

6. Vedení lidí a motivace

6.1 Vedení a vůdcovství



Vedení lidí a koordinace jejich práce (činností, aktivit) je základní práce manažerů všech úrovní, i když to nejlépe vidíme u mistrů či vedoucích skupin a oddělení, tedy na základní úrovni manažerů.



Společnost ABB, s. r. o. (technologie pro energetiku a automatizaci) nabízí pracovní pozice jak pro absolventy VŠ, tak i zaměstnance s praxí:

Pozice Operations Manager – vedení týmu 60 zaměstnanců provozu inženýrského centra, plánování struktury personálu, alokace odborného personálu na jednotlivé projekty, vývoj nových produktů s podporou pracovníků týmů.

Zpravidla se tato náplň interpretuje jako schopnost **vést, usměrňovat, motivovat, stimulovat, strhávat lidi** pro správné plnění potřebných úkolů k dosažení stanovených cílů. Vedení lidí **vyžaduje** určitou způsobilost manažera, autoritu či charisma.

K tomuto **problému** lze uvést **následující**:

- schopnost vést **nespočívá** jen ve vrozeném talentu, ale lze se jí naučit a zdokonalovat ji,
- vedoucí je svým podřízeným vždy **příkladem** (dobrým či špatným),
- slova i činy manažerů se mají **shodovat**,
- vedoucí **nesmí** ztratit kontakt se svými podřízenými,
- vedoucí má mít **pozitivní** vztah k podřízeným a občas **příspěť** i ke splnění jejich úkolů vlastní prací.



*Ačkoliv se o **úspěšných manažerech a podnikatelích** hovoří jako o lidech, kteří rádi riskují, z testů vyplývá, že to není pravda. Studie ukazují, že **sklon k riziku** je mezi úspěšnými podnikateli distribuován vcelku rovnoměrně: od lidí riziku se vyhýbajících až po lidi, kteří riziko vyhledávají. Společný jmenovatel se však našel v tom, **jakým způsobem se tito úspěšní manažeři a podnikatelé vypořádávají s prací pod tlakem. O 45% lépe, než běžný ředitel!** V této oblasti jsou na úrovni elitních vojenských jednotek a vrcholových atletů.*

Jaký je **vztah** mezi **mocí** a **schopností vést lidi**?

Moc a schopnost vést lidi spolu nepochybně **souvisejí**, avšak nejsou zaměnitelné. Zatímco, **moc** se často vyskytuje **bez** jakékoliv **schopnosti** vést lidi, **vedení lidí** bez moci **není** myslitelné.

Schopnost vést a ovlivňovat druhé lidi je **založena** na řadě **faktorů**. Rozlišují se **čtyři (4) primární zdroje moci**, které jsou základem jim adekvátního, mocenského chování. Jde o tyto **případy**:

- **moc založená na donucení**, tedy na možnosti a právu určitým způsobem trestat,
- **moc založená na odměňování** (materiálním i nemateriálním),
- **moc legitimní**, která vychází z pověření člověka vedoucí funkcí,
- **moc expertní** (odborná), spojená s konkrétní osobou, nikoliv zastávanou funkcí.

Tvůrčí vedení - vůdcovství

Manažerská teorie i praxe **diferencuje** mezi pojmem **řízení** a **tvůrčí vedení** (*leadership*). **Nositelem** řízení je **manažer**, zatímco **reprezentant** tvůrčího vedení je **vůdce, lídr**. Dost často dochází k **záměně** těchto pojmů i proto, že čeština nemá jednoznačný ekvivalent ani v pojmu, ani více méně v obsahové interpretaci: rozlišovat práci manažera od práce **vůdce (lídra)** je značně obtížné.

Většinou používáme pojem **vůdcovství** nebo **tvůrčí vedení spolupracovníků**. Méně často se užívá pojem charismatické vedení nebo lídrové vedení.

Princip a prvky vůdcovství

Lidé mají **snahu** následovat toho, kdo je podle jejich **názoru** schopen **uspokojovat** jejich **osobní cíle**. Někteří manažeři pochopili, co jejich podřízené motivuje a jak motivace funguje, a tyto znalosti potom uplatňují ve svých aktivitách. Čím efektivněji je aplikují, tím je pravděpodobnější, že se stanou lídrem.

Vůdcovství záleží na **schopnosti**:

- **efektivně** využít moc,
- **motivovat** lidi v závislosti na situaci a čase,
- **inspirovat** následovatele,
- **vytvářet** a **udržovat** příznivé klima potřebné pro vysokou výkonnost.

Klíčové vlastnosti lídrů lze pak vyjádřit tímto výčtem:

- **snaha splnit vytčený cíl**,

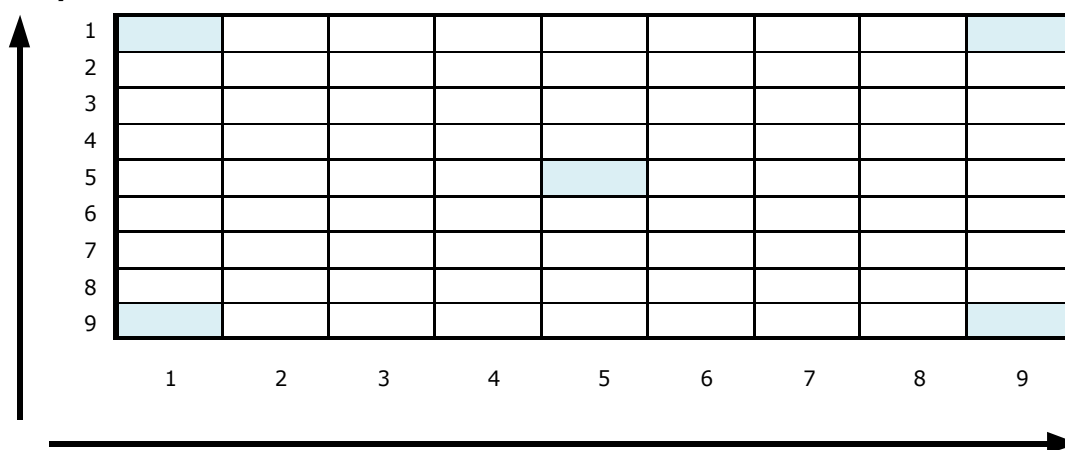
- motivace k vůdcovství,
- odpovídající povahové vlastnosti,
- schopnost poznávání a učení se,
- charisma.

Odlišit manažera od lídra není jednoduché. Jsou to **pojmy**, které **nejsou totožné**, ale za určitých okolností se mohou překrývat. Pojem **manažer** vyjadřuje **určitou pozici v organizaci**. Je to člověk **odpovědný** za dosahování **cílů** organizace. **Lídr** je člověk se **specifickými vlastnostmi**, jako například potřeba moci spojená s vysokým stupněm sebekontroly.

Lídři mají **velkou** sebedůvěru, cílevědomost a výrazně dominují nad ostatními. Od ostatních lídrů se obvykle ještě rozlišují **charismatictí vůdci**, vyznačující se **velkým respektem** následovatelů, kteří k nim cítí obdiv a s nadšením je následují.

Charisma je určitý **atribut**, který následovatelé **přisoudili** lídrovi na základě **maximálního respektu**, úcty, obdivu a nadšení.

Zájem o lidi a potřeby člověka



Zájem o výrobu

Obrázek 6.1 – Mřížka chování manažera

Teoretické výzkumy vedly k celé řadě **poznatků** na téma **vůdcovství**. Během šedesátých let vznikla řada **teorií**, z nichž každá vycházela z té předešlé a snažila se ji v něčem zlepšit. Vznikly různé **modely vůdců**. Za jejich počátek je považována Blakeova a Mounstonové tzv. **manažerská síť**, respektive mřížka chování manažera, viz obrázek 6.1.

Definují se **čtyři (4) extrémní styly**, které jsou v mřížce znázorněny **souřadnicemi (1,1), (9,9), (1,9), (9,1)** a kompromisní typ se souřadnicemi (5,5).

(1,1) Lhostejný typ (ochuzený management)

Tímto termínem je označován styl, při kterém se manažeři **starají hlavně sami o sebe**. **Malou** pozornost věnují jak výrobě, tak i lidem a v podstatě **nemají zájem** o svou práci.

(1,9) Sousedský typ (management zájmové organizace)

Manažeři tohoto typu se **málo starají o výrobu a velkou pozornost věnují lidem**. Dbají na vytváření **mezilidských vztahů**, snaží se vytvořit **přátelskou** atmosféru a odpovídající pracovní tempo, ale **velmi málo se starají o dosažení podnikových cílů**.

(9,1) Úkolový typ (autokratický management)

Tento vedoucí je **převážně technokrat** a soustřeďuje se převážně na **řízení výrobních operací**. Je dosaženo účinného pracovního výkonu, **aniž** by byl brán zřetel na vytváření **mezilidských vztahů**.

(9,9) Týmový typ (týmový management)

Věnuje se **maximální** pozornost jak **lidem**, tak i **výrobě**. To je **ideální případ** vedoucího, který umí spojit starost o plnění výrobních cílů se starostí o dobré mezilidské vztahy. Tento styl přináší **velký pracovní výkon nadšených pracovníků**.

(5,5) Kompromisní typ (organizátorský management)

Tento styl vykazuje **průměrný zájem** jak o lidi, tak o výrobu. Představuje jakousi **rovnováhu** mezi udržením pracovního výkonu a nutností udržovat mezilidské vztahy.

Co vlastně mohou lidé své firmě poskytnout?

Tato **otázka** byla v různých formách položena desítkám manažerů. Jejich **odpovědi** lze poměrně snadno roztrždit do **tří velkých skupin**, které můžeme shrnout pod běžně užívaný termín lidské zdroje. Za **zdroj** tedy zpravidla **nepovažujeme člověka**, ale určité jeho **schopnosti, postoje a vlastnosti**.

Schopnosti

Neopominutelným zdrojem jsou **znalosti** a **dovednosti** příslušného člověka, tedy to, co tento člověk **ví** a co **umí** (souhrnně můžeme mluvit o schopnostech). Jde o **potenciál člověka**, s nímž lze pracovat, tj. jednotlivé schopnosti rozvíjet, například vhodnými vzdělávacími programy. Schopnosti samy o sobě ovšem nestačí, ještě je

důležité, aby je lidé používali ve prospěch firmy, aby svůj potenciál využívali ke **kýženým činům**.

Postoje

Postoje vyjadřují celkovou míru **snahy, ochoty a loajality** konkrétního člověka. Úzce souvisejí s jeho **motivací**. Ani příznivé postoje nejsou samospasitelné, protože ani sebevětší snaha, ochota a motivace nic nezmůžou, když nejsou doprovázeny dostatečnými schopnostmi. Drsná rčení o iniciativních blbcích jsou pregnantní lidovou reflexí této holé pravdy. Stejně jako se schopnostmi i s postoji lze ovšem **pracovat a měnit** je (například motivačními programy).

Vlastnosti

Vlastnosti můžeme pro účely této publikace definovat velmi pragmaticky: jde o **soubor** těch **lidských zdrojů**, které s ohledem na konkrétní podmínky **není efektivní** při práci s lidskými zdroji **měnit**.

6.2 Styl vedení

Styl vedení je **vyjádřením** vztahu vedoucího pracovníka k **podřízeným** jednotlivcům. Je to **konkrétní** vnější projev vedoucího. Dříve se v literatuře předpokládalo, že určitý vedoucí má jeden styl vedení. Dnes se uvádí, a zkušenost to potvrzuje, že **jeden vedoucí může (musí) uplatňovat různé styly**, a to podle **potřeby**, podle **situace**, ale zejména podle toho, **s kým jedná**.

Oni totiž podřízení nejsou nikdy stejní. Někteří jsou ovladatelní snadno, jiní hůře, někteří velmi obtížně.

Pro styly vedení můžeme uplatnit toto dělení:

- **autokratický okruh:**
 - autoritativní styl
 - autokratický styl
 - diktátorský styl

- **demokratický okruh:**
 - demokratický styl
 - participační styl

- **liberální okruh:**
 - liberální (liberalistický) styl
 - pasivní styl
 - laissez-faire (styl)

Autokratický okruh

se obecně vyznačuje uplatňováním **vůle vedoucího pracovníka**, jeho myšlenek a názorů **bez ohledu na názory** a stanoviska **podřízených**, až po používání **mocenských** prostředků a jednání blížící se **diktátorskému** vystupování. Důsledkem takového jednání je požadavek až **absolutní poslušnosti** podřízených, **potlačování** jejich iniciativy a odlišných názorů, včetně postihů za ně. V tomto okruhu se vyskytují v podstatě **tři styly**, které se obsahově od sebe částečně liší a jsou seřazeny podle míry negativnosti vztahu vedoucího pracovníka k podřízeným.

Autoritativní styl

(*autorita* = vážnost, vlivnost jedince na základě obecně uznávaného významného postavení) vyplývá ze **zneužívání** nebo **využívání** postavení vedoucího pracovníka ve **formální organizační struktuře** a částečně i v **neformální struktuře**, které je výsledkem jeho určitých kvalit, schopností a zásluh. Jde především o **kvality odborné**, méně již morální.

Autokratický styl

(*autokracie* = samovláda, neomezená vláda jedince) bývá většinou **vnějším projevem** těch vedoucích pracovníků, kteří **zakrývají** autokratickým jednáním **nedostatky** ve svých schopnostech a zkušenostech, tj. ve své **kvalifikaci**. Autokratický styl má však i v praxi své **opodstatnění**, a to ve vyhraněných, mezních a kritických situacích, kdy je třeba rozhodovat a jednat, okamžitě mobilizovat k činnosti všechny disponibilní zdroje. V těchto případech je autokratický styl akceptovatelný, ale není s ním možno souhlasit, pokud ho vedoucí pracovník používá ve vztahu k podřízeným běžně.

Diktátorský styl

je **krajním** projevem vůle jedince, který vidí a uznává **jen sebe samého** a **likviduje** jakýkoliv nesouhlas nebo jiný názor.

Demokratický okruh

je **opakem** autokratického okruhu. Vyznačuje se **oboustrannou aktivní komunikací** mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými, **zvýšenou** pracovní aktivitou ze strany

podřízených, a na druhé straně **vytvářením prostoru** pro tuto **aktivitu** při respektování určitých pravidel a rozhodovací pravomoci vedoucího.

Demokratický styl

(*demokracie* = vláda lidu) vyjadřuje určitý **podíl podřízených na rozhodování**. Tento pojem by však mohl být snadno zaměněn za kolektivní rozhodování bez respektování rozhodovací pravomoci a odpovědnosti vedoucího. Používání pojmu demokratický styl proto **ustupuje** ve prospěch dalšího pojmu, který je označován jako **participační styl**.

Participační styl

(*participace* = účast) svým českým významem lépe vyjadřuje **účasť jednotlivců na řízení**, možnost podílet se svými názory a myšlenkami na něm a zároveň zachovávat a respektovat úlohu, která je dána vedoucímu pracovníkovi.

Liberální okruh

vyjadřuje **slabé postavení vedoucího pracovníka**. Vedoucí pracovník je k podřízeným **shovívavý** a poskytuje jim značnou **volnost v jednání**. Negativním důsledkem je například **vytváření klik** na pracovišti, prosazování **osobních zájmů** a cílů, neplnění úkolů, případně úplná anarchie.

Liberální (popř. liberalistický) styl

(*liberální* = snášenlivý, shovívavý) je nejčastěji používaným pojmem v tomto okruhu a vystihuje snahu o **bezkonfliktní přístup** vedoucího pracovníka k podřízeným a jeho ústupnost před jejich požadavky.

Pasivní styl

vyjadřuje v podstatě **pasivitu** a **defenzivnost** vedoucího pracovníka, a na druhé straně **aktivitu podřízených**. Pasivní vedoucí pracovník tak neplní ani svou formální úlohu.

Laissez-faire styl

(*laissez-faire* = zásada ekonomického liberalismu požadující volnou hru hospodářských sil bez jakýchkoliv zásahů) je nejméně vhodný případ. V podstatě vyjadřuje **požadavek podřízených** na vedoucího pracovníka, aby jim do jejich činnosti **nezasahoval**.

6.3 Motivace

Řízení vyžaduje **vytváření** a **udržování** takového **prostředí**, ve kterém jednotlivci **spolupracují** za účelem **dosažení** společných **cílů**. Cílem manažera není manipulace s lidmi, ale poznání toho, co je motivuje.

S využitím funkce vedení pomáhají **manažeři** lidem **poznat**, že mohou **uspokojovat** své vlastní **potřeby**, využívat svůj vlastní **potenciál** a současně **přispívat** ke společným podnikovým cílům. Manažeři se musí snažit **pochopit úlohy**, které lidé chtějí plnit, poznat jejich **individualitu** a podle toho je **motivovat**.

Motivací rozumíme **vnitřní proces utváření cílů**. Motivace integruje **psychickou** a **fyzickou** aktivitu člověka směrem k vytýčenému cíli. **Nedostatečná** motivace je stejně **škodlivá** jako motivace **nadměrná**.

Motivem je každá **vnitřní pohnutka** podněcující **jednání** člověka, navenek se projevující jako **důvod k jednání**. Člověk **jedná** na základě **motivů**.

Motivaci ovlivňují **vnější kritéria daná okolím** (společenské normy, morální kodex, právní normy) a **vnitřní kritéria daná člověkem** (osobní cíle, způsob sebehodnocení, aspirační úroveň, životní zkušenosti).

Druhy stimulů

- **pracovní role**: zařazení pracovníka - náplň práce (funkce);
- **pracovní skupina**: spolupráce nebo neochota, závist, pomluvy;
- **životní a pracovní podmínky**: vybavení práce, světlo, teplota, ...

Druhy motivů

- **potřeby**: pyramida potřeb podle A. Maslowa (viz dále);
- **návyky**: hygienické, pracovní, spotřební, kulturní (výchova);
- **zájmy, očekávání**: podle šíře zájmů význam osobnosti;
- **ideály, vzory**: vodítka jednání podle příkladu výrazných osobností.

Od motivace je třeba odlišit pojem **stimulace**. Stimulace představuje soubor vnějších incitivů (podnětů, pobídek) usměrňujících jednání pracovníků a působících na jejich motivaci. **Motiv** je vlastní **vnitřní impuls** (vnitřní pohnutka) pro jednání člověka. **Stimul** představuje **vnější pobídku**, která má určitý motiv podnítit nebo utlumit.

Stimul má žádoucí účinek jenom tehdy, když je v souladu s motivačním profilem člověka a situací, ve které se nachází.

Druhy stimulů (účinné × neúčinné; individuální × skupinové)

- **hmotné:** mzda, vybavení pracoviště, naturálie
- **nehmotné:** čas (volno × odjezd vlaků), morální hodnoty společnosti, uznání
- **finanční:** cena, zisk, mzda, úvěr, úrok, daň, dotace, dividenda, prémie, bonus
- **nefinanční:** kvalita, záruční lhůta, reklama, pověst
 - **pracovní:** zařazení, norma, úkol, příklad vedoucího
 - **mimopracovní:** volný čas, bydlení, životní úroveň, zdravotní péče
 - **prospěšné:** zajímavá práce, sport: endorfiny, kondice, protistresové působení
 - **škodlivé:** nikotin, alkohol, drogy, soustavný doping

Antistimuly

- **nesprávné** hodnocení a odměňování
- **nevhodné** jednání manažera – ponižování, zesměšňování, oblíbenci
- **nedostatečná** kvalifikace a autorita manažera (není příkladem)
- **záporné** rysy kolektivu: konflikty, neochota, závist, pomluvy
- **nedostatek** nebo nadbytek informací bez rozlišení důležitosti
- **jednotvárná** práce, zdravotní, rodinné, bytové aj. problémy
- **neodpovídající** pracovní podmínky (prostředí)
- **nesamostatná** práce, neznalost smyslu práce

Maslowova teorie motivace (jedince)

Na práce E. Maya navázal v 50. letech Američan **Abraham Maslow** svojí teorií motivace s jejím grafickým vyjádřením, kterou tvoří tzv. **Maslowova pyramida potřeb**, znázorněná na obrázku číslo 6.2.

Maslowova teorie hierarchie potřeb se od svého vzniku setkává se **všeobecným souhlasem**. Tato teorie motivace zdůrazňuje **dva (2) základní předpoklady**:

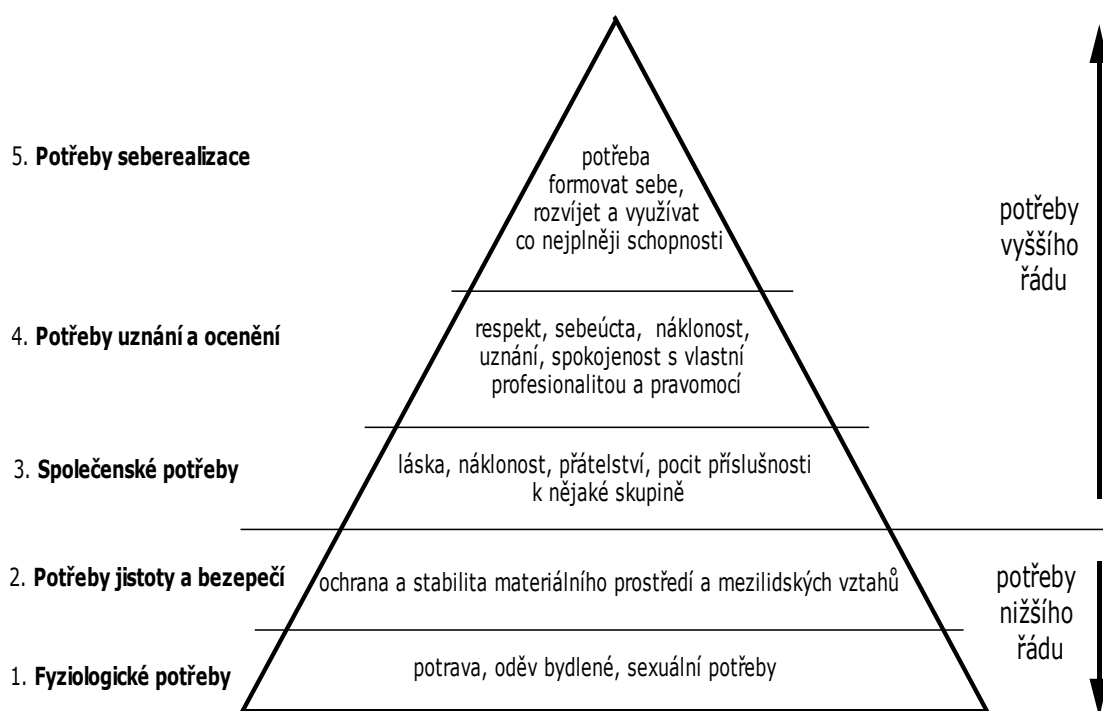
- 1) Jsme živočichové mající **nedostatek potřeb**, přičemž naše potřeby závisí na tom, co již máme. Pouze dosud **neuspokojené** potřeby mohou **ovlivňovat chování**. Jinými slovy, **uspokojená potřeba není motivátor**.

- 2) Naše potřeby jsou podle svého významu **hierarchicky uspořádány**. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná a ta také vyžaduje uspokojení.

Maslow vyslovil hypotézy o **pěti (5) úrovních potřeb**:

- **potřeby fyziologické,**
- **potřeby bezpečí,**
- **společenské potřeby,**
- **potřeby uznání a**
- **potřeby seberealizace.**

Podle jejich významu pak zařadil potřeby do **systému hierarchie potřeb**.



Obrázek 6.2 – Maslowova hierarchie potřeb a hodnot

Maslow tvrdí, že jsou-li všechny potřeby určité osoby v určitém **okamžiku neuspokojeny**, uspokojení **dominantnějších** potřeb je **naléhavější** než uspokojení těch ostatních. Ty, které přicházejí první, musejí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby vyšší úrovně.

1) Fyziologické potřeby

Tato kategorie se skládá z **primárních potřeb** lidského těla jako např. potřeby potravy, vody, sexu. Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další člověka nemotivují. Platí to pro dělníky i vědce, muže i ženy, mladé i staré.

2) Potřeby jistoty a bezpečí

Když jsou fyziologické potřeby odpovídajícím způsobem uspokojeny, přebírá štafetu **důležitosti nejbližší vyšší úroveň**. Mezi potřeby bezpečí patří ochrana před úrazem, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami. Z manažerského hlediska se potřeba bezpečí projevuje ve snaze zaměstnanců dosáhnout **jistotu v zaměstnání** a zajistit se **zaměstnaneckými výhodami**.

3) Sociální potřeby

Tyto potřeby se vztahují k **společenské povaze lidí** a jejich **potřebě sdružování** a touze po **přátelství**. Na této úrovni hierarchie potřeb opouští oblast fyzických potřeb předchozích úrovní. **Neuspokojení** této úrovně potřeb může **ovlivnit** duševní zdraví jedince.

4) Potřeby uznání

Zahrnují jak potřebu vědomí **významu pro ostatní lidi** (sebeúcta), tak potřebu skutečného **uznání od ostatních lidí**. Uznání od ostatních lidí musí také být pociťováno jako oprávněné a zasloužené. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.

5) Potřeby seberealizace

Maslow definuje tyto potřeby jako "**touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát**".


Znamená to, že člověk chce **plně realizovat** svůj **talent a schopnosti**. Samozřejmě tak, jak se mění role jedince, se budou měnit i vnější aspekty jeho seberealizace. Jinak řečeno, ať je člověk univerzitním učitelem, podnikovým manažerem, rodičem nebo sportovcem, jeho potřebou je být v této roli zdatný a úspěšný.

Manažeři proto **teorii potřeb** v široké míře **akceptují** a odvolávají se na ni. Ačkoliv teorie hierarchie potřeb neposkytuje úplný návod k pochopení lidské motivace nebo nástrojů motivování lidí, nabízí **vhodné východisko** pro osoby studující problematiku řízení. Hierarchie je snadno pochopitelná, je přitažlivá, neuráží zdravý rozum a zdůrazňuje některé faktory, které motivují lidi v podnicích a dalších typech organizací.

Prostřednictvím **mzdy** nebo **platu** jsou jedinci schopni **uspokojovat fyziologické potřeby** své i svých rodin. Pomocí **systémů odměňování** a poskytování zaměstnaneckých **výhod** organizace rovněž pomáhají uspokojovat **většinu potřeb bezpečí a jistoty**. Konečně pomáhají při uspokojování sociálních potřeb tím, že umožňují lidem, aby při práci na sebe navzájem působili a sdružovali se.

Některé příklady, že manažeři mohou působit na každou z pěti kategorií potřeb, přináší tabulka 6.1.

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Pověřování odpovědnosti
Sociální potřeby	Příležitosti k sociální interakci Stability pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Fyziologické potřeby	Spravedlivá odměny Teplo, světlo, prostor, klimatizace – pracovní podmínky



Tabulka 6.1 – Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

Teorie McGregora

Aby vynikla podstata sociálně-psychologických přístupů, uvedme stručnou charakteristiku McGregorovy (**Douglas McGregor**, profesor MIT) **teorie X a teorie Y**, publikované kolem roku 1960.

Teorie X (krátké vodítko)

Používá k **motivování odměn a trestů** (cukru a biče). Využívá **pozitivní motivační faktory**, jako jsou odměny, prémie a jiné hmotné výhody a **negativní motivační faktory** – tresty, sankce, omezení, ostrou kritiku.

Tato teorie vychází spíše z představy, že **průměrný člověk nemá moc chuti do práce**, že dává **přednost tomu, aby byl veden**. To však neplatí vždy. Především pokud jedinec nastupuje do vyšší funkce. Často se říká a píše, že lidi nestojí o funkce. Není to

pravda. Téměř vždy funkci přijali ti, jimž byla nabídnuta, bez ohledu na schopnosti, věk či zdravotní stav. **Mnoho případů viděl autor publikace kolem sebe a mnohé jste mohli zaregistrovat i Vy.**

Teorie Y (volné vodítko)

Její **zásady** se dají shrnout stručně **takto**:

- je **nutno** uspokojit **nejen hmotné a fyziologické potřeby** pracovníků, kterými jsou např. větší plat, prémie, lepší pracovní podmínky, ale také **psychologické potřeby**, jako je odpovědnost, seberealizace, radost z práce,
- podniky či instituce **nemají uplatňovat tuhou organizační strukturu**, členění úkolů na nesmyslné detaily potlačující skutečné schopnosti pracovníků, ale mají **vytvořit prostor** pro iniciativu a skutečné uplatnění individuální schopnosti každého zaměstnance,
- "**peníze nejsou všechno**", protože lidé pracují za peníze jenom do určitých mezí, poté působí i jiné stimuly,
- je nutno vzít do úvahy **osobní představu o "dobrém" životě**, o využití **volného času** apod.

Úlohou managementu je v případě přijetí představy Y **podporovat uspokojení** z práce a **individuální rozvoj** člověka.

Herzbergova teorie dvou faktorů

Teorie amerického psychologa **Fredericka Herzberga** vznikla na přelomu padesátých a šedesátých let. Má své místo v moderním managementu. Vznikla na základě empirických rozborů více jak 200 technických a ekonomických pracovníků. Na základě pozorování identifikoval Herzberg **dvě (2)** významné skupiny faktorů.

První označil jako **motivátory**, druhou jako **hygienické vlivy**.

Motivátory jsou vlivy **uspokojující lidské potřeby** a **aktivizující zájem a úsilí pracovníků o zlepšení vykonávaných činností**. Motivace je odrazem potřeb, motivátory jsou prostředky jejich uspokojení. Obvykle jako motivátory působí činitele spojené s **obsahovou náplní a výkonem vlastní práce, podmínkami a výsledky jejího zvládnutí** pracovníkem i **dosaženým oceněním**.

Hygienické vlivy jsou **činitele** nebo **podmínky**, v nichž **zaměstnanec pracuje**, které **ovlivňují jeho spokojenost** nebo **nespokojenost**. Mezi hygienické vlivy patří systém **podnikového řízení, vybavení pracoviště, podmínky práce** apod.

Při přiměřeném plnění **hygienických vlivů** je pracovníci příliš **nesledují** a jen velmi **málo** je motivují k vyššímu výkonu. Zato při **nedosažení** určité mezní úrovně dochází k výrazné **nespokojenosti**, která vede ke konfliktům. Herzberg zjistil, že k **hygienickým důvodům** patří **přiznaná mzda**. Zájmem manažerů musí být udržovat hygienické vlivy a pomocí motivátorů zvyšovat výkonnost.

Metody vedení lidí v podnikové praxi

Využití poznatků psychologie a sociologie i zkušenosti manažerů.

1) Přiměřené informace

formální i neformální; organizace podniku, činnost pracovníka, jeho perspektiva, spolupracovníci, komunikace s pracovníky

Rotace zaměstanců

- **po nástupu** – seznámení se spolupracujícími odděleními;
- **po 5letém** výkonu funkce, jinak stagnace;
- **mezi příbuznými obory**: výroba – prodej – marketing.

2) Samostatnost v práci

- vymezení **odpovědnosti** a náplně práce, jasné úkoly;
- cílevědomost, zvyšování **sebekontroly**;
- podpora **iniciativy**, pochopení šéfa, konzultace s odborníky × zabíjení nápadů (nesmysl, to už tady bylo, nemáme čas ...), japonské podniky – na 100 zaměstnanců 50 zlepšovacích návrhů ročně;
- péče o **talenty** – zvyšování kvalifikace, speciální programy, výchova nových vedoucích – v hodnocení manažerů předních firem: Ford, GM, IBM, Du Pont (30% roční odměny).

3) Péče o pracovní podmínky

- **vybavenost práce**, prostředí: osvětlení, teplota, větrání (event. klimatizace), snížení hluku, barevná úprava;
- **dobré podmínky zvyšují výkon o 1/4 – 1/3**;
- je třeba uspokojovat i **sociální potřeby**.

4) Hmotná zainteresovanost

- **mzdy, platy, prémie, výhody**

Participace zaměstnanců:

- **výrobní úkoly:** kvalita – kroužky kvality v Japonsku, zlepšovací návrhy;
- **podíly na zisku:** nejčastější formou 13., 14. a 15. platu (před dovolenou, před vánoce, k osobnímu výročí);
- **účast** ve vedoucích orgánech: správní rady, dozorčí rady;
- **zaměstnanecké akcie:** v zahraničí v letech podíly zaměstnaneckých akcií 1980 – 5 %, 1990 – 10 %, 2000 – 16 % zaměstnanců (zejména kvalifikovaných);
- **osobní účty** zaměstnanců; část podílů ze zisku, zúročení.

5) Týmová práce

- výchova k ní na základě vědomí **nutnosti spolupráce**. Rodina jako tým, dělba práce, kvalifikační příprava – řešení případů ve **skupinách**, tvůrčí diskuse, vymezení podílu jednotlivce, **rovnoprávnost** členů, objektivní posouzení nápadů, **pružné** organizační struktury.

6) Diferencovaná kontrola

- podrobná nebo volnější podle výsledků zaměstnance, **pozitivní motivace** před **vytýkáním nedostatků**.

Pravidelné hodnocení:

úkoly, chování, charakterové rysy, kladné a záporné změny a závěr hodnocení

- a. **okamžité povýšení;**
- b. **povýšení za rok;**
- c. **perspektivní povýšení;**
- d. **nepovýšovat, setrvat ve funkci (zkušenosti);**
- e. **výměna – jiné oddělení, odchod.**

7) Specifické skupiny

- ženy, mladí, specialisté.

8) Bezporuchové změny

- příprava, projednání se zaměstnanci, jejich spolupráce, návrhy (reorganizace, nová výroba).

9) Situační myšlení

- **empatie**, vžít se do situace druhého, i výborný pracovník může mít výkyvy ze zdravotních, rodinných důvodů – pomoc podniku znamená utužení vztahu podnik – zaměstnanec.

10) Řešení konfliktů

- **pozitivní** (jde o zlepšení), negativní (závist, pomluvy, hádky). Metody **kompromisu**, vyhnutí se konfliktu (získat čas), spolupráce, **soutěžení** aj. Krajní řešení: **odchod konfliktní osoby**.