

# OVLIVŇOVÁNÍ

**Ladislav Blažek**

*sylabus k přednášce*

1	Motivační teorie .....	2
1.1	Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin.....	3
1.2	Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu.....	5
2	Motivační nástroje.....	8
2.1	Ocenění práce.....	8
2.2	Podmínky práce.....	9
2.3	Práce.....	10
3	Styl vedení.....	12
3.1	Teorie X a Y.....	12
3.2	Základní typy stylu vedení.....	13
3.3	Koncept vůdcovství.....	16
4	Vztahové chování.....	16

Zatímco rozhodnutí o cíli, resp. o cestě k němu směřující je věcí řídicího pracovníka, realizace tohoto rozhodnutí je věcí podřízených pracovníků. V návaznosti na definici řízení můžeme ovlivňování chápat *jako proces vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu, jímž se z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezuje takové chování, kterým řízený objekt vytyčené cíle efektivně realizuje*. V souvislosti s ovlivňováním se v rámci tohoto materiálu budeme zabývat problematikou teorií motivace, motivačními nástroji, stylem vedení a vztahovým chováním.

Kvalifikace pracovníků, založená na znalostech, jejich kreativita a loajalita, se stávají rozhodujícími činiteli, na nichž závisí úspěšnost, resp. konkurenceschopnost organizací. Rozvoj znalostí pracovníků a jejich uplatnění v tvořivé práci ve prospěch organizace nelze samozřejmě zajistit cestou donucení, resp. jinými tradičními praktikami motivace. To bylo možné v době Taylorova „vědeckého řízení“, kdy převládala nekvalifikovaná jednoduchá práce, která byla většinou vnímána pouze jako nutný zdroj obživy. Dnes je však situace jiná a staví před motivační praxi a v návaznosti na ni před motivační teorii zcela nové výzvy.

Pokud bychom chtěli, v návaznosti na názory Lipovetskeho<sup>1</sup>, charakterizovat přesun z Taylorova konceptu ke konceptu, který by vyhovoval současným požadavkům, pak bychom museli konstatovat, obrazně řečeno, přesun od kontroly těla k ovládnutí duše, od striktní disciplíny k niternému osvojení hodnot a od hmotné stimulace k psychické motivaci.

Za zřetelné milníky na cestě motivace od taylorismu k současnosti lze považovat tzv. školu lidských vztahů, jejímž protagonistou byl Elton Mayo, a zejména pak navazující myšlenkový proud managementu, označovaný jako psychologicko-sociální přístupy, který se začínal rozvíjet v padesátých a šedesátých letech. Uvést je třeba především Douglase McGregora, který přišel s konceptem dvou způsobů manažerského nazírání na motivaci – s teorií X a Y, dále pak řadu psychologů profilujících se v oblasti motivace práce - konceptorů motivačních teorií.

## 1 Motivační teorie

Motivační teorie, které se ve zmíněném období postupně konstituovaly a tvoří dnes teoretický základ pro rozvoj konkrétních metod i praktických aplikací, člení stávající manažerská literatura zpravidla do dvou skupin, a to na

- teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, kam patří zejména
  - teorie hierarchie potřeb
  - teorie dvou faktorů
  - teorie tří kategorií potřeb
  - teorie potřeby dosáhnout úspěchu
- teorie zaměřené na průběh motivačního procesu, ke kterým se obvykle počítají
  - teorie očekávání
  - rozšířený model teorie očekávání
  - teorie spravedlivé odměny

---

<sup>1</sup> Lipovetsky, G. Le crépuscule du devoir. Paříž: Gallimard, 1992. (český překlad: Soumrak povinnosti. Praha: Prostor 1999.)

- teorie zesílených vjemů

## **1.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin**

### **a) Teorie hierarchie potřeb**

Jde o jednu z nejnámějších teorií motivace. Jejím autorem je americký psycholog a univerzitní profesor Abraham Maslow (1908 - 1970). Je publikována v jeho hlavní práci „Motivation and Personality“ („Motivace a osobnost“) z roku 1954.

Lidské potřeby jsou podle této teorie rozděleny do pěti hierarchicky uspořádaných skupin, a to na potřeby :

- fyziologické
- jistoty a bezpečí
- přátelství a přijetí
- požívání vážnosti
- seberealizace

Předpokládá se, že všechny tyto potřeby u člověka existují souběžně, nicméně k významnější aktualizaci potřeb vyšších dochází až při určité míře naplnění potřeb nižších. Na druhé straně však nelze předpokládat, že přechodem k vyšším potřebám se pocitování potřeb nižších zcela vytrácí. Naopak: Pokud míra jejich uspokojení klesne, mohou se znovu významně projevit.

Dlužno na tomto místě poznamenat, že východiskem teorie hierarchie potřeb byly klinicko - psychologické zkušenosti, a proto je původní vymezení obsahu uvedených skupin potřeb nutno chápat zcela obecně. Při intimaci na problematiku pracovní motivace je možno interpretovat zmíněné potřeby takto:

**Fyziologické potřeby** související se zajištěním fyzické existence jedince a reprodukce lidského rodu vyúsťují při aplikaci na problematiku pracovní motivace v organizacích do potřeby přiměřeného výdělku pro zajištění obživy, obydlí a dalších nezbytných podmínek pro život daného pracovníka resp. jeho rodiny. Představují rovněž potřebu přiměřených klimatických, světelných, akustických a dalších hygienických podmínek pro vykonávání práce.

**Potřeby jistoty a bezpečí** zahrnují potřebu ochrany před fyzickým ohrožením a potřebu fyzického, duševního a emocionálního bezpečí. V podmínkách pracovní motivace může jít o uspokojování těchto potřeb například v podobě jistoty práce (garantované pracovní smlouvy), zabezpečení v případě pracovní neschopnosti (zdravotní pojištění), vytvoření podmínek pro ochranu před úrazem na pracovišti aj.

Uspokojování **potřeb přátelství a přijetí** souvisí s formálními a zejména neformálními mezilidskými vztahy v organizaci. Jedná se o možnost stát se rovnoprávným členem kolektivu a mít v něm dobré mezilidské vztahy, o možnost participace na řízení tohoto kolektivu, sdílení společných hodnot a zájmů apod.

Uspokojování **potřeb vážnosti** souvisí se sebeúctou a úctou v očích druhých. V podmínkách organizace je realizováno zpravidla společenským uznáním významu práce vykonávané

daným pracovníkem, uznáním jeho osobních kvalit vedoucím a spolupracovníky, je dáno prestiží zastávané funkce atd.

**Potřeby seberealizace** jsou uspokojovány cestou ztotožňování smyslu vykonávané práce se smyslem života daného jedince. Člověk hledá takovou práci, která pro něj není pouhým zaměstnáním, nýbrž se stává povoláním či přímo posláním.

*Tato teorie je kritizována za svou nepružnost a nekompromisnost v tom, že lidské potřeby se aktualizují důsledně hierarchicky. Zamyslete se nad tím, zda je uvedená teorie aplikovatelná s ohledem na kontext národní kultury například v Číně nebo Japonsku.*

## **b) Teorie dvou faktorů**

Autorem této teorie je Frederick Herzberg (nar. 1923). Její vysvětlení lze najít v knize „The Motivation to Work“ („Motivace k práci“) z roku 1959 a v publikaci „Work and the Nature of Man“ („Práce a přirozenost člověka“) vydané v roce 1966.

Herzberg přehodnotil Maslowovu teorii hierarchických potřeb. Formuluje dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, z nichž jedny ovlivňují **pracovní spokojenost**, druhé pak **pracovní nespokojenost**. První skupina je označena jako motivátory. Jejich pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, negativní účinek jako nespokojenost. Druhá skupina bývá označována jako frustrátory, resp. hygienické vlivy. Jejich negativní účinek přináší nespokojenost, pozitivní účinek nepřináší pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti.

Motivátory úzce souvisí s vykonávanou prací a jejím bezprostředním oceněním a mají vůči vykonávané činnosti významný motivační účinek. Patří k nim zajímavost práce, odpovědnost související s danou prací, dosažení úspěšného výsledku, sdělené uznání či ocenění, možnost kariérního vzestupu, možnost seberealizace.

Frustrátory souvisí s širšími podmínkami, ve kterých lidé pracují. Při jejich přiměřeném pozitivním účinku si je pracovníci příliš neuvědomují a na bezprostřední motivaci nemají významnější vliv. Nicméně při snížení pod prahovou úroveň dochází náhle k výraznému pocitu nespokojenosti. K těmto faktorům se řadí základní plat, pracovní místo včetně jeho statusu, personální politika dané organizace, jistota zaměstnání, mezilidské vztahy, vybavení pracovišť, hygienické podmínky práce.

Kritika této teorie je spojena s absencí zkoumání vztahu mezi spokojeností a výkonem.

*Zamyslete se nad tím, do jaké skupiny byste zařadili příspěvky při životním jubileu, příspěvek na bydlení, příspěvek na pracovní oděvy a další zaměstnanecké výhody?*

## **c) Teorie tří kategorií potřeb**

Rovněž tato teorie navazuje na práce Maslowovy. Vypracoval ji Clayton P. Alderfer a publikoval v knize „Human Needs in Organizational Settings“ („Lidské potřeby v organizačních seskupeních“), která vyšla v roce 1972. Lidské potřeby se dle této teorie dělí do tří hierarchických skupin, a to na potřeby zajištění

- existence,
- sociálních vztahů k pracovnímu okolí,

- dalšího osobního, resp. profesního a kvalifikačního rozvoje.

V souladu s koncepcí Maslowovou se vychází z toho, že aktualizace potřeb vyšších se dostavuje až poté, co jsou uspokojeny potřeby nižší. Alderferova teorie však netrvá na striktní hierarchii mezi potřebami zajištění sociálních vztahů a potřebami osobního, profesního a kvalifikačního rozvoje. Předpokládá se určitá substitute: Když jedna z těchto skupin není dostatečně uspokojována, může to zvyšovat naléhavost druhé. Tak například nedostatečné uspokojování potřeby služebního postupu může být nahrazováno zvýšeným uspokojováním sociálních kontaktů.

#### **d) Teorie potřeby dosáhnout úspěchu**

Daná teorie, jejímž autorem je David McClelland, je založena, na třech skupinách potřeb, a to na potřebě sounáležitosti, moci a úspěchu. Je publikována v knize „The Achieving Society“ („Úspěšná společnost“) z roku 1961. Tato teorie se nejlépe uplatnila při aplikacích u vedoucích pracovníků.

Potřeba sounáležitosti obráží snahu většiny lidí mít v organizaci kooperativní přátelské vztahy se spolupracovníky. Tato potřeba je závažná zejména u profesí, jejichž úspěch závisí na jednání s partnery. Je charakteristickou pro sociálně orientované řídicí pracovníky.

Potřeba moci souvisí se snahou prosadit se a zaujímat vlivnou pozici. Je charakteristická pro pracovníky se snahou zaujmout v kolektivu dominantní postavení. Představuje typickou vlastnost manažerské profese.

Potřeba úspěšného uplatnění se obvykle výrazně projevuje u pracovníků, kteří řeší úkoly vyžadující tvůrčí práci. Potřeba úspěchu je vede k tomu, že si sami staví úkoly náročné, nikoli však nepřiměřeně náročné až nereálné, kde by bylo riziko případného neúspěchu příliš vysoké.

### **1.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu**

#### **a) Teorie očekávání**

Teorie očekávání, jejímž autorem je Victor H. Vroom, je popsána v knize „Work and Motivation“ („Práce a motivace“), která byla publikována v roce 1964.

V dané teorii hrají rozhodující roli dva základní faktory: **Valence** (hodnota), tj. subjektivní hodnocení cíle a očekávání, tj. subjektivní posouzení pravděpodobnosti, že tohoto cíle bude dosaženo.

Teorii očekávání lze vyjádřit vztahem:

$$M = E \times O,$$

kde  $M$  je motivační síla k určitému jednání,  
 $E$  je ocenění efektu, kterým se rozumí individuální hodnota, kterou člověk přisuzuje dosažení cíle, ke kterému je motivován,

**O** je ocenění očekávání, kterým se rozumí odhad subjektivního ocenění pravděpodobnosti, že jím vynaložené úsilí povede k dosažení daného cíle.

V případě, kdy hodnota, o kterou člověk usiluje, nespočívá v dosažení cíle, nýbrž v odměně, která má být za dosažení cíle udělena, vstupuje do hry navíc očekávání, že tato odměna bude opravdu udělena. (Např. víra ve slib manažera.)

Dlužno poznamenat, pravděpodobnost dosažení cíle ovlivňuje hodnotu, kterou člověk dosažení cíle přisuzuje. Vysoká pravděpodobnost až jistota dosažení cíle sice výrazně zvyšuje motivační sílu, ovšem zároveň snižuje jeho hodnotu (snadno dosažitelný cíl se stává neatraktivním), což naopak (viz výše uvedený vztah) motivační sílu snižuje. Snadná a rutinní práce s jistým výsledkem může vést ke snižování motivace.

*Teorie očekávání uvádí jako důvod, proč někteří lidé nejsou v práci motivováni, nedůvěru v to, že velké úsilí povede k docenění výkonu. Doceněním nemusí primárně být růst mzdy. Důležité je, aby ocenění za vysoký výkon bylo přizpůsobeno potřebám zaměstnanců. Aerolinky v Americe například zavedly 24-hodinovou službu hlídání dětí po té, co si zaměstnanci stěžovali, že je velmi těžké najít hlídání, když se jejich pracovní doba mění týden od týdne.*

### **b) Rozšířený model teorie očekávání**

Autory jsou Lyman W. Porter a Edward E. Lawler. Model byl publikován v práci „Managerial Attitudes and Performance“ („Manažerské sklony a výsledky činnosti“) z roku 1968. Jde o tvůrčí syntézu Vroomovy teorie očekávání s některými názory Maslowa, Herzberga a McClellanda a snahu o systémové pojetí teorie motivace.

Dle tohoto modelu intenzita motivace závisí na hodnotě odměny, množství energie lidské víry a míry pravděpodobnosti získání odměny. Vnímané úsilí a pravděpodobnost reálného získání odměny jsou korigovány na základě skutečné výkonnosti. Pokud má pracovník s obdobnou prací zkušenosti, může lépe posoudit požadované úsilí a lépe stanovit pravděpodobnost získání odměny.

Skutečné výsledky jsou dány vynaloženým úsilím a individuálními schopnostmi pracovníka, včetně toho, jak dokáže vnímat, co je od něho požadováno. Dosažený výsledek má za následek odměnu. Odměna, kterou pracovník považuje za spravedlivou, přináší uspokojení.

### **c) Teorie spravedlivé odměny**

Teorie spravedlivé odměny či také teorie rovnováhy vydání a zisku je spjata se jménem J.S. Adamse. Byla publikována ve stati „Inequity in Social Exchange“ („Nespravedlnost v sociální směně“) z roku 1965.

Její klíčovou myšlenkou je sklon lidí k sociálnímu srovnávání, spojený s tendencí k rovnováze. Člověk srovnává s jinými lidmi to, co do práce vkládá (čas, námahu, schopnosti aj.) a co za to získává (plat, uznání apod.). Daný vztah můžeme formulovat takto:

$$\frac{P}{Z} = \frac{P_i}{Z_i} ,$$

kde  $P$  a  $Z$  je vklad a zisk daného jedince,  
 $P_i$  a  $Z_i$  je vklad a zisk srovnávaných osob.

Pokud je mezi oběma zlomky rovnost, je daný vztah vnímán jako spravedlivý. Jestliže se však objeví nerovnost v neprospěch daného jedince, je daný vztah vnímán jako nespravedlivý a u daného jedince vzniká motiv k jejímu odstranění. V případě, že dojde k nerovnosti ve prospěch daného jedince, může to u něj vyvolat motivaci k lepšímu výkonu.

Vklady i zisky mají komplexní charakter. Do vkladů je třeba zahrnout nejen čas, námahu a schopnosti, ale i zkušenost, věk, sociální status apod. Obdobně to platí v případě zisků. Problém je v tom, že lidé zpravidla nevnímají komplexnost těchto veličin a navíc mají tendenci subjektivně nadhodnocovat své vklady a podhodnocovat své zisky a naproti tomu u srovnávaných osob jejich vklady podhodnocovat a zisky nadhodnocovat.

#### **d) Teorie zesílených vjemů**

Poslední z uváděných teorií motivace je teorie zesílených vjemů, kterou vyvinul americký psycholog Frederic Skinner. Je popsána v práci „Contingencies of Reinforcement“ („Nejisté případy zesílených vjemů“) publikované v roce 1969.

Teorie vychází z teze, že lidské chování jsou naučené, tj. situačně podmíněné zvyky. Chování jedince se stává konformní se standardy dané organizace, když ty reakce, které jsou z hlediska organizace žádoucí, jsou systematicky zpevňovány, ostatní jsou ponechávány nezpevněné, nebo jsou trestány. Dřívější zkušenosti ve významné míře ovlivňují reakce člověka v obdobných situacích v současnosti.

Pozitivní motivace, která má být vedoucím uplatňována přednostně, je založena na podvědomém či vědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti. Podněcuje k opakování takového chování, za které byl pracovník dříve odměněn. Naproti tomu negativní motivace vede k uvědomovanému či neuvědomovanému varování před takovým chováním, které v minulosti vyústilo v postih. Další možností je utlumení nežádoucí aktivity pracovníka cestou lhostejnosti či ignorování ze strany vedoucího. Poslední z uváděných možností, která by však měla být uplatňována pouze v případech zcela nezbytných, je bezprostřední trestání s cílem zabránit škodlivému jednání pracovníka.

Při hodnocení této behaviorální teorie je potvrzována správnost názoru, že lidské chování je formováno odměnami a tresty. Kritici však připomínají, že nejde pouze o formování z vnějšku, ale též o vnitřní odměny a tresty, vystupující jako etické city (hrdost, stud) související s mravní stránkou daného jedince.

*Zamyslete se, s kterou z uvedených teorií motivace je konzistentní výrok Tomáše Bati: Člověk pracuje nejlépe tehdy, když pracuje pro sebe.*

## 2 Motivační nástroje

Motivační teorie tvoří teoretické zázemí pro motivační nástroje. Disponibilní motivační instrumentarium manažera lze v zásadě členit do tří skupin. V jednotlivých skupinách se jedná o nástroje, vážící se k

- ocenění práce,
- podmínkám práce,
- práci samotné

### 2.1 Ocenění práce

Nejzřejmějším důvodem vykonávání jakékoliv práce je její výsledek<sup>2</sup>. Za situace, kdy člověk pracuje sám pro sebe, například v domácnosti, využívá výsledek své práce v naturální podobě (např. příprava jídla – konzumace). Bezprostředním motivem jeho konání je potřeba tohoto naturálního výsledku a oceněním pracovního výkonu je jeho získání.

Naproti tomu v zaměstnání, tedy za situace, kdy dochází k dělbě práce a člověk získává to, co potřebuje cestou směny, je bezprostředním motivem jeho konání potřeba prostředku pomocí něhož lze tuto směnu uskutečnit. Tímto prostředkem a zároveň oceněním pracovního výkonu, je v případě zaměstnaneckého poměru plat.

V soudobých podmínkách patří **plat** k základním a nejzjevnějším motivům práce v zaměstnání. Různé formy a složky platu jsou souhrnně označovány jako monetární pobídky a patří k hlavním motivačním nástrojům, jimiž vedoucí pracovník disponuje. Pro člověka, jak již bylo naznačeno, má plat především instrumentální hodnotu, protože mu umožňuje, aby si cestou směny za něj pořídil výrobky či služby, o které má zájem.

*Ze statistické analýzy primárních dat Českého statistického úřadu, zabývajících se vyhodnocením úplných nákladů práce u reprezentativního vzorku bezmála 4600 organizací v ČR v letech 1996-2001, vyplývá, že přímé náklady práce zahrnující mzdy placené zaměstnavatelem činily 70%. Druhou největší složkou nákladů práce byly zákonné příspěvky na sociální zabezpečení a to ve výši 26%. Poslední složkou byly zbývající položky nákladů práce tj. náklady na zaměstnanecké výhody a to 4%.*

Z některých interpretací Maslowovy teorie hierarchie potřeb, tak jak se občas objevují v manažerské literatuře, by bylo možno vyvodit, že plat vystupuje v roli instrumentu k uspokojování pouze základních - fyziologických potřeb. Takové pojetí je však hrubým zjednodušením. Je zcela zřejmé, že výrobky a služby, za které lze peněžní prostředky získané na základě platu na trhu směnit, mohou sloužit k uspokojování nejen základních potřeb, ale i všech potřeb vyšších.

Tak například k uspokojování potřeb jistoty a bezpečí si člověk může za peníze na jedné straně pořídít výrobky v podobě různých technických zařízení snižující riziko úrazu, či ohrožení majetku (např. bezpečnostní prvky v automobilu i v jiných strojích, bezpečnostní zařízení proti vloupání a krádeži), na druhé straně pak služby pojištění. Peníze rozšiřují možnosti společenských kontaktů a tím mohou přispívat k uspokojování potřeby přátelství a

---

<sup>2</sup> Lea, S. E. G., Tarpy, R. M., Webley, P. The Individual in the Economy. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.



přijetí (např. využívání služeb cestovních kanceláří, resp. dalších organizací, specializovaných na různé formy kolektivního využívání volného času, členství v různých klubech apod.) Za peníze lze pořídit výrobky a služby reprezentující statusové symboly úspěšného člověka, což souvisí s uspokojováním potřeby požívání vážnosti. Na druhé straně lze tutéž potřebu uspokojovat například cestou peněžních příspěvků na různé dobročinné účely. Rovněž tak nesmírně široký vějíř způsobů uspokojování nejvyšší z kategorií potřeb - potřeby seberealizace lze naplňovat na základě využívání nejrůznějších výrobků a služeb pořízených za peníze získané prostřednictvím platu. S ohledem na to, že altruismus tvoří nepominutelnou oblast způsobů uspokojování potřeb seberealizace, nemusí být dané výrobky a služby užívané tím, kdo je za svoje peníze pořídil, ale mohou být věnovány ve prospěch jiných lidí, resp. může jít přímo o věnování těchto peněz jiným lidem.

Reálná varieta možností využití peněz získaných prostřednictvím platu se s výší platu rozšiřuje a v soudobé konzumní společnosti může nabývat velkých rozměrů. Volba z této variety závisí na hodnotové orientaci člověka, jeho sociálních vztazích, resp. závazcích vůči jiným osobám apod. To samozřejmě silně podmiňuje **diferenciaci motivačního účinku platu dle jednotlivých zaměstnanců**.

*Ne každý jedinec je motivován penězi. Lidé mají různorodé potřeby a to, co je důležité pro jednoho, nemusí být důležité pro druhého.*

Dlužno ovšem dodat, že i plat samotný, aniž by byl zvažován jako prostředek směny, vede k uspokojování potřeb, a to minimálně nejvyšších dvou pater Maslovovy stupnice. Pokud je člověkem samotným a jeho sociálním okolím přiznávána legitimita výše platu, působí jako statusový symbol, uspokojující potřebu požívání vážnosti. Bývá však i prostředkem uspokojování potřeby seberealizace, neboť člověku se může samotné vydělávání peněz stát cestou k naplňování jeho životních tužeb, bez ohledu na to, jak s těmito penězi následně naloží. Toto je další důležitá skutečnost, kterou je třeba brát v úvahu při zvažování motivačních účinku platu, a to zvláště u vyšších platových kategorií.

Plat však není pro zaměstnance jedinou formou ocenění jeho práce. Ocenění může mít vedle platu též formu **nepeněžní odměny**, nebo morálního ocenění. Nepeněžní odměny bývají zahrnovány do množiny tzv. zaměstnaneckých výhod, o kterých se zmíníme v souvislosti s podmínkami práce.

**Morální ocenění** práce může nabývat řady podob, od oficiálně udělovaných řádů a vyznamenání, až ke zcela neoficiálnímu projevu ocenění práce při bezprostředním kontaktu manažera se zaměstnancem. Zatímco oficiální formy morálního ocenění práce podléhají stanoveným pravidlům a jsou organizovaně připravovány, neoficiální formy jsou projevem spontaneity stylu řízení.

## **2.2 Podmínky práce**

Vedle platu jsou pro motivaci důležité též podmínky, za nichž je práce vykonávána. Podmínky práce lze dělit na materiální a společenské.

K **materiálním podmínkám** se řadí klimatické podmínky, vybavení pracovišť stroji, zařízení, nábytkem apod., včetně jejich prostorového a estetického řešení a dále

bezprostřední vybavení pracovníka technikou, kam lze mimo speciální pomůcky a zařízení zařadit např. mobilní telefon, notebook, automobil apod.

Ke **společenským podmínkám** patří mezilidské vztahy panující v kolektivu, do kterého je zaměstnanec zařazen, mezilidské vztahy v dané organizaci i vztahy vůči osobám mimo organizaci, se kterými je daný zaměstnanec při vykonávání práce v kontaktu.

Podobně jako u ocenění práce i zde existují vztahy k jednotlivým kategoriím Maslovovy struktury. Klimatické podmínky a podmínky určující fyzickou i duševní námahu práce se vztahují k uspokojování fyziologických potřeb. Obdobně lze hovořit o podmínkách ovlivňujících bezpečnost práce ve vztahu ke druhé kategorii zmíněné struktury. Zcela evidentní je vztah společenských podmínek k uspokojování potřeb přátelství a přijetí. Mnohé z materiálních podmínek práce, jako například vybavení kanceláře, používání služebního automobilu apod. mají charakter statusových symbolů s návazností na uspokojování potřeb požívání vážnosti. V podobném smyslu pak je možno vnímat vztah mezi materiálními a společenskými podmínkami práce a uspokojováním potřeb seberealizace.

*Z řady příkladů lze uvést, dejme tomu, výrazné uspokojování potřeb seberealizace ambiciózního výzkumníka díky jeho vybavení špičkovou laboratorní technikou.*

Při konkretizaci širokého pojetí podmínek práce lze formulovat širokou a pestrou škálu již výše zmíněných zaměstnaneckých výhod, které jsou zaměstnancům poskytovány s cílem zvýšení jejich loajality a motivace.

Náleží sem služby, které pozitivně působí na prostou reprodukci pracovní síly, resp. působí na vytváření pozitivního pracovního prostředí a materiálních předpokladů pro výkon práce. Dále se jedná o služby spojené s využíváním volného času, služby zaměřené na pomoc v tíživých životních situacích, resp. na jejich předcházení. V neposlední řadě pak jde o služby týkající se rozvoje kvalifikace a finanční služby poskytované zaměstnancům.

*Při stanovení zaměstnaneckých výhod nejsou využívány v podnikové praxi striktně klasické teorie motivace (Maslowova a Herzbergova teorie. Při zjišťování potřeb zaměstnanců je důležitá role zaměstnance samotného, kdy je na něj nahlíženo jako na individualistu, který si stanovuje svůj profil pro volný čas na základě přidělených bodů). Konkrétně jsou pravidelně zjišťovány individuální potřeby zaměstnanců pomocí dotazníků a průzkumů. Jedná se o tzv. Kafeteria systém.*

### **2.3 Práce**

Velmi silný motivační vliv může mít vykonávaná práce sama o sobě. Lze konstatovat, že v průběhu dvacátého století, na cestě motivace od taylorismu k současnosti, význam platu co by faktoru motivace relativně klesá, zatímco význam práce a pracovních podmínek vzrůstá.

Bylo by možno obdobným způsobem jako v případě platu a zejména podmínek práce ukázat vztah mezi prací a jednotlivými kategoriemi potřeb. Spokojíme se však na tomto místě se spíše obecným vyjádřením v tom smyslu, že za jistých okolností se práce stává významným prostředkem pro uspokojování zejména těch nejvyšších potřeb. Takový motivační vliv má práce, která požívá vysoké společenské prestiže a zároveň pracovníkovi umožňuje, aby sám

sobě i svému sociálnímu okolí demonstroval vysokou úroveň osobní kompetence. Platí, že zajímavá, samostatná, tvůrčí a odpovědná práce, umožňující uplatnění schopností daného jedince a umožňující mu podílet se na rozhodování, přispívá k vědomí vysoké sociální hodnoty sebe sama a umožňuje mu i reflexi obdivu a úcty jeho sociálního okolí.

Velký motivační náboj má pro člověka práce, která ho baví a zejména pak taková práce, u níž je přesvědčen o její užitečnosti, ba dokonce o morální povinnosti ji vykonávat. Odtud pramení pohnutky k dobrovolné práci, vykonávané zdarma, resp. pouze za symbolický plat, či vytvoření minimálního materiálního zázemí.

*Mezi významné nástroje k posilování motivačního účinku práce patří motivační programy ke zlepšení pracovního života („Quality of Working Live“, „QWL Programs“), které začaly být rozvíjeny v sedmdesátých letech a dodnes jsou velmi aktuální. Jedná se především o reakci na nepřiměřeně vysokou specializaci práce na výrobních linkách v automobilovém, textilním a potravinářském průmyslu i v řadě dalších oblastí a s ní spojené negativní důsledky spočívající v monotónnosti, únavě a nezájmu o tuto práci. Zmíněné programy představují systémový přístup k projektování práce za účelem jejího rozšiřování a obohacování. Rozšiřování práce představuje despecializaci s cílem dosáhnout větší pestrosti vykonávaných činností. Tak například pracovníkovi na výrobní lince, který doposud vykonával jednu jednoduchou operaci, jsou svěřovány další obdobné operace. Dochází též k záměrné rotaci pracovníků po více pracovištích. Při obohacování práce jde o snahu dosáhnout, aby práce představovala pro pracovníka větší výzvu a její vykonání přinášelo pocit úspěchu. Jde rovněž o zvyšování pravomoci a zároveň i odpovědnosti pracovníků. Toto je možno realizovat různými opatřeními, a to například: Pracovníkovi je dána větší volnost při určování postupu práce. Lidé pracují v kolektivech a vzájemnou spolupráci si koordinují sami. Jsou vytvořeny podmínky pro to, aby pracovník věděl, jaký je podíl jeho práce na konečném výrobku a jak přispívá k plnění cílů podniku. Pracovníci mají k dispozici informace zpětné vazby, které jim umožní vyhodnotit svůj výkon dříve, než to udělá jejich vedoucí. Pracovníci jsou zapojováni do analýz a změn svého pracovního prostředí. Zvyšuje se jejich podíl na rozhodování, podíl na výsledcích podnikání apod.*

Míra „bohatosti“ práce má svoji optimální hodnotu, která závisí na konkrétní situaci a individuálních dispozicích jednotlivých pracovníků. Obecně se soudí, že složitější práce s vyšší mírou pravomoci a zodpovědnosti vůči jejímu vykonávání je pro pracovníky atraktivnější a má vyšší motivační účinek. Nicméně je třeba mít na paměti, že mohou existovat případy, kdy lidé bez schopností či ambicí konat tvůrčí činnost a nést za ni odpovědnost, budou toužit po pravém opaku. Obdobné sklony mohou mít i tvůrčí pracovníci unavení z náročné, komplikované práce, dlouhodobě zatížení značným rizikem.

Dlužno konstatovat, že v řídicí praxi se pozornost stále ještě převážně koncentruje na plat, ačkoliv bývá zpravidla tím nejnákladnějším nástrojem motivace. Navíc, ve smyslu Herzbergovy motivační teorie, se plat, zejména jeho základní složka, mění **po krátké době po zvýšení z motivátoru na frustrátor**. Naproti tomu opomíjena bývá často práce, i když jako motivační nástroj nemusí v některých případech vyžadovat žádné náklady. To je ovšem podmíněno optimalizací distribuce práce a pracovníků tak, aby se, ve smyslu hesla školy lidských vztahů, dostal „správný člověk na správné místo“.

*Zajímavým problémem je otázka, jaký motivační efekt přinášejí zaměstnanecké výhody. Podle provedeného statistického šetření na ně podniky v České republice vynakládají částku, která ve srovnání se mzdovými náklady činí přibližně 5%. Lze předpokládat, že při dobře*

*promyšlené koncepci by finanční částka vložená do zaměstnaneckých výhod měla přinést více, než kdyby byla vložena do personálních nákladů, nicméně dlužno přiznat, že se toto statisticky nepodařilo potvrdit.*

Organizace by měla vždy pečlivě zvažovat vztah mezi motivačním efektem a náklady na jeho vytvoření. Skutečnost, že ve většině případů není možno tento vztah nějak přesněji určit, by ještě neměla vést k rezignaci. Daným problémem je třeba se zabývat a v jednotlivých případech hledat konkrétní řešení.

### 3 Styl vedení

Celkový motivační efekt není dán partikulární účinností jednotlivých motivačních nástrojů, nýbrž účinností celého motivačního systému vzniklého integrací těchto nástrojů, a to s důsledným využitím a respektováním myšlenek a zásad obsažených v motivačních teoriích. **Strukturu** tohoto systému tvoří **soubor pravidel** upravujících aplikaci motivačních nástrojů, zakotvený v příslušných organizačních normách, resp. jiných dokumentech, ke kterým například patří mzdové předpisy, prémiový řád, kolektivní smlouva a pod. **Chování** tohoto systému reprezentují **aktivity manažerů**, kteří v rámci a s využitím daných pravidel a se znalostí motivačních teorií motivují svoje spolupracovníky.

V dané souvislosti je třeba uvést problematiku stylu vedení. Vedení lidí je tvůrčí činnost, která může případ od případu nabývat značně odlišných podob, což je do určité míry předurčováno osobností vedoucího pracovníka. Pokud má být styl vedení účinný, musí zohledňovat konkrétní situaci, tj. pracovníky, kteří jsou vedeni, cíle, kterých má být dosaženo, resp. další důležité okolnosti.

#### 3.1 Teorie X a Y

Klasickým východiskem pro různé přístupy k vedení lidí je teorie X a Y, jejímž autorem je Douglas McGregor. Je popsána v knize „The Human Side of Enterprise“ („Lidská stránka podniku“) z roku 1960. Důvodem pro formulování této teorie byly významné změny, které se v dané době odehrávaly ve velkých amerických společnostech a na které management dostatečně nereagoval změnou stylu vedení. Jde o účelovou abstrakci dvou krajních podob, kterých může nabývat vztah člověka k práci a z toho vyplývající chování.

Podle teorie X se předpokládá tato situace:

- Člověk má vrozenou nechuť k práci a proto se jí pokud možno vyhýbá. Pracuje pouze proto, aby si zajistil obživu.
- Nechuť k práci je tak silná, že ji nedokáže prolomit ani příslib mzdy. Plat člověk sice přijímá, ale stále vyžaduje přidání. Peníze samy nemohou člověka přimět k tomu, aby se snažil. Je navíc zapotřebí hrozba trestu.
- S pracovištěm ani s podnikem ho nespojují žádné pozitivní emocionální vztahy sociálního či jiného charakteru.

- Člověk chce být veden, nechce přebírat zodpovědnost, má málo ctižádosti a nechce podstupovat riziko. Nemá žádné ambice stran svého pracovního uplatnění.

Naproti tomu teorie Y předpokládá následující situaci:

- Člověk má k práci přirozený sklon a za příznivých podmínek ho práce těší. Vynaložení tělesného a duševního úsilí potřebného k dosažení výsledků je přirozené.
- V práci nalézá prostředek pro uplatnění svých znalostí, schopností a dovedností, pracovní činnost se stává místem jeho seberealizace. Nejvýznamnější z odměn je uspokojení potřeby rozvoje osobnosti.
- Má dobrý vztah ke svému zaměstnání i k firmě, která mu ho poskytuje. Ztotožňuje se s posláním a cíli podniku, je k nim loajální a angažuje se ve prospěch jejich plnění. V rámci této angažovanosti je ochoten se podřídit sebekázi a sebekontrolé.
- Člověk je ochoten odpovědnost nejen přijímat, ale přímo ji vyhledávat. Má přirozenou ctižádost a ambice uplatnit se v práci. Rád se účastní podnikatelské či jiné tvůrčí aktivity, je ochoten nést riziko s ní spojené.

Je evidentní, že styl vedení vycházející z předpokladů teorie X se bude diametrálně odlišovat od stylu vedení vycházejícího z předpokladů teorie Y. V prvním případě půjde o autoritativní styl, založený na hrozbě trestu, neumožňující žádnou rozhodovací autonomii vedených pracovníků (tzv. vedení na krátkém vodítku). Naproti tomu vedení ve smyslu teorie Y představuje liberální styl, kde hlavním motivátorem je tvůrčí práce, s uplatněním široké rozhodovací autonomie vedených pracovníků (tzv. vedení na dlouhém vodítku).

Je nutno zdůraznit, že teorie X a Y prezentuje dva účelově formulované extrémy. Reálné situace se nalézají mezi nimi. Obecně platí, že pod vlivem rozvoje pracovních podmínek, růstu nároků na kreativitu práce a v důsledku růstu materiální životní úrovně dochází k jednoznačnému posunu od teorie X k teorii Y.

*Zamyslete se nad tím, kde se v praxi bude styl řízení přibližovat teorii X a kde naopak Y. Dále se zamyslete nad výhodami a nevýhodami využití těchto dvou teorií.*

### **3.2 Základní typy stylu vedení**

V odborné literatuře se obvykle setkáváme se třemi základními typy stylu vedení. Je to styl:

- autokratický
- participativní
- liberální

Pro **autokratický styl vedení** je typické, že vedoucí rozhoduje sám a svá rozhodnutí sděluje formou příkazů. Komunikace je jednoduchá a jednoznačná: Shora dolů příkazy, zespodu nahoru hlášení o jejich plnění. Existuje tvrdá disciplína, podřízení mají minimální a zcela přesně vymezenou autonomii pro vlastní rozhodování. Motivace je založena na autoritě. Vedle očekávání odměn za splnění příkazů figuruje výrazně i hrozba trestů za jejich nesplnění. Uplatnění tohoto stylu řízení má své oprávnění tam, jak už bylo zmíněno, kde se chování pracovníků blíží modelu teorie X. Jedná se často o podmínky jednoduché práce vykonávané málo kvalifikovanými pracovníky, kde existuje na straně vedoucího výrazná kvalifikační převaha, výrazná převaha znalostí co, proč a jak má být vykonáváno. Daný styl je

rovněž nezbytným v krizových situacích, kde záchrana lidských životů, či velkých materiálních hodnot závisí na rychlém a plně koordinovaném zásahu.

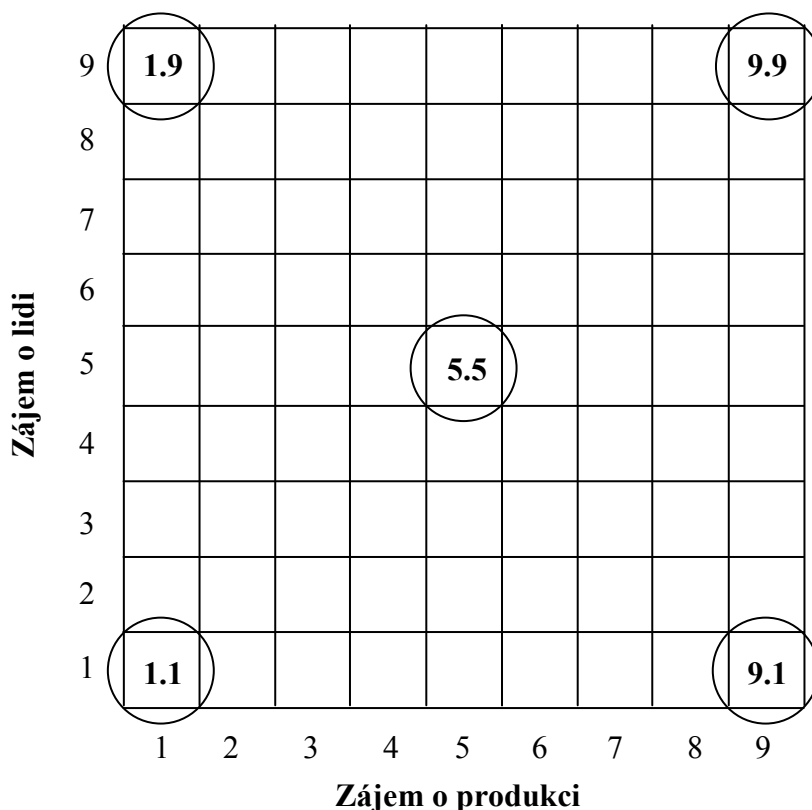
**Participativní styl vedení** je založen na tom, že vedoucí zpravidla formuluje úkoly a postupy jejich řešení za účasti svých spolupracovníků. Tato kooperace obvykle spočívá v tom, že vedoucí předloží problém, shromáždí návrhy na jeho řešení a následně sám rozhodne. Komunikace je oproti předchozímu stylu složitější. Autonomii pro vlastní rozhodování spolupracovníků vedoucí vymezuje relativně širěji. Motivace je založena především na očekávání odměn a na aktivní spoluúčasti na přípravě rozhodnutí. Participativní styl vedení dosahuje v současnosti značné míry uplatnění. Jeho aplikace odpovídá podmínkám, které na škále dvou extrémů - teorie X a Y se více blíží teorii Y. Jedná se o podmínky složitější tvůrčí práce, vykonávané kvalifikovanými pracovníky. Na straně vedoucího existuje převaha kvalifikace a s ní souvisejících znalostí týkajících se věcí celkových, ve věcech dílčích, které souvisí s činností jednotlivých pracovníků, tato převaha už zpravidla neexistuje.

U **liberálního stylu vedení** jde o relativně velkou autonomii spolupracovníků. Vedoucí rozhoduje pouze o základních cílech a o těch záležitostech, které se týkají koordinace řízeného kolektivu jako celku. Nicméně i tato rozhodnutí obvykle se svými spolupracovníky ve fázi přípravy projednává. Vše ostatní je svěřováno těm, kteří dané úkoly vykonávají. Hlavní role vedoucího spočívá v podpoře práce spolupracovníků cestou předávání či zprostředkovávání důležitých informací, pomoci při překonávání překážek, které přesahují jejich možnosti a zprostředkovávání vazeb mezi partnery. Liberální styl řízení je úspěšně aplikovatelný v podmínkách, které se výrazně blíží charakteristice teorie Y. Jde zpravidla o vedení kolektivů vysoce kvalifikovaných pracovníků vykonávajících vysoce tvůrčí práci. Převaha kvalifikace a s ní souvisejících znalostí jak tuto práci realizovat, je jednoznačně na straně výkonných pracovníků. Vzhledem k tomu, že práce tohoto charakteru se začíná významně rozšiřovat, neboť se stává klíčovým faktorem efektivnosti podniků, lze očekávat i významné rozšiřování liberálního stylu vedení.

Z dalších klasifikací stylů vedení dlužno uvést klasifikaci Rensise Likerta, publikovanou v knize „The Human Organization: Its Management and Value“ („Lidská organizace: Její management a hodnota“) z roku 1967. Likertova teorie tzv. čtyř systémů, vycházející z rozsáhlých a dlouhodobých výzkumů rozeznává vykořisťovatelsko-autoritativní styl, benevolentně-autoritativní styl, konzultační styl a participační styl.

Z hlediska stylu vedení je důležitá proporce mezi zájmem vedoucího pracovníka o produkci a o spolupracovníky. Na tomto konceptu vznikla **teorie klasifikační sítě**, jejímiž autory je

Robert Blake a Jane Moutonová. Je shrnuta v knize „The New Managerial Grid“ („Nová manažerská klasifikační síť“), která byla publikována v roce 1978. Zájem o produkci a zájem o



Obr. 1

lidi tvoří horizontální a vertikální dimenzi matice (viz obr. 1).

Horizontální dimenze zachycuje 9 stupňů intenzity a způsobu jak se vedoucí pracovníci zajímají o věcnou stránku prováděné práce, tj. o včasnost plnění úkolů, kvalitu práce, její hospodárnost apod. Vertikální dimenze zachycuje 9 stupňů intenzity a způsobu jak se vedoucí pracovníci zajímají o své spolupracovníky, tj. o jejich motivaci, interpersonální vztahy apod. S využitím dané matice můžeme ilustrovat následující charakteristické styly vedení:

- pole 1.1 představuje styl vedoucích pracovníků s minimálním zájmem jak o produkci, tak o lidi; jedná se o nedostatečnou řídicí práci vyústějící do bezvládní,
- pole 9.1 představuje technokratický styl, který s mírnou nadsázkou lze charakterizovat tak, že úkoly jsou plněny a produkce je vedoucím zajišťována navzdory podřízeným,
- pole 1.9 je stylem vedoucího, který se stará o své spolupracovníky a přátelské vztahy mezi nimi, s cílem být u lidí oblíben, přičemž však zanedbává využití takto vytvářeného potenciálu k zajišťování potřebné produkce,
- pole 5.5 je stylem průměrného vedoucího pracovníka, který je možno charakterizovat jako rovnováhu průměrného zájmu o produkci a průměrného zájmu o lidi ,
- pole 9.9 lze označit za ideální styl; vedoucí dosahuje výsledků synergií danou spojením mimořádného zájmu o produkci a mimořádného zájmu o spolupracovníky; je typický pro

lídry, dosahující vynikajícího plnění cílů prostřednictvím vynikajících schopností motivovat spolupracovníky.

### 3.3 Koncept vůdcovství

V daném kontextu dlužno připomenout koncept vůdcovství (leadershipu). Podle ní tradiční manažer motivuje převážně prostřednictvím tradičních nástrojů, zejména prostřednictvím platu. Jde v podstatě o **směnu hodnot**, kdy zaměstnavatel za obět' v podobě nákladů vynaložených na plat, resp. jiné motivační nástroje, získává hodnotu v podobě pracovního výkonu zaměstnance. Naproti tomu zaměstnanec získává za obět' v podobě pracovního úsilí hodnotu v podobě platu. Dané pojetí předpokládá, že hodnoty obou aktérů a na ně se vážící zájmy jsou diferencované.

Na rozdíl od tohoto pojetí se manažer charakteru vůdce (lídra) opírá převážně o nástroje nepeněžní, resp. nemateriální povahy. Jde o principiálně zcela odlišný přístup. Motivační úsilí se zde zaměřuje nikoliv na vyjednávání o směně různých hodnot, nýbrž na **vyznávání společných hodnot** a na sjednocování zájmů. Leadership bývá spojován s pojmem charisma, kdy se mezi vůdcem a spolupracovníky vytváří silný emocionální vztah, charakteristický vůči vůdci pocíťovanou nadobytou úctou, uznáním, důvěrou a oddaností. Z čistě ekonomického úhlu nazírání lze konstatovat, že touto cestou lze dosahovat vyšších výkonů při nižších nákladech na motivaci. V rámci širšího pohledu pak lze konstatovat, že cestou vyznávání společných hodnot je možno dosahovat významných motivačních efektů i v takových oblastech, kde to cestou směny hodnot možné není. Problém účinné aplikace leadershipu však spočívá v tom, že vyžaduje mimořádné osobnostní vlastnosti manažera.

*Zamyslete se, zda se autokratický styl vylučuje s konceptem vůdcovství.*

## 4 Vztahové chování

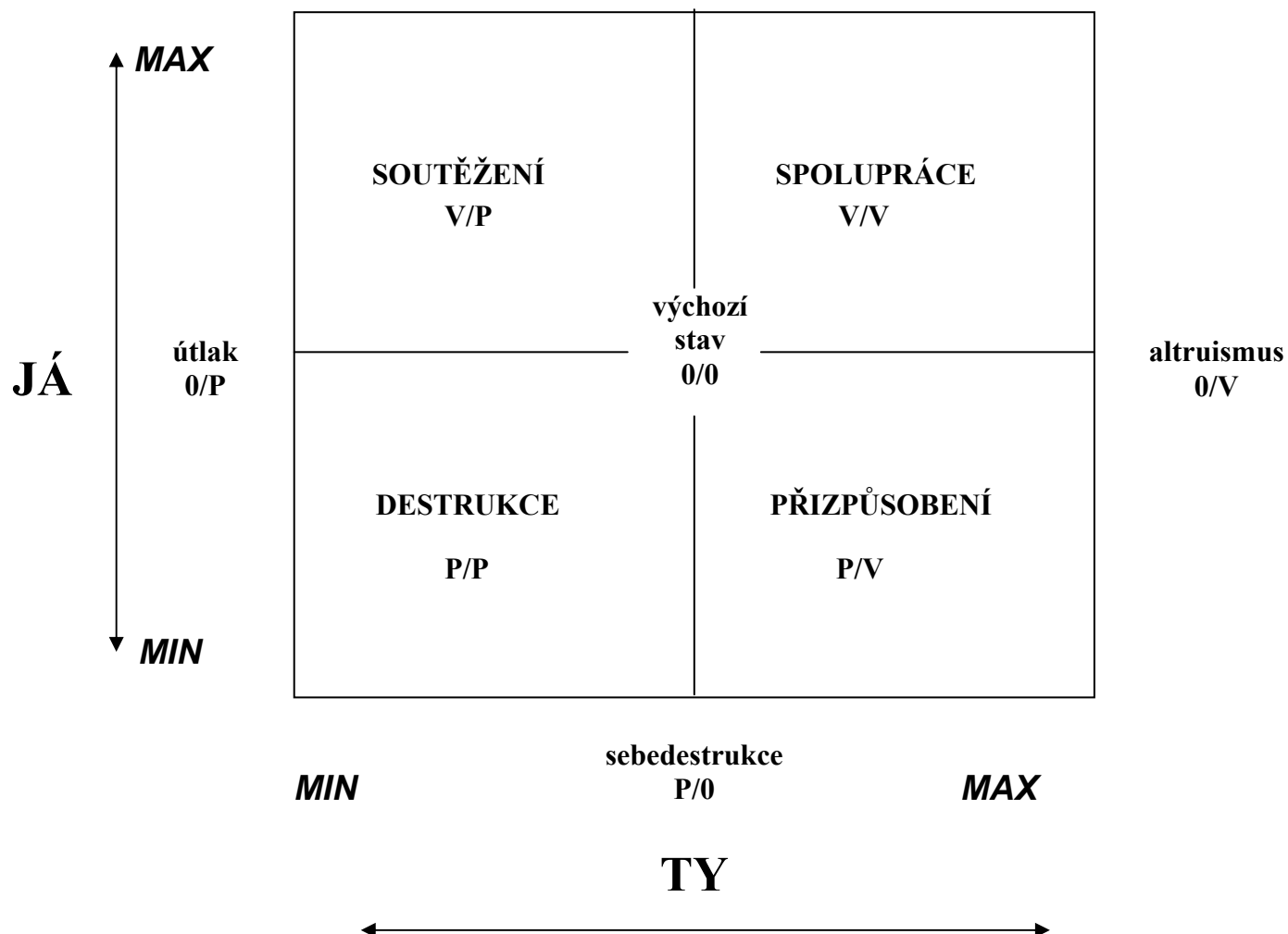
Pokud chceme v současné době účinně motivovat, je vhodné opouštět tradiční vnímání „nadřízený - podřízený“ a nahrazovat ho vnímáním nepoměrně širším, založeném na vztahovém chování lidí. Uvědomění si vztahového chování umožňuje uplatnit v rámci ovlivňování širokou škálu motivačních nástrojů, citlivě reagujících na přirozené sklony lidí chovat se v určitých situacích určitým způsobem.

Tradiční pohled „nadřízený nařizuje, podřízený poslouchá“ se mění v chápání činnosti vedoucího i všech ostatních zúčastněných osob jako procesu neustále se vyvíjejícího vyjednávání, ve kterém rozhodující roli sehrává sledování individuálních resp. skupinových zájmů a (jak jsme se již zmínili) směny hodnot.

Pestrou škálu lidského chování je možné, a pro účely našeho výkladu velmi užitečné, vnímat na bázi určitého schématu. Toto schéma je znázorněno na obr. 2.



egoismus V/0



**V** – výhra, tj. zlepšení oproti výchozímu stavu  
**0** – zachování výchozího stavu  
**P** – prohra, tj. zhoršení oproti výchozímu stavu

Zpracováno dle publikace Plamínek, J. Synergický management. Praha: Argo 2000. s.228  
Upraveno autorem.

Obr. 2

Pochycení lidských vztahů a jim odpovídajícího chování je v něm založeno na zobrazení čtyř základních typů vzájemného vztahu dvou lidí, resp. skupin lidí. Jde o soutěžení, spolupráci, přizpůsobení a destrukci. Na svislé ose daného schématu figuruje moje strana daného vztahu, tedy „JÁ“, na vodorovné ose pak druhá (partnerská) strana, tedy „TY“.

*Prosazování Vašeho vlastního zájmu se bude v daném grafu zobrazovat posunem z výchozí pozice, tj. ze středu velkého čtverce směrem nahoru, potlačování Vašeho zájmu (ať na základě Vaší iniciativy, či z donucení) se zobrazí naopak posunem z výchozí pozice směrem dolů. Naplňování zájmu druhé strany, tedy Vašeho partnera, se bude zobrazovat posunem z výchozí pozice směrem doprava, potlačování jeho zájmu pak posunem směrem doleva.*

Míra naplňování zájmu té které strany je vyjádřena na svislé a vodorovné ose, a to z výchozího stavu uprostřed velkého čtverce k pozitivnímu extrému označenému „MAX“ na horní hraně tohoto čtverce pro partnera „JÁ“, resp. na pravé hraně pro partnera „TY“ a k negativnímu extrému označenému „MIN“ na dolní hraně pro partnera „JÁ“, resp. na levé hraně pro partnera „TY“.

Zvolíte-li jako taktiku svého vztahového chování **soutěž**, pak se snažíte směřovat do levého horního kvadrantu. Do tohoto kvadrantu se z výchozího stavu dostáváte za předpokladu, že dokážete docílovat zisk na úkor Vašeho partnera. Jde tedy o takové chování, ve kterém výhra jednoho způsobuje prohru druhého. Podle toho, jaké konkrétní způsoby z hlediska etického budou v rámci soutěže použity, může se jednat o fair play hru podle jasných a oběma stranami akceptovaných pravidel, či naopak o jednání plné záludností a podrazů.

Pokud zvolíte jako taktiku svého vztahového chování **spolupráci**, pak se z výchozí středové pozice přesouváte do pravého horního kvadrantu. Spolupráce je takový typ vzájemného vztahu dvou partnerů a jemu odpovídajícího chování, při kterém získávají oba, tedy kdy výhra jednoho znamená i výhru druhého. Při spolupráci jsou pojmy „JÁ“ a „TY“ nahrazovány pojmem „MY“.

V pravém dolním kvadrantu je vztahové chování označené jako **přizpůsobení**. Sem se můžete dostat za situace, kdy Vaše soutěživé chování bude neúspěšné a Váš partner bude dosahovat zisk na Váš úkor. Jste tedy nucen(a) se vzdávat svých zájmů a přizpůsobujete se pod tlakem partnera. Může se však jednat též o případ obětavosti, kdy se budete vzdávat svých zájmů ve prospěch partnera dobrovolně.

Poslední z popisovaných kvadrantů náleží vztahovému chování označenému jako **destrukce**. Pro toto chování je typické, že ztrácejí oba partneři. Sem se spolu se svým partnerem můžete nezáměrně dostat v důsledku neúspěšné spolupráce. Cesta do levého dolního kvadrantu však může být i záměrná. V takovém případě se jedná o odplatu: Když Vás poškodil Váš partner a Vy jste utrpěl(a) ztrátu, snažíte se poškodit i Vy jeho.

### **Za základní typy vztahového chování lze považovat soutěžení, spolupráci, přizpůsobení a destrukci.**

Na hranicích kvadrantů existují čtyři mezní vztahová chování. Mezi kvadrantem „soutěž“ a „spolupráce“ je to **egoismus**. Pokud se chováte egoisticky, jde Vám o maximalizaci Vašeho zisku a přitom Vás nezajímá, zda to bude či nebude na úkor Vašeho partnera.

Mezi kvadrantem „spolupráce“ a „přizpůsobení“ je **altruismus**. V případě altruistického chování nehledíte na svůj prospěch či ztrátu. Vaší snahou je co nejvíce prospět zájmům Vašeho partnera.

Dalším z mezních vztahových chování je **sebedestrukce**. Nalézá se mezi kvadrantem „přizpůsobení“ a „destrukce“. Jde o patologické chování, jehož cílem je vlastní poškození, často okázale demonstrované, přičemž jeho nositeli nezáleží na zisku či ztrátách partnera.

Posledním typem vztahového chování je **útlak**. Je situován mezi kvadrant „destrukce“ a „soupeření“. V případě útlatku leží pozornost mimo vlastní osobu. Úsilí je zaměřeno na to, aby partner ztrácel, aby byly poškozovány jeho zájmy.

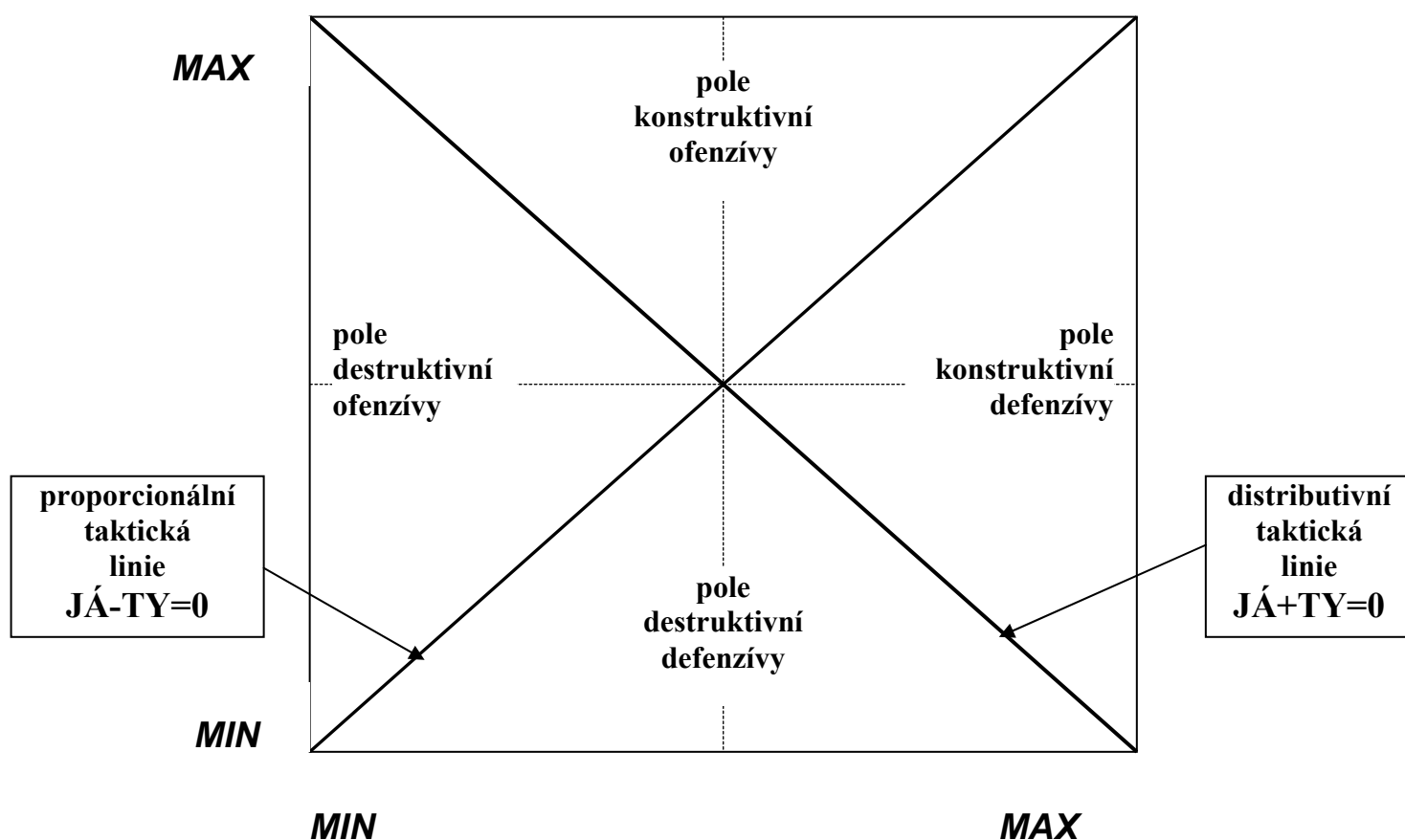
**Za mezní vztahová chování lze považovat  
egoismus, altruismus, sebedestrukci a útlak.**

Popisované schéma lze upravit a využít pro znázornění dalších vztahů (viz obr. 5.3) Za povšimnutí stojí obě úhlopříčky. První z nich spojuje levý horní roh s pravým dolním rohem. Představuje **distributivní taktickou linii**. Tuto úhlopříčku lze zapsat rovnicí  $J\dot{A} + T\dot{Y} = 0$ , jinak též  $J\dot{A} = -T\dot{Y}$ . Slovně vyjádřeno: Co jeden z partnerů získá, druhý ztrácí. Úspěch jednoho je možný jen na úkor druhého. Posunem po této úhlopříčce jde tedy o přerozdělování disponibilní hodnoty mezi dva partnery, přičemž velikost této hodnoty se nemění.

**Po distributivní taktické linii probíhá změna proporce dělení dané hodnoty mezi dva partnery. Velikost hodnoty se nemění.**

Druhá úhlopříčka spojující dolní levý roh s pravým horním rohem představuje **proporcionální taktickou linii**. Platí pro ni rovnice  $J\dot{A} - T\dot{Y} = 0$ , resp.  $J\dot{A} = T\dot{Y}$ . Slovní interpretace zní: Pokud jeden z partnerů získává, získává i druhý, pokud naopak jeden z partnerů ztrácí, ztrácí i druhý partner. Posunem po dané úhlopříčce dochází tedy k rozhojňování výchozí hodnoty (směrem vpravo nahoru), popř. o její zmenšování (směrem vlevo dolů), přičemž výchozí podíl obou partnerů na této hodnotě zůstává zachován.

**Po proporcionální taktické linii probíhá změna velikosti hodnoty. Proporce dělení hodnoty mezi dva partnery se nemění.**



Zpracováno dle publikace Plamínek, J. Synergický management. Praha: Argo 2000. s.233.  
Upraveno autorem.

**Obr. 3**

Uvedené úhlopříčky dělí základní čtverec v našem schématu na čtyři trojúhelníky. Do prostoru jednotlivých trojúhelníků se lze z výchozího stavu dostat dvěma současnými posuny, a to ve směru proporcionální taktické linie a distributivní taktické linie.

Horní trojúhelník představuje pole konstruktivní ofenzívy. To znamená, že díky Vaší spolupráci s partnerem bude výchozí hodnota navyšována a zároveň díky Vašem úspěchu v soutěži s ním půjde větší podíl takto vytvořené hodnoty ve Váš prospěch.

V pravém trojúhelníku je pole konstruktivní defenzívy. Zde rovněž dochází k absolutnímu navyšování hodnoty díky spolupráci, ovšem v důsledku toho, že Váš partner je v soutěži s Vámi úspěšnější, plyne větší podíl navyšované hodnoty v jeho prospěch.

Dolní trojúhelník znázorňuje pole destruktivní defenzívy. Pod vlivem neúspěšné spolupráce, resp. negativního vzájemného působení obou partnerů dochází k absolutnímu poklesu hodnoty. V soutěži o tuto ubývající hodnotu je úspěšnější Váš partner.

V posledním z uvedených trojúhelníků se nalézá pole destruktivní ofenzívy. I zde dochází k absolutnímu poklesu hodnoty, nicméně úspěch v soutěži je na Vaší straně, takže na tom, co z hodnoty zbývá získáváte oproti výchozímu stavu vyšší relativní podíl.

Lze tvrdit, že dané schéma je natolik univerzální, že dokáže popsat a vysvětlit vztahové chování lidí v nejrůznějších situacích v zaměstnání, podnikání i soukromém životě. My se však budeme zajímat o aplikaci pro účely managementu.

Který typ chování bychom měli v podniku či jiné organizaci brát jako výchozí? Že bychom začali od spolupráce? Mnozí z protagonistů soudobé teorie managementu tzv. postkapitalistického typu by nám to jistě schválili. Zastávají totiž názor, že podnik je efektivní za předpokladu, že je společenstvím lidí, kterým primárně nejde (resp. nemělo by jít) o nic jiného než o nezištnou spolupráci. Pokud by ovšem takový názor byl pravdivý, pak by musel být socialistický podnik, principiálně založený na soudružské spolupráci celého podnikového kolektivu, vysoce efektivní organizací. Zkušenost však ukázala, že tomu tak nebylo, ani nemohlo být.

Vyjděme tedy raději ze soutěže. Jak jsme si již vysvětlili, jde o střet zájmů obou partnerů, probíhající po distributivní taktické linii. Co získává jeden, ztrácí druhý. Oba partneři jsou motivováni k tomu, aby získávali, nicméně podařit se to může pouze jednomu. Ten, který oproti výchozímu stavu získá, bude spokojen, ten, který ztratí, bude nespokojen. Pokud vnímáme dané vztahové chování jako určitou formu vyjednávání, pak nový stav musí být potvrzen dohodou obou partnerů a tudíž akceptovatelný pro obě strany. Pokud nový stav pro některého z partnerů akceptovatelný není, k dohodě nedojde a partneři mají tendenci, pokud jim to podmínky umožňují, se rozejít. Jestliže však varianta rozchodu je obtížně realizovatelná, snaží se hledat takové řešení, které by bylo přijatelné pro obě strany. Tedy takové, kdy oproti výchozímu stavu získávají obě strany, nebo alespoň kdy jeden z partnerů neztrácí.

Takto soutěž motivuje ke spolupráci a konkurenční chování se mění na chování konkurenčně-kooperativní. Na našem schématu jde o posun úhlopříčky představující distributivní taktickou linii směrem doprava nahoru, do oblasti konstruktivity. Pro všechny rovnoběžky s danou úhlopříčkou nalézající se v oblasti konstruktivity platí rovnice  $J\dot{A} + T\dot{Y} > 0$  Díky spolupráci motivované hrozbou ztráty či nedohody při konkurenci dochází tedy k hledání cest jak vytvářet novou hodnotu.

*Příklad:*

*Za typický příklad z manažerské praxe může sloužit vyjednávání zaměstnanců s vlastníky, kde prostředníkem bývá zpravidla top management. Zájmem zaměstnanců je maximalizace mezd, zájmem vlastníků je maximalizace výnosnosti vloženého kapitálu, což je podmíněno minimalizací nákladů (tedy i mzdových) Bude-li vyjednávání probíhat po úhlopříčce představující distributivní taktickou linii, pak zvýšení mezd, představující naplnění zájmu zaměstnanců, znamená snížení výnosnosti vloženého kapitálu, tedy újmu na straně vlastníků. Na druhé straně pak zvyšování výnosnosti kapitálu jde na úkor mzdových nákladů, což se obráží ve snižování mezd, resp. propouštění.*

*Každá ze soupeřících stran je ochotna akceptovat ústup pouze na určitou hranici. Tato hranice závisí na alternativním uplatnění pracovní síly na straně zaměstnanců, resp. na alternativním uplatnění kapitálu na straně vlastníků. Jednoduše řečeno: Pokud se*

*zaměstnanci naskytnou výhodnější pracovní podmínky u jiného zaměstnavatele, ztrácí zájem dále vyjednávat a naopak získává zájem rozvázat pracovní poměr a navázat ho s novým zaměstnavatelem. Pokud se vlastníkově naskytnou výhodnější způsob investování svého kapitálu, má tendenci vlastnický podíl prodat a investovat tam, kde je výnosnost vyšší.*

*Dlužno však připomenout, že odchodu z podniku zpravidla brání bariéry. A to jak na straně zaměstnanců (např. pozitivní mezilidské vztahy), tak zejména na straně vlastníků (prodat úspěšně vlastnický podíl nevýnosného podniku může být velmi problematické). Tyto bariéry drží partnery u jednacího stolu a vytváří se situace, kdy jsou nuceni hledat oboustranně přijatelné řešení v rámci podniku.*

*Spolupráce se tedy stává zájmem obou vyjednávajících stran a hledání konkrétních způsobů řešení pak povinností top managementu. Snaha po konstruktivním přístupu a po spolupráci s cílem zajistit pozitivní efekt pro oba partnery, přesouvá řešení nad úhlopříčku distributivní taktické linie. Hledají se cesty k tomu, aby zvyšování mzdových nákladů bylo kompenzováno snížením nákladů v jiných oblastech. Zejména se pak hledají cesty jak uspokojit oba partnery prostřednictvím zvyšování výnosové strany, tj. rozšiřováním objemu prodeje, docilováním potřebné cenové hladiny apod.*

Mějme tedy na paměti, že motivace ke kooperativnímu typu chování sice souvisí s přirozenou potřebou člověka spolupracovat s jinými, ale více než z altruismu vyvěrá ze sledování vlastního zájmu, tedy z egoismu. Manažer by měl tedy podporovat konkurenční prostředí, ale zároveň ho kultivovat tak, aby vidina výhry, resp. obava z prohry nevedla k destrukci spojené se ztrátou hodnoty, ale ke spolupráci s cílem hodnotu vytvářet.

Je třeba si rovněž uvědomit, že přirozenou vlastností člověka je spolupracovat s jedinci jemu bližšími, aby mohl společně s nimi úspěšně soutěžit s jinými jedinci či skupinami. Proto se lze uvnitř vnitropodnikových útvarů setkávat s převahou spolupráce nad konkurencí, kdežto naopak mezi vnitropodnikovými útvary je míra konkurence relativně vyšší. Výrazněji to pak platí na širší bázi - podnik versus okolí: Uvnitř podniku lze očekávat relativně více spolupráce, ve vztahu podnik - okolní subjekty relativně více konkurence.

### **Spolupráce je zpravidla výrazně motivována konkurencí.**

Organizace, ať podnikatelského či nepodnikatelského typu existuje kvůli tomu, aby vytvářela hodnotu. Posláním managementu je aktivně působit ve prospěch dosahování maximalizace této hodnoty. Proto je třeba vést spolupracovníky k takovému vztahovému chování, které směřuje do oblasti konstruktivity. Jak jsme si právě ukázali, dominantní roli zde sehrává vztahové chování zobrazené v horních dvou kvadrantech našeho schématu.

V manažerské praxi se však vyskytují situace, kdy se očekává chování náležející do pravého dolního kvadrantu, tj. přizpůsobení, resp. obětavost. Přizpůsobivé i obětavé chování můžeme ilustrovat v návaznosti na výše uvedený příklad takto:

*Představme si, že v důsledku daných podmínek se nepodaří nalézt takový způsob, který by střet zájmu zaměstnanců a vlastníků řešil cestou zvýšení hodnoty, o kterou se obě strany mají dělit. (Možnosti snížení nemzdových nákladů jsou vyčerpány, resp. nejsou k dispozici finanční prostředky k realizaci opatření, jež by tato snížení mohla přinést, ostrá konkurence znemožňuje navýšení cen, nízká poptávka znemožňuje zvýšení objemu prodeje apod.) Zároveň*

*však z důvodů existence barrier nemůže, resp. není ochotna ani jedna ani druhá strana podnik opustit.*

*Za takové situace buď zůstane zachován výchozí stav, nebo musí jeden z partnerů ustoupit, aby mohl získat druhý. Pokud se tak bude dít pod tlakem a tedy nedobrovolně, protože jiný způsob řešení nedokáže daný partner prosadit, pak se jedná o přizpůsobení. Ústup pod tlakem však může vyvolávat pocit křivdy a touhu po odplatě. To může vést k destruktivnímu chování.*

*Manažer, jehož povinností je harmonizace vztahů a zájmů obou stran, by se za takové situace měl snažit o to, aby ústup od vlastního zájmu byl daným partnerem vnímán jako dobrovolný, tedy jako oběť.*

Dlužno připomenout, že oběť neznamena pouhé vzdání se hodnoty. Člověk je ochoten se dobrovolně vzdát určité hodnoty za předpokladu, že tímto získá jinou hodnotu, resp. s časovým odstupem se mu původní hodnota v míře vyšší vrátí. Oběť představuje směnu jedné hodnoty za druhou. Při dobročinné akci směňujeme svoje peníze za pocit, že jsme vykonali dobrý skutek. Obětavou péčí o blízkou osobu uspokojujeme svou potřebu lásky a přátelství. Často očekáváme, že naše obětavé chování vůči určité osobě bude z její strany opětováno.

Pokud manažer vede svoje spolupracovníky, resp. další zúčastněné subjekty k obětavému chování, pak by měl pečlivě zvažovat, jakou protihodnotu jim za jejich oběť může nabídnout a kdy tato bude k dispozici. Pokud se bude opírat pouze o protihodnoty souvisejících s nějakými vyššími mravními pohnutkami, potenciál obětavosti jeho spolupracovníků se pravděpodobně brzy vyčerpá. Vedle apelu na věrnost podniku či sounáležitost s daným kolektivem je třeba též garantovat, že hodnota, které se daná osoba v současnosti vzdává, jí bude v budoucnu v míře vyšší vrácena.

*V našem příkladu by měl manažer obě strany motivovat k obětavému chování jednak apelem na loajalitu vůči podniku, který se dostal do nesnází, ale zároveň též příslibem zúročení daného „vkladu“ v dohledné budoucnosti. Vlastníci by se měli dočasně vzdát části svých dosavadních dividend, resp. zaměstnanci části svých příjmů, a to proto, aby bylo možno investovat do opatření vedoucích ke snížení nákladů, do marketingových aktivit vedoucích k posílení postavení podniku na trhu apod. Jakmile tímto způsobem dojde k překonání krize a původní hodnota bude navýšena, měly by se o ni obě strany spravedlivě rozdělit. Pokud by došlo k situaci, že tato očekávání nebudou naplněna, ochota k oběti do budoucna výrazně poklesne.*

**Oběť, jako čin uskutečněný z vlastní vůle jedince,  
nelze považovat za pouhé vzdání se hodnoty,  
nýbrž za směnu jedné hodnoty za druhou.**

K poslednímu z uvedených typů chování, tj. chování destruktivnímu, náležejícímu do levého dolního kvadrantu schématu, vede unfair soutěž. Ta vyvolává nikoliv motivaci ke spolupráci a z ní plynoucímu zvyšování hodnoty, nýbrž agresivitu, jejímž důsledkem je ničení hodnoty spojené s útlakem, nenávisť, vzdorem či pocitem marnosti. Toto je samozřejmě v příkrém rozporu s posláním jakékoliv organizace a proto je povinností manažera takovému chování rozhodně bránit.

Souhrnně je tedy možno říci, že manažer by měl ovlivňovat svoje spolupracovníky tak, aby se u nich rozvíjelo kooperativní a konstruktivní chování, vedoucí ke zvyšování hodnoty. Motivací pro toto chování by měla být kultivovaná soutěž a spravedlivá participace na zisku z vytvořené hodnoty. Manažer by měl být rovněž schopen motivovat svoje spolupracovníky k oběti, pokud to situace vyžaduje. Důsledně by měl bránit tomu, aby se soutěž nezvrhla do patologické formy vyústující v destrukci.

### **Literatura:**

- Adams, J.S. Inequity in Social Exchange. In: Berkowitz I. (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*. New York : Academia Press, 1965, s. 267-299.
- Alderfer, C.P. *Human Needs in Organizational Settings*. New York : Free Press, 1972.
- Armstrong, M. *A Handbook of Personnel Management Practice*. Kogan Page Ltd., 1996. (český překlad: *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.)
- Bass, B.M. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York : The Free Press, 1990.
- Bass, B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : The Free Press, 1985.
- Bělohávek, F., Košťat, P., Šuleř, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. *The Motivation to Work*. New York : John Wiley, 1960.
- Lea, S. E. G., Tarpy, R. M., Webley, P. *The Individual in the Economy*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987. (český překlad: *Psychologie ekonomického chování*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85623-93-5.)
- Lipovetsky, G. *Le crépuscule du devoir*. Paříž: Gallimard, 1992. (český překlad: *Soumrak povinnosti*. Praha: Prostor 1999. ISBN 80-7260-008-7.)
- Maslow, A.H. *Motivation and Personality*. New York : Harper and Row, 1954.
- McClelland, D. *The Achieving Society*. Princeton : Van Nostrand, 1961.
- McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw Hill, 1960
- Nakonečný, M. *Motivace lidského chování*. Praha : Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- Nakonečný, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- Plamínek, J. *Synergický management*. Praha: Argo, 2000.
- Porter, L.W., Lawler, E.E. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood : Irwin, 1968.
- Skinner, B.F. *Contingencies of Reinforcement*. New York : Appleton Century Crofts, 1969.
- Smékal, V. *Pozvání do psychologie osobnosti*. Brno : Barrister and Principal, 2002. ISBN 80-85947-80-3.



Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J. Psychologie ve světě práce. Praha : Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

Vodáček, L., Vodáčková, O. Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Praha : Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8.

Vroom, V. Work and Motivation. New York : John Wiley, 1964.