

11. KAPITOLA

MOTIVACE

Učební cíle

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- **DEFINOVAT**, co je to motivace;
- **POPSAT** rozdíly mezi teoriemi motivace zaměřenými na obsah, zaměřenými na proces a aktivačními teoriemi motivace;
- **VYSVĚTLIT**, proč je chování většinou považováno za cílově orientované;
- **IDENTIFIKOVAT** pět hlavních dimenzí motivace používaných při obohacování práce;
- **POROVNAT** charakteristické rysy rozlišující aktivační a expektační teorie motivace.

MANAGEMENT V AKCI: ETIKA PRÁCE, POHÁDKY A MOTIVACE

Je motivace částí morálky společnosti a sociálním produktem? V roce 1904 Max Weber prohlásil, že protestantské hodnoty tak, jak je formulovali následovníci Jana Kalvína, motivovaly lidi k tvrdé práci. Protestantská etika tvrdé práce je dodnes uznávána jako významný ukazatel schopnosti společnosti dosáhnout úspěchu.

V „*Úspěšné společnosti*“ sociální psycholog David McClelland konstatoval, že do společnosti s protestantskou pracovní etikou je už zabudován předpoklad úspěchu. Naše společnost respektuje hodnoty, které jsou vloženy do našich pohádek pro děti. Klíčem k ekonomickému růstu je hluboce pocíťovaná potřeba uspět. Americká protestantská pracovní etika byla ovlivněna oním kotlem, v němž se tavila a navzájem mísila kulturní rozdílnost Němců, Irů, Mexičanů, Haifanů, Íránců, Švédů, Pákistánců, Indiánů, Nigerijců, Vietnamců a mnoha dalších, kteří s sebou přinesli svou vlastní pracovní etiku, pohádky a potřeby.

S tím, jak padaly bariéry a železná opona ve východní Evropě, obracela se pozornost na problém pracovní motivace. Mají Rusové, Poláci a Maďaři hodnoty a orientace schopné produkovat motivované pracovní síly, které by mohly konkurovat pracovníkům ostatních zemí, např. Japonska, Německa a Spojených států?

Z analýzy východoevropských společností založené na McClellandově postupu by vyplývalo, že tam pracovní etika neexistuje. Ale když není společnost motivovaná, jak může být v této společnosti motivován Vladimír, Miroslav nebo Jan?

Pohádky ruských dětí neobsahují téma pracovní etiky. Např. jeden hrdina je prohnáný vesničan, smyslem jeho života je ležet na teplé peci a všechno, co potřebuje, si opatřovat kouzly. Nikoliv tvrdě pracovat k dosažení cíle. Pouze podřimuje a čeká na zázraky.

Některé z nových pohádek vzniklých v bývalém Sovětském svazu nicméně zdůrazňují usilovnou práci. Příkladem je pohádka o tygříkovi, který chce získat zpět své pruhy. Ty ztratil, protože se všeho bál. Jedné bouřlivé noci tygrova maminka onemocněla. Tygřík se neohlížel na špatné počasí, zimu a nebezpečí a vesloval přes jezero, aby vyhledal lékaře. Maminka byla zachráněna a tygřík zase získal zpět své pruhy.

Podobně jako Američané, jsou i lidé z východní Evropy ovlivňováni folklorem, pohádkami, pracovními orientacemi a rozmanitostí svých společností. Ekonomický růst, produktivita a zvyšující se životní úroveň zřejmě mohou být ovlivněny pohádkami o kouzlech, lenosti, nepoctivosti a kejklech. Pracovní etika společnosti hraje roli v motivaci, vzorech chování a orientaci jednotlivých pracovníků.

Přestože tato kapitola ukazuje jednotlivé příklady, to, o čem mluvili Weber a McClelland a co produkuje společnost jako celek, hraje samozřejmě v úrovni naší motivace svou roli. Které pohádky jste četl, poslouchal a zapamatoval si? Tento seznam, stejně jako kulturní prostředí, z něhož jste vyšel, zřejmě pomůže vysvětlit váš motivační profil.

Motivace je o „proč“ v lidském chování. Proč to lidé dělají? Proč má Harry časté spory se svým šéfem? Proč Diana pracuje mnohem pilněji než Jim? Odpověď na tyto otázky si můžeme usnadnit, porozumíme-li lidské motivaci. V této kapitole je motivace ústředním problémem, protože pro řízení je důležitá ze tří důvodů: za prvé, zaměstnanci vykonávající určitou práci musejí být motivováni, aby podávali přijatelný výkon; za druhé, manažeři sami musejí být motivováni, aby dělali dobře svou práci; a za třetí, zaměstnanci (ať už manažeři či ostatní) musejí být motivováni, aby vstoupili do organizace.

Co je to motivace?

Motivace byla definována jako „všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. ... Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.“ (Berelson, B. - Steiner, C.: *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*. New York, Harcourt Brace Jovanovich 1964, s. 239). Z hlediska manažera osoba, která je motivovaná:

- pracuje pilně,
- její píle nemá výkyvy,
- je automaticky orientovaná na důležité cíle.

Motivace tak zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Je v ní přání člověka odvádět výkon. Existující výkon je také to, co manažeři mohou hodnotit, chtějí-li nepřímo rozpoznat přání a ambice pracovníka.

Je-li pracovní výkon jedince považován za neuspokojivý, bývá to zpravidla dááno do souvislosti s jeho nedostatečnou motivací. V mnoha případech je to jistě pravda. Problémy výkonu však nebývají automaticky způsobovány nízkou úrovní motivace. Špatný výkon může být způsoben i jinými faktory, např. nedostatkem příležitostí či nedostatkem dovedností a zkušeností. Nelze hned dojít k závěru, že problémy s pracovním výkonem jsou problémy motivace. Jak ukazuje následující „Pohled do praxe“, někteří jedinci prostě narazili na to, co se nazývá bariéra motivace. To znamená, že jsou vyčerpaní a nedokáží se nastartovat nebo vyburcovat.

POHLED DO PRAXE Náraz na bariéru motivace

Mnozí lidé dosáhli velké slávy, věhlasu a štěstí ještě před dosažením 40 let věku. Mozart zemřel pět let před svými 40. narozeninami. Alexander Veliký dobyl Malou Asii a zemřel ve věku 34 let. Steve Jobs (spoluzakladatel Apple Computer) ve věku, kdy ještě nedosáhl 30 let, a Tom Monaghan založil Domino's, které tvoří nyní jeden z nejrozsáhlejších systémů služeb dodávajících pizzu do domu, ve věku 23 let. Když měl komik Jack Benny šest a sedm křížků, předstíral za účelem vyvolání smíchu, že je mu 39 let. Proč si vybral právě 39 let?

Někteří považují 39 let za poslední záchvěv mládí. V pracovním životě se cíl stát se prezidentem firmy či touha vynalézt něco, co by bylo světovým hitem, může nejspíše uskutečnit kolem čtyřicítky. Čtyřicátník již často má dlouhodobé pracovní zkušenosti, včetně několika jizev po chybách, kterých se dopustil.

Mnozí devětatřicetiletí a dokonce mladší lidé už mnohého dosáhli. Asi byli každé tři čtyři roky povyšováni a jejich příjem již může být šesticiferný. Už asi poznali, že program podniku nebo hierarchie řízení se zužují a že jejich možnosti se snižují. Prvních 15 let pracovního života jsou často roky rozvoje, povyšování, uznání, autonomie a vysokých očekávání. Motivační inspirace je všude kolem. Avšak je tu i realita, vyčerpaní, únava, dlouhé hodiny práce a cestování. Po čtyřicítce je už poněkud těžší nalézat motivační inspiraci. Několik příkladů osvětlí, jak se sebemotivování stává kolem čtyřicítky pro mnohé lidi velmi závažným problémem.

Tim narazil na bariéru asi ve 38 letech. Byl vedoucím výrobním manažerem v divizi

Borden's Consumer Products ve městě Columbus v Ohio. Chtěl se vždycky stát prezidentem firmy. Ve věku 38 let zjistil, že u Bordena k tomu nedojde. Jeho cíle uvázly na mrtvém bodě. Opustil Bordena a přijal zaměstnání ve výrobní firmě v Daytonu. Dnes, ve 44 letech, jako viceprezident pro prodej, marketing a aplikace engineeringu je šťastnější a realističtější. Chce být v 55 letech finančně nezávislý, ale nehodlá se honit do vyčerpání.

Juanita rychle stoupala, když ji narození jejího syna přimělo přehodnotit své cíle. Této absolventce Princetonu bylo pouze 34 let, když stanula na vrcholku manažerského žebříčku jako prezidentka telemarketingu Time-Life Libraries. V 36 letech začala hodnotit svůj život přeplněný prací a častými cestami. Došla k závěru, že člověk všechno může mít – ale nikoliv současně. Tím vším myslela úspěch, moc, peníze, uznání, čas, energii a vliv. Juanita se nyní těší z mateřství. Až se bude chtít vrátit k řízení, půjde do práce. Je sebejistá, spokojená a velmi si vědomá kladů a záporů role matky, ženy a manažerské superstar.

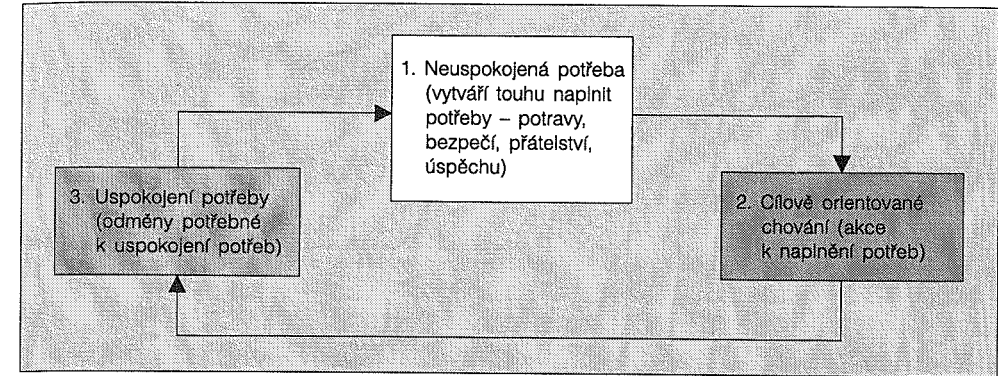
Kolem 4 milionů Američanů se každý rok dozívá věku čtyřiceti let. Čtyřicet let je věk, v němž se realita, zužování pyramidy možností a životní bilancování stávají klíčovou záležitostí. Úspěch však může být měřen mnoha způsoby. To, jak se s tím člověk vyrovná, závisí na mnoha věcech. Sebedůvěra, talent, vynalézavost, cíle a adaptabilita patří mezi ně. Lidé, kteří mají rádi svou práci, mají vysokou pracovní morálku a znají dobře sami sebe, nebudou bariérou čtyřiceti let věku zaskočení. Úspěch i po čtyřicítce patří těm, kteří – stejně jako Jack Benny – mají potřebné nadšení a touhu něco dokázat, něčeho dosáhnout a být dostatečně tvořiví bez ohledu na pocity spojené s překročením čtyřicítky.

Motivační proces

Východiskem procesu motivace je **neuspokojená potřeba**. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince. Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické nebo psychické), které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím i ke snížení napětí. Všimněme si na obrázku 11.1, že tato aktivita je orientována na cíl. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní. Například osoba orientovaná na úspěch je vedena touhou uspět a je motivována touhou po zvýšení či dovršení uspokojení této potřeby.

Každý rok publikuje časopis *Fortune* seznam fascinujících a výjimečných manažerů, kteří se dostali na jakousi „desku manažerské slávy“. Popis životní cesty každého z těchto lidí jasně ukazuje, že je pro ně charakteristická cílevědomost a silná orientace na cíl. Uvedme pár informací alespoň o několika takovýchto lidech:

- *Lee Iacocca*, někdejší předseda Chrysler Corporation a penzionovaný prezident Ford Motor Co. byl totálně orientován na vrcholové exekutivní funkce. Jeho cílem bylo řídit automobilku, která by zvýšila zvuk značky „Made in America“. Iacocca měl úspěch např. v tom, jak zvýšil prodejnost Chyrlera a vrátil jej na silnice i jak řídil záležitosti kolem Fordova Mustanga.



Obr. 11.1 Proces motivace

- *Katharine Grahamová* se stala po smrti svého manžela vydavatelkou *Washington Post*. Ačkoliv neměla dostatek zkušeností v podnikání, byla inteligentní a rozhodnutá uspět. Obklopila se talentovanými manažery. Jejím cílem bylo vydávat úspěšné noviny a tohoto cíle dosáhla velmi usilovnou prací.
- *Samuel Curtis Johnson*, prezident S. C. Johnson & Son, věřil, že pro podnikání je dobrá orientace na životní prostředí a zdravý management. Měl pravdu. V polovině 70. let vědecké studie upozorňovaly na to, že chemikálie a aerosoly by mohly ohrozit ozonovou vrstvu kolem Země. Johnson tyto práce studoval a napadlo jej, že bude nezbytné změnit výrobky vyráběné jejich firmou. Jeho společnost byla jedním z největších prodejců aerosolových sprejů - Raid na hmyz a osvěžovače vzduchu Glade. Johnson si stanovil cíl být šetrný k životnímu prostředí daleko dříve, než k tomu dospěli v jiných amerických podnicích.

Je každý člověk orientovaný na cíl? Mnoho lidí si klade právě tuto otázku. Odpověď je samozřejmě negativní. Je však mnoho důkazů pro to, že většina lidí je na cíl orientována.

Podniky, jako např. AT&T, Apple Computer, McDonald's Corporation a Merck & Co., platí značné částky svým zaměstnancům za kurzy zaměřené na zdůrazňování významu cílů. Kurzy zaměřené na cíle se uskutečňují ve školicím středisku Pecos River Learning Center poblíž Santa Fé v Novém Mexiku. Původcem či vzorem převážně fyzického přístupu ke stanovování cílů byl program *Outward Bound* (doslova „Na cestě z přístavu“ či „Na širé moře“). Ve zmíněném centru zaměstnanci pracují

v týmech a plní řadu fyzicky náročných úkolů, jako např. slézt horu, vyšplhat se na asi osmimetrový telefonní sloup s dřevěnými příčly a přejet po laně napjatém mezi břehy řeky Pecos. Všechny tyto úkoly vyžadují strategii, týmovou práci, určitou fyzickou námahu a schopnost podstupovat riziko.

Zkušenosti z Pecos River Learning Center ukazují, že cílově orientované chování může být usměřováno, může být inspirováno a může vést k uspokojení potřeb. Slézání stěny nebo jízda na laně přes řeku se moc neliší od řízení deseti zaměstnanců, kteří nově nastoupili do práce, nebo od přípravy zprávy, na niž máme velmi málo času. Cíle jsou všechno to, co si každý den vytyčujeme ve svém osobním životě, v práci či ve svých obcích a sdruženích.

Jak porozumět motivaci: aplikace teorií

Mnoho teorií motivace existuje proto, aby manažeři mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování. Lidé jsou prostě velmi komplikovaní. Smyslem toho, že na tomto místě uvedeme nejpobulárnější z těchto teorií, není ukázat jediný nejlepší přístup. Spíše jde o uvedení myšlenek, které pak mohou manažeři využít k rozvoji svých vlastních motivačních přístupů.

Dvě nejčastěji diskutované skupiny teorií jsou teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. **Teorie zaměřené na obsah** se snaží rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování. Tj., co lidi motivuje, přesněji řečeno, jaké jednotlivé skutečnosti lidí motivují.

Na druhé straně **teorie zaměřené na proces** se snaží vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno. Teorie zaměřené na proces se především pokoušejí definovat hlavní proměnné, nezbytné pro vysvětlení volby (např. Měl bych pracovat pilně?), úsilí (např. Jak pilně potřebuji pracovat?) a vytrvalosti (např. Jak dlouho musím udržovat toto tempo?).

Nejprve se zmíníme o dvou teoriích zaměřených na obsah – o Maslowově teorii hierarchie potřeb a o Herzbergově dvoufaktorové teorii. Poté se budeme zabývat dvěma teoriemi zaměřenými na proces – expektační teorií (teorií očekávání) a aktivační (stimulační) teorií. Vždy po vysvětlení každé teorie ukážeme, jak může být v práci manažerů aplikována.

Teorie motivace zaměřené na obsah

Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova teorie hierarchie potřeb se od svého vzniku setkává s všeobecným souhlasem. Tato teorie motivace zdůrazňuje dva základní předpoklady:

1. Jsme živočichové nemající dostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování. Jinými slovy, uspokojená potřeba není motivátorem.
2. Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná a také vyžaduje uspokojení.

Maslow vyslovil hypotézu o pěti úrovních potřeb: potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Podle jejich významu pak zařadil tyto potřeby do systému **hierarchie potřeb**. Tento systém dokumentuje obrázek 11.2.

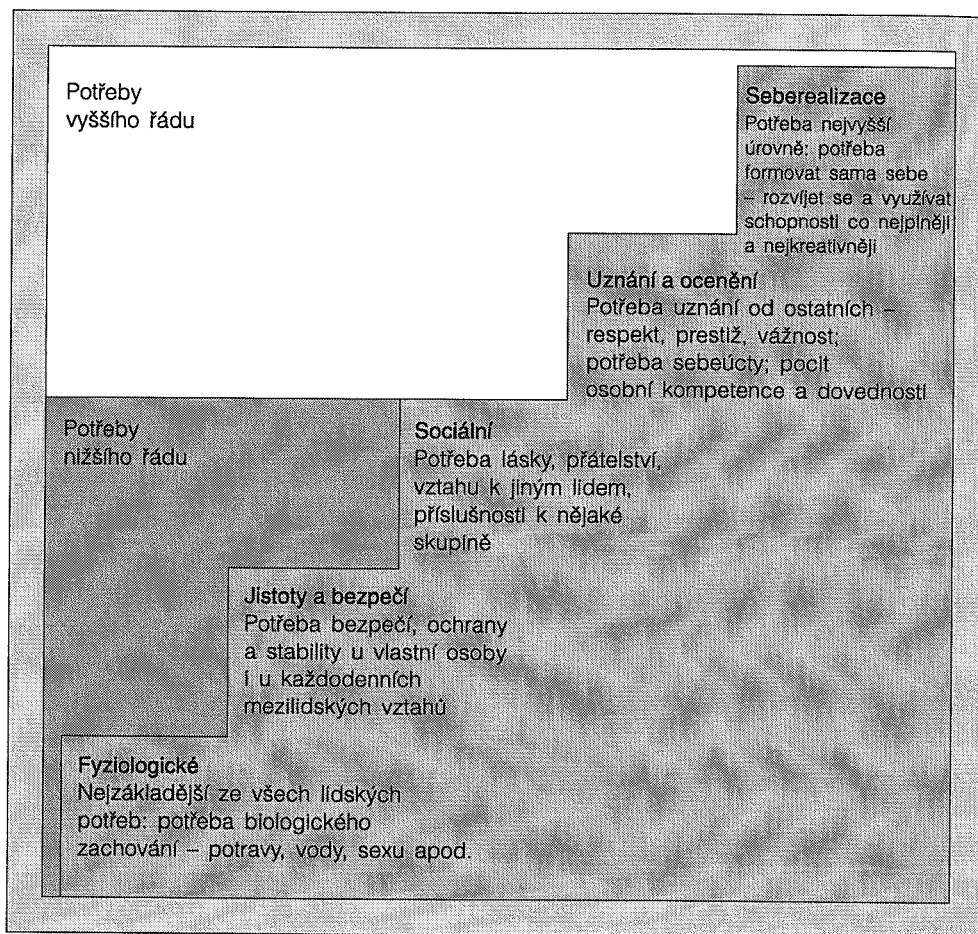
Maslow tvrdí, že jsou-li všechny potřeby určité osoby v určitém okamžiku neuspokojeny, uspokojení dominujících potřeb je naléhavější než uspokojení těch ostatních. Ty, které přicházejí první, musejí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby vyšší úrovně. Podívejme se stručně na jednotlivé úrovně potřeb:

1. *Fyziologické potřeby.* Tato kategorie se skládá z primárních potřeb lidského těla, jako např. potřeby potravy, vody a sexu. Nejsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují. Jak Maslow ve své knize *Motivation and Personality* (New York, Harper & Row 1954, s. 82) říká: „Osoba, která postrádá potravu, bezpečí, lásku a uznání se pravděpodobně bude pít po potravě usilovněji než po čemkoliv jiném.“
2. *Potřeby jistoty a bezpečí.* Když jsou fyziologické potřeby odpovídajícím způsobem uspokojeny, přebírá štafetu důležitosti nejbližší vyšší úroveň potřeb. Mezi potřeby bezpečí patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami. Z manažerského hlediska se potřeba bezpečí projevuje ve snaze zaměstnanců dosáhnout jistoty zaměstnání a zajistit se zaměstnanecké výhody.

Jistota zaměstnání se stala tísnivým problémem, protože společnosti jako Sears, IBM, Shell, Xerox, Siemens, Daimler-Benz, American Airlines a tisíce dalších propustily z práce miliony manažerů a dalších pracovníků. Ke ztrátám zaměstnání dochází na celém světě s neztencenou intenzitou zhruba od roku 1980. Ekonomové tvrdí, že propouštění bude mít nakonec pro Spojené státy pozitivní dopad, neboť snižuje náklady a zvyšuje efektivnost. Toto tvrzení však není dobře přijímáno těmi miliony lidí, kteří ztratili práci a nemohou najít nové

zaměstnání. Potřeba jistoty zaměstnání je výrazná ve všech společnostech. Propouštění samozřejmě snižuje tuto potřebu, ale ukvapené propouštění a snižování počtu pracovníků snižuje loajalitu zbývajících zaměstnanců.

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 či kvazifyzických potřeb předchozích dvou úrovní. Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.
4. *Potřeby uznání.* Zahnují jak potřebu vědomí významu pro ostatní lidi (sebeúcta), tak potřebu skutečného uznání od ostatních lidí. Uznání od ostatních lidí musí také být pocíťováno jako oprávněné a zasloužené. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.



Obr. 11.2 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Ve většině firem nebývá pracovník recepcce oprávněn vydat tisíc dolarů na vybavení. Zytec Corporation v Eden Prairie v Minnesotě, výrobce elektronických dílů, zplnomocňuje pracovníky recepcce a další zaměstnance utratit částku do tisíce dolarů na zlepšení služeb zákazníkům, aniž by těmto zaměstnancům byly kladeny nějaké otázky. Management Zytecu se tím snaží u zaměstnanců docílit určité hrdosti a pocitu sebeúcty. Zaměstnanci vzali tuto odpovědnost velmi vážně a projevy sebedůvěry a dobrého pocitu z toho, že mohou přispět k řešení problému, jsou u nich na denním pořádku.

Jiným příkladem zvyšování sebeúcty zaměstnanců je motivační práce prováděná firmou Buena Vista Home Video, divizí Walt Disney Studios, Inc. v Burbanku v Kalifornii. Zaměstnanci často dostávají jako výraz uznání, že jsou dobří, různé drobnosti, jako např. trička a konvičky. Společnost zaměstnancům neustále říká, že jsou potřební, cenní a důležití. Tričko, které hlásá „Jste nejlepší“, a konvička s nápisem „Líbí se nám vaše úsilí“ jsou formou motivující odevzy na práci zaměstnance. Zároveň vyjadřují to, že zaměstnanec je důležitý pro ostatní.

5. *Potřeby seberealizace.* Maslow definuje tyto potřeby jako „touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát“ (viz citovaná kniha *Motivation and Personality*, s. 81). 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. Jinými slovy, ať už je člověk univerzitním profesorem, podnikovým manažerem, rodičem nebo sportovcem, jeho potřebou je být v této roli zdatný a úspěšný. Maslow se domnívá, že uspokojení potřeb seberealizace je možné jedině po uspokojení všech ostatních potřeb. Navíc míní, že uspokojení potřeb seberealizace má za následek růst síly ostatních potřeb. Také platí, že jsou-li lidé schopni docílit seberealizace, bývají motivováni rozšiřujícími se možnostmi uspokojit tuto potřebu.

Harry Quadracci je příkladem seberealizované osoby. Je zakladatelem a prezidentem Quid/Graphics v Peewaukee ve Wisconsinu. Miluje práci a stará se, aby lidem práce přirostla k srdci. Každého povzbuzuje, aby aktivně podstupoval rizika. Quadracci se považuje za člověka, který se rozvíjel a realizoval svůj potenciál každý den svého života. Tiskárna v hodnotě 600 milionů dolarů, kterou vede, se rovněž rozvíjí a rozrůstá každým dnem.

Použití Maslowovy teorie v řízení. Manažeři teorii hierarchie potřeb v široké míře akceptují a odvolávají se na ni. Ačkoliv tato teorie neposkytuje úplný návod k pochopení lidské motivace nebo nástrojů motivování lidí, nabízí vynikající 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 svědčící o tom, že manažeři mohou působit na každou z pěti kategorií potřeb, přináší tabulka 11.1.

Tab. 11.1 Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

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 Respekt budící název práce Pověřování odpovědností
Sociální	Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Fyziologické	Spravedlivá odměna Pohodlné pracovní podmínky Teplota, světlo, prostor, klimatizace

Kritika Maslowovy teorie. Maslowova teorie je často prezentována, jako by byla všeobecně akceptována jako přesná metoda. Avšak lidé v různých firmách, funkcích nebo zemích se liší. Individuální rozdíly samozřejmě existují. Účetní v Budapešti pracujícího v Maďarské kreditní bance může zajímat komfortní pracoviště, plat umožňující uživit jeho rodinu a dovolená během letních měsíců. Avšak účetní v Chase Manhattan Bank v New Yorku může mít širokou potřebu seberealizace a nemusí se příliš zajímat o fyziologické potřeby a potřeby bezpečí.

Jiná kritika hierarchie potřeb spočívá v tom, že potřeby se překrývají, přesahují hranice kategorií a mohou být docela dobře zařazeny do více než jedné, či dokonce do všech kategorií. Např. slušný plat může uspokojovat potřeby všech pěti kategorií; plat, který dostaneme, má prostě dopad na uspokojování mnoha různých potřeb.

Kritici rovněž tvrdí, že Maslowova hierarchie potřeb je statická. Potřeby se mění v průběhu času, v závislosti na situaci a když lidé porovnávají svoje uspokojování potřeb s uspokojováním potřeb u jiných lidí. Dvaadvacetiletý absolvent vysoké

školy vnímá a zažívá potřeby a vyrovnává se s nimi poněkud jinak než dvaadvacetiletý člověk připravující se na důchod a na aktivity s tím spojené.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Jiné, na obsah orientované, vysvětlení motivace bylo navrženo v roce 1959 Fredericem Herzbergem. Ten založil svou teorii na studiu uspokojování potřeb a na deklarovaných motivačních efektech tohoto uspokojování u 200 techniků a účetních. Jeho teorie je známa jako dvoufaktorová teorie motivace (viz Herzberg, F. - Mausner, B. - Snyderman, G.: *The Motivation to Work*. New York, John Wiley & Sons 1959).

Při šetření mezi techniky a účetními se Herzberg a jeho společníci ptali na okamžiky, kdy se respondenti v souvislosti se svou prací cítili obzvlášť dobře a kdy se cítili obzvlášť špatně. Každý zaměstnanec byl pak požádán, aby popsal okolnosti, které vedly k těmto pocitům. Zaměstnanci jmenovali jako příčiny každého z těchto pocitů různé druhy okolností. Např., jestliže uznání vedlo k dobrému pocitu, nedostatek uznání byl jen zřídka zmíněn jako příčina špatného pocitu. Na základě zmíněného zkoumání dospěl Herzberg ke dvěma závěrům:

1. Některé okolnosti práce – v případě, že nejsou přítomny – primárně způsobují nespokojenost zaměstnanců. Avšak přítomnost těchto okolností výraznou motivaci nevytváří. Herzberg je nazval **udržovací faktory** (také se používá název **hygienické faktory** či **dissatisfactory** – pozn. překl.), protože jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Rovněž zaznamenal, že mnohé z nich manažeři často vnímají jako faktory, které mohou motivovat podřízené, ale které ve skutečnosti jsou mnohem významnějšími faktory nespokojenosti v případě, že nejsou přítomny. Uvedl deset takových udržovacích faktorů:

- Podniková politika a správa
- Odborný dozor
- Vztahy s nadřízeným
- Vztahy s pracovníky stejné úrovně
- Vztahy s podřízenými
- Plat
- Jistota práce
- Osobní život
- Pracovní podmínky
- Postavení

2. Některé okolnosti práce vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Jestliže však nejsou přítomny, nevyvolává to velkou nespokojenost. Herzberg popsal šest těchto **motivačních faktorů (motivátorů)** neboli satisfaktorů:

Dosažení cíle

Uznání

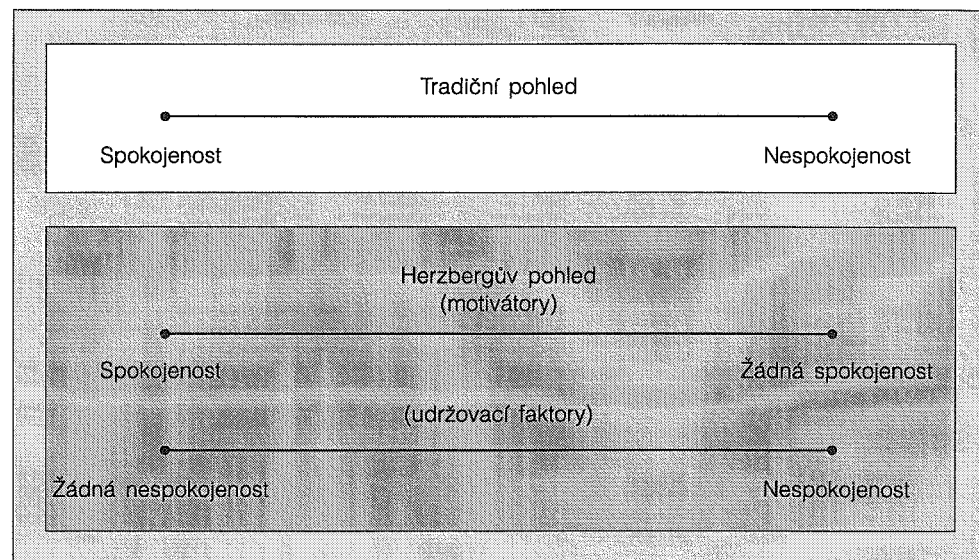
Povýšení

Práce sama

Možnost osobního růstu

Odpovědnost

Shrneme-li, pak udržovací faktory, nejsou-li přítomny, vyvolávají spíše nespokojenost, ale neznamenají silnou motivaci, jsou-li přítomny. Na druhé straně, faktory druhé skupiny, jsou-li přítomny, vedou k silné motivaci a spokojenosti, ale jejich absence nemá za následek přílišnou nespokojenost. Herzbergovo šetření mezi techniky a účetními mu naznačilo, že protikladem spokojenosti není nespokojenost, ale prostě „žádná spokojenost“. Obrázek 11.3 porovnává jeho pohled na spokojenost s prací s tradičním pohledem.



Obr. 11.3 Rozdílnost teorií spokojenosti a nespokojenosti

Všimněme si, že Herzbergovy motivační faktory se soustřeďují na práci; to znamená, že se přímo vztahují k práci samé, individuálnímu výkonu, pracovní odpovědnosti a rozvoji a uznání člověka v souvislosti s prací. Udržovací faktory jsou – pokud jde

o práci samotnou – okrajové a více se vztahují k vnějším podmínkám, k vnějšímu prostředí práce. Jiným významným poznatkem je to, že jsou-li zaměstnanci vysoce motivovaní, nevdají jim tolik nespokojenost plynoucí z udržovacích faktorů. Avšak opačně to neplatí.

Rozdíl mezi motivačními a udržovacími faktory je podobný tomu, co psychologové popsali jako *vnitřní* a *vnější* motivátory. Vnitřní motivátory jsou součástí práce a objevují se, když zaměstnanec vykonává práci. Možnost vykonávat práci s vnitřním motivačním potenciálem je motivující, protože práce sama je odměnou. Vnější motivátory jsou vnějšími odměnami, které mají význam nebo hodnotu po vykonání práce nebo mimo pracoviště. Poskytují malé (pokud vůbec) uspokojení poté, co byla práce vykonána. Dobrým příkladem toho, co Herzberg označuje jako udržovací faktor a co někteří psychologové nazývají vnějším motivátorem, je plat.

Použití Herzbergovy teorie v řízení. Herzberg nepochybně rozvinul Maslowovy myšlenky a zvýšil jejich použitelnost pro oblast práce. Obrátil pozornost k zásadnímu významu faktorů práce pro pracovní motivaci – tedy faktorů, kterým odborníci zabývající se chováním lidí věnovali až dosud malou pozornost. Tento přístup měl za následek růst zájmu o **obohacování práce**, tedy úsilí restrukturovat práci tak, aby to zvýšilo spokojenost pracovníka.

Herzbergova odpověď na otázku motivace je významná. Tradičně manažeři reagovali na problém motivace větším množstvím peněz, širší škálou zaměstnaneckých výhod a lepšími pracovními podmínkami. Výsledkem takovýchto opatření však byla téměř nulová odezva, pokud jde o snahu pracovat pilněji. Herzbergova teorie nabízí vysvětlení tohoto jevu. Zaměřili-li se manažeři pouze na udržovací faktory, k motivaci nedojde. Ke zlepšení motivace je třeba zabudovat motivátory přímo do práce. Výzkum u 200 vedoucích pracovníků provedený Goodrichem a Sherwoodem (Money Isn't Everything. *Personnel*, 1990, September, s. 6) ukazuje, že Herzbergovy názory z roku 1959 platí stále. Faktory, které vedoucí pracovníci uváděli jako extrémně významné pro motivaci zaměstnanců, byly odpovědnost a autonomie, respekt a uznání od nadřízených, pocit užitečnosti v práci a možnost uplatňovat své nápady. To jsou motivační faktory.

Význam uznání při motivování lidí je jasně ukázán v článku o Mary Kay Ashové. Ta je jedním z nejúspěšnějších motivátorů na světě. Následující „Pohled do praxe“ dokumentuje, jak Ashová při motivování lidí pracuje.

POHLED DO PRAXE

Mary Kay Ashová: motivátorka, která rozumí ženám

Někteří tvrdí, že nejlépe umí motivovat pracovníky Mary Kay Ashová z Mary Kay Cosmetics. Je penzionovanou předsedkyní společnosti, která prodala v roce 1963 zboží za 198 tisíc dolarů; v roce 1993 činil prodej více jak 613 milionů dolarů. Ashová vybudovala síť 300 000 prodejců, z nichž více jak 6 500 jezdí s propůjčenými cadillaky a jinými drahými auty. Pomohla vytvořit 74 „milionářů“ – žen, které vydělaly prodejem za provizi jeden milion dolarů nebo i více.

Ashová vybudovala své impérium uplatňováním zdravých zásad motivace: Cesta jak motivovat lidi vede přes uznání. Zastává názor, že se jejím „konzultantkám krásy“ (ženám, které prodávají její výrobky) musí dostat uznání. Každá konzultantka nakupuje výrobky z centrály Ashové v Dallasu za jednotnou cenu; společnost zachází s každou stejně. Dosavadní praxe se nebere v úvahu. I kdyby žadatelka tvrdila, že dříve dělala mozkovou chirurgii, na Ashovou to neudělá žádný dojem. Všechno, co ji zajímá, je ženina pracovní etika a ochota pozitivně reprezentovat společnost.

Neexistuje žádná mez toho, co si žena může vydělat. Pokud její prodej vzrůstá a pokud se jí daří získávat další konzultantky, je povýšena do funkce ředitelky prodeje, popřípadě národní ředitelky prodeje. Více jak 36 000 konzultantek krásy se v roce 1993 zúčastnilo letního shromáždění a semináře v Dallasu. Barevně označené oděvy, šerpy, odznaky, korunky a emblémy ukazovaly, jak daleko to každá žena ve společnosti dotáhla.

Uznání od Ashové je to, co zřejmě konzultantkám krásy prospívá nejvíce. Ashová osobně korunuje čtyři královny semináře – ženy, které vynikly v prodeji nebo v získávání dalších prodejců. Ashová také vypráví svůj příběh o tom, jak se dostávala po žebříčku úspěchu vzhůru. Byla prodavačkou u Stanley Home Product; začínala úplně dole a nyní je multimilionářkou. Při povyšování u Stanleyho byla ignorována, a tak se rozhodla odejít a začít se svou vlastní společností. Chtěla vytvořit podnik, který by se ženami zacházel dobře a pomohl jim zvýšit sebeúctu.

Ashová praktikuje systém motivace zahrnující vnější (hmotné) odměny, např. prémie, ale i vnitřní odměny, jako je dobrý pocit z toho, že člověk dělá svou práci dobře. Tím, že se soustřeďuje na uznání a odměňování dobrého výkonu, zřejmě zvyšuje sebeúctu tisíců svých konzultantek krásy. Ashová zjevně rozumí tomu, jak motivace funguje a jakou roli hraje při usměrňování chování konzultantek krásy. Její způsob motivace typu „odměna uznáním“ dobře funguje u žen a měl by také dobře fungovat u mužů. Manželé, kteří se zúčastnili konference a semináře, povídal, že říkají svým zaměstnavatelům, že chvála je klíčem k motivaci a že je ji třeba používat ve větší míře. Peníze u Mary Kay Cosmetics jsou jenom jedním z motivátorů. Potlesk, ceny, emblémy, chvála a uznání se také zdají být mocnými motivátory.

Kritika Herzbergovy teorie. Určitým nedostatkem Herzbergovy původní studie a původních závěrů je to, že jsou založeny na zkoumání techniků a účetních. Jedinci v takovýchto zaměstnáních měli motivaci k tomu, aby se snažili získat lepší vzdělání, a zároveň očekávali, že budou odměněni. To ovšem nemusí být pravdou u méně kvalifikovaných pracovníků. Ve skutečnosti některé pokusy ověřit Herzbergův model v souboru manuálních pracovníků ukázaly, že určité faktory považované Herzbergem za udržovací faktory (plat a jistota zaměstnání) jsou manuálními pracovníky považovány za motivační faktory.

Někteří kritici se domnívají, že Herzbergův závěr týkající se rozdílů mezi faktory nespokojenosti a motivátory není možné zcela akceptovat a že rozdíly mezi zmíněnými zdroji spokojenosti a nespokojenosti v Herzbergově studii mohou být důsledkem obranných procesů projevujících se v daném souboru respondentů. Kritici tvrdí, že lidé mají sklon považovat za příčinu spokojenosti své vlastní úspěchy, ale na druhé straně svou nespokojenost považují častěji za důsledek překážek představovaných podnikovou politikou a nadřizenými než za důsledek svých vlastních nedostatků.

Jiní kritici se domnívají, že dvoufaktorová teorie představuje přehnané zjednodušení skutečného vztahu mezi motivací a nespokojeností a mezi příčinami spokojenosti a nespokojenosti. Rozbory několika výzkumů ukazují, že jeden a tentýž faktor může být pro jednu osobu příčinou spokojenosti, zatímco pro jinou osobu příčinou nespokojenosti.

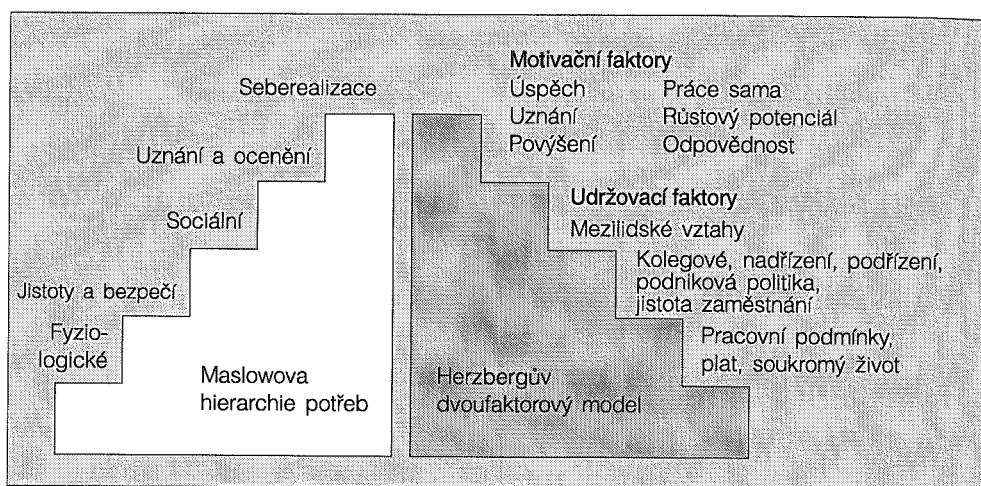
Herzberg předpokládá, že existuje silný vztah mezi spokojeností a produktivitou. Avšak jeho výzkum se zabývá pouze spokojeností, nikoliv produktivitou. Jiní badatelé závěr, že mezi spokojeností a produktivitou je silná přímá korelace, zpochybnili.

Od okamžiku zveřejnění své práce Herzberg citoval množství studií podporujících jeho stanovisko (viz jeho publikaci *Work and the Nature of Man*. Cleveland, World Publishing 1966). Tyto následné studie byla založeny na zkoumání vysoce kvalifikovaných žen, pomocného nemocničního personálu, zemědělských správců, ošetrovatelek, obchodníků s potravinami, mistrů, inženýrů, vědců, důstojníků v armádě, manažerů před odchodem do důchodu, učitelů, techniků a pracovníků montáže. Některé z nich byly uskutečněny v odlišném kulturním prostředí: ve Finsku, Maďarsku, Rusku a v Jugoslávii. Některé badatelé sice použili stejné výzkumné postupy jako Herzberg, došli však k jiným výsledkům, než předpokládala teorie, jiní, kteří použili odlišné metody, rovněž obdrželi jiné výsledky.

Porovnání Herzbergova a Maslowova modelu

Herzbergův a Maslowův model jsou si navzájem velmi podobné. Důkladné zkoumání Herzbergových myšlenek ukazuje, že ve skutečnosti říká, že někteří

zaměstnanci mohou dosáhnout určité úrovně sociálního a ekonomického vzestupu tak, že Maslowovy potřeby vyšší úrovně (potřeby uznání a seberealizace) se stanou jejich primárními motivátory. Nicméně, tyto lidé musejí za účelem udržení svého stávajícího postavení i nadále uspokojovat potřeby nižší úrovně. Peníze tak mohou stále ještě být motivátorem pro nemanžerské pracovníky (zejména ty s nízkou mzdou) i pro některé manažery. Navíc, Herzbergův model rozšiřuje Maslowův model, protože rozkládá pět úrovní potřeb do dvou, na práci orientovaných, kategorií: udržovací a motivační. Obrázek 11.4 porovnává strukturu obou modelů. Tabulka 11.2 pak porovnává oblasti, ve kterých se liší.



Obr. 11.4 Maslowova a Herzbergova teorie: podobnosti

Tab. 11.2 Maslowova a Herzbergova teorie: rozdíly

Oblast	Maslowova hierarchie potřeb	Herzbergova dvoufaktorová teorie
1. Vztahuje se	Na všechny lidi ve společnosti ve všech typech zaměstnání, ale i na důchodce.	Většinou na duševní pracovníky a na vysoce kvalifikované specialisty.
2. Vliv potřeb na chování	Všechny potřeby mohou motivovat chování.	Pouze některé vnitřní potřeby mohou fungovat jako motivátory.
3. Role peněžní odměny	Může motivovat.	Není klíčovým motivátorem.
4. Záběr	Týká se všech lidí a jejich životů.	Soustřeďuje se na práci.
5. Typ teorie	Deskriptivní (co je).	Preskriptivní (co by mělo být).

Teorie motivace zaměřené na proces

Na rozdíl od zmíněných dvou teorií zaměřených na obsah – Maslowovy hierarchie potřeb a Herzbergova dvoufaktorového modelu – jsou teorie spravedlnosti a očekávané teorie teoriemi zaměřenými na proces. Soustřeďují se na to, jak dochází k motivaci – tj., co iniciuje určité chování, co je řídí, udržuje a co je zastavuje.

Teorie spravedlnosti

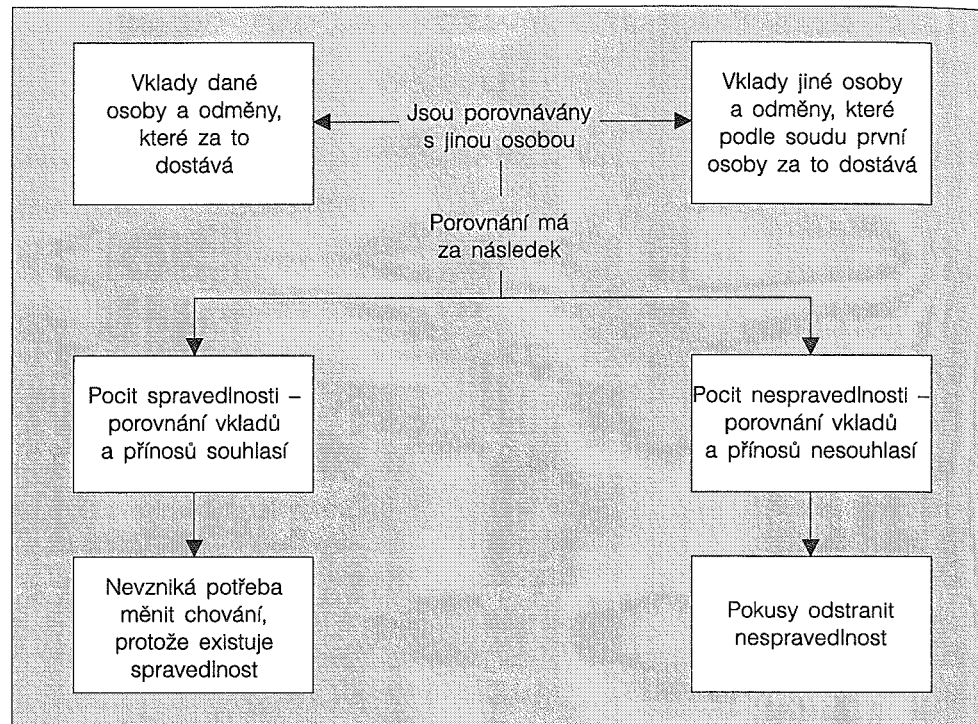
Teorie spravedlnosti je přístupem k motivaci zpopularizovaným profesorem J. Stacy Adamsem z University of North Carolina (Inequity in Social Exchanges, s. 267-300 v: L. Berkowitz /ed./: *Advances in Experiential Social Psychology*. New York, Academic Press 1965). Teorie míní, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Když se někdo domnívá, že s ním bylo ve srovnání s ostatními nespravedlivě jednáno, pokusí se tuto nespravedlnost odstranit. Lidé se domnívají, že je možné míru spravedlnosti ocenit poměrem mezi vklady a výnosy. Vklad do zaměstnání zahrnuje zkušenost, úsilí a schopnost. Výnos z práce zahrnuje plat, uznání, povýšení a zaměstnanecké výhody.

Obrázek 11.5 ukazuje, jak dochází k posuzování míry spravedlnosti. K nespravedlnosti dochází, jakmile lidé cítí, že získané výsledky nejsou spravedlivé ve srovnání s tím, co se zdá, že dostávají jiní lidé.

Výzkum naznačuje, že být nedostatečně odměněn – nespravedlivá situace – je mnohem častější případ než být nadměrně odměněn. Domněnka jedince, že byl nespravedlivě odměněn, má často za následek pokus o změnu situace nebo odvolávání se na situaci ostatních lidí. Mezi způsoby redukování nespravedlnosti patří:

- Odchod ze zaměstnání.
- Změna vkladu vloženého do zaměstnání, např. méně práce či častější absence.
- Změna výnosu prostřednictvím žádosti o vyšší plat nebo o dodatečné zaměstnanecké výhody.
- Změna vnímání již obdržených výnosů ze zaměstnání. Člověk může znovu zvážit, zda jeho odměna není přece jen lepší, než vyplynulo z původního porovnání.

Použití teorie spravedlnosti v řízení. Manažeři by si měli být vědomi toho, že zaměstnanci porovnávají. Změna platu, obsahu práce, zaměstnaneckých výhod nebo jakékoliv odměny u jednoho pracovníka bude pravděpodobně porovnávána s tím, co dostávají ostatní pracovníci. Pro manažery je důležité pochopit význam vnímání. Pocity spravedlnosti a nespravedlnosti jsou založeny na vnímání. Je potřeba zkoumat to, jak se příjemce odměny postaví k tomu, co dostávají ostatní.



Obr. 11.5 Porovnávání při posuzování spravedlnosti

Pokud není systém odměňování dobře propracován a pečlivě prováděn, může to mít za následek problémy související s pocitem nespravedlnosti. Manažeři by měli pečlivě zvažovat, jak jednotlivcům sdělit to, co bylo udělením odměny sledováno a jaké byly důvody pro udělení odměny.

Kritika teorie spravedlnosti. Teorie spravedlnosti neposkytuje vlastně žádné zvláštní návody, jak spravedlnost nastolit. Tento nedostatek ponechává otázku kroků k nápravě na manažerech nebo na těch, kteří musejí obvykle odhadnout to, co by mělo být uděláno. Existuje také problém porovnávání a problém osob, s nimiž se lidé porovnávají. Kdo je ona osoba a co mohou manažeři dělat, jedná-li se o přítele, člena rodiny nebo nějakou imaginární postavu? Skutečností také zůstává, že většina výzkumů týkajících se teorie spravedlnosti se zaměřila na plat. A co jiné odměny? Jsou porovnávání dělána podobně? To jsou závažné otázky, protože plat je pouze jednou z řady odměn.

Vroomova expektační teorie

Expektační teorie motivace, tak jak byla původně prezentována v roce 1964 psychologem Victorem Vroomem, vidí motivaci jako proces řídicí volbu (*Work and Motivation*. New York, John Wiley & Sons 1964). Vroom říká, že jedinci jsou při práci motivováni k tomu, aby si volili mezi různými způsoby chování – např. mezi různou úrovní pracovního úsilí. Určitá osoba si může vybrat buď pomalejší, nebo rychlejší tempo práce. Volba záleží na jedinci. Jestliže určitá osoba věří, že její pracovní úsilí bude přiměřeně odměněno, bude motivována ke zvýšenému úsilí; její volbou bude pracovat tak, aby dostala žádoucí odměnu. Logika expektační motivace je v tom, že *jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí (preferovanou) odměnu.*

Třemi primárními proměnnými v expektační teorii motivace jsou volba, očekávání a preference. *Volba* signalizuje svobodu jedince vybrat si z řady alternativních chování. Např. práce může být rychlá nebo pomalá, pilná či méně pilná; zaměstnanec může zůstat doma nebo přijít do práce. Rychlá práce může znamenat vyšší plat v případě, že odměňování je závislé na množství vyrobených jednotek. *Očekávání* je víra, že určité chování bude či nebude úspěšné. Jedná se o subjektivní pravděpodobnost. Očekávání může mít nulovou hodnotu, jestliže jedinec věří, že je nemožné vyrobit řekněme 50 jednotek za den; bude rovno jedné, jestliže jedinec má jistotu, že bude schopen vyrobit 22 jednotek za den. *Preference*, označované Vroomem také jako *valence*, jsou hodnoty, které osoba připisuje různým výsledkům (odměnám nebo trestům).

Jiným problémem obsaženým v **expektačním motivačním modelu** je *účinnost* – tj. pravděpodobnost, kterou člověk připisuje vazbě mezi výkonem a výsledkem. Je to pravděpodobnost, že určitá úroveň výkonu povede k určitému konkrétnímu výsledku.

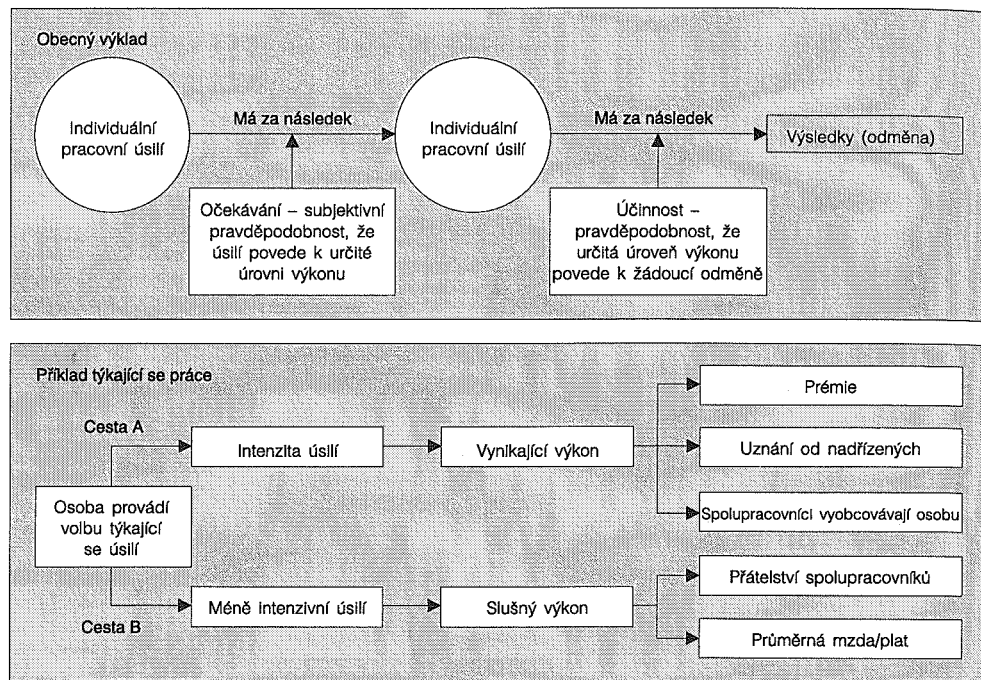
Obrázek 11.6 poskytuje všeobecné vysvětlení a příklad expektační teorie, který se týká práce. Příklad ukazuje, jak může být teorie použita. Chceme-li předpovědět, zda určitá osoba zvolí cestu A nebo cestu B, je třeba prozkoumat vzájemný vztah proměnných v modelu. Pracovní motivace je vyjádřena jako:

$$M = E \times I \times P$$

Tzn. pracovní motivace (M) rovná se očekávání (E) krát účinnost (I) krát preference (P). Protože se jedná o multiplikativní vzájemný vztah, zamysleme se nad důsledky případu, kdy se E, I nebo P blíží nulové hodnotě. (Protože místo termínu preference se někdy používá termín valence, lze se setkat i se vzorcem v podobě $M = E \times I \times V$.)

Předpokládejme, že příklad uvedený v obrázku 11.6 aplikujeme na Nan Brewrovou a jejího manažera Nicka. Nick si není jist, zda peněžní bonifikace bude motivovat Nan k tomu, aby pracovala lépe. S použitím expektační teorie by Nick předpověděl, že Nanina pracovní motivace bude nízká, jestliže:

1. Očekávání je nízké: Nan cítí, že opravdu nemůže dosáhnout takové úrovně výkonu, který by měl za následek bonifikaci.
2. Účinnost je nízká: Nan si není jista, zda vynikající výkon jí vůbec přinese zmíněnou bonifikaci.
3. Preference je nízká: Nan si bonifikace necení.
4. Jakákoliv kombinace 1, 2 a/nebo 3.



Obr. 11.6 Jak funguje expektační teorie motivace

Expektační teorie motivace vyžaduje od manažera, jako je Nick, aby při její aplikaci znal tři věci: za prvé, v co daná osoba věří, pokud jde o pilnou práci a dosažení určité úrovně výkonu (očekávání); za druhé, zda tato osoba věří, že různé výsledky týkající se bonifikace (pozitivní nebo negativní) plynou z dosažení určité úrovně výkonu (účinnost); a za třetí, jak velkou hodnotu osoba připisuje výsledkům týkajícím se bonifikace (preferenze).

Při jednom průzkumu bylo 1 000 zaměstnanců požádáno, aby sestavili pořadí deseti faktorů týkajících se práce. Kdyby Nick zkoumal tento typ výzkumu, pochopil by, jak pohlaví, věk, úroveň příjmu, druh práce a organizační úroveň, ve které je pracovník zařazen, ovlivňují očekávání a preference. Nikoliv každý preferuje povýšení nebo jistotu zaměstnání. Tabulka 11.3 shrnuje výsledky zmíněného průzkumu.

Tab. 11.3 Co pracovníci chtějí (pořadí podle skupin)

	Zajímavá práce	Plné ocenění práce	Pocit být u toho	Jistota zaměstnání	Dobrá mzda	Povýšení a rozvoj v organizaci	Dobré pracovní podmínky	Osobní loajalita k zaměstnancům	Taktní přístup k disciplíně	Pochopení pro osobní problémy a pomoc
Pohlaví										
muži	2	1	3	5	4	6	7	8	9	10
ženy	2	1	3	4	5	6	7	8	9	10
Věk										
do 30 let	4	5	6	2	1	3	7	9	8	10
30 – 41	2	3	4	1	5	6	7	9	10	8
42 – 50	3	2	1	4	5	8	7	6	9	10
51 a více	1	2	3	7	8	9	4	5	10	6
Výše příjmu										
do 12 000 \$	5	4	6	2	1	3	8	7	10	9
12 001 – 18 000 \$	2	3	1	4	5	6	7	8	9	10
18 001 – 25 000 \$	1	3	2	4	6	5	7	8	9	10
více než 25 000 \$	1	2	4	3	8	7	6	5	10	9
Typ práce										
manuální										
nekvalifikovaná	2	1	5	4	3	6	9	8	7	10
kvalifikovaná	1	6	2	3	4	5	7	9	10	8
nemanuální										
nekvalifikovaná	1	3	5	7	6	4	2	9	10	8
kvalifikovaná	2	1	4	5	6	3	7	8	9	10
Organizační úroveň bez řídicí role										
nižší	3	4	5	2	1	6	7	8	9	10
střední	1	2	3	4	6	5	7	8	9	10
vyšší	1	2	3	6	8	5	4	7	10	9

Použití expektační teorie v řízení. Manažeři mohou ovlivňovat očekávání výběrem (přijímáním) jedinců se zvláštními dovednostmi a schopnostmi, vzděláváním lidí za účelem zlepšení jejich dovedností a schopností a poskytováním podpory směřující k dosažení určité úrovně výkonu jedinců. Manažer také může ovlivňovat účinnost tím, že bude ochotný pomoci, bude realistický a bude nabízet radu. Manažer může ovlivňovat preference tím, že bude vnímat potřeby zaměstnanců, vést je

tak, aby jim to pomáhalo dosahovat žádoucího výsledku pro ně samotné, a že jim bude poskytovat vybavení a pracovní podmínky potřebné k dosažení žádoucího výkonu.

Manažeři musejí chápat klíčovou roli, kterou v motivaci hraje to, jak lidé vnímají jednotlivé skutečnosti. To, jaké má jedinec očekávání, jak posuzuje účinnost, jaké má preference (valence) – to všechno závisí na způsobu jeho vnímání. Význam rozdílů ve vnímání mezi pracovníky s podobnou úrovní kvalifikace je v expektační teorii samozřejmý. Různou úroveň motivace u lidí s podobnou kvalifikací lze prostě vysvětlit rozdíly ve vnímání.

Kritika expektační teorie. Mnozí kritici se domnívají, že expektační teorie je mnohem složitější než Maslowova či Herzbergova teorie. Existují i problémy měření a zkoumání hlavních proměnných modelu. Jak vůbec určit preference? Nicméně, navzdory nedostatkům (především se týkají validity, tedy průkaznosti) přece jen přináší pozitivní prvek v tom, jakou připisuje roli vnímání při volbě chování a při vytváření očekávání a preferencí.

Vlastně bychom se každého čtenáře měli zeptat: „Provádíte volbu? Máte nějaká očekávání? Máte nějaké preference, pokud jde o odměnu?“

Stimulační teorie

Teorie zaměřené na obsah i na proces vysvětlují chování lidí jako důsledek rozhodnutí jedince. Na druhé straně stimulační teorie je založena na myšlence, že chování je výsledkem určitých vlivů, nejčastěji logicky předpokládaných důsledků chování. **Stimulační** (nebo také **aktivační**) **teorie** se orientuje na použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí nebo k vytváření motivujícího prostředí. Tato teorie motivace, založená z větší části na práci B. F. Skinnera, se netýká potřeb či toho, proč lidé provádějí určitou volbu. Namísto toho se tato teorie zaměřuje na prostředí a jeho vlivy na jedince. Chování je tedy považováno za důsledek vlivu prostředí. Předpokládejme například, že John Lofton, pilný zaměstnanec, dostane 100 dolarů jako odměnu za svou dobrou práci. Napříště pak bude John pilně pracovat, protože bude očekávat další odměnu. Proč John pokračuje ve svém úsilí? Když totiž John původně pilně pracoval, jeho chování bylo podpořeno odměnou 100 dolarů. Tento stimul představuje vlastně reakci, ale také vliv prostředí na dobrou práci.

Vysvětlení toho, proč John pokračoval v pilné práci, souvisí podle stimulační teorie s Thorndikeovým zákonem efektu, který tvrdí, že *chování, které má za následek příjemnou skutečnost, se bude opakovat; chování, které má za následek nepříjemnou skutečnost, se pravděpodobně opakovat nebude* (E. L. Thorndike: *Animal Intelligence*. New York, McGraw-Hill 1911, s. 244). Můžeme tak vidět, že děti, které dělají

své domácí úkoly, dostávají lepší známky, nebo že dotknutí se horké plotny vede k úrazu. Takovéto zkušenosti, z nichž se učíme, svědčí pro platnost Thorndikeova zákona.

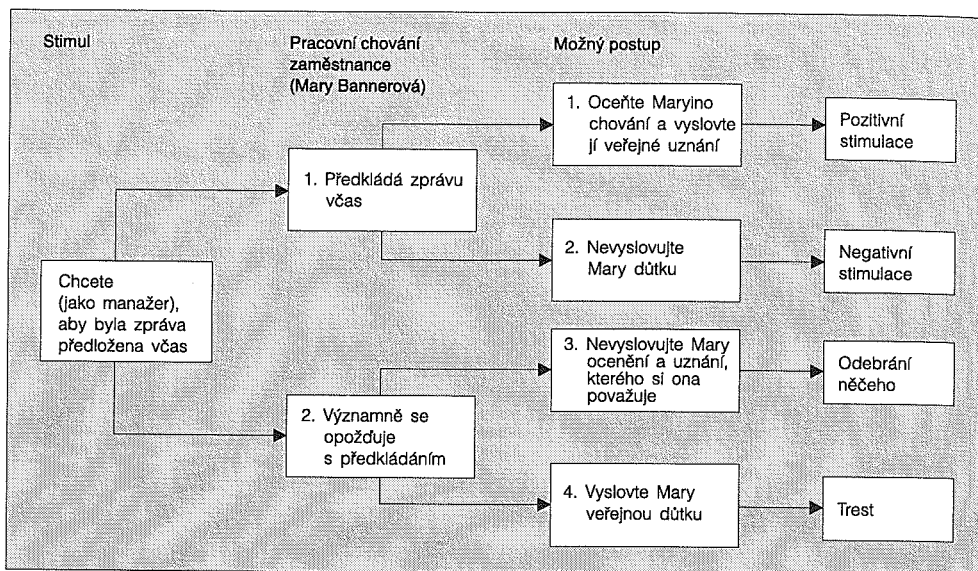
Podmiňující činitel je mocným nástrojem používaným ke změně chování zaměstnance. Pojem *podmiňující činitel* v manažerské literatuře se týká řízení pracovního chování pomocí manipulování s vlivy či předpokládanými důsledky. Vychází z výzkumné práce psychologa B. F. Skinnera a staví na dvou zásadách: na Thorndikeově zákonu efektu a na myšlence, že vhodně vytvořené odměny ovlivňují chování jedince (B.F. Skinner: *Science and Human Behavior*. New York, Macmillan 1953 a B. F. Skinner: *Contingencies of Reinforcement*. New York, Appleton-Century-Crofts 1969). *Modifikace chování* je moderní pojem popisující metody použití zásad podmiňujícího činitele k ovládnutí chování jedince.

Použití stimulační teorie v řízení. Předpokládejte, že jste manažer a že vaše zaměstnankyně Mary Bannerová se často opožděje s předkládáním požadovaných zpráv týkajících se rozpočtu. Můžete použít čtyři typy stimulů: Nejprve se můžete zaměřit na stimulaci žádoucího chování (kterým je v tomto případě příprava zprávy včas) pomocí pozitivní nebo negativní stimulace. **Pozitivní stimulace** by měla zahrnovat odměny, jako např. pochvalu, uznání nebo peněžní odměnu. **Negativní stimulace** se také zaměřuje na povzbuzení žádoucího chování. Místo výše uvedené pozitivní odměny však je v tomto případě „odměna“ taková, aby zaměstnanec napříště vyvinul snahu vyhnout se jejím nepříjemným důsledkům. Mary tak bude napříště předkládat zprávu včas, aby se vyhnula negativním důsledkům udělení důtky od svého nadřízeného.

Manažer by však také mohl usilovat o zkrácení zpoždění při předkládání zprávy pomocí jiných dvou stimulů: odebráním něčeho nebo trestem. Pomocí **odebrání** (neposkytnutí pozitivního stimulu) se Mary odnaučí svému zlovyku opožďovat se se zprávou. Jinou metodou, která snižuje výskyt nežádoucího chování, je **trest**. V tomto případě by trest mohla tvořit veřejná důtka od vedoucího.

Pozitivní a negativní stimulování se vztahuje k problému výchovy zaměstnanců k žádoucímu chování. Na druhé straně odnaučování nežádoucího chování znamená i použití odebrání něčeho, či trestu. Obrázek 11.7 shrnuje případ Mary Bannerové.

Chicagská firma Mediatech používá při aplikaci stimulační teorie kola štěstěny. Každý týden vkládá firma 250 dolarů do tzv. Zaměstnanecké loterie Mediatechu. Každý ze 350 zaměstnanců na plný úvazek a 25 zaměstnanců na částečný úvazek v provozovnách v New Yorku, Los Angeles a Chicagu je oprávněn hrát. Používají při tom poslední čtyři číslice svého identifikačního čísla z výplatní listiny.



Obr. 11.7 Možnosti manažerů jak stimulovat pracovníky: ilustrace

Každé pondělí v 11 hodin dopoledne nějaký zaměstnanec roztočí kolo štěstěny v hlavním sídle Mediatechu v Chicagu, aby rozhodl o tom, zda bude tah loterie následující pátek, nebo zda vložené peníze přejdou do příštího losování. Losování se provádí v pátek ve 4 hodiny odpoledne. V důsledku toho opouští v pátek jen málo lidí své pracoviště dříve. Zdá se, že lidé jsou touto domácí loterií nadšeni. Je to zábavné, lidé o tom hovoří a přítomnost v práci se výrazně zlepšila.

Při aplikaci pozitivní stimulace k motivování žádoucího chování mohou manažeři použít různé programy. Program **kontinuálního stimuluování** odměňuje žádoucí chování kdykoliv se vyskytne. Například, pokaždé, kdy Mary dodá zprávu včas, bude odměněna. Program **periodického stimuluování** odměňuje žádoucí chování pouze periodicky. Podle výzkumu mají tyto programy následující výsledky:

- Program kontinuálního stimuluování zpravidla znamená rychlejší učení se žádoucímu chování.
- Program periodického stimuluování sice znamená pomalejší učení se žádoucímu chování, ale vede k pevnějšímu osvojení a udržení toho, co bylo naučeno.

Kritika stimulační teorie. Někteří kritici tvrdí, že myšlenka odměňování nebo stimuluování výkonu je vlastně podplácení a že se používá k manipulování člověka, aby se přizpůsobil manažerskému pojetí ideálního zaměstnance. To ovšem nastoluje etický problém související s ovlivňováním chování jiných lidí. Může být komukoliv dovoleno, aby ovlivňoval chování jiných osob a manipuloval s nimi? Obtíž je

v tom, co je to ovlivňování a manipulace. Co je ovlivňováním pro jednu osobu, to může být pozitivním vedením pro osobu jinou.

Jiní tvrdí, že motivování zaměstnanců pomocí modifikace chování spoléhá výhradně na vnější odměny, např. na plat. A co pak vnitřní odměny, např. pocit uspokojení z vykonávání dobré práce? Jiné problémy vyplývají z následujících otázek: Jaké stimuly mají být použity? Pro koho? Jak dlouho může stimul úspěšně účinkovat? Je možné stimuly efektivně používat u zaměstnanců, kteří jsou samostatní, tvořiví a sami o sobě jsou již motivováni?

Když uvažujeme o stimulační teorii v manažerské praxi, je užitečné mít tuto kritiku na paměti. Pomůže to objasnit některé z problémů spojených s tímto přístupem k motivování lidí. A na závěr varování: Stimulační teorie (stejně jako všechny ostatní teorie motivace) nenabízí řešení pro každý problém motivace.

Integrovaný model stimulace

Následující teorie motivace konstatují, že motivace je cílově orientovaná. Ačkoliv tyto teorie používají různé termíny a zdají se být zcela rozdílné, nejsou ve vzájemném rozporu. V podstatě se každá z nich dívá na některý segment celkové motivace nebo se dívá na stejný aspekt motivace z poněkud jiného úhlu.

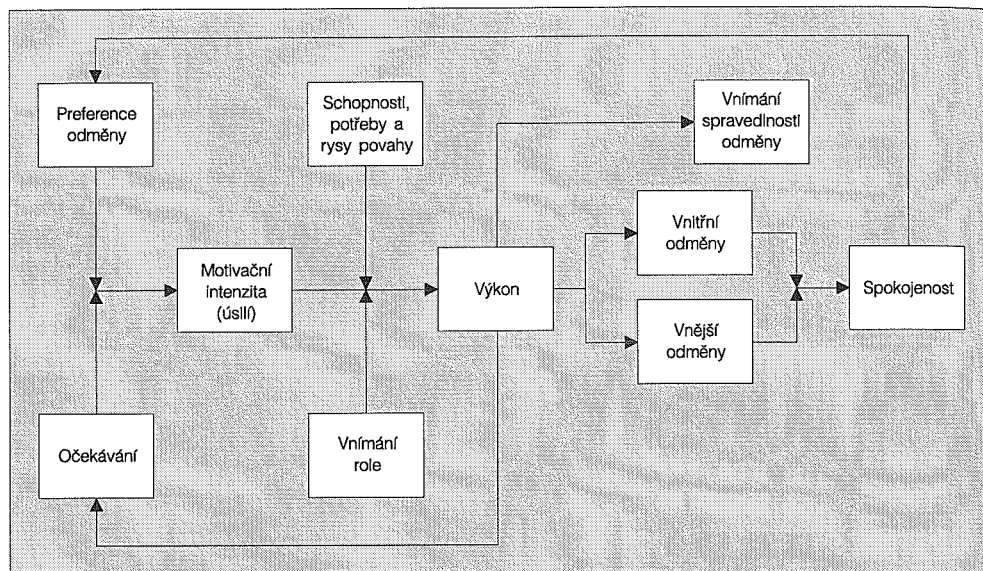
Porter-Lawlerův model

Psychologové Lyman Porter a Edward Lawler předkládají model integrovaný myšlenky, proměnné a vztahy nalézající se v jiných výkladech motivace, jako např. v hierarchii potřeb, dvoufaktorové teorii, expektační teorii a stimulační teorii.

Porter-Lawlerův model znázorňuje obrázek 11.8. Zdůrazňuje vztah výkonu, uspokojení a odměn, a k tomu navíc dodává další proměnnou – individuální důležitost toho, aby pracovníci vykonávali práci, pro kterou mají náležitou kvalifikaci, schopnosti a vrozený talent. Je tu ovšem i problém měření výkonu. Výkon musí být měřen přesně a systematicky, aby odměny byly rozdělovány spravedlivě. Jestliže nejsou odměny spravedlivě a poctivě rozdělovány, zdá se pracovníkům, že vynakládání nezbytného pracovního úsilí postrádá smysl. Jestliže mezi vysoce výkonnými a málo výkonnými pracovníky neexistují významné rozdíly v odměnách, pak vysoce výkonní pracovníci ztrácejí motivaci (motivační intenzitu) a s největší pravděpodobností to podvazuje jejich výkon.

Integrovaný model používá pojmy, o nichž jsme se již zmínili. Například, expektační teorie předpokládá, že zaměstnanec bude projevovat intenzivní úsilí (motivaci), jest-

liže bude cítit silný vztah mezi úsilím a výkonem, výkonem a odměnou a odměnou a spokojeností. Aby úsilí vedlo k žádoucímu výkonu, musí člověk dobře znát svou roli (to, co se od něj očekává), schopnosti, potřeby a ostatní charakteristiky. Vztah mezi výkonem a odměnou je silný, jestliže jedinec cítí, že vnitřní i vnější odměny jsou spravedlivé. Pocit spravedlnosti přináší spokojenost. Odměny, které stimulují a uspokojují, mohou napříště povzbuzovat cílově orientované chování.



Obr. 11.8 Integrovaný motivační model (spojení teorií zaměřených na obsah a teorií zaměřených na proces)

Společnost Omni Hotels používá zajímavý program odměňování založený na plnění cílů. Těm pracovníkům, kteří odvádějí vynikající práci přesahující běžné povinnosti, bývá udělován titul Omni Service Champion (OSC – tedy zhruba Nejlepší pracovník společnosti Omni). Cílem společnosti je poskytování bezvadných služeb. Program OSC je v každém hotelu sledován týmy manažerů. Zaměstnanci, u nichž se zjistí, že udělali pro hosty něco mimořádného, obdrží za přítomnosti manažerského týmu pochvalu v podobě titulu OSC.

Práci přesahující běžné povinnosti pracovníka může být např. zabalení zavazadel hostů, kteří jsou nemocní, zadržení zloděje snažícího se ukrást hostovu peněženku, pomoc hostovi nalézt přítele ubytovaného v jiném hotelu nebo nalezení ztracené náušnice, vyžadující značné úsilí při prohledávání všech míst v hotelu, kde mohla být náušnice ztracena. Vždy 1., 5., 10., 15. a 20. každého měsíce manažeri udělují za tyto činy medaile. Medaile mají za účelem rozlišení závažnosti činů různou barvu. Od té

doby, co byl program OSC zahájen, vzrostla spokojenost zákazníků z 63 % na 82 % (podíl těch, kteří uvedli, že byly uspokojeny všechny jejich potřeby). Všichni – jak zákazníci, tak zaměstnanci – se zdají být od zavedení programu OSC spokojenější.

Použití modelu

Porter-Lawlerův model a jednotlivé teorie diskutované v této kapitole zdůrazňují, že motivace je složitý proces. Manažeri by měli zvážit typy proměnných uvedené v integrujícím modelu. Tento model samozřejmě naznačuje, že motivace je klíčem k pochopení problematiky výkonu a uspokojení z práce. Periodické zkoumání procesu motivace může být přínosem v případech, že se manažeri ptají sami sebe:

- Jaké jsou potřeby mých podřízených?
- Mohu hrát nějakou roli, která by pomohla podřízeným tyto potřeby uspokojovat?
- Jsou odměny, které mám pod kontrolou a které spravuji, závislé na výkonu? Jsou dostačující k tomu, aby vyvolávaly takové úsilí, jaké je pro danou práci potřebné?
- Má zaměstnanec kvalifikaci, talent, chování a zkušenosti nezbytné pro výkon dané práce?
- Měřím a hodnotím přesně výkon? Jestliže nikoliv, pak proč?
- Jak dlouho si zaměstnanci udrží svou motivaci? A co musím pro to udělat já?

Motivace, různorodost kultury a interkulturální problémy

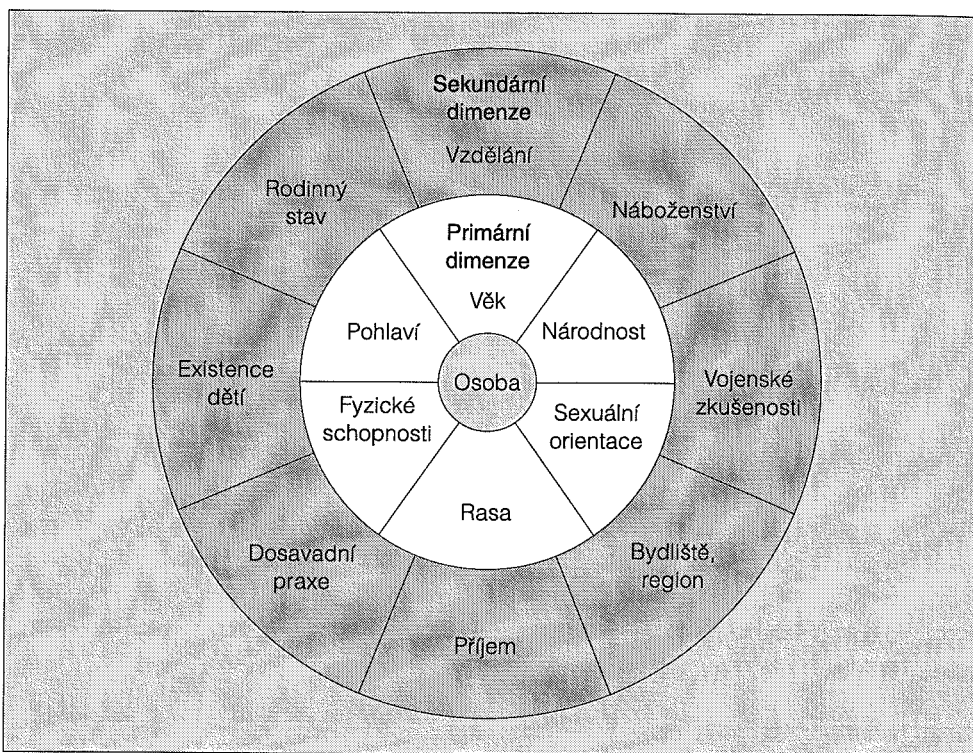
V minulosti měli bílí muži na pracovištích výraznou početní převahu. Dnes jsou ve Spojených státech zastoupeny mnohé kulturně různorodé skupiny. Pracovní sílu tvoří Asiaté s vazbami na Japonsko, Čínu a Thajsko; Hispánci z Mexika, Salvadoru, Kuby a Španělska; k tomu zástupy přistěhovalců z Ruska, střední Evropy a mnozí další i se svými kulturními zvláštnostmi. Mohou uvedené teorie motivace fungovat stejně u všech těchto kulturně různorodých jedinců? Odpověď na tuto otázku je významná pro ty manažery, kteří chtějí vytvořit pro své pracovníky optimální motivační klima, a to bez ohledu na to, zda jde o firmu zaměstnávající tradiční domácí obyvatelstvo nebo firmu se smíšenou, či dokonce s převažující pracovní silou zahraničního původu.

Mění se rasová a etnická struktura pracovních sil, i jejich struktura podle pohlaví, byla doprovázena rostoucí rozmanitostí potřeb, pracovní morálky, hodnot a norem chování – vesměs pramenících z kultury. Vyhodnocování potřeb, preferovaných typů odměn, optimálního pracovního režimu a pracovního zapojení a citlivosti na styl vedení a zvyklostí pracoviště se stává významnou součástí práce manažerů. Jednou

z doporučených cest, jak efektivně řídit zaměstnance s rozdílnou kulturou, zkušeností a dosavadní životní cestou, je studovat charakteristické a základní rysy jednotlivých kultur. Je samozřejmé, že je-li pracovní tým tvořen lidmi z různých končin světa, pak je velmi obtížné adaptovat se na každou z odpovídajících kultur.

Podíl menšin na celkové pracovní síle bude vzrůstat ze zhruba 17 % na začátku 90. let na více jak 25 % v prvních letech 21. století. Kalifornie v procesu přeměny na kulturně diverzifikovaný stát vede. Očekává se, že v roce 2005 bude více než 50 % obyvatelstva Kalifornie tvořeno barevnými lidmi, kteří budou mluvit více než osmdesát jazyky. Manažeři se budou muset učit, jak se adaptovat na tuto mnohojazyčnou a etnicky pestrou pracovní sílu.

Rozmanitost znamená, že organizace získávají, vybírají, stabilizují a motivují jedince z různého kulturního prostředí. Rozmanitost pracovní síly může vyplývat z mnoha typů rozdílů. Obrázek 11.9 představuje primární a sekundární dimenze rozmanitosti.



Obr. 11.9 Primární a sekundární dimenze diverzity (rozmanitosti) lidí

Podnik Digital Equipment Corporation (DEC) dokumentuje, že obr. 11.9 je mnohem více než jen grafická prezentace rozmanitosti. Závod podniku DEC v Bostonu má 350 zaměstnanců, kteří se narodili ve 44 různých zemích a mluví 19 jazyky. Písemné materiály vedení a různé další informační písemnosti se předkládají v angličtině, španělštině, čínštině, portugalštině, vietnamštině a v haitském kreolském jazyce. Tento typ multikulturní pracovní síly znamená, že různá východiska a předpoklady procesu motivování lidí týkající se inovací, vnímání spravedlnosti, očekávání a faktorů spokojenosti s prací (tzv. satisfaktorů) je třeba důkladně a pečlivě zkoumat.

Nový manažerský přístup

Všechny tyto demografické změny vyžadují, aby byly znovu promyšleny a v praxi experimentálně ověřeny otázky motivace, vedení a mnohých jiných manažerských postupů. Cox a Blake ve svém článku „Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness“ (*Academy of Management Executive*, 1991, August, s. 45-56) poskytují rámec pro úvahy, jak to manažeři budou muset dělat. Pro management podniků s kulturně rozmanitou pracovní silou to představuje úkol, se kterým se budou muset vyrovnat. Bude to vyžadovat zvážit typy problémů, které zdůraznili Cox a Blake. Rozhodnutí o tom, jak nejlépe motivovat kulturně rozmanitou pracovní sílu, se stane klíčovou prioritou už proto, že řízení lidských zdrojů má pro organizaci mimořádný význam. Za účelem optimalizace výkonu stále častěji se objevující multikulturní podnikové pracovní síly, se budou organizace a manažeři muset učit víc o potřebách a cílech motivace a o tom, co v oblasti odměňování zaměstnanci preferují. Ignorování kulturní rozmanitosti a rozdílů mezi lidmi může být z hlediska výkonu a celkové efektivnosti dosti drahé.

Motivace v interkulturálním prostředí

Maslow, když studoval Američany, dospěl k názoru, že jeho pět úrovní potřeb vysvětluje mnohé z jejich chování. Herzberg při svém zkoumání amerických techniků a účetních dospěl k tomu, co nazval dvoufaktorovou teorií motivace. Hofstedeův výzkum (G. Hofstede: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York, McGraw-Hill 1991) doporučuje manažerům, aby si prověřili platnost motivačních teorií založených převážně na zkoumání chování Američanů. Jeho čtyři dimenze jsou **odstup nadřazených od podřazených** (míra, do jaké společnost akceptuje nerovné rozdělení moci v organizacích); **obavy z nejistoty** (míra, v jaké se lidé ve společnosti cítí ohroženi nejasnou situací); **míra individualismu** (tendence lidí se starat o sebe a svou nejužší rodinu a zanedbávat potřeby společnosti); a tzv. **maskulinita** (stupeň preference úspěchu, asertivity a materialismu existující

Tab. 11.4 Hofstedeova dimenze v jednotlivých oblastech světa

Region/ země	Individualismus – kolektivismus	Odstup nadřazených od podřízených	Obavy z nejistoty	Maskulinita – femininita	Jiné dimenze
Severní Amerika (USA)	individualismus	malý	střední	mužský typ	
Japonsko	kolektivismus	velký a malý	velké	mužský a ženský typ	vzájemná závislost: autorita je respektována, ale nadřazený musí být laskavým vedoucím
Evropa:					
Anglicky mluvící	individualismus	malý/střední	malé/střední	mužský typ	
Německy mluvící, západo- slovanské, Maďarsko	střední individualismus	malý	střední/velké	střední/vysoce mužský typ	
Blízký východ, balkánské	kolektivismus	velký	velké	střední mužský typ	
Severské	střední/vysoký individualismus	malý	malé/střední	ženský typ	
Románské	střední/vysoký individualismus	velký	velké	střední ženský typ	
Východo- slovanské	kolektivismus	malý	střední	mužský typ	
Čína	kolektivismus	malý	malé	mužský a ženský typ	důraz na tradice, marxismus, leninismus a maoismus
Afrika	kolektivismus	velký	velké	ženský typ	koloniální tradice, kmenové zvyky
Latinská Amerika	kolektivismus	velký	velké	mužský typ	extrovertní, preferance služebních zvyků a procedur

ve společnosti, resp. vliv pohlaví jedince na jeho postavení v práci). Hofstede studoval více jak 60 tisíc lidí ve více jak 50 zemích. Názorný přehled Hofstedeových kulturních dimenzí poskytuje tabulka 11.4.

Hofstedeova práce dokumentující rozdíly v hodnotě jednotlivých dimenzí rovněž ukázala několik významných shodných rysů mezi kulturami a typy zaměstnání v oněch 50 zemích, které Hofstede zkoumal. Například, odborníci v celém světě uváděli seberealizaci jako svou nejvyšší potřebu; úředníci celého světa považovali sociální potřeby za významné; a nekvalifikovaní dělníci považovali za nejdůležitější potřeby uvedené na nižších stupních Maslowovy škály.

Ukazuje se tedy, že mezi kulturami existují rozdíly, ale i významná podobnost. Manažeři tudíž musejí v oblasti kultury hledat způsoby, jak motivovat pracovníky, a vzít to v potaz při praktickém řízení. Protože mnohé kultury ve světě kladou důraz na *skupinové* vztahy a sounáležitost a protože většina teorií motivace zaměřených na obsah či proces i stimulační teorie se zaměřují na *individuální* potřeby, cíle a následky, celkový obraz poskytovaný výzkumem interkulturální motivace naznačuje, že univerzální akceptování těchto teorií je problematické.

Manažerské strategie zvyšování motivace

Psychologové upozornili na množství programů, které motivují pracovníky ke zlepšení výkonu. Dva programy, které již řadě manažerů prospěly, jsou obohacování práce a odměňování odrážející výkon.

Obohacování práce

Myšlenka kvality pracovního života vzbudila značnou pozornost nejen manažerů, ale i vládních úředníků a odborových vůdců. Ukazuje se, že mnozí pracovníci jsou ve stále větší míře nespokojeni a frustrováni rutinními a mechanicky vykonávanými úkoly. Reagují negativně tím, že snižují množství vynaložené práce, zanedbávají kvalitu práce, absentují, fluktuují, vyvolávají tlak na vyšší mzdy a širší zaměstnanecké výhody a vyžadují větší míru participace při rozhodování, které přímo ovlivňuje jejich práci.

V předchozím textu jsme se zabývali Herzbergovou dvoufaktorovou teorií. Praktickým přínosem Herzbergovy teorie je metoda motivování lidí známá jako **obohacování práce**. Vyznává a podporuje ji mnoho manažerů jako řešení problému kvality pracovního života. Jak píše Herzberg a jeho spolupracovníci (Job Enrichment Pays Off. *Harvard Business Review*, 1969, March-April, s. 61), obohacování práce:

hledá, jak zlepšit efektivnost plnění úkolů i spokojenost lidí tím, že do práce na určitém pracovním místě zabudovává širší škálu možností, jak dosáhnout individuálního cíle a uznání, více podnětné a odpovědné práce, více příležitostí pro individuální rozvoj a kariéru. Pouze náhodně a ojediněle se obohacování práce týká takových záležitostí, jakými jsou plat a pracovní podmínky, organizační struktura, komunikace a vzdělávání, ačkoliv ty mohou být svým způsobem také významné a nezbytné.

Herzberg zdůrazňuje význam rozlišování mezi obohacováním a **rozšiřováním práce**. Považuje obohacování práce za nástroj, který zaměstnanci poskytuje příležitost psychologicky růst a při práci zrát, zatímco rozšiřování práce znamená pouze růst počtu pracovních úkolů. Aplikace obohacování práce mívá za úkol zvýšit motivační účinek práce. Výzkum ukázal, že pracovní místa obsahující faktory obohacování práce se vyznačují vyšší spokojeností a menší nudou a menší mírou absencí, než je tomu v případech, kdy bylo použito jiných metod vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Výzkum však také naznačuje, že pracovní místa s obohacovací prací vyžadují více času na vzdělávání pracovníků a mají za následek poněkud vyšší míru úzkosti a stresu.

V podstatě lze říci, že k obohacování práce dochází prostřednictvím růstu rozsahu práce a prohlubování jejího obsahu. **Rozsah práce** se týká počtu aktivit vykonávaných při práci, zatímco **prohlubování obsahu práce** se týká autonomie, odpovědnosti a stupně volnosti nebo kontroly nad svou prací. Obohacování práce znamená, že rozsah a hloubka obsahu práce vzrůstají. Na druhé straně, rozšiřování práce znamená, že rozsah práce a množství aktivit vzrůstá, ale nemusí nutně docházet k prohlubování obsahu práce.

Klíčové dimenze práce. Někteří autoři, kteří vyšli z Herzbergovy práce, rozpoznali pět klíčových dimenzí práce, které – jsou-li přítomny – činí práci bohatší. Hackman a jeho spolupracovníci (A New Strategy of Job Enrichment. *California Management Review*, 1975, Summer, s. 57-71), poté co prozkoumali různá zaměstnání, došli k závěru, že tyto klíčové dimenze často nelze na mnoha manažerských a dělnických pracovních místech nalézt. Rovněž zaznamenali značné individuální rozdíly v tom, jak zaměstnanci na tyto klíčové dimenze práce reagují. Nikoliv všichni zaměstnanci chtějí nebo mohou mít prospěch z obohacené práce.

1. *Rozmanitost.* První klíčová dimenze je rozmanitost práce. Ta umožňuje zaměstnancům vykonávat různé operace, používat různé postupy a nezřídka i různá zařízení. Práce vyznačující se vysokou mírou rozmanitostí jsou často považovány za podnětné, protože se při nich využívá všech dovedností, celé šíře kvalifikace zaměstnance.

2. *Celistvost úkolu.* Druhá klíčová dimenze, celistvost úkolu, umožňuje zaměstnancům vytvářet jakési funkční celky, samostatně dokončovat určitý funkční kus práce. Příliš specializované práce mají tendenci vytvářet rutinní pracovní úkoly, které mají za následek to, že pracovník vykonává pouze jednu část práce potřebné k dokončení nějakého celku. Vyvolává to pocit nevýznamnosti, nenačtení cíle a nemožnosti dosáhnout úspěchu. Rozšíření úkolu tak poskytuje pracovníkovi pocit, že dělá celou, smysluplnou práci, dává mu pocit identifikace s celistvým úkolem.
3. *Významnost úkolu.* Významnost úkolu je vlastně dána mírou vlivu, který má určitá práce na ostatní lidi. Může jít o vliv projevující se jak v organizaci, tak mimo ni, ve společnosti. Pociť, že dělají něco, co stojí za to, je pro mnoho lidí důležitý. Například, když příslušný nadřízený řekne zaměstnanci, že udělal dobrou práci, která významně přispěla k úspěchu celého oddělení. Úkol má prostě význam, protože je okolím uznáván jako významný.
4. *Autonomie.* Čtvrtá klíčová dimenze, autonomie, se týká toho, že zaměstnanci mají určitou kontrolu nad svou prací, určitý prostor pro podílení se na řízení své práce a svého pracoviště. Tato dimenze se zdá být významná při stimulování smyslu pro odpovědnost. Populární systém řízení podle cílů je jedním ze způsobů poskytování větší autonomie, protože dává pracovníkům možnost stanovovat si pracovní a osobní cíle.
5. *Zpětná vazba (odezva).* Zpětná vazba, pátá klíčová dimenze, se týká informování pracovníka o tom, jak dobře vykonává svou práci. Lidé obvykle potřebují vědět, jak pracují a jak je na jejich práci pohlíženo. Přitom potřebují mít tuto zpětnou vazbu relativně často, aby se mohli průběžně orientovat na nezbytné zlepšení svého pracovního výkonu.

Aplikace obohacování práce v organizacích

Příklad 1. Volkswagen (VW) v německém Wolfsburgu vykázal na začátku 80. let finanční ztráty, které následovaly po růstu a ziscích dosahovaných v průběhu 70. let. VW musel kvůli zachování konkurenceschopnosti na trhu zavádět automatizaci a robotizaci; rozhodl se také obohatit práci dělníků na montážní lince. Do práce na jednotlivých pracovních místech byly vneseny takové prvky, jako je uznání za práci, zvýšená odpovědnost a zvýšená autonomie. Tento přístup k motivaci pracovníků přispěl k růstu jejich loajality, snížil míru absencí a fluktuace.

Příklad 2. Pokus obohacit práci byl také učiněn v jednom závodě General Foods Corporation. Nový management závodu vytvořil pracovní týmy o 7 až 14 zaměstnancích. Týmům se dostalo značné míry autonomie a byly jim často poskytovány

informace o odezvě na jejich práci. Každé pracovní místo bylo vytvořeno tak, aby práce byla velmi rozmanitá. Většina rutinních prací byla mechanizována. Zdá se, že oněch pět klíčových dimenzí práce bylo do značné míry zabezpečeno. Předběžné výsledky ukázaly, že závod vyšel ze srovnání s tradičně pracujícími závody lépe; produktivita byla vyšší, absence a fluktuace naopak nižší. Nyní, 22 let po zmíněných zlepšeních, má i nadále daný závod určitý náskok před ostatními závody působícími v oboru. General Foods následovalo několik set jiných organizací a v současné době je lze charakterizovat jako *vysoce angažované firmy*. Některé z těchto vysoce angažovaných firem, jako např. Procter & Gamble a závod General Motors Saturn ve Spring Hillu v Tennessee, tvrdí, že od té doby, co aplikovaly strategii obohacování práce, se kvalita a produktivita zlepšily o víc jak 30 %.

Příklad 3. Experiment firmy Non-Linear Systems nabádá k obezřetnosti při obhajování systému obohacování práce. Firma vyráběla digitální elektrické měřicí přístroje. Management nahradil montážní linku týmy o 3 až 12 zaměstnancích, kteří měli minimální dozor. Týmy rozhodovaly o tom, jak budou přístroje vyráběny. Tým rozhodoval o rotaci práce a tempu práce. Každá skupina byla také odpovědná za řešení konfliktů a projednávání disciplinárních záležitostí. První výsledky založené na systému nepřímého řízení svědčily o zvýšené produktivitě a morálce. Po několika letech se však produktivita a kvalita práce začaly zhoršovat. Týmy nebyly schopné dělat rychlá rozhodnutí, protože nebyly vnitřně dostatečně strukturované a neměly pro to dostatečně širokou škálu znalostí a dovedností. Členové týmu začínali být nespokojeni. Po zhruba čtyřech letech experimentování se firma vrátila k původnímu způsobu řízení.

Tyto tři zkušenosti naznačují, že zavádění principů obohacování práce může být v některých případech úspěšné, v jiných však nikoliv. Je také otázkou, jak dlouho zlepšení výkonu může vydržet. Je to důležitý problém pro General Foods a Volkswagen. Obohacování práce by nemělo být považováno za univerzálně žádoucí program. Někteří dělníci a manažeři nemohou v podmínkách obohacené práce efektivně fungovat. Dříve než přikročíme k obohacování práce, je tedy nezbytné zvážit reakce jak dělníků, tak manažerů.

Odměňování odrážející výkon

Mezi peníze, které zaměstnanci dostávají za svou práci, patří vlastně nejen plat či mzda, ale i různé formy zaměstnaneckých výhod, jako např. zdravotní a nemocenské pojištění, plat po dobu dovolené a příspěvek na dovolenou či podnikem placené životní pojištění. Každá z teorií motivace, ať už je zaměřena na obsah či na proces, naznačuje, že peníze mohou ovlivňovat úsilí i stálost výkonu.

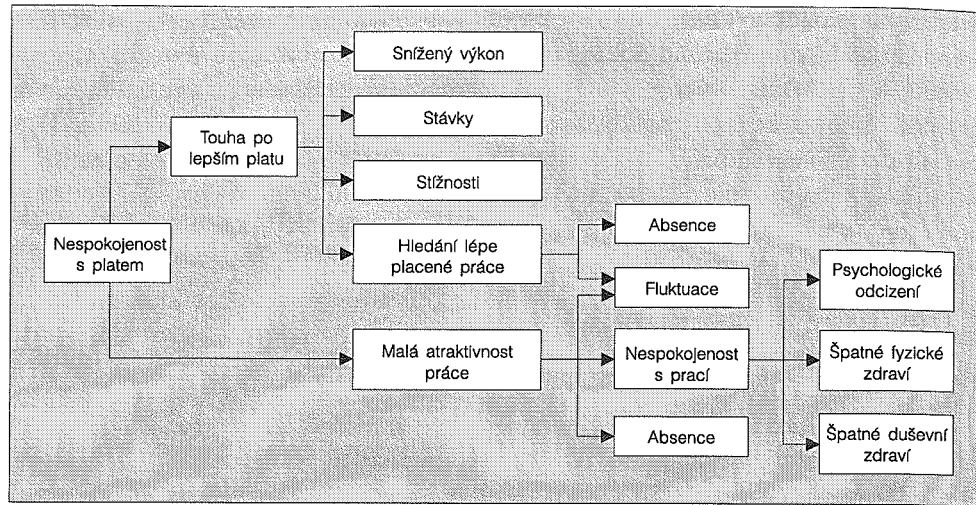
V případě Maslowovy hierarchie potřeb může peněžní odměna uspokojovat každou z pěti úrovní potřeb. Podle Herzbergova dvoufaktorového modelu je však peněžní odměna udržovacím faktorem, který by neměl výrazně ovlivňovat motivaci pracovníků. Z expektační teorie zase vysvítá, že peněžní odměna je atraktivní tím, že peníze mohou uspokojovat rozmanité potřeby; peněžní odměna bude dobrým motivátorem, jestliže pracovníci budou vnímat, že dobrý výkon je nástrojem k jejímu získání. V teorii spravedlnosti je peněžní odměna hlavním výsledkem práce, který jedna osoba porovnává s jinou osobou. Vztahy mezi vynaloženým úsilím a výsledkem jsou posuzovány zejména z hlediska peněžní odměny. Pocit nespravedlivé odměny může způsobit, že zaměstnanci podniknou nějakou akci směřující k nastolení spravedlnosti. Stimulační teorie vidí peněžní odměnu jako vliv prostředí, který může být použit ke stimulaci pozitivního pracovního chování.

Množství výzkumných prací manažerům připomíná, že má-li systém odměňování motivovat, musí vytvářet přesvědčení, že dobrý výkon vede k vyšší odměně, musí minimalizovat negativní důsledky dobrého výkonu a vytvářet takové podmínky, aby i u žádoucích nepeněžních odměn byla zjevná jejich závislost na dobrém výkonu. Výsledky výzkumů ukazují, že mnohé organizace navzdory tomu, že se o to pokoušejí, nedělají příliš dobrou práci, pokud jde o odměňování odrážející výkon – a to ani v případě manažerské, ani v případě ostatní práce.

Obrázek 11.10 ukazuje některé z možných negativních důsledků nespokojenosti s peněžní odměnou. Manažeři musejí pochopit, že pro některé lidi je peněžní odměna velmi důležitá a že je to vysoce ceněná forma odměny. Může sloužit k uspokojování potřeb a zvyšovat úroveň motivace zaměstnance. Jestliže pracovníkova touha po vyšším platu či mzdě není uspokojena, může se to odrazit ve sníženém výkonu, v předkládání stížností, v ochotě stávkovat či dokonce v rozhodnutí odejít z organizace. Mnohé organizace, aby odvrátily problém nespokojenosti s peněžní odměnou, použily určité nové přístupy k odměňování.

Peníze jako motivátor. Nucor Corporation má tým manažerů, kteří – na rozdíl od Herzberga – věří, že peníze jsou nejlepším motivátorem. Většina zaměstnanců byla v okamžiku přijetí do podniku nekvalifikovaná a polokvalifikovaná. Kromě toho, tito zaměstnanci kladou velký důraz na jistotu zaměstnání a management se jim tuto jistotu snaží zabezpečit.

Nucor, který má hlavní sídlo v Charlotte v Severní Karolíně, nyní provozuje pět závodů vyrábějících ocelové nosníky. Celý podnik má pět organizačních úrovní, od prezidenta až po výkonného zaměstnance. Neexistují žádní asistenti manažerů, skupinová manažeři nebo ředitelé. Všechna zařízení podniku jsou ve venkovských oblastech. Zmíněné organizační uspořádání a umístění závodů jsou v případě výrobců ocelového zboží dosti neobvyklé.



Obr. 11.10 Důsledky nespokojenosti s platem

Podnik má v současné době čtyři programy pobídkových odměn. Jsou zaměřeny na skupiny, nikoliv na jedince. Pobídkové systémy jsou pro výrobní zaměstnance, pro vedoucí oddělení, pro sekretářky, účetní a pracovníky účtáren a techniky a pro vyšší úředníky a vedoucí. Velikost skupin se pohybuje od 25 do 30 lidí. Přibližně 5 500 zaměstnanců podniku je zahrnuto do hlavního programu, který se nazývá výrobní pobídkový systém.

Nucor do jisté míry pohlíží na každou z 25 až 30členných skupin výrobních zaměstnanců tak, jako by byly podnikem samy pro sebe. To, co si pracovníci vydělají, je do značné míry závislé na jejich výkonu. Jestliže zařízení není v provozu, neexistují žádné bonifikace. Pravidla pro zacházení s absencemi jsou u Nucoru jednoduchá. Během roku existují čtyři zvláštní volné dny. Dodatečné dny volna se poskytují v případě služby v armádě či členství v porotě. Ten, kdo není přítomen v kterýkoliv jiný den, ztrácí nárok na týdenní prémii. Kromě toho, opožděný příchod o více jak půl hodiny znamená ztrátu prémie pro onen den.

Výrobní pobídkový systém tvoří pouze část systému existujícího v Nucoru. Pro vedoucí oddělení má podnik pobídkový systém odměňování založený na příspěvku daného oddělení k celkovému výsledku podniku.

Třetí pobídkový program se používá pro zaměstnance, kteří nejsou zařazeni ve výrobě ani ve funkci vedoucího oddělení: pro účetní, sekretářky, úředníky atd. Prémie, kterou dostávají, je založena buď na hospodářských výsledcích oddělení, nebo na hospodářských výsledcích podniku. Každý měsíc dostává každé oddělení zprávu založenou na meziročním porovnávání a informující o tom, jaké byly jeho hospo-

dářské výsledky. Přehled o tom – společně s přehledem vyplácených premií – bývá vyvěšován v místech, kde se zaměstnanci stravují, nebo kde tráví přestávky v práci.

Čtvrtý program je pro vyšší úředníky a vedoucí. Ti nedostávají žádný pevný podíl na zisku, ani podnikové důchody či ostatní podobné funkční zaměstnanecské výhody. Více než polovina odměny každého z nich je přímo závislá na výdělcích podniku. Jestliže se podniku dobře daří, pak se dobře daří i jeho vedoucím pracovníkům. Jejich základní platy jsou stanoveny na úrovni 70 % toho, co dostává jedinec ve stejné funkci u jiného podniku.

Nucor nemá žádný penzijní systém odvozený od pojištění; má spíše program podílení se na zisku s postupným či odloženým vyplácením peněz. Podle tohoto programu se každoročně dává 10 % hrubých výdělků podniku (před zdaněním) do fondu podílů na zisku. Z této částky se vyčleňuje 20 % a odpovídající částka pak bývá vždy v březnu následujícího roku vyplacena zaměstnancům jako jejich podíl na zisku za uplynulý rok. Zbytek je vložen do zvláštního fondu, který je jakousi variantou svěřeneckého fondu.

Převádění prostředků do zmíněného fondu je podobné jako v případě vytváření penzijních fondů. Na každého zaměstnance se pak po jednom roce účasti na zisku převádí 20 % a poté za každý další rok pak dodatečných 10 %.

Jiným příkladem pobídkové odměny u Nucoru je program odměňování závislý na délce zaměstnání. Místo obvyklého předávání psacích soupřav, peněženek a diplomů, poskytuje Nucor podnikové akcie. Po pěti letech zaměstnání dostává zaměstnanec pět akcií. Za každých dalších pět let zaměstnání pak obdrží vždy po pěti akciích.

DuPontův prémiový systém. Jedna z DuPontových provozoven ve Wilmingtonu v Delaware rozhodla skoncovat se systémem ročních premií. Již tři roky zaměstnanci, kteří normálně dostávali významné roční prémie závislé na výkonu, tyto prémie nedostávají. Místo toho mají možnost získat průběžné prémie až do 18 % svých platů. Jejich prémie jsou založeny na dosažení vynikajícího výkonu měřeného kvantifikovatelnými výsledky. Na základě programu pravidelných premií se dostává za vynikající výkon šestiprocentní prémie.

Lze říci, že nový systém prémiování u DuPonta vyvolal pozitivní reakce zaměstnanců. Existovala pravděpodobnost, že dosažení vynikajícího výsledku opravňujícího k získání 18% prémie není možné. Tak by tito zaměstnanci dostali menší prémie než dosud. DuPont však rozhodl, že toto riziko je cenou za možnost získat jinak velmi vysokou hranici prémie.

Program poskytování zaměstnaneckých akcií (ESOP)

Ve více než 10 000 organizací vlastní kolem 10 milionů zaměstnanců všech úrovní akcie podniků, ve kterých pracují. Úhrnná hodnota majetku zaměstnanců činí asi 150 miliard dolarů, z čehož asi 40 % je v zaměstnaneckých akciích vydaných v rámci ESOPu a zbytek tvoří podíl na zisku, úspory a výnosy z prodeje akcií. Existuje řada důkazů o tom, že toto vlastnictví zaměstnanců může zvýšit motivaci, angažovanost a loajalitu. Změny ve federálním zákonu o daních v 80. letech a v roce 1990 udělaly ze systému zaměstnaneckých akcií metodu podílení se na zisku a přispívání do penzijních fondů. Firmy jako Kroger's (33 % majetku tvoří zaměstnanecké akcie), Morgan Stanley (57 %) a Rockwell International (41 %) zavedly ESOP. Je třeba říci, že ačkoliv ESOP může zvýšit motivaci, rostoucí vlastnictví zaměstnanců mělo za následek v první řadě daňové výhody, restrukturalizaci a vytvoření určité zábrany pro lidi, kteří by chtěli převzít kontrolu nad podnikem. ESOP poskytuje zaměstnancům na základě vlastnictví akcií právo hlasovat, což může sloužit jako obrana proti převzetí podniku s nepříznivými důsledky (k tzv. nepřátelskému převzetí).

V souvislosti s ESOPem se mohou projevit určité možné negativní důsledky. Když zaměstnanci přebírají podniky koupí akcií, aby zachránili svá zaměstnání nebo kvůli špatným finančním podmínkám, tehdy existuje riziko, že dojde ke ztrátě investic. Finanční tlaky nebo rizika mohou mít na motivaci negativní dopad. Existuje rovněž otázka participace. Znamená vlastnictví akcií v podniku, že zaměstnanci budou moci více participovat při zásadním rozhodování? Kritici tvrdí, že klíčoví účastníci v rozhodovacím procesu tam, kde podniky jsou alespoň zčásti vlastnictvím zaměstnanců, jsou pověřenci ESOPu. Ve skutečnosti tak nejde o růst participace zaměstnanců na rozhodování, protože klíčovými postavami jsou pověřenci, často podnikoví manažeři.

Publix Super Markets, síť supermarketů s ústředím v Lakelandu na Floridě, používá kombinace ESOPu a dalších metod motivace k tomu, aby vštípil zaměstnancům hrdost na podnik a potřebu dosáhnout vynikajícího výkonu. Následující „Pohled do praxe“ ukazuje, že George Jenkins, zakladatel Publixu, ví, jak motivovat lidi.

POHLED DO PRAXE

Motivační strategie zakladatele Publixu George Jenkinse

V supermarketu Publix je velký nápis hlásající: „Publix – kde práce je potěšením.“ Na stěně v jídelně bylo tvrzení: „Zda Publix bude trochu lepší pracoviště – nebo naopak ne tak dobré – to záleží na tobě.“ Jestliže práce v Publixu je skutečně potěšením – a mnoho zaměstnanců to nadšeně tvrdí, je to třeba přičíst k dobru autorovi tohoto tvrzení, Georgi Jenkinsovi, jehož portrét visí na jiné stěně. Jenkins, který založil to, co je nyní největším floridským systémem supermarketů, věřil, že

vrcholoví manažeři by měli trávit svůj čas „na bojišti“, tj. navštěvováním obchodů a setkáními se zaměstnanci (nazývanými společníci). On sám potřásl tolika rukama, že když Publix vydal ročenku k počtu zaměstnanců s 5, 10 a 15 lety zaměstnání v organizaci, tak doslova na každé fotografii je zaměstnanec potřásající si rukou s Jenkinsem, oblečeným do jeho okázalého zeleného a oranžového sportovního sáčka posetého tucty znaků Publixu.

Jenkins už v podniku aktivně nepracuje, neboť je po záchvatu mrtvice. Ale jeho duch žije nadále. Vrcholoví manažeři Publixu jsou mimořádně viditelní. Pravidelně navštěvují obchody a pokaždé v říjnu se vydávají do obchodů, procházejí uličkami mezi regály a potřásají si rukama se zaměstnanci. Publix zaměstnává ve svých 395 obchodech 68 000 osob.

Jinou hluboce zakořeněnou Jenkinsovou zásadou je, že do vyšších funkcí se dostávají pouze pracovníci, kteří si v Publixu získali ostruhy. Nejsou do nich prostě přijímány osoby z venku. Jose Tomas, pracující jako úředník ve skladu, to vysvětluje: „Spousta absolventů vysokých škol, dokonce i s titulem MBA, za mnou přichází a ptají se na práci v Publixu. A já jim říkám: Musíte začít bez výjimky úplně dole. Musíte začít jako ‚Nosiči pytlů‘.“

Proč by měli být absolventi vysokých škol ochotni začínat od nejnižšího postavení? Jednak proto, že Publix nabízí obrovské příležitosti k rozvoji a kariéře. Během posledního desetiletí se počet jeho supermarketů zdvojnásobil. V roce 1991 otevřeli svůj první supermarket mimo Floridu (v sousední Georgii) a plánují samozřejmě další expanzi do tohoto státu. A jednak také proto, že Publix ve své více než šedesátileté historii ještě nepropustil ani jednoho pracovníka. To je v případě supermarketů na Floridě, kde spousta podobných organizací zanikla, prostě opravdu mimořádný jev. Pokladní Connie Granato řekla: „Když vám lidé povídají o tom, jak ztratili práci nebo jak jim byly odebrány zaměstnanecké výhody, je to opravdu dobrý pocit pracovat pro společnost, která se v této ekonomicky obtížné době nezměnila.“

A navíc, Publix platí lépe než kdokoliv jiný z konkurence. Pokladní dostávají o 32 % více než u Winn-Dixie, kde se z konkurentů nejlépe platí. Manažer oddělení masa Bill Young nám řekl: „Pokud jde o příjem, jsme číslo jedna v peněžních odměnách ze všech supermarketových firem. Každý ví, že Publix poskytuje nejlepší zaměstnanecké výhody, a my to ještě dále vylepšujeme.“

Pro tzv. společníky, kteří pracují ve vyšších funkcích, až po vedoucího manažera provozovny, jsou odměny dokonce ještě vyšší. V roce 1991 dostávali manažeři roční plat 44 700 dolarů plus prémie odvozené od zisku příslušné provozovny. Někteří manažeři mohou dokonce pomoci prémie svůj plat zdvojnásobit.

Manažeri nejsou jedinými pracovníky, kteří se podílejí na zisku. Platí to i pro všechny další pracovníky s plným úvazkem. Všichni zaměstnanci také dostávají bonifikaci na dovolenou, která v závislosti na délce zaměstnání u firmy může činit až čtyřtýdenní plat dosažený v měsíci prosinci předchozího roku.

Každý zaměstnanec Publixu má právo říkat „můj obchod“, protože všichni zaměstnanci jsou vlastníky. Vlastnictví zaměstnanců je jedním ze základních principů Jenkinsova odkazu. Když v roce 1930 otevřel svůj první obchod ve Winter Haven na Floridě, poskytl zaměstnancům zvláštní příplatek, aby si mohli koupit akcii. Dnes vlastní zaměstnanci 82 % společnosti prostřednictvím přímých nákupů, 11 % pomocí programu podílení se na zisku a 7 % prostřednictvím svěčeneckého fondu programu ESOP.

Zaměstnanci se také jako vlastníci chovají. Vedoucí jedné provozovny Isaac Coen to vysvětluje: „Mám rád moc, kterou mi Publix poskytuje tím, že mě nechává provozovat můj obchod. Mají své předpisy, ale neříkají mi, co mám dělat. Nechávají mě dělat to, co pokládám za vhodné.“

Historiky o pokladních, kteří pracovali 30 let a odešli do důchodu se čtvrt milionem dolarů, jsou jenom jedním z příkladů ilustrujících skutečnost, že vlastnictví zaměstnanců má pro lidi z Publixu značné výhody.

Pružná pracovní doba

Jak již bylo řečeno, manažeri musejí čelit stále vzrůstající rozmanitosti pracovních sil, zahrnujících např. osamělé rodiče s malými dětmi, zaměstnance pečující o staré lidi a zaměstnance navštěvující školy za účelem zlepšení své angličtiny. Koncepce pružné pracovní doby nebo pružného pracovního režimu má pro mnoho zaměstnanců motivační účinek. **Pružná pracovní doba** je termín označující takové pracovní podmínky, které poskytují zaměstnanci určitou možnost volby toho, kdy chce být přítomen v práci. Příklad uspořádání pružné pracovní doby ukazuje obrázek 11.11.

Podle uvedeného příkladu si zaměstnanci mohou vybrat tři možnosti. Ve všech případech musejí být zaměstnanci přítomni od 9 do 12 hodin a od 14 do 16 hodin. Uvedené tři možnosti poskytují pracovníkovi větší autonomii při sladování jeho pracovních povinností a osobních záležitostí. Jedinci si mohou na základě výběru vhodné nabídky vyřizovat všelijaké pochůzky či upravit dobu spánku nebo odcházet z práce dříve než jiní pracovníci. Pružná pracovní doba prostě respektuje to, že jedinci mají různé potřeby a preference týkající se pracovní doby.

Pružná doba	Doba povinné přítomnosti *	Pružná doba	Doba povinné přítomnosti *	Pružná doba
Hodina				
7	9	12	14	16
			16	18

Příklady možného uspořádání pracovní doby

Možnost I 7.00 – 16.00

Možnost II 8.00 – 17.00

Možnost III 9.00 – 18.00

* Doba, kdy všichni zaměstnanci musejí být přítomni a pracovat.

Realizace

Pružná pracovní doba má zabezpečit, aby práce byla vykonávána efektivně a v nejvyšší možné kvalitě, a zároveň má umožnit pracovníkům a jejich bezprostředním nadřízeným dohodnout se v rámci daných možností na takovém umístění pracovní doby během dne, které by co nejvíce respektovalo jednotlivé pracovníky a potřeby jejich rodin.

- Pružná pracovní doba je vhodná pro stálé zaměstnance.
- Zaměstnanci musejí pracovat 40 hodin týdně (mají plný týdenní úvazek).
- Úřady musejí být otevřeny od 8 do 17 hodin (aby zaměstnanci mohli využívat pružné pracovní doby k vyřizování různých záležitostí na úřadech).
- Na oběd má každý minimálně půlhodinovou přestávku.
- Individuální umístění pracovní doby je minimálně měsíc předem odsouhlaseno s vedoucím oddělení. Manažeri odpovědní za pracovní skupinu (jednotku) mohou požadovat změnu, je-li to z hlediska skupiny potřebné.

Obr. 11.11 Tři možnosti uspořádání pružné pracovní doby

Pozn. překl.: Podmínky označené odrážkou mohou být – a také často bývají – odlišné od toho, co uvádějí autoři. Zejména poslední uvedená podmínka poněkud omezuje zaměstnance v operativnějším využívání pružné pracovní doby a obvykle se neuplatňuje. Podniky často nechávají na zaměstnanci, ve kterém okamžiku pružné doby začne pracovat, a umožňují mu tak vyřizovat si nepředvídané záležitosti, popřípadě začínat práci tak, jak mu to umožňují náhodné výkyvy doby potřebné k dojíždě na pracoviště apod. I z dalšího textu je patrné, že příklad uváděný autory představuje spíše jen určitý typ pružné pracovní doby, vyznačující se oproti běžné evropské i americké praxi určitými omezeními.

Výzkum týkající se pružné pracovní doby naznačuje, že může mít motivační účinky v souvislosti s tím, že snižuje absence a pozdní příchody do práce a rovněž zvyšuje spokojenost s prací. Navzdory problémům s koordinací pracovní doby jednotlivých pracovníků nabízí pružná pracovní doba manažerům příležitost, jak

při řízení pracovní doby zaměstnanců respektovat jejich rozdílné potřeby. Schopnost vytvářet příznivé podmínky pro mimopracovní potřeby zaměstnanců je zároveň určitou formou pozitivního přístupu k jejich motivování, který může být pro manažery i řadové pracovníky velmi přitažlivý.

Sam Rivera, pomocník dílovedoucího ve Fel-Pro, Inc. ve Skokie v Illinois – výrobce autodílů s 1 100 zaměstnanci, je manažerem, který chápe potřeby svých spolupracovníků týkající se pružné pracovní doby a vyvíjí opravdové úsilí, aby jim vyhověl. Jeho podřízení jej hodnotí jako spravedlivého a pružného člověka, který má pochopení pro své podřízené. Mezi jeho 50 podřízenými je 29 Latinoameričanů, 11 lidí z Kavkazu, 9 Afroameričanů a jeden ostrovan z asijské části Pacifiku. Řídí čtyři ženy a 46 mužů.

Jednou poskytl Sam jednomu ze svých spolupracovníků tři dny mimořádného volna, aby mohl ve spolupráci s psychologem vymanit svého syna z vlivu pouličního gangu. Množství příkladů, jako byl tento, zřejmě může sloužit jako vysvětlení toho, proč Samův tým překračuje normu o 120 %. „Dělám, co můžu“ je Samovo heslo, které zjevně přijalo za své i 50 jeho spolupracovníků.

Přehled hlavních bodů

- Motivace je vnitřní stav zobrazující přání, touhy, hnací síly a potřeby jedince.
- Dvě významné teorie zaměřené na obsahovou stránku motivace jsou Maslowova teorie hierarchie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie. Maslow uspořádal pět potřeb do hierarchie založené na jejich různém významu. Herzberg předložil dvě řady faktorů práce: udržovací a motivační. Udržovací faktory (jinak také tzv. hygienické faktory neboli dissatisfactory) jsou z hlediska práce vnějšími faktory a jejich nepřítomnost vyvolává nespokojenost. Motivační faktory (motivátory) souvisejí se vztahem člověka k práci a ovlivňují motivaci jedinců.
- Teorie spravedlnosti tvrdí, že pocit nespravedlnosti je motivační silou. Domnívá-li se někdo, že s ním bylo v porovnání s někým jiným nespravedlivě naloženo, bude motivován k tomu, aby tuto nespravedlnost napravil.
- Expektační teorie motivace je teorií orientující se na procesní stránku motivace a tvrdí, že jedinci jsou motivováni k volbě rozdílného chování či různé intenzity pracovního úsilí. Jedinec vyvíjí úsilí k dosažení takového výkonu, který mu přináší preferovanou odměnu.
- Stimulační teorie motivace doporučuje k motivování lidí používat stimuly (pozitivní, negativní, odebrání něčeho, trest). Soustřeďuje se na prostředí a jeho důsledky a vliv na jedince.

- Obohacování práce sleduje jak efektivnost plnění úkolů, tak spokojenost lidí a zabudovává do výkonu práce prvky, které umožňují zvýšit pravděpodobnost dosažení úspěchu a uznání, zvyšují podnětnost a zajímavost práce a míru odpovědnosti za ni, a v neposlední řadě rozšiřují možnosti kariéry a osobního rozvoje.
- Systém odměňování motivuje, pokud vytváří přesvědčení, že dobrý výkon vede k vyššímu platu, minimalizuje negativní důsledky dobrého výkonu a vytváří podmínky pro to, že i další formy odměn jsou závislé na dobrém výkonu.
- Systém zaměstnaneckých akcií (ESOP) zařazuje zaměstnance mezi vlastníky podniku.
- Pružná pracovní doba představuje případ, kdy je zaměstnancům umožněno volit si do určité míry umístění své denní pracovní doby.

Otázky k diskusi

1. Jak je stimulační teorie využívána školitelem v kurzu, který právě navštěvujete?
2. Protestantská pracovní etika se používá při charakterizování hodnotových orientací společnosti. Lze ji použít i u stále více kulturně diverzifikovanějších pracovních sil?
3. Manažer týmu techniků ve výrobním závodě prý řekl: „Věřím, že peníze jsou tím nejlepším ze všech možných motivátorů. Můžete si říkat, co chcete, ale když na to přijde, a vy chlapovi přidáte, tak jej motivujete. A to je všechno.“ Co byste na základě látky diskutované v této kapitole takovému manažerovi poradili?
4. S kým zpravidla porovnáváte své výsledky ve škole, v práci či ve společnosti? Už jste měli v této souvislosti pocit nespravedlnosti? Jestliže ano, co jste podnikli?
5. Pružná pracovní doba se v posledních letech stala populární záležitostí. Má tato forma pracovní doby motivační účinky? Proč?
6. Co způsobilo, že ve Spojených státech je jistota zaměstnání v posledních letech spíše nižší?
7. Tato kapitola zdůrazňuje, že manažeři musejí důkladně znát základní potřeby lidí, aby mohli zaměstnance úspěšně motivovat. Vyberte si dva jedince, které dobře znáte. Liší se navzájem z hlediska významnosti různých potřeb? Pohovořte o těchto rozdílech a uveďte, jak by mohly ovlivnit chování těchto jedinců. Kdybyste se pokoušeli tyto osoby motivovat, zvolili byste k nim různý přístup? Proč?
8. Může být studentova práce obohacena? Předpokládejme, že máte poradit svému profesorovi s aplikací dvoufaktorového modelu motivace ve vaší studijní skupině. Měli byste při tom odpovědět na tyto otázky: Lze aplikovat tento

přístup ve škole? Proč? Jestliže ano, pokuste se rozlišit udržovací a motivační faktory a navrhněte svému profesorovi motivační faktory, které může použít k obohacení práce studentů.

9. Předpokládejme, že jste právě přečetli Vroomovy myšlenky o tom, jak *cíle* jedinců ovlivňují jejich *úsilí* a jak chování, které si jedinec volí, závisí na tom, jak vyhodnotí pravděpodobnost, že toto chování úspěšně povede k cíli. Co je vaším cílem v tomto kurzu řízení? Ovlivňuje vaše úsilí? Domníváte se, že jiný účastník kurzu může mít jiný cíl? Je chování (úsilí) této osoby jiné než vaše? Mělo by nějaký význam, kdyby si toho byl vědom váš profesor?
10. Zhodnoťte systém odměňování používaný v Nucor Corporation. Co si o tomto systému myslíte?

PŘÍPAD 11 – 1

Plat vedoucího pracovníka: ocenění nebo hanba?

„Američané jsou blázni!“ vykřikuje Rolf Dahlems, manažer německé konzultantské firmy Ward Howell Unternehmensberater. „Žádný vedoucí pracovník není tak dobrý, aby to ospravedlňovalo takové sumy.“ Velké časopisy, jako *Forbes* nebo *Fortune*, soustavně uveřejňují přehledy odměn amerických vedoucích pracovníků, naivní „autority“ a média celého světa lacině žertují o tom, jak mnohem nesobečtější a soucitnější jsou nejvyšší vedoucí pracovníci v jiných částech světa. Loňského roku šířil vlivný japonský list *Yomiuri* kreslený vtíp, který znázorňoval v Detroitu vyrobený automobil sjíždějící s kopce v důsledku nadměrné váhy přeplácených manažerů amerického automobilového průmyslu. Japonský automobil naopak vyjížděl rychle nahoru, protože vezl lehčí, méně placené japonské manažery. *Business Week* se na to chytil a prohlásil: „Rozdíly v amerických a japonských platech jsou omračující.“

Ne tak rychle, lidi. Rozdíly nejsou takové, jaké se zdají. Mimo Spojené státy se tak moc veřejně o platech vedoucích pracovníků neinformuje, a to, co se odhalí, to je zkresleno nedostatečným světlem vrhaným na tuto záležitost. Bylo by třeba prozkoumat daňové registry či utajované podnikové informační zdroje a vyhodnotit rozhovory s místními podnikateli, vyhledávači lidí pro podnikové funkce a poradci v oblasti odměňování. Badatelé z *Forbesu* důkladně analyzovali peněžní odměny – platy a prémie – nejlépe placených vrcholových manažerů podniků ve Spojených státech; pro Japonsko a Německo použil *Forbes* vzorek vysoce placených šéfů. Na této úrovni není žádných pochyb: američtí šéfové jsou placeni lépe. Podle zmíněných výpočtů dvacet nejlépe placených vedoucích pracovníků v USA dostalo v podobě platů a prémie v roce 1992 v průměru 4,8 milionu dolarů oproti odhadu 1,8 milionu dolarů v Německu a odhadu 530 tisíc dolarů v Japonsku.

Forbes však objevil, že v tomto případě nejde o porovnávání jablek s jablky, ale o porovnávání chřestu s banány. „Každá země má jiný systém,“ přiznává 64letý Fumio Sato, distingovaný prezident japonské Toshiba Corporation, „nemyslím si, že propast mezi platy amerických a japonských šéfů je tak hrozná.“

Vedoucí pracovníci ve Spojených státech mají vzhledem k relativně příznivé míře zdanění tendenci poctivě své platy zdaňovat a rovněž poctivě platit srážky na sociální zabezpečení. Ale např. ve Francii může zdanění a srážky na sociální zabezpečení dosáhnout až 65 % peněžního příjmu vrcholového manažera. Nelze se tedy divit, že v zemích s vysokým zdaněním se podniky snaží poskytovat řadu nezdanitelných odměn.

Jak? Jednou z možností je vyplácet jednomu a témuž vedoucímu pracovníkovi několik platů, jeden např. v domovské zemi a jiné v pobočkách v zahraničí. Spojené státy jako jediná velká průmyslová země zdaňují všechny příjmy amerických občanů bez ohledu na to, kde je tito občané získali. Jiné země zdaňují příjmy získané jen v dané zemi. Tak německý vrcholový manažer může dostávat jeden veřejně přiznaný šek a jiný končí – zcela legálně – na účtu zahraniční banky. Odile Ledesertová, konzultantka u Towers Perrin v Paříži, opatrně říká: „Neměli bychom vyzvídat o prémiech placených ve Švýcarsku nebo na Bahamách.“ Horst Brocker z firmy Egon Zehnder International GmbH z Mnichova, která vyhledává špičkové pracovníky, zasvěceně odhaduje: „Existují závažné důkazy pro to, že asi 20 % platů (vrcholových německých manažerů plnicích povinnosti i v cizině) je vypláceno v zahraničí.“

Předpokládejme, že německý šéf dostane odděleně od platu 20% prémie odvozenou od základu 1,5 milionu dolarů. Lze říci, že ona prémie ve výši 300 tisíc dolarů unikající zdanění představuje – vezmeme-li v úvahu vysoké daně z příjmu v Německu – 640 tisíc dolarů hrubého příjmu.

„V důsledku až 53% zdanění příjmu v Německu existují jen malé pohyblivosti ke zvyšování peněžního příjmu,“ říká Thierry Hamon, partner ve Wyatt Co. v Düsseldorfu.

Existují ovšem i další skryté platby evropským vedoucím pracovníkům. Němečtí vrcholoví manažeři obvykle dostávají určitý druh příspěvku na bydlení a často je jim nabízena pomoc v domácnosti. Hodnota takového příspěvku na bydlení a na služebnou může být – pokud je správně strukturována – až 130 tisíc dolarů hrubého.

Soudní případ projednávaný v roce 1991 ve Stuttgartu odhalil, že jeden německý vrcholový manažer dostal od své společnosti 300 tisíc dolarů v podobě letenek na Mallorku, kde měl své letní sídlo. Zaměstnavatel mu také uhradil určitou renovaci jeho vily, přičemž předstíral, že to bylo z „bezpečnostních“ důvodů.

Německý vrcholový manažer má i další externí zdroj příjmů, protože nezřídka zasedá ve správních radách dalších podniků. A jde o pěkné peníze. Není neobvyklé, že takoví manažeři, jako je Hilmar Kopper z Deutsche Bank nebo Wolfgang Roller z Dresdner Bank dostávají k obvyklému platu a prémie ve výši 1,5 milionu dolarů ještě odměnu za členství ve správních radách ve výši 350 tisíc dolarů.

Vezměme příspěvek na bydlení, cenu letenek při cestách na dovolenou a jiné výdaje placené podnikem plus honorář za členství ve správních radách. Přidejme to k 1,8 milionu dolarů, které vydělávají dobře placení němečtí šéfové. Všechno dohromady to odpovídá asi 2,7 milionu dolarů čistého příjmu (po zdanění) – tedy o polovinu více, než se původně uvádělo.

A Japonsko? Stejně jako v Německu existují některé taktiky – a významné – formy nezdaňovaného odměňování i v Japonsku, kde nejvyšší zdanění – je-li příjem vyšší než 180 tisíc dolarů – dosahuje 65 %. Hoštění klientů patří k velkým zaměstnaneckým výhodám vyšších vedoucích pracovníků v Japonsku; v jedné studii došel American Express k závěru, že japonské firmy spotřebují na pohoštění třikrát tolik prostředků než americké firmy. Vrcholoví japonští manažeři jsou hoštěni gejšami v soukromých místnostech s výhledem do bambusových zahrad v elitní tokijské čtvrti Kanetanaka. Náklady: kolem 700 dolarů na osobu. Ano, američtí manažeři mají velké položky na vydání, ale nikoliv tak velké jako v Japonsku.

Japonští vrcholoví manažeři a vysoce postavení úředníci mohou také bohatnout „dary“, tedy něčím, co je v japonské kultuře hluboce zakořeněno. Populární zaměstnaneckou výhodou vyšších manažerů v Japonsku je např. členství v podnikovém golfovém klubu. Sato z Toshiba je členem dvou klubů a příspěvky za něj platí podnik. Podle vydavatele jednoho japonského golfového časopisu může člen prestižního golfového klubu při golfovém utkání využít 1 600 až 1 800 dolarů na pohoštění tří hostů jídlem a pitím.

Každá země má pro vyšší vedoucí pracovníky své oblíbené výhody. Francouzští šéfové často dostávají prvotřídní kuchaře. Britští mohou dostat automobil s řidičem pro soukromé účely. Služební automobil jako zaměstnanecká výhoda je tak rozšířený – dokonce i mezi středními manažery – že více jak 60 % nových automobilů v Británii kupují podniky. „Může se stát, že vrcholový manažer má jaguára s řidičem a BMW pro sebe – obojí placené podnikem,“ říká Andrew Christie, ředitel v Noble Lowndes & Partners Ltd.

V Hongkongu vydělávají vrcholoví manažeři největších firem mezi 400 tisíci až 700 tisíci dolarů v hotovosti. Ale přidejme k tomu štědré příspěvky na bydlení, členské poplatky v několika klubech, příspěvky na vzdělání dětí, služební, automobil a řidiče a dotované půjčky. Se všemi těmi dodatečnými příjmy může lehce

činit celková hrubá odměna vedoucích pracovníků jeden milion dolarů. A uvědomme si jedno: nejvyšší míra zdanění v Hongkongu je 15 %. Ze 700 tisíc dolarů přináší takový manažer domů téměř 600 tisíc dolarů. Jeho americký protějšek by k tomu potřeboval hrubý příjem jeden milion dolarů.

A nyní jedno překvapení: V roce 1992 seřadil Towers Perrin platy manažerů ve světě na základě jejich čisté kupní síly. Jeho závěr: mexičtí a brazilští vrcholoví vedoucí jsou placeni nejlépe na světě a vydělávají třikrát tolik než jejich americké protějšky. To jasně ukazuje, jak směnné kurzy a rozdílnost cenových hladin může změnit pohled na věc, ale také přináší důkaz, jak obtížné a problematické je porovnávat příjmy.

Otázky k zamyšlení

1. Domníváte se, že každý vedoucí pracovník si uvědomuje hodnotu platu a zaměstnaneckých výhod poskytovaných v Americe a uvedených v tomto případě?
2. Federální vláda konstatovala, že by se měly učinit jisté kroky, aby se dostalo pod kontrolu či aby se omezilo to, co dostávají vyšší vedoucí pracovníci za svou práci. Domníváte se, že by vláda měla převzít takovou roli? Proč?
3. Věříte, že vrcholoví vedoucí porovnávají své platy s jinými vrcholovými vedoucími podobně, jak jsme o tom mluvili v souvislosti s teorií spravedlnosti? Proč?

PŘÍPAD 11 – 2

Motivační systém ve Worthington Industries

Worthington Industries v Columbusu v Ohio není žádný zázrak. Vyrábí ocel, odlitky pro lokomotivy a přesné odlitky a také lisuje plastické hmoty – všechno to je opakující se výroba, která se realizuje ve vysoce konkurenčním prostředí trhu. Ale pokud jde o výkon, pak je Worthington opravdovým zázrakem. Jeho výdělky vzrostly během posledních deseti let o více než 250 %; výtěžek z akcií činí v průměru 17 %.

Nyní sedmdesátiletý John McConnell založil Worthington před 38 lety a pořád je předsedou; jeho syn, devětatřicetiletý John P. se stal nejvyšším výkonným vedoucím a zabezpečuje, aby rodinný management přežil do následujícího století. Přestože rodina nyní vlastní asi 14 % podnikových akcií, McConnellové vedou podnik nikoliv jako úředníci, ale jako opravdoví vlastníci.

Ve Worthingtonu, nyní největším fungujícím výrobcí ocelových výrobků v USA, stále ještě vládne způsob motivace stylu „vyhráme si rukávy“. Jeho největším zákazníkem je automobilový průmysl, který se bude v tomto roce podílet asi 35 % z šestisetmilionového prodeje ocelových výrobků, většinou v podobě ploché válcované oceli. Jiným velkým zákazníkem je strojírenství. Vedle výroby oceli společně

nost produkuje i tlakové nádoby na topný plyn či pro klimatizaci, a to v hodnotě asi 150 milionů dolarů. A jde prostě do všeho, co v kovoprůmyslu přináší zisk.

Podnikovou filozofii lze shrnout do jedné věty. Platí své pracovníky dobře, jedne s nimi jako s lidmi a uvidíš, že budou pracovat usilovněji než lidé, kteří považují šéfa za soupeře.

Starší McConnell kdysi pracoval v závodě na výrobu automobilů, kde byl vysoký podíl zaměstnanců organizován v odborech a odbory měly velký vliv. Tehdy byl jedním odborovým předákem kritizován za to, že dělal svou práci za pět hodin místo za osm. Myslel si, že je to šílenství. Tím, že podváděli šéfa, nakonec pracovníci podváděli sami sebe, protože takový podnik prostě nemůže vyplácet dobré mzdy a zůstat dlouhodobě ziskový.

Poté, co McConnell založil svůj vlastní podnik, došel k závěru, že by měl provozovat podnik, kde by pracovníci shledali, že je v jejich vlastním zájmu být produktivní. Na začátek odstranil píchačky a zrušil kontrolory. Říká: „Musíte pracovníkům věřit. Když to neděláte, pak děláte špatnou práci.“

Worthington respektuje úsudek svých řadových pracovníků. Ti mohou např. odmítnout odeslat výrobky, jestliže se domnívají, že jejich kvalita neodpovídá normě. To je však rozhodnutí, které normálně dělá management. Ale takovým způsobem se dosáhlo toho, že míra reklamací u výrobků Worthingtonu je ze strany zákazníků menší než jedno procento, zatímco u konkurence je to kolem 3 %.

McConnell se rozhodl poskytovat svým zaměstnancům plat namísto hodinové mzdy a slíbil jim, že je ve zlých dobách nepropustí. To je skutečná výhoda v podmínkách, kdy ocelářská výroba má cyklický charakter. A svůj slib dodržel. Nikdo ze zaměstnanců nebyl propuštěn z důvodu, že se podnik ocitl v tísní v důsledku špatných obchodů. Navzdory tomu, že jen v několika ze třiceti závodů Worthingtonu existuje odborová organizace, patří jeho mzdy – ať už je závod kdekoli – do horní čtvrtiny mezd vyplácených v daném regionu.

Základní plat je nízký, ale prémie a podíly na zisku zařazují Worthington mezi podniky, kde funguje odborový svaz ocelářů. Typický zaměstnanec může očekávat, že dostane 35 - 55 % odměny v závislosti na míře své odpovědnosti jako podíl na zisku. Ve fiskálním roce 1993 dostal typický zaměstnanec na výrobní lince v ocelárně ke svému běžnému platu navíc kolem 11 200 dolarů peněžní prémie. Kromě toho dostal dalších 1 200 až 3 000 dolarů v podobě tzv. odloženého podílu na zisku (tj. ve skutečnosti mu byla tato částka připsána na osobní konto, z něhož se později vyplácí jakési renty nebo důchody). Zaměstnanci, kteří se této akce zúčastňují např. 20 nebo více let, mají na svém kontě tohoto typu podílu na zisku 380 tisíc dolarů.

Zaměstnanci se také mohou stát vlastníky. Více jak 4 000 z nich vlastní akcie Worthingtonu za 200 milionů dolarů. Průměrná hodnota akcií na jednoho držitele z řad zaměstnanců je 45 000 dolarů.

Když podnik strádá, strádají samozřejmě i pracovníci, protože významnou složkou jejich odměny jsou podíly na zisku. To znamená, že je-li slabý odbyt výrobků, náklady práce ve Worthingtonu automaticky klesají. Neexistuje tedy institut pevné mzdy, který nutí podniky s vysokou mírou odborové organizovanosti propouštět pracovníky při každém poklesu objednávek. A protože pracovníci vlastní pěkný kus podniku, jsou méně otráveni, neboť vědí, že pokles jejich odměny pomáhá ochránit jejich investice.

Funguje to? Samozřejmě. Míra absencí je ve Worthingtonu 1,5 % – tj. polovina úrovně vykazované odvětvím jako celkem. Realizovaný prodej výrobků v přepočtu na jednoho zaměstnance je druhý nejvyšší v odvětví. Pouze Steel Technologies Inc. jej předstihl, přičemž okopíroval politiku odměňování zaměstnanců praktikovanou ve Worthingtonu.

Vedení jiných podniků začínají věnovat McConnellovým zásadám pozornost. Mnohé podniky již zorganizovaly návštěvy ústředí Worthingtonu v Columbusu, aby se podívaly, jak to tam funguje. Ale McConnell říká, že nikoliv mnozí návštěvníci se dobrali podstaty věci. „Chce to angažovanost,“ zdůrazňuje. „Totální, dlouhodobou angažovanost.“

Otázky k zamyšlení

1. Jakou teorii motivace aplikuje John McConnell ve Worthington Industries?
2. Proč by měly odbory podporovat nebo odmítat McConnellovy myšlenky o motivování zaměstnanců?
3. Co míní McConnell tím, že je nezbytné být totálně angažován, aby byl motivační program úspěšný?

Praktické cvičení

Vaše pracovní preference v porovnání s ostatními účastníky

Cíl

Cílem tohoto cvičení je rozpoznat, co způsobuje, že je pro vás práce atraktivní nebo neatraktivní. Preference zaměstnanců, pokud jsou známy, mohou manažeri využít k formování a restrukturalizaci práce tak, aby byla atraktivnější, aby přinášela větší odměnu a byla celkově splnitelnější. Tento typ informace manažerovi umožňuje vytvářet pro podřízené pozitivnější motivační ovzduší.

Postup cvičení

1. Přemýšlejte o své současné práci nebo o typu práce, kterou byste rádi dělali. Rozhodněte se, který z následujících faktorů práce je pro vás nejdůležitější. Označte jej číslem 1. Pak si vyberte druhý nejdůležitější a označte jej číslem 2. Pokračujte pak krok za krokem, až označíte nejméně důležitý faktor číslem 14. Jednotliví lidé mají samozřejmě odlišné pořadí faktorů. Jaké jsou vaše současné preference?

- Funkční postup (příležitost pro povýšení).
- Plat (příjem poskytovaný za práci).
- Zaměstnanecké výhody (délka dovolené, pojištění, rekreační zařízení).
- Pracovní režim (pracovní doba, její začátek).
- Místo vykonávané práce (geografická poloha, region).
- Nadřízený (spravedlivý, vlivný šéf).
- Zpětná vazba (odezva na práci, smysluplná a přesná odezva na pracovní výkon).
- Jistota (stálost práce, zajištěná budoucnost).
- Podnětnost (zajímavá a stimulující práce).
- Pracovní podmínky (pohodlné a čisté pracoviště).
- Spolupracovníci (přátelští a zajímaví kolegové).
- Zaměstnavatel (práce pro podnik, na který můžete být hrdi).
- Odpovědnost (mít odpovědnost za významnou práci).
- Příležitost ke vzdělávání a rozvoji (možnost vzdělávání a rozvoje přímo v organizaci nebo mimo ni).

2. Nyní seřadte faktory práce tak, jak si myslíte, že by je seřadili ostatní účastníci kurzu. Rozhlédněte se a zamyslete se nad tím, jak by průměrný účastník vašeho kurzu seřadil následující faktory práce.

- Funkční postup.
- Plat.
- Zaměstnanecké výhody.
- Pracovní režim.
- Místo vykonávané práce.
- Nadřízený.
- Zpětná vazba.
- Jistota.
- Podnětnost.

- Pracovní podmínky.
- Spolupracovníci.
- Zaměstnavatel.
- Odpovědnost.
- Příležitost ke vzdělávání a rozvoji.

3. Školitel vytvoří skupiny o 4 – 6 lidech, ve kterých se bude diskutovat o pořadích, která účastníci sestavili jednak u *své osoby*, jednak u *ostatních*. Každá skupina by měla vypočítat průměrné umístění faktorů pro oba druhy pořadí. Co to ukazuje? Členové skupiny by měli o těchto průměrných pořadích a míře jejich shody diskutovat.
4. Průměrné pořadí jednotlivých faktorů u obou typů pořadí by mělo být zaznamenáno na tabuli a o výsledcích by měl diskutovat celý kurz.

Závěr

Jedinci považují za důležité různé faktory. Může manažer realisticky reagovat na širokou škálu různých preferencí svých podřízených?

2. Skupiny budou přemýšlet a navrhovat řešení následujícího problému:

Středozápadní oblast Spojených států je známa jako „rezavá pánev“ Ameriky. Dělníci oceláren a automobilek ztrácejí svá zaměstnání. V současné době je ve Spojených státech 169 tisíc ocelářů, zatímco v roce 1977 jich bylo 460 tisíc. Ke ztrátám zaměstnání došlo většinou ve státech Illinois, Indiana, Michigan, Ohio a Pennsylvania. Všeobecně se soudí, že ten, kdo ztratil práci, už nikdy nebude pracovat v ocelárně nebo automobilce. Zaměstnání je ztraceno navždy. Předpokládejme, že tento soud je v podstatě správný. Použijte metody brainstormingu a navrhnete několik řešení, která by mohli pracovníci, management a vláda přijmout k ulehčení sociálních, emocionálních a psychologických problémů obětí ztráty zaměstnání. Co by mělo a mohlo být učiněno?

3. Každý člen skupiny by měl nezávisle navrhnout dvě řešení tohoto problému. Po 20 minutách se návrhy řešení zaznamenají.

4. Diskutujte postup brainstormingu ve skupině. Kdyby k tomu došlo v organizaci, co by mělo být dalším krokem po ukončení brainstormingu?

13. KAPITOLA

VEDENÍ LIDÍ V ORGANIZACÍCH

Učební cíle

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- **DEFINOVAT**, co znamená termín *vedení*;
- **POPSAT** význam schopnosti vést lidi v podmínkách neustále vzrůstající kulturní rozmanitosti pracovní síly;
- **VYSVĚTLIT**, o co se vedoucí opírají při ovlivňování pracovního chování vedoucích osob;
- **POROVNAT** podobnosti a rozdíly studií z University of Michigan, studií z Ohio State University a tzv. manažerskou mřížkou (grid), vysvětlující styl vedení;
- **IDENTIFIKOVAT** důležité rozdíly mezi situačními teoriemi vedení.

MANAGEMENT V AKCI: VEDOUcí: PODOBNOSTI A ROZDÍLY

Hledání té správné směsice formující úspěšného vedoucího nepolevuje. Sportovní zápolení spočívající v hledání a objevování aktivit, stylu, hodnot a mnohého dalšího, co je potřebné k charakterizování úspěšného vedoucího, neutuchá již několik desetiletí. Pohled na to, co experti přisuzují obdivovaným vedoucím, do určité míry odhaluje tajemství toho, co dělá vedoucího vedoucím.

Jack Welch, výkonný ředitel u General Electric, je jako vedoucí pracovník obvykle hodnocen nejvyššími známkami. Je považován za mistra v přidělování úkolů, dovede získat z pracovníků maximum a je osobou silně orientovanou na výsledky. Svoji vizi charakterizuje jako důraz na cestu kupředu a na co největší růst. Vyslovuje tuto vizi vášnivým a horlivým způsobem a snaží se vytvářet víru v tuto vizi i u ostatních lidí. Jak ještě tato kapitola ukáže, Welch je transformační vedoucí. Úspěch General Electric je spojen s Welchovou neutuchající dynamičností. Mottem General Electric by mohlo být: „Vedoucí může a musí dělat rozdíly.“

Paula Marshalllová-Chapmanová je výkonnou ředitelkou Bama Pies, Ltd. v Tulse. Připouští, že je workoholik a fanatik kvality. Položila důraz na stoprocentní spokojenost zákazníka. Bama Pies je dodavatelem koláčů do sítě McDonald's ve Spojených státech a jablečných koláčů pro restaurace v Číně a Koreji. Jako neúnavný pracovník, který chce uspokojit každého zákazníka a dodavatele, může posloužit Marshalllová-

Chapmanová jako modelový příklad a jako strategický myslitel. Netoleruje ledabylost v práci a nezdvornilé chování. Její názor je ten, že nebude-li Bama Pies reagovat na potřeby zákazníka nyní, nebude mít možná příležitost to udělat v budoucnosti.

Sandy Sandbutte je výkonným ředitelem v elektrárenské společnosti Minnesota Power Company. Sandbutte praktikuje to, o čem se v této kapitole mluví jako o rozšiřování pravomocí pracovníků. Minnesota Power umožňuje svým zaměstnancům rozhodovat, svobodně předkládat návrhy a vytvářet takový typ pracovní kultury, který povzbuzuje a podporuje růst. Sandbutte věří, že vedoucí hraje hlavní roli při vytváření kultury, která pak rozvíjí a formuje mnohé další vedoucí. Sandbutte dělá všechno proto, aby ujistil zaměstnance, že rozšiřování jejich pravomocí je v Minnesota Power spíše pravidlem než výjimkou.

Zmínění tři vedoucí mají úspěch, protože tvrdě pracují a praktikují takový styl, který jim a jejich situaci nejlépe vyhovuje. Ačkoliv se jejich styly poněkud liší, patří všichni tři k těm vedoucím, kteří zřejmě naslouchají druhým, je jim vlastní obrovská průbojnost, jsou považováni za poctivé a chtějí být vedoucími pracovníky. Jak tato kapitola jasně ukáže, neexistuje žádný jediný nejlepší přístup k vedení lidí. Někteří vedoucí pracovníci uspěli s autokratickým a energickým přístupem, přístupem „dělej to podle mě“. Jiní měli úspěch s tím, že svým spolupracovníkům poskytli k vykonávání práce široké pravomoci. Neexistuje žádný model vedení typický pro různá pohlaví, rasy, země nebo morálku. Jak Peter Drucker tak vhodně řekl, vedení je práce.

Zájem o to, jak vést jiné lidi, existuje už tak dlouho, jak existuje zkoumání lidského chování. Psychologové během posledních padesáti let vědecky analyzovali vedení lidí v organizacích a došli k názoru, že vedení je složitý proces, který může být vysvětlen pomocí nejrůznějších teorií a modelů. Mnohé z existujících teorií a modelů si ovšem navzájem odporují nebo se překrývají.

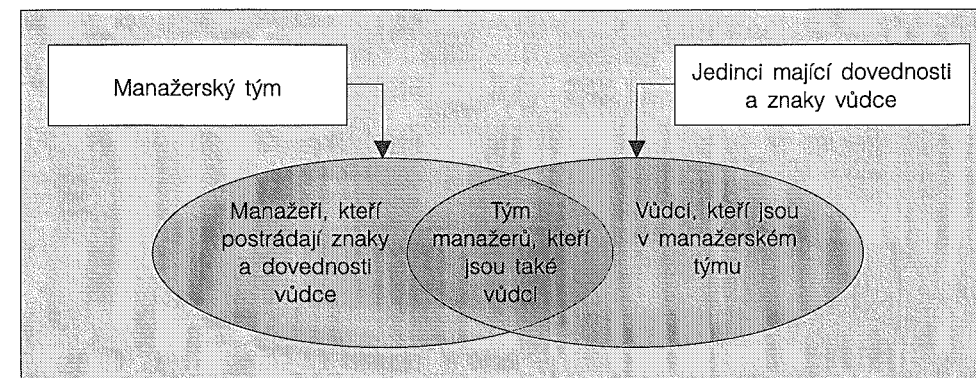
Jack Welch, Paula Marshalllová-Chapmanová a Sandy Sandbutte nezapadají do nějaké konkrétní teorie či modelu. Vedou lidi tak, že každý den vykonávají svou práci. Peter Drucker je zajisté pečlivý pozorovatel, když tvrdí, že vedení je práce. Jak se z této kapitoly dozvíte, Drucker je velmi zvláštní v tom, jak vidí problém vedení. Vedoucího nedělají chytré triky a slovíčka. Tvrdá každodenní práce je to, co v jakékoliv zemi udělá z člověka vedoucího a udrží jej v této funkci.

Co je to vedení?

Někteří autoři se domnívají, že vedení je synonymem pro řízení, pro management. Tato domněnka není správná. Vůdcové se nacházejí nejen v manažerské hierarchii, ale také v neformálních pracovních skupinách. Rozdíl mezi vedením a řízením může být definován následujícím způsobem:

Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Manažerské aktivity jako např. plánování, organizování a rozhodování jsou věci bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je ke splnění cílů. (Keith Davis: *Human Relations at Work*. New York, McGraw-Hill 1967, s. 96-97.)

Obrázek 13.1 ukazuje, že manažeři nejsou vždy efektivními vedoucími. Organizace všech velikostí se však pochopitelně snaží formovat takové manažery, kteří jsou zároveň vůdci.



Obr. 13.1 Nejlepší směs vedoucího a manažera

Významným rysem uvedené definice vedení je to, že vedení je proces, jímž se jeden jedinec snaží ovlivnit jiné jedince. Bylo již učiněno několik pokusů, jak objasnit a vylíčit, na základě čeho může nadřízený ovlivňovat podřízené nebo skupinu podřízených. Jeden z nejstručnějších a nejrozumnějších přístupů předložili John French a Bertram Raven ve stati *The Base of Social Power* (s. 607-623 v: D. Cartwright a A. F. Zander *ed.*: *Group Dynamics*. Evanston, IL, Row and Peterson 1960). Při definování vlivu ve smyslu **moci** – kontroly, kterou určitá osoba má a může vykonávat nad jinými – předkládají pět různých opěrných pilířů takové moci:

1. **Donucovací moc.** Donucovací moc je založena na strachu. Podřízený ví, že když nevyhoví přání nadřízeného, bude to mít za následek trest (například přidělení nepříjemné práce nebo důtku). Donucovací moc je založena na tom, že si jedinci uvědomují, že trest je důsledkem nesouhlasu s činy, názory nebo pokyny nadřízeného. V roce 1993 při stávce v American Airlines organizované Svazem letových dispečerů použili vedoucí donucovací moci: hrozeb a zastrasování. Naneštěstí byl konflikt řešen pomocí intervence prezidenta Clintona, který využil svého práva rozhodnout na základě toho, že stávka ohrožovala národní zájmy a bezpečnost.

2. *Odměňovací moc.* Odměňovací moc je opakem donucovací moci. Podřízení vědí, že vyhoví-li přáním nadřízeného, bude následovat odměna. Tato odměna může mít peněžní (zvýšení platu) nebo nepeněžní formu (poděkování za dobrou práci).
3. *Zákonná moc* neboli *legitimita.* Zákonná moc (legitimita) vyplývá z postavení nadřízeného v podnikové hierarchii. Například prezident společnosti má více zákonné moci než viceprezident a vedoucí oddělení má více zákonné moci než mistr.
4. *Odborná moc.* Jedinec s odbornou mocí je člověkem se zkušenostmi, zvláštními dovednostmi nebo znalostmi. Tím, že má jeden nebo více těchto znaků, mu získává respekt a ochotu jeho kolegů nebo podřízených. V některých případech jsou lidé s odbornou mocí zařazeni do manažerských funkcí a očekává se od nich, že dobře povedou své spolupracovníky. Zdá se, že je tomu tak především v profesionálním sportu. O velkých sportovcích s vynikajícími dovednostmi se předpokládá, že jsou potenciálními vůdci.
5. *Přířknutá moc.* Přířknutá moc je založena na tom, že vedené osoby se ztotožňují s vůdcem. Jedinci se chtějí ztotožnit s mocnou osobou; poskytnou nebo přířknou tudíž této osobě moc, protože je nějakým způsobem přitahuje nebo protože se o ní domnívají, že má žádoucí schopnosti.

Výzkumné studie odhalily význam každého z těchto pěti operních pilířů pro jedince. Tabulka 13.1 přináší přehled některých možností.

Tab. 13.1 Stupnice popisující „Můj nadřízený může ...“

1. Donucovací moc	Přidělit mi nepřijemnou práci nebo pracovní zařazení. Způsobit, že moje práce bude pro mne obtížná. Způsobit, že to tu nebude žádná zábava.
2. Odměňovací moc	Zvýšit můj plat či mzdu. Poskytnout mi zvláštní výhody. Ovlivnit mé povýšení.
3. Zákonná moc (legitimita)	Způsobit, abych měl pocit povinnosti něco udělat. Dát mi pocit odpovědnosti za splnění nějakého úkolu. Způsobit, abych věděl, že mám úkoly, které musím splnit.
4. Odborná moc	Poskytnout mi dobré technické nápady. Podělit se se mnou o své významné zkušenosti a znalosti. Poskytnout mi dobrou radu.
5. Přířknutá moc	Způsobit, abych se cítil vážený. Způsobit, abych měl pocit, že jsem se osvědčil. Způsobit, abych se cítil důležitý.

Pramen: Převzato z T. R. Hinkin a C. A. Schriesheim: Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Power. *Journal of Applied Psychology*, 1989, srpen, s. 567.

Frenchův a Ravenův model moci je kritizován z mnoha důvodů. Kritici zdůrazňují nedostatečné rozdíly mezi zmíněnými pilíři moci. Například moc nadřízeného odměňovat a trestat koreluje s jeho zákonnou mocí (legitimitou). K. Student objevil a ve svém článku *Supervisory Influence and Workgroup Performance* (*Journal of Applied Psychology*, 1968, s. 188-194) uvedl, že přířknutá a odborná moc jsou faktory „vzrůstajícího vlivu“, kdežto zbývající tři pilíře moci jsou odvozené od organizačních faktorů. Zjistil také, že odborná a přířknutá moc měly významnou souvislost s kvalitou výkonu skupiny a se snižováním nákladů. Ale průměrné výdělky klesaly, jakmile byla uplatněna odměňovací moc, a režijní náklady skupiny vzrostly, když byla uplatněna donucovací moc.

Vedoucí práce: vzájemné sdělování názorů

Manažeři jsou bezpochyby oprávněni ovlivňovat rozhodnutí do té míry, do jaké to organizace připouští. Vliv by ovšem měl být považován za záležitost vzájemného působení. Aby mohl jedinec ovlivňovat, musí být sám do jisté míry ovlivňován. Znamená to, že vedoucí musí být ovlivňován vedenými.

Takový vedoucí, který se pokouší ovlivňovat pomocí donucení nebo strachu nako nec musí čelit problémům. Tím není řečeno, že by vedoucí měl být zbaven práva ukázněvat správným způsobem své podřízené. Ale jde o to, aby se zaměstnanci na vedoucího dívali jako na přístupného, spravedlivého a ohleduplného člověka. V případě, že je považován za člověka, který je v některých situacích sám ovlivnitelný, může vedoucí získat vyšší míru vlivu.

Tato vzájemnost vedení představuje závažné poselství: Vliv může být rozdělen nebo sdílen a obě strany mohou jen získat. Vedoucí, který sdílí vliv se svými podřízenými, může mít prospěch z lepšího vzájemného působení a nápadů svých podřízených a může získat i více respektu. Podřízení mohou mít prospěch z toho, že lépe poznají svého vedoucího. Manažeři a zaměstnanci v efektivních organizacích mají pocit, že mají větší vliv. Čím větší celkový vliv mají v organizaci vedoucí a podřízení, tím lepší se zdá být výkon organizace.

Příkladem vzájemného sdělování názorů je to, co se stalo ve Photocircuits, divizi Kollmorgen Corporation v Glen Cove a Riverheadu ve státě New York. Manažeři byli hodnoceni svými podřízenými a získali tedy jakousi zpětnou vazbu. Účast byla dobrovolná. Toto hodnocení pracovního výkonu zdola se stalo součástí podnikové politiky.

Cílem hodnocení zdola je vybudovat vzájemný vztah mezi manažery a jejich podřízenými. Bylo navrženo proto, aby je povzbuzovalo k tomu mluvit jeden s druhým jako se sobě rovným. A zdá se, že někteří, kteří původně vyjadřovali určitou skept-

si, mění svůj tón. Frank Fuggine, viceprezident pro lidské zdroje, řekl: „Byl jsem skeptický, když padl návrh na hodnocení zdola. Ale otevřely se mi oči. Naučil jsem se mnohé o sobě samém... Zjistil jsem, že lidé byli vcelku velmi otevření a ve většině případů tuto příležitost uvítali. Skutečně mě to překvapilo.“

Rozšiřování pravomocí podřízených nabývá na popularitě. Logicky se ukazuje, že s růstem účasti podřízených na moci schopnost vedoucích vykonávat moc vlastně vzrůstá.

Rozšiřování pravomocí je definováno jako poskytování takových práv a odpovědností zaměstnancům na všech úrovních, které jim umožňují rozhodovat na základě svého vlastního uvážení. K rozšiřování pravomocí dochází, když přechází moc na zaměstnance, kteří pak zakoušejí jakýsi majetnický pocit a pocit kontroly nad svou prací. Lidé, jejichž pravomoci byly rozšířeny, věří, že rozhodují o tom, jak se bude jejich práce dělat.

Max DePree, prezident firmy Herman Miller, se domnívá, že rozšiřování pravomocí se zdá být jednoduchou záležitostí, ale ve skutečnosti je to zapeklitá věc. Je velmi obtížné žádat od vedoucích, aby dovolili jiným podílet se na rozhodování, řešení problémů a vytváření pracovních úkolů. Mnoha vedoucím bylo řečeno, aby vedli a odpovídali podřízeným na jejich otázky. Rozšiřování pravomocí vyžaduje vzájemné sdílení a dokonce předávání určitých práv a odpovědností jiným.

Jeden z manažerů firmy Herman Miller, který měl pocit, že se mu dostalo širších pravomocí, prohlásil, že je nepříjemné používat vonné dřevo a honduraský mahagon při výrobě židlí v ceně nad 2 000 dolarů. Usoudil, že používání tohoto dřeva škodí životnímu prostředí. Tento manažer byl současně pochválen i vypeskován. Nicméně, u Hermana Millera tento osamělý manažer zůstává i nadále na svém místě. Jeho etika, zaujetí kvalitou a využívání rozšířených pravomocí mu pomohly učinit velmi obtížné rozhodnutí. Prezident DePree nejen že diskutuje o rozšiřování pravomocí, ale praktikuje je i v případech, kdy se objevují rozpory.

Rozšiřování pravomocí a to, co se tím myslí v Hampton Inn, ukazuje následující „Pohled do praxe“. Příklady firem Herman Miller a Hampton Inn ukazují, jak rozšiřování pravomocí může způsobit rozdíly v tom, jak zaměstnanci vidí svoji práci.

POHLED DO PRAXE

Rozšiřování pravomocí v Hampton Inn

V říjnu 1989 se stal Hampton Inn prvním řetězcem hotelů, který vytvořil formální politiku „zaručené“ spokojenosti zákazníka. Záruka stoprocentní spokojenosti jednoduše tvrdí, že není-li host zcela spokojen se svým pobytem v Hampton Inn, neočekává se od něj, že bude platit.

Účinnost záruky Hampton Inn je založena na důsledném programu rozšiřování pravomocí zaměstnanců. Zaměstnanci na všech úrovních – od pokojského personálu až po recepci – jsou oprávněni pracovat se zárukou jako s nástrojem směřujícím k úplné spokojenosti hosta, aniž by předtím museli žádat ředitele hotelu o svolení. Všichni zaměstnanci jsou široce proškolení ve všem, co se týká záruky stoprocentní spokojenosti, a učí se, jak tomuto závazku v jednotlivých situacích dostát.

Manažer služeb pro hosty v Hampton Inn v Atlantě, Cumberland Mall, vysvětluje, jak rozšiřování pravomocí funguje:

Před několika lety, když jsem pracoval jako recepční v hotelu Hampton Inn, jsem zaslechl hosta u naší bezplatné kontinentální snídaně, jak si dosti hlasitě stěžoval, že tam nemáme jeho oblíbenou ranní polévku z obilnin. Než abych nechal toho člověka či jiného otráveného hosta odejít s pocitem nespokojenosti, raději jsem posoudil situaci a viděl příležitost udělat toho hosta šťastným. Vrátil jsem mu jeho peníze – nikoliv za kontinentální snídani, ale v ceně jedné noci v našem hotelu. A udělal jsem to na místě, bez projednání se svým nadřízeným nebo ředitelem hotelu, a také bez toho, aby host musel vyplňovat dlouhý reklamační formulář.

Někoho tento příběh může překvapit, nebo nemusí věřit, že tomu tak bylo. Jak vůbec mohl recepční vrátit hostovi peníze bez souhlasu šéfa? A proč by měl hotel podporovat takový krok pro něco tak nicotného, jako je miska ranní polévky z obilnin? Odpovědí je záruka stoprocentní spokojenosti v hotelech Hampton Inn. Tato záruka znamená příslib našich hotelů daný každému z našich hostů, že v případě, nebudou-li spokojeni s jakoukoliv stránkou pobytu u nás, neočekává se od nich, že budou platit. A navíc, záruka opravňuje každého zaměstnance hotelu Hampton Inn udělat pro spokojenost hostů všechno možné – včetně vrácení jejich peněz.

Začátkem roku 1989 se s platností od října toho roku společnost rozhodla rozšířit platnost záruky stoprocentní spokojenosti na všechny své hotely. Nejprve si mnozí zaměstnanci mysleli, že tento program bude mít na jejich práci velmi malý dopad. Ale když jsme zjistili, že každý zaměstnanec projde třídním školením, věděli jsme, že záruka je něco zvláštního. Bylo víc a víc jasné, že nová záruka systému Hampton Inn bude mít vliv na všechny naše práce a my budeme muset změnit způsob svého myšlení o vykonávání svých rutinních povinností.

Společnost zorganizovala v každém hotelu řadu výcvikových kurzů, při kterých bylo použito videa, přednášek, diskusí a metody hraní rolí. Během tohoto výcviku jsme se naučili, co dělat, jestliže host bude uplatňovat záruku. Rovněž jsme se naučili rozpoznávat situace, kdy my, zaměstnanci, nabídneme plnění ze záruky hostovi dříve, než si začne stěžovat. Školení nám osvětlilo pojem rozšiřování pravomocí a vyslalo k nám poselství, že zaměstnanci všech úrovní by měli této odpovědnosti využívat, aby zajistili spokojenost hostů.

Mnozí zaměstnanci – včetně mne – byli nejprve skeptičtí. Ačkoliv jsme byli hrdí na naše hotely a služby, domnívali jsme se, že hosté využijí záruky k tomu, aby dostali něco zadarmo. Ale školení zdůraznilo, že, i když jakýkoliv důvod předložený hostem je platným důvodem pro uplatnění záruky, většina hostů toho nezneužije. Společnost dokonce zorganizovala k tomuto tématu zvláštní výzkum. Skutečně jsme cítili, že budeme muset najít sami sebe.

Nyní, po více než třech letech zkušeností se zárukou stoprocentní spokojenosti, věřím, že se celá naše podniková kultura změnila k lepšímu.

Ačkoliv cílem záruky stoprocentní spokojenosti je poskytnout každému hostu spokojený pobyt, došlo i ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Když Hampton Inn říká zaměstnancům, že mohou dělat všechno, co učiní hosty šťastnými – aniž by k tomu museli mít souhlas manažera – říká jim zároveň, že jim důvěřuje a že na ně spoléhá. Většina zaměstnanců nikdy nepracovala v organizaci, která by je tak bezpodmínečně podporovala při refundaci hostových peněz, bez ohledu na to, o jak velký problém se spokojeností hosta jde.

Postoje vedoucích: významné premisy

Douglas McGregor ve své knize „The Human Side of Enterprise“ (New York, McGraw-Hill 1960) konstatoval, že postoje a názory manažerů týkající se přirozenosti či podstaty lidí, výrazně ovlivňují chování těchto manažerů. Manažeři, kteří vidí své podřízené jako lenochy, neochotné spolupracovat a mající špatné pracovní návyky, s nimi podle toho jednájí. Obdobně manažeři, kteří vidí své zaměstnance jako pilné a kooperativní lidi s pozitivními pracovními návyky, s nimi jednájí tomu odpovídajícím způsobem. McGregor nazval tuto vazbu v chování **samonaplňující se proroctví**.

McGregorovy pohledy na postoje manažerů byly prezentovány v podobě premis. McGregor rozlišoval mezi tím, co nazval manažeři teorie X a manažeři teorie Y. Manažeři teorie X se chovají podle následujících premis:

- Průměrný zaměstnanec nemá v podstatě rád práci a vyhýbá se jí, kdykoliv je to možné.
- Většina zaměstnanců musí být donucována, řízena a kontrolována, aby vynaložila potřebné úsilí směřující k dosažení podnikových cílů.
- Většina zaměstnanců má malé ambice a upřednostňuje jistotu zaměstnání před všemi ostatními výsledky.
- Většina zaměstnanců se vyhýbá odpovědnosti.

Manažeři teorie X vyznávající tyto premisy budou používat autoritativní a direktivní styl vedení lidí.

Na druhé straně, teorie Y manažerského chování je založena na následujících premisách a bude se projevovat v méně autoritářském stylu vedení:

- Vynakládání fyzického nebo duševního úsilí v práci je pro člověka stejně přirozené jako hra nebo odpočinek.
- Většina lidí preferuje samostatnost.
- Lidé se učí, jsou-li k tomu povzbuzováni, přijímat a vyhledávat odpovědnost.
- Lidé mají při řešení podnikových problémů zájem projevovat představivost, duchaplnost a tvořivost.

Podle teorie X je zaměstnanec mající potíže s plněním výkonových norem pokládán za líného a někoho, kdo potřebuje přísný dozor. Podle teorie Y by se však na tohoto zaměstnance pohlíželo jako na někoho, kdo potřebuje další výcvik, více podpory a více autonomie pro vykonávání své práce. Samonaplňující se proroctví řízení a vedení lze popsat následujícím způsobem: Co manažer očekává od svých podřízených a způsob, jakým s nimi zachází, do značné míry determinují jejich výkon a vývoj kariéry. Společným znakem vynikajících manažerů je jejich schopnost vytvářet očekávání vysokého výkonu, která podřízení naplňují.

Ženy versus muži jako vedoucí

V nedávné době se znovu objevil zájem o výzkum mužských a ženských manažerů. Jeho cílem je určit rozdíly, pokud jde o teorii X a teorii Y, popřípadě o orientace v oblasti senzitivity. Na stránkách knih o historii lze nalézt řadu zmínek o prominentních ženách, které se uplatnily jako vládkyně či vůdčí jedinci ve společnosti. Eleanor Rooseveltová, Jane Addamsová, Alžběta I. Anglická, Kateřina Veliká v Rusku a bývalá předsedkyně vlády Margaret Thatcherová jsou některé z často zmiňovaných světově známých ženských vůdčů. V současné době badatelé zkoumají ženy ve vedoucích funkcích v podnikání a snaží se poznat jejich styly, postoje, názory a zdatnost.

Příležitosti pro ženy v oblasti vedení lidí až do 80. let se spíše omezovaly na ženské problémy a malý okruh povolání. Ženy v podnikání v šetřeních uváděly, že musely k dosažení úspěchu vynaložit větší úsilí a že trpěly pracovní diskriminací. V současné době se v souvislosti s tím, že se ženy stále častěji stávají pracovními silami, absolvují manažerské školy a začínají se svými vlastními podniky, objevuje nový zájem o zkoumání problematiky vedení lidí a jeho aplikaci na ženy. Na rozdíl od toho, co lze číst v populárním tisku, většina existujících empirických údajů neukazuje nějaké zřetelné rozdíly v mužském a ženském stylu vedení.

Liší se ženy ve vedoucích funkcích od mužů? Populární tisk varuje „pana Tvrdého-Pohaněče, Soutěživého, Typ A“, že on a jeho styl vedení je na ústupu. Jemná, citlivější a méně orientovaná na moc „paní Konsenzus-Tvořilová“ je označována za něco, co lékař předepisuje k ozdravení podniku.

POHLED DO PRAXE

Předsudky týkající se pohlaví: Přestaňte s tím nesmyslem

V 700 největších veřejných společnostech tvoří ženy pouze 2 % vrcholových manažerů a pouze 0,5 % nejlépe placených úředníků a ředitelů. V Británii jsou ženy v 8 % vrcholových funkcí, zatímco v Japonsku pouze v 0,12 % těchto funkcí. Je tu nějaký skleněný strop? Snad ano, ale možná, že naneštěstí jde o předsudky týkající se pohlaví. Onen „skleněný strop“ je průhlednou a neviditelnou bariérou, která brání ženám dostat se v podnikové hierarchii nad určitou úroveň.

Předsudky týkající se pohlaví svědčí o stereotypu a o apriorních představách, které vyúsťují do nespravedlivého jednání se ženami (např. méně příležitostí k povýšení). Jasně předsudky se objevují v rozdílných platech a při výběru do vedoucích funkcí. Skryté předsudky se mohou projevit v tom, že žena je sice povýšena, ale není jí poskytnuta potřebná podpora nebo spolupráce nezbytná k dosažení úspěchu.

Máme-li mít k dispozici nejlepší vedoucí pro neustále vzrůstající konkurenční prostředí, musíme s těmito předsudky skoncovat. Je nutné mít jak ženské, tak i mužské vedoucí, ale i vedoucí z kulturně odlišného prostředí. Společnosti jako Dayton-Hudson, CBS, Avon a Merck získaly uznání jako firmy, které si uvědomují nedostatek talentovaných vedoucích. Tyto firmy jsou pyšné na to, že nemají skleněné stropy, eliminovaly předsudky týkající se pohlaví a podporují své vedoucí pracovníky. Ženy a příslušníci menšin v těchto firmách dosahují významných mocenských funkcí. Tyto firmy si dávají zvláštní pozor na to, aby se předsudky týkající se pohlaví neobjevovaly v žádné z následujících činností.

Získávání pracovníků. Předsudky v tom, jak, kde a kdy jsou pracovní místa inzerována; povaha inzerátů, specifikace pracovních míst, prvotní třídění uchazečů o zaměstnání.

Výběr pracovníků. Předsudky, které se objevují v pohovorech, v otázkách a formě pohovorů; kritéria a metody používané k hodnocení způsobilosti uchazečů.

Přidělování úkolů. Různé zařazování mužů a žen do různých oddělení, práce a pracovní místa v rámci oddělení, pracovní úkoly na pracovních místech, šéfové, klienti a zákazníci.

Hodnocení pracovníků. Předsudky objevující se v cílech týkajících se výkonu, měření a kritéria výkonu, školení hodnotitelů; špatné zjišťování názorů pracovníků a špatné informování o pracovním výkonu.

Odměňování. Předsudky při promítání výsledků hodnocení pracovníka do mezd/platů a odměn; používání faktorů, které se oficiálně neberou při odměňování v úvahu.

Rozvoj managementu. Nerovný přístup k podnikovému vzdělávání jak na pracovišti, tak mimo něj; nestejně možnosti získat funkce v zahraničí nebo funkce, kde je příležitost k povýšení; nestejná možnost získat školitele nebo se dostat do neformálních systémů umožňujících rozvoj.

Zaměstnanecské výhody. Nedostatek výhod typu pružné pracovní doby, pružného pracovního místa, denní péče o děti, péče o matky či péče o starší osoby.

Povýšování. Různý způsob zařazování mužů a žen do kariérových žebříčků zpřístupňujících dosažení vyšších podnikových funkcí; předsudky a odchylky v kritériích a charakteristikách požadovaných pro povýšení a při hodnocení uchazečů; předsudky a odchylky pramenící z předcházejících rozhodnutí týkajících se přidělování práce a poskytování příležitostí ke vzdělávání.

Neformální kultura. Nedostatečné rozpoznávání diskriminace nebo neochota čelit normám a hodnotám, které podporují diskriminaci, a eliminovat je.

Východiskem snah o eliminaci předsudků týkajících se pohlaví, nehledě na to, že je tu i jistá motivace související s tím, že se to v konkurenčním prostředí vyplácí, musí být morální apel. Stavět skleněné stropy a jiné umělé bariéry je morální zkaženost. Nemá žádný smysl brát v úvahu pohlaví, barvu pleti, náboženství či jiné faktory, které nemají žádný vztah k pracovnímu výkonu. *Může ten muž nebo ta žena vést lidi a vykonávat tu práci?* To je všechno, co by mělo být bráno v úvahu. Firmy, které uplatňují tuto filozofii, se stávají úspěšnými ve světě, který se vyznačuje vzrůstající kulturní rozmanitostí.

Harvard Business Review informovala o studii zpracované Mezinárodním ženským fórem (International Women's Forum – IWF). Výsledky upoutaly výzkumnici Judy Rosenerovou, protože protirečily některým údajům uveřejněným v tisku. Rosenerová zjistila následující:

- Ženy mnohem častěji než muži využívají moc založenou na charizmatu, záznamech o práci a kontaktech, méně pak moc založenou na funkci a svém postavení v organizaci.
- Ženy mnohem častěji než muži používají transformační vedení nebo motivují ostatní pomocí transformování jejich osobních zájmů do cílů organizace.
- Ženy, které samy sebe charakterizují jako převážně „ženské“ nebo „neutrální“, mívají více přívrženců mezi svými ženskými podřízenými než ženy, které se charakterizují jako maskulinní.
- Manažerky vydělávají stejné množství peněz jako jejich mužské protějšky. (Většina studií ukázala značné rozdíly mezi mužskými a ženskými výdělky.)

Navzdory současné záplavě zpráv a domněnek, že ženy mají lepší styly vedení, skutečné údaje a fakta ukazují, že v některých situacích je jeden styl efektivnější než jiný. Označování stylů jako ženské nebo mužské se nezdá být produktivním způsobem, jak pochopit problematiku vedení. Vedoucí pracovníci a vůbec vůdové, kteří v našem rychle se měnícím světě uspěli, se asi nevyznačují vůdcovskými charakteristikami primárně založenými na pohlaví. „Může se ten muž nebo ta žena přizpůsobit té situaci?“ Výsledky šetření Mezinárodního ženského fóra jsou zajímavé, ale nelze je použít jako konečného verdiktu pro to, či styl vedení je lepší. Stejně tak jako muži, jsou některé ženy velmi schopnými vedoucími, zatímco jiné katastrofálně chybují. Která z těchto teorií má větší užitek pro praktiky?

Teorie vedení založené na rysech vedoucích

První systematický pokus jak porozumět problematice vedení představoval výzkum orientovaný na rozpoznání oněch zvláštních charakteristik vedoucího, které předznamenávají úspěch. Ústředním tématem tohoto výzkumu původně bylo, že vůdové se rodí a nikoliv vychovávají. Ovšem výsledky porovnávání vůdců podle nejrůznějších fyzických, osobnostních a inteligenčních rysů se setkaly u badatelů jen s malým souhlasem.

Na začátku 20. století se předpokládalo, že vůdové mají zvláštní rysy, jako například inteligenci, fyzickou velikost a sebedůvěru. Hledání nejlepší kombinace rysů pokračovalo dalších 40 let s tím výsledkem, že nedošlo k žádné shodě ohledně toho, které rysy a schopnosti charakterizují úspěšného vůdce a které neúspěšného.

Z literatury a výsledků výzkumu o rysech lze usoudit, že mezi žádoucí charakteristiky vedoucích patří:

Dynamičnost	Ochota převzít iniciativu, energičnost, snaha o dosažení cíle.
Motivace	Vyvinutá potřeba vést a ovlivňovat ostatní.
Integrita	Čestnost a pravdomluvnost v jednání s ostatními.
Sebedůvěra	Rozhodnost, asertivita a jistota.
Inteligence	Verbální a numerické schopnosti, schopnost zpracovávat a používat složité informace.
Znalosti	Solidní znalost práce, organizace a odvětví.

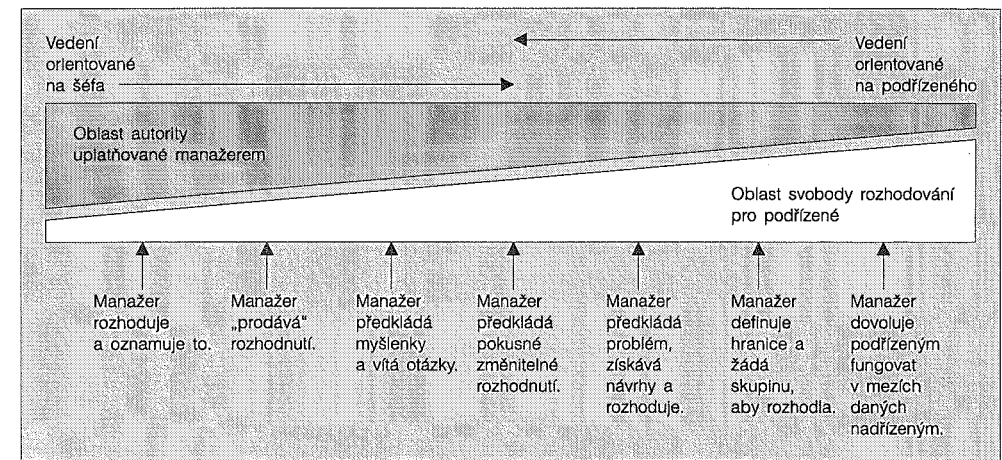
Dokonce ani tento soubor žádoucích charakteristik nevyhovuje každé situaci nebo každému vedoucímu. Úspěšný vedoucí je osobou, která je schopna dosáhnout žádoucích výsledků. Ukazuje se však, že nelze nalézt žádný specifický soubor charakteristik, do kterého by každá osoba dosahující výsledků beze zbytku zapadla.

Teorie založené na osobních kvalitách a způsobu chování

Protože teorie založené na vrozených rysech se nejevily jako opodstatněné, objevili se jiné teorie a jiní autoři nabízející nerůznější vysvětlení problematiky vedení lidí. Badatelé se například pokoušeli rozpoznat typické charakteristiky chování úspěšných vedoucích. A tak vznikla řada teorií založených na osobních kvalitách a způsobu chování. Teorie založené na osobních kvalitách a způsobu chování (tzv. P-B teorie) tvrdí, že vedoucí je nejlepší klasifikovat podle jejich osobních kvalit a způsobů (stylů) chování. Tyto teorie se zaměřují na to, co vedoucí při výkonu své manažerské práce dělá. Žádný z těchto jednotlivých stylů však není všeobecně akceptován.

Kontinuum vedení

Robert Tannenbaum a Warren Schmidt se v článku *How to Choose a Leadership Pattern* (*Harvard Business Review*, 1973, May – June, s. 162-180) domnívají, že manažeři často mají problémy s rozhodnutím, jak nejlépe k určitému problému přistupovat. Váží, zda mají učinit rozhodnutí sami, nebo zda delegovat rozhodovací pravomoci na podřízené.



Obr. 13.2 Kontinuum chování při vedení lidí

Tannenbaum a Schmidt navrhli tzv. kontinuum chování při vedení (viz obrázek 13.2), které poskytuje možnost porozumět chování při vedení lidí v souvislosti s rozhodováním. Akce spojené s vedením jsou vztaženy k míře autority uplatňované manažery a k míře svobody, kterou mají při rozhodování podřízení. Způsoby řízení uvedené vlevo charakterizují manažery, kteří si udržují vysokou míru kontroly, zatímco způsoby řízení uvedené vpravo charakterizují manažery delegující rozhodovací pravomoci.

V rámci tohoto kontinua existuje množství stylů vedení. Podle této teorie budou efektivními vedoucími ti, kteří jsou přizpůsobitelní – to jest ti, kteří mohou delegovat pravomoci efektivně, protože pečlivě zvažují své vlastní schopnosti, schopnosti podřízených a cíle, které mají být dosaženy. Tannenbaum a Schmidt tak naznačují, že vedoucí by neměli volit ani přísně autokratický ani demokratický styl, ale při řešení různých situací by měli být dostatečně pružní.

Michiganský výzkum: vedoucí orientovaní na práci a vedoucí orientovaní na pracovníka

Od roku 1947 se zabývali Rensis Likert a skupina sociologů na University of Michigan zkoumáním problematiky vedení. Na základě údajů získaných od tisíců zaměstnanců studovali vedoucí pracovníky v průmyslu, v nemocnicích a ve státní správě.

Po rozsáhlých analýzách rozdělili vedoucí pracovníky na ty, kteří jsou orientovaní na práci, a ty, kteří jsou orientovaní na pracovníky. *Vedoucí orientovaný na práci* detailněji určuje práci svých podřízených, pečlivě dozírá na to, aby byly přidělené úkoly plněny, používá všelijakých pobídek a stanovuje výrobní normy založené na takových postupech, jako jsou např. časové studie. *Vedoucí orientovaný na pracovníky* zaměřuje pozornost na lidské aspekty problémů podřízených a na vytváření efektivních pracovních skupin s vysokými výkonnostními cíli. Takový vedoucí specifikuje cíle, sděluje je podřízeným a poskytuje jim při vykonávání práce velkou míru volnosti.

Výzkum na University of Michigan ukázal, že většina vysoce produktivních skupin byla vedena člověkem, který uplatňoval styl vedení orientovaný na pracovníky. Průzkum mezi administrativními pracovníky charakterizoval manažera orientovaného na pracovníky jako nenápadného či všeobecného dohlázeatele a manažera orientovaného na práci jako přísného či neustálého dohlázeatele. Jak již bylo řečeno, údaje o produktivitě jasně ukázaly, že nenápadná či všeobecná kontrola (orientace na pracovníky) byla efektivnější než styl s přísnou či neustálou kontrolou (orientace na práci).

Výzkum na Ohio State University: dvourozměrová teorie

V roce 1945 se začala skupina badatelů na Ohio State University zabývat rozsáhlými výzkumy problémů vedení lidí, přičemž se zaměřila na zkoumání chování vedoucího. Jejich práce odhalila mnohé provokativní aspekty této problematiky a změnila pojetí výzkumu vedení lidí od orientace na rysy vedoucího k orientaci na jeho chování.

Snad nejznámějším aspektem těchto výzkumů bylo stanovení dvou rozměrů (dimenzí) chování při vedení lidí, nazvaných „pozornost či úcta vůči jiným“ a „uvádění do chodu a struktura“. Tyto dva rozměry popisovaly chování vedoucího v organizacích. Badatelé vyhodnocovali to, co si nadřízení mysleli o tom, jak by se

měli chovat ve své roli vedoucího. Pokoušeli se rovněž zjistit, jak vnímají podřízení chování nadřízeného. Poznatky umožnily badatelům z Ohio State University rozřídít vedoucí do dvou výše uvedených skupin.

Vedoucí, kteří byli ohodnoceni jako vysoce orientovaní na pozornost či úctu vůči jiným, charakterizovala pracovní atmosféra vzájemné důvěry, respektu k nápadům podřízených a ohledů na jejich pocity a zájmy. Tito vedoucí podporovali dobré vztahy mezi podřízeným a nadřízeným a obousměrnou komunikaci. Nízké ohodnocení z tohoto hlediska znamenalo, že vedoucí byli ve svém jednání s podřízenými více neosobní.

Vysoké ohodnocení, pokud jde o uvádění do chodu a strukturu, svědčilo o tom, že vedoucí za účelem dosažení cílů detailněji stanovovali své role a role svých podřízených. Iniciovali akce a aktivně se angažovali a vyžívali v plánování pracovních aktivit, ve sdělování příslušných informací a ve stanovování pracovních postupů.

Jedna starší výzkumná studie se pokusila porovnat vedoucí pracovníky mající různé ohodnocení z hlediska obou zmíněných dimenzí s různými charakteristikami výkonu. První charakteristika byla získána z hodnocení výkonnosti prováděného vedením závodu. Jinými charakteristikami byly neomluvená absence, pracovní úrazy, formálně evidované stížnosti a fluktuace pracovníků. Pro každou z těchto charakteristik byly vypočítány ukazatele pro každou pracovní skupinu příslušného vedoucího, a to za období jedenácti měsíců.

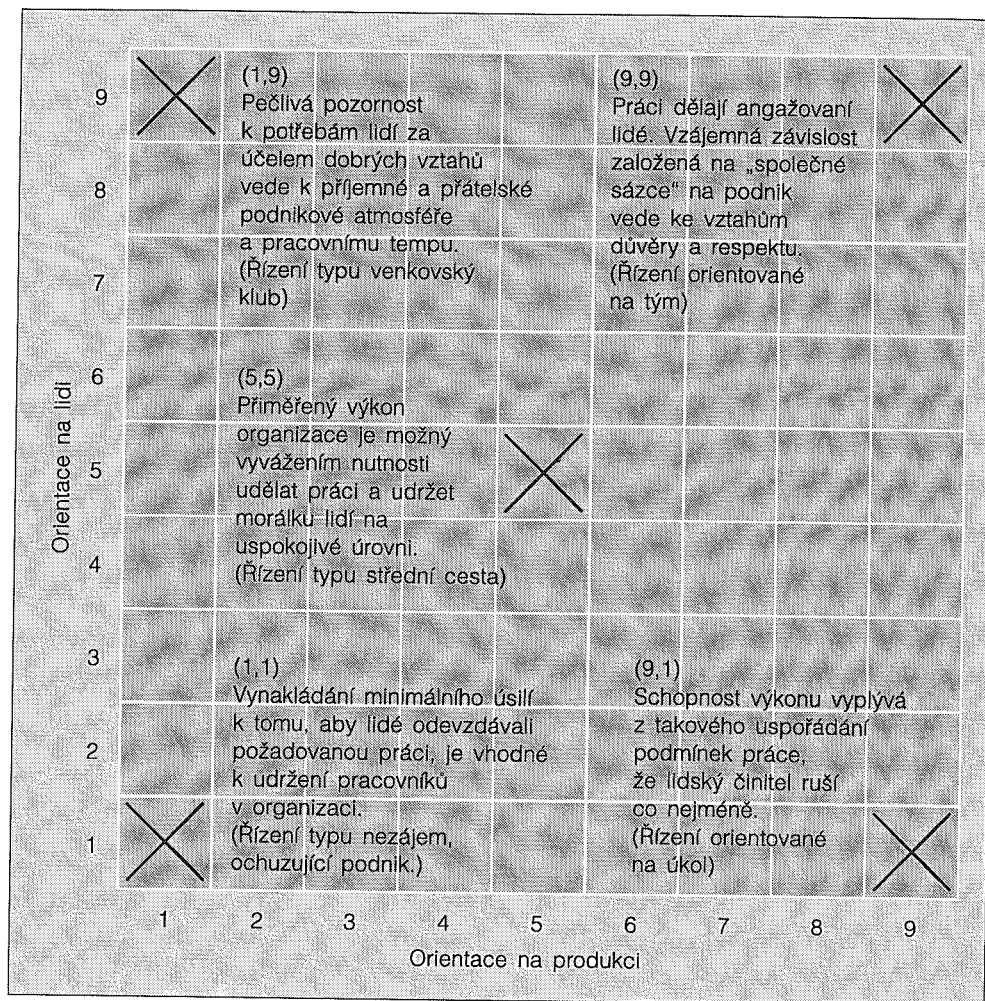
Vedoucí pracující ve výrobních divizích byli na základě svého ohodnocení z hlediska pozornosti/úcty, z hlediska uvádění do chodu/struktury a z hlediska hodnocení výkonnosti porovnáváni s vedoucími pracujícími v nevýrobních divizích. Ve výrobních divizích vedoucí, kteří byli svými nadřízenými hodnoceni jako nejvýkonnější, se umístili vysoko na stupnici dimenze „uvádění do chodu/struktura“ a nízko na stupnici „pozornost/úcta“. V nevýrobních divizích byla situace opačná.

Poté, co bylo provedeno porovnání ohodnocení stylu vedení a hodnocení výkonnosti, se přikročilo k porovnávání ohodnocení stylu vedení s ostatními charakteristikami výkonu: neomluvenou absencí, pracovními úrazy, formálně evidovanými stížnostmi a fluktuací. Stručně řečeno, ukázalo se, že významná orientace vedoucího na „uvádění do chodu/struktura“ a nízká orientace na „pozornost/úcta“ znamenala vyšší absenci, více pracovních úrazů a stížností i větší fluktuaci.

Teorie manažerské mřížky (teorie grid)

Jinou teorií založenou na osobních kvalitách a způsobu chování je teorie manažerské mřížky neboli teorie grid, původně publikovaná Robertem Blakem a Jane Moutonovou v knize *The Managerial Grid* (Houston, Gulf Publishing 1964).

Ti navrhli, že by styl vedení mohl být vyznačen do dvourozměrné mřížky. Manažerská mřížka (později v roce 1991 přejmenovaná Robertem Blakem a Anne Adamsovou-McCanseovou na mřížku vedení) je použita jako rámec, který má manažerům pomoci rozpoznat, jaký je jejich styl vedení, a co udělat, aby se přiblížili ideálnímu stavu řízení. Mřížku vedení ukazuje obrázek 13.3.



Obr. 13.3 Mřížka vedení (grid)

K objasnění různých přístupů k vedení lidí je použito pěti modelových stylů vedení. Samozřejmě jde jen o pět z mnoha možných stylů vedení, které je možné použít a které jsou také používány.

- (1,1) *Nezáměr* Vedoucí vyvíjí minimální úsilí směřující k provedení práce.
- (9,1) *Úkol* Vedoucí se koncentruje na splnění úkolu, ale málo se stará o rozvoj a morálku podřízených.
- (1,9) *Venkovský klub* Vedoucí se soustřeďuje na podporu zaměstnanců a vstřícnost k nim. Plnění úkolů však není na prvním místě tohoto lehkomyslného stylu.
- (5,5) *Střední cesta* Přiměřené plnění úkolů a uspokojivá morálka jsou cílem tohoto stylu.
- (9,9) *Tým* Vedoucí podporuje produkci a morálku koordinováním a propojováním pracovních aktivit.

Blake a Moutonová se domnívají, že vedoucí typu 9,9 bude používat nejefektivnější styl; ovšem definovat vedoucího typu 9,9 pro každý druh práce je velmi obtížné. Blake a Moutonová naznačují, že program rozvoje manažerů může posunout vedoucí pracovníky blíže stylu typu 9,9. Doporučují šest fází rozvoje manažerů (zaměřeného na práci se skupinami v laboratorních podmínkách, formování týmů, vztahy mezi skupinami, stanovování cílů, odezvu na cíle, hodnocení), které pomohou manažerům osvojit si zájem o spolupracovníky a patřičný vztah k nim, a rovněž si osvojit odbornost potřebnou k plnění cílů, jako např. v oblasti produktivity a kvality. Dříve než se přikročí k těmto fázím rozvoje, je třeba si uvědomit, že výzkum ukazuje, že více než 65 % manažerů se považuje za manažery typu 9,9. Po semináři zabývajícím se tím, co tvoří manažera typu 9,9 (participace, otevřenost, důvěra, vytváření konsenzu a vzájemný respekt), pouze 16 % manažerů věřilo, že splňují uvedená kritéria.

Mřížka vedení je postojová metoda měřící osobní hodnoty, názory a pocity. Propojuje efektivitu úkolů a spokojenost lidí s formálním programem rozvoje manažerů. Tento program je jedinečný v tom, že jej provádějí linioví manažeři a nikoliv teoretici a konzultanti; je využit odpovídající teoretický rámec managementu (grid – mřížka vedení); rozvojem procházejí manažeři všech úrovní, nikoliv jen manažeři jedné úrovně např. mistři a předáci.

Přehled teorií založených na osobních kvalitách a způsobu chování

Přehled teorií založených na osobních kvalitách a způsobu chování uvedený v této části ukazuje, že jde vlastně o podobné pojetí, ale že jsou použity různé termíny. Například kontinuum vedení, Likert v Michiganu, badatelé na Ohio State University a metoda manažerské mřížky (grid) vesměs používají dva široce definované pojmy, uvedené v tabulce 13.2.

Tab. 13.2 Teorie vedení založené na osobních kvalitách a způsobu chování

Teorie	Dva pojmy	Původ	Vznik teorie
1. Kontinuum vedení	Orientace na šéfa Orientace na podřízeného	Zkušenosti Tannenbauma a Schmidta	Popisem autorů
2. Michiganská	Orientace na práci Orientace na pracovníka	Výzkum na University of Michigan - Likert	Pomocí průzkumu v terénu
3. Dvourozměrová	Pozornost/úcta Uvádění do chodu/struktura	Výzkum na Ohio State University - Fleishman	Pomocí průzkumu v terénu
4. Mřížka vedení (grid)	Pozornost lidem Pozornost výrobě	Výzkum Blakea a spolupracovníků	Popisem autorů a pomocí určitého výzkumu

Každá z teorií uvedených v tabulce 13.2 se zaměřuje na dva pojmy; je však třeba zdůraznit některé rozdíly:

- Teorie kontinua je založena především na osobních názorech. Ačkoliv názory autorů jsou respektovány, měly by být podepřeny výsledky výzkumu dříve, než této teorii dáme svou plnou důvěru.
- Likertova teorie (také udržovací či podporovací) naznačuje, že nejúspěšnější styl vedení je ten, který se orientuje na zaměstnance. Likert se domnívá, že se už nemusí hledat nic jiného. Otázkou ovšem je, zda styl orientovaný na zaměstnance funguje ve všech situacích. Některé studie Likertovu tvrzení oponují.
- Badatelé z Ohio State University objevili, že z hlediska výroby byl vedením podniku preferován vedoucí vysoce orientovaný na uvádění do chodu a strukturu. Tudíž o Likertově tvrzení, nebo o jakémkoliv jiném tvrzení založeném na jednom nejlepším stylu vedení, lze v této souvislosti – zdá se – ještě diskutovat.
- Mřížku vedení od Blakea a McCannové lze intuitivně považovat za rozumný návrh. K prověření platnosti mřížky výzkumem však došlo jen v nedostatečné míře. Není tedy zcela vhodné předpokládat, že vedoucí typu 9,9 bude vždy úspěšný. Bude zřejmě zapotřebí výzkumně prověřit typ 9,9 v různých podnicích, v různých typech situací mezi vedoucími a vedeným i při různých typech omezení (např. čas, finanční zdroje, technologie).

Situační teorie vedení

Po letech diskusí a bádání má dnes většina manažerů pochyby o tom, zda určitý konkrétní styl vedení je efektivní za všech situací. Domnívají se, že například

manažer, chovající se jako uznalý a ohleduplný vedoucí, nemůže zajistit efektivní výsledky za všech situací. Jak již bylo v této kapitole poznamenáno, badatelé z Ohio State University objevili, že vedoucí, kteří byli silně orientováni na uvádění do pohybu a strukturu, byli relativně úspěšnější, když řídili výrobní dělníky, než když řídili nevýrobní pracovníky. A tak lze říci, že i v současné literatuře o vedení lidí existují – pokud jde o teorie založené na osobních kvalitách a chování – důkazy, že efektivní vedení závisí na tom, jak chování vedoucího odpovídá dané situaci.

Rozpoznávání klíčových situačních faktorů a určování jejich relativního významu jsou obtížné záležitosti. V této části se budeme zabývat čtyřmi teoriemi, které berou v úvahu určité situační faktory. Jsou to kontingenční teorie, teorie cesta-cíl, teorie stylu vedoucího (rozhodovací model) a třírozměrová teorie.

Kontingenční teorie

Kontingenční, nebo také situationalistickou teorii vedení formulovat Fred Fiedler, který se přitom opíral o rozsáhlý výzkum (viz Fred E. Fiedler: *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York, McGraw-Hill 1969 a Fred E. Fiedler a Joseph E. Garcia: *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York, John Wiley 1987.). Teorie předpokládá, že efektivnost vedoucího ovlivňují tři důležité situační dimenze:

1. *Vztahy mezi vedoucími a členy skupiny*: Stupeň důvěry, které se těší vedoucí mezi svými podřízenými. Zahrnuje rovněž loajalitu projevovanou vedoucímu a přitažlivost jeho osobnosti.
2. *Struktura (stavba a postup při plnění) úkolů*: Stupeň, ve kterém má práce podřízených rutinní povahu či předem daný postup v porovnání s prací nerutinní povahy.
3. *Pravomoci funkčního postavení*: Pravomoci přidělené dané vedoucí funkci. Zahrnují odměny a tresty typicky spojené s danou funkcí, formální autoritu vedoucího (založenou na postavení v hierarchii řídicích funkcí) a podporu, jakou vedoucí dostává od svých nadřízených a celé organizace.

Fiedler posuzuje styl vedení na základě vyhodnocení odpovědí vedoucími ve zvláštním dotazníku, který nazval *last-preferred-co-worker (LPC) questionnaire* (tedy dotazník typu nejméně oblíbený spolupracovník). Vedoucí, kteří hodnotí své nejméně oblíbené spolupracovníky pozitivněji (tzv. vysoké LPC), jsou považováni za osoby orientované na vztahy a na lidi. Vedoucí, kteří vykazují nízké LPC, jsou více orientováni na úkoly.

Při vytváření své teorie použil Fiedler termín *příznivost situace*, definovaný jako stupeň, v němž situace umožňuje vedoucímu ovlivňovat skupinu. Jinými slovy,

vztahy mezi vedoucím a členy skupiny mohou být buď dobré nebo špatné, struktura úkolů může být široká nebo úzká a pravomoci funkčního postavení mohou být velké nebo malé. Různé kombinace těchto tří skutečností mohou být příznivé, prostřední nebo nepříznivé.

Podle Fiedlera bychom jen tak neměli mluvit o dobrých vedoucích nebo špatných vedoucích. Naznačuje rovněž, že neexistuje žádný nejlepší způsob vedení lidí. Vedoucí, který je úspěšný v jedné situaci, může nebo nemusí být úspěšný v situaci jiné. Logika věci spočívá v tom, že by manažeři měli myslet na situaci, v níž si jednotliví vedoucí počínají dobře nebo špatně.

Logika situačního vedení je vyložena v tabulce 13.3. Příklady představují různé kombinace oněch tří skutečností či dimenzí. Navíc nabízí co dělat v každé z osmi situací.

Tab. 13.3 Situační vedení aplikované na osm situací

Situace	Vztahy mezi vedoucím a členy	Míra stanovení úkolů a postupů	Pravomoci funkce	Nejefektivnější vedení	Příčiny efektivity
1. Předák u Ford Motor Company	Dobré	Vysoká	Velké	Orientované na úkol	Zaměstnanci respektují odbornost, uznávají pravomoci, dovolují předákovi vést.
2. Vedoucí katedry	Dobré	Vysoká	Malé	Orientované na úkol	Členové katedry jej zvolili, protože má vlastnosti, které se jim líbí. Rozumí potřebám skupiny a vede ji ke splnění úkolů.
3. Manažer prodeje u Procter & Gamble	Dobré	Nízká	Velké	Orientované na úkol	Manažer má formální autoritu a pravomoce, ale prodejci pracují na celém území. Musejí mít určitou autonomii, protože práce a její postup nejsou přísně stanoveny.
4. Předseda výboru	Dobré	Nízká	Malé	Orientované jak na úkol, tak na vztahy	Předseda má málo pravomocí a musí tak praktikovat oba typy vedení.

Tab. 13.3 Situační vedení aplikované na osm situací (pokračování)

5. Střední manažer u IBM	Špatné	Vysoká	Velké	Orientované na vztahy	Manažer není oblíbený, ale má moc motivovat. Může dosáhnout více, bude-li se orientovat na vztahy.
6. Předák u General Mills	Špatné	Vysoká	Malé	Orientované na vztahy	Zaměstnanci vědí, co se od nich čeká. Předák je nepopulární a má málo co říci. Je efektivnější použít styl orientovaný na vztahy namísto zvyšování nepřátelství.
7. Vrchní sestra v Massachusettské všeobecné nemocnici	Špatné	Nízká	Velké	Orientované rovnou mírou na úkol i na vztahy	Je obtížné řídit neurčitě stanovené činnosti použitím moci. Protože sestra je neoblíbená, je lépe použít vedení orientované na vztahy, a jen, je-li to nutné, pak i orientované na úkol.
8. Detektiv pracující s jinými detektivy na řípadu	Špatné	Nízká	Malé	Orientované na úkol	Detektiv má malou moc, není oblíben a případ nemá rutinní povahu. Soustředit se na vyřešení případu.

Jak ukázal Fiedler ve své kontingenční teorii a jak ukazuje tabulka 13.3, může se objevit potřeba změnit situaci tak, aby se hodila k manažerskému stylu. Fiedler nabízí některé pragmatické postupy směřující ke zlepšení vztahů, struktury úkolů a pravomocí funkčního postavení.

- *Vztahy mezi vedoucím a členy skupiny* lze zlepšit pomocí restrukturalizace skupiny podřízených tak, aby byla vyladěná z hlediska životních zkušeností a kultury, úrovně vzdělání, odborných znalostí nebo etnických charakteristik. Je třeba si uvědomit, že to bude mimořádně obtížné v odborově organizovaných skupinách, protože ty mohou považovat tyto kroky za snahu oslabit odbory.
- *Struktura úkolů* může být modifikována v jakémkoliv směru. Úkol může být strukturovanější (tj. úkol a postup při jeho plnění jsou určitěji stanoveny) tím, že se práce popíše detailněji. Může být méně strukturovaný tím, že se pracovníkovi poskytnou pouze všeobecné pokyny týkající se jeho práce. Někteří pracovníci mají rádi volnost při plnění svých úkolů, zatímco jiní vyžadují podrobné a přesné pokyny.

- *Pravomoci funkčního postavení* mohou být rovněž modifikovány různým způsobem. Vedoucí může dosáhnout vyššího zařazení v organizaci nebo obdržet více pravomocí k vykonávání své práce. Jestliže organizace deleguje na vedoucího pravomoci hodnotit pracovní výkon podřízených, může navíc vzrůst jeho pravomoc v oblasti odměňování.

Fiedlerovy návrhy asi nebudou proveditelné za všech okolností. Je třeba zvážit takové faktory, jako jsou odbory, technologie, čas a náklady změn. Například odborově organizovaný podnik s vysoce rutinní technologií a vystavený při vývoji nového výrobku silné konkurenci nebude mít asi dost trpělivosti, času a energie modifikovat uvedené tři parametry tak, aby se zvýšila úspěšnost a účinnost jeho vedoucích pracovníků.

Zajímavé je, že Fiedlerovy návrhy neobsahují výcvik ve schopnosti vést lidi. Ve skutečnosti věří, že výcvik není v tomto směru efektivní, a odvolává se přitom na to, že jeho výzkum ukázal určité zklamání z výcviku. Lidé, kteří absolvovali výcvik, pracují v tomto ohledu v průměru stejně dobře jako lidé s nedostatečným nebo žádným výcvikem.

Kritickým problémem Fiedlerovy metodologie měření LPC je to, na jaké subjekty se ve svém výzkumu orientoval (např. basketbalové mužstvo, belgické námořnictvo a studenty), i to, že jsou uvažovány pouze vysoké a nízké hodnoty LPC. Navzdory kritice a jistým do očí bijícím nedostatkům poskytl Fiedler východisko pro výzkum problematiky situačního vedení.

Teorie cesta-cíl

Teorie cesta-cíl je přístup k problematice vedení, který výrazně vychází z očekávané teorie motivace. Tvrdí, že vedoucí je klíčovou osobou, která přispívá ke zlepšování motivace, spokojenosti a výkonnosti podřízených. Teorie tvrdí, že lze použít (a také se používá) čtyři styly vedení:

1. *Direktivní.* Vedoucí nařizuje a ukazuje cestu a podřízení se nepodílejí na rozhodování.
2. *Podporující.* Vedoucí je přátelský a zajímá se o své podřízené jako o lidi.
3. *Participativní.* Vedoucí žádá a dostává od podřízených nápady a názory, které pak využívá v rozhodování.
4. *Orientované na dosažení cílů.* Vedoucí pro své podřízené vytváří podnětné cíle a projevu jim důvěru, že jsou schopni tyto cíle splnit.

Teorie cesta-cíl, na rozdíl od Fiedlerovy teorie, naznačuje, že uvedené čtyři styly používá tentýž vedoucí v různých situacích.

Klíčovou otázkou této teorie je způsob, jaký vedoucí používá k usměrňování chování podřízených tak, aby směřovalo k žádoucímu cíli. V jistém smyslu je vedoucí jakýmsi koučem, který mapuje realistickou cestu pro tým. Vedoucí může působit na tuto cestu následujícím způsobem:

- rozpoznáváním a stimulováním potřeb podřízených týkajících se odměn, které má tento vedoucí pod určitou kontrolou;
- odměňováním dosažení cílů;
- podporováním úsilí podřízených směřujícího k dosažení cílů;
- pomocí při odstraňování nebo zmírňování všeho, co brání dosažení cílů;
- rozšiřováním příležitostí pro osobní uspokojení podřízených.

V podstatě se vedoucí pokouší pomocí podřízeným nalézt nejlepší cestu, stanovit podnětný cíl a odstranit překážky stojící v cestě.

Od té doby, co byla teorie cesta-cíl vypracována, její předpoklady prověřilo jen omezené množství studií. Studie J. Indvika z roku 1988 zkoumala chování, očekávání a uspokojení v souvislosti s vedením. Zjistila, že preference podřízených týkající se struktury a určitosti úkolu i potřeby dosažení cíle měly významný vliv na to, že direktivní, podporující, participativní a na dosažení cíle orientované vedení mělo pro podřízené za následek pozitivní výsledky.

Jiná studie deseti různých vzorků zaměstnanců zjistila, že podporující vedení má velmi pozitivní vliv na spokojenost podřízených, kteří vykonávají stresující a obtížnou práci plnou překážek. Jiná studie ukázala, že ve třech různých organizacích podřízení, vykonávající nikoliv rutinní práci pod vedením vedoucích orientovaných na dosažení cíle, vyjadřovali přesvědčení, že jejich úsilí povede k lepšímu výkonu a lepšímu provedení práce.

Souhrnný model cesta-cíl integrující teorii i výzkum konstatuje, že:

- manažeři stimulují úsilí podřízených tím, že jim nabízejí přiměřené odměny, které diferencují podle úsilí a výkonu;
- to, zda úsilí bude mít za následek žádoucí výkon, závisí na znalostech, kvalifikaci a schopnostech podřízených, i na tom, zda výkon práce komplikují nějaké překážky;
- jestliže odměny, které dostávají, jsou podřízenými ceněny a považovány za spravedlivé, pak jsou tito podřízení spokojeni a mají menší sklon k odchodu ze zaměstnání.

Teorie stylu vedoucího (rozhodovací model)

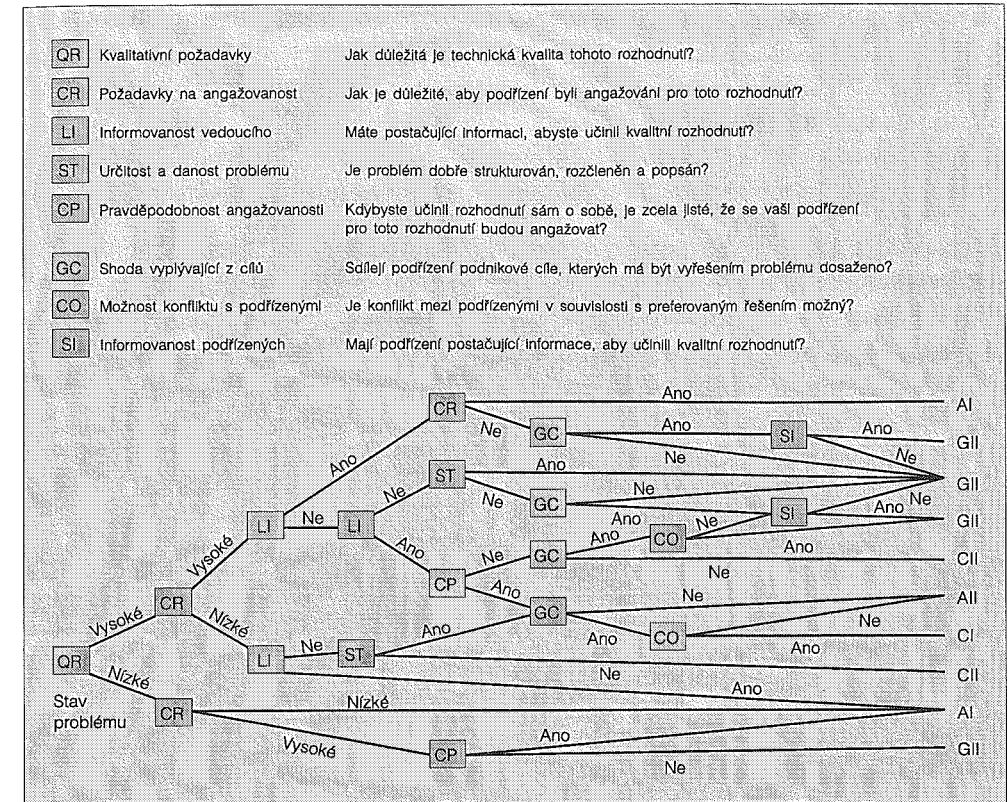
Jiná situační teorie vedení byla původně předložena Vroomem a Yettonem v publikaci „Leadership and Decision Making“ (Pittsburgh, University of Pittsburgh Press 1973) a později modifikována Vroomem a Jagem. Teorie se pokouší nalézt styl vedení vhodný pro určité okolnosti či situace a rozeznává při tom pět stylů vedení:

- AI** Vedoucí řeší problém a rozhoduje se za použití informací, které má k dispozici.
- AII** Vedoucí získává informace od podřízených a poté rozhoduje o tom, jak se bude problém řešit. Může nebo nemusí podřízené informovat o tom, v čem spočívá problém, kvůli němuž informace potřebuje. Úlohou podřízených je poskytovat informace.
- CI** Vedoucí mluví jednotlivě se svými podřízenými o daném problému (aniž by je dal dohromady jako skupinu) a ti mu sdělují své nápady a návrhy. Pak činí rozhodnutí, které může nebo nemusí respektovat to, co mu podřízení sdělili.
- CII** Vedoucí informuje o problému své podřízené jako skupinu a ti mu sdělují své nápady a návrhy. Pak činí rozhodnutí, které může nebo nemusí respektovat to, co mu podřízení sdělili.
- GII** Vedoucí informuje o problému své podřízené jako skupinu. Společně se skupinou pak formuluje a vyhodnocuje alternativní řešení a pokouší se dosáhnout shody týkající se způsobu řešení problému. Vedoucí funguje jako předsedající. Řešení, které podporuje celá skupina, je pak přijato a realizováno.

Písmena použitá v kódovém označení odpovídají způsobu vedení: A znamená autokratické, C konzultativní a G pak skupinové. Příslušný styl vedení (AI, AII, CI, CII, GII) závisí na znacích situace týkající se problému. Vedoucí zvažuje tyto znaky na základě určitých diagnostických otázek. Jestliže má vedoucí např. zájem na kvalitě rozhodnutí (první znak problému), může si položit diagnostickou otázku: „Existuje takový požadavek na kvalitu, že jedno řešení je rozumnější než jiné?“

K určení nejlepšího stylu vedení za dané situace používá teorie tzv. rozhodovací strom. Obrázek 13.4 ukazuje sedm diagnostických otázek a momenty, kde se podle tohoto stromu odpovídá buď ano nebo ne. Osoba používající rozhodovací strom postupuje podle toho, jak jsou otázky zodpovězeny. Vedoucí tak může rozpoznat příslušnou situaci a vhodný styl vedení.

Jeden výzkum zjistil, že manažeři, kteří jsou v manažerské hierarchii postaveni výše, mají sklon používat participativnější styl než manažeři níže postavení. Jiný výzkum ukázal, že manažeři v maloobchodě, kteří lépe vyhovovali stylu uváděnému v rozhodovacím stromu Vrooma a Yettona, byli úspěšnější a jejich zaměstnanci vykazovali vyšší míru spokojenosti s prací.



Obr. 13.4 Vroomův, Yettonův a Jagův model

Vroom, Yetton a Jago použili určité příklady, aby naučili vedoucí pracovníky rozhodovat. Následující příklad ilustruje, jak Vroomův, Yettonův a Jagův model funguje.

Jste vedoucím výzkumné a vývojové laboratoře v divizi jaderných reaktorů velké společnosti. Často není jasné, zda určitý výzkum má potenciální komerční význam, nebo zda jde při něm převážně o „akademický“ zájem výzkumníků. Podle vašeho mínění jedna velká oblast výzkumu dosti překročila úroveň, do jaké příslušná výrobní divize může vstřebet nebo využít výsledky výzkumu.

V poslední době byly jednou z výrobních divizí navrženy dvě nové oblasti výzkumu, od nichž je možné si slibovat značný příspěvek k obchodní úspěšnosti podniku. Tým pracující v oblasti zmíněné v předchozím odstavci je pro výzkum v těchto dvou nových oblastech ideálně kvalifikovaný. Naneštěstí, obě nové oblasti jsou z vědeckého hlediska relativně nezajímavé, zatímco projekt, na němž nyní tým pracuje, je pro všechny členy týmu mimořádně zajímavý.

V tomto okamžiku je tento tým vašim nejlepším nebo téměř nejlepším výzkumným týmem. Je velmi soudržný, má vysokou morálku a je velmi produktivní. Znepokojuje vás nejen to, že tým se nebude chtít zaměřit na ony dvě nové oblasti výzkumu, ale i to, že případné donucení týmu se těmito oblastmi zabývat by mohlo mít nepříznivý vliv na jeho morálku, dobré pracovní vztahy uvnitř týmu a budoucí produktivitu jak jednotlivých členů týmu, tak týmu jako celku.

Musíte odpovědět výrobní divizi během následujících dvou týdnů a sdělit, jaká výzkumná kapacita (pokud vůbec nějaká) se bude moci věnovat práci na těchto projektech. Bylo by možné, aby tým pracoval na více než jednom projektu, ale každý projekt by si vyžádal kombinaci dovedností všech členů týmu, přičemž žádná fragmentace týmu není technicky možná. Tato skutečnost, spolu s tím, že tým je velmi soudržný, znamená, že řešení uspokojující jakéhokoliv člena týmu by s velkou pravděpodobností bylo velmi obtížné.

Analýza	
Kvalitativní požadavky	Velký význam
Požadavky na angažovanost	Velký význam
Informovanost vedoucích	Pravděpodobně ano
Strukturovanost problému	Ano
Pravděpodobnost angažovanosti	Ne
Shoda týkající se cílů	Pravděpodobně ne
Možnost konfliktu	Pravděpodobně ne
Informovanost podřízených	Ne
Nejefektivnější způsob	CII

Vroomova a Jagova modifikace modelu publikovaná v knize *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1988, s. 164-165) se zdá být vhodnější než původní model. Pokusili se vyjít vstříc kritice, tvrdící, že možnost odpovídat na diagnostické otázky jen ano nebo ne příliš omezuje, a nahradili tyto odpovědi pětibodovým hodnocením. Byla empiricky prozkoumána i jiná zlepšení týkající se výsledků, voleb a podmínek.

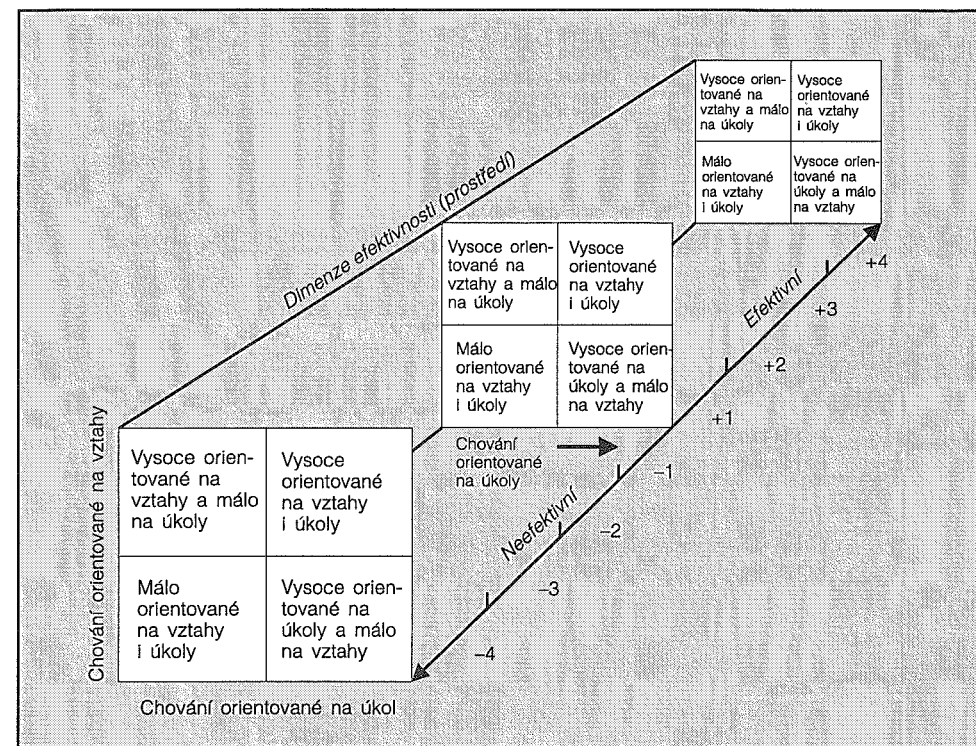
Třírozměrová teorie efektivity vedoucích

Paul Hersey a Kenneth H. Blanchard (spoluautor knihy *The One Minute Manager*) v knize *Management of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, Prentice Hall 1993, s. 152-160) rozeznávají v rámci vedení dva typy chování, které jsou podobné

tomu, co objevili badatelé z Ohio State University. Těmito dvěma typy chování jsou: chování orientované na úkol a chování orientované na vztahy. *Chování orientované na úkol* je definováno tím, do jaké míry vedoucí organizuje a určuje role svých podřízených, vysvětluje jim, co se musí udělat, a řídí postup práce. *Chování orientované na vztahy* je definováno tím, do jaké míry vedoucí pěstuje osobní vztahy s členy své skupiny, podporuje je, pomáhá jim, usnadňuje jim práci, je k nim vstřícný a jemný.

Protože efektivnost vedoucích závisí na tom, jak jejich styl vedení ladí se situací, je dimenze efektivnosti přidána jako třetí rozměr k dimenzím úkolu a vztahu. Má to podle Herseyho a Blancharda za následek integraci stylu vedení a požadavků daných situací. Je-li styl vedoucího přiměřený dané situaci, je vedoucí efektivní; je-li styl nepřiměřený dané situaci, vedoucí není efektivní.

Efektivní a neefektivní styly tvoří jakési kontinuum, protože existují různé stupně efektivnosti. Hersey a Blanchard používají pro efektivnost odstupňování od +1 do +4 a pro neefektivnost odstupňování od -1 do -4. Obrázek 13.5 ukazuje třírozměrový model efektivnosti vedoucího.



Obr. 13.5 Třírozměrový model efektivnosti vedoucího podle Herseyho a Blancharda

K určení stylu vedoucího používají Hersey a Blanchard zvláštní dotazníky nazvané LEAD (z anglického „leaders' effectiveness and adaptability description“, tj. popis efektivnosti a adaptability vedoucího). První z dotazníků (tzv. LEAD-self) je určen pro vzdělávací účely a vyplňuje jej samotný vedoucí. Obsahuje 12 situací a respondenti mají vybrat čtyři možnosti postupu při řešení: chování vysoce orientované na úkol a málo orientované na vztahy, chování vysoce orientované na úkol i na vztahy, chování vysoce orientované na vztahy a málo orientované na úkol, a konečně chování málo orientované na vztahy i na úkol, tj. styl, o kterém si myslí, že bude nejlépe charakterizovat jejich vlastní chování v dané situaci. Například:

Situace	Aktivita vedoucího
Vaši podřízení, obvykle schopní pozitivně reagovat, nemají pochopení pro vaši nejnovější úpravu norem.	A. Připustit účast skupiny na úpravě norem, ale nevtahovat ji příliš do toho. B. Upravit normy a pečlivě dohlížet. C. Vyhnout se konfrontaci použitím síly. D. Zapracovat do norem doporučení skupiny, ale dohlížet na to, aby nové normy byly plněny.

Dotazník tohoto druhu poskytuje obrázek stylu vedoucího, rozsahu tohoto stylu a jeho adaptability tak, jak to vnímá samotný vedoucí. Další dotazníky tohoto druhu pak vyplňují podřízení, nadřízení nebo kolegové vedoucí.

Hersey a Blanchard věnují zvláštní pozornost rozsahu stylu vedoucího, tedy jeho rejstříku či flexibilitě. Každý vedoucí se liší schopností obměňovat svůj styl v různých situacích. Flexibilní vedoucí jsou schopni být efektivní v mnoha situacích. Ovšem za situace, kdy jsou přesně stanoveny úkoly a dílčí operace, práce je jednoduchá a pracovní postup je předem dán, není flexibilita vedení tak důležitá.

Názory na to, jak rozumný a cenný je pro manažery Herseyho a Blanchardův model efektivnosti vedoucího, nejsou zatím ustálené. Existující výzkumy došly spíše k nejasným závěrům. Kritici tvrdí, že tento model nemá ani logické, ani teoretické opodstatnění. Ovšem popularita Herseyho a Blanchardova výkladu a přístupu k výcviku v oblasti vedení zřejmě ve světě vzrůstá. BankAmerica Corporation, Shell Oil Company, Tenneco, Caterpillar Tractor Company, IBM a Xerox Corporation patří při svých školicích a hodnotících aktivitách mezi uživatele tohoto třírozměrového modelu efektivnosti vedoucího.

Manažeri z praxe a vedoucí programů vzdělávání manažerů všeobecně připomínají, že jiné výklady vedení jsou příliš teoretické a abstraktní. Proto preferují jednoduchost Herseyho-Blanchardova modelu. Model je jednoduchý, zajímavý a týká se věci a v neposlední řadě udává manažerům směr vzdělávání. Nehraje už roli to, zda se manažeri skutečně vzdělávají, nebo zda jsou schopni aplikovat principy flexibility stylu vedení, v modelu obsažené.

Porovnání

Počet situačních teorií vedení neustále vzrůstá. Každý přístup je samozřejmě cenný, protože něčím přispívá k tomu, aby manažeri pochopili problematiku vedení. Tabulka 13.4 obsahuje stručný výklad čtyř populárních teorií vedení zdůrazňujících význam charakteristik situace. Přestože se Fiedlerova teorie opírá o široký výzkum a je využívána řadu let, Vroomova, Yettonova a Jagova teorie se pro výcvik manažerů jeví jako nejslibnější. V současné době však není dostatek důkazů pro to, aby bylo možné říci, jak je výcvik manažerů, uplatňující Vroomovu, Yettonovu a Jagovu teorii, efektivní při skutečném řešení manažerských problémů a v situacích, kdy se rozhoduje.

Tab. 13.4 Porovnání populárních situačních teorií vedení

Bod porovnání	Kontingenční teorie (Fiedler)	Teorie cesta-cíl (House)	Teorie Vrooma a Yettona *)	Teorie Herseyho a Blancharda
1. Základní myšlenka	Není žádný nejlepší styl. Úspěch vedoucího je určen vzájemným působením prostředí a charakteristik jeho osobnosti.	Nejúspěšnější vedoucí jsou takoví, kteří zvyšují motivaci podřízených pomocí vytyčování a vysvětlování cest k efektivnímu výkonu.	Úspěšný styl vedení se mění od situace k situaci. Vedoucí se může naučit rozpoznávat požadavky situace a vyladovat svůj styl, aby vyhovoval těmto požadavkům.	Úspěšní vedoucí přizpůsobují svůj styl požadavkům situace.
2. Styl vedení (rozsah voleb)	Orientovaný na úkol nebo na vztahy.	Direktivní, směřující k dosažení cíle.	Od autokratického k participativnímu.	Od chování orientovaného na úkol k chování orientovanému na vztahy.
3. Výzkumná základna (počet potvrzujících studií)	Široká, v mnoha podnicích: armáda, školství, průmysl. Některé nesouhlasící výsledky.	Střední až malá. Obvykle potvrzující.	Malá, ale rostoucí. Obvykle potvrzující.	Malá, ale obvykle potvrzující.
4. Aplikační hodnota pro manažery	Střední až malá: vedoucí nemožou být vůbec vycvičeni.	Střední.	Velká: vedoucí mohou být vycvičeni.	Střední, ale vzrůstající.

*) Příspěvek Arthura Jaga k propracování a ověření tohoto modelu vedl některé lidi k tomu, že tuto teorii označují jako Vroomovu, Yettonovu a Jagovu teorii.

Transformační vedení

Německý sociolog Max Weber v knize *The Theory of Social and Economic Organizations* (New York, Free Press 1947) zavedl do diskuse o vedení lidí pojem charisma. Viděl charisma jako určitou adaptaci teologického pojmu znamenajícího vlastnictví boží přízně či milosti. Weberův pohled zdůrazňoval jakýsi osobní magnetismus v chování, který zvyšuje možnost zhostit se úkolu. Charismatický vedoucí má významný vliv na své spolupracovníky. Ti jsou přitahováni jeho magnetismem, boží přízní, autoritou a výjimečnou schopností reagovat v pravý čas.

Namísto debat o mystickém pojmu charizmatu, hovořil J. M. Burns (*Leadership*, New York, Harper & Row 1978) o hrdinovi. Hrdinské vedení vykazuje podle Burnse takový vedoucí, který vzrušuje a přetváří (transformuje) své následovníky. Bernard Bass v článku *The Two Faces of Charismatic Leadership* (*Leaders Magazine*, Fall 1989, s. 44-45) dopracoval Burnsův názor a ukázal, že transformační vedoucí je osobou, která projevuje nebo vytváří charismatické vedení, inspirační vedení, intelektuální stimulaci a atmosféru, které si každý jednotlivý následovník či podřízený váží. Burnsovy a Bassovy názory naznačují, že vedoucí jsou za účelem splnění cílů schopni stimulovat, měnit a využívat hodnoty, názory a potřeby svých spolupracovníků. Ti vedoucí, kteří to dělají v rychle se měnících nebo krizových situacích, jsou transformační vedoucí. Jiné teorie vedení, jako např. teorie založené na osobních kvalitách a způsobu chování nebo situační teorie se typicky zaměřují na transakční vedení, založené na vzájemném vztahu výměny mezi vedoucími a podřízenými (např. výměna práce za odměnu).

Vedoucí, které charakterizují jejich podřízení jako transformační, jsou líčeni jako charizmatičtější a více intelektuálně stimulující, než vedoucí charakterizovaní jako transakční. Zajímavé je, že při diskusích a důkladnějším poznávání charakteristik transformačního vedení se názory a interpretace začínají podobat nejstarším fázím teorie vedení založené na rysech vedoucího. Hledání toho, co tvoří přitažlivost, boží přízeň a schopnost ovlivňovat, se podobá zkoumání rysů jako je inteligence, sebedůvěra a fyzické znaky, za účelem zjištění toho, co vede k úspěchu.

Co se mohou praktici naučit z literatury týkající se transformačního vedení o vedení? Tato otázka vyvstává, když se mluví o pojmech, jako např. charisma a inspirace. Je charisma vzácným znakem, který jen někteří chápou a jsou natolik šťastní, že jej mají nebo rozvíjejí? Může se charisma vedoucího zlepšovat? Tyto otázky je třeba zodpovědět dříve, než se transformační vedení začne aplikovat a přizpůsobovat potřebám konkrétní organizace.

Zdá se, že transformační vedoucí používají a rozvíjejí čtyři dovednosti. Za prvé, vedoucí má vizi, kterou je schopen zřetelně zformulovat. Touto vizí může být cíl,

plán nebo řada priorit. Za druhé, vedoucí je schopen jasně o této vizi komunikovat. Je schopen předložit dostatečně přesvědčivé výhody, které se projeví, bude-li vize dosaženo. Za třetí, vedoucí je schopen si vybudovat pověst slušného, spravedlivého, rozhodného a důsledného člověka. Musí vykazovat vytrvalost, i navzdory překážkám a těžkostem. A konečně, transformační vedoucí má pozitivní ohled na sebe a své zájmy. V zájmu dosažení úspěchu usiluje o plný rozvoj svých dovedností.

Lee Iacocca, když převzal pokulhávající Chrysler Corporation, byl příkladem transformačního vedoucího, který použil všech těchto čtyř dovedností. Vytvořil vizi obratu u Chryslera a jasně ji sdělil zaměstnancům i ostatním. Vytvořil si vztah důvěry dokonce i se skeptickým odborovým svazem pracovníků v automobilovém průmyslu a navzdory snížení počtu pracovníků o 60 tisíc jej zaměstnanci považovali za slušného, rozhodného, důsledného a vytrvalého člověka. Iacocca viditelně měl pozitivní ohled na sebe a své zájmy. Projevovalo se to v soukromí i na veřejnosti.

Vybrané faktory ovlivňující efektivnost vedení

Definovali jsme vedení jako schopnost přesvědčovat ostatní, aby se s nadšením snažili dosáhnout cílů. Rovněž jsme identifikovali čtyři přístupy ke studiu vedení: přístup založený na rysech, založený na osobních kvalitách a způsobu chování, situační a transformační. První dva přístupy ukazují, že efektivní vedení závisí na mnoha faktorech, jako je inteligence, rozhodnost a styl. Transformační přístup zdůrazňuje mystickou představu charizmatu a toho, jak ovlivňuje spolupracovníky. Navzdory značné neznalosti a neprobádanosti vedení jako role a procesu můžeme nabídnout některé myšlenky týkající se faktorů, které nejspíš ovlivňují efektivnost vedení.

Přesnost vnímání

McGregor ukázal, jakou roli ve vedení hraje vnímání. Manažeři, kteří špatně vnímají zaměstnance, zřejmě ztrácejí příležitost dosahovat optimálních výsledků. Když věříte, že je někdo líný, máte sklon s ním zacházet jako s línou osobou. Proto je přesnost vnímání u manažera mimořádně důležitá. Je důležitá v každém ze situačních modelů.

Vzdělání, zkušenosti a osobnost

Vedoucí. Vzdělání a zkušenosti vedoucího ovlivňují výběr stylu vedení. Osoba, která měla úspěch s tím, že byla orientovaná na vztahy, bude pravděpodobně v tomto stylu pokračovat. Podobně vedoucí, který nespolehá příliš na podřízené a který řadu let dopodrobna členil úkoly a stanovoval postup práce, bude používat autokratický styl.

Na rozdíl od Fiedlerova názoru se většina badatelů v oblasti vedení lidí domnívá, že styl vedoucího lze změnit. To znamená, že vedoucí, který cítí, že jeho oblíbený styl není efektivní, jej může přiměřeně změnit. Někteří jedinci jsou samozřejmě natolik zakotvení ve svých preferencích a ve své struktuře osobnosti, že změna je mimořádně obtížná.

Podřízení. Podřízení jsou při volbě stylu vedoucího významným faktorem. Jak již bylo řečeno, vedení je proces, na němž se podílejí obě strany. Například, pro vedoucího s technicky vyspělými a výkonnými podřízenými bude ze všeho nejlepší, aby byl více participativní a méně autokratický. Na druhé straně nezkušený, nově získaný pracovník s minimální znalostí práce budou asi preferovat vedoucího, který bude přesně určovat a strukturovat úkoly a postup práce při jejich plnění a který bude rozhodný. V tomto případě autokratický a na práci orientovaný vedoucí bude fungovat nejlépe.

Hersey a Blanchard zdůrazňují pojem zralost podřízených. Definují *zralost* jako schopnost a ochotu lidí přijímat odpovědnost za řízení své vlastní práce. Termín má dvě složky: pracovní zralost a psychologická zralost. *Pracovní zralost* představuje znalosti, dovednosti a zkušenosti potřebné k tomu, aby mohl člověk pracovat bez důkladnějšího dozoru. *Psychologická zralost* je výrazem ochoty vykonávat danou práci a přijmout za ni odpovědnost.

Chytrý vedoucí se pokouší rozpoznat vzdělání, kulturu a zralost svých podřízených. To mu může napovědět, jaký styl vedení bude asi nejvhodnější. Ve všech případech je třeba při posuzování toho, který styl vedení může přinést žádoucí výsledky, pečlivě zvažovat profil podřízených.

Očekávání a styl nadřízeného

Nadřízení preferují určitý styl vedení a je to pro ně pohodlné. Nadřízený, který preferuje autokratický a na práci orientovaný přístup, nabádá či inspiruje podřízené, aby si osvojili podobný přístup. Napodobování příkladu nadřízeného je mocnou silou vytváření stylů vedení.

Protože nadřízení mají nejrůznější pravomoci, jejich očekávání mají značný význam. Mnohé firmy se například snaží zlepšit dovednosti liniových manažerů v oblasti mezilidských vztahů a posílají je do různých kurzů. Výzkum ukazuje, že během těchto kurzů a bezprostředně po jejich absolvování se dovednosti těchto vedoucích pracovníků v oblasti mezilidských vztahů zlepšují. Nicméně, záhy po návratu do práce tyto naučené dovednosti zase zmizí. Proč je tomu tak? Logické vysvětlení spočívá v tom, že nadřízení těchto vedoucích pracovníků preferují chování více orientované na úkoly, než chování orientované na vztahy.

Pochopení a znalost úkolu

Úkol skupiny nebo jednotlivce představuje to, co má být v práci uděláno. Úkoly jsou zadávány managementem nebo vytvářeny samotným zaměstnancem. Úkol má fyzické či technické znaky a vlastnosti a zahrnuje i potřebné rysy chování. Fyzické či technické znaky jsou vlastně podněty týkající se práce; těmito podněty může být řada instrukcí od managementu nebo způsob, jak si vyloží práci a pracovní úkol zaměstnanec. Rysy chování jsou požadavky na odezvu očekávanou od osoby plnící zmíněný úkol.

Úkol může být velmi detailně členěn a určen jako například pracovní povinnosti dělníka na montážní lince. Dělník je managementem instruován, co má dělat. Cílem nebo požadavkem tohoto typu práce je vyrábět tolik kvalitních výrobků, kolik je jen možné.

Jiné úkoly, jako např. úkoly inženýrů ve výzkumu a vývoji či úkoly plánovačů, nemusejí být tak detailně členěny a určeny. Při této práci nejsou totiž úkoly tak snadno definovatelné. A tak se vedoucí musejí dost snažit, aby zaměstnancům vyložili cíle i možné cesty směřující k jejich dosažení.

Vedoucí musejí být schopni přesně odhadnout povahu úkolů, které jejich podřízení vykonávají. Za situace, kdy úkoly a postup při jejich plnění nejsou jednoznačně stanoveny, by bylo direktivní nebo autokratické vedení velmi nevhodné. Zaměstnanci ke splnění úkolu potřebují jen rámcové pokyny, prostor pro svou aktivitu a nezbytné prostředky. Vedoucí prostě musejí řádně diagnostikovat úkoly svých podřízených tak, aby mohl být vybrán přiměřený styl vedení. Z toho důvodu musejí mít určité technické znalosti práce a jejich požadavků.

Očekávání vedoucích stejné úrovně (kolegů)

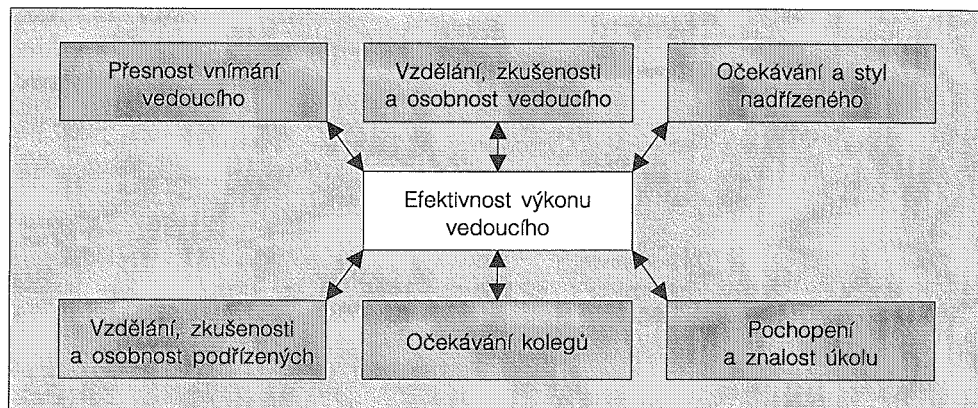
Vedoucí pracovníci vytvářejí vztahy s jinými vedoucími. Tyto kolegiální vztahy využívají k výměně nápadů, názorů, zkušeností a návrhů. Kolegové mohou poskytnout podporu a povzbuzení a ovlivňují vedoucího do budoucna. Často se například stává, že když kolegové řeknou vedoucímu, že byl příliš mírný na svého neochotného podřízeného, může na to tento vedoucí zareagovat tím, že přitvrdí a bude své podřízené přece jen více usměrňovat. Kolegové jsou významným zdrojem porovnávání a informací při výběru a modifikacích stylu vedení.

Integrovaní ovlivňujících faktorů

Obrázek 13.6 ukazuje, že efektivnost vedení může ovlivňovat šest faktorů. Ale vedení samo tyto faktory také zpětně ovlivňuje. Ačkoliv efektivnost vedení mohou

ovlivňovat i jiné faktory, těchto šest faktorů jsou pravděpodobně faktory prvořadého významu, které mohou posloužit ke stručné ilustraci reciproční povahy vedení.

V obrázku 13.6 je kladen důraz na schopnost vedoucího diagnostikovat sám sebe a celkové prostředí a okolnosti, v rámci nichž se vedení uskutečňuje. Možná, že ve vzdělávacích programech zaměřených na vedení by měl být kladen zvláštní důraz na výcvik diagnostických schopností. Ale v žádném případě bychom neměli dojít k závěru, že naučit jedince přesně diagnostikovat pracovní situaci a rozvíjet žádoucí schopnosti vést lidi je snadné. Tento druh problémů shrnul Fiedler ve své knize *Theory of Leadership Effectiveness* (New York, McGraw-Hill 1967, s. 247):



Obr. 13.6 Vybrané faktory ovlivňující efektivnost vedení

Průmysloví psychologové a personalisté obvykle vidí vedoucí funkci jako něco pevného a neměnného a jedince jako vysoce tvárné a schopné vzdělávání. Když přemýšlíme o zlepšení úrovně vedení, zpravidla nejprve myslíme na vzdělávání vedoucích. A přitom víme až příliš dobře ze zkušeností s psychoterapií, z pokusů o rehabilitaci vězňů, obětí drog a mladistvých delikventů – a to už se ani nezmiňujeme o potížích s výchovou svých potomků – že naše schopnosti změnit osobnost člověka mají své meze.

Mají-li se vedoucí stát dovednějšími diagnostiky a dostatečně flexibilními při způsobování stylů vedení existujícím okolnostem, je třeba značné trpělivosti. Organizace musí být ochotna plánovat a financovat rozvojové programy, které spotřebují spoustu času. Přístup, který navrhujeme, není použitelný v takových případech, kde změnit situaci je levnější než změnit vedoucího.

Mezi vedoucími pracovníky ve Spojených státech je možné slyšet tvrzení, že Amerika ztrácí svou konkurenceschopnost ve zpracovatelských odvětvích, elektronice, oceli a některých službách. Panuje shoda, že musejí podstatně zrevidovat mnohé

manažerské a podnikové praktiky i praktiky týkající se vedení lidí, aby zůstali v mezinárodní aréně konkurenceschopní. Manažeři a vedoucí se musejí stát součástí tohoto úsilí. „Made in the U.S.A.“ často signalizuje špatnou kvalitu.

Americký management je z hlediska vedení lidí na křižovatce. Manažeři musejí být otevření novým stylům řízení, novým metodám vedení a novým praktikám a postupům v oblasti konkurence na trhu, které se objevují v jiných zemích. V minulosti, kdy byla na světových trzích malá konkurence, měli američtí manažeři sklon ignorovat to, jak jiní ve světě řídí práci, lidi a podniky. Dnes nemá žádný smysl pozitivní příklady vedení lidí ignorovat. Obvyklé strategie řízení a vedení pro řešení problémů mezinárodního trhu, globálních vztahů a zahraniční konkurence nejsou vždy použitelné.

Spotřebitelé a zákazníci celého světa požadují kvalitu, hodnotu a službu. Nezáleží na tom, zda člověk žije ve Spojených státech, Singapuru, Itálii, Novém Zélandu, Jižní Koreji, Keni nebo v Polsku. Jako zákazníci píšeme tužkami firem Cross, Waterman, Mont Blanc nebo Scripto, či cestujeme se zavazadly firem Samsonite, Gucci nebo Louis Vuitton, a to kvůli onomu druhu hodnoty, který je žádoucí a můžeme si jej dopřát. U registrační pokladny je země původu výrobku nebo služby stále méně a méně důležitá. Skutečnost, že britské boty od firmy Reebok (nyní vlastněné americkou firmou) byly vyrobeny v Koreji, je stále méně a méně důležitá. Zákazníci se starají pouze o kvalitu, cenu, design, hodnotu a vzhled.

Multikulturální vedení

Protože globalizace nabírá na rychlosti a mezinárodní společně podniky rostou šíleným tempem, budou se Spojené státy muset učit mnohem více o vedení lidí za hranicemi. Problematika až doposud diskutovaná v této kapitole se v rozhodující míře opírala o výzkum amerických vedoucích. Ale za účelem odhalení mysteria vedení je třeba zvažovat i rozdíly v kultuře. V souvislosti s velkými reformami odehrávajícími se ve východní Evropě a Latinské Americe, v souvislosti s vytvářením regionálních obchodních bloků a v souvislosti s tím, jak významnost země původu začíná být nedůležitá, stává se významným tématem analýzy problém efektivnosti vedení v různých kulturních prostředích. Mohou například japonští vedoucí v závodě Toyota v Georgetownu v Kentucky přesvědčit americké zaměstnance o tom, aby zlepšili kvalitu své práce? Nebo může americký inženýr v laboratoři General Electric Company v Singapuru přesvědčit asijské techniky, aby za účelem splnění důležitého termínu pracovali každý den přesčas?

Následující „Pohled do praxe“ představuje problém kulturní rozmanitosti z hlediska mezinárodního vedení. Glaxo je britská firma, která byla jakýmsi pionýrem v definování požadavků na chování vedoucích pracovníků ve světě, kde se začíná projevat skutečná vzájemná závislost jednoho na druhém.

Vedoucí pracovníci celého světa stojí tváří v tvář skupinám zaměstnanců z různého kulturního prostředí. Činnost vedoucích a vedení lidí se za situace, kdy pracovní síla má multikulturální povahu, dosti komplikuje. Teorie vedení založené na rysech vedoucího, na jeho osobních kvalitách a způsobu chování, i situační teorie věnují málo pozornosti multikulturálním rozdílům. Je třeba zvažovat stereotypy, předsudky, jazykové rozdíly, rozdíly v hodnotách a spoustu dalších faktorů.

POHLED DO PRAXE

Citlivost na kulturu: požadavek na dovednost vedoucích

Skutečně globální podnik je takový, který považuje všechny země za dodavatele manažerů, vedoucích a techniků. Glaxo je farmaceutickou společností s hlavním sídlem v Londýně. Firma po zralé úvaze rozšířila své působení do celého světa a prodává své výrobky asi ve 150 zemích. Má výzkumná pracoviště ve Spojených státech, Itálii, Japonsku a ve Francii.

Glaxo rozšířila své působení ve snaze hledat talentované lidi. Partnerství překračující hranice znamená, že v závodech Glaxo musejí řídit činnost svobodomyšlní a přístupní vedoucí, nemající předsudky. Například vedoucí výzkumu může být z Francie, vedoucí závodu z Itálie a vedoucí marketingu ze Spojených států. Všichni tito lidé musejí pracovat společně a vést svůj závod zaměstnávající místní lidi.

Autoritativní styl nebo styl jediné nejlepší cesty nevyhovuje přístupu podniku Glaxo ke kulturně rozmanité pracovní síle. Pracovní síly, manažeři a orientace Glaxo jsou založeny na předpokladu, že kulturní hodnoty musejí být respektovány a využívány ku prospěchu firmy. Zahraniční firmy působící ve Spojených státech by se mohly z postojů ke kultuře uplatňovaných v Glaxo poučit. Zhruba asi 4,5 milionu Američanů pracuje u cizích zaměstnavatelů působících ve Spojených státech a používaný způsob vedení může znamenat buď úspěch, nebo neúspěch. Například japonští manažeři zpravidla soudí, že rodinný život by měl být podřízen práci. Tito manažeři v podstatě nemají žádný mimopodnikový život.

Japonci vyvinuli jedinečný styl vedení a pracovních vztahů založený na tradici, která zdůrazňuje přednost kolektivní skupinové harmonie a spokojenosti před individualismem.

Zemřelý Takeo Fujisawa, spoluzakladatel podniku Honda, tvrdil, že „praktiky japonského a amerického managementu jsou z 95 % tytéž a liší se ve všech důležitých aspektech“. Je třeba lépe pochopit a porozumět kulturním rozdílům mezi manažery z různých zemí. Neustálé investování Spojených států v zahraničí a cizích subjektů ve Spojených státech signalizuje, že vedoucí pracovníci musejí být dobře vzděláni a proškoleni v tom, jak zaměstnance, pocházející z odlišného kulturního prostředí, vést.

Národnost vedoucího může hrát roli v tom, jak zvládá multikulturální skupinu nebo situaci. Francouzský badatel Laurent prováděl zajímavý výzkum role, kterou při vedení lidí hrají očekávání týkající se používání manažerské autority v porovnání s rolí, kterou hraje participace. Zkoumání prováděl v devíti západoevropských zemích, ve Spojených státech, Indonésii a v Japonsku. Došel k závěru, že národnost ovlivňuje vnímání a názor vedoucího na to, co tvoří efektivní vedení. Dva z důvodů, na základě nichž došel k tomuto závěru, jsou uvedeny v obrázku 13.7.

A. Relativní souhlas s následujícím tvrzením v jednotlivých zemích. „Hlavním důvodem hierarchické struktury je to, že každý ví, kdo má nad kým moc.“											
USA	Německo	Velká Británie	Nizozemí	Francie	Itálie	Japonsko	Indonésie				
18 %	24 %	38 %	45 %	50 %	52 %	52 %	86 %				
B. Relativní souhlas s následujícím tvrzením v jednotlivých zemích. „Pro manažera je důležité, aby měl po ruce přesné odpovědi na většinu otázek, které mu – pokud jde o práci – mohou položit jeho podřízení.“											
Švédsko	Nizo- zemí	USA	Dánsko	Velká Británie	Švýcarsko	Belgie	Německo	Francie	Itálie	Japonsko	Indo- nésie
10 %	17 %	18 %	23 %	27 %	38 %	44 %	46 %	53 %	66 %	73 %	78 %

Pramen: A. Laurent: The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. *International Studies of Management and Organizations*, 13, 1983, jaro – léto, No. 1 - 2, s. 75 - 96.

Obr. 13.7 Očekávání týkající se autority manažerů versus participace

Jak se ukazuje, Američané a Němci inklinovali více k participaci než Italové a Japonci. Indonésané nejradiji používají přísný hierarchický styl vedení. Ukazuje se také, že manažeři ve Švédsku, Spojených státech a Velké Británii se domnívají, že zaměstnanci by se měli spíše podílet na řešení problémů, než aby se jim jen říkalo, co mají dělat. Laurentův výzkum neprotiřečí tomu, co bylo napsáno o japonských, velmi participativních metodách rozhodování.

Převládající styl vedení v každé zemi je propojen s normami, očekáváními, historií, kulturním profilem zaměstnanců a dokonce s ekonomickými podmínkami. Výzkum provedený v Nigérii a na Tchaj-wanu podtrhl spletitost vedení. Badatelé chtěli vědět, který typ vedení je nejpozitivněji spojen s ekonomickou úspěšností podniku. Použili pojetí „uvádění do chodu/struktura“ a vyšli z úvah badatelů z Ohio State University. Ukázalo se, že v obou zemích je ekonomický úspěch s největší pravděpodobností výsledkem přísného stylu, vyznačujícího se značnou kontrolou shora a detailním stanovením úkolů a pracovních postupů a méně respektujícího individuální potřeby. Závěr, k němuž badatelé došli, je ten, že tak často doporučovaný parti-

cipativní styl zdůrazňující ohledy na zaměstnance by měl v Nigérii a na Tchaj-wanu negativní důsledky. Prostě řečeno, přenášení stylů vedení z jedné země do druhé není podle těchto badatelů cestou, jak dosáhnout úspěchu.

Přehled hlavních bodů

- Vedení a řízení nejsou synonyma. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů.
- Vedoucí má při ovlivňování svých podřízených možnost opírat se o pět pilířů moci: donucovací, odměňovací, zákonnou (legitimitu), odbornou a přírknutou.
- McGregor se domníval, že postoje a domněnky vedoucích vysvětlují jejich chování k podřízeným. Tyto postoje byly kategorizovány v podobě teorie X a teorie Y. Vztahy založené na chování odrážejícím zmíněné postoje plodí sebenaplňující se proroctví. Jestliže se manažer domnívá, že určitá osoba je „pracant“, pak s ní jedná jako s „pracantem“.
- Bylo učiněno mnoho pokusů prozkoumat a pochopit problematiku vedení lidí. Mezi hlavní přístupy k této problematice patří přístupy založené na rysech vedoucího, přístupy založené na osobních kvalitách a způsobu chování vedoucího a situační přístupy.
- Teorie založené na rysech vedoucího se snaží objevit různé rysy, které charakterizují nebo předpovídají úspěšné vedení. Některé z těchto nejdůležitějších rysů jsou inteligence, sebejistota a rozhodnost.
- Teorie založené na osobních kvalitách a způsobu chování vedoucího tvrdí, že vedoucí by měl být klasifikován podle osobních kvalit a způsobu chování. Badatelé v tomto případě používají k výkladu problematiky kontinua vedení, dvourozměrových modelů (Ohio, Michigan) a manažerské mřížky (grid).
- Situační faktory ovlivňující vedení mají značný význam ve Fiedlerově kontingenční teorii, v teorii cesta-cíl, v teorii Vrooma, Yettona a Jaga a v třírozměrové teorii Herseyho a Blancharda.
- Novější výklad problematiky vedení je spojen s transformační teorií. Transformační vedoucí vytvářejí charizmatičtější vedení, inspirační vedení, intelektuální stimulaci a atmosféru, které si každý jednotlivý podřízený skutečně váží.
- Vedení vystupuje v mnoha podobách a je praktikováno v celém světě. Zdá se, že některé společné rysy, jimiž se vyznačují vedoucí všude na světě, jsou jistota, víze a rozhodnost.
- Neexistuje žádný nejlepší přístup k vedení nebo styl vedení, který by vyhovoval všem skupinám, všem situacím a všem národům.

Otázky k diskusi

1. Jak by měl vedoucí vyhodnocovat zralost svých podřízených?
2. Naznačuje Vroomův, Yettonův a Jagův přístup k vedení, že vedoucí je nebo není možné vzdělávat za účelem zlepšení jejich efektivnosti? Vysvětlete.
3. Jaká role se podle teorie vedení cesta-cíl od vedoucího očekává?
4. Proč jsou diagnostické dovednosti vedoucího tak důležité pro situační přístup k vedení?
5. Ženy mohou vést právě tak efektivně či neefektivně jako muži. Vyložte proč.
6. Proč je nevhodné předpokládat, že styl vedení, který skvěle funguje ve výrobním podniku v Mariettě v Georgii, bude stejně efektivní v Lagosu v Nigérii?
7. Lze charizma zvýraznit nebo zvýšit? Proč?
8. Které další faktory nezahrnuté do obrázku 13.6 jsou důležité pro dosažení efektivnosti vedení?
9. Čtyři dovednosti transformačního vedoucího zahrnují vizi, schopnost komunikovat, vybudovat si patřičnou pověst a mít ohled na sebe a své zájmy. Je možné vzdělávat jedince tak, aby se u nich uvedené dovednosti zlepšily?
10. Proč by asi měly být americké metody vedení upraveny, aby byly do jisté míry použitelné v České republice?

PŘÍPAD 13 – 1

Nešťastný správce nemocnice

Tyler Medical Center bylo tvořeno čtyřmi budovami s 475 lůžky pro pacienty a zaměstnávalo 1 850 lidí. V celém státě bylo známé jako kvalitní zdravotnické zařízení a dobré pracoviště pro výzkumné pracovníky a internisty. Kuratorium nemocnice se v administrativních záležitostech značně spoléhalo na úsudek správce nemocnice Dona Gloversmena.

Nemocnice byla rozčleněna do šesti funkčních úseků. Každý úsek měl vedoucího, který byl odpovědný Gloversmenovi. Tyto úseky tvořily:

1. Léčebné služby
2. Ošetrovatelské služby
3. Účtárna
4. Stravovací služby
5. Údržba a úklid
6. Lékárenské služby

Jako správce nemocnice byl Gloversmen jedinou osobou, která měla právo rozhodovat o administrativních záležitostech. Musel vyřizovat stížnosti a požadavky vedoucích každého úseku. Dvěma úseky, s nimiž byly mimořádné potíže, byly léčebné služby a ošetrovatelské služby.

Gloversmen analyzoval všechny personální složky těchto úseků:

- *Léčebné služby.* Lékaři a laboranti. Jsou zde takoví lidé jako lékař odpovídající za neurologii, lékař odpovídající za pediatrii, ředitel chirurgie, ředitel klinických laboratoří a ředitel anesteziologie. Lékaři jsou většinou muži, zatímco laboranti jsou téměř rovným dílem muži i ženy.
- *Ošetrovatelské služby.* Ošetrovatelskou péči u lůžek a práci na operačních sálech, porodnických místnostech a dětských pokojích zajišťují především ženy. Skupinu ošetrovatelek a dalšího personálu tvoří přibližně 975 zaměstnanců.

Gloversmen mnohokrát komunikoval s vedoucími pracovníky těchto dvou úseků. Zjistil, že jeho styl vedení, který je upřímný, otevřený a přímý, fungoval lépe v práci s vedoucími léčebných služeb než v práci s vedoucími ošetrovatelských služeb. Chtěl být nejlepším správcem nemocnice všech dob, ale zjistil, že jeho stejný styl vedení a stejný přístup ke všem lidem, s nimiž spolupracoval, nebyl efektivní.

Gloversmen došel k závěru, že nebyl efektivním vedoucím ve svém vztahu s vedoucími pracovníky úseku ošetrovatelských služeb. Zdálo se mu, že jsou nepřátelštější jak k němu, tak i k ostatním funkčním úsekům, zvláště pak k úseku léčebných služeb. Navíc si řada pacientů stěžovala na hrubost ošetrovatelek. Zdálo se, že napětí v jeho vztahu s úsekem ošetrovatelských služeb vyvrcholilo vždy na pravidelném měsíčním setkání s vedoucími pracovníky úseku.

Každý měsíc se s Gloversmenem setkávalo 42 vedoucích ošetrovatelek. Při těchto setkáních se pokoušel zjistit, jak úsek ošetrovatelských služeb pracuje. Vedoucí pracovníci úseku si stěžovali, že se ke zkoumání efektivnosti nepoužívají žádné výkonové normy. Rovněž si stěžovali, že jsou pod neustálým dozorem, zatímco s úsekem léčebných služeb správce nemocnice o výkonnosti nikdy nemluvil.

Po posledním konfliktním a napjatém setkání se Gloversmen rozhodl, že se na tento problém podívá. Domníval se, že by mohlo jít o vážnou trhlinu v jeho schopnosti vést lidi. Také znovu zvažil všechno, co četl o situačním přístupu k vedení.

Otázky k zamyšlení

1. Jaké jsou některé z příčin Gloversmenova problému s vedoucími pracovníky úseku ošetrovatelských služeb?
2. Je z hlediska správce nemocnice nutné zvažovat teorie situačního vedení? Proč?

3. Které modifikace tří situačních dimenzí – vztahy mezi vedoucím a členy, přesné vymezení úkolů a pracovních postupů a pravomoci spojené s funkcí – by mohly pomoci Gloversmenovi zlepšit jeho vztah s úsekem ošetrovatelských služeb?

PŘÍPAD 13 – 2

Harley-Davidson: vedoucí na motocyklu

Byl by perfektní jako nahrávač Teddyho Roosevelta a jeho Rough Riders. Je drsný a nevrlý navenek, ale uvnitř je jemný. Jeho podnik, který byl na pokraji zániku, přežil a nyní roste a prosperuje. Během svého života se mu dostalo neocenitelných lekcí o výrobě, managementu a vedení lidí. Je to Richard F. Teerlink, prezident a výkonný ředitel podniku Harley-Davidson v Milwaukee a osobnost s vrozeným magnetismem, která hovoří rychlostí, kterou tachometr Harleye označuje jako „otáčky v červeném poli“. Je realistou, který nemá čas na to, co nazývá „pontifikace“. Místo toho nabízí jasné, jednoduché a zřetelné rady manažerům, kteří se rozhlížejí po svých organizacích, aby objevili to, co je špatné a kdo či co je toho příčinou.

Podívali jsme se na sebe a problém jsme byli *my*. „Když hledáte příčiny problémů ve vašem podniku, odborníci na kvalitu říkají, že 85 % těchto příčin souvisí s materiálem, stroji a managementem. Zbývajících 15 % souvisí s pracovníky.“

Těch 85 % mě opravdu trápí. Ale není to materiál, stroje a management. Je to management. Neutíkejme od toho a neskrývejme to. Když jsme se podívali na Harleye-Davidsona, zjistili jsme, že náš problém nosil bílé košile a vázanky.

Náš konkurenční problém byl management, nikoliv ony typické omluvy používané mnoha vedoucími pracovníky: odbory, zaměstnanci, japonská kultura a tarify nebo automatizace.

Podle mého názoru některé podniky jsou dnes v obtížné situaci proto, že hledají někoho jiného, aby na něj svalily vinu spíše, než aby přiznaly vlastní vinu. Řešení není žádný zázrak: je to znalost vašeho podniku, znalost vašich zákazníků a pozornost věnovaná detailu. Všechny části podniku musejí fungovat dobře a dohromady. Máte-li výrobu špičkové světové úrovně, ale marketing odpovídající rozvojové zemi, směřujete k úpadku.

V 80. letech klesla pověst Harleye kvůli nedostatečné spolehlivosti a kvalitě stejně příkře, jako jeho podíl na trhu, což na domácím trhu znamenalo pokles ze 100 % na 23 %. Nové Harleye postavené na podlaze u prodejců musely být podkládány papírovou lepenkou, aby vsakovala vytékající olej.

Dnes je Harley úplně jiný podnik. Poptávka po jeho výrobcích překračuje nabídku

navzdory tomu, že Harley zvýšil výrobu ze 150 kusů denně v roce 1986 na asi 350 kusů v současné době. Zisky jsou záviděníhodné a prodej motocyklové divize rostl během posledních pěti let o působivých 21 % ročně. Je to proto, že podnik obnovil kvalitu, zavedl méně drahé modely typu Sportster a zvýšil loajalitu vlastníků motocyklů prostřednictvím jejich klubů.

Podíl na trhu činí *pouze 64 %*, protože Harley nemá výrobní kapacitu umožňující vyrábět více motocyklů. Podnik doslova kontroluje rozsah domácího motocyklového trhu. Tzv. Harley Owners Group (HOG – klub majitelů motocyklů této značky) se svými 185 tisíci členů je báječným marketingovým úspěchem a jednoho dne bude jeho členstvo početnější než členstvo Americké motocyklové asociace.

Teerling nabízí některé zajímavé pohledy na vedení lidí:

„Jak to vidím, vedoucí jsou odpovědní za tři věci. Jednou z nich je zajistit, abyste definoval *realitu*, a další dva musejí být *služebník* a ten, kdo říká *„děkuji“*. Jediný skutečný úspěch vedoucího vyplývá z úsilí ostatních. Den, kdy si vedoucí pomyslí, že by si zasloužili zlaté hvězdy, je dnem, kdy by měli ze svého podniku odejít. Doufám, že u Harleye vedoucí chápou, že nedostanou zlaté hvězdy; dostanou je jejich týmy.

To je jeden důvod, proč mě většina výkonných ředitelů nemá ráda – protože si myslím, že tito lidé jsou tím problémem... mimochodem i včetně mne. Nezajistil jsem Harleye-Davidsonu úspěch. Udělaly to tisíce lidí. Já je *reprezentuji*.“

Harley má jednoduché hodnoty: říkej pravdu, dodržuj své sliby, buď slušný, respektuj jedince a povzbuzuj rozumnou zvědavost. „Matka, Bůh a země, *správně?*“ poznamenává Teerlink. „Když každý ví, že je to *správné*, proč tak nežijeme? Pomyslete, co by se stalo, kdyby každý ve vaší organizaci žil pro tyto hodnoty. Pomyslete na všechny ty procedurální příručky, které byste mohli vyhodit. Pochopme, proč máme procedury. Ve většině případů nás podniková politika a podnikové procedury chrání před 5 % darebáků, kteří parazitují a zneužívají 95 % těch, kteří se chovají *správně*.“

Teerlink klade důraz na participativní prostředí, kde:

Zaměstnanci, jimž byly rozšířeny pravomoci, musejí být schopni rozhodovat, ale potřebují mít určité meze. Dr. Benjamin Spock říká: „Když chcete vychovat dobré děti, měli byste jim dát svobodu, ale i vytyčit určité hranice.“ Jak vybudujete silné podniky? Vymezte hřiště tak, aby lidé mohli pochopit, jaká je jejich individuální úroveň pravomoci. Pak jim tu pravomoc dejte a nechte je to dělat. A když to nebudou dělat, *nestřílejte je*. Všichni se od nich učme a podporujme je v atmosféře celoživotního učení se.

Naším stylem není řízení výborem. Není to konsenzus nebo pravidlo většiny; je to příležitost vytvářet rozdíly a prostředí otevřené vlivům.

Jsou lidé, kteří ke mně stále přicházejí a říkají: „Ricku, nechodíš rovnými cestami.“ A z 90 % mají pravdu.

V oblasti produktivity Teerlink odmítá to, co nazývá „pošetilá“ definice produktivity. „Když budeme moci lidi orientovat na to, aby dělali *správné věci* a pak dělali *ty věci správně*, Harley bude dobrý i v produktivitě.“ Tento výrobce motocyklů před patnácti lety intenzivně investoval do strojního vybavení své výrobní linky a má dosud jen asi z poloviny odepsanou převozní linku pro hotové výrobky v ceně 4,8 milionu dolarů, protože její zákazníci již o její služby nestojí. Takže jeho rada je být – pokud jde o výrobní zařízení a investiční rozhodnutí – pružný.

U Harleye se během posledních osmnácti měsíců také projevuje flexibilita v řízení. Přechází z neformální na formálnější organizaci – dokončuje přeměnu uspořádání kancelářských prostorů. Učí se také řídit očekávání Wall Streetu a více se přímo angažuje na zahraničních trzích. Minulý rok, poprvé v devadesátileté historii podniku, se odborníci na marketing z celého světa sjeli do Milwaukee, aby si vyměnili názory a informace. (Globalizace společnosti zamířila také do Japonska, kde má Harley tři obchody prodávající oděvy a předměty sběratelského zájmu pro fanoušky, nikoliv však motocykly.)

I když Teerling nabízí určitý recept na úspěch, varuje před typem myšlení podle jakési „kuchařské knihy“ úspěchu.

„Jestli si někdo myslí, že máme kuchařskou knihu, pak se mýlí,“ vysvětluje. „My máme *cestu*, které se musíme držet, a musíme ujít ještě velký kus. Musíme se zaměřit na hnací kolo změn – vývoj odpovídajícího výrobku, vynikající práci při výrobě a inovace v marketingu.“

Otázky k zamyšlení

1. Diskutujte o Teerlinkově kritice managementu. Proč tuto kritiku podnikoví manažeři neocenoňují?
2. Jaké aspekty rozšiřování pravomocí zaměstnanců Teerlink uplatňuje?
3. Teerlink zdůrazňuje u Harleye-Davidsona kvalitu. Myslíte si, že se kultura firmy skutečně změnila a že vize kvality jejího výkonného ředitele byla přijímána s otevřenou náručí?

Pratické cvičení

Jste transformační vedoucí?

Cíl

Cílem tohoto cvičení je zhodnotit orientaci vašeho stylu vedení lidí.

Postup cvičení

Přiřadte následujícím tvrzením příslušné body a sečtěte je. U každé z deseti dvojic tvrzení rozdělte pět bodů mezi tvrzení A a B podle vašeho názoru, vnímání sebe sama nebo podle toho, které z obou tvrzení vás charakterizuje lépe. Oněch pět bodů může být rozděleno mezi tvrzení A a B následujícími způsoby: 5 pro A, 0 pro B; 4 pro A, 1 pro B; 3 pro A, 2 pro B; 1 pro A, 4 pro B; 0 pro A, 5 pro B, ale v žádném případě rovným dílem 2,5 pro A i B. Po vyplnění formuláře zanepte body do vyhodnocovací tabulky.

1. A. Mým posláním jako vedoucího je udržování stability.
 B. Mým posláním jako vedoucího je změna.
2. A. Jako vedoucí musím být příčinou událostí.
 B. Jako vedoucí musím napomáhat událostem.
3. A. Starám se, aby moji podřízení byli spravedlivě odměňováni podle své práce.
 B. Starám se o všechno, co moji podřízení v životě chtějí.
4. A. Preferuji dlouhodobé myšlení: Co by mělo být.
 B. Preferuji krátkodobé myšlení: Co je realistické.
5. A. Jako vedoucí věnuji dosti energie na řízení jednotlivých, ale příbuzných cílů.
 B. Jako vedoucí věnuji dosti energie na povzbuzování nadějí, očekávání a aspirací mezi podřízenými.
6. A. Věřím, že významnou součástí mé role vedoucího je být i učitelem, i když nikoliv v běžném školním slova smyslu.
 B. Věřím, že významnou součástí mé role vedoucího je být podporovatelem a usnadňovatelem.
7. A. Jako vedoucí musím mít stejnou morálku jako moji podřízení.
 B. Jako vedoucí musím představovat vyšší morálku.
8. A. Těší mě stimulovat podřízené, aby chtěli dělat více.
 B. Těší mě odměňovat podřízené za dobrou práci.

9. A. Vedení by mělo být praktické.
 B. Vedení by mělo inspirovat.
10. A. Moje moc ovlivňovat ostatní primárně vyplývá z mé schopnosti přimět lidi, aby se ztotožnili se mnou a mými názory.
 B. Moje moc ovlivňovat ostatní primárně vyplývá z mého postavení a funkce.

Vyhodnocovací tabulka k dotazníku

Transformační Vaše body	Transakční Vaše body
1. B <input type="checkbox"/>	1. A <input type="checkbox"/>
2. A <input type="checkbox"/>	2. B <input type="checkbox"/>
3. B <input type="checkbox"/>	3. A <input type="checkbox"/>
4. A <input type="checkbox"/>	4. B <input type="checkbox"/>
5. B <input type="checkbox"/>	5. A <input type="checkbox"/>
6. A <input type="checkbox"/>	6. B <input type="checkbox"/>
7. B <input type="checkbox"/>	7. A <input type="checkbox"/>
8. A <input type="checkbox"/>	8. B <input type="checkbox"/>
9. B <input type="checkbox"/>	9. A <input type="checkbox"/>
10. A <input type="checkbox"/>	10. B <input type="checkbox"/>
Sloupec Celkem <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Poznámka: Vyšší počet bodů v součtu sloupce ukazuje nakolik souhlasíte a vidíte sebe sama buď jako transformačního vedoucího, nebo jako transakčního vedoucího.

Diskuse (30 minut)

Rozdělte skupinu na lidi, kteří měli nejvíce bodů ve sloupci transformační vedení, a na lidi, kteří měli nejvíce bodů ve sloupci transakční vedení. Existuje nějaký vztah mezi vaším skóre a vašim hodnocením vedoucího, které jste zkoumali?

Závěr

Sebehodnocení se pokouší přimět studenty znovu se zamyslet nad otázkami transformačního vedení a a porovnat ho s transakčním vedením.

14. KAPITOLA

KOMUNIKACE A VYJEDNÁVÁNÍ

Učební cíle

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- **DEFINOVAT** každý prvek procesu komunikace;
- **POPSAT** komunikaci a vyjednávání v organizacích;
- **VYSVĚTLIT** pojem neverbální komunikace a jaký je její význam v organizacích;
- **POROVNAT** situace, v nichž lze použít neformální a formální komunikační kanály;
- **IDENTIFIKOVAT** hlavní příčiny vedoucí ke zhroucení komunikace.

MANAGEMENT V AKCI: KOMUNIKOVÁNÍ V KULTURÁLNĚ HETEROGENNÍCH ORGANIZACÍCH

V současném globálním ekonomickém prostředí je úspěch v podnikání do značné míry závislý na tom, jak je organizace schopna efektivně řídit kulturně heterogenní pracovní sílu. Úspěšné řízení takové různorodosti lidí od podniků vyžaduje, aby za účelem zlepšení vztahů se zaměstnanci věnovaly pozornost produktivní komunikaci. Manažerská komunikace může být definována jako komunikace týkající se opatření, která směřují k dosažení žádoucího výsledku.

V zájmu odvrácení možných problémů spojených s heterogenní pracovní silou úspěšně zavedly přední podniky programy zlepšování komunikace ve všech oblastech podnikového života. Uveďme alespoň stručnou charakteristiku některých z těchto programů:

- Společnost Avon povzbuzuje zaměstnance k tomu, aby organizovali jakési komunikační sítě týkající se kultury. Tyto sítě pomáhají při adaptaci nových zaměstnanců, organizují kulturní akce a jsou zdrojem informací pro vrcholovou radu, v níž je i výkonný ředitel.
- Společnost Apple Computer podnikla několik akcí. Za prvé, zřídila manažerskou funkci, do jejíž kompetence patří vytváření programů multikulturních akcí či akcí vstřícných k menšinám s odlišnou kulturou a dohled nad jejich plněním. Za druhé, společnost zahájila výchovný program, který nové pracovníky z řad menšin uvádí do problematiky podnikové kultury. Za třetí, Apple nabí-

zí diskuse a semináře zaměřené na problematiku řízení v kulturně diverzifikovaném prostředí, které manažerům umožňují prozkoumat problém příslušníka menšiny ve většinovém prostředí. A konečně byl zřízen výbor složený z lidí reprezentujících různou kulturu, který monitoruje všechny aktivity týkající se problematiky kulturní heterogenity ve společnosti Apple.

- Digital Equipment Company pořádá tzv. Měsíc černošské historie, Týden španělského kulturního dědictví a další kulturní akce. Společnost také podporuje diskusi o multikulturních otázkách a vytváří programy pomáhající zaměstnancům „obouvat se do cizích bot“. Jeden z těchto programů dává zaměstnancům zkusit, co je to trávit den v kolečkovém křesle.
- U Prudential Insurance Company používají jako nástroj vzdělávání zvláštní hry nazvané Hra na rozmanitost. Týmy vybírají z předem daných variant odpovědi správné odpovědi týkající se nejrůznějších záležitostí, od čistě právních až po reálné situace na pracovišti. Existuje také tzv. Globální hra na rozmanitost, která zaměstnance učí, jak si počínat na globálním trhu. Vedoucí pracovníci společnosti se domnívají, že hry jsou vynikajícím nástrojem, umožňujícím, aby se management a pracovníci naučili mnohé o jiných lidech a kulturách.

Žádný z těchto programů nebylo obtížné zavést, ale každý z nich se ukázal jako úspěšný. V podnicích usilujících o efektivní komunikaci takové programy mohou zaměstnancům odhalit svět rozmanitosti lidí a pomohou jim pochopit ho.

V zájmu efektivního řízení lidí je třeba porozumět několika faktorům chování. Komunikace je nepochybně jedním z nich. Průzkumy jasně ukazují, že umění komunikace je jednou z nejdůležitějších vlastností manažera. Manažeři jen zřídka pracují s věcmi, ale zpravidla pracují s *informacemi* o věcech. Komunikace tak postupují všemi manažerskými činnostmi, ať už jde o plánování, organizování, vedení či kontrolu.

Ale co je to komunikace? Jak komunikujeme s jiným člověkem? A jak víme, kdy komunikovat? „Říkat neznamená učit a poslouchat neznamená učit se.“ Tato stará průpověďka kolující mezi učiteli vyjadřuje několika slovy podstatu špatné a neefektivní komunikace. V souvislosti s naší diskusí ji můžeme upravit na: „Psát neznamená komunikovat a číst neznamená porozumět.“ Proč ne? Existuje řada příčin neefektivní komunikace. Jedna z nejčastěji zmiňovaných příčin spočívá v tom, že máme sklon vidět tento velmi složitý proces zjednodušeně. Komunikování se týká emocionálních, psychologických a mentálních charakteristik jedinců a také technických charakteristik prostředků použitých ke komunikování. To, co chtěl řečník sdělit, může být dosti vzdáleno od toho, co bylo skutečně posluchačům sděleno.

U vědomí neustále vzrůstajícího významu komunikace zavádí stále více organizací programy směřující k rozpoznání manažerských komunikačních dovedností a k následnému vzdělávání, jehož cílem je překonat nedostatky v těchto dovednos-

tech. U manažerů, kteří se zúčastnili takovýchto programů, byly zjištěny významně lepší interpersonální dovednosti a schopnosti řešit problémy (odráželo se to ve vyšší produktivitě) než u manažerů, kteří se ničeho takového nezúčastnili. Předchozí „Management v akci“ ukazuje některé z aktivit, které přední podniky realizují za účelem zlepšení schopnosti manažerů i ostatních zaměstnanců komunikovat. Efektivní komunikace je pro efektivní řízení lidí nesmírně důležitá, a proto doufáme, že náš výklad toho, co to je a jak je možné toho dosáhnout, postihne komunikaci v celé její složitosti.

Význam komunikace

V mnoha organizacích je možné běžně slyšet následující nebo podobné tvrzení: „Objedávka ještě nebyla odeslána, protože jste neřekl, že je to tak naléhavé.“ „Nikdy bych neřekl, že to s odchodem z podniku myslí vážně.“ „Když ředitel říká co nejdříve, myslí hned.“ V těchto a podobných situacích často slyšíme, že „je to chyba v komunikaci“. Toto tvrzení je jasné každému, protože všichni jsme už byli v situaci, kdy problémem byla špatná komunikace. Ať už jde o problémy mezi jednotlivci, národy, ve velkých organizacích či malých skupinách, zdá se, že je za vším porucha komunikace.

Ústní komunikace předcházela písemné komunikaci. Ve starém Řecku a Římě bylo nezbytností dobře komunikovat. Sokrates, Plato a Aristoteles jsou součástí též historie komunikace, která je dnes pořád velmi důležitá jak pro existenci organizací, tak pro vývoj kariéry jedinců.

Je obtížné najít nějakou stránku manažerské práce, v níž není obsažena možnost poruch komunikace. Problémy vznikají v důsledku nepochopení pokynů či šušky, neformální poznámky vedoucích pracovníků bývají špatně interpretovány nebo zkresleny, neúmyslné a nevinné škádlení v pracovní skupině plodí zlobu. Skutečným problémem tedy není to, zda manažeři komunikují, ale zda to dělají efektivně nebo neefektivně. Cokoliv manažer dělá, nebo v mnoha případech nedělá, něco nějakému jednotlivci či skupině říká. Jedinou otázkou je: S jakým důsledkem? Následující „Pohled do praxe“ ukazuje význam a potenciální přínos spojený nejen se zlepšováním efektivní komunikace, ale také s rozšiřováním komunikačních sítí v organizaci.

POHLED DO PRAXE

Komunikování se zákazníkem se vyplácí

Efektivní komunikace by neměla být považována pouze za nástroj manažerů používaný výhradně uvnitř organizace. Podnik, ať už velký nebo malý, by měl nepřetržitě komunikovat i se svými zákazníky. Jedním z nejhodnotnějších způsobů, jak získat odezvu zákazníka na naše služby, je zkoumání jeho spokojenosti. A i když

se mnohé podniky usilovně snaží reagovat na zákaznickovy stížnosti, mohly by udělat víc. Během nedávného šetření provedeného v 259 podnicích s příjmem 40 milionů dolarů nebo méně většina respondentů uvedla, že používá standardní metody zjišťování spokojenosti zákazníka, např. zřízení telefonního čísla, na které může zákazník zavolat, či připojení zvláštního dotazníku k prodejním dokladům. Tyto metody spoléhají na to, že se zákazník chopí iniciativy. Jen málo podniků praktikuje k získávání informací od zákazníka aktivní přístup.

Podniky, které mají důvěrný styk se zákazníkem, jsou schopné spojovat detailní znalost zákazníka s výrobní flexibilitou, takže mohou reagovat na potřeby zákazníka dříve než konkurence. Hanna Andersson z Portlandu v Oregonu je příkladem malého, ale rostoucího podniku, který objevil, že má obrovský užitek z toho, když věnuje úzkostlivou pozornost přáním a potřebám zákazníků. Tento podnik zásilkové služby specializovaný na dětské oděvy přeměnil přijímání a vyřizování objednávek na dvoustrannou komunikaci.

Hanna Andersson zaměstnává 120 pracovníků přijímajících zpravidla telefonické objednávky a poskytujících služby zákazníkům, kteří nejen registrují, ale i aktivně vyžadují připomínky, návrhy a stížnosti zákazníků. Současně se zaznamenáváním či vyřizováním objednávky jemně a dovedně povzbuzují zákazníky k poskytování informací týkajících se výrobků a služeb podniku. Karen Johnsonová, manažerka podnikové telefonní objednávkové kanceláře, se domnívá, že otevřenost a vstřícnost zaměstnanců podniku vytváří zvláštní pouto se zákazníky. Každý detail, od katalogu až k popovídání mezi příjemcem objednávky a zákazníkem, povzbudí zákazníka k tomu, aby sdělil to, co se mu líbí, i to, co se mu nelíbí.

V minulém roce například prodával podnik určitý typ krátkých kalhot, s jejichž délkou pak zákazníci nebyli tak úplně spokojeni. To by se ovšem firma nikdy nedozvěděla, kdyby spoléhala jen na stížnosti zákazníků, protože ty nebyly žádné. Dozvěděla se to během rozhovorů se zákazníky, kteří si objednávali další zboží. Výsledkem toho bylo, že podnik pár centimetrů přidal. Pak o této akci informoval své zákazníky zvláštním vtipným sloupcem textu ve svém novém katalogu, kde stálo: „Na všeobecnou žádost jsou šortky trochu delší než loni.“ Prostřednictvím aktivního vyhledávání názorů zákazníků si Hanna Andersson zajišťuje věrnou klientelu do budoucích let.

Příkladem toho, co může být sděleno a jak, může být výroční zpráva Mellon Bank. Vedle fotografií úspěšných manažerů je informace o tom, jak každý z těchto manažerů tráví svůj čas v práci. Jeden manažer je vyfotografován u svého stolu, jak v 7 hodin ráno studuje dokumenty, v 5 hodin odpoledne jedná se zákazníkem a v 8 hodin večer studuje další dokumenty. Jiný vyšší bankovní úředník je ukázán, jak začíná pracovat v 7.30 a odchází domů v 8 hodin večer. Každý z dalších dvou má jedenáctihodinový pracovní den. Co to signalizuje? Ti, kteří pracují od devíti do pěti, u Mellona neuspějí. Společnost chtěla sdělit, že u Mellona se počítá s pracovitostí.

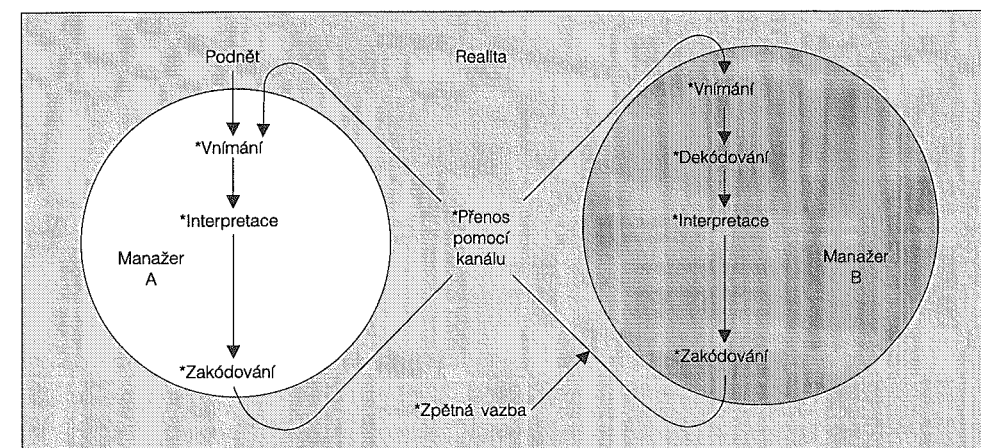
Co je proces komunikace

Komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů. Termín je odvozen z latinského *communis*, znamenající „společný“. Jinými slovy, není-li porozumění výsledkem přenosu pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů, nejde o komunikaci.

Význam porozumění dokumentuje množství příkladů komunikace v mezinárodním pohledu. Například v restauracích ve Spojených státech se na číšníka volá „pane“ nebo „číšníku“ a zákazníci neluskají prsty. V Evropě zákazník, aby upoutal pozornost, cinkne lžičkou o sklenici. V Singapuru zákazník natáhne pravou ruku dlaní dolů a rychle rozvírá a svírá prsty.

Prvky komunikace

Obrázek 14.1 ukazuje model a klíčové prvky komunikace. Rozeznává základní prvky komunikace jako jsou komunikátor, vnímání/interpretace, zakódování, sdělení, kanál (medium), dekódování, příjemce, zpětná vazba a šum. Jednoduše řečeno, nějaký jedinec nebo skupina (komunikátor) má nápad, zprávu nebo informaci, kterou chce předat jinému jedinci či skupině (příjemci). Aby mohl komunikátor nápad předat, musí jej převést do smysluplné formy (zakódovat) a poslat jako sdělení pomocí verbálních, neverbálních nebo písemných prostředků (medií, kanálů). Sdělení je přijato prostřednictvím smyslů příjemce a převedeno do formy pro příjemce smysluplné (dekódováno). Kývnutím hlavy, výrazem tváře nebo jinou akcí dá příjemce najevo, zda porozuměl (zpětná vazba). Zamýšlené sdělení může být zkráceno nebo překrouceno tím, že v každém prvku se může projevit zmatek či roztržitost (šum).



Obr. 14.1 Model komunikace se zpětnou vazbou

Podívejme se nyní na každý prvek poněkud blíže a zasadme své pozorování do podnikového prostředí

Komunikátor (osoba). Komunikátory neboli zdroji či původci sdělení v organizaci mohou být manažeři, ostatní osoby, útvary či organizace sama. Manažeři komunikují s jinými manažery, podřízenými, nadřízenými, klienty, zákazníky a stranami mimo organizaci. Ostatní osoby rovněž komunikují s manažery, ostatními pracovníky, klienty, zákazníky a externími stranami. Lidé v útvarech prodeje komunikují s lidmi ve výrobních útvarech a inženýři komunikují s týmy konstruktérů a návrhářů. Komunikace uvnitř organizace je významným nástrojem koordinace práce jednotlivých útvarů. A stále více organizací komunikuje se zaměstnanci, odbory, veřejností a vládou. Každý z těchto komunikátorů má zprávu, nápad nebo informaci k předání někomu jinému nebo nějaké skupině.

Vnímání a interpretace. Kritickým momentem je to, jak určitá osoba vidí nebo vnímá to, co je sdělováno. Pro tuto osobu je vnímání realitou. Je o tom, jak tato osoba dané sdělení vidí. Během vnímání musí člověk často zprávu interpretovat: Co tím komunikátor míní?

Interpretace sehrála klíčovou roli, když se dva Boeingy 747 jumbo jets srazily na letišti v Tenerife na Kanárských ostrovech. Dva piloti dostali z kontrolní věže individuální instrukce. Pilotovi KLM bylo řečeno, aby roloval na konec dráhy, obrátil se a čekal na povolení ke startu, ale nevysvětlil si pokyn čekat jako pokyn, kterým se měl řídit. Pilot společnosti PanAm si vysvětlil svůj pokyn zastavit u třetí křižovatky, jako by to znamenalo třetí volnou křižovatku. Nepočítal první uzavřenou rampu, takže když byl na hlavní dráze, letadlo KLM narazilo do jeho letadla rychlostí asi 300 km v hodině. Osudová chyba dvou zkušených pilotů byla způsobena špatnou interpretací.

Katastrofa na Tenerife byla výsledkem řady nedorozumění. Je třeba také zmínit to, že personál věže komunikoval v cizím jazyce – anglicky. Nicméně série mezer v komunikaci stála životy 576 lidí.

Zakódování. U komunikátora musí dojít k procesu zakódování, které převádí komunikátorovy myšlenky do systematické řady symbolů vyjadřujících komunikátorův úmysl. Hlavní formou kódování je jazyk. Například účetní informace, hlášení o prodeji a počítačové údaje jsou převedeny do sdělení. Funkcí kódování je zabezpečit, aby myšlenky a úmysly byly vyjádřeny ve formě sdělení.

Sdělení. Výsledkem procesu kódování je sdělení – buď verbální, nebo neverbální. Manažeři mají mnoho důvodů ke komunikování, např. to, aby jiní pochopili jejich myšlenky, aby porozuměli myšlenkám jiných, aby získali souhlas se svými myšlenkami, či aby vyvolali akci. Má-li být sdělení účinné, je důležité, aby obsahovalo všechny skutečnosti, které komunikátoři považují pro dosažení žádoucího efektu

za nezbytné. Sdělení je pak to, co jedinec doufá že sdělí, a přesná forma, kterou na sebe sdělení bere, závisí do značné míry na kanálu či médiu, které je použito k přenosu tohoto sdělení. Rozhodnutí o sdělení a použitém médiu nelze od sebe oddělit.

Kanál (médiu). Kanál, nebo také médium, je nositelem sdělení. Organizace poskytují informace svým členům pomocí nejrůznějších informačních kanálů, včetně sdělení z očí do očí, pomocí telefonu, na schůzích a poradách, pomocí počítačové sítě, oběžníků, prohlášení, systémů odměňování, schémat výrobních postupů, prognóz prodeje či videa.

Následující „Pohled do praxe“ popisuje některé z novějších způsobů, které používají organizace k tomu, aby usnadnily přenos žádoucích informací k zaměstnancům.

POHLED DO PRAXE

Revoluce v komunikační technologii

Pokrok v komunikacích změnil podobu obchodní činnosti podniků. Hnací silou této změny je technologie, přesněji řečeno informační a telekomunikační technologie. Uvedme si alespoň stručnou charakteristiku některých z nejčastěji užívaných aplikací těchto technologií.

Informační technologie. Informační technologie nabízí ochotně spolupracující software, jakým je například inteligentní elektronická pošta podněcující pohotovou a účinnou komunikaci uvnitř organizace i mezi organizacemi. Optické datové disky (CD-ROM), které si většina podniků může snadno dovolit, znamenají bezprecedentní informační revoluci. Například jednoduchým spojením notebooku se vstupem pro CD-ROM může prodejce okamžitě získat přístup k většímu množství informací, než jaké celé podniky mohly umístit do počítače v 60. letech. Jinými nástroji informační technologie, které jsou v podnicích oblíbeny a našly široké použití, jsou databáze zákazníků či databáze sloužící zákazníkům, software usnadňující projektování a plánování, informační systém pro vedoucí pracovníky a nástroje usnadňující rozhodování.

Telekomunikační technologie. Telekomunikační technologie je některými lidmi považována za páteř moderního systému komunikačních služeb. Pomocí systémů automatického volání a volby čísla mohou podniky provádět telemarketing na úrovni v minulosti neslýchané. Volba čísla videokonferenčního zařízení umožňuje organizacím konat setkání tváří v tvář, aniž je nutné vynaložit přemrštěné cestovní výdaje. Automatická identifikace čísla umožňuje pracovníkovi útvaru služeb zákazníkům nalézt zákazníkův účetní záznam předtím, než zvedne telefonní sluchátko. Dva jiné prostředky komunikační technologie, které nacházejí stále širší uplatnění, se nazývají distribuční systémy (operátory), jež zabezpečují, aby se na zákazníkovo zavolání odpovědělo co nejrychleji, a systémy řízení činnosti, které monitorují produktivitu dělníků.

V nadcházejícím století bude představa příchodu do kanceláře v 9 hodin, vysedávání u běžného psacího stolu a prodlévání tam do konce pracovního dne asi považována za něco archaického a nepochopitelného. V důsledku vzrůstající dokonalosti a přenosnosti informací a telekomunikační technologie se někteří vedoucí pracovníci domnívají, že kancelář se stane spíše abstraktním pojmem než skutečným prostorem v budově.

Méně zřejmá a nápadná jsou však *nezamýšlená* sdělení, která mohou být vyslána tak, že se v souvislosti s nějakým problémem rozhostí ticho či projeví nečinnost, nebo že jsou učiněna rozhodnutí, jejichž smysl a cíle by neměly být sledovány a jejichž metody by neměly být použity.

Neverbální komunikace – komunikace nepoužívající slov – je součástí každodenního života. Lidé se nemohou vyhnout neverbálnímu chování, i kdyby se o to pokoušeli. Přátelský úsměv, utrápený výraz, uspořádání židlí na schůzi výboru, velikost a umístění kanceláře, podniková recepce, nábytek – to všechno jsou neverbální komunikátoři. Ukazují pravomoc, postavení, funkci nebo to, jaké přízni se daná osoba těší. Velmi důležitá je interpretace neverbálních signálů. Je však třeba říci, že neverbální signály je možné stejně špatně interpretovat jako verbální sdělení (slova).

Řeč těla je úchvatnou neverbální komunikací. Otevřená náruč a tělo vstřícně nakloněné dopředu. Uzavřená či obranná pozice se zkříženýma rukama a schoulením se do sebe. Otevřené gesto těla jakoby dávalo najevo souhlas a otevřenost k tomu, o čem se mluví. Uzavřená pozice signalizuje, že člověk se fyzicky nebo psychicky necítí dobře.

Američané vnímají kontakt očima jako signál řeči těla znamenající jistotu, zájem a čestnost. V Koreji však je dlouhý kontakt očima považován za neslušný a nekulturní. Arabové nemají rádi rozhovor s někým, kdo má brýle s tmavými skly nebo přechází z místa na místo; nedívat se při rozhovoru přímo do obličeje je považováno za nezdvořilost. V muslimských zemích se považuje za nevhodný kontakt očima mezi ženami a muži.

Symbyoly nebo gesta jsou jednou z forem řeči těla. Například ve Spojených státech „palec nahoru“ znamená dobrou práci, „V“ z ukazováčku a prostředníku signalizuje vítězství nebo mír a gesto s otevřenou dlaní a nataženými prsty znamená, že se něco podařilo. V Řecku ovšem „palec nahoru“ znamená vulgární urážku.

Vytvoření kroužku z palce a ukazováčku znamená ve Spojených státech OK (dobrá, všechno je v pořádku). Představme si manažera používajícího toto gesto vůči čerstvému přistěhovalci z Francie, který pracuje jako technik! (Ve Francii toto gesto signalizuje „nestojíš za nic“.)

Paul Ekman se široce zabýval výzkumem výrazu tváře. Domnívá se, že vhodný výcvik umožní manažerovi např. dát do souvislosti výraz tváře a citové rozpoložení. Citové rozpoložení související s částí tváře v neverbální komunikaci může být následující:

Strach: oči.

Smutek: obočí, čelo, oči.

Odpor či zklamání: nos, tváře, ústa.

Štěstí: tváře, ústa, oči.

Překvapení: jakákoliv oblast tváře.

Zlost: čelo, obočí.

Výhrůžné výrazy tváře, např. pokleslé a svráštělé obočí, upřený a vytřeštěný pohled a pokleslý ret, mohou působit jako signál blízkého útoku či agrese, a i když po takovém chování nenásleduje agresivní čin, je druhou stranou zřetelně chápáno jako předzvěst potenciální agrese, a ta se pak vyhne konfliktu s osobou vysílající zmíněný signál. Výzkum ukázal, že řečník či jiná mluvčí osoba je považován za důvěryhodnější, když udržuje kontakt očima, usmívá se a používá jiné přátelské výrazy tváře a gesta. A vskutku, tyto faktory jsou spojovány s charakteristikami verbálního projevu charizmatických vůdců.

Dekódování. Aby byl proces komunikace úplný, příjemce musí sdělení dekodovat. Dekódování je technický termín pro proces myšlení příjemce. Obsahuje interpretaci. Příjemce interpretuje (dekóduje) sdělení na základě svých předchozích zkušeností a podle určitých daných pravidel. Čím blíže je dekodované sdělení záměru komunikátora, tím efektivnější je komunikace. Jestliže v nějakém podniku dostane ředitel od útvaru marketingu sdělení obsahující odborné termíny známé pouze odborníkům na marketing, pak neexistuje komunikace. V organizacích je často slyšet stížnost, že právě specialisté v oblasti personální práce jsou těmi, kteří často nemohou komunikovat. Každá skupina zaměstnanců (např. účetní, personalisté, pracovníci marketingu) má vlastní jazyk a symbyoly, které osoby z vnějšku nemohou dekodovat.

Organizace by měla podniknout kroky, směřující k tomu, aby zaměstnanci získali schopnosti nezbytné k efektivnímu dekodování sdělení, protože bez ohledu na záměr komunikátora je to interpretace příjemce, co bude určovat následnou akci.

Příjemce (osoba). Komunikace musí mít komunikátora, tedy původce sdělení, a příjemce. Z předchozích úvah o problémech dekodování jasně vyplývá, že je nezbytné brát v úvahu příjemce už v okamžiku, kdy se komunikátor snaží předat informaci. „Říkat neznamená učit“, když učitel používá jazyk, jemuž student

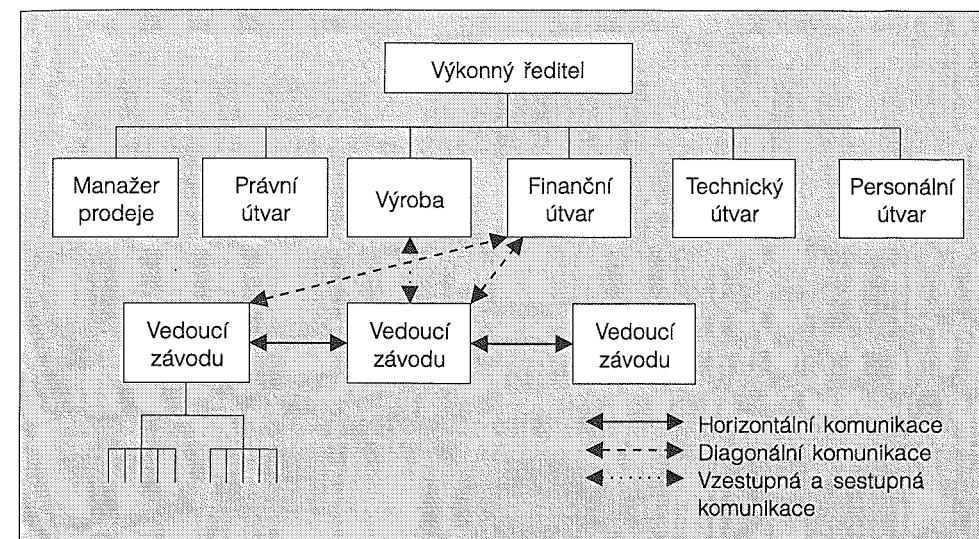
nemůže rozumět (nemůže jej dekodovat). Inženýři nemohou očekávat žádnou komunikaci s ostatními lidmi, jestliže symboly, které používají, neodpovídají vzdělání a výcviku příjemce a jeho schopnosti záležitost pochopit. Efektivní komunikace vyžaduje, aby komunikátor předvídal dekodovací schopnost příjemce, aby znal odkud příjemce pochází a kým je. Efektivní komunikace se orientuje na příjemce, nikoliv na média.

Zpětná vazba. Jednostranný proces komunikace neumožňuje vytvořit mezi příjemcem a komunikátorem zpětnou vazbu. Oboustranný komunikační proces to umožňuje. Je samozřejmě žádoucí činit opatření směřující k zajištění této zpětné vazby. Takové chování manažerů, jakým je např. dominance v rozhovoru a nenaslouchání ostatním, povede k situaci, v níž existuje možnost zkreslení mezi zamýšleným sdělením a přijatým sdělením. Produktivní manažeři efektivně komunikují nejen tím, že vysílají sdělení, ale také tím, že přijímají od zaměstnanců jejich myšlenky, nápady a pocity. Smyčka zpětné vazby poskytuje kanál pro odpověď příjemce, umožňuje komunikátorovi zjistit, zda sdělení bylo řádně přijato a zda bude následovat zamýšlený účinek. V případě manažera může mít zpětná vazba řadu forem. V situacích, kdy stojí komunikátor a příjemce tváří v tvář, je možná *přímá* zpětná vazba prostřednictvím verbální výměny informací nebo pomocí takových drobných známek, jako je výraz tváře naznačující nespokojenost nebo zmatek. Poruchy komunikace mohou být také rozpoznány *nepřímě*, např. z poklesu produktivity, špatné kvality výrobků či služeb, ze vzrůstající absence či fluktuace, z konfliktů nebo z nedostatku koordinace mezi organizačními jednotkami. Tím, že manažeři podporují zpětnou vazbu, nejen že zvyšují spokojenost zaměstnanců s prací, ale také důsledně přispívají k růstu produktivity organizace.

Šum. V rámci komunikace je šumem jakýkoliv rušivý faktor, který může zamýšlené sdělení zkreslit. Šum může být přítomen v jakémkoliv prvku komunikace (jak naznačují hvězdičky obrázku 14.1). Později se v této kapitole budeme zabývat řadou zdrojů šumu.

Komunikace v organizacích

Organizační struktura podniku by měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech: sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Tyto čtyři směry vytvářejí rámec, v němž se komunikace v organizaci odehrává. Zkoumání každého z těchto směrů umožňuje manažerovi lépe zvážit překážky stojící v cestě efektivní podnikové komunikaci a nalézt prostředky k překonání těchto překážek. Obrázek 14.2 ukazuje ony čtyři směry, jimiž plyne komunikace v organizaci. Jde v tomto případě o čtyři hlavní komunikační toky. Vedle nich však mohou existovat – a také existují – mnohé toky další.



Obr. 14.2 Komunikace v organizacích

Sestupná komunikace

Sestupná komunikace proudí od jedinců na vyšších stupních podnikové hierarchie k jedincům na nižších stupních. Sestupnou komunikaci obvykle představují pracovní instrukce, oběžníky, oficiální stanoviska, prohlášení, procedury, manuály a podnikové publikace. Výzkum ukázal, že nejčastější sestupnou komunikací v organizacích jsou pracovní instrukce: popisy práce, podniková politika, procedury a metody, zpětná vazba na výkon pracovníků a informace o podnikových cílech.

V mnoha organizacích je sestupná komunikace neadekvátní a nepřesná. Dokumentuje to často slýchané tvrzení členů organizace, že „nemáme absolutně žádnou představu o tom, co se děje“. Takové stížnosti ukazují na neadekvátní sestupnou komunikaci a na potřebu lidí mít dostatečné a přiměřené informace potřebné k práci. Nedostatek informací potřebných k práci může vyvolat mezi členy organizace nežádoucí stres.

Ve velkých organizacích bývá komunikace se zaměstnanci vedena vycvičeným sborem odborníků na komunikaci. Obvyklou funkcí tohoto sboru je produkovat publikaci mající tři úkoly: vysvětlovat plány a programy organizace a informovat, jak jsou realizovány, odpovídat na kritiku a stížnosti a obhajovat existující strategii a ty, kteří jsou za ni odpovědní. Takovým médiem, které plní tyto tři úkoly, bývá obvykle periodikum, např. podnikové noviny. Zpravidla zastává stanovisko vedení podniku k podnikovým problémům.

Vzestupná komunikace

Vysoce výkonné organizace potřebují efektivní vzestupnou komunikaci ve stejné míře, v jaké potřebují sestupnou komunikaci. Efektivní vzestupné komunikace lze těžko dosáhnout, zejména ve větších organizacích. Nicméně, pro racionální rozhodování je často holou nezbytností. Mezi nejrozšířenější nástroje vzestupné komunikace patří schránky, do nichž se vhazují návrhy a připomínky, skupinové schůze a porady, hlášení vedoucích pracovníků, procedury týkající se žádostí a stížností. Jestliže tyto toky informací neexistují, pak zaměstnanci hledají cesty, jak neexistující nebo nedostatečné kanály pro vzestupnou komunikaci nahradit. Následující „Pohled do praxe“ ukazuje, jak jeden podnik vzestupnou komunikaci efektivně využívá.

POHLED DO PRAXE

Vzestupná zpětná vazba: starý, ale efektivní nástroj komunikace

Některé organizace objevují, že jedna stará a často neužívaná forma podnikové komunikace výrazně zvyšuje schopnost podniku efektivně zapojovat znalosti zaměstnanců do procesu plánování a kontroly. Vzestupná zpětná vazba, využitá jako prostředek získání rad a nápadů zaměstnanců, pomáhá vytvářet prostředí participativního vedení všude tam, kde manažeři návrhy zaměstnanců aktivně vyhledávají, naslouchají jim a využívají je. Tato metoda, je-li vhodným způsobem používána, umožňuje zaměstnancům rozšířit manažerské dovednosti svých nadřízených a vytváří rámec pro nastolování pozitivních změn v celé organizaci.

Reflexite Corporation ve Stamfordu v Connecticutu je podnikem vyrábějícím reflexivní plasty a podnikl zajímavé kroky k tomu, aby vytvořil úspěšný systém vzestupné zpětné vazby. Zavedl určitou dobu schránek pro návrhy zaměstnanců, které poskytují více než jen pouhé stížnosti; zvyšují celopodnikovou informovanost o problémech, jejich nákladech a jejich potenciálních řešeních.

Výrobní manažer Matt Guyer za pomoci představitelů dalších útvarů navrhl zvláštní formulář určený pro žádosti zaměstnanců potřebujících pomoc (Employee-Assistance Request), který vedl k vytvoření programu vzestupné zpětné vazby, známého v podniku pod zkratkou EARS. Jakmile pomocí EARS systému nějaký zaměstnanec poukáže na problém, jsou na vyřešení tohoto problému vyčleněny peněžní prostředky. Pokud je to nezbytné, je možné za účelem řešení problému, který překračuje hranice určitého útvaru, vytvořit týmy zaměstnanců. Do systému jsou zabudována hlediska sebekázně a motivace. Pokrok v řešení problémů se zakresluje na nástěnné tabule a každý týden se konají schůze, jejichž účelem je objevit, co způsobuje překážky stojící v cestě vyřešení těchto problémů.

V roce, v němž byl systém EARS zaveden, absolvoval každý zaměstnanec kurzy, v nichž se učil postupům a dovednostem potřebným ke správnému řešení problému.

mu. Cílem školení bylo, aby zaměstnanci, kteří identifikují problém, se před navržením řešení uměli zpětně na problém podívat, kvantifikovat jeho velikost a jeho dopad na celý podnik. Vytvoření programu EARS pomohlo manažerům a zaměstnancům podniku se zorientovat a věnovat pozornost všem těm malým problémům, které mají dlouhodobý a kumulující se vliv na morálku a na řadové pracovníky.

Jak ukazuje příklad podniku Reflexite, systém vzestupné zpětné vazby pomáhá manažerům „vést řeč“ tím, že nabízí prostředky pro efektivní zapojení zaměstnanců a realizaci jejich návrhů a že se to stává součástí každodenního řízení. Bez ohledu na to, zda se použije nějaký „EARS“ nebo jiný způsob, může systém vzestupné zpětné vazby vést ke zvýšení produktivity v organizaci.

Efektivní kanály vzestupné komunikace jsou neobyčejně důležité, protože poskytují zaměstnancům možnost se vyjádřit. Lze říci, že měnící se formy vzestupné komunikace hrají v úspěšné činnosti mnoha japonských podniků klíčovou roli.

Japonci kladou důraz na komunikaci z očí do očí mezi vrcholovými manažery a řadovými zaměstnanci. Pro nemanážerské pracovníky je zcela obvyklé mluvit o pracovních problémech přímo s vrcholovými vedoucími. Často se také vrcholoví manažeři zúčastňují orientace nových pracovníků a výcvikových programů, což je rovněž zpřístupňuje zaměstnancům. Navíc, součástí systému odměňování je i odměňování realizovaných návrhů zaměstnanců a existují i jiné formální a neformální mechanismy aktivního získávání návrhů a připomínek od zaměstnanců.

Horizontální (laterální) komunikace

V organizacích je často přehlížena potřeba horizontální komunikace a zpravidla nejsou pro ni vytvářeny podmínky. Když vedoucí úctámý komunikuje s vedoucím útvaru marketingu o rozpočtových výdajích na inzerci, jde o horizontální tok komunikace. I když zájem organizací je primárně orientován na vertikální komunikaci (vzestupnou a sestupnou) a jsou pro ni vytvořeny kanály, efektivní organizace potřebují rovněž fungující kanály pro horizontální komunikaci.

Podle výsledků jednoho šetření více než 60 % zaměstnanců řady organizací tvrdí, že horizontální komunikace u nich je neefektivní. To často způsobuje, že jedna oblast či funkce má nedostatek pochopení pro druhou. V důsledku tohoto nedostatku pochopení se komplikuje rozhodování, plánování i koordinace.

Diagonální komunikace

Třebaže diagonální komunikace je pravděpodobně nejméně používaným komunikačním kanálem v organizaci, je důležitá v každé situaci, kdy člen organizace

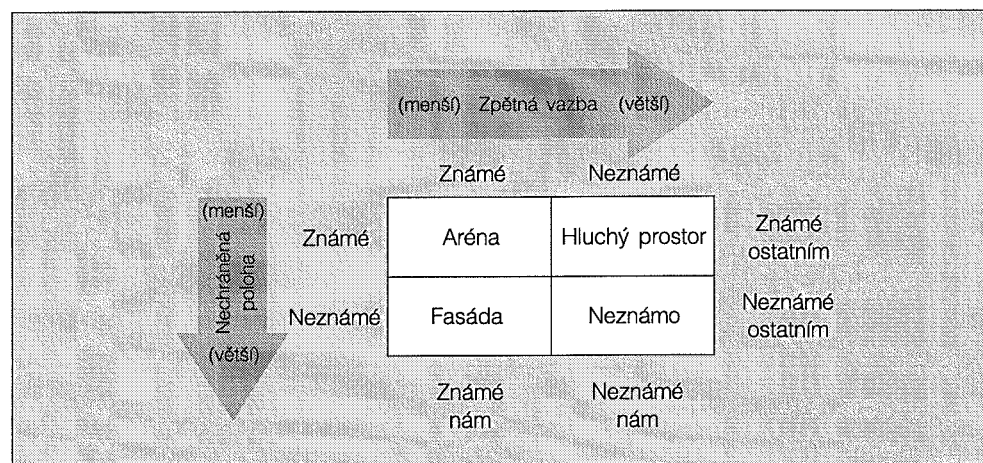
nemůže efektivně komunikovat prostřednictvím jiných kanálů. Například kontrolor velké organizace chce provést analýzu nákladů prodeje výrobků a jedna část této analýzy si vyžaduje, aby nějaký pracovník prodeje zaslal zvláštní hlášení raději přímo kontrolorovi než prostřednictvím tradičních kanálů v útvaru marketingu. Je lepší, když komunikace bude probíhat diagonálně, než aby nejdříve postupovala směrem nahoru a pak horizontálně. V tomto případě bude použití diagonálního kanálu zkracovat čas a snižovat množství práce v organizaci.

Interpersonální komunikace

Komunikace plyne od jedince k jedinci buď tváří v tvář, nebo ve skupině. Takové toky, zvané interpersonální komunikace, mají spoustu forem od přímých příkazů až k příležitostnému vyjádření. Primární způsob, kterým se manažeři obrazejí k lidem ve svém okolí a od nichž se mnohé dozívají, je interpersonální komunikace – informace, které manažeři dostávají od jedinců a předávají jedincům, s nimiž na sebe vzájemně působí. Způsob, používaný k tomu, aby manažeři dostávali a předávali informace, zčásti závisí na tom, jaký mají vztah ke dvěma velmi důležitým *odesílatelům* informací, tj. k sobě samým a jiným pracovníkům.

Oblasti informací

Informace máme my či ostatní lidé, ale každý z nás nemá nebo nezná všechny informace. Různé kombinace znalosti a neznalosti příslušných informací ukazuje obrázek 14.3. Obrázek rozeznává čtyři oblasti informací, které známe nebo neznáme my sami a ostatní lidé.



Obr. 14.3 Oblasti informací ovlivňujících komunikaci

1. *Aréna*. Oblast, která nejvíce přispívá k efektivní interpersonální komunikaci, se nazývá aréna. V tomto případě jsou všechny informace nezbytné pro vedení efektivní komunikace známy jak komunikátorovi (nám samým), tak příjemcům (ostatním). Proto, aby mohla komunikace v aréně probíhat, musejí všechny dotyčné strany sdílet pocity, údaje, názory a dovednosti. Aréna je oblast, kde si všichni rozumějí.
2. *Hluchý prostor*. Hluchý prostor vzniká, jestliže příslušné informace mají ostatní, ale nikoliv my. V této souvislosti je jeden při komunikaci s druhými v nevýhodě, protože nemůže znát jejich pocity, postoje, názory a vjemy. V důsledku toho interpersonální komunikace trpí. Hluchý prostor pro nás představuje nevýhodu, protože jenom stěží můžeme rozumět chování, rozhodnutím nebo možnostem ostatních, aniž bychom měli údaje o tom, proč tomu tak je. Ostatní mají výhodu toho, že znají své vlastní pocity, zatímco my sami si jejich pocitů nejsme vědomi.
4. *Fasáda*. Když máme informace my sami, ale ostatní je nemají, můžeme se uchýlit k povrchní komunikaci – tj. ukazovat falešnou tvář nebo fasádu. Tato situace je na škodu zejména v případě, kdy podřízení vědí a bezprostřední nadřízený neví. Fasáda, stejně jako hluchý prostor, zmenšuje arénu a redukuje možnost efektivní komunikace.
5. *Neznámo*. Tato oblast představuje případy, kdy příslušné informace neznáme my, ani ostatní strany do té míry, že „já nerozumím jim a oni nerozumějí mně“. Je jasné, že za těchto okolností bude interpersonální komunikace špatná. Oblast neznáma často nastává v organizacích, kde jedinci s různou specializací musejí prostřednictvím komunikace koordinovat to, co dělají.

Strategie zlepšení

Obrázek 14.3 ukazuje, že jedinec může zlepšit interpersonální komunikaci pomocí dvou strategií: pomocí vyložení záležitosti a pomocí zpětné vazby.

1. *Nechráněná poloha*. Rozšiřování arény a redukování fasády vyžaduje, aby jedinec byl při sdílení informací s ostatními otevřený a čestný. Proces, který použijeme ke zvýšení informovanosti ostatních se nazývá nechráněná poloha, protože nás uvádí do poněkud zranitelné situace. Vyložení pravdivých pocitů, „říkání věcí, tak jak jsou“, často obsahuje riziko.
2. *Zpětná vazba*. Když nevíme, nebo nerozumíme, může dojít k efektivnější komunikaci pomocí zpětné vazby od toho, kdo ví. Může tak být redukována velikost hluchého prostoru a odpovídajícím způsobem zvětšena velikost arény. Je samozřejmé, že použití zpětné vazby závisí na naší ochotě naslouchat a ochotě druhé strany poskytnout informace. V tomto případě jsme méně schopni mít pod kon-

trolou získání zpětné vazby než v případě, kdy praktikujeme nechráněnou polohu. Získání zpětné vazby závisí na aktivní spolupráci ostatních, zatímco nechráněná poloha vyžaduje aktivní chování od nás a naslouchání od ostatních.

Manažerské styly

Interpersonální styl se týká *způsobu, kterému jedinec ve vztahu k ostatním dává přednost*. Skutečnost, že mnoho vztahů mezi lidmi obsahuje komunikaci, zdůrazňuje význam interpersonálního stylu.

V každodenní činnosti manažerů se klade mimořádný důraz na efektivní interpersonální komunikaci. Manažeři poskytují informace, které musejí být pochopeny, dávají příkazy a pokyny, které je třeba uposlechnout a naučit se je, snaží se ovlivnit a přesvědčit, což musí být akceptováno a musí se podle toho jednat. Tedy způsob, jak manažeři komunikují, ať už jako původci sdělení či jeho příjemci, má pro dosažení žádoucího výkonu mimořádný význam.

Manažeři, kteří chtějí efektivně komunikovat, mohou k rozšíření arény – tedy oblasti, kde jsou všichni dobře informováni – teoreticky použít jak nechráněné polohy, tak zpětné vazby. Avšak ve skutečnosti nejsou manažeři vždy schopni obě tyto metody použít. Jejich schopnosti se v tomto ohledu liší. Je tak možné rozeznávat alespoň čtyři různé manažerské styly:

1. *Typ A.* Manažeři, kteří nepoužívají ani nechráněné polohy, ani zpětné vazby, mají styl typu A. Oblast neznáma v tomto stylu převládá, protože manažer není ochoten rozšiřovat oblast svých vlastních znalostí, ani znalosti ostatních. Takový manažer je úzkostlivý a nepřátelský a vytváří dojem, že je k ostatním nadutý a chladný. Pokud má organizace v klíčových funkcích hodně manažerů typu A, pak lze očekávat špatnou a neefektivní interpersonální komunikaci a ztrátu individuální tvořivosti. Manažeři typu A se často projevují jako autokratičtí vedoucí.
2. *Typ B.* Někteří manažeři touží po dobrých vztazích se svými podřízenými, ale kvůli své osobnosti a postojům nejsou schopni se otevřít a vyjádřit své pocity a názory. Nemohou tudíž použít nechráněné polohy a musejí spoléhat na zpětnou vazbu. Fasáda je převažujícím rysem interpersonálních vztahů všude tam, kde manažeři příliš užívají zpětné vazby a vylučují užití nechráněné polohy. Podřízení asi nebudou takovým manažerům důvěřovat, protože vidí, že tito manažeři si ponechávají své nápady a názory pro sebe. Chování typu B projevují manažeři, kteří chtějí praktikovat některou formu permisivního vedení, kdy ponechávají věcem volný průběh či projevují nezájem.
3. *Typ C.* Manažeři, kteří vysoce hodnotí své vlastní nápady a názory, ale nikoliv nápady a názory jiných, používají nechráněnou polohu na úkor zpětné vazby.

Důsledkem tohoto stylu je udržování a rozšiřování hluchého prostoru. Podřízení brzy poznají, že takoví manažeři nemají žádný zvláštní zájem na komunikaci, ale že mají zájem pouze na mluvení. Manažeři typu C mají tudíž obvykle podřízené, kteří jsou nepřátelští, nejistí a otrávení. Podřízení brzy zjistí, že takoví manažeři se hlavně zajímají o zachování vlastní důležitosti a prestiže.

4. *Typ D.* Nejefektivnější interpersonální komunikační styl je ten, který vyváženým způsobem používá nechráněné polohy i zpětné vazby. Manažeři, kteří jsou si jistí ve svých funkcích, jsou ochotni sdílet své pocity a přijímat zpětnou vazbu od ostatních. Přiměřeně tomu, jak úspěšně manažeři typu D praktikují toto chování, se zvětšuje aréna a komunikace se stává efektivnější.

Shrneme-li, pak rozhodujícím faktorem, který determinuje efektivnost interpersonální komunikace, je interpersonální styl, tedy postoj manažerů k nechráněné poloze a zpětné vazbě.

Proč se komunikace hroutí

Proč se komunikace hroutí? Na první pohled se zdá, že odpověď je relativně snadná. Identifikovali jsme prvky komunikace jako komunikátor, vnímání a interpretace, zakódování, sdělení, kanál, dekodování, příjemce, zpětná vazba a šum. Když se šum objeví v každém ze zbývajících prvků komunikace, pak musí dojít ke zkreslení smyslu sdělení a jeho pochopení. To, za co je manažer nejvíce odpovědný, je vybudovat efektivní komunikaci. Nezbytným prvním krokem k vybudování efektivní komunikace je to, když se uvědomíme a pochopíme bariéry, které překáží podnikové komunikaci. V této části budeme mluvit o některých z nejobvyklejších bariér komunikace: odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností, selektivní vnímání, hodnocení sdělení, věrohodnost zdroje, sémantické problémy, filtrování, časová tíseň a komunikační přetížení. Tyto zdroje šumů mohou existovat jak v podnikové, tak v interpersonální komunikaci.

Odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností

Jedinci mohou interpretovat tutéž komunikaci různým způsobem. To závisí na jejich předchozí zkušenosti. Výsledkem je rozdíl mezi procesy *zakódování* a *dekódování*. Jsou-li oba procesy stejné, komunikace je nejefektivnější. Když se tyto procesy liší, komunikace má blíže ke zhroucení. V interpersonální komunikaci je pak oblast arény ve srovnání s oblastmi hluchého prostoru, fasády a neznáma relativně malá. Mají-li jedinci výrazně odlišné postoje, názory, znalosti a zkušenosti, je efektivní komunikace mezi nimi těžko dosažitelná.

Výsledkem různých postojů, názorů, znalostí a zkušeností je to, že komunikace se zkresluje. Například dospívající mládež má jiné zkušenosti než její rodiče, oblastní manažer prodeje má jiné vnímání než prodavači. V organizaci vytvářejí překážky a zkreslení v komunikaci zaměstnání, která lidé vykonávají. Například problém tvorby cen vidí jinak vedoucí marketingu a jinak vedoucí závodu. Ošetřovatelky vidí problém výkonnosti nemocnice z úhlu svých postojů, názorů, znalostí a zkušeností. To může vyústit do interpretací, které se budou lišit od interpretací lékařského personálu.

Různé úrovně v podnikové hierarchii mají rovněž různé postoje, názory, znalosti a zkušenosti. Místří se v tomto ohledu v řadě oblastí odlišují od viceprezidenta, protože mají jiné postavení v podnikové organizační struktuře. Protože se potřeby, hodnoty, postoje a očekávání těchto dvou stran liší, mívá to často za následek neúmyslné zkreslení komunikace mezi nimi. Žádná ze stran za to nemůže.

Jedinci v jakékoliv situaci vybírají ze své vlastní zkušenosti to, co se vztahuje k současné zkušenosti. To jim pomáhá při formulování závěrů a soudů. Naneštěstí takové neshody v zakódování a dekodování sdělení vytvářejí překážky efektivní komunikaci. Lze tedy říci, že efektivní řešení nějakého manažerského problému závisí na tom, zda si manažer osvojí vhodné postoje, názory, znalosti a zkušenosti, které jej povedou k úspěšnému hledání a nalézání příslušného řešení. Jestliže je problém špatně pojmenován, nebo se použije zakódování na základě odlišných postojů, názorů, znalostí a zkušeností, pak se naděje na úspěch snižuje.

Selektivní vnímání

Každý z nás si kreslí obraz světa svým vlastním způsobem. K selektivnímu vnímání dochází tehdy, když lidé zakreslují do onoho obrazu novou informaci, zejména je-li v rozporu s tím, v co věří. Když tedy lidé dostanou informaci, jsou schopni slyšet jen ty její části, které souhlasí s jejich názorem, nebo jej potvrzují. Informace, které jsou v rozporu s předem utvořenou představou buď nejsou vzaty na vědomí, nebo jsou překrouceny tak, aby potvrzovaly naše předem utvořené představy.

Například se do všech útvarů pošle upozornění, že má-li organizace dosáhnout zisku, je nutné snížit náklady. Takové sdělení možná nebude mít žádoucí efekt, protože je v rozporu s realitou příjemců. Zaměstnanci je mohou ignorovat nebo jím být pobaveni v souvislosti s vysokými platy, dietami a cestovními výdaji některých manažerů. To, zda jsou tyto výdaje oprávněné je zcela bezvýznamné. Důležité je to, že takové apriorní představy mají za následek poruchu komunikace.

Selektivní vnímání také vyúsťuje do **stereotypů**. Má-li jedinec o ostatních lidech předem utvořené představy a odmítá rozlišovat mezi jednotlivými projevy chování,

pak takový jedinec uplatňuje ve vztahu k ostatním lidem selektivní vnímání. Stereotypy tvoří bariéru komunikace, protože ti, kteří vidí ostatní lidi stereotypně, používají ve své komunikaci selektivní vnímání a mají sklon slyšet jen takové věci, které potvrzují jejich stereotypní představu. Například někteří manažeři mají stereotypní pohled na odborové funkcionáře, někteří muži uplatňují stereotyp ve vztahu k úspěšným ženám a některé ženy vidí všechny muže jako agresivní.

Špatná schopnost naslouchat

Naslouchání by měla být věnována asi polovina času, kdy spolu nadřízený a podřízený hovoří, ale nebývá tomu tak, protože jedné nebo oběma osobám se nedaří naslouchat. Setkání šéfa s podřízeným může probíhat následujícím způsobem: „Šéfe, já mám problém s dokončením té zprávy.“ „Opravdu, Petře? Dobře, tak si na minutku sedni a povídej.“ Avšak dříve, než Petr vůbec může začít vyprávět, šéf začne mluvit o svém vlastním problému. „Řekli mi, abych něco udělal s tou dílnou. Dělají tam o 15 % kusů méně, než stanoví norma. Jsem kvůli tomu pořád na koberci.“ A když skončí, řekne: „Je mi líto, Petře, musím na schůzi, tak přijď zítra a podíváme se na ten tvůj problém.“ Petr odchází totálně zklamán, problém ho tíží, pořád na něj musí myslet a není nikdo, kdo by si s ním popovídal o tom, jak jej vyřešit.

Šéf se prostě dopustil chyby v naslouchání. Slyšel, co Petr říkal, ale ve skutečnosti nenaslouchal. Nedostatek v naslouchání může vyplývat z řady osobních vlastností. Mluvíme tempem od 100 do 200 slov za minutu, čteme dvakrát až třikrát rychleji a myslíme několikanásobně rychleji než čteme. Výsledkem je, že posluchač se může pohybovat diskusí mnohem rychleji než mluvící osoba. Tato rozdílná rychlost způsobuje, že obvykle máme špatné naslouchací zvyky. O tyto špatné zvyky bychom se měli zajímat zejména v souvislosti s prací. Když například nějaký manažer nebo podřízený nedovede naslouchat druhému, není možné dosáhnout cílů diskuse, zpětné vazby či správně předat pracovní pokyny.

Hodnocení sdělení

Při každé komunikaci příjemce vyhodnocuje sdělení dříve, než proběhne celá komunikace. Takové hodnocení může být založeno na příjemcově hodnocení komunikátora, na jeho předchozí zkušenosti s ním nebo na anticipaci významu sdělení. Správce nemocnice například může věnovat málo pozornosti připomínkám od vedoucí ošetřovatelky, protože ta „si pořád na něco stěžuje“. Zaměstnanec může považovat hodnotící pohovor s nadřízeným za „mechanickou záležitost“, protože cítí, že nadřízenému jde v této souvislosti více o splnění administrativního úkolu, než o pracovní výkon zaměstnance.

Věrohodnost zdroje

Věrohodnost zdroje souvisí s tím, jakou míru důvěry chová příjemce ke komunikátorovi co do jeho slov a činů. Úroveň věrohodnosti, kterou příjemce komunikátorovi připisuje, přímo ovlivňuje to, jak příjemce vidí a reaguje na slova, myšlenky a činy komunikátora.

To, jak podřízení hledí na komunikaci od svého nadřízeného, je tedy ovlivněno tím, jak svého nadřízeného hodnotí. Stupeň věrohodnosti, který připisují komunikaci, je výrazně ovlivněn jejich předchozími zkušenostmi s tímto vedoucím. Členové lékařského týmu nemocnice, kteří považují správce nemocnice za nikoliv zcela čestného a důvěryhodného manipulátora, mají sklon připisovat jakékoliv komunikaci z jeho strany negativní motivy. Odboroví předáci, kteří považují manažery za vykořisťovatele, a manažeři, kteří považují odborové předáky za přirozené nepřátele, asi nebudou spolu příliš upřímně komunikovat.

V jednom případě, kdy jde o důvěryhodnost zdroje, rozšířili odborníci na výživu informaci, že zbytky pesticidů v čerstvém ovoci (zejména v jablkách) zvyšují u dětí riziko rakoviny. Reakcí na tuto informaci byl poplach. Byla to přehnaná reakce? Národní rada obrany, odkud pocházelo ono varování, není žádnou vědeckou organizací. Dokonce i tato rada se domnívá, že lidé svou reakci přehnali. Jak důvěryhodná je tato rada? Americký Úřad pro ochranu životního prostředí se domnívá, že varování rady bylo pouhým upozorněním na možnost. Ovšem, když padne zmínka o zdraví dětí, důvěryhodnost zdroje není první věcí, kterou vezmeme v úvahu.

Sémantické problémy

Komunikace je předávání informací a myšlenek prostřednictvím obvyklých a obecně známých symbolů. Nemůžeme však předat či zajistit porozumění komunikovanému sdělení. Můžeme pouze předat informaci ve formě slov, která jsou obecně známými symboly. Naneštěstí, tatáž slova mohou pro různé lidi znamenat zcela různé věci. Pochopení sdělení je záležitostí příjemce a nikoliv slov. Proto musejí manažeři věnovat pečlivou pozornost tomu, jak popisují žádoucí aktivitu, kterou chtějí probudit, ať už jde v tomto případě o ústní nebo o písemnou komunikaci.

Když vedoucí závodu oznámí, že pro rozvoj závodu je nezbytné zvýšit rozpočet, má možná na mysli nezbytnost nového vybavení, zvětšení inventáře a zvýšení počtu pracovníků. Stávající personál to však může chápat jako nárůst fondů, které mohou být použity ke zvýšení mezd a platů.

To, že různé skupiny používají slova různým způsobem, často komplikuje komunikaci. To se týká zejména používání abstraktních nebo odborných termínů a obrátů.

Termín „analýza nákladů a výnosů“ bude dávat smysl osobám pracujícím ve správě nemocnice, ale na rozpacích asi budou členové lékařského týmu. Pro ně to může dokonce mít negativní příchuť. Takové pojmy jako svěrenský majetek, zisky a směnky mohou mít konkrétní význam pro bankovní úředníky, ale malý nebo žádný význam pro mluvčí bank. Protože slova znamenají pro různé lidi různé věci, je možné, aby komunikátor mluvil stejným jazykem jako příjemce, ale přitom si nebudou rozumět.

Některé kultury nepovažují slovo *ne* za přijatelné. Korejci jsou vychováváni k tomu, aby neříkali *ne*. Čínští obchodníci se vyhýbají tomu, aby řekli *ne* přímo. Říkají „možná“. V Japonsku se mohou vyhnout vyslovení slova *ne* mlčením, protiotázkou, změnou předmětu hovoru nebo odložením odpovědi.

Některé profesní a sociální skupiny často vytvářejí slova a rčení, kterým rozumějí pouze členové skupiny. Takový speciální jazyk může posloužit mnoha užitečným účelům. Poskytuje členům skupiny pocity sounáležitosti, soudržnosti a v mnoha případech i sebeúcty. Může zároveň usnadňovat efektivní komunikaci ve skupině. Používání vnitroskupinového jazyka však může mít za následek značné sémantické problémy a poruchy komunikace v případech, je-li třeba do diskuse zapojit osoby stojící mimo skupinu či jiné skupiny. Technici a jiné skupiny v organizacích používají takového jazyka nikoliv k přenášení informací a za účelem porozumění, ale spíše se snaží sdělit, že skupinu nebo funkci obklopuje tajuplná atmosféra.

Filtrování

Filtrování se dost často vyskytuje u podnikové vzestupné komunikace. Jde o pokus manipulovat s informací tak, aby ji příjemce vnímal jako pozitivní. Podřízení se snaží ve sdělení nadřízeným zakrýt nepříznivé informace. Důvod pro takové filtrování je zřejmý. Vzestupná komunikace poskytuje manažerům informace potřebné pro kontrolu. Vedení organizace hodnotí podle zásluhy, rozhoduje o růstu platů a povyšuje jedince na základě toho, co se dozví pomocí vzestupných kanálů. Pokusení filtrovat je pravděpodobně stejně velké na všech úrovních organizace.

Organizační profil organizace určuje rozsah, v jakém může být informace filtrována. Ve výrazně hierarchické organizaci s mnoha úrovněmi řízení je filtrování informací častější než v ploché organizaci s několika málo úrovněmi řízení. Důvod je dosti jednoduchý: Čím je více úrovní, jimiž musí procházet vzestupná komunikace, tím větší je pro každou úroveň řízení příležitost odstranit to, o čem si myslí, že by neměla být vyšší úroveň řízení informována. Jednou z výhod ploché organizační struktury je to, že snižuje problém filtrace.

Časová tíseň

Časová tíseň představuje závažnou překážku komunikace. Nápadným problémem je to, že manažeři nemají čas komunikovat častěji s každým svým podřízeným. Časová tíseň může často vést k závažným problémům. *Opomenutí* je chybou ve formálně předepsaném komunikačním systému. Tato chyba je často důsledkem časové tísně. Znamená to, že někdo, kdo by normálně byl nebo měl být informován, je formálním kanálem komunikace opomenut.

Předpokládejme například, že referent prodeje, který urychleně potřebuje pro zákazníka nějakou dodávku, jde s požadavkem rovnou za výrobním ředitelem, protože ten je mu něčím zavázán. Ostatní pracovníci prodeje se to dozvědí a jsou tímto upřednostňováním rozladěni do té míry, že to nahlásí manažerovi prodeje. Je zřejmé, že manažer prodeje by o tomto obchodu jinak nic nevěděl, protože byl opomenut.

V některých případech je z praktického hlediska použití oficiálních kanálů velmi drahé nebo nemožné. Zvažme, jaký by to mělo dopad pro pacienta, kdyby ošetřovatelka z jednotky intenzivní péče měla hlásit poruchu na nějakém pro život pacienta důležitém přístroji nejprve vrchní sestře, která by to pak měla nahlásit vedoucímu údržby a ten by nakonec instruoval opraváře.

Komunikační přetížení

Jedním z hlavních úkolů manažerů je rozhodování a jednou z ingrediencí nezbytnou pro efektivní rozhodování jsou informace. Poslední desetiletí je označováno jako informační éra nebo věk informací. V souvislosti s rozvojem komunikačních technologií mohou vzniknout problémy vyplývající nikoliv z absence informací, ale z jejich nadměrného množství. Manažeři jsou často informacemi a údaji doslova zaplaveni. Důsledkem je, že nemohou absorbovat nebo přiměřeně reagovat na všechna sdělení, která k nim směřují. Většinu sdělení odkládají stranou, což ve svých důsledcích znamená, že tato sdělení nebudou nikdy dekodována. Lze tedy říci, že oblast podnikové komunikace je jednou z těch oblastí, kde více není vždy lépe. Lepší je zavést takový podnikový systém komunikace, který bude zajišťovat řádné toky informací k těm, kteří je potřebují, nikoliv k těm, kteří je nepotřebují.

Bariéry komunikace, o nichž jsme se zmínili, patří mezi nejobvyklejší, nejsou však v žádném případě jediné. Ze zkoumání těchto bariér je zřejmé, že existují buď *u jedinců* (např. odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností, či hodnocení sdělení), nebo *u organizace* (např. skupinový jazyk, filtrování). Tento pohled je důležitý, protože *úsilí o zlepšení komunikace se musí zaměřit na změnu lidí a/nebo na změnu organizační struktury*.

Zlepšování komunikace v organizacích

Manažeři snažící se o to, aby se stali lepšími komunikátory, mají dva úkoly. Za prvé, musejí zlepšit svá sdělení – tedy informace, které si přejí předat. Za druhé, musejí zlepšit své schopnosti porozumět tomu, co se jim pokoušejí sdělit jiní lidé. Musejí se stát lepšími kódovači a dekodovači; *musejí usilovat nejen o to, aby jim bylo rozuměno, ale i o to, aby sami rozuměli*. Mezi metody zlepšování komunikace patří prověřování, regulování informačních toků, využívání zpětné vazby, empatie, zjednodušování jazyka, efektivní naslouchání a využívání „šušandy“.

Prověřování

Prověřování vychází z předpokladu, že mohlo dojít k nepochopení sdělení, či k nedorozumění při jeho dekodování. Proto, kdykoliv a kdekoliv je to možné, je třeba se pokoušet zjistit, zda to, co jsme zamýšleli sdělit, tak bylo skutečně přijato a pochopeno. Jak jsme již viděli, problém je ve způsobu myšlení příjemce. Vedoucí nějakého úseku nadřízené instituce pošle například nějaké upozornění pracovníkům podřízených složek. Zatímco dlouhodobí pracovníci těchto složek to mohou považovat za přátelské gesto, noví pracovníci to mohou interpretovat jako negativní hodnocení jejich výkonu a náznak toho, aby dali výpověď.

Regulování informačních toků

Regulování toků informací zabezpečuje vytváření optimálních toků informací směřujících k manažerům tím, že eliminuje problém přetížení informacemi. Kontroluje se jak kvalita, tak množství sdělení. Myšlenka je založena na *zásadě ignorování nedůležitého*, která říká, že manažeři by měli být upozorněni pouze na významné odchylky od pravidel chování a postupů. V rámci formální komunikace by tedy manažeři měli být informováni o tom, co je důležité, a nikoliv kvůli komunikaci samotné úplně o všem.

Některé typy organizační struktury jsou k uplatňování této zásady přístupnější. Je samozřejmé, že v neoklasické organizaci s důrazem na volně plynoucí komunikaci, by neměla být tato zásada použita. Ovšem pro klasické organizace může být tato zásada užitečná.

Využívání zpětné vazby

Zpětná vazba je významným prvkem efektivní oboustranné komunikace. Poskytuje kanál pro odezvu příjemce sdělení a umožňuje komunikátorovi zjistit, zda bylo sdělení přijato a zda má zamýšlený účinek.

Při komunikaci tváří v tvář je možná přímá zpětná vazba. Při sestupné komunikaci však kvůli nedostatku příležitostí pro zpětnou vazbu od příjemce dochází často k nepřesnostem. I když se například rozešle každému ze zaměstnanců materiál týkající se nějaké důležité otázky, nezaručuje to, že došlo ke komunikaci. Někteří by mohli očekávat, že pro vzestupnou komunikaci budou příznivější podmínky v neoklasické organizaci, ale mechanismy, o nichž jsme se zmínili již dříve a které mohou být použity k povzbuzování vzestupné komunikace, lze nalézt v mnoha různých typech organizačních struktur. Má-li mít sestupná komunikace naději na to být efektivní, pak zdravá organizace potřebuje efektivní vzestupnou komunikaci. Tabulka 14.1 uvádí některé hlavní charakteristiky efektivní a neefektivní zpětné vazby.

Tab. 14.1 Charakteristiky efektivní a neefektivní zpětné vazby

Efektivní zpětná vazba	Neefektivní zpětná vazba
1. Chtějící zaměstnancům pomoci	1. Chtějící zaměstnance pokořit
2. Určitá a přesná	2. Všeobecná
3. Popisná	3. Soudící
4. Užitečná	4. Nevhodná a nepřiměřená
5. Aktuální/včasná	5. Neaktuální
6. Ráda slyšená zaměstnanci	6. Vyvolávající u zaměstnanců obranné postoje
7. Jasná	7. Nesrozumitelná
8. Podložená a relevantní	8. Nepřesná

Pramen: F. Luthans a M.J. Martinko: *The Practice of Supervision and Management*. New York, McGraw-Hill 1979, s. 183.

Až příliš často si manažeři myslí, že jejich rozhovory s podřízenými jsou častější, než si to myslí jejich podřízení. Šetření Amerického střediska pro produktivitu a kvalitu (American Productivity and Quality Center) zdůraznilo potřebu větší a častější zpětné vazby. Více než 85 % dělníků hodnotilo své šéfy jako dobré nebo vynikající, pokud šlo o poskytování pracovní autonomie zaměstnancům, ale pouze 32,8 % z nich hodnotilo své šéfy jako dobré až vynikající z hlediska toho, zda jim tyto šéfové poskytovali pravidelnou zpětnou vazbu. Zaměstnanec, který neví, jak je hodnocena jeho práce, se stává v práci opatrným, nejistým a úzkostlivým.

Empatie

Empatie je schopnost vcítit se do role jiného člověka a umět předpokládat jeho hlediska a citová rozpoložení. Tato schopnost vyžaduje výrazněji se orientovat na příjemce než na komunikátora. Forma komunikace by měla být závislá na tom, co je o příjemci známo. Empatie vyžaduje komunikátory, kteří se pro účely předvídání toho, jak bude asi sdělení dekodováno, vžijí do postavení příjemce.

Je životně důležité, aby manažer rozuměl procesu dekodování a uměl jej vyhodnotit. Dekodování zahrnuje vnímání a sdělení je filtrováno právě vnímáním příjemce. Empatie je často důležitou složkou efektivní komunikace nadřízeného s jeho podřízenými, učitelů s jejich studenty či úředníků s občany. Empatie může zredukovat mnohé z bariér komunikace, o nichž jsme se zmínili v předcházející části této kapitoly. Čím je větší propast mezi zkušenostmi a vzděláním komunikátora a příjemce, tím větší musí být úsilí nalézt společnou platformu pro porozumění – platformu, na níž se vzájemně překrývají oblasti zkušeností obou stran.

Zjednodušování jazyka

Složitý jazyk je hlavní bariérou efektivní komunikace. Studenti často trpí tím, když jejich učitelé používají odborný žargon, který mění jednoduché pojmy ve složité hádanky.

Ale vysoké školy nejsou jedinými místy, kde se používá složitý jazyk. Správní úřady jsou rovněž známy svou často nesrozumitelnou komunikací. Zmínili jsme se o případech, v nichž se odborníci pokoušejí komunikovat svým skupinovým jazykem s jedinci stojícími mimo jejich skupinu. Manažeři si musejí pamatovat, že efektivní komunikace obsahuje přenos porozumění dané záležitosti. Jestliže příjemce nerozumí, nedošlo k žádné komunikaci. Postupy, o nichž se v této části knihy hovoří, mají jediný účel – zvýšit porozumění.

Efektivní naslouchání

Pouhé poslouchání nestačí; člověk musí naslouchat s porozuměním. Může manažer rozvíjet své dovednosti naslouchat? Pro podnikové podmínky existuje řada užitečných návodů efektivního naslouchání. Například Keith Davis v knize *Human Behavior at Work* (New York, McGraw-Hill 1985, s. 387) cituje „Desatero příkázání dobré komunikace“: přestaň mluvit; pohodlně sleduj mluvícího; dívej se na mluvícího, jemuž chceš naslouchat; odstraň to, co by tě rozptylovalo; pokus se vcítit do kůže mluvícího; buď trpělivý; drž na uzdě svůj hněv; bez rozpaků argumentuj a kritizuj; pokládej otázky a přestaň mluvit. Všimněme si, že „přestaň mluvit“ je na začátku i na konci příkázání.

Takové návody mohou být pro manažery užitečné. Ovšem mnohem důležitější než tyto návody je *rozhodnutí naslouchat*. Návody nejsou k ničemu, jestliže se manažer vědomě nerozhodne naslouchat. Poznání, že efektivní komunikace znamená být pochopen a sám chápat, je asi důležitější než balíky návodů. Teprve pak, a jenom pak mohou být takové návody užitečné.

Využívání „šušky“: neoficiální komunikační systémy

„Šuška“ je významným neoficiálním komunikačním kanálem, který existuje v každé organizaci. V podstatě slouží jako vedlejší mechanismus, a často je rychlejší než oficiální systém, vedle kterého existuje. Jestliže organizační struktura je kostrou podniku, pak „šuška“, tedy neoficiální kanál, může být považována za centrální nervový systém. V mnoha případech se mohou manažeři spolehnout na skutečnost, že „šuška“ je rychlá, účinná a přesná a naplňuje potřebu lidí komunikovat. Protože je flexibilní, a protože obvykle jde o komunikaci tváří v tvář, je „šuška“ schopna rychle přenést informaci. Prostřednictvím „šušky“ se lidé dozví o rezignaci nějakého vedoucího pracovníka dříve, než je oficiálně oznámena.

Pro management může být „šuška“ často efektivním prostředkem komunikace. Má zřejmě silnější dopad na příjemce, protože jde o komunikaci tváří v tvář, která umožňuje zpětnou vazbu. „Šuška“ bude existovat vždy, protože uspokojuje mnohé psychologické potřeby. Žádný manažer ji nemůže zničit.

Jestliže je „šuška“ nevyhnutelná, pak by manažeři měli hledat způsoby, jak ji využít, popřípadě se alespoň pokusit zabezpečit její přesnost. Jedním ze způsobů, jak snížit nežádoucí aspekty „šušky“, je zlepšit jiné formy komunikace. Podniky mohou například vydávat pro zaměstnance periodické noviny. Jestliže existuje informovanost o problémech, které jsou pro zaměstnance důležité, pak je méně pravděpodobné, že vzniknou škodlivé fámy.

Několik poradenských firem se zabývá kontrolou nebo řízením fám, drbů a „šušky“. Chatham Consulting Group v New Yorku pomáhá firmám řídit komunikaci. Citibank, American Express a burza v New Yorku využívají služeb této poradenské firmy, kdykoliv provádějí nějaké strukturální, personální či technologické změny. „Šuška“ sice pořád ještě existuje a je aktivní, ale komunikace týkající se změn a jak proběhnou, je již řízena a zaměstnancům se tak dostává přesných informací.

Zlepšení komunikace mezi skupinami prostřednictvím vyjednávání

Předchozí část pojednávala o prostředcích umožňujících manažerům zlepšit komunikaci buď pomocí zlepšení jejich vlastního sdělení, nebo toho, co se jim pokoušejí sdělit ostatní. Široce používanou, i když často nerozpoznanou metodou zvýšení komunikace v organizaci, zejména mezi skupinami, je proces vyjednávání. Jestliže je prováděn efektivně, pak je možné proces vyjednávání nazvat kooperativním hledáním společných cílů a kooperativním úsilím vytvořit hodnotu tam, kde předtím neexistovala.

Vyjednávání je úkol, v němž se dva lidé nebo skupiny pokoušejí vytvořit společně

rozhodnutí týkající se přidělení omezených zdrojů. Proces předpokládá dvě strany mající rozdílné či protichůdné zájmy, které se dávají dohromady, aby dosáhly souhlasu. Každý dobře ví o významu vyjednávání za účelem vyřešení sporů s odbory, vytvoření obchodních dohod, osvobození rukojmích a dosažení dohody o zbraních.

Manažeři v organizacích vyjednávají s podřízenými, nadřízenými, dodavateli a zákazníky vlastně neustále. Ve skutečnosti, kdykoliv si dva nebo více lidí vyměňují informace s cílem změnit vztahy, pak vyjednávají. Například oddělení v rámci organizace soutěží o nové vybavení a zařízení. Podobně i jedinci v nějakém oddělení soutěží o zdroje, včetně lidských zdrojů a finančního kapitálu.

Vyjednávání mezi skupinami

Nejběžnější formou vyjednávání v organizaci je vyjednávání mezi skupinami. K těmto vyjednáváním dochází vždy, kdykoliv práce jedné skupiny je závislá na kooperaci a aktivitách jiné skupiny, nad níž nemá manažer první skupiny žádnou kontrolu. Příklady takového vyjednávání jsou vyjednávání mezi marketingem a výrobou o dodávkách zboží, mezi investičním oddělením a konstrukcí o financování výzkumu a vývoje a mezi údržbou a výrobou o údržbě strojů.

Mnozí manažeři nebo skupiny vstupují do jednání s představou, že co je dobré pro druhou stranu, musí být špatné pro ně. Kromě toho existuje pověra, že vyjednávání vyústí vždy vítězstvím na jedné straně a prohrou na straně druhé. Ve skutečnosti tomu tak nebývá. Vyjednávání se liší od kompromisu tím, že jedinými skutečně úspěšnými vyjednáváním jsou ta, z nichž všechny strany odcházejí s pocitem vítěze. Existuje několik úloh a taktických postupů, které mohou manažeři v rámci procesu vyjednávání plnit, resp. uplatnit, aby zlepšili komunikaci mezi skupinami a zvýšili pravděpodobnost dosažení vzájemně užitečných výsledků.

Úkoly předcházející vyjednávání

Pochopení a znalost druhé strany. Předtím, než si sednou k vyjednávání s jinými manažery či představiteli jiných skupin, musejí manažeři důkladně pochopit a porozumět těm potřebám a stanoviskům druhé strany, které souvisejí s řešeným problémem. Například výrobní manažer, který zoufale chce, aby výroba splnila objednávku zákazníka během následujících dvou týdnů, by si měl být vědom i jiných povinností, které výroba v současné době má.

Aby získal potřebné informace, musí se manažer ptát. Ačkoliv jsou stanoviska obvykle jasná, zájmy nebo problémy stojící v jejich pozadí často už jasné nejsou. Cílem manažera by mělo být přicházet k vyjednávání s plným vědomím hodnot, názorů a přání ovlivňujících činy druhé strany. Manažer může přijít připra-

ven k vyjednávání v případě, že si otevřeně vymění informace s druhou stranou a že třetí stranu požádá o zjištění potřebných informací. Prvek překvapení, který může mít určitý význam v mnoha obchodních taktikách, slouží pouze k tomu, aby prodlužoval prodlení a zdržoval proces vyjednávání.

Znalost všech možností. Snad ještě důležitější než shromáždění informací je jejich využití při vytváření, pochopení a vyhodnocování možností, které jsou upotřebitelné k dosažení souhlasu mezi zúčastněnými stranami. Ačkoliv o tomtéž problému je možné vyjednat zas a znova, výsledky se mohou lišit v závislosti na termínu vyjednávání či na tom, jaké strany vyjednávají.

Jedním z případů vyjednávání dvou skupin v organizaci bude financování investic. Například diskuse mezi investičním útvarem a výrobou mohou vést k tomu, že finanční prostředky budou k dispozici hned poté, co výroba vypracuje podrobný plán jejich vynakládání. Druhý výsledek může spočívat v tom, že prostředky budou přidělovány postupně podle toho, jak bude kus po kusu plněn investiční projekt. Třetím možným výsledkem by bylo přidělení určitého procenta prostředků a zbytek by byl uhrazen z prodeje nahrazovaných strojů a zařízení. Důležité je, že čím větší je počet rozpoznatelných možností, tím větší je pravděpodobnost, že obě skupiny budou mít z vyjednávání prospěch.

Taktické postupy při vyjednávání

Manažeři mohou při vyjednávání použít bezpočet taktických postupů. O některých z nejčastěji používaných se zmíníme.

- *Tým tvořený dobrou a zlou osobou.* Tuto taktiku zná každý, kdo četl detektivku nebo viděl v televizi nějaký kriminální příběh. Ten špatný ve vyjednávajícím týmu obhajuje stanoviska do té míry neústupně a tvrdě, že cokoliv ten dobrý řekne, zní rozumně.
- *Vytloukání výhody.* Tato taktika spočívá v tom, že po dosažení dohody se usiluje o dodatečný ústupek či výhodu. Příkladem by mohla být žádost manažera marketingu o nového pracovníka poté, co bylo dosaženo dohody ohledně dělení povinností mezi jeho skupinou a jinou skupinou zabývající se marketingem.
- *Společné řešení problémů.* Jak již bylo zmíněno, manažer by si nikdy neměl myslet, že čím více získá jedna strana, tím více ztratí strana druhá. Například výroba může poskytovat údaje o výrobcích dříve jen tehdy, jestliže útvar prodeje zvýší rozsah každé objednávky a sníží frekvenci objednávek.
- *Hrozba konkurencí.* Chytří vyjednávající používají hrozby konkurence, aby si oponenti mysleli, že je nepotřebují. Například liniový manažer může použít tuto taktiku a bude vyhrožovat, že si jeho skupina opatří počítačové služby mimo organizaci, nebude-li personál ústředí vycházet vstříc jejím požadavkům.

- *Kompromis (taktika půl na půl).* Může to být užitečný postup, když se dvě skupiny dostanou do slepé uličky. Manažeři by však měli být opatrní, jestliže druhá skupina nabízí tento postup příliš často. Může to znamenat, že ona druhá skupina již získala více, než by si podle vlastního mínění zasloužila.
- *Nízká nabídka.* Směšně nízké nabídky a ústupky se často používají k tomu, aby se snížila očekávání druhé skupiny. Manažer by neměl akceptovat tento typ nabídky, která nesplňuje jeho očekávání nebo cíle; ale neměl by ani odejít v domněnku, že stanovisko druhé skupiny je nepružné. Proces komunikace by měl pokračovat.

Různé situace vyžadují různou taktiku. Manažer by si měl být vědom existujících možností a měl by se snažit porozumět pozadí těchto možností.

Vliv rysů osobnosti na proces vyjednávání

Stejně jako je tomu v celé komunikaci, je i proces vyjednávání zkušeností silně orientovanou na lidi. Kromě pochopení cílů, potřeb a přání druhé strany se pokouší úspěšný vyjednavatel rozpoznat a pochopit i důležité rysy osobnosti ostatních vyjednavajících jedinců. Vyjednavatel přicházejí na vyjednávání z různého prostředí; jejich zkušenosti a jejich úhly pohledu se liší. Jejich sklony podstupovat riziko mají mnoho podob a jejich osobnost a postoje jsou zcela rozmanité. To všechno ovlivňuje jejich chování. Manažeři se musí zastavit a nahlédnout pod pláštík role, kterou druhá vyjednavající strana hraje, a ptát se, co skutečně tyto jedince motivuje. Znalost povahových rysů umožňuje manažerovi „číst“ a porozumět druhé straně. Je to velmi cenný nástroj při vyjednávání.

Role důvěry při vyjednávání

Příznivý výsledek pro organizaci bude pravděpodobnější, jestliže mezi skupinami účastníckými se vyjednávání bude existovat vysoký stupeň důvěry. Vyjednavatelé mají sklon považovat informování o potřebách, přáních a prioritách své skupiny za riskantní záležitost, a proto jsou ochotni to dělat pouze tehdy, jestliže panuje vzájemná důvěra (tj. jestliže věří, že druhá strana je také motivována ke spolupráci). Vysoká míra důvěry mezi dvěma protichůdnými stranami povede k větší otevřenosti a výměně informací.

Manažeři mají sklon očekávat při vyjednávání určité drobné finty. Dokonce i relativně kooperativní vyjednavatelé často předkládají bezvýznamné záležitosti nebo přehánějí význam malých problémů, aby získali ústupek v tom, o co jim skutečně jde. V téměř všech takovýchto utkáních je klíčovou kvalifikací vyjednavatele schopnost sdělit, že důsledně trvá na svém stanovisku nebo stanovisku své skupiny, zatímco ve skutečnosti je pružný. Krátce řečeno, zakrývá své úmysly. Je samozřejmé, že takovéto předstírání neznamená lež nebo podvod, a manažeři by si měli být tohoto rozdílu dobře vědomi.

Dobrý vyjednávač nikdy nezažene druhou stranu do postavení, odkud by mohla odejít jen za cenu ztráty tváře. Nabídneme-li druhé straně možnost výběru mezi alternativami či variantami (někdy vytvářenými jako směsice mírných a tvrdších požadavků), bude tato druhá strana spíše pohlížet na vyjednávání jako na kooperativní proces a bude ochotnější dosáhnout dohody.

Konečně je-li vyjednávání vedeno korektně, může být efektivním nástrojem zlepšování komunikace mezi skupinami. I když to, co jsme v této kapitole řekli, bylo zaměřeno na vyjednávání v organizaci, stejné principy platí i pro vyjednávání s vnějšími subjekty.

Přehled hlavních bodů

- Kvalita rozhodování manažerů závisí do značné míry na kvalitě informací, které mají k dispozici. Komunikace je proces dosahování společného porozumění; pro manažerské účely se používá k dosažení žádoucího účinku.
- Sdělení musí obsahovat všechny skutečnosti, které komunikátor pokládá pro dosažení žádoucího účinku za nezbytné. Jestliže není zamýšleného účinku dosaženo, ke komunikaci nedošlo.
- Prvky komunikace jsou komunikátor, vnímání/interpretace, kódování, sdělení, kanál/médium, dekódování, příjemce, zpětná vazba a šum. Má-li být dosaženo dorozumění a účinku, musejí být všechny tyto prvky v harmonické rovnováze.
- Neverbální komunikace je součástí každodenního života. Ačkoliv se v neverbální komunikaci neužívá slov, mohou být neverbální signály nebo pokyny nesprávně interpretovány stejně snadno jako slova.
- Rozhodujícím faktorem determinujícím efektivnost komunikace v organizaci je způsob, jakým je organizace členěna. K vzestupným, sestupným, diagonálním a horizontálním tokům komunikací dochází zřejmě častěji v neoklasických než v klasických organizačních strukturách. Vzestupné kanály komunikace jsou životně důležité pro organizaci, která chce umožnit svým zaměstnancům vstoupit do rozhodovacího procesu.
- Míra, v níž jedinci sdílejí své informace, závisí na tom, jak používají zpětné vazby a tzv. nechráněné polohy. Lidé se v tomto ohledu liší. Někteří dávají přednost zpětné vazbě, jiní nechráněné poloze. Nejlepší je vyvážené používání obou.
- K narušení nebo ke zhroucení komunikace přispívají četné překážky. Manažeři si musejí být vědomi překážek důležitých pro situace, v nichž se ocitají. Hlavními překážkami jsou odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností, selektivní vnímání, špatná schopnost naslouchat, hodnocení sdělení, věrohodnost zdroje, sémantické problémy, filtrování, časová tíseň a komunikační přetížení.

- Zlepšování komunikace v organizacích spočívá v prověřování, regulování informačních toků, využívání zpětné vazby, empatii, zjednodušování jazyka, efektivním nasloucháním a ve využívání neoficiálních komunikačních systémů („šušandy“).
- Vyjednávání se týká dvou stran (obvykle skupin), které se sejdou za účelem dosažení dohody. Aby si manažeři při vyjednávání počínali efektivně, musejí znát všechny možnosti, chápat druhou stranu a důvěřovat jí a být ochotni poskytovat informace.

Otázky k diskusi

1. Jaké typy překážek komunikace existují při výuce? Jak mohou být překonány?
2. Jestliže nějaký podnik přijímá stále rostoucí počet přistěhovalců, jakou roli bude při pohovorech s uchazeči hrát správné chápání neverbální komunikace?
3. Pokud vyjdete z vlastní zkušenosti, jaké prvky komunikace jsou nejčastěji příčinou vašich nezdarů v komunikaci? Jak můžete zlepšit úspěšnost své komunikace?
4. Patříte při interpersonální komunikaci k typům A, B, C nebo D? Jste spokojeni s tím, co si myslíte, že jste? Proč? Jestliže nikoliv, pak jak byste se mohli změnit?
5. Jak byste poskytovali zaměstnancům informace o jejich pracovním výkonu?
6. Proč je důležité, aby byla jedním z rysů manažera důvěryhodnost? Jak může člověk zvýšit svou důvěryhodnost?
7. Popište situaci, kdy jste slyšeli prostřednictvím „šušandy“ nějakou poplašnou zprávu. Ukázalo se později, že tato poplašná zpráva byla pravdivá?
8. Proč je přesnost informace v horizontální komunikaci pro zaměstnance různých organizačních jednotek tak důležitá?
9. Popište situaci, kdy jste se buď jako jedinec, nebo jako člen skupiny zúčastnil vyjednávání. Považoval jste výsledek vyjednávání za uspokojivý pro obě strany? Proč ano, nebo proč nikoliv?
10. Jak může nedostatek důvěry mezi dvěma odděleními v nějaké organizaci vést ke zhroucení komunikace? Uveďte příklad.

PŘÍPAD 14 – 1

Kvalita komunikace ve Federal Expressu

Častá a otevřená komunikace je životně důležitá pro každou organizaci, v níž dochází k významným změnám, zejména když dochází k vnitřní reorganizaci či ke spojení s jiným podnikem. Je-li komunikace neadekvátní, může to přinést neklid

v řadách zaměstnanců a ten pak může být nežádoucí překážkou změn. Zaměstnanci a další osoby v organizaci, mají-li soustavně pomáhat organizaci k dosahování jejích cílů, musejí dostávat kvalitní informace. Proto dobří manažeři používají komunikace jako strategického prostředku k řízení svých organizací v současném spleťtém podnikatelském prostředí.

Federal Express (FedEx) a Flying Tiger Line (FTL) byly odvěkými rivaly v mezinárodní aréně nákladní letecké dopravy. Když FedEx koupil FTL, jeho vedoucí pracovníci došli k názoru, že tento potenciálně výhodný strategický krok přinese jen málo užitku, pokud zaměstnanci obou organizací nebudou přesvědčeni, že spojení má smysl. Bylo zřejmé, že krédo FedEx „Lidé slouží lidem“ musí podstoupit zatěžkávací zkoušku.

Management FedEx nemarnil čas. Ani ne dvě hodiny poté, co burza oznámila transakci mezi FedEx a FTL, vystoupili dva vedoucí pracovníci FedEx, prezident Fred Smith a hlavní výkonný ředitel Jim Barksdale, v podnikové satelitní televizi a předem nepřipraveným a spontánním projevem oslovili 35 000 zaměstnanců, kterých se změny týkaly. Od začátku oba popisovali změnu jako spojení mezi dvěma společnostmi, nikoliv jako převzetí jedné druhou. Výběr slov měl pro lidi v obou organizacích závažný symbolický význam a měl budit zdání, že ke všemu došlo mezi dvěma rovnocennými partnery.

Přesto však měli někteří zaměstnanci FedEx závažné starosti. Většina pracovníků FTL byla odborově organizovaná, a někteří z nich byli zaměstnáni u své společnosti déle, než FedEx vůbec existoval. Pro lidi z FedEx představovala organizovaná síla zaměstnanců FTL určitou hrozbu nejen z hlediska seniority, ale také z hlediska zachování nezávislosti. Sloučení se prostě týkalo životů a zájmů celkem asi 70 tisíc lidí.

Management FedEx, aby zmírnil tyto pochopitelné obavy, věnoval komunikaci se zaměstnanci všechnen možný čas a spoustu prostředků. Mluvil s nimi a naslouchal jim. Během měsíců následujících po sloučení byly v podniku použity takové komunikační prostředky, jako setkání tváří v tvář, podnikové publikace, video a televizní programy, včetně podnikových televizních novin.

Manažeři FedEx si byli jisti, že toto komunikační úsilí stojí za to. Je samozřejmé, že úspěšné zvládnutí obav zaměstnanců bylo důležité pro dosažení strategických cílů, které původně sloučení inspirovaly. Management FedEx nyní připisuje efektivní komunikaci značnou zásluhu na rozvoji podniku, který nastal po sloučení.

Uvedený případ není ojedinělý. Ve FedEx neustále probíhají různé inovační akce mající zvýšit úroveň komunikace jak se zaměstnanci, tak se zákazníky. Například byla ke zlepšení komunikace ve společnosti využita nejmodernější technologie vytvářející plně automatizovaný systém zjišťování informací, známá jako zpětnova-

zební průzkum. Svým zákazníkům mimo podnik se nabízí komunikační systém Powership 3. Jedná se o počítačový systém, který umožňuje podnikům a jejich místně odděleným částem nalézt v databázi 32 000 adres, tisknout nálepky, sledovat objem dodávek a výdaje spojené se zasíláním zboží, a tedy poskytovat základní on-line komunikaci mezi dodavatelem a zákazníkem.

Úsilí FedEx o kvalitu komunikace bylo velmi úspěšné, neboť firmě přineslo nejen prestižní cenu Baldrige Quality Award, ale i to, že firma byla nedávno zařazena do nového vydání publikace „Sto nejlepších podniků působících v Americe“.

Otázky k zamyšlení

1. Jaký je váš názor na komunikační strategii, kterou FedEx v souvislosti se sloučením použil?
2. Jak komunikační strategie FedEx ovlivňuje efektivnost organizace?
3. Navrhněte jiné nástroje, pomocí nichž by podniky jako FedEx mohly dále zvýšit své komunikační aktivity jak se zaměstnanci, tak se zákazníky.

PŘÍPAD 14 – 2

Víte, co se mi na vás líbí?

Jim McCabe (pouze 33 let) je úspěšným obchodníkem s čistokrevnými zvířaty ve velice proměnlivém a konkurenčním chovu plnokrevných koní. Pro své klienty vyhledává kupce a prodejce plnokrevníků a obstarává plemenné dokumenty pro hřebce a klisny. Je to komplikovaný a riskantní obchod. Jeho pracně nabyté znalosti plnokrevníků a jejich rodokmenů mu přinesly úspěch.

Navzdory lékařskému vzdělání si McCabe vybral práci s plnokrevníky, protože miluje koně. Jeho firma, kterou sám před pěti lety založil, nyní zaměstnává pět agentů, tři výzkumné pracovníky zabývající se výzkumem plemenných linií plnokrevníků, tři sekretářky, administrativního manažera a mne. Moje funkční označení, když jsem byl před čtyřmi měsíci přijat, bylo pomocný administrativní manažer, ale nikdo mi nikdy neřekl, co bych měl dělat. Je to pro mne částečný úvazek při studiu na vysoké škole, plat je dobrý a učím se mnohé o obchodu, o němž jsem až dosud nic nevěděl. Kromě toho, kolem obchodu je pořád nějaký rozruch.

Jednoho dne jsem stál u dveří McCabeovy kanceláře. Telefonoval a předtím, než jsem mohl zaklepat, mi pokynul, abych vešel a sedl si. Každý centimetr jeho stolu byl pokryt zprávami, poznámkami, katalogy koní, telefonickými vzkazy a dostihovými výsledky. Jiné připomínky na kouscích papíru byly přilepeny na stěně a seznam toho, co by mělo být uděláno s asi deseti body byl nalepen na podložce

na telefon. Evidentně to byly záležitosti, které musel udělat bezodkladně. Během telefonického rozhovoru připsal k seznamu další bod.

Při telefonování pokyvoval hlavou a současně psal. Na chvíli položil ruku na mikrofon telefonu a řekl mi: „To je Robinson z Floridy a týká se to té dvouleté kobyly. Všechny její testy ještě nejsou hotové, ale on trvá na tom, že mě bude informovat o celém postupu testů. Ten chlap mě přivede do blázince.“

A pak se zase začal věnovat telefonu, odkryl mikrofon a shrnul rozhovor: „Správně, Robbie, oukej ... skvělé ... oukej ... jistě ... ještě mi v tý věci zavolej ... hrůza ... ahoj.“

S výrazem úlevy zavěsil telefon a podíval se na mne: „Víte, co se mi na vás líbí, Tinsley?“ Neměl jsem čas odpovědět, a to ani já, ani on, protože zase zazvonil telefon. „Jo ... fajn ... hrůza ... zařad' mě tam ... ahoj.“

V tomto okamžiku vstoupila sekretářka a řekla: „John Towne z Winthropových farem je na drátě. A je neodbytný.“

McCabe potřásl hlavou a šel k telefonu. Po několika minutách konverzace položil ruku na telefon a zavolal na sekretářku: „Ať sem rychle přijdou Johnson a Burke.“ Johnson byl administrativní manažer a Burke byl agent. Dorazili, když pověsil telefon.

„Burke,“ řekl, „pamatujete si ten kšeftík s tím tříročkem Ol' Blue, kterej jste dával dohromady pro syndikát? No, tak jim se to nelíbí. Koukněte se na to a řekněte mi, jakej dopad budou mít možný změny na nás. Až budete hotov, přineste mi to a já pak zavolám zpátky Towneovi.“ Burke odešel.

„Johnsone, chci všechno o poplatcích za trénink, výdaje na žokeje a všechny ostatní výdaje na toho koně. Ne, abyste mi to zase dal za měsíc, jako jste to udělal posledně. Potřebuju celkový částky za všechny kategorie; a pro boží smilování, tentokrát rozepište tu kategorii ‚ostatní‘ trochu líp. Abych zase nekoukal tak hloupě jako minulý týden, když se mě Towne zeptal, co jsou to ‚ostatní výdaje‘ 6 300 dolarů. Chci mít všechny informace v malíku pro případ, že s těmi lidmi budeme muset válčit.“ Johnson odešel.

„A teď Tinsley, co jste ode mne potřeboval?“

„Jenom podpis na tuhle kupní smlouvu,“ řekl jsem. „Není důvod, abychom tím ztráceli moc času. Týká se to prodeje toho ročka, co jste řekl, abych si to vzal na starost.“

„To je to, co se mi na vás líbí Tinsley,“ řekl, když se posadil do svého křesla a podepsal kupní smlouvu. „Když vám dávám práci, tak posloucháte. Pak to uděláte dobře hned napoprvé a řeknete mi, co jste udělal. Neříkáte mi, jak jste to dělal, problémy,

kteřé jste měl, s kým jste se setkal, když jste to dělal, a takový ty žabomyší detaily. Kdyby zbytek lidí tady kolem měl tuhle schopnost, mohl bych udělat kus práce. Myslím, že když jsem před pěti lety nikoho nezaměstnával, udělal jsem víc práce.“

Když jsem odcházel z jeho kanceláře, neměl jsem čas mu poděkovat, protože začal zvonit telefon.

Otázky k zamyšlení

1. Jaký na vás dělá McCabe dojem?
2. Jaký je váš názor na jeho komunikaci k ostatním zaměstnancům firmy?
3. Jaké mohou být příčiny jeho požadavků na zaměstnance?
4. Mohlo by to ovlivnit efektivnost organizace? Jakým způsobem?

PRAKTICKÉ CVIČENÍ

Rozdílnost vnímání

Cíl

Ukázat, jak lidé v důsledku selektivního vnímání vnímají stejnou situaci různým způsobem.

Postup cvičení

Učitel rozdělí studenty do čtyřčlenných skupin. Každá skupina by pak měla splnit následující kroky:

1. Jako jedinci vyplňte následující kvíz. Nemluvte s nikým ze skupiny, dokud nebudou všichni účastníci kurzu hotovi.
2. Váš učitel vám řekne odpovědi na 15 otázek kvízu. Označte odpovědi tak, jak vnímáte jejich správnost.
3. Diskutujte ve skupině o odpovědích jednotlivých členů. Přitom zaměřte svou diskusi na následující otázky:
 - a) Proč se vnímání jednotlivých členů skupiny liší? Jaké faktory by mohly při tom hrát roli?
 - b) Mnozí lidé podle tohoto kvízu nepracují moc dobře. Proč? Které jiné faktory kromě selektivního vnímání ovlivňují negativně výkon?

Kvíz: Loupež. Obchodník právě zhasl světla v obchodě, když se objevil nějaký muž a žádal peníze. Majitel otevřel registrační pokladnu. Obsah pokladny byl vybrán a muž spěchal pryč. Okamžitě byl zavolán policista.

Odpovězte na následující otázky týkající se této záležitosti a zakroužkujte P v případě pravdivé odpovědi, N v případě nepravdivé odpovědi, nebo ? v případě, že nevíte.

1. Muž se objevil poté, co majitel zhasl v obchodě světla.	P	N	?
2. Lupič byl muž.	P	N	?
3. Muž, který se objevil, nežádal peníze.	P	N	?
4. Muž, který otevřel registrační pokladnu, byl majitel.	P	N	?
5. Majitel obchodu vybral obsah registrační pokladny a utekl pryč.	P	N	?
6. Někdo otevřel registrační pokladnu.	P	N	?
7. Poté, co muž požadující peníze vybral obsah registrační pokladny, běžel pryč.	P	N	?
8. Pokud registrační pokladna obsahovala peníze, příběh neříká kolik.	P	N	?
9. Lupič žádal peníze od majitele.	P	N	?
10. Obchodník právě zhasl světla, když se muž objevil v obchodě.	P	N	?
11. Když se muž objevil, bylo jasné denní světlo.	P	N	?
12. Muž, co se objevil, otevřel registrační pokladnu.	P	N	?
13. Nikdo nežádal peníze.	P	N	?
14. Příběh se týká série událostí, v nichž jsou zmíněny jenom tři osoby: majitel obchodu, muž, který žádal peníze a policista.	P	N	?
15. Došlo k následujícím událostem: Někdo žádal peníze, registrační pokladna byla otevřena, její obsah byl vybrán a muž pádil z obchodu.	P	N	?

Závěr

Toto cvičení vhodně demonstruje širokou škálu rozdílnosti vnímání lidí, uvažujících o situaci, kdy bylo poskytnuto jen málo faktických informací. Cvičení by také mělo ukázat, že většina lidí při analyzování situace selektivně vnímá informace, které jsou k dispozici. Mnozí budou také podvědomě doplňovat mezery v informacích domněnkami, které pokládají za fakta.

15. KAPITOLA

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Učební cíle

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- **DEFINOVAT** řízení lidských zdrojů;
- **POPSAT** aktivity prováděné různými odděleními útvaru lidských zdrojů: zaměstnaneckého, vzdělávání a rozvoje, odměňování, zaměstnaneckých výhod a služeb zaměstnancům a pracovních vztahů;
- **VYSVĚTLIT**, co se rozumí sexuálním obtěžováním;
- **POROVNAT** personální činnosti ve velkých a malých podnicích;
- **IDENTIFIKOVAT** vliv zákonů a nařízení na řízení lidských zdrojů.

MANAGEMENT V AKCI: ŘÍZENÍ KULTURÁLNĚ ROZMANITÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Stále více podniků hledá způsoby jak vzdělávat, vychovávat a přesvědčovat zaměstnance o tom, že kulturní rozmanitost je pozitivním faktorem. Zkušenosti mnohých podniků však ukazují, že výsledky tohoto vzdělávání je obtížné měřit. Někteří se dokonce domnívají, že takovéto vzdělávání nepřináší absolutně žádné výsledky.

Existuje ovšem řada podniků, které mohou být na té správné cestě. Tyto firmy orientují pozornost manažerů na problémy rozmanitosti nebo používají zvláštní programy mentoringu. K udržování pozornosti manažerů slouží specificky orientovaná komunikace. Ve společnosti Colgate-Palmolive je asi 550 manažerů odměňováno i s ohledem na to, jak si dovedou poradit s rozmanitostí svých podřízených. Dvě třetiny celkové roční odměny manažerů jsou založeny na finančních výsledcích. Jedna třetina je založena na speciálních projektech, jako např. na přípravě lidí pro povyšování s důrazem na ženy a příslušníky menšin a na pověřování žen a příslušníků menšin významnějšími pracovními úkoly a pracovními funkcemi. Manažer, který si v tomto ohledu vede úspěšně, za to dostává peněžní odměny.

V podniku Corning je schopnost řídit kulturně rozmanité zaměstnance (a samozřejmě efektivnost takového řízení) jedním z faktorů zvažovaných při každoročním hodnocení výkonu manažerů. Corning zkoumá, zda při obsazování volných pracovních míst, při povyšování a zvyšování platů byl brán žádoucí ohled na ženy a příslušníky menšin. Firma rovněž zkoumá stížnosti na každého manažera a zajímá se o typ a zdroj takovýchto stížností.