

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**Fakulta humanitních studií**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Brno 2012**

**Bc. Vladimír Kalný**

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**Fakulta humanitních studií**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**Vlivy řízení na motivaci a efektivitu výkonů  
zaměstnanců**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Vedoucí diplomové práce:**  
**doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.**

**Vypracoval:**  
**Bc. Vladimír Kalný**

**Brno 2012**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „*Vlivy řízení na motivaci a efektivitu výkonů zaměstnanců*“ zpracoval samostatně a použil jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této, diplomové práce. Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

Brno 10. 2. 2012

.....  
Bc. Vladimír Kalný

## **Poděkování**

Děkuji panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc. za velmi, užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Také chci poděkovat svému nadřízenému panu Vlastimilu Ovadovi, který mi vycházel v průběhu studia maximálně vstříc.

V neposlední řadě patří poděkování mé manželce a dětem, bez jejichž trpělivosti a podpory, by pro mě bylo nemožné dosáhnout zpracování této diplomové práce a také, vykonání tohoto studia.

Bc. Vladimír Kalný

# OBSAH

<b>Úvod</b>	<b>2</b>
<b>1. Řízení pracovních činností</b>	<b>4</b>
1.1 Řízení, definice, teorie, souvislosti	5
1.2 Základní dělení managementu (stupně řízení)	10
1.3 Teorie řízení, souvislosti	11
1.4 Styly řízení, druhy	26
1.5 Dílčí závěr	32
<b>2. Pracovní motivace</b>	<b>34</b>
2.1 Motivace, definice, zdroje	35
2.2 Motivace a výkon	39
2.3 Teorie pracovní motivace	42
2.4 Dílčí závěr	45
<b>3. Struktura podniku TTCE</b>	<b>46</b>
3.1 Představení podniku TTCE	47
3.2 Pozice mistra směny v organizační struktuře v TTCE	50
3.3 Metody řízení směny mistrem v oddělení tkalcovna	53
3.4 Dílčí závěr	58
<b>4. Analýza efektivity práce na směnách v oddělení tkalcovna v TTCE</b>	<b>59</b>
4.1 Zjištění efektivity směn v oddělení tkalcovna v TTCE	60
4.2 Vliv mistrů směn na efektivitu a motivaci zaměstnanců	64
4.3 Doporučení méně výkonným směnám	68
4.4 Vliv studia sociální pedagogiky na styl řízení	70
4.5 Dílčí závěr	72
<b>Závěr</b>	<b>73</b>
<b>Resumé</b>	<b>75</b>
<b>Anotace</b>	<b>76</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	<b>77</b>

# Úvod

Řízení podniku, jak snadno se tento pojem napíše, ale jak složitý systém to je. Do řízení podniku je zahrnuto mnoho dílčích kroků, které musí do sebe navzájem zapadat, chce-li vedení podniku dosáhnout úspěšného podnikání. V současnosti, nejistá ekonomická situace vytváří obrovský tlak na management podniku, aby se snažil o maximální hospodárnost a o co největší efektivnost. Tento tlak se poté odráží v celém systému řízení podniku. Já se v této práci zaměřím na jeden aspekt tohoto procesu a to, na operativní řízení, někdy se též uvádí řízení nižším managementem. Řízení podniku a hlavně styl tohoto řízení, má vliv nejen na situaci a hospodaření podniku jako takového, ale i na mezilidské vztahy. Je tomu tak proto, že řízení podniku zahrnuje i řízení lidí. Právě z důvodu lidského elementu v řízení, vidím vztah sociální pedagogiky a řízení lidí.

Je chyba u méně výkonných směn, jen na straně podřízených zaměstnanců, nebo je chyba i na straně vedoucího pracovníka? Tuto základní otázku si kladu při zpracování diplomové práce. Chci se zaměřit na práci mistra, tedy řídicího pracovníka, který podstatně ovlivňuje dění na směně a tak může zásadně ovlivnit i výkon své směny. Schopnosti mistra směny vést tým lidí, jsou podle mého názoru klíčové, pokud mají vést k cílům, které si klade vedení firmy. Být vedoucím pracovníkem, není ani zdaleka jen o technických schopnostech či vědomostech. I na tento fakt, se chci při psaní této diplomové práce zaměřit.

*Cílem diplomové práce, bude popsat téma vliv stylu řízení na práci podřízených zaměstnanců. Vymezit pojem řízení, popsat styly řízení, pracovní motivaci a zjistit v jaké míře může styl řízení ovlivnit motivaci a efektivitu zaměstnanců. Pokusím se o nastínění vlivu studia sociální pedagogiky na způsob řízení práce vedoucím pracovníkem. Budu tento problém popisovat jak obecně, tak i v konkrétním případě a to řízení směny na jednom z pracovišť firmy Toray Textilex Central Europe s.r.o. (dále jen TTCE). Budu porovnávat pomocí analýzy dat, jak se jednotlivým směnám daří, dařilo v uplynulých letech a porovnávat tyto výkony se stylem řízení jednotlivých vedoucích pracovníků na vybraném pracovišti.*

V první části diplomové práce se zaměřím na vymezení problému řízení pracovních činností. Popíšu řízení podniku, jeho vývoj a souvislosti. Zaměřím se na druhy stylu řízení, jaké jsou výhody či nevýhody jednotlivých stylů.

Ve druhé části se budu zabývat pracovní motivací. Na vztah pracovní motivace ke stylu řízení. Vymezím pojem výkonová motivace a budu se zabývat druhy pracovní motivace.

Třetí část bude pojednávat, a to konkrétně, o organizační struktuře v podniku TTCE, také o úloze funkce mistra směny v této struktuře. Zaměřím se na rozdílné přístupy práce jednotlivých mistrů na vybraném pracovišti.

Poslední část mé diplomové práce, bude zaměřena na analýzu efektivity práce jednotlivých směn vybraného pracoviště. Popíšu, jak jednotlivé směny z pohledu motivace tak i efektivity práce, ovlivňuje styl řízení mistrem směny. Pomocí řízeného rozhovoru s nadřízeným pracovníkem se budu snažit zjistit, zda se jeho pohled na problém shoduje s názorem mým. Zda mé závěry jsou podle něho správné. Graficky znázorním výkony směn, tzn. efektivity směn za určité období.

V závěru práce se pokusím o doporučení, jak by měla být práce mistra směny chápána a přijímána ze strany samotného mistra. A také, kde vidím přínos studia sociální pedagogiky při práci vedoucího kolektivu (mistra směny).

K cílům této diplomové práce, které jsem popsal výše, chci dospět jednak pomocí analýzy elektronických dat, tak i pomocí řízeného rozhovoru s nadřízeným manažerem, ale především vlastními zkušenostmi, jelikož pracuji na pozici mistra směny 10 roků.

Tuto práci vnímám jako doplnění, mé bakalářské práce, kde jsem řešil otázku motivace zaměstnanců v mezinárodní firmě. Protože motivace zaměstnanců a řízení firmy spolu úzce souvisí, rozhodl jsem se v tomto tématu pokračovat.

# 1. Řízení pracovních činností

V současné době, kdy je ekonomická situace na trhu více než nepřehledná, se podniky více než kdy jindy snaží o maximální efektivitu svých provozů a to i z pohledu lidské práce. Řízení pracovních činností, je velice široký pojem. Do řízení pracovních činností, lze zahrnout jak manažerskou práci, tak nemanadžerskou. Nemanadžerskou práci, lze chápat jako práci bez přímého řídicího prvku, tzn. například kolegové na směně. Pokud se kolegové domluví, že jeden udělá něco a druhý udělá na oplátku něco jiného, je to bez vlivu manažera řídicí činnost pracovní činnosti. V této práci se zaměřím na práci manažerskou, tedy na tu, u které řídicí pracovník přímo ovlivňuje pracovní činnosti svých podřízených.

Každá činnost je řízená, jen s rozdílem, jestli řídím jen vlastní činnost, nebo i činnost jiných lidí.

Špatně zvolená strategie řízení pracovních činností, tím je myšleno především manažerská práce, tedy to jak bude fungovat řízení tzv. od shora dolů, může zásadně ovlivnit výsledky podniku. Do této strategie, je třeba zahrnout i personální management. Právě personální oddělení, či chceme-li personální management, je zodpovědný za nabírání co nejvhodnějších kandidátů na posty, které mají zaručit co nejhladší průběh přesunu informací z vyšší manažerské pozice, např. od vedoucího výroby k samotným výrobním pracovníkům. Personalistiku, jako jednu ze základních činností manažera lze považovat za velmi důležitou součást řízení. Je to také z toho důvodu, že personální záležitosti jsou provázány všemi manažerskými funkcemi. Například problém motivace pracovního jednání. Kdo jiný než manažer, by se měl věnovat motivaci svých podřízených. Motivace či lépe motivační program firmy, kromě nabírání a propuštění zaměstnanců, je jedna z nejdůležitějších náplní práce personálního odboru.

*„Řídící pracovník, je v procesu řízení nucen zaměřovat se na různé stránky pracovního procesu, avšak podstatu řídicí činnosti tvoří vedení lidí. V podniku musí být zpracována koncepce práce s lidmi, v jejímž rámci jsou pro všechny manažery vymezeny principy optimálního zacházení s pracovníky.“<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. s. 215, ISBN 80 -247-1706-9.



Řídit také znamená vést, a pokud chci někoho vést k nějakému cíli či výsledku, musím pro to mít určité předpoklady. Jak správně vést lidi, lze podle mého názoru naučit, není to otázka vrozené dispozice. Vrozené jsou určité osobnostní charakteristiky, i s těmi by však dobrý manažer měl umět zacházet. Například vznětlivost, nespolehlivost, atd. nejsou zrovna nejlepší vlastnosti pro manažera.

## 1.1 Řízení, definice, teorie, souvislosti

Celkový proces řízení se dělí na řadu jednotlivých procesů, což jsou metody řízení vytvořené speciálně pro to, aby napomáhaly dosahování cílů. Účelem těchto metod, je podle Armstronga vpravit do úkolů řízení takové množství systému, řádu, předvídativosti, logiky a důslednosti, jaké je jen možné v neustále se měnícím, rozmanitém a turbulentním prostředí, ve kterém manažeři pracují.<sup>2</sup>

Armstrongova představa vystihuje o čem řízení vlastně je. Není to tedy jen nějaké pouhé vedení lidí, nebo určitého procesu, ale je to komplex všech možných dílčích operací, které v celkovém kontextu vedou k určitému cíli. Nabízí se otázka, je možné, aby bylo rovnítko mezi pojmy řízení a management? Podle mého názoru ano. Pokud vezmeme v potaz, že manažer je ten kdo řídí, potom můžeme řízení označit za management. Samotný pojem management, v dnešní době tak hojně používán, přichází do Čech z anglického výrazu „to manage – řídit“. Odtud manager – manažer, tedy řídicí pracovník.

Manažeři nebo přesněji řečeno vedoucí či řídicí pracovníci, mají za úkol pomocí svých znalostí, dovedností a schopností, dosáhnout potřebného cíle. Tento fakt platí v jakékoliv sféře, ať je to výrobní nebo nevýrobní podnik. Dá se dokonce říci, že to platí i v armádě. V armádě, už od pradávna funguje princip dělby pravomocí, tedy horizontální, i vertikálním systémem řízení. Tento princip, je v dnešní době zaveden ve většině organizací, kde pracuje více lidí.

---

<sup>2</sup> ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, s. 16, ISBN 978-80-247-2177-4.

Zatímco před několika staletími, kdy nefungovala ještě žádná velká firma, která by z dnešního pohledu byla řízena podle pravidel managementu, v armádě, ale ne jen tam např. i v církvi tento princip fungoval (tedy co se týče struktury řízení). Jinak jsou rozdíly samozřejmě značné.

Rozvoj moderního managementu, ať už specifické činnosti, nebo vědecké disciplíny, nastal až s příchodem průmyslové výroby. Nutno dodat, že pojem management nesouvisí jen s významem řízení, ale představuje také souhrn řídicích pracovníků určité firmy nebo organizace.

V literatuře se často popisuje dělení managementu do pěti funkcí, jsou to plánování, organizování, personalistika, vedení lidí, koordinování, kontrola. Toto rozdělení vychází z teorie, se kterou přišel H. Fayol, o této a stejně tak i o samotném autoru bude zmiňováno v další části. Každá funkce managementu plní určitý úkol, dohromady tyto funkce dávají souhrn činností, kterými se manažer zabývá.

### ***Základní funkce managementu (práce manažerů)***

- ***Plánování*** – Plánování zahrnuje takové aktivity, které jsou mířeny na určování cílů a stanovení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Plánovací proces, ve kterém klíčovou úlohu sehraje manažer, je nutné chápat jako cílově orientovaný rozhodovací proces, který představuje volbu z variant budoucích záměrů a volbu z variant cest, kterými těchto záměrů chceme dosáhnout.<sup>3</sup>
- ***Organizování*** – je ta součást řízení, která zahrnuje řízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelnost je v tomto případě chápána ve smyslu, vytváření jistoty, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny, a to pokud možno těm lidem, kteří jsou schopni je splnit nejlépe.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> VEBER, J. a kol. *Základy managementu*. Praha: Fortuna, 1999, s. 41, ISBN 80-7168-654-9.

<sup>4</sup> ŘEHOŘ, A. *Management a marketing*. Brno: IMS, 2007, s. 11.

- **Personalistika** – „*Personální řízení, je systém vzájemně spjatých činností zaměřených na: prognózování, plánování, vyhledávání, výběr, přijímání, adaptaci, propouštění pracovníků, jejich odborný rozvoj a zvyšování kvalifikace, hodnocení výkonu a posuzování pracovníků, utváření pracovních pozic, osobní rozvoj, řízení kariéry, motivaci, odměňování, vytváření pracovních podmínek s ohledem na ochranu zdraví a bezpečnost při práci, vytváření pracovních podmínek s ohledem na rozvoj výkonnosti a humanizaci práce, pracovní spokojenost a stabilizace pracovníků, vytváření dobrých a produktivních pracovních vztahů, vztahu pracovníka k firmě, vztahu mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, formování a rozvoj podnikové kultury.*“<sup>5</sup>
- **Vedení** – Vedení je proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování skupinových cílů. Manažer, by měl mít schopnost vést lidi, ale nejsou to jen tyto schopnosti. Musí vědět, které lidské faktory ovlivňují dosažení požadovaných výsledků. Vedení lidí a koordinace jejich činnosti se pokládá za náplň práce manažerů všech úrovní. Zpravidla se tato náplň popisuje jako schopnost vést, usměrňovat, motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytýčených cílů.<sup>6</sup>
- **Kontrola** – kontrola je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení. Smyslem kontroly je získat přesvědčení (důvěru, jistotu), že vývoj řízené reality se vyvíjí žádoucím směrem a určené záměry budou dosaženy. Podstatou kontroly, je kritické posouzení reality s ohledem na řídicí záměry. Účelem kontroly je především preventivní vliv.<sup>7</sup>

Manažer samozřejmě nevykonává jen tyto činnosti, je to však rámeček, ve kterém se dennodenní činnosti manažera pohybují. Základ manažerské práce je v komunikaci, a to jak uvnitř podniku, tak i vně podniku. Pokud manažer nezvládá dobře tento úkol, nemůže pomýšlet na úspěšné řízení.

<sup>5</sup> GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS, 2008, s. 6.

<sup>6</sup> VEBER, J. a kol. *Základy managementu*. Praha: Fortuna, 1999, s. 59, ISBN 80-7168-654-9.

<sup>7</sup> VEBER, J. a kol. *Základy managementu*. Praha: Fortuna, 1999, s. 101, ISBN 80-7168-654-9.

## ***Počátky managementu***

*„Kolébkou managementu, je průmyslová Amerika. Když byly vytvořeny první velké podniky, muselo se ustoupit od osobní kontroly a správcovských způsobů. Narostlo ústřední řízení podniku a prosadila se v něm dělba práce.“<sup>8</sup>*

V USA ve 20. letech 20. stol. probíhal velký rozmach průmyslu, tomuto průmyslu se brzy nedostávalo pracovních sil, proto hledali způsob jak zvýšit produktivitu práce. Zaměstnanci i díky tomu vytvářeli tlak na zaměstnavatele a také na růst mezd. Stejně tak, jak to funguje i v dnešní době, i tenkrát se zaměstnavatelé bránili zvyšování mezd bez zvyšování efektivity. Proto se hledali způsoby, jak tuto problematiku řešit. Dalo by se tedy velmi zjednodušeně říct, že za vznikem managementu stál problém produktivity práce.

## ***Rozdílné rysy počátků managementu ve světě***

U amerických podniků počátkem 20. stol. převládala důsledná dělba práce, která byla nejvíce známá a propracována ve Fordu. Dělník tam na zaučení nepotřeboval dlouhou dobu, protože vykonával jen dílčí operaci, kterou se dokázal rychle naučit. Tento způsob je hojně využíván i v dnešní době, například v oděvnictví, v galanterní výrobě apod. V **Japonsku** v době hospodářského rozmachu, průmyslu vévodili automobilky nebo elektronika. O Japonsko, které se dynamicky rozvíjelo, se začali zajímat odborníci na řízení a to velice intenzivně. Kladli si otázky související se zásadními rozdíly v řízení práce. Rozdílné styly řízení, tedy americký a japonský, se pokusil spojit W. Ouchi. Jeho teorie nazvaná teorie Z, se snažila spojit výhody americké organizační struktury, která preferuje individualitu a kulturu japonskou. Japonská kultura naopak preferuje kolektivní rozhodování V **Německu**, byla snaha o co nejuniverzálnější pracovníky, aby byly použitelní na spoustu různorodých operací. Dělník se tak musel dlouhou dobu učit, ale toto učení se podniku vyplatilo ve značné dělníkově samostatnosti. Nemusel mít tak častou kontrolu. Mělo to svou výhodu, vedoucí pracovník se mohl věnovat jiným činnostem, než jen neustálou kontrolou.

---

<sup>8</sup> ŘEHOŘ, A. *Management a marketing*. Brno: IMS, 2007, s. 14.

Praxe však ukazuje, že tento přístup může mít i nevýhodu. Pokud pracovník z podniku odešel, vzal si sebou i své znalosti, které se naučil a podnik tak ztratil svou investici.

### ***Vliv intuice na řízení***

Nejsou to ovšem jen základní úlohy managementu, které manažer vykonává. Jsou to i mnohé další spíše intuitivní prvky, kterými se manažer zaobírá. Například, je ten či onen pracovník opravdu tak dobrý jak o sobě tvrdí? Ne vždy, je čas si ho vyzkoušet, potom nezbyvá než spoléhat na intuici. Intuice se také využívá u obchodu, jít do nového obchodu či nejít. Je to jakési mimo smyslové vnímání reality, tušíme, že by to rozhodnutí mohlo být dobré, věříme určitým náznakům, i když pro naše rozhodnutí racionální důvod nemáme. Protože se tedy řízení neopírá jen o racionální poznatky vědy, ale i o intuici a především o schopnosti, lze považovat management jak za vědu, tak i za umění. Lotus popisuje souvislost řízení s učením. Potvrzuje tak důležitost učení a znalostí, praví:

*„Někteří lidé řídí podnik jako z partesu, i když neznají noty a postrádají hudební sluch.“*<sup>9</sup>

Dobře vést lidi, je velice složitý proces a kdo chce být úspěšný, nesmí jen spoléhat na to, co se kde dočte v nějaké moudré knize, ale také rozvíjet své schopnosti. Tím je myšleno nejen technické předpoklady pro výkon povolání, ale také sebepoznávání, rozvíjet své přednosti a potlačovat své nedostatky.

*„Charakteristickými znaky člověka, který pěstuje intuitivní vztahy při řízení je nestrukturovanost a zároveň racionalita, proto klade velký důraz na dlouhodobé koncepce, vize a kreativitu. Svou představivostí a nápady dokáže stimulovat i lidi kolem sebe. Dívají se na svět z té nejvyšší možné perspektivy, a tak často vidí souvislosti, které jiní nevidí.“*<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> BLOCH, A. *Murphyho zákonná*. Praha: Svoboda – Libertas, 1993, s. 44, ISBN 80-205-0332-3.

<sup>10</sup> MURPHY, C. E. *Jste dobrý šéf?*. Praha: Computer Press, 1999, s. 41, ISBN 80-7226-183-5.

## 1.2 Základní dělení managementu (stupně řízení)

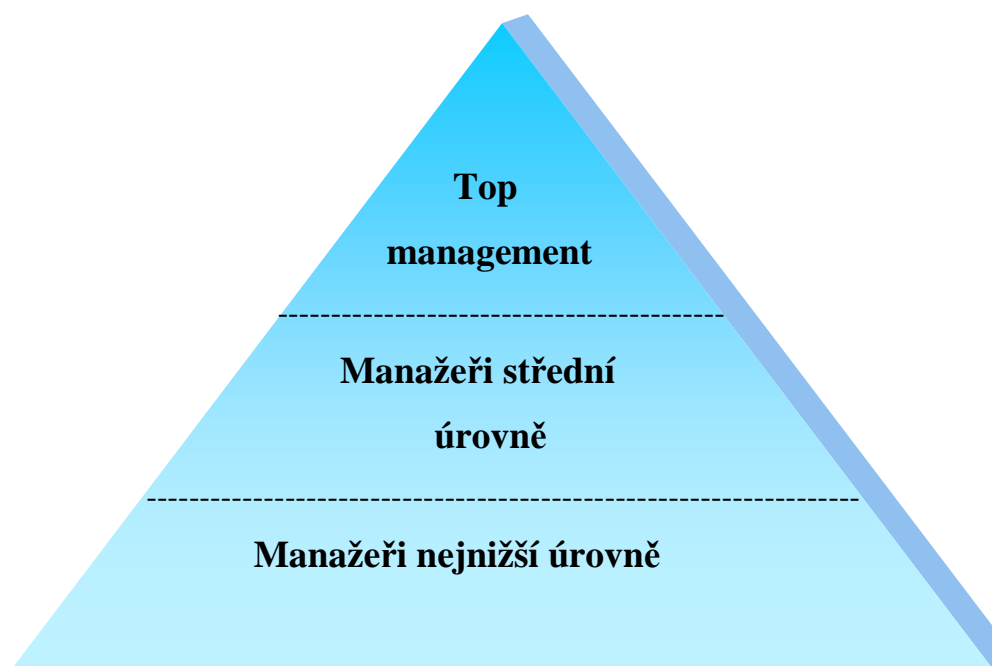
Aby bylo fungování podniku co nejefektivnější, obvykle se management podniku dělí na tři základní stupně a to na nižší, střední a nejvyšší nebo také TOP management. Co do počtu řídicích pracovníků, se dá dokonce uvažovat o tvaru trojúhelníku, kdy základna je nejširší tzn., že vedoucích na této pozici je v podniku nejvíce, naopak hrot trojúhelníku znamená nejužší vedení podniku, kdy se jedná mnohdy jen o jednoho manažera.

- **Nižší stupeň** - nejnižše postaveným vedoucím pracovníkem je ten, který odpovídá za činnost základní pracovní skupiny, tj. jednoho pracoviště, jedné dílny, apod. Nepodléhá mu žádný další vedoucí pracovník, pouze pracovníci řadoví (výkonní). Tomuto stupni řízení se také říká operativní stupeň řízení, je nejvíce v kontaktu s lidmi, tedy s podřízenými pracovníky. V této pozici jsou ve firmách obvykle zařazeni mistři, vedoucí směn, apod.
- **Střední stupeň** - zahrnuje funkce, ve které manažer odpovídá za činnost většího úseku podniku či organizace. Bezprostředně působí na nižší, jím řízené vedoucí pracovníky. Nositelem této střední řídicí funkce, je v podstatě každý vedoucí pracovník mezi vedoucím základní pracovní skupiny (mistrem) a vedoucím celé hospodářské skupiny (ředitelem).
- **Nejvyšší stupeň** - „představuje manažer, který má na starosti činnost celého podniku či organizace a odpovídá za její chod. Bezprostředně řídí skupiny pracovníků, kteří tvoří štáb nebo vrcholové vedení hospodářské organizace, spolu s vedoucími některých vyčleněných vedlejších odborných útvarů.“<sup>11</sup>

Nejvyšší stupeň řízení není tak často v kontaktu s podřízenými a hlavně jich obvykle nemá velké množství, proto není třeba u manažera tohoto typu při výběru do funkce nahlížet na zvláštní předpoklady pro řízení lidí. Tyto předpoklady naopak musí (měl by) splňovat manažer v úrovni středního a hlavně nižšího managementu.

---

<sup>11</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006, s. 211, ISBN 80-247-1706-9.



Obr. č. 1

*Dělení podnikového managementu*

Pokud vezmeme v potaz cíl této práce, tedy práci mistra směny, je důležité se zaměřit především na operativní řízení, tedy manažery nejnižší úrovně. Samotná práce mistra, je v první linii řízení, dá se dokonce říct, že je to samotná podstata řízení.

### 1.3 Teorie řízení, souvislosti

Na otázku, jakou cestu k cíli by měl manažer při řízení použít, je nejednotná odpověď. Praxe ukázala, že neexistuje žádný obecně daný směr. Stejně tak jako i v jiných oblastech života, i v managementu se většinou vyskytuje směsice směrů a názorů. Historie managementu uvádí základní směry tři, a to klasický, vědecký a behavioristický.

- **Klasický směr** - „podstatou je snaha vytvářet určité uspořádání a jednotlivé činnosti vykonávat v rámci nich. Při zvyšování výkonnosti se manažeři opírají o zkušenosti nejlepších dělníků.“<sup>12</sup>

<sup>12</sup> HORÁK, R. *Management*. Brno: IMS, 2008, s. 4.

O zkušenosti nejlepších dělníků se opírá i v dnešní době spousta manažerů, proto ani klasický přístup k managementu není od věci, není to ovšem tak výrazné a významné. Uvedu jeden příklad za všechny. Na směnu byl přijat nový pracovník. Po zaučení byl vyslán na pracoviště k nejzkušenějšímu pracovníkovi. K tomu, kdo ovládá svoji práci nejlépe a kdo může nejlépe předat cenné zkušenosti. Takže se dá říct, že v dělnických pozicích je tento přístup stále využíván.

- **Vědecký směr** - podstatou vědeckého směru managementu, je zaměření se na efektivnost a kvalitu vykonávaných činností; je založen na plánování, organizování, kontrole a efektivním vedení lidí; zabývá se popisem, poznáváním a předpovídáním chování složitých systémů činností lidí s využitím vhodných prostředků v přirozeném prostředí.

Protože vědecký přístup byl a dá se říct, že stále ještě je, přístupem, který nejvíce ovlivnil produktivitu práce v počátcích masové výroby, zaměřme se na tento směr více. Vždyť právě produktivita práce, je to co podniky řeší den co den. Jak vyrobit výrobek co nejlevněji (nejefektivněji), aby byl na trhu konkurenceschopný? To je otázka, kterou řešily podniky před sto lety stejně tak i dnes.

Nejznámější představitelem **vědeckého** přístupu řízení byl bezesporu **F. W. Taylor**. Jeho přístup byl zaměřen na měření času vykonané práce dělníkem, ten nejlepší byl určen jako norma pro ostatní. To bylo ovšem pro mnoho dělníků nad jejich síly. Tento princip je zaveden i v dnešní době, například v oděvnictví, galanterní výrobě, ale jistě i v jiných oborech průmyslu. Na tomto principu funguje v praxi tzv. úkolová mzda. Tedy mzda, kdy za určitý čas musí být splněn určitý výkon.

Ze zkušenosti však mohu říct, že tento model má i slabiny. Každá práce je jiná, některá jednodušší, některá naopak složitější. Navíc každý pracovník má jiné schopnosti, tady se tyto schopnosti stírají a plně nevyužívají. Jistě záleží na vedoucím pracoviště, na jakou práci koho pošle, ale ne vždy jsou mistři směn natolik nestranní, aby nezneužívali různé mimopracovní vztahy.



Dalším představitelem *vědeckého* přístupu byl např. **F. B. Gilberth**. Stejně jako Taylor, se snažil práci analyzovat. Jeho snahou, bylo práci co nejvíce zjednodušovat a snižovat námahu práce, a tím tak zvyšovat produktivitu práce. S Gilberthem spolupracovala také jeho manželka **L. Gilberthová**, která se zaměřovala na lidské aspekty práce. Tento aspekt, získal v současnosti daleko větší vliv, než tomu bylo před několika desetiletími. Později se z tohoto aspektu vyvinul směr behavioristický.

K *vědeckému* managementu je řazen i **H. Fayol**. Položil základy moderního pojetí managementu. Poznal, že je potřeba se učit managementu. Rozdělil management na funkce plánování, organizování, přikazování, koordinování, kontrolování. Z toho později vzniklo základní dělení managementu na funkce plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. Fayol na základě svých zkušeností sestavil 14 principů managementu, mezi které patří např. dělba práce (jejíž zpracování a zkoumání známe také od jiného představitele a to od F. W. Taylora), disciplína, jednota řízení, centralizace, iniciativa, pořádek, odměňování, jednota přikazování, atd.

Poslední směr managementu, který se řadí také mezi základní, je směr behavioristický. Tento směr si dal za úkol, zaměřit se v pracovním procesu na člověka.

- **Behavioristický směr** - vede manažery k pochopení toho, co lidé dělají, chápe manažera jako dobrého komunikátora, správně se rozhodujícího který, dobře vede své podřízené, vytváří jim vhodné motivující prostředí, a umí řešit konflikty. Je zaměřen na mezilidské vztahy, využívá poznatků psychologie, sociologie a jiných společenských věd.

Hlavním představitelem a dá se říct, že i průkopníkem *behavioristického směru*, či spíše přístupu k managementu, byl především **H. Münsterberg**.

*„Předmětem jeho zájmu bylo to, jakým způsobem vybírat lidi (podle jakých kritérií), aby jejich duševní předpoklady odpovídaly nárokům, které jsou kladeny na ně při pracovních činnostech.“*<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> HORÁK, Rudolf. *Management*. Brno: IMS, 2008, s. 6.

Behaviorismus, někdy též „škola lidských vztahů“, jako způsob řízení, nebyl důsledkem vědeckého způsobu řízení. Jen někteří teoretikové i praktické řízení přišli s tím, zda není zapotřebí se také věnovat lidské bytosti jako takové. V dnešní době, je kladen čím dál větší důraz na lidský potenciál. Tvrzení, že lidská síla je to nejcennější co firma má, má jistě opodstatnění. Münsterberg se snažil o aplikaci psychologie do průmyslu a managementu, kde má jistě také uplatnění. Vždyť například motivace podřízeného pracovníka má s psychologií mnoho společného.

Dalším z mnoha představitelů behavioristického směru managementu byl **E. Mayo**. Mayo proslul především svými výzkumy v závodech Western Electric, tvrdil např., že na zvýšení produktivity práce působí morálka, vztahy mezi lidmi, ale také efektivní management. Tento management vnímá člověka, jeho chování, jeho potřeby.

### ***Management a současnost***

V dnešní době, ale dá se říct, že tato doba trvá již několik desetiletí, hraje významnou roli globalizace. Trhy se spojují v jeden či několik obřích trhů, na kterých se prosadit není snadné. Dělna práce je rozpracována do co největších detailů, aby konkurence měla pokud možno co nejmenší výhodu. Realizace trendu nazvaného globalizace se neobešla bez rozvoje dopravy a komunikačních technologií. Pohyb jak informací, tak i surovin a konečně i výrobků je čím dál snazší. Aby byl podnik schopný uspět na globálním trhu, ale i na trhu lokálním, je nutné efektivní řízení více než kdy jindy v minulosti.

Mezi současníky patří mnoho autorů, kteří se věnují řízení, nebo nějakému tématu spojenému s managementem. Je to například již zmíněný William Ouchi, ale také jeden z nejpłodnějších autorů v oblasti managementu **P. F. Drucker**. Drucker se snažil o ujednocení pojmů v oblasti managementu, protože měl pocit, že přemíra nových přístupů, které byly pojmenovávány od 40. let 20. stol., nepřinesly do teorie managementu více jasno, ba právě naopak.

Profesor **Koontz** toto období dokonce nazval „*džunglí teorie managementu*.“<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> KOONTZ, H., WEHRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, s. 52, ISBN 80-7219-014-8.

Jeden z novějších přístupů k teorii managementu je přístup, který popularizoval **H. Mintzberg**, vychází z **manažerských úloh**. Zjednodušeně se dá říct, že pozoroval manažery, co přesně dělají, a z těchto závěrů vyvodil, co jsou to manažerské úlohy. Pozorováním pěti manažerů dospěl k tomu, že to nejsou pouhé klasické manažerské funkce, čím se manažeři zabývají, ale také řada jiných, pro manažera nezbytných úloh.

Tyto úlohy Mintzberg nazval souhrnně Perspektiva. *„Tato teorie, byla však přijata velmi kriticky a to z důvodu malého vzorku zkoumaných manažerů, ale také, že ne všechny činnosti, které manažeři vykonávají, mají čistě manažerský charakter.“*<sup>15</sup>

Druhý ze současných přístupů k managementu, je možné jmenovat například tzv. **7S faktory Mc Kinseye**. Tyto 7S faktory lze považovat za analýzu managementu, kdy faktory (manažerských činností) jsou: struktura (**Structure**), strategie (**Strategy**), systémy (**Systems**), dovednosti (**Skills**), sdílení hodnot (**Shared values**), styl vedení (**Style**), zaměstnanci (**Staffs**).

I když jak píše Koontz. *„Schéma 7S od Mc Kinseye, je jednoduché si zapamatovat, proto byl také uvítán, má tak i jistý pozitivní přínos, avšak zdůrazňuje, může také přispět ke zvýšení již zmíněné džungle managementu.“*<sup>16</sup>

Z nejnovějších přístupů k řízení podniku, lze zmínit například koncept řízení „štíhlé výroby“ (**lean management**). Tento koncept vytvořili Japonci. Spočívá ve výrobě pružně reagující na požadavky zákazníka a poptávku, která je řízena decentralizovaně, prostřednictvím pružných pracovních týmů, při malé hloubce výroby (nízkém počtu na sebe navazujících výrobních stupňů). Řízení „štíhlé výroby“ (lean management), je silně orientováno na maximální uspokojení zákazníka, což je v přímém protikladu s tradičními „tayloristickými“ principy hromadné výroby.

*„Další důležité principy lean managementu jsou: plánovací princip pull (tahat), princip zamezení plýtvání a optimalizace hodnototvorného řetězce, princip nepřetržitosti, princip zaměření se na podstatné aktivity a klíčové schopnosti.“*<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> KOONTZ, H., WEHRICH, H. *Management*. Praha: East Publisching, 1998, s. 53, ISBN 80-7219-014-8.

<sup>16</sup> KOONTZ, H., WEHRICH, H. *Management*. Praha: East Publisching, 1998, s. 58, ISBN 80-7219-014-8.

<sup>17</sup> KEŘOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha: C. H. Beck, 2009, s. 75, ISBN 978-80-7400-119-2.

## ***Úloha manažera a lídra při řízení podniku***

*„Manažer je především vedoucí kolektivu spolupracovníků. Svou znalostí metod vedení a motivace lidí zhodnocuje pro organizaci jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky a usměrňuje jejich další profesní a kvalifikační rozvoj.“*<sup>18</sup>

V současnost se často objevuje termín lídr, nebo také leadership. Nabízí se tedy otázka, je nějaký rozdíl mezi lídrem (leadership) a manažerem (managementship)? Odpověď zní ano, ale jen do jisté míry. Vodáček s Vodáčkovou vystihli rozdíl mezi manažerem a lídrem docela výstižně, uvádějí:

*„Zatímco „managementship“ představuje dosavadní tradiční způsob především autoritativně, popř. administrativně založeného vedení lidí, leadership“ je podstatně méně formálním a především tvůrčím vedením spolupracovníků.“*<sup>19</sup>

Armstrong chápe leadership, jako schopnost vést, je to inspirování lidí k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly a schopnosti k dosažení žádoucích výsledků, získávání jejich oddanosti dané věci a jejich motivování k dosažení stanovených cílů.<sup>20</sup>

Lídr, pokud bychom se měli hlouběji zamyslet nad tímto slovem, které se objevilo v předchozích řádcích, a také se objevuje v našich podnicích čím dál častěji, pochází z anglického slova leader. Toto slovo se dá volně přeložit jako vůdce, vůdčí osobnost, tedy ten, kdo by se měl následovat. Dokonce i překlad pojmu mistr neboli směnový vedoucí do angličtiny zní SHIFT LEADER. Opět tedy slovo lídr.

Jestliže je tato práce zaměřena na práci mistra, potom lze chápat mistra jako lídra nebo manažera? Podle výše zmíněných tvrzení, lze vnímat mistra spíše jako lídra. Mistr by měl být ten, kdo tvůrčím způsobem vede své podřízené spolupracovníky. Pokud bychom tedy souhlasili, že mistr vede (by měl vést) lidi tvůrčím způsobem, potom docházíme k tomu, že mistr je lídr.

---

<sup>18</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2009, s. 118, ISBN 978-80-7261-197-3.

<sup>19</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2009, s. 247, ISBN 80-7219-014-8.

<sup>20</sup> ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, s. 28, ISBN 978-80-247-2177-4.

S tímto rozdělením na manažera a lídra souvisí i styl řídicí práce. Jiný styl práce má manažer, jiný zase lídr. Souvisí to do velké míry s úkoly, které musí ten či onen pracovník v organizaci plnit. Lídr, je zástupce tvůrčí síly, která hýbe kolektivem za splněním určitého cíle. Zjednodušeně lze dokonce říct, že manažer řídí, ale lídr vede. Armstrong uvádí, že manažeři musejí být lídry a lídři jsou často, ale nikoliv, vždy manažery. Rozlišuje proces řízení od vedení.

- *„Řízení - se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí.*
- *Vedení - se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti.“*<sup>21</sup>

## ***Řízení a moc***

Moc se dá zjednodušeně definovat, jako možnost prosazení si vůle jednoho nad jiným člověkem. S „**Mocí**“ se setkáváme v mnoha oblastech našeho života. Dá se dokonce říct, že již od narození. V pracovním procesu, se tento prvek našeho života projevuje především vztahem nadřízeného k podřízenému pracovníkovi. Moc dokonce souvisí i s praktikováním určitého stylu řídicí práce. Zcela jistě bude mít jinou představu o své moci nad podřízeným zaměstnancem vedoucí pracovník, který prosazuje autoritářský způsob řízení nad vedoucím, který prosazuje například demokratický způsob řízení.

*„Mocenská stránka řízení, je nejen jeho významnou a v praxi neoddělitelnou stránkou, ale pro manažera současně i stránkou nejobtížněji zvládnutelnou. Právě její sociálně psychologická dimenze činí z řízení proces nesnadno uchopitelný, v celém svém rozsahu obtížně zvládnutelný a nesnadno předvídatelný.“*<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, s. 17, ISBN 978-80-247-2177-4.

<sup>22</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Moc, Vliv, Autorit*. Praha: Management press, 2001, s. 112, ISBN 80-7261-053-8.

Moc se dokonce může v řízení pracovního procesu projevit strachem. Jednoduše proto, že se nižší vedoucí například mistr bojí prosadit svůj názor nad vyšším vedoucím z obavy o svoje místo. Toto je samozřejmě špatný přístup nadřízeného nad podřízeným, vedení lidí nesmí být o vyvolání strachu, ale o komunikaci a spolupráci.

Armstrong chápe moc jako schopnost přinutit jiné lidi, aby dělali to, co vy chcete. Existuje podle něho pět způsobů, jak můžete moc uplatňovat, a to:

- *„Pomoci uplatňování schopnosti vést.*
- *Demonstrování toho, že jste odborníci - „moc má ten, kdo zná“.*
- *Využívání postavení a pravomocí manažera.*
- *Nabízením odměn za projevenou ochotu, za vyhovění.*
- *Naznačováním, že neochota či nevyhovění bude znamenat trest.“*<sup>23</sup>

### ***Zneužití moci řídicím pracovníkem***

Zneužití moci ve vztahu k podřízenému pracovníkovi není bohužel jev ojedinělý. Obvykle se takové jednání popisuje jako bossing. A to od slova boss – šéf, vedoucí. Bossing se dá zjednodušeně popsat jako psychický nátlak na podřízeného pracovníka, jedná se tedy přímo o zneužívání moci nadřízeného vůči podřízenému. Bossing má mnoho společného s pojmem mobbing. Rozdíl je v tom, že mobbing se týká zaměstnanců na stejné úrovni, tedy např. dělník šikanuje jiného dělníka, kdežto bossing se týká vztahu nadřízeného k podřízenému. Jinak je podstata činu jako takového stejná, jen se zde samozřejmě vyskytuje poněkud jiný druh psychického týrání a to v souvislosti nadřízeného vztahu na pracovišti.

Bedrnová, Nový popisují mobbing jako cílevědomé šikanování nebo psychický teror na pracovišti. Situace je charakteristická, intrikami, šikanováním, které se stávají rutinou.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, s. 81, ISBN 978-80-247-2177-4.

<sup>24</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Moc, Vliv, Autorit*. Praha: Management press, 2001, s. 133, ISBN 80-7261-053-8.

Kdy se jedná o bossing, jako jednu z podob mobbingu popisuje také Kratz. „Vykonává-li vedoucí pracovník na svého nadřízeného tlak, aby si vynutil buď jeho přizpůsobení a poslušnost, nebo aby ho vypudil z jeho pracovního místa.“<sup>25</sup>

Bossing se dá rozdělit do několika fází:

- Šíření pomluv o oběti, zadržování jí v přístupu k informacím,
- dochází ke konkrétnímu napadání ze strany šéfa – oběť bývá označena jako „černá ovce“, přichází vyhrožování výpovědí, odmítání dovolené, přidělování nesplnitelných úkolů, finanční újmou apod.,
- dosažení cíle, oběť se dopouští těch chyb, které jí zpočátku byly neoprávněně vytýkány a opouští zaměstnání.

Důsledky pro zaměstnance postiženého mobbingem (bossingem) mohou být různé. Od psychologických potíží, jako jsou poruchy koncentrace, stavy úzkosti apod., přes zdravotní, kam lze zařadit poruchy srdce a krevního oběhu, bolesti hlavy, zad, atd., po ekonomické, což se projevuje dlouhou pracovní neschopností, snižujícím pracovním výkonem, který se projeví ve zmenšené odměně. Většinou takové jednání končí pro zaměstnance ztrátou zaměstnání, a to hlavně ze strany zaměstnance samotného. Takové jednání ze strany vedoucího není správné, nicméně je nutné podotknout, že v případě sporu je toto jednání velice obtížně dokazatelné.

Proč nadřízení mobbují?

„Základem psychického teroru nadřízených bývá zpravidla neřešený konflikt.

Nejčastějšími příčinami, které mohou vyvolat nebezpečný boj o moc, jsou:

- *Hněv na organizaci,*
- *tlak shora,*
- *touha po moci,*
- *osobní důvody,*
- *strach.*“<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 16, ISBN 80-7261-127-5.

<sup>26</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti – Mobbing*. Neografia, 1995, s. 98 – 99, ISBN 80-85186-62-4.

*„Je nutné poznamenat, že systematický tlak na podřízené je neúčinným stylem řízení, protože nadměrný stres může vést k profesním chybám a k absencím v důsledku nemoci. Spokojený pracovník je vždy produktivnější.“<sup>27</sup>*

Jednání výše popisované je také protiprávní. Není to však přímo pojmenováním skutkové podstaty mobbing nebo jeho metody. Je to spíš jen v obecné rovině.

*„Postižený se může např. odvolávat na Listinu základních práv a svobod, v Článku 1 se píše „Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti a v právech. Základní právo a svobody jsou nezadatelné, nezczizitelné, nepromlčitelné a nezczizitelné“. Důležitou roli zde také hraje Zákoník práce, který např. v paragrafu 13 odst. 2b říká, že „zaměstnavatel musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoliv diskriminace zaměstnanců, jakož i fyzických osob ucházejících se o zaměstnání“.“<sup>28</sup>*

## **Pravomoc při řízení**

*„Pravomoc představuje oficiální a formální oprávnění ovlivňovat druhé lidi na základě zdrojů (materiálních, finančních, informačních a dalších), kterými má jedinec právo disponovat.“<sup>29</sup>*

Pravomoc je při řízení velice důležitá, je vždy spojována s určitou pozicí, kterou vedoucí zaměstnanec vykonává. Vyplývá to také z funkčního zařazení manažera v hierarchii společnosti. Pravomoc předpokládá určité jednání, které bude jedinec vykonávat v rámci svého funkčního zařazení. Vedoucí pracovník bez jasně zřejmých pravomocí, může stát před podřízeným, ale podřízený nebude vědět, co lze a co nelze čekat. Toto jednání je samozřejmě špatné. Každý podřízený pracovník musí vědět, jaké jsou pravomoci jeho nadřízeného, i z důvodu toho, kdyby je chtěl překročit.

---

<sup>27</sup> HIRIGOYEN, M. F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002, s. 76-77 ISBN 80-200-0994-9.

<sup>28</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy*. Praha: Grada, 2008, s. 100, ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>29</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Moc, Vliv, Autorit*. Praha: Management press, 2001, s. 77, ISBN 80-7261-053-8.



**Delegování pravomocí** - Nedílnou součástí pravomocí je její delegování. Delegování pravomocí není o zbavování se zodpovědnosti, je to zjednodušeně, o rozdělní úkolů na více lidí. Pravomoc je delegována tehdy, jestliže dá vedoucí svému podřízenému v určité věci volnou ruku při rozhodování. Samozřejmě tato delegovaná pravomoc musí být také v kompetenci vedoucího, který ji deleguje.

Dokonce se dá říct, že správně mířené delegování pravomoci může mít i motivační charakter. Může naznačit, že si vedoucí váží svého podřízeného, že mu důvěřuje a věří v jeho schopnosti, tento motivační prvek může velice přispět ke zlepšení vztahů mezi vedoucím a podřízeným. Proces delegování podle Koontze a Weihricha zahrnuje:

- „určení výsledků, které jsou na určité pozici očekávány,
- určení úkolů pro tuto pozici,
- delegování pravomoci pro splnění těchto úkolů a
- určení osoby, která odpovídá za splnění úkolů na dané pozici.“<sup>30</sup>

### **Organizační struktura jako součást řízení**

Na první pohled to možná vypadá, že ne až tak zcela souvisí organizační struktura s řízením pracovních činností a činností managementu. Podrobnější pohled však odhalí, že tomu tak není. Cožpak není úkolem manažera organizování, tedy zavádění takové struktury řízení, která bude co nejvíce vyhovovat konkrétním podmínkám? Zcela jistě ano. Navíc správně zvolená organizační struktura velice napomáhá proti komunikačnímu šumu a střetu pravomocí. Při tvorbě organizační struktury, je cílem přesné popsání toku informací od nejvyššího vedení po to nejnižší. Každý pracovník musí přesně vědět, kdo je jeho nadřízený a kdo je oprávněn řešit jeho pracovní problémy.

Organizační struktura podniku je různorodá. Je to z velké části dáno prostředím kde je aplikovaná, jiná bude u velkého podniku, který má několik podřízených poboček a jiná zase u podniku, kde funguje jeden druh výroby.

---

<sup>30</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, s. 288, ISBN 80-7219-014-8.

Organizační struktura se netýká jen výrobních podniků, týká se prakticky všech organizací, výrobních i nevýrobních. Každá činnost musí být organizačně členěna do určité struktury, aby bylo jasné kdo, kdy a co řídí. Dokonce se dá říct že, organizační struktura vytváří potřebné předpoklady pro žádoucí průběh řízení. Vácha píše k organizační struktuře zajímavé poznatky o její stabilitě, uvádí:

*„Jednoduchá organizační struktura, je méně zranitelná vůči změnám. Ve své jednoduchosti může přetrvávat beze změny relativně dlouhou dobu. Stabilitu organizační struktury doplňuje a posiluje relativně stabilní soustava hodnot, filozofie a cílů podniků.“*<sup>31</sup>

### **Typy organizační struktury:**

- **Liniová struktura** - je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Tento typ organizační struktury je charakterizován jedním odpovědným vedoucím a jednoznačnou vazbou mezi podřízenými a nadřízenými. Vedoucí pracovník je vybaven komplexní odpovědností za jim vedenou organizační jednotku.
- **Funkční struktura** - je tvořena funkčními prvky a vazbami. Vedoucí je vybaven pravomocí a odpovědností za jemu příslušnou specializovanou funkci. Hlavním důvodem přílišného nerozšíření této struktury bylo křížení příkazů, tzn., že podřízení dostávali příkazy od různých na roveň postavených vedoucích a pak bylo obtížné určit, které jsou přednější, či kterým vyhovět, když si odporovali.
- **Liniově - štábní struktura** - je tvořena dvěma základními složkami – liniovou a štábní. Úkolem liniové složky je komplexní řízení daného útvaru. Štábní složka vytváří předpoklady k tomu, aby i se vzrůstající složitostí řízení na vyšších stupních řízení, bylo možno dodržet zásadu jediného odpovědného vedoucího a využít všechny klady, které tento princip zajišťuje.

---

<sup>31</sup> VÁCHA, S. *Cesta ke špičkovému podniku*. Praha: EUROVIA, 1991, s. 53, ISBN 80-900835-4-4.

- **Divizionální struktura** - uplatňuje se především u velkých podniků, kde jsou různé činnosti. Například energetická společnost má dvě divize, jedna se věnuje plynu, druhá se věnuje elektřině. Každá divize je ve svých činnostech samostatná, jen odpovědnost v rámci celého podniku bývá za celkový výsledek.
- **Pružná organizační struktura** - sem řadíme například *maticový systém*, vzniká propojením několika systémů, vzniká tak víceliniový systém. Další pružnou strukturou může být např. *projektová struktura*. Ta nastává v případě, kdy se zřídí řídicí místo na určitý projekt. Tento projektový manažer má obvykle dočasnou řídicí pravomoc, která většinou končí splněním určitého projektu.<sup>32</sup>

Tento výčet není jistě vyčerpávající, je to jen nástin nejpoužívanějších organizačních struktur. V praxi se často objevují různé kombinace těchto struktur, je to vždy závislé na tom, co kterému podniku vyhovuje. Vždy je však cílem to, aby bylo řízení co nejefektivnější. Velice výstižný popis důležitosti správně zvolené organizační struktury popisuje Koontz a Weihrich v knize Management.

*„Kdyby neexistovala možnost vytváření organizačních jednotek (či chceme-li struktur), pak by počet podřízených, které je možné přímo určit, ovlivňoval velikost podniku. Seskupování činností a lidí do organizačních jednotek vytváří možnost nekonečně velkého – přinejmenším teoreticky – rozšíření podniku.“*<sup>33</sup>

Samotné organizování podniku, je podstata činnosti manažera. Zvolení organizační struktury, kterou lze také chápat, jako strukturu odpovědnosti, je jedna ze základních činností, kterou musí manažer vykonat, než se spustí samotný podnikatelský záměr. Zvolení správné organizační struktury podniku, je základní kámen veškerého dění v organizaci. Pokud chce být organizace úspěšná, musí být na položení tohoto základního kamene kladen patřičný důraz.

<sup>32</sup> VEBER, J. a kol. *Základy managementu*. Praha: FORTUNA, 1999, s. 82 – 88, ISBN 80-7168-654-9.

<sup>33</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: East Publisching, 1998, s. 254, ISBN 80-7219-014-8.

## ***Tým, vznik a vedení týmu***

Pokud mluvíme o organizační struktuře jako součásti řízení, nesmíme také zapomenout na týmovou práci. Poodhalme, k čemu je tým v pracovním procesu dobrý a pokusme se pojmenovat, základní východiska týmové práce. O praktickém využití týmové práce, bude pojednáno v poslední praktické části této práce. Týmový přístup, je jednou ze specifických možností spolupráce v rámci managementu podniku, jeho organizační struktury a vedení pracovních skupin.

Princip týmové práce, se odlišuje od běžné spolupráce v pracovních skupinách. Podstatou týmové práce, je převést odpovědnost na pracovní týmy tak, aby mohly plnit své úkoly, aniž by neustále musely žádat vyšší složky organizace o schválení. V zásadě, je smyslem týmové práce delegování a zplnomocnění.<sup>34</sup>

*„Delegování je základní manažerskou dovedností. Jako manažer si jím může uvolnit ruce pro jiné důležité či strategické úkoly. Tímto způsobem také může zajistit, aby byly úkoly plněny s nasazením a s potřebným kreativním vhladem.“*<sup>35</sup>

*„Protože jsou lidé v týmu spojeni určitými vazbami, dochází k doplňování předností a nedostatků jednotlivců, nápady jedněch podněcují myšlenky ostatních, čímž je vytvořena nová kvalita. Tomu se říká **synergický efekt (SE)**. Ten je dán rozdílem mezi výsledkem práce, kterého by dosáhl sehraný tým (**VT**), a výsledkem, kterého by bylo dosaženo souhrnem výsledků práce jednotlivců (**SVJ**). Tuto skutečnost můžeme vyjádřit rovnicí:  $SE = VT - SVJ$ ,“*<sup>36</sup>

Je třeba zdůraznit, že existuje také **negativní synergie**, která je zdrojem zhoršení výsledků. Proč a jak vzniká tento efekt, má příčin více, mohou to být například. Různost cílů, silná snaha jedinců o sebezprosažení, neschopnost prosadit dobrý názor, nedostatečně řízená diskuze, negativní tlak skupiny, obava z odlišnosti, skupinová lenost, špatné mezilidské vztahy, apod.<sup>37</sup>

<sup>34</sup> DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management – integrace měkkých a tvrdých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 216, ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>35</sup> ČEMPELOVÁ, Z. *Efektivní delegování*. Moderní řízení. 2010, roč. 45, č. 11, s. 70, ISSN 0026-8720.

<sup>36</sup> HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008, s. 120, ISBN 978-80-7357-390-4.

<sup>37</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008, s. 14 – 15, ISBN 978-80-247-1975-7.

Kdy se vlastně o tým jedná? Tým má dva a více členů, má známý, definovaný cíl, k jehož dosažení je třeba koordinace všech členů týmu. K tomu, aby byly týmy úspěšné, přispívají:

*„Jasně formulované cíle, přiměřená vnitřní struktura, členové připraveni k úkolu, klima podporující spolupráci, kompetentní vedení.“*<sup>38</sup>

Samotné členství ve skupině ještě neznamená, že ke skupině náležíme. Důležitá je její koheze (soudružnost). Z praxe vím, že více soudružné skupiny, mají lepší výsledky než méně soudružné. Hayes k tématu koheze ve skupině dodává:

Koheze čili soudružnost skupiny, je neviditelné pouto, které k sobě váže členy skupiny či týmu, takže se vnímají tak, že ke skupině, či týmu „náleží“ a liší se od „těch druhých“. Hayes dále k tomuto uvádí *„jádro koheze je sociální identifikace.“*<sup>39</sup>

*Základní funkce a vedení týmu jsou následující:*

- *vnější funkce, spočívají zejména v:*
  - *objevování příležitostí pro další rozvoj a prosperitu firmy,*
  - *vytváření image (pověsti) firmy na veřejnosti i uvnitř,*
  - *navazování kontaktů s dalšími subjekty trhu, se zákazníky, subdodavateli, konkurenty, partnery, apod.*
  
- *vnitřní funkce, spočívají zejména v:*
  - *mobilizaci týmů zaměstnanců,*
  - *iniciování nápadů, námětů, inovací a podnikatelské aktivity,*
  - *podpoře klimatu soutěživosti, vysoké výkonnosti a pracovní spokojenosti zaměstnanců.*<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> HERMANOVÁ, S. *Teambuilding*. Praha: Grada, 2006, s. 26, ISBN 80-247-1155-9.

<sup>39</sup> HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005, s. 46, ISBN 80-7178-983-6.

<sup>40</sup> STÝBLA, J. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. Praha: VŠFS, 2010, s. 10, ISBN 978-80-7808-032-6.

## 1.4 Styly řízení, druhy

Styl řízení ovlivňuje řada faktorů, např. kvalifikace, zkušenost, osobnostní předpoklady, apod. Měřítkem kvalifikace pracovníků, je jejich přínos pro ekonomické výsledky podniku a spokojenost zákazníků. Kvalifikace, je také předpokladem pro získávání větší odpovědnosti. Styl řízení, ovlivňuje také do značné míry klima na pracovišti. Významný vliv na styl řízení vedoucího pracovníka má také firemní kultura.

### *Firemní kultura*

Tento termín je v současnosti velice často popisován, a to mnoha autory. Chce-li firma zvyšovat výkonnost firmy i za pomoci kvalitní řídicí práce, musí usilovat, mimo jiné i o zlepšení firemní kultury. Co to znamená?

*„Především to, že lidé mají možnost vykonávat práci, pro niž jsou způsobilí, která je baví a uspokojuje, poněvadž ji realizují ve vstřícném prostředí a dosahují nadstandardních výsledků, z nichž profituje firma i oni sami.“<sup>41</sup>*

*„Firemní kultura, vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“<sup>42</sup>*

Silná firemní kultura přináší organizaci výhody, ale také nevýhody. Mezi výhody lze řadit např. soulad ve vnímání a myšlení pracovníků, usměrňuje chování lidí, znamená sdílení hodnot a cílů apod. K nevýhodám řadíme fixaci organizace na minulou zkušenost, zabraňuje myšlení v alternativách, způsobuje rezistenci vůči změnám, apod.<sup>43</sup>

*„Firemní kultura v zásadě určuje, co je ve firmě považováno za užitečné, jakými cestami je možné toho dosahovat a jaké jsou impulsy k započítí změny.“<sup>44</sup>*

<sup>41</sup> BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, s. 101, ISBN 978-80-87197-35-6.

<sup>42</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI. Publishing, 2004, s. 9, ISBN 80-7357-046-7.

<sup>43</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010, s. 74-75, ISBN 978-80-247-2951-0.

<sup>44</sup> BROŽ, D. *Transformace firemní kultury*. Moderní řízení. 2010, roč. 46, č. 6, s. 23, ISSN 0026-8720.

Na otázku, co firemní kulturu ovlivňuje, odpovídá Barták následující. „*Firemní kulturu ovlivňují faktory vnější i vnitřní. Podstatné vlivy vnější představuje politický systém, ekonomický systém, sociální systém, legislativa, společenská etika, morální hodnoty, kultura společnosti, regionální vlivy, tržní pozice firmy, dynamika trhu, rizikovitost předmětu podnikání a ekologie. Mezi vnitřní vlivy je třeba zmínit zájmy managementu, zájmy vlastníků, zájmy zaměstnanců, funkční/procesní řízení, firemní legislativu, firemní politiku a strategii firmy.*“<sup>45</sup>

Podniková kultura má úzký vztah s etikou, Jankovichová tento vztah chápe jako. Úsilí podnikatelů o cílevědomé se starání o kulturu podnikání, které vychází z poznatku, že kultura podnikání je hospodářským faktorem úspěchu. Základ tohoto úspěchu vidí v jejich zodpovědném konání, které respektuje vzájemnou souvislost ekonomického a etického myšlení. Veřejnost dnes podle ní, akceptuje jen takové podnikatelské myšlení.<sup>46</sup>

### ***Styly řízení (vedení)***

Styl řízení nebývá jednoznačný, většinou se různé styly prolínají, záleží na osobnosti manažera, na prostředí, kde řízení probíhá, na úkolu, který se má splnit apod. Vzdělání vedoucího pracovníka, je také podstatná záležitost. Pokud někdo chce řídit, musí (měl by) o tom něco vědět. Nejčastěji se uvádí tři druhy (styly) vedení lidí, jsou to demokratický styl, autoritativní styl a volný, neboli benevolentní styl. Nejsou to však jen tyto styly, odborná literatura nabízí i jiné pohledy a bylo by chybou se o nich také nezmínit.

- *„Autoritativní styl - se vyznačuje tím, že nadřízený sám vytyčuje všechny cíle, které má jím řízená skupina dosáhnout a stanovuje i způsob dosažení těchto cílů. Veškerou moc má ve svých rukou, stanovuje kdo, s kým bude pracovat a nepřipouští diskusi. Uplatňuje těsnou a velmi přísnou kontrolu práce a vystupuje v roli nezastupitelného a jediného odpovědného člověka.*

---

<sup>45</sup> BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2006, s. 78, ISBN 80-86851-17-6.

<sup>46</sup> JANKOVICHOVÁ, E. *Etika jako součást podnikové kultury*. Brno: Tribun EU, 2008, s. 10, ISBN 978-80-7399-537-9.

- **Demokratický styl** - pro tento styl řízení je charakteristické, že vedoucí při uplatňování přihlíží k názorům svých podřízených, diskutuje s nimi jak o cílech, tak i o způsobech jejich dosažení a nechává jim značnou volnost, pokud jde o volbu prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Zajímá se o názory podřízených. Podřízení se spolupodílejí na rozhodování i řízení skupiny.
- **Volný, neboli benevolentní styl** - při řízení tímto stylem nechává vedoucí věcem volný průběh, minimálně do nich zasahuje, což výrazně snižuje závislost podřízených na něm. Do činnosti jim řízené skupiny zasahuje jen tehdy, je-li k tomu okolnostmi donucen. Podřízené kontroluje ve velmi omezené míře – spíš spoléhá na jejich autoregulační mechanismy. “<sup>47</sup>

Armstrong zvolil poněkud odlišný přístup. Styly vedení chápe jako dva protiklady. Lídra a jeho styly vedení chápe takto:

- **Charismatický / Necharismatický** - charismatického lídra chápe jako vizionáře, orientovaného na úspěch, co spoléhá na svou osobnost. Naopak u necharismatického lídra, předpokládá, že spoléhá hlavně na své znalosti, svou tichou nenápadnou kontrolu a svůj chladný, analytický přístup k zacházení s problémy.
- **Umožňovatel / Kontrolor** - umožňovatele vnímá, jako člověka který inspiruje lidi a podporuje je při plnění týmových cílů. Kontrolora potom, jako člověka manipulujícího s lidmi, aby získal jejich ochotu vyhovět. Zcela jistě bude účinnější styl umožňovatel, ale i kontrola je nutná. Je nutné najít správný kompromis, mezi těmito styly.
- **„Transakční / Transformační** - transakční lídři nabízejí za ochotu vyhovět peníze, práci a jistotu. Naopak transformační lídři motivují lidi k tomu, aby usilovali o náročnější cíle. “<sup>48</sup>

<sup>47</sup> VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*. Brno: IMS, 2007 s. 174 – 175.

<sup>48</sup> ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, s. 29, ISBN 978-80-247-2177-4.



*„Transformační styl, je styl řízení 21. století a charakteristický pro manažery, kteří se zaměřují na motivaci řízených pracovníků, umocňují klima důvěry a snaží se sladit jejich zájmy se zájmy organizace.“*<sup>49</sup>

Rozdělení stylů řízení, podle R. Likerta.

- ***Direktivně autoritativní styl vedení*** - manažer nedůvěřuje podřízeným, motivuje je pomocí obav a postihů a jen výjimečně pomocí odměn, realizuje komunikaci pouze vertikálně, a to shora dolů a rozhodování ponechává výhradně na centrále.
- ***Liberálně autoritativní styl*** - manažer důvěřuje podřízeným a spoléhá se na ně. Pro motivaci používá odměn, trestů a obav z nesplnění úkolů. Umožňuje komunikaci zdola nahoru, zaměstnanci ji však příliš nevyužívají. Někdy manažeři vyzývají zaměstnance k nápadům a názorům a delegují některá rozhodnutí, avšak současně uplatňují kontrolu.
- ***Konzultativní styl*** - manažer podstatně, ne však zcela důvěřuje podřízeným. Snaží se využít myšlenky a názory podřízených. K motivování používá odměn, příležitostně trestů a spoluúčasti. Manažer podporuje obousměrnou komunikaci.
- ***Participativně - Skupinový styl*** - manažer v maximální míře důvěřuje podřízeným. Snaží se získat jejich nápady a názory, které tvůrčím způsobem využívá. Podle rozsahu spoluúčasti a zapojení skupin do aktivity směřující k dosažení cílů poskytuje manažer podřízeným ekonomické odměny. Manažer podporuje obousměrnou komunikaci a jedná se zaměstnanci jako s rovnocennými partnery.<sup>50</sup>

Dvořáková s kol. pokračuje. *„Manažeři, kteří využívají posledně uvedený styl vedení, dosahují podle Likerta jako lídři největších úspěchů. Úspěšnost tohoto stylu vedení přisuzuje prosazování a udržení vysokého stupně spoluúčasti zaměstnanců na řízení.“*<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2001, s. 331, ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>50</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. B. Beck, 2007, s. 186 – 187, 978-80-7179-893-4.

<sup>51</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. B. Beck, 2007, s. 187, ISBN 978-80-7179-893-4.

Koontz s Weihrichem považují Likertovy závěry za důležité a užitečné pro pochopení chování lídrů. Likert je podle Koontze a Weihricha názoru, že jsou lídři silně orientováni na své podřízené, které se pomocí komunikování snaží udržet v činnosti jako celek. Všichni členové skupiny přijímají podpůrný postoj, který se vyznačuje zájmem o společné touhy, cíle a očekávání.<sup>52</sup>

Velice zajímavé je rozdělení stylů řízení podle Plamínka, ten rozlišuje styly na přátelské, formální, direktivní a především a u tohoto se také zastavme styl synergický.

- **Synergický styl řízení** - „klade důraz na mezilidské vztahy a na výsledky. Vyžaduje individuální přístup k členům týmu a umění motivovat. Procesní aspekty i osobnost lídra jsou druhotné, ale nikoliv podružné, neboť pomáhají stabilním vztahům a úspěšnému dosahování dobrých výsledků. Potřeba uplatnit tento styl roste s náročností činnosti, kterou skupina vytváří.“<sup>53</sup>

### **Výhody či nevýhody jednotlivých stylů**

Manažera, je také v jistém smyslu možné chápat i jako vychovatele, vždyť manažer stejně jako např. rodič se snaží přetvářet, či přesněji řečeno utvářet člověka tak, aby splňoval určitá kritéria a vychovat v něm zdravé a žádoucí vlastnosti a návyky v pracovním procesu samozřejmě pracovní. Říct, který styl je nejlepší je velice obtížné. Pokud zůstaneme u nejrozšířenějšího rozdělení stylů řízení, potom z pohledu zaměstnance bude pravděpodobně vyhrávat styl demokratický případně benevolentní, zaměstnavatel naopak někdy dá přednost stylu autoritářskému.

Podle mého názoru, je nejlepší praktikovat styl participativní, případně styl, který je uveden až v samém závěru, tedy synergický styl. Pokusme si tedy přiblížit, jaké jsou jejich výhody případně nevýhody. Nutné je však ještě dodat, že ne každý styl se hodí do každého pracovního prostředí. Je právě na manažerovi, aby posoudil, jakým stylem řízení, vedení kolektivu provádět. Pokud zvolí špatně, potom nebude kolektiv podávat optimální výkon. Zvolený styl, také souvisí do jisté míry i s osobností manažera.

---

<sup>52</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, s. 470, ISBN 80-7219-014-8.

<sup>53</sup> PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. Praha: Argo, 2000, s. 150, ISBN 80-7203-258-5.

- **Autoritativní styl** - Nevytváří u pracovníků pocit soběstačnosti, samostatnosti, rozhodnosti, zodpovědnosti. Pracovníci pod takovým vedením jsou bázlivi se jakkoli projevit v aktivitách, které by vybočovaly od standardního chování, které upřednostňuje a prosazuje autoritářsky orientovaný vedoucí pracovník. O všem rozhoduje vedoucí. Pracovníci v týmu řízeném tímto stylem, nejsou obvykle moc spokojeni. Výkon skupiny je obvykle dobrý, je to z velké části tím, že vedoucí výkony po svých podřízených důrazně požaduje.
- **Demokratický styl** - je opak autoritářského stylu. Je založen na komunikaci. Pěstuje u pracovníků samostatnost a aktivitu. Pracovník se nebojí projevit svůj názor na pracovní záležitosti, protože ví, že pokud bude dobrý, tak bude využit. Obvykle jsou takové týmy lidí spokojeni a funguje tam týmový duch, to je z velké části zásluhou vedoucího týmu, ale také spokojeností jednotlivých členů. Výkony jsou také stejně jako u autoritářského stylu, jen s rozdílem, že jejich plnění je chtěné.
- **Benevolentní styl** - u tohoto stylu se projevuje přesně to slovo, které je obsaženo v názvu, tedy benevolentnost, tzn. naprostá volnost, nikdo v podstatě neví k čemu tam ten vedoucí je, když si pracovníci dělají, téměř co chtějí. Vedoucí je vnímán jako slabý a výkon skupiny není nejlepší. Je to i díky tomu, že tam nefunguje týmový duch, když si jednotlivci vytvářejí každý svá pravidla.
- **Participativní – synergický styl** - tyto styly jsem spojil v jeden, protože vnímám u nich podobné znaky a také výhody. Jestliže participace, je o co největším zapojení podřízených pracovníků do rozhodovacího procesu, kdy nápady a názory jsou kladně vnímány a hlavně podporovány. Potom lze podobně hovořit i o synergii. Synergie je také o spolupráci mezi kolegy i mezi vedením a podřízenými. Oba styly upřednostňují celkový výsledek, před dílčími úspěchy jednotlivců. Což je podle mě správná cesta. Důvěra vedení ve své podřízené v jejich schopnosti, vědomosti a podporování jich, v aktivním přístupu k práci, je podle mého názoru cesta kterou jít.

## ***Principy vedení lidí***

Efektivní a úspěšní vedoucí pracovníci se většinou drží určitých principů a vykonávají určité role, které jim pomáhají při jejich práci a hlavně vedou k výsledkům. Podle Murphyho tyto principy jsou ukazateli inteligentního vedení lidí, a role převádí tyto principy do roviny konkrétních činů. Murphy rozlišuje tyto principy a role vedoucích pracovníků takto.

- *„Sedm principů vedení lidí: dosahujte výsledky, buďte pragmatičtí, uplatňujte strategickou skromnost, buďte zaměřeni na zákazníka, buďte oddaní věci, naučte se být optimisti a přijímejte zodpovědnost.*
- *Osm rolí vedoucího pracovníka: výběr správných lidí, zapojování a motivace, řešení problémů, hodnocení lidí, vyjednávání, náprava chyb, ochrana před riziky, spolupůsobení.“*<sup>54</sup>

### **1.5 Dílčí závěr**

Řízení pracovních činností, tak jak se jmenuje tato část, je velice široký pojem. Nebylo však cílem a ani nemohlo být vystihnout všechny oblasti, které se větší či menší mírou dotýkají řízení pracovních činností. Tato kapitola, je pojata od počátku managementu, až po součásti managementu, o kterých si myslím, že jsou nedílnou součástí řízení. Pokud je manažer ten, který řídí, potom analogicky docházím k tomu, že řízení je management. Není to ovšem tak jednoduché a jednoznačné.

Často jsou používány pojmy jako vedení, lídr, tým. Proto jsou tyto termíny, pro lepší pochopení souvislosti s řízením podniku a hlavně pro pochopení samotných pojmů, do této kapitoly zařazeny také. Budování pracovního týmu je důležitá součást manažerské práce, a aby dobře a výkonně pracoval, je dobré znát něco o jeho podstatě.

---

<sup>54</sup> MURPHY, C. E. *Jste dobrý šéf?*. Praha: Computer Press, 1999, s. 4 – 13, ISBN 80-7226-183-5.

Stylu řízení, je věnována v poslední době velká pozornost, i proto je zmiňován v této práci. Je to z velké části dáno tím, že pokud chce být firma úspěšná, ať už podniká v jakémkoliv oboru, nemůže se zaměřit jen na samotný produkt své činnosti, ale také na své zaměstnance. Historický vývoj v této oblasti ukázal jasný posun od technokratického vedení zaměstnanců po antropocentrický přístup. Což do jazyka českého, lze nazvat posunem od techniky k člověku. Bez aktivního přístupu k zaměstnancům, zákazníkům, není v dnešní době možné fungování žádné úspěšné firmy.

Podle mého názoru, je důraz kladený na styly řízení oprávněný, protože způsob jakým manažer pracuje, je klíčový pro efektivní činnost pracovního týmu skupiny a koneckonců i celého podniku.

## 2. Pracovní motivace

Jelikož je pracovní motivace nedílná součást vedení lidí, je také součástí této práce. Vždyť žádné řízení pracovních činností se bez motivace neobejde. Manažer je dokonce povinen vytvářet takové prostředí, které přispívá k vyšší výkonnosti. A jak může manažer přimět pracovníka, aby udělal, co po něm požaduje, bez správného motivačního přístupu? Motivace je velice důležitá, protože aktivizuje naše jednání, posouvá ho do roviny chtění, a to je (podle mého by měl být) cíl vedoucího či chceme-li řídicího pracovníka.

*„Práce významně angažuje vnitřní předpoklady k činnosti a získané kompetence pracovat (za nemalého investování osobnostních sil), prožitky uspokojení ze získaných znalostí a dovedností, z pracovního výkonu, objevování vlastních schopností atd. následně otevírají příležitosti osamostatňující a v nemalé míře i osvobozující seberealizace.“<sup>55</sup>*

*„Osobní motivací člověka v pracovním procesu (motivaci pracovního jednání) můžeme vyjádřit jako určitý soubor tezí (zpravidla na základě empiricky zjištěných souvislostí) mezi podněty a lidským jednáním, přičemž jsou pro praktické použití v procesu ovlivňování důležité okolnosti, které určují směr, sílu a trvalost výsledného jednání jako důsledek působení podnětů.“<sup>56</sup>*

*„Motivaci pracovního jednání, tvoří ty psychické stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společenskou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité osobní hodnotící stanovisko. Motivace pracovního jednání, vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu, znamená to zaměřování aktivity ve směru ke stanovenému úkolu.“<sup>57</sup>*

---

<sup>55</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. B. Beck., 2007, s. 160, ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>56</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. B. Beck., 2007, s. 161, ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>57</sup> RŮŽIČKA, J., DRÁZSKÁ, E. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1992, s. 24, 80-7079-626-X.

## 2.1 Motivace, definice, zdroje

Motivace, je s výkonem úzce spojená, právě motivace by měla zaměstnavateli pomoci zlepšit u zaměstnanců potřebný a požadovaný výkon. Dobře motivovaný zaměstnanec bude jistě pracovat více a lépe, než jeho méně motivovaný kolega, navíc bude zlepšovat práci, nedá se odradit překážkami, práce jej těší. Manažeři se musí snažit poznat potřeby a přání zaměstnanců a podle toho je motivovat. Je to možné chápat jako určitý sled reakcí:



Obr. č. 2

*Sled návazných reakcí při motivaci*<sup>58</sup>

Dá se dokonce říct, že motivace plní i určitou funkci. Jakou funkci, na to odpovídá Nakonečný následovně:

*„Je to uspokojování potřeb individua, vyjadřujících nějaké nedostatky v jeho fyzickém a sociálním bytí. Motivace se však uplatňuje i v organizaci chování, které se instrumentalizuje, stává se účelným vlivem učení. Základní podmínky učení, zpevnování vystupující ve formě odměn a trestů, mají opět vztah k motivaci, individuum je motivováno k dosahování odměn a k vyhýbání se trestům.“*<sup>59</sup>

Motivaci můžeme také chápat jako obecný pojem, zahrnující řadu tužeb, přání, snažení. Chápeme ji ve směru pozitivním, jako systém odměn, tak i ve směru negativním, jako systém trestů. V pracovní motivaci se vyskytují oba směry. Teorie pracovní motivace je nejednotná, stejně jako psychologický pohled na motivaci. V čem se však shodnou je to, že jde o psychologický proces, který usměrňuje naše jednání. Motivace aktivizuje naše chování, směřuje ho k určitému cíli, kterého chceme dosáhnout. Pro bližší pochopení problematiky motivace, je nutné základní pojmy vystihnout.

<sup>58</sup> VEBER, J. a kol. *Základy managementu*. Praha: Fortuna, 1999, s. 59, ISBN 80-7168-654-9.

<sup>59</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha 2: Academia, 1997, s. 16, ISBN 80-200-0592-7.

- **Motivace** - bývá spojena s emočním prožitkem, který slouží jako signál určité potřeby, jako prostředek hodnocení aktuálního stavu či situace, stimuluje jednání, které zaměřuje na jeho uspokojení. <sup>60</sup>
- **Motiv** - představuje určitou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán, také jako psychická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka. <sup>61</sup>
- **Stimul** - je všeobecně chápán, jako vnější působení na člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činností prostřednictvím změny psychických procesů, především pak změny jeho motivace. <sup>62</sup>

### **Zdroje motivace**

Pro pochopení motivace, je nutné se také zamyslet nad zdroji, tedy odkud se motivace u člověka bere. Za zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. Tyto zdroje podle Bedrnové, Nového a kol. jsou rozlišeny na:

- **„Potřeby** - *potřeba se projevuje jako prožívaný ne vždy uvědomovaný nedostatek něčeho, co je z našeho pohledu důležité, tento nedostatek vyvolává tendence k odstranění. Potřeby dělíme na biologické a sociální.*
- **Návyky** - *návyk je zautomatizované jednání, je to činnost, která je pro nás důležitá. Návyky mohou být výsledkem výchovy, ale také výsledkem jednání samotného jedince.*
- **Zájmy** - *jsou trvalejší zaměření činnosti jedince na určitý jev, oblast. Zájmy můžeme chápat jako zvláštní druh motivu, protože člověka aktivizuje.*

<sup>60</sup> VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2005, s. 168, ISBN 80-246-0841-3.

<sup>61</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2007, s. 363, ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>62</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2007, s. 364, ISBN 978-80-7261-169-0.



- **Hodnoty a hodnotová orientace** - jsou to skutečnosti, které člověk nejen poznává, ale i hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. Hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní individuální smysl.
- **Ideály** - ideály rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost o kterou usiluje.“<sup>63</sup>

Protože potřeba je základní prvek motivace, nejdříve máme potřebu, poté vzniká požadavek tuto potřebu uspokojit, je nutné, pokud se máme zabývat motivací, zaměřit se na ni podrobněji. Mezi nejrozšířenější teorie, které se zabývají potřebami, řadíme bezesporu hierarchii potřeb psychologa **Abrahama Maslowa**. Maslow byl představitelem behavioristického směru psychologie, lidské potřeby viděl v hierarchické formě, od nejnižší po nejvyšší. Došel také k závěru, že jestliže uspokojíme jednu z potřeb, přestane nás stimulovat a začneme mít potřebu jinou. Maslow rozlišuje potřeby:

- **Fyziologické potřeby** - jde o základní potřeby k udržení lidského života
- **Potřeby jistoty a bezpečí** - potřeba nemít strach z nebezpečí, ztráty majetku, práce, přístřeší, apod.
- **Potřeba přátelství a přijetí** - protože je člověk bytost společenská, potřebuje, aby ho ostatní lidé mezi sebe přijali.
- **„Potřeba požívat vážnost** - Maslow tvrdí, že jakmile lidé uspokojí své potřeby, mají touhu stát se váženými osobami. Tento druh potřeb je uspokojován mocí, prestiží a sebeuspokojením.“<sup>64</sup>

<sup>63</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2007, s. 366 – 370, ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>64</sup> KOONTZ, H., WEHRICH, H. *Management*. Praha: East Publisching, 1998, s. 446, ISBN 80-7219-014-8.

- **Potřeba seberealizace** - Maslow tuto potřebu považuje ve své hierarchii za nejvyšší. Představuje touhu dosáhnout něčeho, co je dosažitelné a co nejvíce využívá osobní potenciál.



*Obr. č. 3*

*Maslowova hierarchická pyramida potřeb*<sup>65</sup>

Z důvodu rozdílného pojmenování druhé potřeby od shora, se kterým jsem se jinde v literatuře nesešel, byl v této práci použit popis Maslowovy hierarchické pyramidy od Koontze a Weihricha. Obvykle se tyto potřeby nazývají psychologické potřeby, kam patří uznání, prestiž, sebeúcta apod. Podle zmíněných autorů tvrdí Maslow, že jakmile lidé uspokojí svoje potřeby, mají touhu stát se váženými osobami.

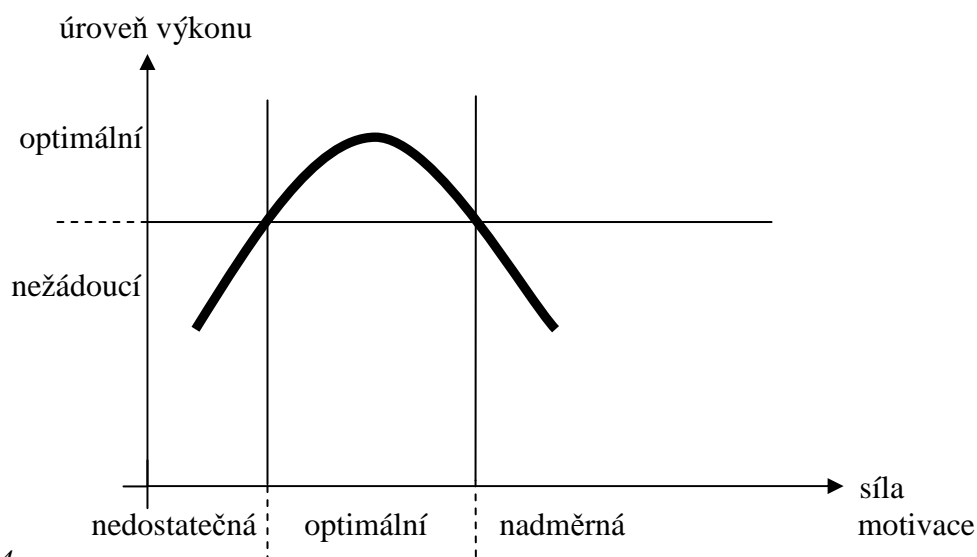
Dalšími autory, kteří pracují s potřebami, jako s východisky svých teorií pracovní motivace jsou například, **Alderferova** teorie tří kategorií potřeb, **McClellandova** teorie motivačních potřeb manažerů. Všichni zmínění autoři vychází z potřeb, jen se liší jejich pohled na to, která je ta nejdůležitější.

<sup>65</sup> KOONTZ, H., WEHRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, s. 447, ISBN 80-7219-014-8.

## 2.2 Motivace a výkon

Výkonnost člověka je dána nejen jeho pracovní způsobilostí (schopnostmi, dovednostmi), ale také jeho ochotou, tj. pracovní motivací. Tato skutečnost bývá vyjadřována vzorcem.  $V = f(S \times M)$ , kde V = úroveň výkonu, M = úroveň motivace, S = úroveň schopností. Ze vzorce je zřejmé, budou-li schopnosti nebo motivace rovny nule, bude i výkon roven nule.<sup>66</sup>

Nakonečný problém motivace a výkon posuje následovně: „Všichni lidé touží po úspěchu, ale liší se silou výkonu, která je dána poměrem touhy po úspěchu ke strachu z neúspěchu, takže čím je tento strach větší, tím je motiv výkonu slabší. To pak vede k vytváření dvou typů lidí s ohledem na jejich výkony: typ orientovaný na dosahování úspěchu a typ orientovaný na vyhýbání se neúspěchu.“<sup>67</sup>



Obr. č. 4

Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu<sup>68</sup>

Jestliže je člověk k výkonu nedostatečně motivován, je výsledek neuspokojivý. Nadměrná motivace (například nadměrná snaha být úspěšný, zvítězit) ústí často v destrukci činnosti, takže výsledek je rovněž neuspokojivý. Naproti tomu motivace v dostatečné míře, směřuje k žádoucí (optimální) úrovni výkonu.<sup>69</sup>

<sup>66</sup> PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002, s. 195, ISBN 80-247-0470-6.

<sup>67</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha 2: Academia, 1997, s. 225 – 226, ISBN 80-200-0592-7.

<sup>68</sup> RŮŽIČKA, J., DRÁZSKÁ, E. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1992, s. 7, ISBN 80-7079-626-X.

<sup>69</sup> RŮŽIČKA, J., DRÁZSKÁ, E. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1992, s. 6, ISBN 80-7079-626-X.

Zajímavý paradox nastává v případě, když opravdu hodně chceme, tzn., že máme vysokou míru motivace. Setkáváme se s tím i u sportovců. V takovém případě totiž ne vždy je výsledek lepší nebo vyšší, ba co víc většinou je horší. Čím to je? Bedrnová, Nový s kol. popisují následovně:

*„Přílišná míra motivovanosti přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje.“*<sup>70</sup>

Podobně tento problém popisuje Nakonečný, uvádí: *„Čím je vyšší úroveň výkonové motivace, tím větší je i úsilí o dosažení cíle, tedy i výkon, ale při opatrné volbě úkolů, při níž se uplatňuje odmítání rizika, což znamená, že jsou odmítány velmi těžké, ale i velmi lehké úkoly (ty přinášejí jen slabý pocit úspěchu).“*<sup>71</sup>

Vztah motivaci k výkonu výstižně popisuje Harvey: *„K dosažení vysoké motivace je nutné, abyste věřili, že ve skutečnosti neexistují zábrany, které nemohou být zdolány pružností, tvořivostí a pevným odhodláním.“*<sup>72</sup>

I z tohoto důvodu je dobré, držet se zlatého pravidla, někdy méně je více. Výkonová motivace úzce souvisí s potřebou dosáhnout úspěchu a naopak vyhnout se neúspěchu. Tomuto tématu se také věnoval německý psycholog **Heckhausen**. Tyto dva typy osobnosti, popisuje takto:

- Osobnost prvního typu je charakteristická tím, že si vytyčuje realistické, přiměřeně vysoké, ale dlouhodobější cíle, je pružnější ve změně cíle, staví se k budoucnosti aktivně.
- Osobnost druhého typu je charakteristická naopak tím, že si klade extrémně nízké nebo naopak extrémně vysoké cíle, ve vytyčeném cíli setrvává (nerad jej mění), k budoucnosti přistupuje opatrně a s obavami.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2007, s. 375, ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>71</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha 2: Academia, 1997, s. 229 – 230, ISBN 80-200-0592-7.

<sup>72</sup> HARVEY, Ch. *Umění motivovat - cesta k úspěchu (Dokážete to i vy!)*. Praha: Informatorium, 1994, s. 40, ISBN 80-85427-46-X.

<sup>73</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. B. Beck., 2007, s. 171, 978-80-7179-893-4.

Z předchozích řádků se odvodit zajímavý příklad. Pokud pověří vedoucí zaměstnanec svého podřízeného zvláště obtížným úkolem, může pracovník tento úkol přijmout, pokud má vysokou míru potřeby dosáhnout úspěchu, jako výzvu něco dokázat. Naopak jiný podřízený, může stejný úkol přijmout jako jasný neúspěch, protože si dopředu na něj nebude věřit, bude se bát neúspěchu, toho, že selže. Neúspěch však může nastat i u pracovníka, který si věří a to z důvodu, že přecení své síly.

### ***Aspirační úroveň***

S pracovní motivací také úzce souvisí aspirační úroveň. Aspiraci chápeme jako očekávání vlastního úspěchu či neúspěchu. Růžička s Drázkou k tomuto tématu uvádějí následující.

*„Úrovně aspirace jsou vyjádřeny zřetelně uvědomované nároky, které si klade jedinec v přítomnosti nebo do budoucnosti na sebe, na svůj výkon, na své uplatnění v práci, v životě a ve společnosti. Při zjišťování účinku aspirační úrovně je rozhodující nejen druh cíle, ale také to, jakou úroveň cíle chceme, a to v pásmu mezi cílem ideálním a minimálním.“*<sup>74</sup>

### ***Poruchy motivace***

Uvádí se dva pojmy, které se spojují s nedostatkem motivace, jsou to *frustrace* a *deprivace*. Tyto dva pojmy souvisejí s neuspokojením potřeb, tedy s neuspokojením motivované činnosti. V pracovním prostředí, se nedostatek uspokojování potřeb projevuje především ve sníženém pracovním výkonu.

***Frustrace*** - ve svém základním významu představuje zmaření, nebo znemožnění realizace motivované činnosti. Frustrace se obvykle projevuje aktuálními nežádoucími změnami v psychice a činnosti člověka, aniž by měla zásadnější vliv na utváření, resp. přetváření osobnosti člověka.

---

<sup>74</sup> RŮŽIČKA, J., DRÁZSKÁ, E. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1992, s. 108, ISBN 80-7079-626-X.

*„Frustrace má dvojí obsah. Jednak označuje vnější skutečnost, tedy frustrační situaci, která člověku brání dosáhnout stanoveného cíle, jednak označuje vnitřní stavy osobnosti, to znamená prožívání neúspěchu, nelibosti či neuspokojení, které u člověka vzniká.“<sup>75</sup>*

Rozlišujeme dva základní typy frustrační situace:

- absence předmětu, který by uspokojil potřebu,
- předmět existuje, ale překážka brání realizaci činnosti.

*Deprivace* - Deprivace se popisuje jako specifická forma frustrace, která spočívá v absenci uspokojení a projevuje se jako strádání. Deprivační ráz má i dlouhodobé šikanování nebo izolování jedince ve skupině. I u dospělého člověka má takováto situace neblahý vliv na utváření jeho osobnosti.<sup>76</sup>

Poruchy motivace vždy nepříznivě zasahují do pracovního jednání a tím také do pracovní výkonnosti. Mnoho případů nežádoucí fluktuace pramení právě v přítomnosti frustrační situace, kterou jedinec řeší únikem.

## 2.3 Teorie pracovní motivace

*Teorie G. Wiswedeho* - Uvedený autor vytvořil dichotomickou teorii pracovní motivace. Rozlišuje dvě odlišné skupiny činitelů, tj. **extrinsické a intrinsické motivy**.

- *„Intrinsické (vnitřní motivy) - jsou těsně spjaty s vlastní pracovní činností, práce se stává samotným cílem, neboť přináší uspokojení, radost a potěšení.*
- *Extrinsické (vnější motivy) - se nevztahují k práci jako takové. Práce slouží pouze jako instrumentální prostředek k uspokojení celé řady jiných potřeb, ležící svou povahou mimo oblast práce. Práce nemusí přinášet uspokojení, ale může poskytovat vysokou životní úroveň.“<sup>77</sup>*

---

<sup>75</sup> RŮŽIČKA, J., DRÁZSKÁ, E. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1992, s. 19 – 20, ISBN 80-7079-626-X.

<sup>76</sup> RŮŽIČKA, J., DRÁZSKÁ, E. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1992, s. 20, ISBN 80-7079-626-X.

<sup>77</sup> HORÁK, R. *Management*. Brno: IMS, 2008, s. 59.

**Teorie kompetence** - autor R. W. White.

- „Zdůrazňuje význam působnosti nebo pravomoci člověka v pracovním procesu. Jedná se o relativně trvalý motiv, který organizuje a zaměřuje jednání, jejímž člověk reaguje na pracovní úkoly, i na pracovní prostředí. Snaha o osobní kompetenci zaměřuje jednání člověka při zvládnání pracovních úkolů. Naplňování tohoto motivu dává možnost rozvoje osobnosti člověka nebo také omezuje tento rozvoj.“<sup>78</sup>

**Teorie expektace** - hlavní představitel V. H. Vroom.

- Tato teorie vychází z kognitivních motivačních teorií. Expektace znamená očekávání, že daná pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku. Jestliže osoba nemá zájem na dosažení určitého cíle, je hodnota cíle pro osobu nulová. Je-li hodnota záporná, pak si osoba přeje, aby raději cíle nedosáhla. Podobně nebude mít dotyčná osoba žádnou motivaci dosáhnout cíle, pokud bude očekávání nulové nebo záporné. Síla působící na člověka, aby něco udělal, závisí jak na hodnotě, tak na očekávání.<sup>79</sup>

**Teorie spravedlnosti** - hlavní představitel J. S. Adams

- I tato teorie vychází z kognitivních teorií motivace. Základem je koncepce fenoménu sociálního srovnávání. Pracovníkovi je vlastní tendence, srovnávat svůj vklad do práce, se vkladem svých spolupracovníků, kteří vykonávají stejnou činnost, ale také efekt, který přináší práce jemu, s efektem, který srovnatelná práce přináší jeho kolegům.

**Teorie X a Y** - představitel McGregor

- Nebývá vždy řazena mezi motivační teorie, má však velký dopad právě v oblasti motivace, ale také v oblasti stylu vedení, který manažer aplikuje při své řídicí práci. Pokud manažer chápe své podřízené spolupracovníky podle níže uvedeného typu, musí se to zákonitě projevit i ve stylu řízení tohoto manažera.

---

<sup>78</sup> RŮŽIČKA, J., DRÁZSKÁ, E. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1992, s. 53, ISBN 80-7079-626-X.

<sup>79</sup> KOONTZ, H., WEHRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, s. 448, ISBN 80-7219-014-8.

- **Typ X** - předpokládá, že člověk má vrozený odpor k práci, v tom případě manažer uplatňuje tzv. krátké vodítko, metodu odměn a trestu, stálou kontrolu.
- **Typ Y** - člověk práci neodmítá, pracuje rád, je iniciativní. V tomto případě manažer uplatňuje tzv. dlouhé vodítko, zdůrazňuje zejména nepřímou motivaci, systém řízení je založen na samostatnosti zaměstnanců.

**Afiliční teorie** - autor S. Schachter. (motivační teorie sounáležitosti)

- *„Zdůrazňuje význam sociálních aspektů lidského chování. Člověku je vlastní vyhledávat sociální kontakty, sbližovat se s druhými lidmi a být s nimi v přiměřeném vztahu, zvláště pak s jedinci, se kterými člověk sdílí společný životní (pracovní) prostor. Uvedená obecně lidská tendence mj. posiluje sociální konformitu.“*<sup>80</sup>

**Model tří kruhů** - autor John Adair

- Je jednou z možných teorií pro vnímání individuálních potřeb, motivů a hodnot, které nám mohou pomoci posunout účinnost vnějších podnětů (stimulů) pro zvýšení vnitřní motivace našich pracovníků. Tento model je založen na myšlence, že v pracovních skupinách v organizacích existují tři oblasti vzájemně se překrývajících potřeb.
  - Potřeba vykonat společný úkol,
  - potřeba jednoty skupiny nebo týmu,
  - potřeby, které si s sebou přináší jedinec.

*„Adairova koncepce odpovídá na otázku: Co je podstatou práce, která dává lidem nejen uspokojení, ale která je i motivuje? Nabízí celou řadu odpovědí. Kromě finančních odměn podporuje práci pocit spokojenosti tím, že pracovníkům dá jasnou časovou strukturu, sociální kontakty, společný cíl, pocit sounáležitosti a další obvyklé činnosti spojené s výkonem práce. Každého uspokojuje něco jiného. Někoho sociální kontakty, jiného zase potřeba ovládat a vést.“*<sup>81</sup>

<sup>80</sup> PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. s. 175, ISBN 80-247-1706-9.

<sup>81</sup> HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008, 100 – 101, ISBN 978-80-247-1737-1.



## 2.4 Dílčí závěr

Motivaci lze považovat za jednu z nejdůležitějších činností mistra směny. Dá se také říct, za jednu z nejtěžších činností, které by však měli vést podřízené spolupracovníky k větším výkonům a k práci, kterou si vedoucí a koneckonců celá firma přeje. Určitě lze také souhlasit s tvrzením, které formuluje Horák následovně.

*„Schopnost motivovat druhé patří mezi základní manažerské dovednosti. Motivováním manažer vyvolává u podřízeného vůli pracovat a chovat se požadovaným způsobem. Pozitivní motivování vyvolává žádoucí chování, negativní motivování od nežádoucího chování odrazuje.“<sup>82</sup>*

Bez umění správně motivovat zaměstnance nemůže manažer správně řídit pracovní činnosti. Je proto jednoduchý důvod, nemotivovaní, neboli špatně motivovaní podřízení zaměstnanci těžko budou vykonávat pracovní úkoly s maximálním nasazením, spíš budou vykonávat jen to, co musí a o tom maximální úsilí není. K tomu by také měl přispět správný styl vedení manažerem, i to je důležitá záležitost, které by se manažer měl při řízení pracovních činností věnovat, jak správně vést.

Příkazový management typu „příkaz - splnění“, „sankce - pochvala“, je v současné době pro kultivovaného a ve svém oboru orientovaného manažera příliš úzkým a nepřijatelným rámcem. Dokonce by se mohlo říct, že v důsledku rozvoje manažerských dovedností se pojmy vést a motivace staly synonymními, a to především tam, kde bylo požadováno zvýšení kvality pracovního výkonu.

---

<sup>82</sup> HORÁK, R. *Management*. Brno: IMS, 2008, s. 57.

### 3. Struktura podniku TTCE

Díky tomu, že podnik TTCE je 100% vlastněn japonskou společností Toray Industries, Inc. má řízení v tomto českém podniku ležícím a fungujícím již 13let v Prostějově svá specifika. Jedním ze základních specifik oproti ryze českým podnikům je to, že součástí vrcholového managementu, či chceme-li, nejvyššího vedení firmy v Prostějově jsou japonští manažeři. Japonec, je ve firmě generální ředitel, který je také zástupce firmy ve věcech veřejných. Dále jsou japonští manažeři zastoupeni ve výrobě, finančním oddělení a také v oddělení obchodním. Dá se tedy říct, že na jednoho českého manažera v úrovni ředitelů odborů, je jeden manažer japonský.

Řídící struktura, je pro českého zaměstnance zjednodušena, a to faktem, že podnik má i na nejvyšších místech, tedy mimo generálního ředitele, manažery české. Japonští manažeři plní funkci spíše poradní. Na rozhodnutí generálního manažera, však může mít tento poradní hlas také svou váhu a jistě ji i má.

S tímto faktem, souvisí vytváření určitého tlaku na české manažery, kteří jsou tak při svých rozhodnutích konfrontováni s názory svých japonských kolegů. Tato konfrontace, nutí manažery, ať už japonské nebo české, vytvářet maximální konsenzus při rozhodování, ale také vytvářet kvalitní komunikační systém v jednání. Tento systém musí být jednak podle představy českého manažera, ale také bude splňovat přísné kritéria manažera japonského. Japonský systém řízení, který japonští majitelé prostřednictvím svých manažerů zavedli do českých podmínek v prostějovské pobočce, má i určité výhody či spíše klady. Jedním z příkladů, může být zavedení moderního způsobu řízení (možná přesnější pojem zní filozofie řízení), jako je Just-in-Time (právě včas) nebo Lean manufacturing (štíhlá výroba), ale je to také program Safety First.

Program firmy TTCE „Safety First“ se dá spíše nazvat podnikovou filozofií, volně bychom ji mohli přeložit, jako bezpečnost na prvním místě. Tato myšlenka, je jistě správná, ovšem v japonských měřítkách, je to pro českého manažera, ale také pro samotného zaměstnance na nižší než manažerské úrovni cesta, na kterou nebyli jinde zvyklí.

### 3.1 Představení podniku TTCE

TTCE byla oficiálně založena zápisem do obchodního rejstříku v září roku 1997 jako společnost s ručením omezeným, se základním kapitálem 800 mil. Kč. V březnu roku 1998 získala stavební povolení, na jehož základě započala stavební práci na ploše 25 ha. Po ukončení fáze výstavby a instalace technologie mohlo v červnu roku 1999 dojít ke spuštění zkušebního provozu. V roce 2006 bylo prostřednictvím finanční injekce mateřské společnosti navýšeno základního jmění na celkovou hodnotu 1 350 mil Kč. Stoprocentním vlastníkem firmy TTCE, zůstává mateřská firma Toray Industrie, založena v Japonsku již v roce 1926. Po celém světě zaměstnává více jak 34000 zaměstnanců a má 238 poboček, z toho 122 v Japonsku a 116 v zámoří včetně prostějovské pobočky.

#### *Stručná historie výroby v TTCE:*

- Září 1999 - zahájení výroby polyesterových podšívkových plátňové vazby.
- Listopadu 2003 - instalace 22 tzv. listovek (Dobby stavů) a jejich následnému spuštění. Šlo o první krok vedoucí k diverzifikaci původního výrobního programu, který v TTCE umožnil vyrábět i vzorované textilie (satén, kepr, apod.).
- Září 2004 - instalace testovacího vodního tryskového stavu pro výrobu polyamidové tkaniny sloužící k výrobě automobilových airbagů. Tento krok, byl druhým v řadě diverzifikace výrobních činností společnosti TTCE.
- Červen 2005 - zahájení stavebních prací přístavby nové haly pro Airbag projekt. Na konci roku 2005 byla dokončena instalace 7 tkalcovských stavů, linky na finální úpravu a inspekčního stroje pro kontrolu kvality airbagové tkaniny.
- V roce 2006 - zahájení produkce airbagové tkaniny.
- Červen 2007 - zahájení produkce dělení hliníkových desek, třetí a v současné době prozatím poslední krok diverzifikace výroby v TTCE.
- V roce 2008 - rozjezd výroby airbagové tkaniny na další 15 stavech.
- Rok 2009 - snaha o maximální omezení nákladů firmy s cílem udržení a stabilizace firmy v obtížné celosvětové ekonomické a finanční situaci.
- Rok 2011 - nákup 16stavů pro rozšíření výroby airbagové tkaniny.

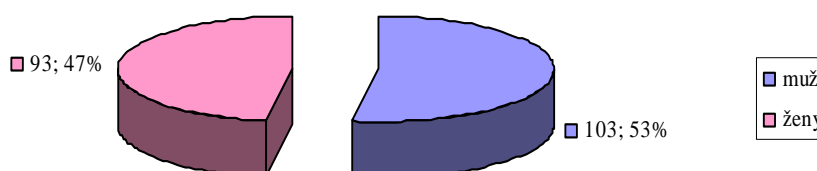
## ***Strategie firmy TTCE na rok 2011:***

Zajištění dalšího růstu inovacemi a kreativitou

- I. Bezpečnost především, žádný pracovní úraz. Trvalé zlepšování životního prostředí.
- II. Spokojenost zákazníků díky špičkové kvalitě.
- III. Zvýšení ziskovosti
  - Transformace výrobků s vyšší přidanou hodnotou
  - Zvýšení objemu výroby a prodeje
  - Strategická podpora dalšího pilíře růstu zisku.

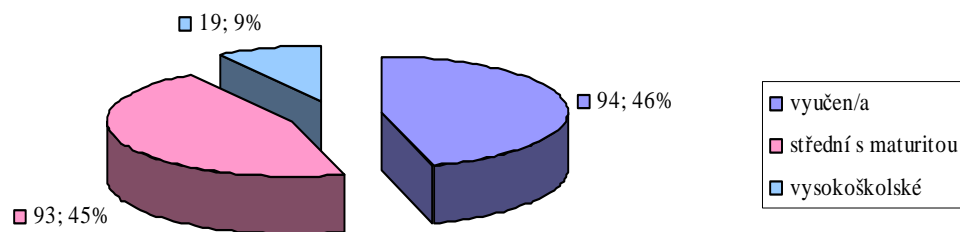
## ***Struktura zaměstnanců***

Struktura a počet zaměstnanců ve firmě TTCE, je v čase nestálá, což je do určité míry dáno výrobním sortimentem a také, schopností obchodního oddělení prodávat produkty výrobků, vyrobených v tomto podniku. Největší nedobrovolný odchod zaměstnanců z podniku, proběhl v roce 2009, kdy celosvětová ekonomická krize zasáhla i podnik TTCE. Tehdy opustilo náš podnik, čtvrtina zaměstnanců. V současnosti, tedy v době psaní této práce se podniku ekonomicky daří a počet zaměstnanců opět roste, avšak na původní úroveň, kdy ve firmě pracovalo až 280 zaměstnanců, to už asi těžko dosáhne. Je to také dáno tím, že se zvýšila produktivita práce a tak, není třeba na stejné výkony takové množství zaměstnanců. V době psaní této práce tj. září roku 2011 pracuje ve firmě TTCE 196 zaměstnanců, jejichž struktura je následující.

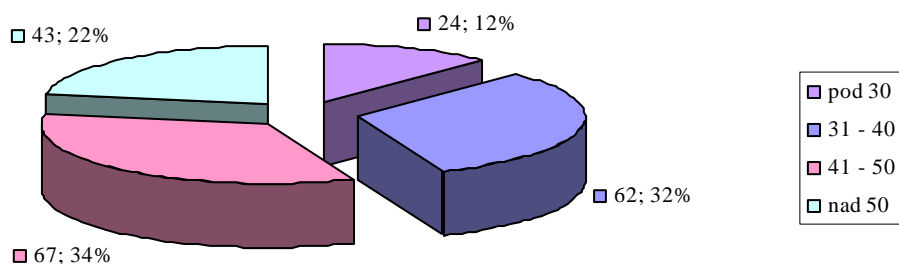


*Obr. č. 5*

*Struktura zaměstnanců podle pohlaví*



Obr. č. 6  
 Struktura zaměstnanců podle míry vzdělání



Obr. č. 7  
 Struktura zaměstnanců podle věku

Fluktuace zaměstnanců v podniku TTCE je, ale není to prozatím pro firmu nijak zásadní problém. Týká se především mužů, a to z důvodu nízkých mezd, a také relativního dostatku volných pracovních míst po technických profesích v regionu. S volnými pracovními příležitostmi pro ženy v prostějovském regionu, je to podstatně horší, i proto, že skončil v konkurzu velký podnik OP, kde pracovalo přes 2000 žen. Ženy tak odcházejí z firmy TTCE výjimečně, protože velice těžko hledají náhradní zaměstnání. Mzda, kterou firma TTCE nabízí, je pro ženy akceptovanější než pro muže. Je to pravděpodobně zažitým stereotypem, že muž má vydělávat víc než žena. V posledních letech začíná mít podnik také zájem o brigádníky, a to především v době letní odstavky podniku, tedy v době prázdnin. Většinou to podnik řeší za pomoci svých zaměstnanců a následně jejich dětí, kteří studují střední či vysokou školu a chtějí si brigádou přivydělat, což sami zaměstnanci vítají. Ví tak, v jakých podmínkách budou jejich děti pracovat a co je tam také čeká.

## 3.2 Pozice mistra směny v organizační struktuře v TTCE

Pokud je cílem této práce, věnovat se práci mistra směny, je také na místě se zmínit, na jaké úrovni, a na jakém místě v organizační struktuře se mistr směny v podniku TTCE nachází.

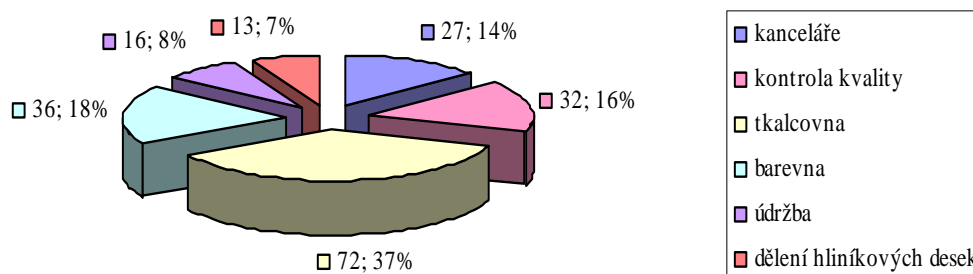
Organizační strukturu podnik TTCE řadím mezi liniově - štábní, a to z důvodu kombinace japonsko českého vedení, které funguje v symbióze a nedílné spolupráci a také s jasně určenými pravomocemi. Každý na oddělení ví, kdo je jeho vedoucí (ředitel odboru) a nikdo jiný mu příkazy nedává a nemá k tomu ani pravomoci. Na nejvyšším vrcholu vedení firmy, je post generálního ředitele, který je dosazen z japonské centrály firmy Toray.

Generální ředitel, má nejbližší podřízené ředitele odborů, kterých je ve firmě 4. Jsou to ředitel obchodního oddělení, ředitel finančního oddělení, výrobní ředitel a personální ředitel. Tito ředitelé jsou češi, avšak výrobní ředitel, obchodní a finanční mají vedle sebe japonského kolegu. Japonští kolegové jim v činnosti napomáhají, avšak v jaké míře, je velice těžko popsatelné. Například i proto, že komunikace s japonským manažerem, který je přidělen do výroby, je velice obtížná kvůli jazykové bariéře. Tento manažer, v době svého příchodu do firmy neuměl anglicky vůbec a samozřejmě ani česky. Ostatní japonští kolegové, mají jazykové znalosti angličtiny na přijatelné úrovni.

Z důvodu kombinace japonsko - českého vedení, je úřední řeč vrcholového managementu firmy TTCE angličtina. I proto občas ve firmě proběhne nějaký kurz angličtiny, aby si zaměstnanci, kterých se to týká, svoji znalost tohoto cizího jazyka prohloubili. Mít za kolegu ve vedení Japonce, má však i své výhody, např. když se řeší technický problém. Jelikož máme ve firmě většinu technického zařízení z Japonska, může japonský manažer pomoci při řešení technické závady na tomto zařízení, a také při eventuální následné komunikaci s japonským výrobcem. Tato spolupráce se dosud velice osvědčila. Přece jen, když s Japonskem komunikuje Japonce, je to snadnější komunikace, než když problém vysvětluje a řeší Čech.

Mám také zkušenost, že pokud nám dovezou novou japonskou techniku, přijede Japonec na seřízení a zaběhnutí nového stroje, málokdo však z těchto techniků umí anglicky. Potom je opět možné využít japonského spolupracovníka, pro řešení možných vzniklých problémů.

Nejkomplikovanějším odborem, alespoň z mého pohledu, je odbor výrobního ředitele, protože zastřešuje a řeší veškeré výrobní záležitosti. Vzhledem k tomu, že je výroba rozdělena do několika sekcí a to na tkalcovnu, barevnu, řízení jakosti, dělení hliníkových desek a technickou podporu výroby, je každé toto oddělení vybaveno manažerem oddělení, kteří se nazývají sekční manažeři. Ti se následně odpovídají výrobnímu řediteli. Ostatní odbory, tedy finanční a obchodní, nejsou co do složitosti řízení zdaleka tak komplikované, proto pozici sekčního manažera nemají. Jelikož pracuji na pozici mistr výroby v oddělení tkalcovna, budu se zabývat blíže právě tomuto oddělení a tím také podrobněji strukturu, jedné sekce výrobního odboru. Pro větší názornost, v jaké sekci, kolik zaměstnanců pracuje, je tento počet uveden graficky.



Obr. č. 8

*Struktura počtu zaměstnanců firmy TTCE v jednotlivých oddělení*

Tato struktura odpovídá celkovému počtu zaměstnanců k měsíci září roku 2011. Počet zaměstnanců na odděleních, je samozřejmě, stejně jako v celém podniku v čase variabilní, v poslední době, tím je myšleno posledních cca 14měsíců má však stoupající tendenci, a to z důvodu rozšiřování a zvyšování výroby, především tkaniny pro výrobu airbagů. Jak je však v dnešní době obvyklé, nově nastupující zaměstnanci mají pracovní poměr na dobu určitou, a tak v případě odbytových problémů, je pro firmu snadné o tyto pracovníky svůj počet zaměstnanců opět snížit. Věřme, že to nějaký čas nebude nutné.

Samotná funkce mistra, je zřízena pouze na oddělení tkalcovna, a to mimo jiné z důvodu, nepřetržitého provozu. V době, kdy se ve firmě pracuje jen na oddělení tkalcovna tj. ve státní svátky a o víkendech, je nutné zajistit nějaký stupeň vedení firmy. Mistr na tkalcovně, je v hierarchii řízení, na noční směně nejvyšší vedoucí, či chceme-li manažer, proto i v případě nějaké mimořádné situace na jiném oddělení, by měl být volán k asistenci. Na tkalcovně pracují čtyři směny, a tak i mistrů je stejný počet. Jejich fluktuace byly svého času vysoká, ale v současnosti je již ustálena a prakticky se neděje.

Nepřetržitý provoz ve firmě TTCE není zaveden pouze na tkalcovně, ale i v energobloku. To je oddělení, které se stará například o přísun vody, jelikož máme vodní tryskové stavy. Tento provoz, je osazen jedním pracovníkem, proto tam zřizovat pozici nějakého manažera je zbytečné. Ostatní výrobní provozy fungují na třisměnný režim v 8h směnách od pondělí do pátku. Kanceláře mají pružnou pracovní dobu, jen musí odpracovat v týdnu určitý fond pracovní doby.

Funkce mistra směny na tkalcovně spočívá v činnostech, které jsou podobné i v jiných podnicích, kde mají zřízenou tuto pozici. Je to řízení směny, tj. zadávání úkolů, kontrole vykonávané činnosti, ale také v motivaci podřízených. Motivace je mnohdy složitá, jelikož finanční možnosti nejsou žádné a všechny směny mají v průměru stejné prostředky. O to víc, je známka dobrého mistra směny, pokud dokáže směnu motivovat i bez přísunu dalších peněžních prostředků. Směny jsou na tkalcovně čtyři A, B, C a D, je to proto, aby se mohli střídat v nepřetržitém provozu. Systém střídání směn má přesná pravidla a je nastaven ve čtyřtýdenním cyklu, kdy se střídají denní a noční směny ve 12h režimu. Popis systému střídání směn je znázorněn níže.

	<u>PO</u>	<u>ÚT</u>	<u>ST</u>	<u>ČT</u>	<u>PÁ</u>	<u>SO</u>	<u>NE</u>
1)	D	D			N	N	N
2)			D	D			
3)	N	N			D	D	D
4)			N	N			

*Obr. č. 9*

*Systém směnnosti v oddělení tkalcovna v podniku TTCE.*



Kdy D znamená směnu denní, N směnu noční a číslo 1 až 4 týden. Tento systém se střídá stále dokola. Jeden pracovní den se střídají směny A, B a jiný směny C, D. Podle schématu například v pondělí a úterý mají směny C, D volno a naopak směny A, B mají den pracovní, ve středu a čtvrtek se tento režim otočí a volno mají směny A, B, pracovní den naopak směny C, D. Pro každou směnu, vychází jeden týden dlouhý, tzn., že má pět pracovních směn a druhý týden krátký, kdy směny jsou pouze dvě. Tento systém, je stejný pro všechny směny. Má sice nevýhodu v tom, že je každý druhý víkend pracovní, ale i jednu výhodu, je víc volných dní. 12ti hodinové směny jsou však náročné a nějakou dobu trvá, než si na ně noví zaměstnanci zvyknou. Tento systém směnnosti však není nijak ojedinělý, pokud se pracuje v nepřetržitém provozu, moc jiných možností, jak pokrýt směnnost není.

### 3.3 Metody řízení směny mistrem v oddělení tkalcovna

Rozdílný přístup každého mistra k řízení směny, je dán mnoha faktory. Je to například faktor vzdělání, dále je to zkušenost s podobnou prací či funkcí, osobnostní vlastnosti a předpoklady, apod. Já pracuji na tkalcovně od samého počátku vzniku firmy tj. od roku 1999, mí kolegové jsou na tom podobně a tak si troufám říct, že se známe docela dobře. Pokud se chci pouštět do posuzování práce kolegů, je nutné poznamenat, že je to čistě můj subjektivní názor. Tento subjektivní názor, se však pokusím v poslední části této diplomové práce podložit několika čísly a grafy, které mohou moji domněnku, potvrdit nebo vyvrátit. Připojím také komentář svého nadřízeného, jak on hodnotí řízení jednotlivých směn. Nyní se však zaměřím na popis řízení všech čtyř směn na tkalcovně, tak jak to vidím já osobně.

**Směna A** – tuto směnu vedu já osobně, a to již 7 roků, před tím jsem 4 roky řídil směnu B. Komentář k vedení této směny, je poněkud delší než u ostatních směn, je tomu tak proto, že ji znám nejlépe a nejlépe tak vím, o co se snažím. Spíše než hodnocení, je to vize jak bych chtěl, aby tato směna pracovala. Jestli se mi vše daří tak jak popisuji, je těžko popsatelné, jelikož se těžko sám můžu hodnotit, aniž by to nebylo neobjektivní.

Před časem, tato směna fungovala jako kolektiv dvou táborů, navzájem se pomlouvali a společně nespolupracovali. Výkonnost směny tak nebyla optimální. Snažil jsem se, do této směny zavést týmového ducha, o to se snažím stále. Týmovou spolupráci vnímám jako důležitý prvek v řízení kolektivu. V současnosti, pokud se směně v díle nedaří, je směna zdravě naštvaná, a snaží se udělat maximum pro to, aby se to zlepšilo. Na této směně dbám také na to, aby pracovní přestávky byly dodržovány. Jsem sice tolerantní, ale určitý řád a pořádek vyžaduji. Pokud se mi nějaká činnost nelíbí, snažím se ji řešit v kolektivním duchu, neřešit tedy jen co udělal ten či onen pracovník špatně, ale ukázat směně, že kolektiv nechal druhého to špatné udělat. Nejen mistr „vychovává“ podřízené k optimální činnosti na pracovišti, ale také kolektiv spolupracovníků svého kolegu.

Snažím se směnu vést demokraticky s participativními prvky, bez výrazných třecích ploch. Pokud se už nějaký problém objeví, snažím se ho řešit v zárodku, než se nakupí problémy další. K podřízeným, přistupuji jako k partnerům, kteří mi mají pomoci vykonat určitou práci. Podřízené spolupracovníky, ve výrobě nevnímám jen jako „děláky“, kteří mají pracovat, a nepřemýšlet. Naopak jejich aktivitu a názory na případné zlepšení vítám a podporuji. Je mou snahou, z kolektivu dostat to nejlepší.

Můj cíl byl a stále je, vytvořit spolupracující tým lidí, kteří jdou za výsledkem a pozitivní motivací jim ukázat, že díky spolupráci a pozitivního myšlení, se jim bude daleko lépe pracovat, než když budou pracovat jen sami na sebe. I „pouhá“ pochvala dělá divy a pokud je na místě, rád tohoto využiji. Mým cílem na této směně je, pomocí týmové práce, získat kýžený synergický efekt.

Mé znalosti po technické stránce, jsou pro výkon této funkce dostačující. Musím však sebekriticky přiznat, že mi chybí technické myšlení. Krom těchto znalostí, musím také přidat v umění komunikace. Ne vždy je totiž správně pochopeno, o co se na směně snažím. Správná komunikace, je základem úspěšné spolupráce. Pokud se na směně objeví technický problém, rád využiji rad a doporučení zkušených seřizovačů. Touto pomocí se snažím ukázat podřízeným pracovníkům, jak si jejich odborností a schopností vážím. O motivování svých spolupracovníků se snažím také správnou delegací úkolů. Pokud to je možné, snažím se na podřízené kolegy přenést díl odpovědnosti.

Myslím si, že směna mnou nastavený systém práce přijala, protože i v době mé nepřítomnosti pracuje stejně dobře a výkonně, jako za mé přítomnosti. To je pro mě důkaz, že systém funguje a že ho přijali za svůj. Musím ještě k mnou zvolené metodě dodat zajímavé zjištění. Pokud jsem chtěl mít směnu, která by pracovala podle mnou určeného stylu práce, musel jsem ji z počátku pečlivěji kontrolovat a usměrňovat, je to tedy z pohledu zaměstnanců velmi nepopulární. Po určité době, kdy si směna tento systém práce přijala za vlastní, mohla být kontrola méně důsledná. Podřízení kolegové potom získali pocit, že jim víc důvěřuji, že na ně víc spoléhám. To mimochodem také vnímám jako důležitý motivační prvek, který nesouvisí s finanční odměnou, ale na pracovišti může navodit lepší pracovní atmosféru. Koneckonců ne vždy finanční odměna, navíc pokud je určena jen někomu, přispívá k lepší pracovní atmosféře na pracovišti.

**Směna B** – je vedena spíše autoritativně, i když i tam, se objevuje snaha směřující ke spolupráci pracovníků a týmovému duchu. Problémy se zde řeší, až se nakupí a někteří pracovníci, je poté řeší na vyšší úrovni.

Spolupráce mistra s kolektivem podřízených je příkladná, jelikož mistr dělá maximum pro to, aby jakkoliv svým podřízeným pomohl. Je však pravda, že to málokterý ocení. Ono úsloví „někdy méně, je více“, má něco do sebe.

Pracovníci jsou obecně málo chváleni, i když podávají dobré výkony, z toho také někdy pramení jejich frustrace. Mistr se snaží z kolektivu dostat maximum, ale někdy se jím zvolené metody mívají s účinkem. Je to především z důvodu jeho impulsivní povahy. Pokud však pracovní záležitosti mistr řeší v klidu a s rozvahou, jsou jeho příkazy brány vážně a s respektem.

Výkonnost směny je dobrá, z velké části proto, že je mistr tak aktivní. Přestávky v práci jsou poctivě dodržovány a mistrem pečlivě kontrolovány. Dříve jsem tuto směnu vedl já, a zdá se, že styl práce a systém přestávek, který jsem tehdy na směně B zavedl, jsou stále aktuální. Obecně je však nutné podotknout, že mistr této směny, je velice poctivý a snaživý vedoucí pracovník, který má rád řád a pořádek. Své práci rozumí a po technické stránce, jsou jeho znalosti na velice dobré úrovni. Pokud by ubral ze své impulsivnosti, byl by to dobrý signál i pro jeho podřízené.

**Směna C** - má nejkomplicovanější historii a to z důvodu, že se tam vystřídalo nejvíce mistrů. V současnosti na této směně pracuje jediná mistrová v celé výrobě. Tato mistrová, je nejlépe vybavena technickými předpoklady, ale i jazykovými znalostmi z nás čtyř mistrů. A to díky svému vzdělání a zkušeností. Tento fakt, však ani zdaleka nemluví o úspěšnosti a výkonnosti směny. Dokonce se dá říct, že výkonnost směny, je za očekávání. Prapříčina této situace, však není v současné mistrové, ale v jejích předchůdcích.

Výkonnost a soudružnost směny, byla nesystémovým a neodborným vedením silně ovlivněna. Pokud pracovník pracuje pod špatným vedením delší dobu, naučí se špatným návykům, později se tak velice těžko přesvědčuje k vyššímu výkonu, snaze, i když ten potenciál má.

Současná mistrová je velice ambiciózní, chtěla dokázat, že na tuto práci stačí, měla spoustu plánů a ideálů, které se však příliš nenaplnily. Snažila se a dá se říct, že se stále snaží vnést do směny řád a pořádek. To se zdá se na této směně daří, je tam rozhodně posun k lepšímu.

Styl řízení práce na směně C vidím spíše jako autoritativní, všechno se snaží mít mistrová pod kontrolou a méně dává prostor pro vnější názory. Dokonce jsem se na této směně setkal s názorem, na co se budu snažit, stejně to nikdo neocení. Bohužel je fakt, že jestli směna pracuje lépe nebo hůře nemá vliv na finanční ohodnocení kohokoliv na směně. Je však závěrem třeba říct, že v záležitostech týkajících se vedení směny, má mistrová dokonalý přehled a pořádek.

**Směna D** – tato směna je vedena stále stejným mistrem, a to již 10 roků. Ale tento fakt, vůbec nenese výsledky, které by se daly očekávat. Je to s podivem, vždyť mistr nevedl jinou směnu, a tak mohl vytvářet koncepci, která by za tu dobu, mohla mít úspěch. Úspěch se však nedostavil. Příčina bude pravděpodobně v samotném mistrovi.

Na této směně absolutně nefunguje týmový duch. Každý pracuje jen na svém úkolu, co dělá kolega, nikoho nezajímá. Dochází tu k takovým kuriozitám, kdy kolega, který je ochoten druhému pomoci, je poslán pryč. Na této směně, je podle mého názoru velký potenciál, ale je nepěstován.

Dokonce se svého času projevovala i jistá frustrace pracovníc na této směně, z neustálých špatných výkonů. Tato frustrace se projevovala tak, že chtěly některé pracovníce přejít na jinou směnu, kde by mohly své kvality lépe zúročit a kde by je také za jejich snahu někdo pochválil.

Tato směna je řízena podle mého, až moc benevolentně, tzn., že nemá jasné cíle a nadřízený pracovník nedostatečně kontroluje a nezajišťuje, aby byly výkony směny maximální jejím možností. Motivace pracovníků zde v podstatě nefunguje, směna D nefunguje ideálně, výsledky či spíše vyšší efektivita směny se nedostávají a to bohužel po delší dobu.

### ***Popis řídicího pracoviště***

Tkalcovna ve firmě TTCE, je co do počtu zaměstnanců, ale také prostorově v podniku největší. Na každé směně v současnosti pracuje 12 lidí plus mistr směny (v minulosti tj. před několika lety, byl stav pracovníků na směně dokonce 22 osob), z toho je vidět určitý posun v zaměstnanosti ve firmě TTCE, dost možná je to známka zefektivnění provozu. Na pracovišti tkalcovna, mají pracovníci na starost 350 tkalcovských stavů. Stavů tkají trojí druh tkaniny, podšívkou s plátňovou vazbou, podšívkou se vzorem a v poslední době rozšiřující se výrobu airbagové tkaniny. Každý stav je napojen na centrální počítač a každý operátor před spuštěním stavu musí zadat svůj identifikační kód, bez kterého by stav nespustil. Díky tomuto systému, je možné vyhledat různé statistické údaje o výrobě.

Směnu na tkalcovně tvoří ženy a muži, a to v poměru 6:6. Je to na tkalcovnu možná docela neobvyklý poměr, ale je dán složitostí provozu a technologií používanou ve výrobě. Ženy vykonávají činnosti související se samotným tkaním, tzn. spouští a opravují zastavené stavů na tkalcovské vady a kontrolují kvalitu tkané látky. Muži vykonávají podpůrné a hlavně technické činnosti, jako je zakládání nových osnovních válu, seřizování, odvoz natkaného zboží apod. Ke každé směně náleží jeden mistr, který v době své nepřítomnosti má na směně svého zástupce, a to v pozici předáka směny. Tento předák, nevykonává pouze tuto pozici, ale věnuje se i jiné práci, jako je například údržba stavů.

### 3.4 Dílčí závěr

Díky tomu, že mám možnost pracovat pro tak velkou firmu, jakou bezesporu TTCE je (díky svému japonskému vlastníku), mám možnost se seznámit se stylem řízení, který není ještě v českých podmínkách všeobecně praktikován. Je však pravda, že nejúspěšnější firmy světa, ať už jsou z Japonska, USA, nebo Evropy, tento nebo podobný styl řízení praktikují.

Pobočka firmy TTCE, která je v Prostějově, je z hlavní části zaměřena na textilní produkci. Jelikož je tento segment trhu pod obrovským tlakem především z čínské produkce, je firma nucena a okolnostmi i tlačena, přicházet stále s něčím novým, co by obohatilo výrobní sortiment a hlavně zefektivnilo systém řízení a samotnou produkci zboží.

Vnímám tento tlak také jako určitou výhodu. A to v tom, že firma TTCE se sídlem v Prostějově, je nucena na sobě neustále pracovat, zdokonalovat se. Což je zajisté v dnešní době také důležité. Je tlačena do neustálých inovací, certifikací provozu a systémů, což zákazníci také ocení, protože vidí, že je snaha jít někam dál, dopředu. K úspěšnému řízení firmy, je také zapotřebí úspěšně řídicích pracovníků. Aby firma podávala co nejlepší výsledky, není jen o nějakých heslech, ale o poctivé práci s lidmi. Protože právě o práci s lidmi, je podle mého názoru manažerská práce především.

## 4. Analýza efektivity práce na směnách v oddělení tkalcovna v TTCE

Čas od času se objeví nějaký názor od vedení, tzn. nadřízených manažerů, ať už manažera sekčního, nebo dokonce manažera odboru, proč jsou rozdíly na směnách co do efektivity tkaní tak vysoké. Tato otázka dokonce svého času zajímala i japonského asistenta manažera odboru, než odjel nazpět do Japonska. Japonští asistenti, jsou totiž ve firmě jen na určitou dobu, obvykle je to na 5 let. Tento problém se zkoumal tak dalece, že jsem já, tedy mistr směny A společně s mistrem směny B byly vyzváni, abychom šli na zvědy na směny C a D, jak že to tam funguje. Jaké rozdíly jsou mezi námi a v čem si myslíme, že je problém nevyrovnanosti výkonu.

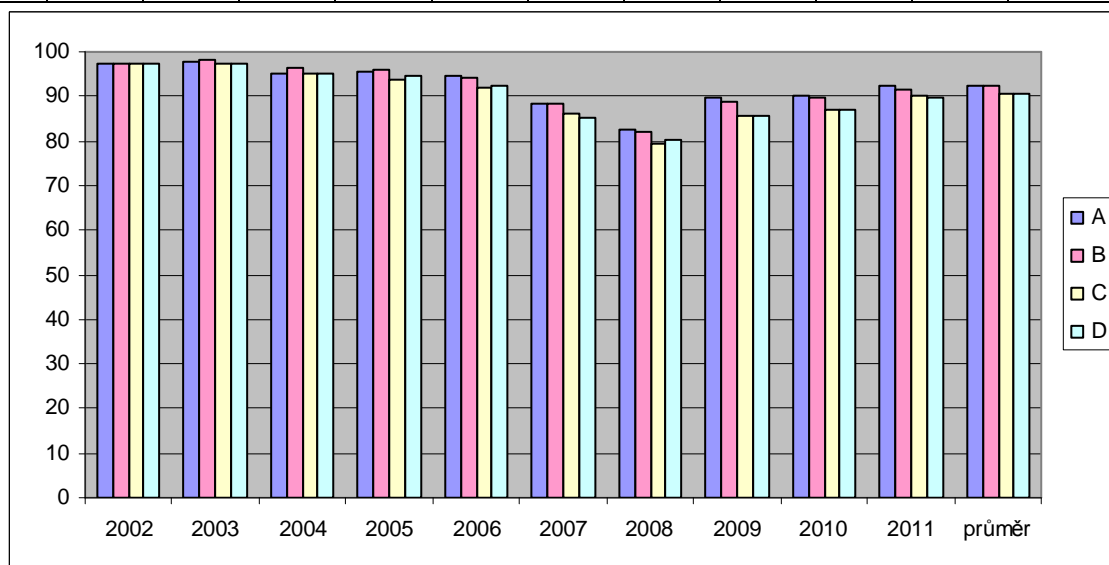
Po této zkušenosti, musím zpětně říct, že to neudělalo mezi lidmi na slabších směnách moc dobrý dojem. Cítili se poníženi, že někdo jiný, z jiné směny, jim má radit, jak a co mají zlepšit, především mistři na těchto směnách naši návštěvu nesli nelibě. Problém byl totiž v tom, že si žádné problémy nepřipouštěli a nechtěli si v žádném případě přiznat, že by nějaký problém mohl být také v nich samotných. Vinu za slabé výkony dávali stále jen na svoji směnu, tím je myšleno podřízené spolupracovníky. Uváděli často, že jsou slabí a nevykonní, a že z nich nic lepšího nikdo nevytáhne.

Já to však vidím jinak, podle mého názoru, je dobrá směna ta, která má dobrého vedoucího. Pokud vážně organizace práce, mistr místo toho, aby řídil, komunikoval a kontroloval, raději vymýšlel, proč jim to zase nejede, kdo jiný opět udělal chybu, nemůže to fungovat. Ano, každý jsme omylní, jsme jen lidé, ale umění je, svoji chybu si přiznat, a také se z té chyby poučit. Jsem přesvědčen, že každý má v sobě určitý výkonnostní potenciál, jen je úkolem a hlavně uměním vedoucího pracovníka (mistra), tento potenciál odhalit a poté, v podřízeném pracovníkovi tento potenciál pěstovat. Já osobně přirovnávám práci manažera, či spíše mistra směny k práci učitele. Manažer i učitel chtějí vytvořit ze skupiny, která jim byla svěřena výkonově funkční jednotku, tedy pracovníky a žáky, kteří budou mít výsledky a manažer i učitel, tak budou mít pocit, že jejich práce má smysl, že jejich snažení k něčemu vedlo.

## 4.1 Zjištění efektivity směn v oddělení tkalcovna v TTCE

Ve funkci mistra směny pracuji již 10roků. Od počátků tohoto mého působení si dělám grafické znázornění, jak se mé směně a ostatním směnám daří. To je, jaká je operační efektivita. Operační efektivita znamená, na kolik procent času jedou tkalcovské stavy. Jestliže pojede celá hala stavů na 100%, potom by se nesměl zastavit žádný tkalcovský stav a všechny by musely jet po celou dobu bez přerušení. To je samozřejmě nereálné, tkalcovský stav je jen technika a látka je tkaná z nití, takže důvodů k zastavení je spousta, jde jen o to, aby byl stav opět spuštěn v co nejkratší době. Právě tato doba, je rozhodující pro operační efektivitu. Pokud bude oprava rychlá, bez zbytečné prodlevy, potom bude i vyšší operační efektivita tohoto stavu. Tento můj osobní výzkum efektivity tkaní na směnách, zajímá dokonce i vedení, protože takovou historii po 10 let nazpět, nikdo v kanceláři nemá. A pokud hledají nějaká data z dřívější doby, jsou k dispozici. Nedělám si ty výsledky jen pro zábavu, ale beru to jako určitou zpětnou vazbu, jak byla úspěšná moje práce při řízení směny v čase. Právě operační efektivitu, vnímám jako vizitku práce mistra směny. Jaká tedy ta zmíněná efektivita je?

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	průměr
A	97.24	97.63	95.1	95.38	94.51	88.25	82.31	89.52	90.31	92.16	92.24
B	97.33	98.01	96.42	95.75	93.98	88.44	82.19	88.93	89.7	91.41	92.22
C	97.37	97.37	95.24	93.87	91.92	86	79.19	85.87	87.14	89.93	90.39
D	97.28	97.21	95.16	94.71	92.44	85.16	80.47	85.73	86.94	89.64	90.47



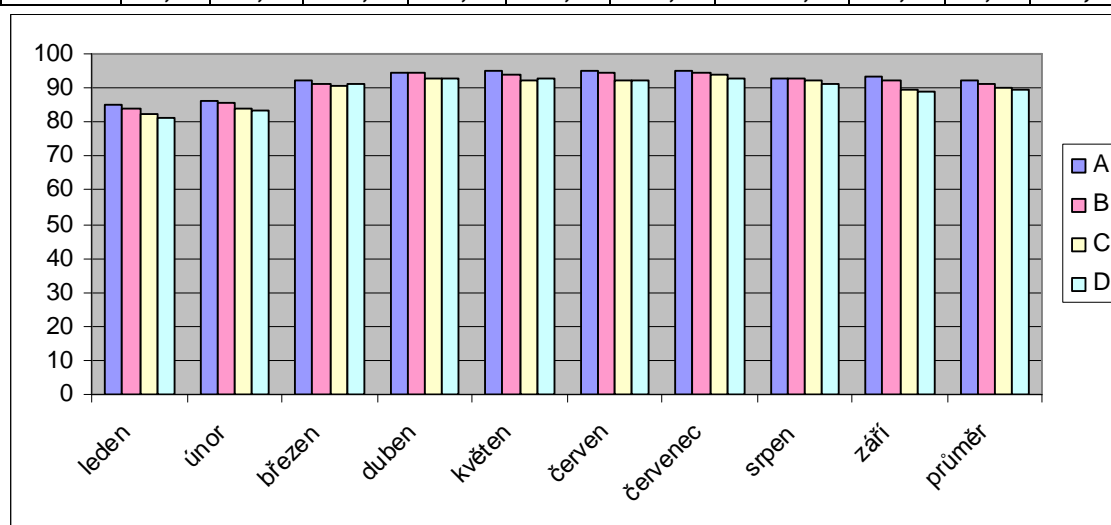
Obr. č. 10

Výsledky operační efektivity směn A, B, C, D v oddělení tkalcovna za roky 2002 - 2011



Rok 2011 znázorňují také, ale není kompletní, jelikož v době zpracování této práce, byl znám výsledek pouze za období roku leden – září. Nicméně i tak si myslím, že výsledek je docela výmluvný. Jsou tam vidět rozdíly mezi směny A, B, C, D.

eff. v %	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	průměr
<b>A</b>	<b>85,16</b>	<b>86,21</b>	<b>92,2</b>	<b>94,67</b>	<b>95,01</b>	<b>94,98</b>	<b>94,89</b>	<b>92,95</b>	<b>93,37</b>	<b>92,16</b>
<b>B</b>	<b>84,15</b>	<b>85,67</b>	<b>91,42</b>	<b>94,2</b>	<b>94,06</b>	<b>94,34</b>	<b>94,23</b>	<b>92,65</b>	<b>92,01</b>	<b>91,41</b>
<b>C</b>	<b>82,29</b>	<b>84,07</b>	<b>90,48</b>	<b>92,71</b>	<b>92,12</b>	<b>92,05</b>	<b>93,71</b>	<b>92,19</b>	<b>89,74</b>	<b>89,93</b>
<b>D</b>	<b>81,27</b>	<b>83,39</b>	<b>91,21</b>	<b>92,66</b>	<b>92,91</b>	<b>92,14</b>	<b>93,07</b>	<b>91,06</b>	<b>89,04</b>	<b>89,64</b>



Obr. č. 11

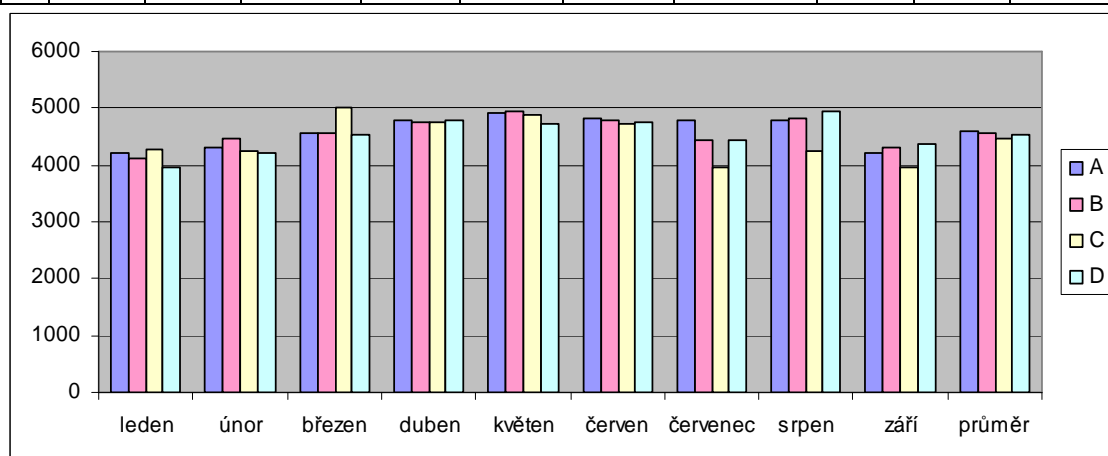
*Aktuální výsledky operační efektivity za rok 2011 (leden – září).*

S těmito výsledky, tím je myšleno výsledky celkově za delší období, souvisí jeden zajímavý fakt. Když je všechna technika v pořádku, nejsou žádné vnější vlivy, které by mohli ovlivňovat výrobu, směny se výkonnostně srovnávají. Jakmile však nastane nějaký problém, především na vstupu, to znamená špatné vlákno, neideální voda, protože i ta musí mít určité charakteristiky (jelikož tkáme na vodních tryskových stavech), špatné nitěnky, což jsou plechové vodiče, kterými vlákno prochází, apod. nastávají i disproporce na směnách. Vysvětlují si to tím, že v případě ideálního stavu, je i slabší směna schopna udržet přijatelný výkon, jakmile však nastanou problémy, špatně organizovaná směna si s nimi hůře poradí, než lépe organizovaná. Proto ty rozdíly, bohužel pro slabší směny, není ideální stav vnějších vlivů moc častý. Na to se však nikdo vymlouvat nemůže, podmínky mají stejné všechny směny.

Jelikož se mi zdála tato data nedostačující, chtěl jsem mít víc porovnávacích údajů, zaměřil jsem se na počet pracovníků na směně. To znamená vliv počtu zaměstnanců na operační efektivitu. Položil jsem si otázku, zda situace, kdy někdo onemocní, nebo si vezme dovolenou, může nějak zásadně ovlivnit výsledek směny. Samozřejmě je mi jasné, že pokud je někdo nemocen dlouhodobě a směna se tak potýká s nedostatkem personálu, výsledek efektivitu ovlivní, jen je otázka v jaké míře. Ostatní kolegové, kteří jsou dobře zorganizovaní, by měli mít schopnost, pokud těch absentujících není víc, zastat práci i za nemocného. Je také pravda, že tato situace potkala za tu dobu všechny směny a tak se nikdo nemůže vymlouvat, že mu někdo onemocněl a proto nemá výsledky. Krátkodobě je to možné, ale pokud se tomu tak děje dlouhodobě, tak je chyba určitě někde jinde, například v organizaci práce, motivaci podřízených, apod.

Zaměřil jsem se také, na počet metrů natkané látky na jednoho operátora. Spočítal jsem, kolik lidí na jednotlivých směnách pracovalo za leden až září v r. 2011, vydělil jsem tento počet pracovníků počtem směn v měsíci a tento údaj, jsem vztáhl na celkový počet natkaných metrů v tomto měsíci na konkrétní směně. Výsledky mi dokázali, že výsledky operační efektivitu nejsou náhodné, ne vždy sice souhlasí přesně s naměřenou operační efektivitou, ale v průměru za delší období vykazují stejné znaky.

	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	průměr
<b>A</b>	4212	4301	4556	4787	4911	4820	4801	4793	4226	4601
<b>B</b>	4111	4465	4579	4741	4946	4791	4422	4807	4310	4575
<b>C</b>	4271	4254	5023	4740	4895	4715	3968	4247	3965	4453
<b>D</b>	3953	4208	4533	4795	4730	4760	4429	4938	4361	4523



Obr. č. 12

Počet natkaných metrů na os./měsíc na směnách A, B, C, D za leden – září r. 2011

Pro názornost, jak jsem dosáhnul těchto údajů, podávám tabulku, do které jsem všechna data zapisoval před tím, než jsem graf vytvořil.

směna	A	B	C	D
počet natkaných metrů na jednotlivých směnách	51610,9	50315,4	50992,9	48353,4
(směna C a D má odpracovanou o jednu směnu více než směny A a B.)	50303,1	50337,8	48581,2	46422,3
	50584,6	49708,9	48802,3	47179,2
	50195,7	49606,5	48567,4	48534,8
	49068,6	48142,6	48143,3	47203,3
	49524,4	48783,2	47004,7	47771,2
	48135,4	48387,4	47776	48365,4
	48952,5	48613,7	46762	47000,4
	48881,7	48112,9	46246,1	45822,6
	48845	47421,6	45321,4	46625,4
	49038,2	47395,8	47385,6	46310,5
	48896,2	48561,9	46039,4	46858,7
	49165,4	49089	48531,6	46932,7
	49055,5	47450,8	46851,7	47085,8
			46851,9	46168,6
celkový počet natkaných metrů	692257,2	681928	713858	706634
průměrný počet natkaných metrů na směnu	49446,94	48709,1	47590,5	47109
průměrný počet operátorů na směně	11,7	11,3	12	10,8
počet natkaných metrů na jednoho operátora	4226	4310	3965	4361

*Obr. č. 13*

*Podrobnější analýza výsledků jednotlivých směn za měsíc září r. 2011*

Někoho možná zarazí rozdíly v počtu pracovníků, stačí však, aby byl někdo na dovolené, nebo nemoci a průměr z čísla 12, což je plně obsazená směna, se sníží. Navíc neplatí vždy pravidlo, méně lidí, méně natkaných metrů na pracovníka. Rozdíl je totiž v tom, zda chybí tkadlena, která dělá výkon směny především, nebo technický pracovník. Pokud chybí dlouhodobě tkadlena, je obvykle počet natkaných metrů menší jak na směnu, tak na osobu. Proto i práce mistra by především měla směřovat tímto směrem. Pokud vycházíme z absolutních metrů, tedy kolik metrů se natká na jedné směně, ať je to A, B, C nebo D vychází údaj zcela jednoznačně. Na pracovišti může také docházet k sociálnímu zahálení, tedy tomu, že společný výkon pracovníků je nižší, než kdyby pracovali každý samostatně. Dochází k němu při skupinových činnostech s jedním společným výsledkem, ve kterém nelze vyjádřit podíl jednotlivce na výsledku. I tady by měla být znát práce mistra, který tento jev minimalizuje.

## 4.2 Vliv mistrů směn na efektivitu a motivaci zaměstnanců

Ke správnému vedení směny a dá se říct, že i jakéhokoliv jiného pracovního kolektivu, je dobré si uvědomit základní cíle, ke kterému chci se svojí směnou či kolektivem dospět. Tepper výstižně popisuje okruh otázek, které naznačují, na co by měl dobrý vedoucí znát odpověď. Tyto otázky zní:

- „Co vaši zaměstnanci skutečně chtějí?
- Co je motivuje, aby se řídili vašimi instrukcemi a nechali se vámi vést?
- Co chce firma?
- Co můžete, nebo byste měli udělat, aby se zlepšily vaše schopnosti, a vy jste se stali lepšími vedoucími?

*Budete-li znát odpovědi na tyto otázky, stanete se dokonalým vedoucím.“<sup>83</sup>*

Pro větší objektivitu mnou popisovaných metod řízení směny na tkalcovně, jsem požádal nadřízeného manažera o jeho názor. Zajímalo mě, zda se bude shodovat alespoň částečně s názorem mým. Pro dosažení tohoto názoru, jsem použil formy řízeného rozhovoru. Nadřízenému jsem přednesl soubor otázek, vztažené na všechny směny a z poznámek vytvořil závěr. Tento názor není přepisován doslova, ale volně, neboť jsem nepoužil diktafon, ani jiné záznamové zařízení. Rozhovor nebyl proveden na jednom sezení, ale v průběhu pracovního procesu, a to v měsíci srpen až říjen 2011.

Znění otázek na styl řídicí práce mistra směny z rozhovoru s nadřízeným manažerem:

- Jaké má pracovní právní povědomí,
- jaké schopnosti vést pracovní tým,
- jaké schopnosti vést podřízené k lepším pracovním výkonům,
- jaké jsou znalosti technologických postupů, jejich návaznosti a dopady na celkové plnění cílů organizace,
- zda jsou ochotni vzdělávat se?

---

<sup>83</sup> TEPPER, B. B. *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha: Grada, 1996, s. 98, ISBN 80-7169-347-2.

**Směna A** – u řídicího pracovníka, pracovně právní povědomí vnímá na dobré úrovni, bez problémů zvládá požadované úkony. V oblasti vedení pracovního týmu bezproblémově vede tým, rozděluje práci a personálně zabezpečuje směnu i přesčasy. Schopnosti vést podřízené, u tohoto mistra směny vnímá jako dobré, je týmem plně akceptován a je také schopen, ze směny vytáhnout to nejlepší. Své podřízené pracovníky vhodně motivuje, k výsledkům, které jsou odpovídající jejich možnostem. Po technické stránce, je jeho znalost slabší, nicméně plně rozumí toku výroby, dokáže předcházet možným pochybením včasnou a účinnou kontrolou. Jeho ochotu vzdělávat se, vnímá jako příkladnou, jako jediný je ochotný, i schopný studovat při zaměstnání VŠ, která navíc oborově vhodně doplňuje profesní předpoklady. Tady musím dodat, že moje studium nijak nezasahuje do mých pracovních povinností a nežádal jsem nikdy žádných úlev či jakýchkoliv jiných výhod. Studium, je čistě moje věc a zaměstnavatel mi to nijak nezvýhodňuje a ani nezvýhodní v budoucnu.

**Směna B** - mistra směny vnímá, jako dobrého organizátora, nebojícího se, se směnou pracovat. Pracovně právní povědomí je na odpovídající úrovni jeho pozici. V oblasti vedení lidí má však rezervy, a to především v jednání s lidmi. Snadno se nechá unést emocemi. Své spolupracovníky, je schopen motivovat k vyšším výkonům, i když občas i demotivovat, a to z důvodů popsaného výše. Po pracovní stránce, se snaží jít příkladem a svými pracovními výkony, kdy pomáhá svým podřízeným, je schopen strhnout kolegy k lepším výkonům. Technickou stránku pracovního procesu zvládá bez větších obtíží, hůře si rozumí, snad jen s počítačem. Znalost technologických procesů je dostatečná, chápe také dopady na celkové plnění cílů organizace. Jeho ochota se vzdělávat, je na slabší úrovni. Podnikový kurz anglického jazyka odmítl, jiné vzdělávání, třeba i osobního charakteru nepraktikuje. Veškeré vzdělávání se vztahem k zaměstnání nebo i bez tohoto vztahu, je u tohoto mistra směny zaměřeno jen na školení o BOZP, které se koná každoročně v zaměstnání.

**Směna C** - vedoucí směny, považuje za dobře pracovně právně znalou i z toho důvodu, že má již nějaké zkušenosti s vedením kolektivu, ze svého dřívějšího zaměstnání. V oblasti vedení týmu lidí, nevidí její schopnosti jako nesilnější. Na směně nefunguje kolektivní duch. Také v motivaci podřízených, vidí u této mistrové rezervy, málo se skupinou aktivně pracuje.

Svým pasivním přístupem ke svým podřízeným v oblasti motivace způsobuje, že pracovníci sice vykonávají svoji práci kvalitně, ale bez zápalu, snahy se zlepšovat a také zrychlovat. Tuto mistrovou si vybral na pozici, především z důvodu pro její dobré technické znalosti, věděl o jejích schopnostech řešit problémy s rozvahou a nadhledem. Po technicko odborné stránce, považuje tuto mistrovou za velice schopnou, oceňuje u ní technické myšlení a koneckonců i vzdělání. I z toho důvodu, jí technologické postupy nedělají potíže. Jako jediná z mistrů ovládá obstojně cizí jazyk, a to angličtinu. Po podnikovém vzdělávání, pokud už nějaký kurz je k dispozici, zájem neprojevila. Snaží se být, ve všem co dělá, znalá. V oblasti vedení lidí a motivace, je to každopádně horší. Dodává však, že nepřevzala ideální směnu, nebyly tu totiž vytvořeny správné pracovní návyky a vztahy. O to je její úkol ztížen.

**Směna D** - mistra směny v pracovně právní oblasti práce vnímá jako člověka orientujícího se. V oblasti vedení lidí, vidí jeho schopnosti spíše s rezervami, na kterých bude chtít, aby zapracoval. Málo se aktivně zapojuje do spolupráce s podřízenými, nedostatečně prosazuje kolektivní myšlení na směně. Málo se směnou pracuje. Jeho směna pracuje, jako skupina jednotlivců a ne, jako směna, která táhne za jeden provaz. I proto motivace podřízených není na nejlepší úrovni. Jeho znalost technické stránky výrobního procesu, posuzuje jako dostačující, nicméně ne bezproblémovou. Toku technologických procesů a následných operací, rozumí dostatečně. V oblasti vzdělání, oceňuje u tohoto mistra vzdělání technického směru, druhým dechem však naznačuje, že to k dostatečným kompetencím pro vedení lidí nestačí. Jiného než firemního vzdělávání se neúčastní.

### ***Vztah motivace k řízení směny na uvedeném pracovišti***

Pokud se máme bavit o motivaci ve vztahu ke stylu řízení. Potom na pracovišti tkalcovna v podniku TTCE vnímám tyto zásadní rozdíly. Jestliže se mistr snaží vést své podřízené stylem participativním, či demokratickým, snaží se je vést ke spolupráci, deleguje na ně různé úkoly, snaží se je motivovat nejrůznějšími způsoby, a to s cílem, podchytit u nich jejich zájem o vykonávanou činnost. Dokazuje jim, že je práce všech pracovníků na směně důležitá.

Potom budou pracovat pečlivěji a výkonněji. Je také důležité, aby se mistr zaměřil na oblast, kterou popsal již McGregor ve své teorii X a Y. Každý pracovník je jiný, na někoho je nutné podle McGregora dlouhé vodítko, na někoho krátké vodítko. Mistři pracující výše zmíněnými styly, jsou schopni tato vodítka zacílit na správné osoby a tak u nich dosáhnout lepších výsledků.

Naopak, je to u mistrů, kteří vedou své směny příliš liberálním či autoritativním způsobem. V těchto případech se zmíněný McGregor se svojí teorií neuplatní a to proto, že mistři neuplatňují diferenci mezi zaměstnanci. Všechny je vnímají buď jako faktor X, tedy že je potřeba zaměstnance držet zkrátka a dávat jim co nejméně prostoru pro jejich osobní projevy. Nebo faktor Y, což je zase pravý opak, vnímají automaticky u všech pracovníků, že je jejich postoj k práci správně naladěn a není tudíž potřeba, s tímto postojem cokoli dělat. V podstatě nepodchytí u zaměstnanců správně řízenou motivaci jejich nejsilnější stránky, protože se o ně vůbec nezajímají. Svým pasivním přístupem k motivaci, nedostatečně rozvíjejí u svých podřízených pracovníků jejich participaci na zvolených úkolech. Pokud není pracovník přesvědčen o důležitosti svého úkolu, může být jeho činnost správně vykonána, ale určitě nebude vykonána, s co největší pečlivostí a také rychlostí.

Názor nadřízeného manažera na způsob řízení směn v oddělení tkalcovna, se z velké části shoduje s názorem mým. Jestliže popisují výsledky směn z několika pohledů, je dobré myslet na to, že ani můj pohled nemusí a být ten nejlepší. Je to jen názor, který se však shoduje i s jiným (nezávislým) názorem a to už něco naznačuje. Výsledky výkonnosti směn možná ukazují malé rozdíly, ale je nutné si uvědomit, na jaký počet vyrobených metrů látky, se tento průměr dá vztáhnout.

Jestliže jeden operátor vyrobil za období leden – září roku 2011 v měsíci průměrně na směně A 4601m látky a na směně C pouze 4453m látky, potom je zřejmé, kde se pracuje efektivněji. Kde je efektivita, tam musí být motivace. Dovolím si dokonce dát do vztahu pojem efektivita a motivace. Protože bez motivace efektivitu dosáhnout nelze.

Závěrem této podkapitoly, je zajímavé podotknout jeden fakt. Všechny směny na pracovišti tkalcovna ve firmě TTCE, mají zhruba stejný objem peněz určený na mzdy. To znamená, pokud je některá směna horší (méně efektivní), neprojevuje se to nijak na mzdách jejich členů. A to žádného z členů, tedy ani u mistra této směny. Myslím si, že je to nefér, ale tak je to nastavené. Pokud tedy chceme motivovat zaměstnance, či v tomto případě členy směny, bez možnosti nějakým způsobem ovlivnit jeho/její mzdu, je to pro mistra daleko obtížnější úkol. Já osobně беру tento fakt jako výzvu, podle mého názoru mistr směny by takové myšlení měl mít. Mistr nesmí být spokojen se skutečností, tedy stavem směny, její výkonností, musí ji chtít změnit, zlepšit. Pokud pracuje mistr za určitých podmínek na určitém pracovišti, musí brát podmínky jako dané a vytvořit v nich maximálním úsilím prostředí, které podřízené pracovníky dovede k co nejvyšším výkonům. Motivace, není ani zdaleka jen o mzdě, ale především o komunikaci a přístupu nadřízeného k podřízenému.

### **4.3 Doporučení méně výkonným směnám**

U doporučení, jak by měli méně výkonné směny pracovat, je podle mého důležité myslet na to, aby se změnil přístup vedení směny k podřízeným. Je nutné podřízené pracovníky chápat ne jen jako dělníky co mají „držet pusy a krok“, ale jako partnery pro dosažení cílů, které si firma vytýčila. Vždyť bez těchto dělníků, těchto cílů dosáhnout nejde, a pokud nebudou dostatečně, kvalifikovaně vedeni a také motivováni k práci, nedosáhnou ani dílčích úspěchů, tím je myšleno například cílů dílenských. Za velice důležitou záležitost považuji informovanost pracovníků. Je na místě zřízení porad na směnách, kde se podřízení od svých nadřízených mistrů dozví, jaké jsou cíle organizace, a také metody, jak tohoto cíle dosáhnout. Každý by měl vědět, kam firma ve které pracuje, směřuje, a jak toho chce dosáhnout. Pokud chce být vedení firmy úspěšné, musí vtáhnout pracovníky do rozhodovacího procesu. Musí se zajímat o jejich názory a bez porad, v ideálním případě neformálních, s těmito pracovníky se to nedozví.

Z vlastní zkušenosti vím, že informovanost na směnách není dobrá. Mistři mají poradou se svým nadřízeným manažerem, každé pondělí, poté se předpokládá, že podstatné záležitosti předají ve formě ústní informace dále mezi podřízené kolegy.



Stalo se však, pokud například přišel na mou směnu na přesčas nějaký pracovník z jiné směny, ptal se, co je nového. To je samozřejmě špatně. On se to nemá dozvídat od cizího mistra, ale především od mistra své směny. Porada dokonce plní určité základní funkce, které Malý a Dědina popisují takto:

*„Porada definuje tým lidí, kteří se scházejí za určitým společným cílem. Účast v tomto týmu dává jednotlivci vědomí, že se s ním při řešení problému počítá, zvyšuje jeho motivaci a prestiž a zároveň jej povzbuzuje k činnosti, která by měla přispět k řešení tohoto cíle. Účast na poradě, v týmu je pro každého závazkem a vědomím, že se od něj něco očekává.“<sup>84</sup>*

Dále bych doporučil všem nadřízeným pracovníkům na úrovni mistrů směn, absolvovat nějaké školení, či stáž v nějaké školící instituci, která se zaměřuje na motivaci podřízených a stylu řízení. Je v zájmu každého z nás, pokud chceme vést kolektiv podřízených co nejefektivněji, zdokonalovat svoje znalosti a schopnosti. Také si myslím, že je na místě, aby ve firmě fungoval koučink vedoucích zaměstnanců. Víím, jsme malá firma, proto by tohle u nás čtyř mistrů na tkalcovně, mohl vykonávat sekční manažer, který by k tomu měl i určité vzdělání či proškolení.

Já mám v oblasti řízení částečnou výhodu, a to ve studiu sociální pedagogiky, která podle mého názoru s prací mistra směny úzce souvisí. Samozřejmě ani tato výhoda mi nedává absolutní jistotu v mých rozhodnutích. Každý máme rezervy, ani já nejsem výjimkou. Myslím si, že doškolování se, či možná lépe znějící termín dovzdělávání se, by měl být cíl nejen jednotlivců, v tomto případě mistrů směn, ale i samotného zaměstnavatele. Víím o několika kolezích na tkalcovně, kteří začali studovat, většinou si dokončují středoškolské vzdělání. Vysokoškolské vzdělání má však také určité kvality a i to by se mělo začít projevovat v cílech mých kolegů. Právě přes zvyšující se kvalifikaci vedoucích zaměstnanců, v tomto případě mistrů směn, vidím velký přínos pro větší fundovanost při rozhodování a vedení kolektivu. Bohužel jsem v tomto směru mezi mistry směn na tkalcovně jediný.

---

<sup>84</sup> MALÝ, M. DĚDINA. J. *Organizační architektura*. Praha: VICTORIA PUBLISCHING, 1996, s. 121, ISBN 80-7187-064-1.

## 4.4 Vliv studia sociální pedagogiky na styl řízení

Pokud jsem zmiňoval vzdělání a schopnosti svých kolegů na jiných směnách, musím dodat fakt, že já jako jediný z mistrů v oddělení tkalcovna ve firmě TTCE, nemám vzdělání technické povahy. Nabízí se otázka, je to na škodu? Někdy samozřejmě ano, ale v komplexu činností, které má mistr směny na starosti, a které také vykonává, si myslím, že to na škodu není. Mistr především pracuje s lidmi, dokonce daleko víc, než vyšší vedení firmy. Proto každé vzdělání, které umožňuje mistrovi zdokonalit schopnosti, které toto vedení umožňují je cenné.

Tyto schopnosti vést lidi, pomáhají zdokonalovat právě humanitní obory a konkrétně sociální pedagogika zvláště. Proto zvyšovat si vzdělání např. tímto směrem, je určitě zajímavé i pro manažery.

Studium sociální pedagogiky, je podle mého názoru, tak jak jsem napsal výše pro práci mistra směny velice přínosné. Jedním z důvodů, je fakt, že toto studium zvyšuje potřebné kompetence pro vedení a práci s lidmi. Vedení lidí není, totiž ani zdaleka jen o metodách managementu. Jistě, je důležité vědět o čem management je, či jak fungují jeho základní principy, ale stejně tak, ne-li důležitější, je umět pracovat s lidmi a hlavně pro lidi. V současné době, se stále více prosazuje princip vedení firmy zaměřený na zákazníky, ale také na personál, tedy na zaměstnance. Proto je důležité se zaměřit na kompetence, které tyto schopnosti zvyšují. Právě sociální pedagogika díky svému multidisciplinárnímu zaměření, toto umožňuje.

Studium oboru sociální pedagogiky, může velmi podstatně přispět k porozumění širokých sociálních souvislostí objevujících se v řízení. Při vedení (řízení) lidí, je důležitá nejen znalost, jak fungují stroje a zařízení na pracovišti, tedy jak maximálně využít jejich potenciál za pomoci zaměstnanců, ale také jak fungují sociální vztahy na pracovišti, jak funguje pracovní skupina, atd. Studium tohoto oboru, může pomoci pochopit přechod řízení z technokratického stylu, k řízení, které chápe sociální rozměr při řízení. Tento sociální rozměr, je v poslední době čím dál víc propagován a nejméně úspěšnější firmy se snaží jít právě tímto směrem. Co se týče vzdělávání a rozvoje kvalifikace, je velice zajímavé co k tomuto uvádí Koubek.

*„Rozvoj kvalifikace a vzdělání může vést k vyšším výdělkům, příležitost dosáhnout vyššího výdělku může pracovníky motivovat k rozvoji kvalifikace a vzdělání. V organizacích se systematickým vzděláváním jsou tyto skutečnosti zřetelnější.“<sup>85</sup>*

Koubek nepíše sice o konkrétním vzdělávání, tedy jakou školu či jaké vzdělání si případně doplňovat. Pokud však vzdělávání a rozvoj kvalifikace chápeme, jako důležitý prvek, který zaměstnanci zaměstnavatel nabízí a také, který ukazuje o snaze zaměstnavatele se neustále zdokonalovat a posouvat dále, potom je to správně. Důležitější však podle mého je, vzdělávat se z vlastní vůle, než z vůle zaměstnavatele. Vždy je lepší dělat něco z vlastního přesvědčení, než z donucení, ve vzdělávání to platí obzvlášť.

Studium sociální pedagogiky, dokonce bych řekl, že zvlášť sociální pedagogiky na IMS v Brně, podle mého přispívá k prohlubování těchto kompetencí a schopností, které jsou využitelné pro práci mistra směny.

- Motivace podřízených (pochopení významu motivace),
- práce s lidmi (sociální kompetence),
- široké právní povědomí,
- základy managementu, jeho součástí a souvislosti,
- psychologie práce, ale i psychologie obecně,
- komunikace, jak komunikovat,
- neméně důležité jazykové znalosti, pedagogické metody, atd.

Pokud píšu zvlášť na IMS v Brně, je v tom záměr. Protože jiné školy zaměřené také na tento obor pedagogiky, nemají akcent na vedení lidí se zaměřením na manažerskou oblast, ale především na pomáhající oblast, tedy oblast terénního či možná přesněji sociálního pracovníka. To je podle mého názoru škoda, protože souvislost sociální pedagogiky s prací manažera, či chceme-li vedoucího směny je více než zřejmá.

---

<sup>85</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management press, 2008, s. 280, ISBN 978-80-7261-168-3.

## 4.5 Dílčí závěr

Cílem této kapitoly mělo být pochopení, jak jsou vedeny směny na oddělení tkalcovna a v čem jsou hlavní příčiny úspěchu či neúspěchu těchto směn. Tyto informace jsem získal z vlastního pohledu, ale také z pohledu nadřízeného manažera. Otázka však zní, je to k něčemu důležité? Podle mého názoru ano. Pokud bude mistr vědět, že jeho cesta je cesta správným směrem, lépe se bude moci zaměřovat na důležité stránky řízení a méně na hledání způsobů, které tak úspěšné nejsou. Je důležité pojmenovat chyby a z těchto chyb se pokud možno poučit.

Bylo by optimální, kdyby s mými zjištěnými fakty pracoval i můj nadřízený, tedy pokud chce, aby byl jeho tým spolupracovníků, tedy tým nás čtyř mistrů, při své práci na směně co nejvíce efektivní. Je přece cílem každého vedoucího, mít pracoviště maximálně efektivní, a k tomu může sloužit správná motivace a také názorné příklady. Nadřízený manažer oddělení tkalcovny po prozkoumání mého dlouholetého výzkumu usoudil, že rozdíly mezi směnami jsou pro něho podstatné a proto se tímto problémem chce dále zabývat. Jinak vypadá výzkum efektivity za několik málo měsíců a jinak za několik let.

Z mého pohledu je zjištění, že můj výzkum nadřízeného zaujal důležitý. Protože vidím, že můj přístup k řízení směny, a také výsledky výzkumu ukázaly správný směr. Pokud budou všechny směny pracovat tak, aby byl maximálně využit potenciál jejich členů, bude to mít pozitivní efekt na všechny pracovníky tkalcovny. Bude-li úspěšné pracoviště, bude úspěšnější firma. Bude-li úspěšnější firma, budou z toho mít prospěch její zaměstnanci. V posledním roce se vedení firmy TTCE rozhodlo, že bude vyplácet odměny podle výsledku hospodaření. I z toho je patrné, že lepší výkonnost na směnách má efekt na všechny pracovníky. Koneckonců, každému se pracuje lépe, pokud vidí pozitivní výsledky své práce.

## Závěr

Toto diplomová práce pojednává o stylu řízení a o jeho vlivu na efektivitu a motivaci pracovníků. Pokud se má zabývat stylem řízení, je také důležité, aby se zaměřila na samotný management. Vždyť samotný pojem management, je možné nahradit (velmi zjednodušeně) slovem řízení.

Shrnu-li první část, docházím k závěru, že management je souhrn mnoha dílčích úkonů, mezi nimiž je jedním z nejdůležitějších, práce s lidmi. Tato práce, neleží ani zdaleka jen na personálním oddělení, ale ve většině případů na přímých nadřízených pracovníků, tedy mistrech a jiných podobných vedoucích.

Nedílnou součástí práce těchto mistrů směn, ke zlepšení výkonů směny a k jejímu zefektivnění, je i motivace pracovníků. I proto je druhá část věnovaná pracovní motivaci, tedy motivaci, která má s pracovním výkonem co nejvíce společného. Správný manažer ví, co jeho podřízené pracovníky motivuje, jak na ně působit, aby svůj pracovní výkon zlepšovali.

Pokud měla tato diplomová práce přinést něco praktického, bylo nutné ji vztáhnout na konkrétní případ, kde řízení směn nefunguje podle představ nadřízeného manažera. A ukázat možné cesty ke zlepšení.

Správný styl řízení podřízených, pomáhá k efektivnímu řízení pracovních činností. Jaký styl by to měl být, je otázka, na kterou se tato práce snažila najít odpověď. Je jistě pravda, že najít tento styl a hlavně jej i praktikovat, není vždy v praxi jednoduché. Věřím však a jsem o tom dokonce i přesvědčen, pokud bude vedoucí pracovník věřit svému cíli a hlavně, bude vědět, jak k tomuto cíli dospět, dokáže své podřízené správně (efektivně) vést. Toto vedení, však bez účinné motivace není možné. I toho by si manažer měl být vědom. Dobrý manažer však motivaci u podřízených nikdy nepodcení. Ono by se mu to totiž vrátilo ve slabších výkonech jeho oddělení.

Na počátku byla položena otázka. Je chyba u méně výkonných směn jen na straně zaměstnanců, přesněji řečeno výrobních pracovníků, nebo je chyba i na straně vedoucího směny? Odpověď zní podle mého názoru jednoznačně. Chybu lze hledat především na straně vedoucího. Pokud je špatný mistr, je špatná i směna. Jistě, je možné namítnout, že se špatnými (slabými) členy směny, ani dobrý mistr neudělá zázraky, já mám však zkušenost jinou. Jde o to, chtít ze směny dokázat vytvořit něco úspěšného. Bez tohoto základního elementu, nejde dosáhnout žádného úspěšného cíle. Koneckonců pochopil to i nadřízený manažer, v oddělení kde pracuji, protože se o tento problém také zajímá.

Dokud budu pracovat v současném zaměstnání, budu si dělat i nadále výzkum efektivity na směnách. To, že se mnou vedené směně dařilo v uvedených parametrech nejlépe, nijak nepřeceňuji. Je to úspěch ne můj, ale především pracovníků, kteří podávají potřebný výkon. Možná jsem měl štěstí na správné lidi, ale také možná ti lidé správně pochopili mé myšlenky, které jsem měl a stále mám při vedení směny. Uvidím, a jsem také zvědav, zda se zájem nadřízeného manažera o tuto problematiku, ale třeba i snaha u méně výkonných směn, či spíše snaha mistrů těchto směn, obrátí směrem k lepšímu fungování řízení práce na směnách. Koneckonců, je to ku prospěchu věci nejen mistrů směn, ale i podřízených pracovníků.

# Resumé

Cílem této práce, bylo dát odpověď na otázku, zda způsob řízení může mít vliv na efektivitu a motivaci zaměstnanců. Odpověď je zahrnuta v popisu konkrétního případu řízení, a to v podniku TTCE. Dále bylo cílem, popsat styly řízení a v neposlední řadě, také nastínit různé pohledy na problematiku motivace pracovního výkonu. To všechno bylo pojato v kontextu managementu a jeho vývoje.

První kapitola je zaměřena na řízení pracovních činností. Na vymezení pojmu řízení, management, jeho vývoj a souvislosti. Podkapitola, je věnována také na popsání stupňů řízení, ale i na různé styly řízení.

Druhá kapitola je věnována pracovní motivaci. Popisuje pracovní motivaci, hledá souvislosti mezi motivací a výkonem. Naznačuje různé teorie pracovní motivace.

Třetí kapitola je věnována struktuře podniku TTCE, jako zdroje hledání souvislostí mezi stylem řízení a efektivitou práce. Je zde naznačeno, kde se nachází pozice mistra ve struktuře řízení TTCE. Jsou v ní popisovány metody řízení, používané na jednom z pracovišť této firmy.

Čtvrtá kapitola si všímá efektivitu práce, ale také motivace pracovníků v oddělení tkalcovna podniku TTCE. Analyzuje zjištěné údaje. Všímá si řídicích pracovníků ve vztahu k těmto údajům. Pokouší se dát některá doporučení, jak tuto efektivitu zlepšit. Naznačuje, jaký význam může mít studium sociální pedagogiky pro práci mistra směny.

## **Anotace**

Diplomová práce **Vlivy řízení na motivaci a efektivitu výkonů zaměstnanců**, je zaměřena na popis procesu řízení pracovních činností s důrazem na teorie řízení, styly řízení, management, jeho vývoj a možné souvislosti. Věnuje se pracovní motivaci, její teorii a vztahu k pracovnímu výkonu. Zabývá se vlivem stylu řízení na motivaci a pracovní výkonnost zaměstnanců. Analyzuje nedostatky a navrhuje možnosti řešení tohoto problému.

## **Klíčová slova**

Řízení, styly řízení, management, mobbing, organizační struktura, tým, firemní kultura, motivace, výkon, TTCE, efektivita směn, mistr směny.

## **Annotation**

The Thesis: The effects of management on the motivation and on the effectiveness of the performance of the employees, is focused on the description of the process of management of work process with an emphasis on management theory, management styles, its development and possible context. It deals with the work motivation, its theory and its relationship to the work performance. It deals with the influence of the style of management motivation and work performance of employees. It analyse the shortcomings and propose potentials of solving this problem.

## **Keywords**

Management, management styles, mobbing, organizational structure, team, corporate culture, motivation, performance, TTCE, efficiency of shifts, master shift.



## Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, 268 s.  
ISBN 978-80-247-2177-4.
2. BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 113 s.  
ISBN 978-80-87197-35-6.
3. BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2006, 183 s.  
ISBN 80-86851-17-6.
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2007, 798 s.  
ISBN 978-80-7261-169-0.
5. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Moc, vliv, autorita*. Praha: Management press, 2001, 126 s.  
ISBN 80-7261-053-8.
6. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008, 144 s.  
ISBN 978-80-247-1975-7
7. BLOCH, A. *Murphyho zákon*. Praha: Svoboda – Libertas, 1993, 187 s.  
ISBN 80-205-0332-3.
8. DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management – integrace měkkých a tvrdých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s.  
ISBN 978-80-7400-003-4.
9. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s.  
ISBN 978-80-7179-893-4.
10. GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS, 2008, 101 s.
11. HARVEY, Ch. *Umění motivovat - cesta k úspěchu. (Dokážete to i vy!)*. Praha: Informatorium, 1994, 109 s.  
ISBN 80-85427-46-X.
12. HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005, 189 s.  
ISBN 80-7178-983-6.
13. HERMANOVÁ, S. *Teambuilding*. Praha: Grada, 2006, 113 s.  
ISBN 80-247-1155-9.
14. HIRIGOYEN, M. F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002, 229 s.  
ISBN 80-200-0994-9.

15. HORÁK, R. *Management a marketing*. Brno: IMS, 2008, 143 s.
16. HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008, 200 s.  
ISBN 978-80-7357-390-4.
17. HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008, 130 s.  
ISBN 978-80-247-1737-1.
18. HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti – Mobbing*. Martin: Neografia, 1995, 143 s.  
ISBN 80-85186-62-4.
19. JANKOVICHOVÁ, E. *Etika jako součást podnikové kultúry*. Brno: Tribun EU, 2008, 89 s.  
ISBN 978-80-7399-537-9.
20. KEŘOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha: C. H. Beck, 2009, 137 s.  
ISBN 978-80-7400-119-2
21. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: East Publisching, 1998, 659 s.  
ISBN 80-7219-014-8.
22. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management press, 2008, 399 s.  
ISBN 978-80-7261-168-3.
23. KRATZ, H. J. *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, 128 s.  
ISBN 80-7261-127-5.
24. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010, 240 s.  
ISBN 978-80-247-2951-0.
25. MALÝ, M. DĚDINA, J. *Organizační architektura*. Praha: Victoria Publisching, 1996, 170 s.  
ISBN 80-7187-064-1.
26. MURPHY, C. E. *Jste dobrý šéf?* Praha: Computer Press, 1999, 179 s.  
ISBN 80-7226-183-5
27. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha 2: Academia, 1997, 270 s.  
ISBN 80-200-0592-7.
28. PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006, 254 s.  
ISBN 80-247-1706-9.

29. PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. Praha: Argo, 2000, 328 s.  
ISBN 80-7203-258-5 .
30. PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002, 226 s.  
ISBN 80-247-0470-6.
31. RŮŽIČKA, J., DRÁZSKÁ, E. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1992, 170 s.  
ISBN 80-7079-626-X.
32. ŘEHOŘ, A. *Management a marketing*. Brno: IMS, 2007, 151 s.
33. STÝBLO, J. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. Praha: VŠFS, 2010, 62 s. ISBN 978-80-7408-032-6
34. SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu*. Praha: Grada, 2008, 108 s.  
ISBN 978-80-247-2474-4.
35. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, 87 s.  
ISBN 80-7357-046-7.
36. TEPPER, B. B. *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha: Grada, 1996, 110s.  
ISBN 80- 7169-347-2.
37. VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2005, 356 s.  
ISBN 80-246-0841-3.
38. VÁCHA, S. *Cesta ke špičkovému podniku*. Praha: EUROVIA, 1991, 68 s.  
ISBN 80-900835-4-4.
39. VEBER, J. a kol. *Základy managementu*. Praha: Fortuna, 1999, 136 s.  
ISBN 80-7168-654-9.
40. VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*. Brno: IMS, 2007, 223 s.
41. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2009, 324 s.  
ISBN 978-80-7261-197-3.

### **Jiné zdroje:**

1. ČEMPELOVÁ, Z. *Efektivní delegování*. Moderní řízení, 2010, roč. 45, č. 11, s. 70, ISSN 0026-8720.
2. BROŽ, D. *Transformace firemní kultury*. Moderní řízení, 2011, roč. 46, č. 6, s. 23, ISSN 0026-8720.