

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2022

Bc. Simona Sochorová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Rozhodování a motivace manažerů na různých úrovních řízení

Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Simona Sochorová**
Osobní číslo: **E20751**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Rozhodování a motivace manažerů na odlišných úrovních řízení**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza rozhodování a motivace manažerů na odlišných úrovních řízení. V práci bude teoreticky vymezeno rozhodování v rámci teorií managementu. Dále bude analyzována rozhodovací činnost, styl řízení a motivace manažerů v konkrétním podniku. Bude empiricky zkoumáno, jak je rozhodování ovlivněno motivací manažerů.

Osnova:

- Rozhodování a motivace manažerů na odlišných úrovních řízení, teoretický rámec.
- Empirický výzkum v podniku.
- Výstupy výzkumu a propojení teorie a empirie.
- Vyhodnocení motivace z pohledu odlišných úrovní managementu.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 2013. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3.
BĚLOHLÁVEK, František. 20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace. ISBN 978-80-247-4323-3.
KAHNEMAN, Daniel. Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Girous, 2011. ISBN 978-0-374-27563-1.
KOCH, Richard. Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím. 3. aktualizované vydání. Přeložila Jana NOVOTNÁ. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-313-7.
THALER, Richard H. Neočekávané chování: příběh behaviorální ekonomie. Přeložil Jan KALANDRA. Praha: Argo, 2017. Zip., svazek 56. ISBN 978-80-257-2121-6.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jan Mandys, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. března 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Rozhodování a motivace manažerů na různých úrovních řízení jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29. 10. 2021

Bc. Simona Sochorová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu Mgr. Janu Mandysovi Ph.D., který se mnou velmi ochotně komunikoval, předával mi své zkušenosti a rady. V neposlední řadě chci poděkovat vedení společnosti Škoda Auto Kvasiny, za umožnění stáže za účelem sběru dat, především můj velký vděk patří všem manažerům lakovny, kteří se mnou velmi vstřícně spolupracovali a zúčastnili se mého výzkumu. Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Ivaně Mandysové, Ph.D., která mi pomohla se začátkem teoretické části mé práce.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá analýzou rozhodování manažerů na různých úrovních řízení a způsob, jak vedoucí pracovníci motivují své podřízené, ale i sebe samotné. Na teoretické úrovni je popsán rozhodovací proces, chyby, kterých se manažeři dopouští, odlišnost rozhodování podle úrovní řízení, teoretický rámec motivace i behaviorálního managementu. V Praktické části jsou tyto teorie aplikovány na konkrétních případech.

Klíčová slova

Management, behaviorální management, motivace, rozhodování, rozhodovací proces

Title

Decision-making and motivation of managers at different levels of management

Annotation

This thesis analyses managers' decisions at different levels of management and the way how managers motivate their subordinates, but also themselves. The theoretical level describes the decision-making process, the mistakes made by managers, the difference in decision-making according to management levels, the theoretical framework of motivation and behavioral management. In the practical part, these theories are applied to specific cases.

Keywords

Management, behavioral management, motivation, decision-making, decision-making process

OBSAH

Úvod.....	12
1 Rozhodování manažerů.....	14
1.1 Rozhodovací proces	14
1.2 Rozhodování podle stupně managementu.....	15
1.3 Rozhodování za podmínek, neurčitosti, nejistoty, jistoty a rizika	16
1.4 Chyby při rozhodování.....	17
1.5 Skupinové rozhodování.....	19
1.6 Pravidlo 80/20	19
2 Behaviorální management	21
2.1 Vznik a rozvoj behaviorálního přístupu.....	21
2.1.1 Kontinuum různých stylů vedení.....	21
2.1.2 Mřížka stylů vedení	23
2.1.3 Hawthornský efekt.....	24
2.2 Behaviorální ekonomika	24
2.3 McGregorova teorie X a Y o lidské povaze.....	25
2.3.1 Japonská teorie Z	26
2.4 Heuristiky v rozhodování.....	26
3 Motivace	28
3.1 Teorie potřeb podle Abrahama Maslowa.....	28
3.2 Dvoufaktorová teorie motivace.....	29
3.3 Teorie ERG a Vroomova teorie	30
3.4 Motivace podřízených.....	30
4 Aplikační část	32
4.1 Historie závodu v Kvasinách	32
4.2 Charakteristika jednotlivých stupňů managementu	35

4.3	Analýza rozhodování a stylu řízení.....	40
4.3.1	Delegování úkolů.....	40
4.3.2	Špatně strukturované problémy	41
4.3.3	Skupinové rozhodování	43
4.3.4	Řešení konfliktu s podřízenými	44
4.3.5	Řešení konfliktu s nadřízeným	45
4.3.6	Styl řízení.....	47
4.4	Analýza motivace manažerů	49
4.4.1	Motivace manažerů k přijetí funkce	50
4.4.2	Sebevzdělávání manažerů.....	52
4.4.3	Odměňování podřízených.....	53
4.4.4	Porovnání motivace podle stupňů řízení.....	55
5	Shrnutí výzkumu.....	57
	Závěr.....	63
6	Použitá literatura	65

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek č. 1: Informační charakteristiky a důsledky rozhodování v závislosti na úroveň managementu	16
Obrázek č. 2: Pravidlo 80/20	20
Obrázek č. 3: Schéma kontinuity stylů řízení	22
Obrázek č. 4: Mřížka stylů vedení podle Blaka a Moutonové.....	23
Obrázek č. 5: Maslowova pyramida potřeb	28
Obrázek č. 6: Škoda Superb OHV 1948	32
Obrázek č. 7: Škoda 450	33
Obrázek č. 8: Práce svářečů v 70. letech	34
Obrázek č. 9: Organizační struktura	39
Obrázek č. 10: Srovnání míry delegace na všech úrovních řízení	41
Tabulka č. 1: Srovnání řešení problémů a rozhodování podle stupně řízení	46
Tabulka č. 2: Škála pro hodnocení stylu řízení	48
Tabulka č. 3: Bodové ohodnocení stylů řízení	48
Tabulka č. 4: Zařazení manažerů podle McGregorovy teorie X a Y o lidském chování	51
Tabulka č. 5: Porovnání motivace a motivačních nástrojů	55
Tabulka č. 6: Shrnutí rozhodování, stylu řízení a motivace manažerů.....	61

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ASAP Akciová společnost automobilového průmyslu

PVC Polyvinylchlorid

ÚVOD

Součástí každodenního života nejen manažera, ale všech lidí je rozhodování. Některé rozhodnutí nemá větší vliv na budoucí dění, takové rozhodnutí často se provádí bez většího přemýšlení, mnohdy si člověk ani toto rozhodnutí neuvědomuje, protože není pro něj podstatné, není nutné se pozastavit a zanalyzovat možné varianty a následky. Ovšem pokud nastanou situace, kdy rozhodnutí může ovlivnit ve větší míře budoucí dění, pak je nezbytné popřemýšlet a zhodnotit možné varianty řešení. Takovéto rozsouzení je ovlivněno několika faktory, které mnohdy plynou z podvědomí a nelze je tedy vnímat, ba i dokonce ignorovat. V managementu rozhodování může být ovlivněno stylem řízení, zkušenostmi, ale také aktuálnímu rozpoložení manažera.

Dobrý manažer musí umět motivovat své podřízené. Škála motivačních nástrojů je velmi rozmanitá. Řídící pracovník může využít ekonomických nástrojů, ty jsou ovšem limitované podnikem. Mezi nejčastěji používaným neekonomickým nástrojem motivace může být i pochvala nebo poděkování. Ovšem pro některé zaměstnance taková forma nemusí být dostatečná, pro velké množství zaměstnanců jsou nejlepším hnacím motorem pro lépe odvedenou práci finance. Manažer by měl dobře znát své podřízené, na základě těchto znalostí zvolit vhodný motivační nástroj, zároveň by měl být spravedlivý, měřit všem pořízeným rovným metrem, bez ohledu na jeho sympatie nebo antipatie vůči danému pracovníkovi.

Tato diplomová práce je rozdělena do dvou částí, v první části je teoreticky vymezeno manažerské rozhodování, včetně rozhodovacího procesu, který zahrnuje celkem sedm fází. Tento proces začíná samým uvědoměním problému, následuje analýza problému a návrhy variant řešení. Čtvrtá fáze procesu zahrnuje tvorbu možných důsledků pro jednotlivé varianty řešení, vhodné je si připravit, pokud to situace umožňuje, pravděpodobnosti, se kterými můžete tento důsledek nastat, poté následuje výběr nejlepší možné varianty řešení. Předposlední fázi rozhodovacího procesu je aplikace vybraného řešení. Posledním krokem je ověření správně vybrané varianty rozhodovacího problému. Také je popsáno rozdělení rozhodování podle stupně řízení. Vrcholový management zastává strategického rozhodování, který má dlouhodobý charakter. Určuje se budoucí vývoj firmy, vedoucí pracovníci na nejvyšším stupni řízení většinou pracují a rozhodují se za podmínek neurčitosti. Střednímu managementu se připisuje taktické rozhodování. Nejnižší management rozhoduje na operativní úrovni, tuto úroveň řízení není vhodné podceňovat, tito manažeři přímo komunikují s klienty nebo s podřízenými. Tento stupeň vedení může přímo ovlivnit práci podřízených stylem vedení, motivací apod. Rozhodovací problémy, se kterými se tito manažeři setkávají bývají dobře strukturované.

V rámci rozhodování jsou teoreticky rozebrány i podmínky rozhodování, včetně rozboru nejčastějších chyb, kterých se manažeři dopouští. Pokud se vedoucí pracovník takové chyby dopustí, neznamena to vždy, že je špatným manažerem, chybné rozhodnutí může být ovlivněno velkou spoustou faktorů, důležité je si danou chybu uvědomit a poučit se z ní. Podporou pro stanovení řešení může být skupinové kreativní rozhodování, například brainstorming. V další části teorie se tato práce zabývá problematikou behaviorálního managementu. Jedná se poměrně o kontroverzní moderní ideu a pohledu na vedení lidí. Součástí behaviorálního managementu je i známá McGregorova teorie X a Y o lidské povaze. Teorie X se opírá o tezi, že zaměstnanec chodí do zaměstnání jen kvůli zdroji příjmů, nerad se angažuje a bere na sebe zodpovědnost. Přímým opakem je teorie Y, která říká, že zaměstnanec chodí do práce rád, bere ji jako příležitost uplatnit své dosavadní zkušenosti a znalosti. Poslední třetina teoretické části je věnována motivaci. Za motivaci považujeme vnitřní nehmotnou pohnutku, která vede člověka k určité činnosti.

Cílem praktické části diplomové práce je analýza rozhodování a motivace manažerů na různých úrovních řízení. Aplikační část se bude opírat o výsledky empirického výzkumu, který bude probíhat v jedné z výrobních úseků akciové společnosti Škoda Auto.

1 ROZHODOVÁNÍ MANAŽERŮ

Každý den se všichni potýkáme s nejrůznějšími situacemi, v nichž se musíme rozhodnout mezi dvěma či více variantami. Mnohdy si člověk danou okolnost ani neuvědomuje a rozhoduje se podvědomě, v takovýchto situacích nemá lidské rozhodnutí velký dopad na nastávající dění, proto mu není třeba věnovat velké pozornosti. Pokud nastane situace, kdy manažer čelí důležitému rozhodnutí, které může mít fatální následky pro společnost, může si rozhodování ulehčit využitím několika metod, kterým se bude tato kapitola zabývat. Touto problematikou se zabývá Daniel Kahneman (2011) ve své knize *Myšlení, rychlé a pomalé*, kde rozlišuje dva styly úsudků. Jeden z nich pojmenoval jako Systém 1, jehož základem je rychlý úsudek, který je automatický, názorným příkladem může být použití mimiky při pohledu na nehezký obrázek, čtení reklam na billboardech a podobně. Oproti tomu Systém 2 vyžaduje určitou míru koncentrace, je potřeba na vytvoření úsudku více času. Systém 2 tedy vyžaduje rozsáhlý stupeň pozornosti, který se dá ovšem lehce narušit různými vlivy, a to povede k nesprávnosti úsudku, typickým příkladem pro Systém 2 je vyplnění daňového přiznání nebo počítání složité matematické úlohy, ale také sdělení svého rodného čísla neznámé osobě.

1.1 Rozhodovací proces

Veber ve své knize (2021) vymezil několik faktorů, které ovlivňují rozhodovací proces manažera. Mezi tyto faktory řadí osobnost vedoucího pracovníka, který činí rozhodnutí, podmínky a situace procesu, značný vliv má i rozhodovací problém:

- **První fází** procesu rozhodování je nalezení a uvědomění si problému, jeho podstaty, priority a urgentnosti řešení a také je třeba určit, jaké následky mohou nastat.
- **Druhá fáze** je analýza informací a diagnostika problému, je nutné seskupit komplexní informace, které pomohou k pochopení a vyřešení problému. Při jednoduchých záležitostech lze tento krok zcela vynechat, avšak při složitých problémech je tento krok klíčovým.
- **Třetím krokem** je určení variant řešení, zde je vhodné si připravit více variant, nenavrhopvat pouze provizorní řešení, také je vhodné být kreativní a zamyslet se i nad netradičním východiskem.
- **Čtvrtá fáze** zahrnuje vyhodnocení důsledků variant, přičemž dochází k ohodnocení všech navržených variant podle kvantitativních, kvalitativních nebo výnosových a nákladových kritérií. Kvantitativní měřítka lze vyčíslit, ve většině případů mají

ekonomický charakter. Mezi taková kritéria řadíme rentabilitu, likviditu, náklady na pořízení majetku a podobně. Oproti tomu kvalitativní můžeme zhodnotit pouze slovním popisem, může se jednat, například o dopady na životní prostředí. Kvalitativní kritéria mají politickou, sociální nebo enviromentální povahu. Třetím kritériem pro vyhodnocování výsledků variant je kritérium výnosové, kde vyšší ohodnocení přináší podniku větší užitek, analogickým opakem je nákladové kritérium, kde se na menší hodnocení hledí jako na lepší.

- **Pátým krokem** je výběr konkrétní varianty, která povede k vyřešení problému. Nejdříve vyloučíme takové varianty, které nebudou v souladu se stanovenými cíli. Následně vybereme nejlepší variantu podle jednokriteriálního nebo vícekriteriálního hodnocení. Přičemž u jednokriteriálního hodnocení vybereme tu variantu, která nejlépe vyhovuje danému měřítku. U vícekriteriálního hodnocení je proces složitější, je potřeba při rozhodování uvažovat i nad důležitostmi jednotlivých kritérií.
- Předposledním a **šestým krokem** je realizace vybrané varianty řešení rozhodovacího problému. V této fázi manažer aplikuje do praxe variantu, která je dle celého procesu rozhodování nejlepší.
- Ověřit vhodnost řešení lze v **sedmé** a již poslední fázi procesu. Pokud problém vymizel a nevznikly žádné nové problémy v důsledku aplikace řešení nebo byly dosaženy předem stanové cíle, ke kterým bylo žádoucí se pomocí rozhodování dostat, můžeme vyvodit, že byla vybrána správná varianta, pokud však problém stále přetrvává nebo vznikly nové problémy je nutné celý proces důkladně přezkoumat, analyzovat možné chyby a zavést opravné akce.

1.2 Rozhodování podle stupně managementu

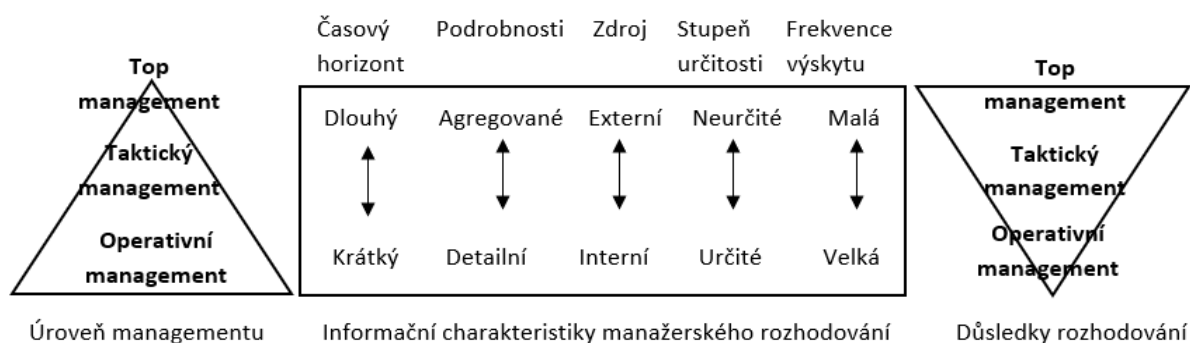
Jednotlivé úrovně řízení se liší například v kompetencích, pravomocích, povinnostech, v charakteru řešených problémů, v odpovědnosti při stanovování cílů a podobně. Podle knihy od Keřkovského a Drdly (2003) lze vyvodit, že každý stupeň managementu používá jiný druh rozhodování a pracuje s jinými informacemi viz obrázek číslo 1.

Strategické rozhodování, které spadá do kompetencí vrcholového managementu, má dlouhodobý charakter, výběr varianty řešení má v důsledku velmi významný vliv. Nelze predikovat problém před tím, než nastane, jedná se o ojedinělý případ, který by měl řešit zkušený manažer. Pohybujeme se tedy v podmínkách neurčitosti, problémy jsou špatně

strukturované a pro jejich řešení musí top manažer vymyslet vlastní kreativní řešení, použít svou intuici. Také se při strategickém rozhodování informace často čerpají více z externích a neformálních zdrojů nežli z interních.

Taktické rozhodování je pomyslný převodní můstek mezi strategickým a operativním rozhodováním, ve kterém je rozhodovatel manažer střední úrovně. Problémy se v některých případech předvídat. Důležitou součástí rozhodování je spolupráce s top managementem, který by měl podávat určitou oporu pro taktické rozhodování.

Operativní rozhodování má střednědobý charakter, je určený pro manažery nízkého stupně řízení. Nastalé jevy lze obvykle předvídat. Pro operativní rozhodování jsou typické podmínky jistoty i nejistoty, s nízkou mírou rizika. Manažer může při řešení využívat své zkušenosti z předešlých situací, směrnice, vnitropodnikové návody a instrukce, doporučuje se nevykolejovat z tradičního řešení, kreativita manažera při výběru variant může být nežádoucí. Problémy jsou často opakované a řešení může být rutinní záležitostí manažera.



Obrázek č. 1: Informační charakteristiky a důsledky rozhodování v závislosti na úrovni managementu¹

1.3 Rozhodování za podmínek, neurčitosti, nejistoty, jistoty a rizika

Za podmínek **neurčitosti** manažer nemá k dispozici data o pravděpodobnosti situace jednotlivých rozhodnutí, problém je zcela nový a manažer nemůže z tohoto důvodu využít statistických metod a musí využít jiný a kreativnější způsob nalezení problému, jako je například intuice, odhad, zkušenosti, vlastní citění a podobně. (Keřkovský & Drdla, 2003)

V podmínkách **nejistoty** jsou známy možnosti variant řešení včetně jejich důsledků. Nejsou ale k dispozici pravděpodobnosti jevů, které mohou v důsledku rozhodnutí manažera nastat, ale přesto je manažer schopný využít statistických metod pro určení vhodné varianty řešení.

¹ Zpracováno podle: Keřkovský, M. & Drdla, M., 2003. Strategické řízení firemních informací - teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck.

Veber (2021) definuje rozhodování za **jistoty**, tak že manažer tedy rozhodovatel zná, s jakou pravděpodobností daný jev nastane a jaké budou důsledky vybrané varianty řešení rozhodovacího problému.

V rozhodování za **rizika** jsou předem známé všechny možné varianty, které mohou nastat, k dispozici jsou i pravděpodobnosti, že se daný jev stane. (Dědina & Odcházal, 2007)

Optimističtí rozhodovatelé se podle Donellyho (1997) nebojí riskovat, protože věří v dobré výsledky. Dle výzkumu muži se více obávají, kdežto ženy mají větší sklony podstupovat riziko. Manažeři, kteří mají středně kladný vztah k riziku, mají malou averzi k riziku, rádi vyhledávají alternativní řešení. V tomto případě velikost rizika je stejně velké nebo menší než pravděpodobnost úspěšného výsledku. Thaler (2017) se ve své teorii o averzi k riziku opírá o tezi, která říká, že užitek neboli štěstí, které nám přináší určitý statek nebo služba se s bohatstvím zvyšuje, ale značně pomalejším tempem, tento jev je pojmenován jako princip klesající citlivosti. S určitým rostoucím majetkem klesá významnost jednotlivých přírůstků téže majetku. Thaler (2017) tuto skutečnost dokazuje názorným příkladem. Pokud farmář mající malý statek dostane deset tisíc dolarů, je zřejmé, že mu tato částka změní životní úroveň k lepšímu naproti tomu, pokud jeden z nejbohatších lidí na světě jako například Bill Gates obdrží takovéto množství peněz, patrně si tohoto přírůstku ani nepovšimne. Je to způsobeno tím, že užitek z prvního desetitisíce dolarů je vyšší než užitek dalších tisíců.

1.4 Chyby při rozhodování

Veber (2021) ve své knize uvádí čtyři nejčastější chyby, které dělají manažeři při rozhodování.

Jako první chybu Veber (2021) uvádí **otálení**. Pokud je problém identifikován a řešen, ještě před tím, než nastane, je to nejlepší možná varianta, která může nastat. Čím déle manažer zareaguje na problém, tím se stává situace problematičtější na řešení a také se stává více nákladnou. Může nastat i situace, že manažer coby rozhodovatel špatně určí priority nutnosti řešení jednotlivým problémům a nejprve řeší skutečnosti, které jsou jednodušší na nalezení řešení. Motivací pro odložení zkoumání problému může být i obava rozhodovatele ze špatného úsudku, nebo manažer může nabýt dojmu, že se problém vyřeší sám. Rozhodovatel se může mylně domnívat, že problémem se budou zabývat jiný a není potřeba, aby se ve skutečnosti angažoval nebo vyčká na reakci jiných a jejich řešení si osvojí a aplikuje jej stejným způsobem. Manažer má také možnost daný problém delegovat, předat ho svému kolegovi, nejčastěji svému podřízenému.

Druhou významnou chybou je **nedostatek nebo přebytek informací**, které jsou nezbytné pro rozhodování. Všechna rozhodnutí, která mají velký vliv na budoucí situaci podniku, musí být důkladně řešena. Může nastat situace, kdy manažer nemá k dispozici dostatek informací, nebo se rozhoduje na základě prvotně získaných informací. Tato situace je velmi palčivá, protože pokud je manažer ovlivněn pouze omezeným množstvím informací, ať už z důvodu nedostupnosti nebo dokonce neexistence dat, údajů a jiných informací nutných pro rozhodování, nebo z důvodu, že si manažer chce vystačit pouze s prvotními údaji, může to mít za následek, že se rozhodne nesprávně a mohou nastat nežádoucí důsledky rozhodnutí, které budou časově i finančně nákladné. Pokud je rozhodovatel naopak přehlcen velkým množstvím dat, je před zahájením rozhodování potřeba údaje si roztrždit a nedůležité, nevěrohodné nebo neúplné informace vyselektovat.

Další častou chybou je manažerova **preferance standartních rozhodování před racionálním rozhodováním**. Manažer se může setkat s problémem, který již řešil několikrát v minulosti, a tak zná postup pro rozhodování, tato situace se pro něj stává rutinní (všední) záležitostí. Problém však nastává ve chvíli, kdy manažer špatně vyhodnotí situaci a použije standartní postup, přičemž přehlédne aktuálnost, změny a přeměny všedního rozhodovacího problému. Namísto toho, aby si rutinním rozhodováním ušetřil čas, může tak učinit více škody než užítku.

Poslední častou chybou, kterou Veber (2021) uvádí je **malý, nebo naopak velký počet rozhodovatelů**. Všechny situace, které mohou vyvolat velmi špatné důsledky, je dobré prodiskutovat s větším počtem lidí. Mezi tyto situace neřadíme ty krizové, jako například požár, kdy je potřeba jednat velmi rychle. Nikdo ze skupiny rozhodovatelů není povinen ihned vyřknout svůj návrh definitivního rozhodnutí, oceňuje se především jiný názor, jiný úhel pohledu, jiné hodnoty a zkušenosti. Pro efektivní proces rozhodování vyvarovat se vypjatým emocím, diskusím, které přímo nesouvisejí s problémem. Ke konečnému řešení je možné dojít pomocí kompromisů nebo hlasováním. Při skupinovém rozhodování se může objevit jeden či více členů, kteří nejsou dostatečně zainteresováni do situace a je nutné je se na rozhovor s nimi předem připravit, zajistit si dostatek zajímavých faktů a informací, které je přiměje se zapojit se stejným zájmem jako ostatní ze skupiny. Opačným jevem pro skupinové rozhodování je situace, kdy je manažer na rozhodnutí sám, pokud si neumí poradit, obvykle osloví svého oblíbeného kolegu, který není dostatečně kvalifikovaný pro řešení daného problému. Pokud tomu časové podmínky dovolí, je vždy lepší si sestavit malý tým kompetentních rozhodovatelů, kterými se efektivně dopracuje k rozhodnutí.

1.5 Skupinové rozhodování

Manažeři se často potýkají se situacemi, kdy je potřebné jejich názor prodiskutovat s kolegy, týmy, s různými komisemi, pracovními skupinami nebo se skupinou odborníků, zpravidla se jedná o ojedinělé problémy s rysy rozhodování za neurčitosti.

Skupinové rozhodování podle Donellyho (1997) může být v některých případech značně časově náročnější, oproti tomu spolčení několika specialistů a odborníků je bezesporu přínosné a nápomocné k nalezení efektivního a kvalitního rozhodnutí. Skupinové rozhodnutí nemusí být vždy velmi časově náročné, ale velmi záleží na způsobu a dovednosti dobrého strategického řízení a organizování. Skupinové rozhodnutí může být negativně ovlivněno osobami s dominantní povahou, které si tvrdě chtějí prosadit svůj názor. Negativní vliv může mít i nadřízení, kteří si myslí, že jako vyšší management mají odbornější názor, ale ve skutečnosti tomu tak být nemusí. Při kolektivním rozhodování by měla být přátelská atmosféra, aby se nikdo nebál projevit svůj názor, v praxi tomu tak vždy nemusí být kvůli kolizi názorů. Pro neprogramované problémy se doporučuje skupinové rozhodování, aby se stanovilo alternativní řešení a zajistil se tak širší pojetí.

Brainstorming se doporučuje aplikovat pouze v kolektivu, který nemá sklony ke konfliktům a kde převažuje přátelská atmosféra. Výhodou tohoto kolektivního rozhodování je velké množství vyprodukovaných nápadů, jejich originalita, rozvoj kreativity přemýšlení rozhodovatelů, jeden názor či nápad může motivovat druhého k podobnému nebo lepšímu. Čím více je zapojených lidí, tím je větší časová náročnost, Kolajová (2006) uvádí, že spodní hranice pro brainstorming jsou tři lidé, a naopak maximální počet zúčastněných je deset až dvanáct lidí. Pro správné aplikování brainstormingu je nezbytná vzájemná známost účastníků, která zajistí uvolněnější atmosféru, kde se nikdo nebude bát vyjádřit svůj názor a zároveň by nikdo neměl kritizovat nebo jinak hanit názory jiných.

1.6 Pravidlo 80/20

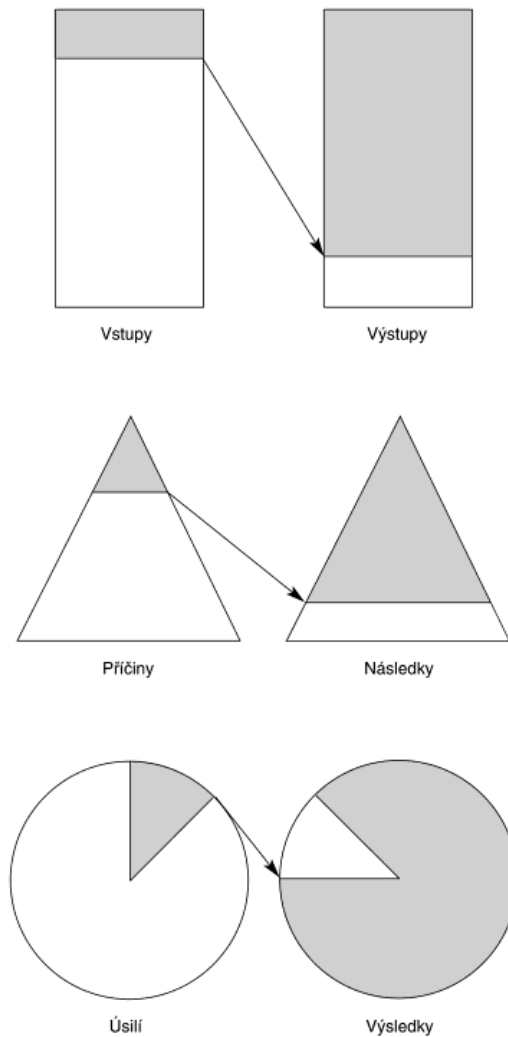
Pravidlo 80/20 má původ v Itálii, kde Vilfrédo Pareto v roce 1897 odhalil fakt, že 80 % půdy je ve vlastnictví 20 % obyvatelům Itálie. Dib Allan (2020) ve své knize uvádí, že vzniklé pravidlo 80/20 lze v praxi využít na čemkoliv má daný rozhodovatel zájem. Příkladem může být, že 80 % stížností pochází od 20 % zákazníků. Principem je, že 80 % následků určité situace plyne z 20 % příčin.

Koch (2015) ve své knize poukazuje na pravidlo, které definuje nerovnováhu vztahů určitých veličin.

Takovými to jevy jsou:

- příčiny a výsledky;
- vstupy a výstupy;
- úsilí a odměna.

Přičemž většinou příčiny, vstupy a úsilí může být kategorizováno jako menšina, která má velký vliv nebo naopak většina, která má malý vliv, jak je tomu naznačeno na obrázku číslo 2.



Obrázek č. 2: Pravidlo 80/20²

² Koch, R., 2015. Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím. Praha: Management Press.

2 BEHAVIORÁLNÍ MANAGEMENT

Behaviorální management je alternativním přístupem, který využívá tzv. průmyslové psychologie. Mezi hlavní rysy Kučírek (2017) zařadil vzájemné respektování sociálních podmínek a pracovních vztahů, vytváření systematické sociální stability stylem řízení, vytváření a prosazování pozitivního jednání se zaměstnanci, pravidelné hodnocení práce a také se klade velký důraz na nehmotné stimuly pro odměnu za dobře odvedený pracovní výkon.

2.1 Vznik a rozvoj behaviorálního přístupu

Behaviorálnímu managementu předcházelo klasické pojetí řízení lidí, které se zastávalo myšlenky, že pro dosažení efektivity a produktivity podniku je důležité vybrat vhodné plánování, vedení a kontrolování pracovníků. Tento směr se postupem času rozvíjel, přicházely nové a alternativní směry s orientací na mezilidské vztahy a behaviorismus.

Donnelly (1997) ve své knize uvádí, že zastánci teorie mezilidských vztahů poukazují na velký vliv jednotlivých zaměstnanců na prosperitu firmy jako celku. Oproti klasickému managementu, který se orientuje na fyzikální prostředí, se humanistické zaměření orientuje na sociální prostředí, respektují lidskou důstojnost a zaměřují se na rozvoj potenciálu zaměstnanců.

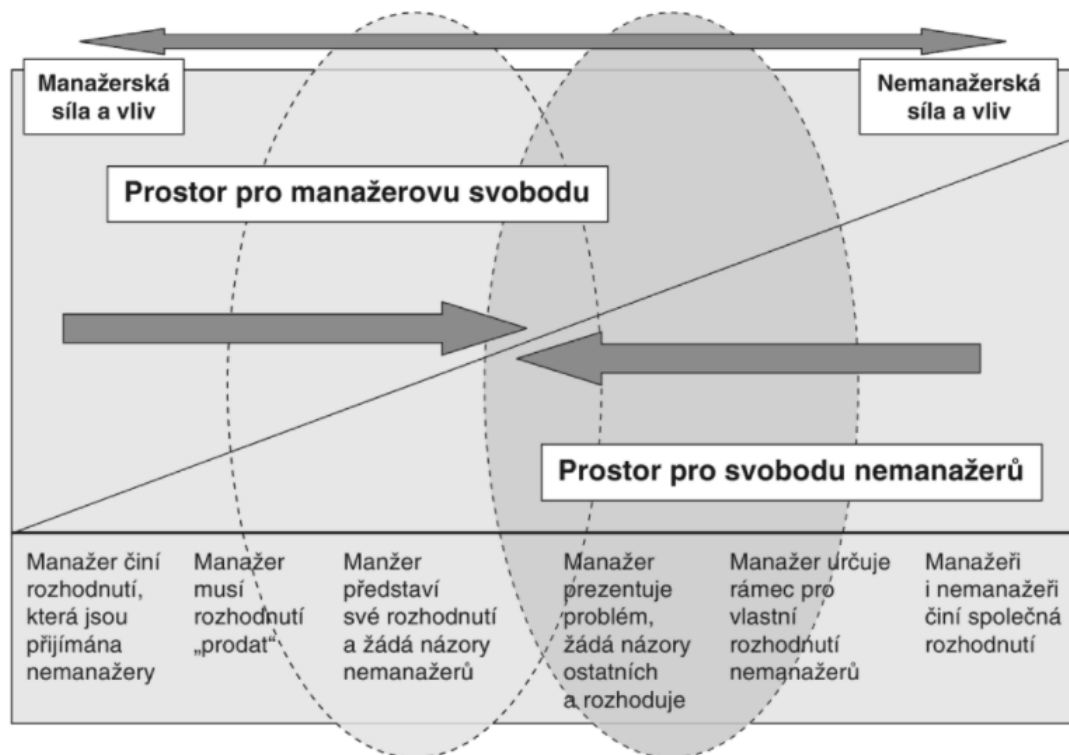
Začátkem padesátých let 20. století, kdy myšlenky oboru mezilidských vztahů se dostávaly do úpadku, především z důvodu neaktuálnosti, byla založena Nadace pro výzkum lidského chování (Foundation for Research on Human Behavior). Cílem nadace, založené na Harvardské univerzitě, bylo propagovat a podporovat zavádění behaviorálního vědeckého přístupu ve společnostech. (Vojtovič, 2011) Behaviorismus se zaměřuje na vědecký přístup lidského chování, využívá metod a znalostí z psychologie, sociologie a antropologie. Behavioralisté nepopírají žádné z tvrzení klasického pojetí managementu, který popisuje pouze to, co má manažer dělat, kdežto behaviorismus slouží k analýze manažerského chování a jeho pochopení. (Donnelly, et al., 1997)

2.1.1 Kontinuum různých stylů vedení

V šedesátých letech minulého století Tannenbaum vydal knihu Kontinuum různých stylů řízení (Kontinuum unterschiedlicher Führungsstile), kde se zabývá střetem dvou stylů chování manažerů a jejich aplikaci v praxi.

Styl řízení, který je orientovaný pouze na úkoly, komunikace mezi nadřízeným a podřízeným je vedena jen za účelem splnění určitého úkolu, tento styl je označován jako autoritativní.

Druhým stylem, který Tennenbaum uvádí je participativní styl, který je soustředěn na chování spolupracovníků, podřízení mají velký vliv na rozhodování. Tannenbaum v návaznosti na tyto dva zcela odlišné styly řízení vytvořil model tak zvaných mezistylů, viz obrázek č. 3. (Steinger & Lippmann, 2012)



Obrázek č. 3: Schéma kontinuity stylů řízení³

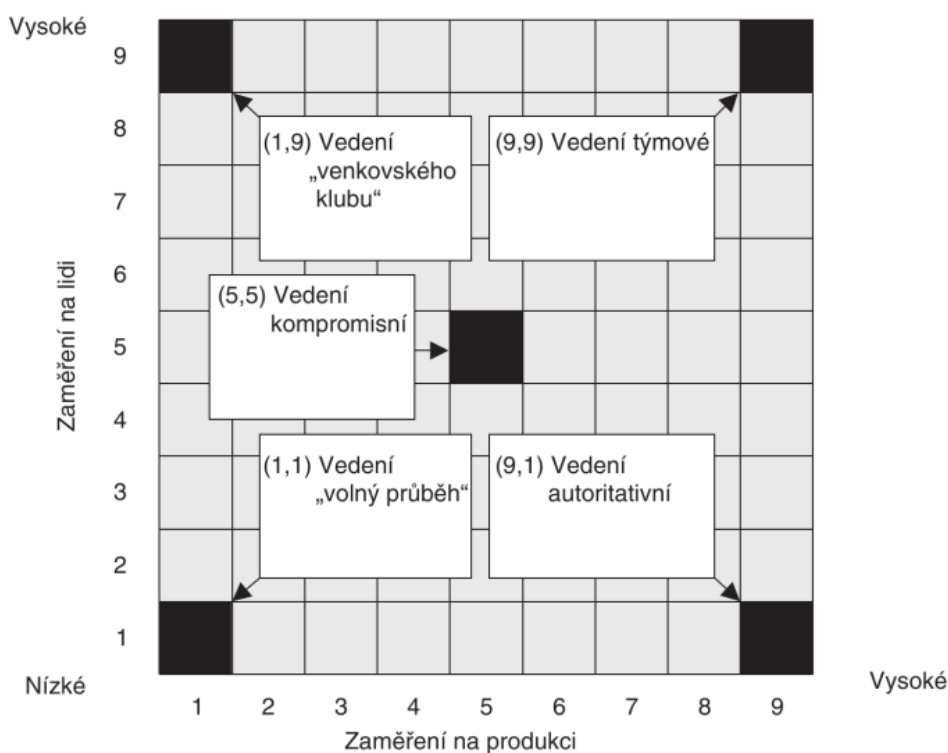
Ze schématu můžeme vyčíst, že na levé straně je prostor pro autoritativní styl řízení, který je orientovaný na úkoly, podřízení se nezapojují do rozhodování, manažer rozděljuje úkoly a nařizuje. Na pravé straně je zobrazen druhý extrém, kdy je styl řízení čistě orientován na spolupracovníky a na mezilidské vztahy. Podřízení jsou velmi aktivní, jsou dobře kvalifikováni a jsou seznámeni s cíli a vizí podniku, mají potenciál se zapojovat do rozhodování, nejsou lhostejní. Manažer respektuje rozhodnutí skupiny podřízených. Lze se domnívat, že oba extrémy nejsou vhodné pro efektivnost hospodaření a vedení firmy, je známo, že každý problém, se kterým se manažer potýká je unikátní a je nutné vždy vybrat jiný styl řízení, je nutné najít mezi těmito styly takové optimum, které povede ke správnému a efektivnímu rozřešení problému.

³ Cejthamr, V. & Dědina, J., 2010. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing.

2.1.2 Mřížka stylů vedení

Blake a Mouton v knize Mřížka stylů vedení (Führungsstil-Gitter), popírají, že úspěch spočívá v orientaci jen na úkol nebo naopak soustředění se pouze na chování spolupracovníků. (Steinger & Lippmann, 2012) Mřížka stylů vedení znázorňuje několik možností, jak vést zaměstnance v závislosti na síle orientace na výsledek a na mezilidské vztahy.

Zájem o zaměstnance je zobrazen na svislé ose, předpokladem je velký důraz na pohled na zaměstnance jako na jednotlivce, na jeho potřeby a očekávání, také na vytváření příjemné pracovní atmosféry. Na horizontální ose je zobrazen zájem o výrobu. Zaměření o výrobu předpokládá, že manažer klade velký důraz na výsledek práce, splnění úkolu, ziskovost firmy a na vysoké kvalitě odvedené práce. (Cejthamr & Dědina, 2010)



Obrázek č. 4: Mřížka stylů vedení podle Blaka a Moutonové⁴

Lze se domnívat, že při vysokém zaměření na spolupracovníky, ale zároveň malá orientace na úkoly může přinést dobré mezilidské vztahy, příjemnou pracovní atmosféru, která zapříčiní lépe odvedenou práci podřízených. Minimální orientace na lidi a produkci nebude příliš efektivní, zaměstnanci mohou pociťovat nechuť pracovat, mezilidské vztahy na pracovišti nebudou příliš soudržné. Maximální orientace na úkoly a minimální zaměření na atmosféru lze kategorizovat jako autoritativní styl řízení, který povede k úspěšnému rozřešení problému

⁴ Tureckiová, M., 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing.

a dosažení cíle, ale mezilidské vztahy na pracovišti nebudou nikterak dobré, spolupracovníci nebudou spolu komunikovat, za jiným než nezbytně nutným důvodem pro splnění úkolu. Maximální směřování na mezilidské vztahy a na dosahování cíle je dle některých teorií nejlepší varianta, pevné a dobré vztahy na pracovišti, přátelská atmosféra a zároveň velký důraz na odvedenou práci přináší nejen spokojené zaměstnance, ale také zákazníky. Propojení všech těchto čtyř variant, můžeme jej nazývat také kompromisem všech předchozích, je dobrou cestou pro zachování přijatelně pevných mezilidských vztahů, dobré pracovní atmosféry a středně velký nátlak na pracovní výkonnost zaměstnanců.

2.1.3 Hawthornský efekt

Ve firmě Western Electric Company sídlící v městě Hawthorne v USA byl prováděn pokus na skupině vybraných dělnic. Cílem bylo zjistit, jak se změní produktivita zaměstnankyň, pokud se jim upraví pracovní podmínky. Jedna skupina operátorek výroby pracovala v nově uspořádaných podmínkách u výrobního pásu a pro srovnání druhá skupina pracovala za nezměněných podmínek výroby. Experiment nebyl vůbec úspěšný. Tehdy nikdo nechápal, proč se zvýšila produktivita všech dělnic, které se účastnily výzkumu. Byly zkoumány všechny používané metodiky výpočtu výkonnosti prováděné před i během experimentu. Tuto odchylku od očekávaného výsledku výzkumu vysvětlil až profesor Harvard Business School Elton Mayo, které původem pocházel z Austrálie. Mayo vysvětlil zvýšenou produktivitu dělnic tím, že o experimentu věděly a vzbudilo to v jejich vědomí velkou důležitost pro firmu a uvědomovaly si velkou zodpovědnost. Pitra (2007) ve své knize dále uvádí, že tyto faktory posloužily jako motivace pro zlepšení výkonnosti. Této motivaci se díky tomuto experimentu začalo říkat Hawthorne efekt.

2.2 Behaviorální ekonomika

Tradiční teorie o ekonomice říkají, že spotřebitel uvažuje vždy racionálně a snaží se docílit svého maximálního užitku a do této funkce užitku nevstupují žádné neekonomické faktory. Oproti tomu behaviorální teorie o ekonomice toto tvrzení popírá, a proto ji podle Jagadeeshe (1995) někteří teoretikové považují za poněkud kontroverzní.

Mezi významné zakladatele behavioralismu v ekonomice patří bezpochyby Thaler, který říká: „*Sometimes, in order to find the solution of the agents in the economy behave less than fully rationally some of the time.*“ (Thaler, 1993, s. 17)

V překladu tato věta znamená, že aby se našlo rozluštění chování spotřebitele v ekonomice, je zapotřebí občas uvažovat nad tím, že se spotřebitel nechová zcela racionálně. Z tohoto

výroku lze usuzovat, že spotřebitelova rozhodnutí nelze nadefinovat nebo zcela předvídat. Je třeba zohledňovat neekonomické faktory ovlivňující rozhodování spotřebitelů, které zapříčiní neočekávané chování.

2.3 McGregorova teorie X a Y o lidské povaze

Koncem 50. let 20. století profesor působící na Massachusettském technologickém institutu Douglas McGregor v knize Lidská stránka podniku (Human Side of Enterprise) v návaznosti na teorii Maslowa o hierarchii lidských potřeb přišel s tezí o dvou extrémně odlišných předpokladech o lidské povaze. Vychází z empirických rozborů vztahů a přístupu manažera ke svým podřízeným. (Vodáček & Vodáčková, 2013) McGregor říká, že manažerův výběr stylu řízení závisí na jeho předpokladech o lidském chování, které roztrídil do dvou typů nazvaném X a Y.

Teorie X o lidském chování vychází z klasického pojetí managementu, používá metodu zvanou cukr a bič. (Cejthamr & Dědina, 2010)

Předpoklady pro tuto teorii jsou.:

- Zaměstnanec nechodí rád do práce, je líný a vnímá práci jen jako zdroj příjmů.
- Člověk se vyhýbá povinností a zodpovědností.
- S prací ho nespojují žádné sociální, citové nebo osobní vztahy.
- Zaměstnanec není ambiciózní.
- Vyhovuje mu, pokud jeho práci někdo řídí a on nemusí vyvíjet aktivitu pro vlastní rozhodnutí.
- Nemá rád nejistotu a rušné pracovní podmínky.
- Dává přednost pasivnímu způsobu práce.

Vodáček a Vodáčková (2013) uvádí, že pokud manažer vychází z těchto předpokladů o lidském chování, potom k řízení svých podřízených využije autokratický nebo direktivní styl vedení, kdy podřízený má malou nebo žádnou možnost zasahovat do rozhodování a pouze přijímá rozkazy od nadřízeného.

Teorie Y je analogickým opakem, tato teorie vychází z předpokladů.:

- Člověk je inovativní, tvořivý a pracovitý.
- Zaměstnanec práci uspokojuje, a to je motivuje k dobře odvedené práci. (Nakonečný, 1992)
- Člověk se ztotožňuje s cíli i posláním firmy.
- Je vůči organizaci loajální.

- Zaměstnanec se rád angažuje, rád na sebe bere zodpovědnost za rozhodnutí i v případě podmínek nejistoty žádoucího výsledku.
- Práci bere jako možnost a příležitost aplikovat své znalosti a schopnosti v praxi, což vede k jeho seberealizaci.

V praxi, pokud by manažer byl zastáncem této teze, pak by aplikoval volný styl řízení pracovníků, mezi takové styly lze zařadit liberální, nedirektivní a demokratický styl. Podřízení by měli velký vliv na rozhodování. (Vodáček & Vodáčková, 2013)

2.3.1 Japonská teorie Z

Zakladatel japonské teorie Z je Ouchi, který se zaměřil na studování stylů vedení lidí v odlišných kulturách. Oproti McGregorově teorii se liší tím, že necharakterizuje chování a vztah zaměstnanců k organizaci, ale popisuje vztahy a chování dané společnosti vůči jejím zaměstnancům. Předpokládá, že společnost bude mít nízkou fluktuaci, zaměstnanci zůstanou v pracovním poměru velmi dlouho, často i na celý jejich kariérní život. Cejthamr a Dědina (2010) dále uvádí, že společnost má pomalý systém odměňování a podpory zaměstnanců. Rozhodování je na základě vzájemné shody skupiny, ale zodpovědnost nese jednotlivec. Společnost podporuje neformální a přátelskou atmosféru na pracovišti, spokojenost zaměstnanců je součástí pracovních vztahů. Kontrolování má neformální charakter, ale opírá se o formální opatření.

2.4 Heuristiky v rozhodování

Tversky a Kahneman (2018) byli první, kteří přišli s tímto pojmem. Heuristiku v rozhodování můžeme definovat jako způsob jakým člověk přemýšlí a vysvětluje si určité situace, které se dějí kolem něj. Tento proces přemýšlení je velmi rychlý, a proto není vždy zcela správný. Kahneman a Tversky rozdělili heuristické rozhodování na tři základní druhy, na heuristiku dostupnosti, reprezentativnosti a na heuristiku zakotvení a přizpůsobení, které se také přezdívá jako heuristika prvního dojmu a jeho postupných úprav.

Heuristiku reprezentativnosti odráží míru podobnosti procesu, s nímž byl jev vytvořen. (Kučera, 2013) Můžeme ji aplikovat na příkladě, kdy jdeme známou cestou, například z práce domů a přemýšlíme na osobními záležitostmi, nebo jsme například zahleděni do krajiny. V dálce spatříme osobu, která má přes rameno štetku, je špinavý od sazí a je oblečen do černé barvy s bílou pokrývkou hlavy. Z tohoto podle Kaškové (2018) rychle usoudíme, že se jedná o kominíka, přičemž jsme se na tomto závěru nikterak nezamýšleli, nebyl náš úmysl jakkoli hodnotit protijdoucí osobu. Ve skutečnosti se však o kominíka jednat nemusí, může to být

například muž, který jde na maskarní bál, protože v současné době již kominíci nechodí v takovémto oděvu.

Heuristika dostupnosti je založená na faktu, že člověk má sklony přeceňovat určitý jev nebo objekt, právě proto, že se mu rychle vybaví určitá zkušenost z minulosti. Daný objekt nebo jev, jak uvádí Kašková (2018), je nápadný a velmi rychle zapamatovatelný. Příkladem podle Kotlera a Kelera (2012) může být negativní zkušenost zákazníka s určitým druhem výrobku, který se mu po zakoupení pokazil, při nákupu nového výrobku, který je stejného typu, může zákazník svou zkušenost přecenit a již dá přednost dražšímu výrobku, který nabízí prodlouženou záruku.

Heuristika zakotvení a přizpůsobení říká, že člověk příliš lpí na určitém výchozím bodě, od kterého se vyvíjí další úsudky a uvažování o určitém jevu, objektu nebo člověku, ale ne vždy je tento výchozí bod správný. Příkladem může být nákup zboží, u kterého spotřebitel nezná cenu, jde do obchodu, kde mají dané zboží za určitý obnos peněz, v polici níže si zákazník všimne podobného produktu za poloviční cenu. Zboží koupí a má užitek z ušetřeného obnosu peněz, bohužel, ale neví, že v jiném obchodě mají stejné zboží za čtvrtinu ceny. (Kašková, 2018)

3 MOTIVACE

Motivace je vědomý i nevědomý vnitřní pocit člověka, který ho evokuje k určité činnosti. Mezi takové činnosti můžeme řadit lidské chování jako je poznávání a jednání, které člověka směřují k určitému zaměření, tomuto jevu říkáme motivované činnosti nebo motivované jednání. Zdroje motivace jsou podle Bedrnové (1998) individuální a každý jedinec je má jiné, mezi základní zdroje řadíme potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

3.1 Teorie potřeb podle Abrahama Maslowa

Humanistický psycholog Abraham Maslow zavedl nejznámější teorii o potřebách, ve které je seskupil do pyramidy dle jejich uspokojování. Maslowa teze o potřebách říká, že každý člověk má a vnímá potřebu růstu, potřebu rozvíjení potenciálu a poté potřebu seberealizace v oblasti, která mu je blízká. Také říká, že uspokojování potřeb nižších vyvolá potřebu uspokojení vyšších. Potřeby jsou označovány jako hlavní zdroj motivace, je to i z důvodu, že určité potřeby vnímají i jiní živočichové než lidé. Potřeba dodává vnitřní pocit neklidu, který nutí k určité akci, která povede ke splnění potřeby a odstranění onoho nepříjemného vnitřního pocitu. (Bednář, et al., 2013)



Obrázek č. 5: Maslowova pyramida potřeb⁵

Maslow (2021) říká, že čím výše je potřeba umístěna v pyramidě, tím více je lidská. Fyziologické potřeby sdílí lidé se všemi ostatními živočichy, potřeby lásky sdílíme pravděpodobně jen s primáty, potřebu seberealizace mají jen lidé, žádný jiný živočich ji nemá. Vyšší potřeby si člověk uvědomuje během vývoje života. Kdy novorozenec si uvědomuje pouze fyziologické potřeby, po pár dnech narození i pocit jistoty, ale až v jednom měsíci života pocítuje potřebu mezilidských vztahů. Maslow je přesvědčen, že pro jedince jsou potřeby nižší

⁵ Maslow, A., 2021. Motivace a osobnost. Praha: Portál.

i vyššího stupně stejně důležité. Vyšší potřeby jsou charakteristické tím, že jsou hůře rozpoznatelné, snáze zaměnitelné. Uvědomění si konkrétních potřeb, zjistit co opravdu člověk chce, je považováno za psychologický úspěch.

3.2 Dvoufaktorová teorie motivace

Americký psycholog Frederick Herzberg se svým týmem přišli s novou motivační teorií, která navazuje a je v některých aspektech podobná teorii potřeb Abrahama Maslowa. Herzbergově teorii se také přezdívá motivačně hygienická teorie, protože předpokládá, že lidské potřeby lze zařadit do dvou kategorií, jednou z nich je specificky lidská potřeba psychického růstu, druhou skupinou potřeb podle Herzberga je živočišná potřeba vyhnout se bolesti.

V Pittsburghu v 50. letech 20. století Herzberg provedl výzkum, kterého se zúčastnilo 200 účetních a inženýrů. Závěrem tohoto výzkumu bylo, že pracovní spokojenost je ovlivňována vnitřními faktory (satisfiers) a vnějšími (dissatisfiers). (Bedrnová, et al., 1998)

Vnitřní, hygienické, faktory podle Donellyho (1997) přímo ovlivňují spokojenost zaměstnanců s prací a mohou v zaměstnanci vzbudit velkou motivaci k práci. Mezi tyto faktory řadíme:

- uznání;
- povýšení;
- dosažení cíle;
- charakter a druh práce;
- osobní růst;
- odpovědnost.

Vnější faktory, zvané také jako udržovací, mají udržovat určitou úroveň spokojenosti. Při absenci těchto faktorů se v zaměstnancích vzbudí pocit velké nespokojenosti, těmito faktory jsou:

- podniková politika a správa;
- vztahy na pracovišti s manažery i kolegy na stejné a nižší úrovni;
- platové ohodnocení;
- osobní život zaměstnance;
- jistota práce;
- pracovní podmínky;
- postavení.

3.3 Teorie ERG a Vroomova teorie

Clayton Alderfer je původce teorie potřeb, která uvažuje pouze nad třemi základními potřebami, také je známá jako **teorie ERG**. Maslow, jak je již zmíněno v předchozí kapitole, říká, že pocit potřeb přichází postupně, ale podle Alderfera lze vnímat tři potřeby zároveň. Jednou z těchto potřeb je fyziologická potřeba a potřeba bezpečí, nadřazeně je nazvána existenční (Existence) potřebou. Další druhem jsou vztahy (Relatedness), kdy člověk pociťuje potřebu uznání a úcty. Poslední potřebou podle Alderfera je potřeba růstu (Growth), kterou lze charakterizovat jako potřebu sebeaktualizace a sebeúcty. (Dědina & Odcházal, 2007)

Psycholog Victor H. **Vroom** v knize *Práce a motivace (Work and Motivation)* popisuje motivaci jako proces, který závisí na lidské personalizované volbě. (Vodáček & Vodáčková, 2013) Vroom předpokládal, že zaměstnanec usiluje o dosažení určitého cíle, splnění úkolu nebo jiného výsledku, a že toto úsilí bude oceněno. Jedinec vyžaduje takové ocenění, které bude mít pro něho určitý význam, s rostoucím významem roste i požadované úsilí práce. Součástí Vroomovi teorie je i matematické vyjádření úsilí.

$$Ú = E * (V_1 * I_1 + V_2 * I_2 + \dots V_k * I_k)$$

Příčemž:

- $Ú = \text{Úsilí}$, jedná se o vynaloženou snahu jedince.
- $E = \text{Očekávání}$, které je ve formě odhadu v rozmezí od 0 do 1 (čím větší je očekávaná představa o výsledku tím je číslo větší).
- $V = \text{Valence}$ vyjadřuje odměnu, kterou jedinec získá za pracovní výkon, nabývá hodnot od -10 do +10.
- $I = \text{instrumentalista}$ je zaměstnancova pravděpodobnost, že získá odměnu za pracovní výkon. (Mikuláščík, 2007)

3.4 Motivace podřízených

Manažer má podle Bělohávkova (2012) na výběr několik možností, jak může pozitivně usměrnit práci a chování podřízených:

- **Vzdělání a trénink** bývá první možnou variantou, ke které se manažer schýlí. Problémem může být, pokud podřízený tento workshop nepřijme správně, také závisí na dobré kvalitě kurzu, aby pracovník našel v sobě samém odhodlání aplikovat nabyté znalosti v praxi.

- **Koučování** je výhodné, protože danému zaměstnanci věnuje speciální pozornost osobní kouč. Koučem může být interní zaměstnanec nebo externista.
- **Stínování** spočívá v tom, že méně zkušený kolega sleduje práci zkušenějšího, navštěvují spolu porady, přípravy prezentací atd. Konzultace mezi stínovaným a stínujícím probíhají i několikrát denně, hovoří o zvolených metodách, procesů, co je ovlivnilo, jaké jsou důvody využití zvolené metody nebo postupu.
- **Delegování** je v praxi častou metodou, nadřízený předá určitou povinnost podřízenému, aby získal čas pro důležitější nebo časově náročnější záležitost. Doporučuje se delegovat pouze dobře strukturované problémy, rutinní záležitosti, nebo činnosti, které rozvíjejí dosavadní znalosti zaměstnance.
- **Týmová práce** přináší užitek v tom, že učí členy stanoveného týmu respektovat a naslouchat názory druhých, a především pochopit pohled z perspektivy zaměstnanců z jiných oddělení téže firmy.
- **Změna pracovní náplně** může být spojena s organizační změnou, nebo pokud danému zaměstnanci práce nevyhovuje z hlediska jeho kvalifikace, může mu být přidělena taková práce, která bude odpovídat jeho znalostem a zkušenostem.
- **Přemístěním** může být myšleno kariérní povýšení nebo také přemístění na jiný útvar na stejné úrovni managementu.

Tyto nástroje slouží manažerovi pro rozvoj jeho podřízených. Cílem je vzbudit v zaměstnanci pocit důležitosti, zefektivnit jeho pracovní výkon a zlepšit tím jeho pracovní morálku.

Změnit postoj podřízeného k jeho práci lze podle Bělohlávka (2012) třemi motivačními nástroji. Prvním z nich je **pochvala**, která může být finanční, ve formě přidělení lepší práce nebo jiného benefitu. Důležité je, aby pochvala byla zaměřená specificky na určitého zaměstnance, musí být zřejmé čím si ji zaměstnanec zasloužil a neměl by chybět ani vzájemný rozhovor s manažerem. Oproti tomu negativním motivem může být **kritika**. Cílem je, aby si zaměstnanec uvědomil chyby a dané jednání již nezopakoval. Kritika by neměla směřovat na zaměstnance, ale na odvedenou chybnou práci, neměla by být útočná nebo urážlivá. S kritikou může být spojen i trest ve formě snížení finančních odměn, odebrání některých firemních benefitů, přidělením horší práce, převedení na nižší pracovní pozici, vytýkacím dopisem a podobně. Posledním motivem, který Bělohlávek (2012) uvádí je **zadávání vhodných úkolů**. Vhodným úkolem se myslí taková činnost, která rozšíří znalosti zaměstnance, ale nesmí ho příliš zahltit, musí se zadat s jasnými instrukcemi s dostatečně velkým časovým prostorem pro řešení a nesmí chybět ani konkrétní zpětná vazba.

4 APLIKAČNÍ ČÁST

Pro praktickou část diplomové práce si autorka vybrala společnost Škoda Auto Kvasiny a. s. Vzhledem k velkému počtu manažerů a stupňů managementu nelze průzkum provést v celém závodu, proto je průzkum orientován pouze na jednu část společnosti, na lakovnu. Empirický výzkum je proveden formou rozhovorů s jednotlivými řídicími pracovníky.

4.1 Historie závodu v Kvasinách

V roce 1947 byl ředitelem kvasinského závodu Eduard Bělík, který byl mnohaletým zaměstnancem firmy Jawa. Tento rok byl pro kvasinský závod stěžejní, probíhala intenzivní jednání se společností ASAP, která sídlila v Mladé Boleslavi. Na základě těchto úmluv se v Kvasinách vyrobily první dva kusy vozů značky Škoda Superb. Tyto vozy díky jejím vlastnostem byly určeny pro vládní a policejní provozy. Během dvou následujících let bylo těchto vozů vyrobeno celkem 40.



Obrázek č. 6: Škoda Superb OHV 1948⁶

V roce 1950 došlo k personální změně na pozici ředitele závodu, novým manažerem se stal Antonín Kvapil. Od tohoto roku byla zahájena výroba vozů Roasteru Š 1101, v následujícím roce byla tato výroba ukončena, celkem se vyrobilo 1886 vozů tohoto typu. První vůz tohoto typu, který opustil brány výrobní linky, se po rozhodnutí tehdejšího ředitele Kvapila darovala Stalinovi, jako dar k jeho 70. narozeninám. V Následujícím období byla zahájena výroba užitkových vozů.

⁶ ŠkodaAuto, 2022. Přehled modelů. [Online] Available at: https://heritage.skoda-auto.com/cs/casova-osa/vsechnyvozy/?_gl=1*1xqzq7p*GA4_ga*YTI2ODQzNjctYTVkOC00NWUwLWEwMDUtYThmZDUxNjNjN2Zi*GA4_ga_QVX3D12V4T*MTY0ODIwMDk2Ny41LjEuMTY0ODIwMTIxMy41MA..&_ga=2.89267227.1615756021.1648200968-a2684367-a5d8-45e0-a005-a8fd5 [Přístup získán 24. březen 2022].

Koncem roku 1953 byla ministerstvem strojírenství vyhotovena zřizovací listina, díky které se kvasinský závod stal samostatným národním podnikem, fungoval již pod názvem Automobilové závody Kvasiny, přičemž se tento závod nestal zcela nezávislým, stálo podléhal vedení závodu v Mladé Boleslavi.

V roce 1955 kvasinský závod navštívil tehdejší ministr strojírenství Ing. Vykoukal, který chtěl, aby se tento závod přizpůsobil trendům ve světě. V téže době se v Mladé Boleslavi vyráběly vozy Spartak, požadavkem inženýra Vykoukala bylo, aby se rovněž i v Kvasinách vyráběly vozy sportovního provedení. V Následujícím roce byl zahájen proces vývoje, jehož výstupem byl prototyp nového modelu Š 440 RC. V roce 1958 byla výrobní linka i technologie připraveny, a tak ke konci roku automobilku opustilo celkem 700 vozů Š 440 RC.

O rok později se rozběhla výroba nového modelu tehdy pod názvem Š 450, cena takového vozu byla 40 000 Kč, vlastníci těchto vozů bývali především vážení a vlivní lidé z vyšší společenské vrstvy. Jedním z těchto vozů byl obdarován při příležitosti mistrovství světa v ledním hokeji nejlepší útočník Maurice Richard, který hrál za hokejový tým Montreal Canadiens. Š 450 byla velmi průkopová, získala ocenění Zlaté stuhy za elegantní vzhled a skvělé jízdní vlastnosti. V roce 1960 byla zahájena druhá etapa výroby tohoto vozidla, přičemž se provedly úpravy na podvozků, motoru, ale i vzhledu karoserie. Změnil se i název vozidla, místo Š 450 se tomu vozu začalo říkat Felicia, z latinského Felicitas, které v předkladu do českého jazyka znamená štěstí. Tyto vozy byly exportovány po celém světě. Výroba těchto legendárních vozů byla ukončena v roce 1964, k tomuto datu se celkem vyrobilo 15 862 kusů vozidel.



Obrázek č. 7: Škoda 450⁷

⁷ ŠkodaAuto, 2022. Přehled modelů. [Online] Available at: https://heritage.skoda-auto.com/cs/casova-osa/vsechnyvozy/?_gl=1*1xqzq7p*GA4_ga*YTI2ODQzNjctYTVkOC00NWUwLWEwMDUtYThmZDUxNjNjN2Zi*GA4_ga_QVX3D12V4T*MTY0ODIwMDk2Ny41LjEuMTY0ODIwMTIxMy41MA..&_ga=2.89267227.1615756021.1648200968-a2684367-a5d8-45e0-a005-a8fd5 [Přístup získán 24. březen 2022].

V roce 1961 se zmodernizoval dosavadní model Š 445, které dostal název Octavia, vyráběl v provedení Combi i Praktik. Škoda Octavia našla své odběratele i v zahraničí, a proto od roku 1965 pro usnadnění exportu se tento vůz prodával nesloženém stavu, takto Octavie putovala například do Chile, Turecka, Pákistánu, Indonésie, ale i na Island.

Od roku 1969 probíhal vývojový proces nového sportovního modelu Š 1500 Super Sport, v roce 1971 byl vyroben první kus, který měl i své odpůrce, nelíbil se jim vnější vzhled vozidla, ale například na strojírenském veletrhu v Brně nebo na autosalonu v Londýně připoutal nemalé množství pozornosti, pořizovací cena tohoto vozidla byla 150 000 korun. Tento model se mohl pyšnit rekordní maximální rychlostí, která byla 211 km/h.

Na počátku 70. let se v kvasinském závodu vyráběly modely Š 110 R Coupé, přičemž 90 % z vyrobených aut bylo exportováno, pro Británii se vyráběly i vozidla s pravostranným řízením. Ročně se vyrobilo okolo sedmi tisíc vozidel, až 65 % se exportovalo do 30 zemí po celém světě.



Obrázek č. 8: Práce svářečů v 70. letech⁸

V roce 1977, jak popisuje Vladimír Hloubek (2014) ve své knize, nastoupil na místo ředitele závodu Jaromír Hartman, který doposud působil jako ekonomický náměstek, v letech 1982 ho vystřídal Ing. Hanuš Hrabálek, který pocházel z mladoboleslavského závodu.

⁸ ŠkodaAuto, 2017. SUPERBEM to začalo. [Online] Available at: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/skoda-svet-cs/70-let-v-kvasinach/?state=NEW&aid=a2684367-a5d8-45e0-a005-a8fd5163c7fb&or=www.google.com> [Přístup získán 3. březen 2022].

V roce 1987 se na místo ředitele závodu dostal Ing. Josef Volf. V průběhu těchto došlo k velké modernizaci, a především rozšíření závodu, automobilka musela vykoupit část lesů a polí, tato rozloha přesahovala 5 hektarů. S rozšířením výroby se pojila i nová pracovní místa a kvasinský závod se tak stával větším a oblíbenějším zaměstnavatelem v okolí.

V průběhu 80. let byl stěžejním pro výrobu model Š130 Rapid. Koncem roku 1988 se zahájil proces stavby prototypu modelu vozu Favorit, kterých se během tří let vyrobilo celkem 15 889 kusů. Výroba vozů Favorit byla ukončena v roce 1991. v roce 1991 byla zahájena výroba modifikované verze Favoritu a tím bylo provedení Pick-up, tyto vozy se staly fenoménem a byly exportovány do celého světa například do Jižní Koreje, na Nový Zéland, do Egypta, Izraele, Anglie atd. Se zvyšující se poptávkou se zvyšovala i výroba vozů, roce 1994 se vyrobilo 21 257 kusů, přičemž se každý den vyrobilo zhruba 90 aut.

V devadesátých letech automobilka vyráběla několik modelů zároveň byl jím výše zmiňovaný Pick-up, pak i model Favorit a Forman, včetně varianty Forman Plus, ale i modely pro zdravotnické účely a Forman Praktik.

4.2 Charakteristika jednotlivých stupňů managementu

Společnost má velmi rozmanitou organizační strukturu, proto není jednoduché rozdělit všechny stupně řízení do základních třech úrovní. Každá vedoucí pozice je odlišná z hlediska výrobní odbornosti, pravomocí a vlivu na chod výroby.

Dle informací, které vyplývají z šetření mohou charakterizovat **top management** lakovny jako strategický článek řízení. Vliv top manažerů je pro zajištění bezproblémového chodu lakovny velmi významný, mezi základní dovednosti, kterými by měli disponovat jsou:

- velmi dobré znalosti všech výrobních procesů v rámci celého toku výroby lakovny;
- porozumění cílů, vize i mise společnosti Škoda Auto;
- komplexní pohled při rozhodování;
- komunikace s přímými i nepřímými podřízenými;
- správně cílená zpětná vazba;
- asertivní vyjednávání;
- strategické myšlení;
- delegace;
- motivace a odhodlání k řešení špatně strukturovaných problémů;
- smysl pro inovace.

Mezi vrcholové manažery lze zařadit tyto pozice:

- vedoucí lakovny;
- koordinátor údržby lakovny;
- koordinátor výroby lakovny.

Vedoucí lakovny se zodpovídá řediteli závodu Kvasiny, je nejvyšším představitelem lakovny. Má na starosti bezproblémový chod lakovny, dbá o naplnění cílů výroby, aby výrobní linku opustil stanovený počet zhotovených vozidel, v současné chvíli je denní plán výroby 985 aut. Také tento plán navrhuje i schvaluje, k tomuto rozhodnutí má k nápomoci řadu specialistů a techniků, kteří provádí propočty na základě, kterých se určí možnosti proveditelnosti. Další povinností vedoucího lakovny je schvalování a navržení plánu dovolené, stará se o to, aby pořízení měli včas vyčerpaný fond dovolené i případné přesčasy, touto dovolenou se nemyslí závodní dovolená, která je v režii vedoucího celého závodu. Top manažer lakovny schvaluje i navrhuje osobní ohodnocení, které se skládá ze 4 základních složek, přičemž každá složka může tvořit maximálně 5 % z tarifní třídy podřízeného, osobní ohodnocení tedy může tvořit maximálně 20 % z hrubé mzdy zaměstnance, uděluje se povinně jedenkrát ročně, dobrovolně až třikrát za rok. V pravomoci vedoucího lakovny je dále schválení a navržení změny mezd nebo přerazení zaměstnance do jiné tarifní třídy, a to nižší ale i vyšší.

Koordinátor údržby lakovny je nejvyšším manažerem, kterému podléhá celý úsek údržby lakovny. Součástí tohoto úseku je velká řada dispečerů, kteří sledují tok celé výroby, pokud se při výrobě vyskytne problém, například pokud se část výrobní linky rozbije, nebo se vyskytne jiná technická závada, která způsobí, že není zajištěn plynulý chod výroby, systém ihned chybu lokalizuje a informuje o tom dispečink, kteří o této skutečnosti informují mistra, který má daný úsek na starosti, směnového mistra v případě závažnější závady informují vyšší úroveň řízení. Po domluvě s těmito řídicími pracovníky dispečink zajišťuje a domlouvá náhradní technologie a opravy. Péče o údržbu zařízení a budovu lakovny je v rukou společnosti Škoda Auto pouze v manažerské režii, o samotnou údržbu a opravy se stará externí firma Siemens.

Koordinátor výroby lakovny zodpovídá za dodržení výrobního plánu. Také je zodpovědný za bezvýhradné audity vozů, které opustí brány lakovny. Proto je velmi nezbytné, aby měl velmi podrobné znalosti o výrobních procesech na všech úsecích lakovny. Další povinností koordinátora výroby je plnění úkolů, který mu byl delegován, může se jednat například o zastoupení na jednáních, podání návrhu na osobní ohodnocení podřízených atd.

Jak je již zmíněno akciová společnost Škoda Auto nemá tradiční organizační strukturu viz obrázek č. 9, ze které by bylo možné jednoznačně určit, které pozice spadají do střední úrovně řízení. Na základě zkoumání byly dle pravomocí a vlivu na chod výroby určeny tyto pracovní pozice:

- Specialista řízení směny;
- Specialista řízení osmnáctisměnného provozu;
- Koordinátor výrobního úseku.

Manažeři na této úrovni řízení by měli disponovat těmito dovednostmi:

- řízení porad na taktické úrovni;
- řízení skupinových rozhodování;
- komunikace mezi jednotlivými články řízení;
- empatie;
- delegace;
- krizové myšlení;
- velmi dobré znalosti o průběhu výroby na všech úsecích lakovny;
- usměrnění činností vedoucí ke splnění výrobních cílů;
- adaptace na technologické a technické změny.

Lakovna je rozdělena na 3 výrobní úseky, každý z nich má svého koordinátora. Každému koordinátorovi výrobního úseku podléhají mistři, jejich počet je určen podle velikosti a rozsahu úseku. Koordinátoři výrobních úseků musí velmi dobře znát výrobní proces na nejen jejich úseku, ale na celé lakovně, zodpovídají se koordinátorovi výroby lakovny za bezchybovost výroby a dodržení výrobního plánu. Například koordinátor výrobního úseku I se zodpovídá za správnost aplikace plastizolu, který zabraňuje, aby do vozu skrze spáry kovu nezateklo. Také zajišťuje aplikaci PVC podle všech technologických postupů. Koordinátor výrobního úseku I je zodpovědný i za bezproblémový antikorozi audit vozidel. Všichni koordinátoři výrobních úseků jsou odpovědní za zavádění nových prototypů vozidel a náběhů nových modelů aut do výroby.

Ve společnosti se uplatňuje osmnáctisměnný provoz, jsou 3 druhy směn A, B a C, každá z těchto směn má svého specialistu, který dohlíží nad danou směnou. V případě poruchy či jiné neobvyklé situace informuje dispečink. Pokud nastane situace, že se dostane mistr do konfliktu

s podřízeným a není v jeho možnostech tento spor vyřešit, pak je povinností směnového specialisty, aby tento konflikt usměrnil a našel řešení, které bude vyhovovat všem stranám.

Nejnižší stupeň řízení je přidělen mistrům všech výrobních podúseků a koordinátorům týmů. Ale podle dat z výzkumu obě tyto pozice jsou oproti jiným velmi různorodé, a to z pohledu povinností a pravomocí, jedno však mají společné, přímo komunikují s operátory výroby, na kterých závisí správný tok výroby, proto si myslím, že jsou velmi důležitým článkem řízení.

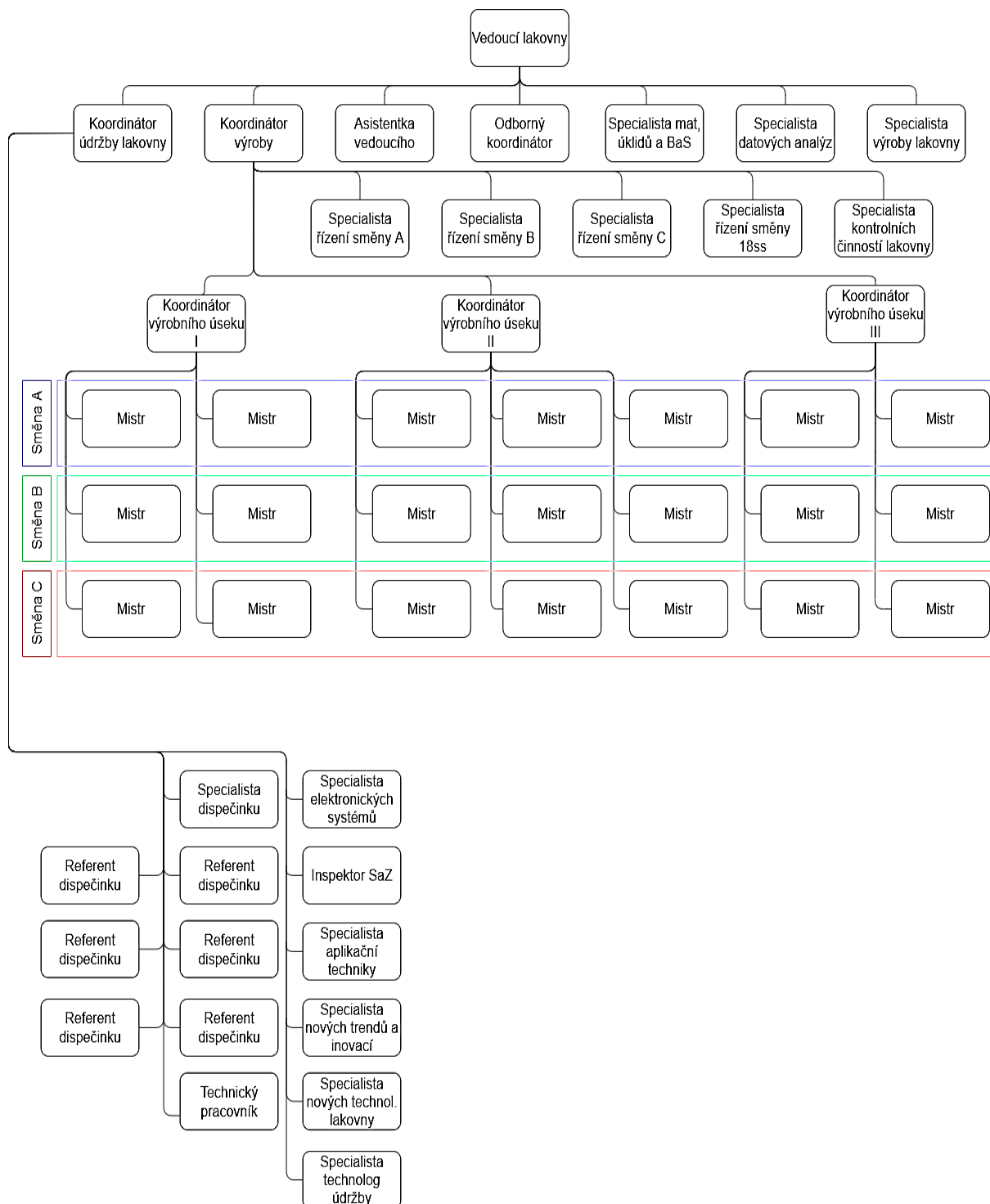
Každý mistr má na starosti svou část výrobního úseku, s řízením operátorů výroby mu je nápomocen koordinátor týmu, počet koordinátorů je variabilní, závisí na velikosti úseku a počtu dělníků. Mistr, jakožto oficiálně nejnížší stupeň řízení dle organizační struktury se zodpovídá za obsazenost výrobní linky, zajišťuje, aby všechny pracovní pozice byly zaplněny, je jeho povinností zajistit alokaci pracovní síly, tak aby žádná z pozic nezůstala neobsazená. Mistr se zodpovídá za své podřízené, jimi jsou operátoři výroby, zaručuje se, že odvedou kvalitní práci, budou dostatečně vyškoleni a budou mít všechny informace a pracovní pomůcky, které ke své práci potřebují. Mistři jsou přehlceni administrativními pracemi, tímto problémem si je vědom i top management, a proto byl zahájen projekt pod názvem Snížení administrativní zátěže mistrů. Administrativní zátěž je zejména v oblastech:

- řízení výroby;
- týmové práce;
- personalistiky;
- bezpečnosti práce;
- řízení kvality.

Tyto práce mají přímou souvislost s vedením podřízených a předávají informacím směrem nahoru v pyramidě řízení k nadřízeným.

Koordinátor týmu je pomyslný mezistupeň mezi podřízenými a mistrem. Jelikož v minulosti nastávaly situace, kdy si podřízení ze stejného úseku navzájem záviděli pozice, zavedl se systém rotování, kdy se podřízení v rámci jednoho úseku mezi jednotlivými částmi výrobní linky střídají. Úkolem koordinátora týmu je zajištění této rotace pracovní síly a spravedlivé rozdělení pracovních úkonů. Na funkci koordinátora týmu jsou každé dva roky pořádány volby, hlasovat mohou pouze zaměstnanci z řad kmenového personálu, nikoliv pracovníci personální agentury. Tyto volby probíhají v rámci výrobního programu škoda, který v sobě zahrnuje veškeré způsoby vedení týmové práce na úrovních mistra, koordinátora týmu, řadový

pracovník. Ve výjimečných případech má mistr pravomoc koordinátora týmu jmenovat, ale pouze po určitou omezenou dobu, maximálně 6 po sobě jdoucích měsíců, toto rozhodnutí si však musí mistr umět obhájit a odůvodnit před vedením daného provozu.



Obrázek č. 9: Organizační struktura⁹

⁹ Vlastní zpracování autora v programu Draw.io

4.3 Analýza rozhodování a stylu řízení

V této kapitole budou podrobně rozebrány rozhovory s manažery, pro zachování anonymity řídicích pracovníků, budou odpovědi přiřazeny jednotlivým stupňům řízení, nikoliv pracovním pozicím, nebo dokonce jménům. Všem manažerům, bez ohledu na jejich stupeň řízení, byly pokládány stejné otázky. Tímto byla zajištěna jistota analýzy jednotlivých okruhů dané problematiky napříč celou pyramidou řízení a dedukce, zda se rozhodování a styl vedení liší dle úrovně managementu.

4.3.1 Delegování úkolů

V první části výzkumu byli dotazováni všichni vedoucí pracovníci vystavení otázce, zda některé své povinnosti delegují, pokud ano, tak do jaké míry.

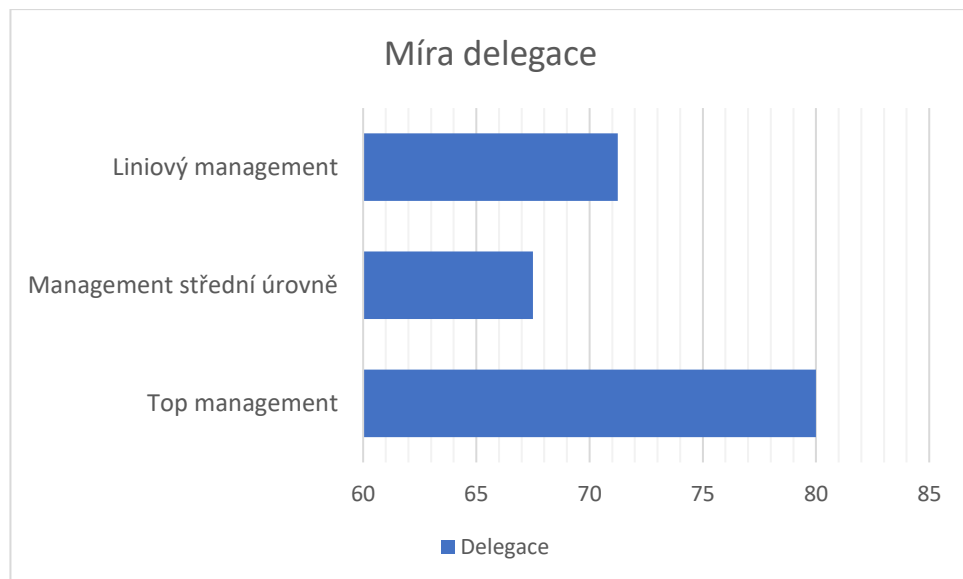
Všichni dotazovaní **top manažeři** se shodli na tom, že delegace je velmi efektivní a prospěšná. Jednou z hlavních motivací pro předávání pracovních povinností je úspora času, také pracovníci na nižším stupni řízení mohou mít více zkušeností v dané oblasti a jejich rozhodnutí může být efektivnější a rychlejší. Pokud chce podřízený dělat dobře svou práci a neustále se rozvíjet, pak by měl mít více pravomocí, a proto je dobré, jak uvedl jeden z hlavních vedoucích pracovníků lakovny, mu tento prostor dopřát. Nedílnou součástí delegace je i zpětná vazba, pokud pořízený odvedl dobrou práci je potřeba ho odměnit, pokud se dopustil chyby je nutná další komunikace, zjištění příčiny a zavedení opravných prostředků.

Dle slov top manažerů nelze delegovat všechny typy povinností, může nastat problém, který je nutné řešit ihned a není časový prostor pro předávání informací. Vhodně delegované úkoly mohou být pro nadřízeného velmi dobrým podkladem a zpětnou vazbou o daném zaměstnanci, který může ukázat, zda se v dané problematice umí orientovat. Na tomto základě může top manažer daného zaměstnance povýšit.

Manažeři na střední úrovni řízení se v míře delegace neshodovali, jako tomu bylo u nejvyššího stupně řízení. Polovina dotazovaných odpověděla, že si je vědoma, že podřízení mohou mít vyšší odbornost, a proto jim některé pravomoci a povinnosti svěřuje, ale rádi nesou odpovědnost za rozhodování sami a chtějí se v dané problematice angažovat. Další polovina respondentů vypověděla, že rádi přenechávají velkou část svých pravomocí podřízeným, protože jim to umožní více se věnovat důležitějším a urgentnějším záležitostem.

Všichni z dotazovaných **manažerů první linie** vypověděli, že se rádi poradí nebo úplně převedou některé své povinnosti podřízeným. U této skupiny vedoucích pracovníků je delegace

poměrně složitá, protože se jedná o poslední stupeň řízení, kde mistr nemůže delegovat své administrativní práce nebo jiné povinnosti pracovníkům z řad operátorů výroby. Delegace probíhá převážně z úrovně mistra na koordinátora týmu.



Obrázek č. 10: Srovnání míry delegace na všech úrovních řízení¹⁰

Z grafu můžeme vyčíst, že nejvíce deleguje své povinnosti vrcholový management, průměrná míra přenosu pravomocí je u této úrovně řízení 80 %. Toto vysoké číslo si vysvětlují tím, že tito vedoucí pracovníci mají velmi mnoho povinností a částečně i musí některé rutinní nebo banální záležitosti předávat podřízeným, aby měli více prostoru pro urgentní problémy. Střední management má ze všech úrovní řízení nejmenší průměrnou míru delegace. Tuto skutečnost si můžeme vysvětlit rozdílným pohledem na rozhodování nebo jinými vlastnostmi manažerů. Lze se domnívat, že tato diference může být zapříčiněna i odlišnými druhy problémů. Rozdíl mezi průměrnou mírou delegace vrcholového a středního managementu je poměrně markantní dosahuje celkové výše 12,5 %. Management na nižší úrovni má dle informací z průzkumu průměrnou míru delegace 71 %. Takto vysoké procento oproti střednímu managementu si můžeme vyložit jinou úrovní rozhodovacích problémů, odlišným charakterem práce i přístupem k rozhodování.

4.3.2 Špatně strukturované problémy

Dále byli manažeři dotázáni, jak řeší špatně strukturované problémy. Takto zvolenou otázku byla položila, pro zjištění, jak manažeři využívají kreativního myšlení při řešení neznámého.

¹⁰ Zdroj: vlastní zpracování na základě výzkumu ve společnosti Škoda Auto a. s.

Top manažeři na tuto otázku odpověděli téměř shodně. Všichni dotazovaní odpověděli, že problém, který je zcela nový, pro který není definován žádný interní postup je nutné řešit ihned, nelze ho odkládat nebo se mu snažit vyhnout, protože by situace mohla vygradovat a tato potíže by mohla způsobit řetězovou reakci a přivodit další nesnáze. Způsob, jakým dotazovaní top manažeři lakovny řeší tento typ problémů je jistě variabilní a závisí na druhu potíže. Respondenti však odpověděli, že by takovýto problém řešili se svým nadřízeným ze závodu v Mladé Boleslavy, který by mohl mít zkušenosti s tímto problémem. Pokud však nikdo takový neexistuje, je možná dle charakteru problému konzultace se specialisty daného úseku nebo s dodavateli. Další možné řešení je, dle slov top manažerů lakovny, řídit se vlastní intuicí nebo selský rozum. Vyhodnotit všechny možné strategie řešení, určit všechny jejich možné klady i zápory a na tomto základě aplikovat nejlepší možné východisko.

Manažeři na střední úrovni řízení řeší nové a ojedinělé problémy formou konzultace kolegů, kteří jsou na stejné úrovni a mohou mít s tímto problémem zkušenosti, další možná porada je s manažery na nižší úrovni řízení, kteří mají více informací o chodu výroby. Případná další možná strategie může být porada s technologií nebo jinými odborníky. Dotazovaní vedoucí pracovníci zdůraznili, že každé chybné rozhodnutí může způsobit nemalé škody, které budou mít vliv na proces výroby, proto je potřebné si před konečným rozhodnutím promyslet možné důsledky.

Manažeři na nejnižším stupni řízení řeší špatně strukturované problémy jen velmi výjimečně, obvykle na tomto stupni vedení se setkávají jen se rutinními záležitostmi. Pokud se však liniový manažer ocitne v situaci, kterou neumí vyřešit, protože je zcela nová, pak se podle výpovědi respondentů zeptá svých kolegů na stejné nebo vyšší řídicí úrovni. Možnost konzultace mají i se specialisty daného úseku. Tyto porady obvykle probíhají formou telefonátu, protože se jedná o urgentní záležitosti, které je nutné vyřešit v co nejkratším čase.

V případě technických problémů je zřízeno i speciální call centrum technické podpory, operátoři této linky mají za úkol pomoci manažerům i všem ostatním pracovníkům s technickými zařízeními, například při nefunkčnosti pracovního počítače, a to při problémech se softwarem i hardwarem. Škoda Auto má i specializovanou linku okamžité pomoci při řešení poruch na služebních telefonech nebo telefonních pevných linkách. V případě, že se vyskytne závada v novém výrobním procesu, obvykle se v závodě do doby oficiálního předání a zavedení daného výrobního postupu vyskytuje jeden nebo celý pracovní tým dodavatele, který pomůže

manažerům vyřešit daný problém. Pro lakovnu je zřízena i laboratoř, která se zabývá kvalitativními chybami a zjišťuje vnější vlivy na kvalitu laku.

4.3.3 Skupinové rozhodování

Další okruh problematiky, na který byli vedoucí pracovníci dotazováni, bylo skupinové rozhodování. Účelem bylo zanalyzovat, zda všichni vedoucí pracovníci využívají stejných metoda, zda preferují skupinové rozhodování či rozhodnutí jednotlivce.

Z průzkumu vyplývá, že **top manažeři** velmi rádi užívají skupinového rozhodování. Dle slov jednoho z dotazovaných, se jedná o ideální formu rozhodování, protože každý může mít jiný úhel pohled a jiné zkušenosti. Nejčastěji využívají metodiky brainstormingu, který přinese spoustu nových nápadů, některé jsou velmi užitečné a některé nejsou příliš hodnotné, ale tyto nápady mohou sloužit jako jistá zpětná vazba pro top manažera, aby věděl jak jeho kolegové a podřízení přemýšlejí. Na poradách se využívá metoda hlasování, top manažer navrhne určité řešení situace, položí otázku, zda má někdo nějaké připomínky nebo nesouhlasí v případě, že se někdo pro tuto možnost přihlásí následuje argumentace svého názoru. Toto může vyústit opět v brainstorming.

Manažeři střední linie nevyužívají skupinového rozhodování ve stejné míře jako top management, protože řeší odlišně strukturované problémy, které je nutné ve většině případů řešit ihned, a proto není prostor pro svolání porady. Pokud provoz výroby a charakter situace umožní nebo si dokonce vyžádá skupinového rozhodnutí, potom se dotazovaní manažeři ze středního stupně řízení shodli, že danou situaci projednávají v malém okruhu kolegů, obvykle se problém prokonzultovává s manažery na první úrovni vedení tedy s mistry a koordinátory týmu nebo s manažery na stejné úrovni tedy mezi směnovými mistry a specialisty výrobního úseku.

Manažeři na nejnižším stupni řízení vypověděli, že rádi využívají týmových rozhovorů, který je nařízen minimálně jedenkrát měsíčně v rámci výrobního systému Škoda, ale více než polovina problémů si vyžaduje akutní rozřešení, proto nemají prostor pro svolání skupinových porad, a to zejména z důvodu práce v tak zvaném taktu, jež probíhá ve většině provozů Škoda Auto. Velmi často však probíhá rozhovor mezi mistrem a koordinátorem týmu, někteří mistři pořádají pravidelné porady s koordinátory týmů minimálně jednou v rámci aktuální směny. Během toto rozhovoru mají prostor pro prezentaci problému a následného nalezení řešení.

4.3.4 Řešení konfliktu s podřízenými

Součástí dotazování byl okruh otázek týkající se řešení konfliktů s podřízenými. Cílem bylo zjištění možných řešení takovýchto sporů a případné sankce pro podřízené za nevhodné chování nebo prokázanou závažné profesní pochybení.

Top manažeři se shodli, že se nedostávají velmi často do konfliktu s jejich podřízenými. Pokud nastane situace, že vrcholový manažer není spokojen s prací svého podřízeného, potom následuje vytykáací rozhovor, který probíhá v soukromí, v některých případech lze chybu anonymně zmínit na poradě. Součástí vytykáacího dialogu je celkové zhodnocení práce daného zaměstnance, je důležité podotknout, v čem spočívá nespokojenost top manažera, ale i v jaké oblasti daný podřízený odvádí dobrou práci. Pokud se situace po tomto opatření nezlepší následují další formy represí. Podoba potrestání může být například snížením osobního ohodnocení. Poslední možná varianta, pokud žádné z nápravných opatření nezafungovala je převedením na jiné pracovní místo nebo rotací na jinou funkci. Dotazování manažeři také zmínili, že je nezbytné řešit všechny potíže ihned, neodkládat je a důležité je i vyhnout se negativním emocím.

Podle dat z empirického výzkumu se **manažeři na střední úrovni** nedostávají do sporu s podřízenými na pravidelné nebo obvyklé frekvenci. Tito vedoucí pracovníci ve většině případů řeší konflikty mezi mistrem a jeho podřízeným. Tyto střety názorů bývají ve velké míře ovlivněny emocemi, a proto je úkolem taktického manažera, aby usměrnil své podřízené, vyslechl si všechny zúčastněné strany a našel kompromisní řešení, které povede k vyřešení konfliktu. V méně častých případech, kdy tento rozhovor nepovede nápravě, mohou manažeři využít stejných opravných prostředků jako top manažeři. Mohou podřízenému zaslat vytykáací dopis, přičemž pokud jeden zaměstnanec obdrží 3 vytykáací dopisy, Škoda Auto s ním rozváže pracovní poměr. Další represivní metodikou je snížení osobního ohodnocení nebo převedení na jinou pracovní pozici, směnu nebo útvar.

Manažeři na nejnižší úrovni řízení jsou v každodenním styku oproti jiným stupňům řízení s velkým množstvím podřízených, a proto se dostávají do konfliktů nejčastěji. Úkolem mistra i koordinátora týmu je řešením vzájemných konfliktů mezi operátory výroby, mezi kterými je ve velké spoustě případů nepřátelská atmosféra. Rolí manažerů první linie je tyto spory usměrnit, aby byl zajištěn bezproblémový chod výroby a zachována příjemná pracovní atmosféra. Napjaté mezilidské vztahy mohou způsobovat větší chybovost zaměstnanců i nižší výkonnost.

Manažeři na všech stupních mají podle interních postupů k dispozici stejné metodiky usměrňování, jako jsou již zmiňované vytýkácí dopisy nebo například snížení osobního ohodnocení. Zajímavým poznatkem z výzkumného zkoumání bylo, že téměř všichni dotazovaní manažeři ze všech úrovní řízení se nezávisle na sobě shodli, že při řešení sporů jsou značně ovlivněni a omezeni velmi silnými odbory.

4.3.5 Řešení konfliktu s nadřízeným

Pro srovnání kontrastu strategie řešení sporů bylo zkoumáno i to, jak se manažeři vypořádávají se situacemi, kdy nesouhlasí se svým nadřízeným. U mnohých dotazovaných bylo po položení otázky možné vycítit rozpačitost, překvapujícím faktem je, že všichni na tuto poněkud zavádějící otázku odpověděli, byť i velmi stručně.

Oslovení **vrcholoví manažeři** lakovny vypověděli, že je důležité jednat s respektem, vnímat přirozenou autoritu i zkušenosti nadřízeného. Pokud nastane situace, kdy s nějakým rozhodnutím nesouhlasí je nutné si vyslechnout všechny související informace a zhodnotit, jaké jiné možnosti nadřízený měl. Poté může přijít argumentace, prezentace svého názoru a zdůvodnění, proč je jejich nový návrh řešení lepší.

Střední management na mou otázku odpověděl shodně. Provoz výroby v mnohých případech neumožňuje dostatečný prostor pro argumentaci, důležitou součástí odůvodňování je diplomatické jednání, rovněž jako při řešení sporů s podřízenými je důležité zdržet se emocí a jednat věcně. Manažeři si jsou vědomi, že mnohé rozhodnutí jejich přímého nadřízeného není jejich, ale například řídicích pracovníků z Mladé Boleslavy, v tomto případě je potřeba rozhodnutí respektovat.

Operativní manažeři, kteří byli osloveni se nezávisle na sobě shodli, že nemají časový prostor pro diskusi a prezentaci svých protiargumentů. Mnozí manažeři vypověděli, že se nikdy za svou kariéru nedostali do konfliktu s nadřízeným, protože vždy přijmou a respektují rozhodnutí manažerů na vyšším stupni řízení.

V následující tabulce číslo 1 je shrnuto a porovnáno řešení špatně strukturovaných problémů. Lze si všimnout, že manažeři na střední a nejnižším stupni řízení přichází s téměř stejnou strategií řešení. Rozdílnost strategií si lze vysvětlit tím, že top management pracuje s tímto typem problémů ve velmi hojném počtu, proto má více zkušeností, v některých případech není prostor pro diskusi a poradu, proto volí vlastní intuitivní řešení. Další shodou operativního a taktického managementu je v užívání metodik skupinových rozhodování. Oba tyto stupně o problémech diskutují v řadách svých kolegů na stejné úrovni. Top management jako jediný

stupeň řízení využívá metody brainstormingu, tento fakt byl pro mě nečekaným. Předpokladem bylo, že i manažeři na střední úrovni budou zastánci této formy skupinového rozhodování, ale jak mi bylo všemi řídicími pracovníky vysvětleno, tok výroby je velmi rychlý, většina problémů týkajících se výroby si žádá urgentní řešení, dle slov jednoho z respondentů, problém, který nastal nyní, už za hodinu nebude aktuální a kvalitní brainstorming je časově náročný, proto nepřipadá v úvahu jej použít.

Tabulka č. 1: Srovnání řešení problémů a rozhodování podle stupně řízení¹¹

	Řešení špatně strukturovaných problémů	Skupinové rozhodování	Řešení konfliktu s podřízeným	Řešení konfliktu s nadřízeným
Top management	Intuice, vyhodnocení všech strategií řešení	Brainstorming Velmi oblíbená metoda	Vytýkací rozhovor	Argumentace, zhodnocení možností
Střední management	Porada s kolegy na stejné nebo nižší úrovni	Diskuse, argumentace Méně užívaná metoda	Vytýkací rozhovor	Argumentace, respektování rozhodnutí
Liniový management	Porada s nadřízenými, konzultace se specializovaným útvarem	Diskuze, argumentace, Téměř v polovině případů	Vytýkací rozhovor, vytýkací dopis	Respektování rozhodnutí

Z tabulky lze dále vyčíst, že všechny stupně řízení se téměř shodli v postupu jednání s problémovým podřízeným. Každý z dotazovaných odpověděl, že se nejprve snaží formou rozhovoru o nápravu chování, pokud tento dialog nepovede k usměrnění, potom mají vedoucí pracovníci pravomoc navrhnout snížení osobního ohodnocení, které je dostatečnou motivací pro velkou většinu zaměstnanců. V krajním případě lze daného pracovníka převelet na jinou směnu, pracovní pozici nebo přidělit na odlišný pracovní útvar, tyto restriktce musí schválit manažer z řad vrcholového řízení lakovny. Velká část oslovených pracovníků mi sdělila, že jsou spokojeni s rozhodnutím svých nadřízených, a proto nikdy neřešila konflikt

¹¹ Zdroj: vlastní zpracování na základě výzkumu ve společnosti Škoda Auto a. s.

s pracovníkem na vyšší úrovni vedení. Další manažeři mi sdělili, že respektují svého nadřízeného a v případě nesouhlasu nevykonají žádnou činnost, přijmou rozhodnutí a řídí se jím. Jen malá skupina dotazovaných vypověděla, že v případě nesouhlasu chtějí prosadit svůj názor. Myslím si, že respektování svého nadřízeného je samozřejmostí, ovšem bát se nebo nechtít sdělit svůj názor není vhodně zvolená strategie komunikace.

4.3.6 Styl řízení

Zanalyzovat styl řízení není jednoduchý úkol, protože pro učinění rozčlenění je potřebná dlouhodobá analýza formou pozorování.

Všem manažerům byla položena otázka, aby charakterizovali svůj styl vedení, mnoho vedoucích pracovníků se nad touto otázkou pozastavilo, někteří i odpověděli, že nevědí. Z předcházejících ale i následujících odpovědí jednotlivých manažerů lze čerpat informace, aby bylo jednoznačně možné přiřadit jednotlivým stupňům řízení příslušný styl vedení.

Vrcholoví manažeři lakovny charakterizovali svůj styl řízení téměř totožně. Všichni oslovení vedoucí pracovníci vypověděli, že se snaží vytvářet přátelskou atmosféru s některými podřízenými vítají i tykání zároveň, ale usilují o jistý profesionální odstup mezi zaměstnanci. Jeden z dotazovaných odpověděl, že má rád volný styl vedení, protože velká část procesů probíhá automaticky, každý ví, co má dělat, a tak není důvod zasahovat. V případě, že nastane chyba se jeho styl z volného stane direktivním. Top manažeři, kteří byli osloveni dávají podřízeným velký prostor do rozhodování. Také se snaží o nalezení kompromisu mezi názory podřízených a vrcholových manažerů.

Okruh tázaných **manažerů na střední úrovni** charakterizoval svůj styl vedení jako týmový a otevřený, přispívají k tvorbě přátelské atmosféry, ale také si drží jistý odstup. Vedoucí pracovníci na této úrovni usilují o nekonfliktní vztahy s podřízenými, se kterými se při rozhodování snaží o nalezení kompromisů. Důležitou součástí jejich pravomocí a povinností je kontrola kvality práce, která je pro polovinu oslovených taktických manažerů prioritou.

Manažeři na nejnižším stupni řízení se jednohlasně neshodli na stylu vedení. Někteří oslovení vedoucí pracovníci vypověděli, že dávají přednost autoritativnímu až direktivnímu stylu řízení, protože je jejich prioritou kvalita odvedené práce, které by s volným stylem řízení nedopracovali. Mnoho manažerů se shodlo, že je důležité, aby šli svým lidem příkladem, protože jen tak dosáhnou dobrých výsledků. Další okruh dotazovaných bylo názoru, že jejich styl vedení je velmi založený na týmovosti, dávají přednost přátelskému prostředí a otevřenému

typu řízení. Důležité pro tuto skupinu mistrů a koordinátorů týmů je empatie, sociální citění s podřízenými a individuální přístup. Zároveň kladou velký důraz na kvalitu práce a splněný výrobní plán. Téměř všichni se shodli, že usilují o férové a nekonfliktní pojetí vztahu s kolegy i podřízenými.

Má hypotéza pro ověření zní: Všechny stupně řízení lakovny akciové společnosti Škoda Auto, využívá totožné styly vedení podřízených.

Pro potvrzení nebo vyvrácení mé výzkumné hypotézy využiji metodiku manažerské mřížky od Roberta Blakea a Jane Mounonové. Pro lepší rozřazení byla vytvořena bodová škála dle orientace na úkol a na podřízené viz tabulka číslo 2. Podle dat z výzkumu byl každému stupni řízení přiřazen určitý počet bodů, přičemž maximum dosažených jednotek je 90.

Tabulka č. 2: Škála pro hodnocení stylu řízení¹²

	Orientace na lidi	Orientace na úkol
1,9	0 - 30	60 - 90
9,9	60 - 90	60 - 90
5,5	30 - 60	30 - 60
1,1	0 - 30	0 - 30
9,1	60 - 90	0 - 30

V tabulce číslo 3 jsou uvedeny průměrné hodnoty, které byly určeny na základě výpovědí všech oslovených vedoucích pracovníků.

Tabulka č. 3: Bodové ohodnocení stylů řízení¹³

	Orientace na lidi	Orientace na úkol
Top management	56	43
Střední management	58	54
Liniový management	83	79

¹² Zdroj: vlastní zpracování

¹³ Zdroj: vlastní zpracování na základě výzkumu ve společnosti Škoda Auto a. s.

Na základě průměrného bodového ohodnocení orientace na zaměstnance a na úkol jednotlivých stupňů řízení, které je uvedeno v tabulce číslo 3, jsou individuálním úrovním vedení přiřčleněny tyto styly:

- top management: (5,5) kompromisní vedení;
- střední management: (5,5) kompromisní vedení;
- operativní management: (9,9) týmové vedení.

Vzhledem k velkému počtu respondentů není toto rozřazení zcela přesné nýbrž průměrné, protože každý manažer má svůj osobitý styl vedení podřízených, který se na základě situace může měnit. Mnozí vedoucí pracovníci vypověděli, že v případě problému svůj styl nahradí autoritativním až direktivním, a proto toto rozřazení vychází ze situace, kdy je tok výroby zcela bezproblémový a plynule směřuje ke splnění cílů. Vrcholoví i střední manažeři jsou dle dat z tabulky číslo 3 přiřazeny do kompromisního stylu, který je vhodný pro zachování přiměřeně přátelského prostředí a zároveň udržení pracovního tempa přispívajícího k dosažení cílů. Manažeři na nejnižším stupni řízení kladou velký důraz na dosahování výrobních norem a na kvalitě odvedené práce, důležité je pro ně i udržení příjemného pracovního prostředí, empatický přístup jednání s podřízenými a prosazují týmově orientované řízení. Rozdílné styly vedení jsou dle dat z výzkumu způsobeny odlišnými vlastnostmi, smýšlení daných manažerů a různé rozhodovací problémy. Lze se domnívat, že týmové vedení nejvhodnějším typem, ale určitě není aplikovatelný na všechny situace ve výrobním provozu. Různorodost stylů vedení může být ovlivněno i zkušenostmi jednotlivých manažerů. Velká část oslovených vedoucích pracovníků vypověděli, že v průběhu své kariéry na základě získaných zkušeností svůj způsob řízení změnily, méně důvěřují svým podřízeným a kladou větší důraz na kontrolu odvedené práce.

Jak je již zmíněno, styly řízení v lakovně akciové společnosti Škoda Auto nejsou napříč pyramidou vedení stejné, a proto je nutné výzkumnou hypotézu zamítnout.

4.4 Analýza motivace manažerů

V této kapitole bude podrobně rozebrán způsob, jak vedoucí pracovníci motivují své podřízené možnosti odměňování zaměstnanců, dále bude analyzováno, co bylo motivací pro přijetí dané funkce určitého manažera

4.4.1 Motivace manažerů k přijetí funkce

Všem osloveným vedoucím pracovníkům byla položena otázka, jaká byla jejich vnitřní pohnutka k přijetí dané funkce. Touto otázkou chtěla autorka zanalyzovat a zhodnotit vztah manažerů k jejich práci. Na základě tohoto ale i předchozích dotazů je mým cílem posoudit podle McGregorovy teorie o lidském chování jednotlivé stupně řízení.

Oslovení **top manažeři** vypověděli, že jejich motivací pro přijetí současné funkce byla chuť se vzdělávat, získání nových zkušeností nebo také zjištění daných schopností, zda zvládnou takto vysokou pozici řízení. Dle slov jednoho dotazovaného vedoucího pracovníka další pohnutkou pro přijetí jeho funkce byla umělá rotace pracovních pozic. Škoda Auto praktikuje strategii rotace vysokých manažerských míst, kdy po určité době obvykle ne dříve než po pěti letech danému vedoucímu pracovníkovi, je nařizována tak zvaná rotace na odlišnou pozici, může se jednat o posun na stejné nebo vyšší úrovni řízení. Účelem tohoto střídání je prohlubování vědomostí o výrobním provozu Škoda Auto a nabírání zcela nových zkušeností.

Manažeři na střední úrovni řízení mi sdělili, že hlavním důvodem, pro přijetí současné funkce byla chuť zkusit novou pozici. Jeden z dotazovaných taktických vedoucích pracovníků odpověděl, že první nabídku na tuto pozici odmítl. Když mu byla tato pozice navržena znovu přijal ji, protože chtěl změnu a získat nové zkušenosti. Další dotazovaný odpověděl, že jeho pohnutkou pro přijetí současné vedoucí funkce bylo poznání nového a z části neznámého, také chtěl dosáhnout změny. Domníval se, že má dostatek zkušeností pro tuto pozici, mnoho důležitých poznatků nabyl v zahraniční pracovní cestě v Rusku, kde setrval několik měsíců.

Z dat z průzkumu vyplývá, že většina oslovených **manažerů na nejnižším stupni řízení** vstoupili na jejich pracovní pozici, protože chtěli změnit svůj dosavadní stereotyp. Téměř všichni mistři, kteří se zúčastnili dotazování započali svou kariéru ve Škoda Auto a. s. jako operátoři výroby. Všichni koordinátoři týmů museli nastoupit do společnosti Škoda na pozici dělníků, protože jak je již zmíněno v předchozí kapitole, koordinátorem týmů může být zvolen jen operátor výroby, který není z řad agenturních zaměstnanců. Další motivací přijetí funkce mistra nebo koordinátora týmu je dle výpovědí chuť změny k lepšímu, zvednout úroveň kvality práce a spokojenosti operátorů výroby.

Na základě dat z výzkumu je sestavena přehledná tabulka pro srovnání McGregorovy teorie X a Y o lidském chování se skutečným chováním manažerů Škoda Auto na třech úrovních řízení. Tabulka číslo 4 je určitým shrnutím motivace a chování vedoucích pracovníků, můžeme z ní vyčíst, že všechny úrovně řízení mají obdobný rámeček chování.

Tabulka č. 4: Zařazení manažerů podle McGregorovy teorie X a Y o lidském chování¹⁴

	Teorie X	Teorie Y	Praxe
Vrcholový management			Manažeři na této úrovni dávají mnoho inovativních nápadů, rádi se adaptují novým změnám. Obtížné rozhodnutí berou jako výzvu a možnost se angažovat nebo získat nové zkušenosti.
Střední management	Pracovník se vyhýbá povinností a zodpovědností, odmítají změny. Nadřízený motivuje své podřízené pomocí donucovacích faktorů. Odvedená práce musí být zkontrolována nadřízeným a vykazuje známky velmi malé sebekázně.	Zaměstnanec chodí do práce rád, bere své povolání jako možnost aplikovat své dosavadní zkušenosti a vědomosti. Je vstřícný k řešení obtížných situací, rád bere na sebe odpovědnost za své rozhodnutí. Pracovník je maximálně ztotožněn s cíli společnosti, je inovativní.	Taktický management se rád učí novým věcem, dávají návrhy na inovativní řešení. Řešení nových nebo obtížných situací berou jako možnost dokázat sobě i kolegům své dovednosti.
Nejnižší management			Tito manažeři rádi čelí novým výzvám a trendům ve výrobě. Jejich práce je naplňuje a rádi aplikují své dosavadní zkušenosti v praxi. Snaží se podávat inovativní nápady.

Podle výpovědí oslovených pracovníků se domnívám, že celá řada manažerů jednoznačně patří do skupiny teorie Y. Žádný z oslovených pracovníků nesdělil, že by ho jeho práce nenaplňovala

¹⁴ Zdroj: vlastní zpracování na základě výzkumu ve společnosti Škoda Auto a. s.

nebo nebavila, ba naopak lze se domnívat, že všichni respondenti jsou za svou práci vděční, jsou spokojeni s jimi odvedenou prací a chodí do zaměstnání rádi. Také většina z oslovených vypověděla, že se nebojí čelit novým typům rozhodovacích problémů, rádi se účastní firemních vzdělávacích programů, a to povinných i dobrovolných. Všichni manažeři se snaží tvořit a podávat nové inovativní nápady týkající se principu toku výroby, ale i mimo ni, příkladem může určitý způsob renovace společenských prostor. Vrcholový management tyto podněty vnímá a hodnotí velmi kladně. Důležitou součástí práce všech vedoucích zaměstnanců je sebevzdělávání v oblasti techniky, manažeři si museli zvyknout například na nové chytré služební telefony, musí rozumět moderním způsobům výroby a tak podobně.

4.4.2 Sebevzdělávání manažerů

Všem osloveným vedoucím pracovníkům byla položila otázka ohledně jejich motivace k sebevzdělání, účelem bylo zanalyzovat, jak jsou spokojeni s firemním programem vzdělávání v oblasti managementu a jestli se sami ve svém volném čase rozvíjejí.

Vrcholoví manažeři se nezávisle na sobě shodli, že je sebevzdělávání velmi důležité a do jisté míry ovlivňuje jejich rozhodování. Vzdělávací program, který jim nabízí Škoda Auto shledávají jako dostačující a jsou s ním spokojeni. Dle výpovědí vedoucích pracovníků se svém volném čase rádi vzdělávají nejen v oblasti klasického managementu, ale zajímají se i problematiku kontroverzního behaviorálního managementu. Dále se rozvíjejí v psychologii, sledují dokumentární filmy, a především se při samostudiu věnují cizím jazykům.

Manažeři na střední úrovni vypověděli, že jsou rovněž spokojeni se školicím programem, který jim nabízí Škoda Auto. Vnímají velký technický pokrok za posledních několik let, proto jsou názoru, že je neustálé vzdělávání se klíčovým. Polovina z respondentů odpověděli, že sebevzdělávání je nikdy nekončící proces, který se nevyplácí podcenit. Všichni oslovení vedoucí manažeři na střední úrovni vypověděli, že ve svém volném čase v oblasti managementu nevzdělávají, protože v tomto ohledu jsou maximálně spokojeni se vzdělávacím programem, který jim umožňuje zaměstnavatel. Část z dotazovaných vedoucích pracovníků mi sdělili, že se ve volném čase raději věnují svým koníčkům než-li sebevzdělávání.

Vedoucí pracovníci na operativní úrovni vypověděli, že firemní školicí programy, které povinně absolvují jsou plně dostačujícím jeden z respondentů odpověděl, že není zcela spokojen se vzdělávacím programem Škoda Auto, nepřijde mu to zcela užitečné, protože většina školení bývají velmi podobná, spíše by uvítal, kdyby dostal příležitost stáže v Mladé Boleslavi, kde by měl možnost nahlédnout na chování tamních manažerů a například formou

pozorování zhodnotit v čem má on jako manažer nebo výrobní úsek mezery, a co by mohli zlepšit. Velká část respondentů vypověděli, že nemají čas na sebevzdělávání ve svém volném čase. Žádný z dotazovaných se sám mimo zaměstnání nevěnuje rozvíjení svých vědomostí v oblasti managementu.

Lze usoudit, že přístup k sebevzdělávání je napříč pyramidou řízení velmi odlišný. Z průzkumu vyplývá, že vrcholový manažeři se ve svém volném čase vzdělávají v oblasti managementu, ale i například v psychologii, která souvisí s vedením lidí. Někteří top manažeři se také vzdělávají i v jiných oblastech, které je zajímají. Vedoucí pracovníci na střední úrovni řízení zdůrazňovali velký technický pokrok, a že není pro ně jednoduché se adaptovat s nejnovějšími technologiemi, které jim dnešní doma nabízí, ale snaží se a dělají vše pro to, aby se stále orientovali, a uměli ovládat všechna moderní zařízení, která ke své práci potřebují. Velká část oslovených mistrů i koordinátorů týmů sdělili, že nemají čas na sebevzdělávání, že své práci věnují i část svého volného času, a tak upřednostňují relaxaci před studiem.

4.4.3 Odměňování podřízených

Akciová společnost Škoda Auto usiluje o spravedlivé odměňování svých zaměstnanců, a proto má definované tarifní třídy, každá pracovní pozice má přidělenou jednu či více tarifních tříd. Po určitých odpracovaných letech na dané pozici může přímý nadřízený navrhnout změnu této třídy, tuto změnu však musí schválit top management daného výrobního úseku.

Nadřízení mají možnost své podřízené pravidelně odměňovat a tím i motivovat k lépe k odvedené práci formou osobního ohodnocení, které se uděluje povinně jedenkrát ročně, ve výjimečných případech lze tento finanční bonus udělit až třikrát za 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců. Výše této formy motivace je omezena, může tvořit maximálně 20 % z hrubé mzdy daného zaměstnance. Skládá se ze 4 základních složek:

- flexibilita;
- kvalita;
- osobní nasazení;
- spolupráce s nadřízeným.

Do osobního nasazení se řadí i schopnost a ochota předávat své dosavadní zkušenosti všem svým kolegům. Každá z těchto částí může tvořit maximálně pět procent z hrubé mzdy daného pracovníka, z toho vyplývá, že vysoké osobní ohodnocení si náleží jen tomu, jehož pracovní výkon je ve všech ohledech kvalitní a efektivní.

Dále společnost vede tak zvaný fond vedoucího, který slouží rovněž pro finanční motivaci zaměstnanců. Pokud některý ze zaměstnanců je v pracovní neschopnosti nebo je nepřítomen například z důvodu ošetřování člena rodiny a náhradu mzdy mu hradí stát formou sociálních příspěvků, potom se výše jeho mzdy, která by mu příslušela, se alokuje právě do tohoto fondu. Jedenkrát za 12 po sobě jdoucích měsíců se tento fond přerozděluje mezi zaměstnance, podle kvality jimi odvedené práce a počtu odpracovaných hodin.

Jeden z oslovených **top manažerů** vypověděl, že osobní ohodnocení uděluje třikrát ročně, snaží o vytváření příjemné pracovní atmosféry. Usiluje o to, aby jeho lidé chodili do práce rádi. Často uděluje zpětnou vazbu pozitivní, ale i tu negativní, je názoru, že pokud se zaměstnanci nedostane ohodnocení jeho práce, potom neví, zda dělá vše správně či nikoli. Mezi neekonomické motivace používá ústní pochvalu, kterou uděluje v soukromí, ale i mezi ostatními zaměstnanci například na poradě. Nezapomíná ani na poděkování za odvedenou činnost. Dle jeho slov je i velmi podstatné své podřízené, ale i kolegy pozdravit nebo jim popřát krásný den, hezký víkend a tak podobně. Další z respondentů odpověděl, že jako nefinanční nástroje motivace svých podřízených používá pochvalu, kterou uděluje nejraději veřejně na poradě nebo za přítomnosti jiných kolegů, je názoru že veřejná pochvala má větší efekt než ta, která je vyřčena v soukromí mezi čtyřma očima. Dále také často děkuje za kvalitně odvedenou práci. Jeden z oslovených vrcholových manažerů také vypověděl, že je názoru že, finanční rozhraní osobního ohodnocení, ale i fondu vedoucího, který má k dispozici pro rozdělení ekonomické motivace podřízených je velmi malá. Myslí si, že je to nedostatečné a do budoucna by ocenil, kdyby se tyto částky zvýšily.

Oslovení **manažeři na střední úrovni řízení** vypověděli, že možnosti, které mají k dispozici pro odměňování a motivování svých podřízených jsou dostačující, ba i dokonce více než uspokojivé. Jeden z oslovených manažerů se zmínil, že zaměstnanci společnosti Škoda Auto jsou odměňováni skutečně velmi dobře, ale práce zejména pro operátory výroby je velmi obtížná. Sice se robotizací snaží eliminovat riziková a nejvíce náročná pracoviště, ale stále existují takové pracovní pozice, které jsou vhodné jen pro muže.

Manažeři na nejnižším stupni vedení se shodli, že největší motivací pro jejich podřízené jsou finanční nástroje, konkrétně tedy mohou využít fondu vedoucího nebo osobního ohodnocení. Jeden z dotazovaných vypověděl, že za častou absenci danému zaměstnanci odepírá osobní ohodnocení buď v plné výši nebo jen z části, také je názoru, že neekonomické nástroje motivace nemají žádný efekt. Další respondent výzkumu odpověděl, že pro lepší přehlednost

a spravedlnost při rozdělování odměn, si vytvořil tabulku s jmény všech svých podřízených, do tohoto seznamu si zaznamenává všechny pozitivní i negativní činy pracovníka. Toto mu umožňuje rychlejší a odůvodněnou alokaci finančních motivů. Polovina vedoucích pracovníků na této úrovni řízení rádo využívá neekonomických nástrojů, kromě poděkování nebo pochvaly rádi ocení dobře odvedenou práci a danému zaměstnanci v případě potřeby vyhoví požadavkům na dovolenou. Jeden z dotazovaných manažerů odpověděl, že osobní ohodnocení uděluje pravidelně dvakrát ročně, oproti tomu jiný manažer naopak dle jeho slov dlouho nikomu nepřidělil osobní ohodnocení více jak jedenkrát za rok. Tento poznat může souviset s různým stylem vedení. Oba tito manažeři jsou z jiného výrobního úseku lakovny, a tak se lze domnívat, že jiný druh práce i jiní podřízení vyžadují jinou formu odměňování.

4.4.4 Porovnání motivace podle stupňů řízení

Tato kapitola je shrnutím všech motivačních faktorů, které vedly manažery k přijetí jejich současné funkce a porovnám jaké nástroje používají jednotliví manažeři pro ocenění dobře odvedené práce jejich přímých podřízených.

Tabulka č. 5: Porovnání motivace a motivačních nástrojů¹⁵

	Motivace k přijetí funkce	Odměňování podřízených
Top management	<ul style="list-style-type: none"> • chuť se vzdělávat • nové zkušenosti • zjištění svých schopností 	<ul style="list-style-type: none"> • poděkování • veřejná pochvala • pochvala v soukromí • pozdrav
Střední management	<ul style="list-style-type: none"> • nové zkušenosti • chuť něco změnit 	<ul style="list-style-type: none"> • veřejná pochvala • pochvala v soukromí • poděkování
Nejnižší management	<ul style="list-style-type: none"> • chuť něco změnit • nové zkušenosti 	<ul style="list-style-type: none"> • vyhovění s termínem dovolené • veřejná pochvala • pochvala v soukromí • poděkování

Z tabulky číslo 5 lze vyčíst, že vnitřní pohnutkou pro přijetí jednotlivých manažerských pozic byla na všech úrovních řízení téměř shodná. Vedoucí pracovníci přijali nabídku na danou funkci, protože chtěli změnu. Chtěli vystoupit z jejich stereotypu, ale také si přáli změnit kvalitu

¹⁵ Zdroj: vlastní zpracování na základě výzkumu ve společnosti Škoda Auto a. s.

práce, pracovní prostředí a atmosféru, dychtili se po moci rozhodování a řízení. Další motivací pro mnohé oslovené bylo nabytí nových zkušeností a dovedností, zkusit si odlišný provoz.

Jak již autorka zmínila všichni manažeři mají stejné možnosti finančních odměn, podle stupně řízení se liší pouze částka, a tak byly do tabulky zařazeny pouze neekonomické faktory, které si volí sám manažer, jsou to faktory, které obvykle nestojí žádné peníze, ale daného zaměstnance natolik motivuje, aby pokračoval v neustálém zdokonalování jeho kvality odvedené práce. Z tabulky je zřejmé, že opět všechny stupně řízení používají stejných nefinančních nástrojů. Zajímavým poznatkem také bylo, že někteří oslovení manažeři si myslí, že tyto faktory nejsou efektivní.

5 SHRnutí VÝZKUMU

Formou empirického výzkumu byly získána data na základě, kterých bylo zanalyzováno chování manažerů na odlišných úrovních řízení, obsahem zkoumání byl rozbor rozhodování jednotlivých manažerů a jejich motivace. Všem manažerům, kteří se zúčastnili výzkumu byla přislíbila anonymita, a proto nejsou jednotlivé odpovědi přiřazovány individuálním pracovním pozicím nebo dokonce jmenovat dané vedoucí pracovníky.

Empirický výzkum probíhal formou rozhovorů s danými manažery, první v pořadí dotazování byli vedoucí pracovníci na nejvyšším stupni řízení, poté byli dotazováni pracovníci na střední úrovni a jako poslední přišli na řadu manažeri na nejnižším stupni řízení. Pro všechny tyto pracovníky bylo připraveno celkem 11 základních stejných otázek, které se týkaly rozhodování, stylu vedení a motivace.

První otázka se týkala charakteristiky pracovní pozice individuálních respondentů. Tato otázka byla zvolila pro lepší porozumění, v jaké oblasti se daný manažer pohybuje, cílem bylo zjistit, jaké jsou jeho povinnosti a pravomoci. Zajímavé bylo, jak jednotlivý vedoucí pracovníci odpovídali, někteří byli velmi struční, jiní dokázali hovořit velmi květnatě a na obecné úrovni. Vyskytly se i odpovědi, že daný pracovník zodpovídá za všechno a za všechny, tato odpověď od manažera na nejnižší úrovni řízení působila z počátku nezvykle, možná až příliš sebevědomě, později bylo toto tvrzení objasněno. Vedoucí pracovníci na nízkém stupni řízení mají zodpovědnost za své podřízené, jimž jsou řadoví zaměstnanci, na kterých dle slov manažerů, stojí kvalita výroby.

Další okruh otázek, který byl položen jednotlivým manažerům se týkal delegace, předmětem otázky bylo, jaký prostor do rozhodování dávají jednotlivý vedoucí pracovníci svým podřízeným. Součástí dotazování bylo, aby každý respondent zhodnotil míru delegace na škále od 1 do 100. Překvapující informací je, že všichni řídicí pracovníci vrcholového managementu lakovny nezávisle na sobě zhodnotili svou míru delegace osmdesáti body, oproti tomu střední úroveň řízení takto jednotná nebyla, jeden z respondentů uvedl, že na svůj vkus dává až příliš velký prostor do rozhodování svým podřízeným. Pro manažery na nejnižším stupni vedení tato otázka nebyla příliš vhodná, protože nelze předávat některé z pravomocí koordinátora týmu na operátory výroby. Proto tato otázka byla položila pouze jedné části tohoto stupně řízení, a to pouze mistrům, kteří velmi často a s velkou oblibou předávají některé své povinnosti nebo pravomoci koordinátorům týmu. Jedním z hlavních důvodů, které manažery motivuje k delegaci je úspora času a vyšší odbornost vedoucího pracovníka na nižší úrovni. Nejvyšší

průměrnou míru předávání pravomocí má top management, druhý nejvíce delegujícím stupněm řízení je liniový management a poslední jsou vedoucí pracovníci na střední úrovni. Všichni vedoucí pracovníci se shodli na tom, že je vždy důležité najít kompromis, chtějí dávat prostor pro rozhodování a vlastní angažovanost svých podřízených, ale důležité je mít také kontrolu nad delegovanými úkoly.

Třetí soubor otázek se týkal špatně strukturovaných problémů, cílem otázky bylo zanalyzovat, zda manažeři používají některou z metodik kreativního myšlení, nebo jestli využívají jen své intuice. Odpovědi se příliš nelišili, ovšem jeden z dotazovaných manažerů z nejnižšího stupně řízení mi sdělil, že se takovýmto záležitostí snaží vyhnout, vyčkává, zda řešení přijde samo nebo se toho ujme některý z jeho kolegů. Toto tvrzení bylo velmi šokující, protože jeho přístup není efektivní a ani kolegiální. Naproti tomu všichni ostatní odpověděli, opačně, že takové situace berou jako výzvu, prostor pro jejich kreativitu a možnost aplikovat své dosavadní zkušenosti. Dalším zajímavým poznatkem bylo, že žádný z dotazovaných nepoužívá žádnou přesně definovanou metodiku k nalezení řešení. Všichni tento problém konzultují s kolegy, kteří se v minulosti potýkali s obdobným problémem, nebo se svým podřízeným a případně i s nadřízeným.

Na tuto problematiku byl navázán další okruh dotazů ohledně skupinového rozhodování, záměrem bylo zjistit, jestli v praxi manažeři aplikují některé z teoretických metodik skupinového rozhodování, nebo zda uspořádají běžnou schůzi, na které diskutují a argumentují. Odpovědi byly rovněž neočekávané. Z výzkumu vyplynulo, že jediný top management využívá metody brainstormingu, ostatní vedoucí pracovníci tyto nebo podobné způsoby skupinového rozhodování nepoužívají. Hlavním důvodem je časová tíseň, se kterou se potýkají manažeři na střední i nízké úrovni řízení. Všechna skupinové porady jsou časově náročné a vedoucí pracovník nemá ve většině případů čas na svolání porady a uspořádání například brainstormingu nebo metody 365. Většina respondentů však uvedla, že skupinová rozhodování jsou velmi užitečná a v případech, kdy pracovníky netlačí čas, rádi uspořádají poradu a zeptají na postoje svých kolegů.

Následující otázka, která byla v rámci výzkumu položena jednotlivým respondentům se týkala řešení konfliktu s podřízeným, účelem bylo zanalyzovat, jak se individuální manažeři vypořádávají s problémovými zaměstnanci a dále, aby každý dotazovaný uvedl konkrétní příklad střetu názorů či jiné neshody a jak daný vedoucí pracovník reagoval a našel východisko situace. Cílem této otázky bylo, zanalyzovat přístup individuálních manažerů k podřízeným.

Ačkoli vrcholoví manažeři vypověděli, že jejich pracovní prostředí je ve velké míře nekonfliktní, a žádný závažný problém neřešili, vedoucí pracovníci na nižším stupni tento výrok nesdíleli. Největší množství konfliktů se odehrává mezi mistrem a koordinátorem týmu s řadovými zaměstnanci. Nejčastěji se vedoucí pracovník dostane do střetu s podřízeným, protože daný operátor výroby neodvádí dobrou práci. Dle slov jednoho osloveného manažera je nutné si před vytýkacím rozhovorem připravit adekvátní důkazy, protože v mnohých případech podřízený odmítá uznat svou chybu.

Zajímavým poznatkem a zároveň neočekávanou informací bylo, že téměř všichni dotazovaní manažeři napříč celou pyramidou řízení se zmínili, o silné odborářské organizaci, která má značný vliv na mezilidské vztahy a řešení konfliktů. Dle výpovědí respondentů mají odbory negativní působení při jednání nadřízených s problémovým zaměstnancem, protože danému vedoucímu pracovníkovi se snaží odebrat jeho moc, a i přes neodbornou znalost o výrobních procesech Škoda Auto ze strany pracovníků odborů usilují o nepotrestání chyb, kterých se operátor výroby dopustil vědomě, ale i z zcela neúmyslně. Kroky, které odbory provádějí, aby se zastali daného pracovníka značně podřívají autoritu nadřízených a přispívají k tomu, aby na pracovišti panovala určitá nadvláda odborů, která dává řadovým zaměstnancům, kteří jsou součástí této organizace, pocit neohroženosti. Dle slov respondentů odbory značně limitují pravomoc manažerů efektivně řešit spory a eliminují možnosti využití nástrojů negativní motivace.

Další okruh otázek, který byl pokládán jednotlivým manažerům směřoval ke způsobu řešení konfliktů s nadřízeným, záměrem bylo, aby respondenti také uvedli konkrétní příklad některého sporu a popsali způsob, jak se s touto situací vypořádali. Předmětem této otázky bylo zanalyzovat, jak se individuální manažeři vypořádávají s problémy se svými nadřízenými a porovnat tyto metodiky s řešením konfliktů s podřízenými. Většina oslovených vedoucích pracovníků nesdělila žádné detailní informace, ale vypověděla, že takový problém neřešila, o tom, zda je jedná o pravdivý výrok či o pouhou diplomatickou lze jen polemizovat. Z rozhovorů lze usuzovat, že všichni manažeři, kteří se zúčastnili výzkumu, plně respektují své nadřízené, a právě proto mi neodpověděli, tak jak autorka očekávala. Většina reakcí dotazovaných byla spíše na obecné rovině, jen někteří mi uvedli konkrétní příklady, kdy se dostali do konfliktu s jejich přímým nadřízeným.

Součástí výzkumu byla i analýza stylu vedení, z otázek, které byly položeny manažerům, ale i z pozorování, autorka měla dostatek informací a dat, aby mohla určit, jaký styl řízení daný

vedoucí pracovník používá, ale i přesto bylo po respondentech vyžadováno, aby jednotliví respondenti charakterizovali svůj styl vedení, protože cílem této otázky bylo zhodnocení a charakteristika jejich přístupu k řízení. Mnozí dotazovaní shledávali tuto otázku jako obtížnou, museli se dlouze zamyslet, než zareagovali, nebo sdělili, že neví. Všechny odpovědi byly v souladu s tezí autorky o jejich stylu řízení, kterou si utvořila během výzkumu. Top manažer, který se účastnil dotazování mi odpověděl, že jeho styl řízení je volný, ale že si je vědom faktu, že tento způsob vedení není zcela vhodný do výrobního procesu, naproti tomu dle jeho slov, tento styl umožňuje vytvářet větší množství inovativních nápadů. Také uvedl, jako většina respondentů, že v případě narušení běžného provozu toku výroby se jeho styl řízení změní na direktivní, protože je nutné rychle a efektivně vyřešit daný problém, obvykle není prostor pro diskusi, a tak rozdává rozkazy. Všichni manažeři se snaží o udržení příjemného, nekonfliktního a přátelského prostředí na pracovišti a zároveň kladou velký důraz na plnění plánů výroby. Z průzkumu vyplynulo, že manažeři na nejnižší úrovni řízení jsou zastánci týmového vedení, což znamená, že se maximálně orientují na zaměstnance, ale i na dodržení výrobní kapacity. Tento styl se obvykle podle některých teorií připisuje vrcholovému managementu, který dle výzkumu spolu s vedoucími pracovníky na střední úrovni používají kompromisní styl vedení. Tuto odchylku si lze vysvětlit tím, že ideální styly vedení nelze jednoznačně přiřadit dané úrovni řízení, tak aby vyhovovaly všem typům výroby.

Další část výzkumu byla věnována motivaci. Autorka se dotazovala, co jednotlivé vedoucí pracovníky motivovalo k přijetí jejich současné funkce. Ani tato otázka nebylo pro mnohé respondenty snadná. Někteří reagovali poměrně obecně, ale většina oslovených manažerů odpověděla, že hlavní pohnutkou pro přijetí jejich funkce byla chuť se sebevzdělávat a zjišťovat své možnosti. Téměř všichni se nezávisle na sobě shodli, že chtěli změnu, vyjít ze své komfortní zóny a opustit stereotyp. Také vypověděli, že chtěli změnu ve výrobě, nebyli spokojeni, jak jejich předchůdce rozhoduje a řídí provoz výroby.

Následující okruh otázek se týkal motivace k sebevzdělání, předmětem této otázky bylo zjistit, zda se vedoucí pracovníci ve svém volném čase rozvíjejí v oblasti managementu, nebo jestli jim školení, která povinně absolvují v rámci vzdělávacího programu Škoda Auto. Téměř všichni dotazovaní se shodli, že studijní semináře, které jim poskytuje zaměstnavatel, jsou dostačující a také mají dostatek zkušeností, proto není potřeba, aby se více sebevzdělávali. Zajímavým poznatkem bylo, že všichni manažeři na nejnižším stupni řízení vypověděli, že nemají dostatek volného času, aby se mohli rozvíjet.

Poslední část dotazování směřovala k odměňování podřízených. Autorka se zajímala, jaké mají jednotliví manažeři možnosti hmotné motivace a zda ve skutečnosti všechny tyto varianty využívají. Z výzkumu vyplynulo, že každý vedoucí manažer nehledě na stupeň řízení má stejné finanční nástroje motivace, které každý využívá, někteří jej využívají častěji a jiní jen ve výjimečných případech. Důležitý poznatek, který uvedl oslovený top manažer byly benefity, které dostávají všichni zaměstnanci Škoda Auto. Množství těchto bonusů je neuvěřitelně velké, příkladem může být možnost koupě vozu za zvýhodněnou cenu, finanční bonusy na stravenkové kartě za pravidelné preventivní prohlídky u lékaře nebo příspěvek na penzijní připojištění atd., dle slov respondenta, mnozí zaměstnanci si neuvědomují, že tyto výhody nejsou standardem a nevnímají je s patřičnou důležitostí a vděkem.

Pro přehledný souhrn celého výzkumu byla vytvořena tabulka, kde je stručně popsáno rozhodování, styl vedení a motivace, tyto kritéria jsou seskupena podle jednotlivých stupňů řízení.

Tabulka č. 6: Shrnutí rozhodování, stylu řízení a motivace manažerů¹⁶

	Top management	Střední management	Liniový management
Špatně strukturované problémy	<ul style="list-style-type: none"> • intuitivní řešení • analýza všech přípustných strategií řešení 	<ul style="list-style-type: none"> • diskuze s kolegy na stejné nebo nižší úrovni 	<ul style="list-style-type: none"> • porada s nadřízeným
Řešení konfliktů	<ul style="list-style-type: none"> • argumentace • vytýkácí rozhovor 	<ul style="list-style-type: none"> • argumentace • vytýkácí rozhovor 	<ul style="list-style-type: none"> • vytýkácí rozhovor • vytýkácí dopis
Styl řízení	<ul style="list-style-type: none"> • kompromisní 	<ul style="list-style-type: none"> • kompromisní 	<ul style="list-style-type: none"> • týmový
Motivace podřízených	<ul style="list-style-type: none"> • poděkování • pochvala 	<ul style="list-style-type: none"> • poděkování • pochvala 	<ul style="list-style-type: none"> • poděkování • pochvala • vlídný přístup

Z tabulky číslo 6 můžeme vyčíst, že se vrcholový a střední management ve všech hodnocených kritériích shoduje. Odchytku manažerů na nejnižším stupni řízení si lze vysvětlit zcela

¹⁶ Zdroj: vlastní zpracování na základě výzkumu ve společnosti Škoda Auto a. s.

odlišným druhem práce. Mistři i koordinátoři týmů přímo komunikují s řadovými zaměstnanci a mají přímý vliv na proces a průběh výroby. O této skutečnosti také vypovídá rozmístění kanceláří jednotlivých stupňů řízení, přičemž mistři mají pracovnu s přímým výhledem na výrobní linku a koordinátoři týmů nedisponují vlastní ani sdílenou kanceláří, celou směnu se pohybují v bezprostřední blízkosti manufakturního pásu. Vrcholoví manažeři mají své pracovny zcela oddělené od výroby, nepřicházejí do přímého kontaktu s řadovými zaměstnanci.

Všechny stupně řízení mají k dispozici nerozdílné nástroje hmotné finanční motivace, které jsou povinni jedenkrát ročně udělovat. Motivační prostředky, které se mohou u rozdílných manažerů lišit jsou nehmotné, tedy neekonomické. Z průzkumu vyplynulo, že všichni manažeři napříč celou pyramidou řízení využívají totožných nástrojů, kterými jsou především pochvaly udávané veřejně před kolegy, nebo v soukromí. Takováto pochvala má za účel v daném zaměstnanci vyvolovat uspokojivý pocit za dobře odvedenou práci. Dalším vnitřním prostředkem je poděkování, které může být rovněž jako pochvala podáno veřejně i neveřejně. Někteří respondenti z nejnižšího stupně řízení vypověděli, že dlouhodobě dobře pracujícímu zaměstnanci jako projev vděku vyhoví v případě potřeby s přesunem dovolené. Oslovení vrcholoví manažeři vypověděli, že za neekonomický faktor motivace považují i pozdrav nebo popřání hezkého víkendu. Lze tedy usoudit, že motivace podřízených je na všech stupních řízení stejná. Všichni vedoucí pracovníci se snaží o přátelské a nekonfliktní prostředí, o které usilují výše zmíněnými nástroji motivace, a proto mohou usoudit, že ačkoliv střední a vrcholový management má odlišný styl řízení oproti liniovému managementu, rozhodování a styl řízení není ovlivněn motivací podřízených.

ZÁVĚR

Tato práce byla zaměřena na analyzování rozhodování a motivace manažerů na odlišných stupních řízení. Práce je rozdělena na dvě základní části, na teoretickou a praktickou. V první části je teoreticky vymezeno rozhodování manažerů, motivace vedoucích pracovníků, ale i nekonvenční behaviorální pohled na řízení lidí.

Aplikační část se opírá o data získaná z empirického výzkumu, který probíhal ve společnosti Škoda Auto a.s. v závodu v Kvasinách ve všech výrobních úsecích lakovny. Šetření bylo provedeno formou rozhovorů s manažery na všech úrovních řízení. Společnost Škoda Auto má velmi rozmanitou organizační strukturu, ze které na první pohled nelze jednoznačně usoudit, která vedoucí pozice spadá do určité úrovně řízení. Aby byl tento krok proveditelný bylo nutné zanalyzovat pravomoci a povinnosti jednotlivých manažerů.

Výzkumný rozhovor lze rozdělit do dvou částí. Jedna polovina se orientovala na rozhodování, autorka se dotazovala na způsob řešení konfliktů na pracovišti, jaký prostor pro rozhodování dávají jednotliví manažeři svým podřízeným, na míru delegace, strategii řešení špatně strukturovaných problémů, využívání metodik skupinového rozhodování, dále bylo vyžadováno, aby jednotliví manažeři charakterizovali svůj styl řízení. Druhá část šetření směřovala k motivaci, všech oslovených vedoucích pracovníků se autorka dotazovala, jaká byla jejich vnitřní pohnutka k přijetí jejich současné funkce, zda se ve svém volném čase sebevzdělávají a jaké ekonomické i neekonomické faktory motivace používají.

Zajímavý poznatek plynoucí z empirického výzkumu je, že se téměř všichni oslovení manažeři shodli, že odborová organizace, která působí ve Škoda Auto, je velmi silná a v mnohých případech brání danému vedoucímu pracovníkovi v řešení konfliktů s podřízenými dle stanovených předpisů a jeho nejlepšího vědomí.

Dalším zajímavým faktem je stejnorodost užití motivačních nástrojů. Všechny stupně řízení využívají totožné finanční i neekonomické nástroje pro podněcování svých podřízených. Podle vnitřních předpisů mají všichni zaměstnanci Škoda Auto stejné možnosti získání finančních odměn, buď formou osobního ohodnocení, které probíhá pravidelně a povinně jedenkrát ročně, avšak každý vedoucí pracovník má možnost toto ohodnocení udělit svému přímému podřízenému až třikrát za dvanáct po sobě jdoucích kalendářních měsíců. Nebo další možností peněžního stimulu je pomocí fondu vedoucího, který se rovněž přiděluje jedenkrát za rok. Faktory, které jsou variabilní a mohou se lišit podle stylu řízení jsou neekonomické, avšak

z výzkumu vyplynulo, že navzdory odlišnému způsobu vedení lidí všichni manažeři využívají stejných metod jako je poděkování či pochvala.

Jak je již zmíněno styl řízení se ve Škoda Auto podle úrovní vedení mění. Vrcholový a střední management aplikuje kompromisní styl, což znamená, že usilují o příjemnou pracovní atmosféru a zároveň o dosažení cílů. Jedná se o volný způsob vedení lidí, který není vhodný využívat v případě krize, tohoto faktu si jsou vědomi i daní manažeři, vypověděli, že v případě, kdy je narušen hladký tok výroby změní se jejich styl jednání v direktivní. Manažeři na nejnižším stupni řízení požívají týmový styl, který je charakteristický maximální orientací na podřízené a zároveň velkým důrazem na plnění stanovených cílů.

Na základě získaných dat byly v této práci rozřazeny jednotlivé stupně řízení podle McGregorovy teorie X a Y o lidském chování. Podle analýzy se všichni manažeři svým chováním zařazují do skupiny Y. Všichni manažeři jsou ve svém zaměstnání spojeni, berou ho jako příležitost učit se novým věcem a zároveň aplikovat své dosavadní zkušenosti a znalosti v praxi. Řešení obtížných situací berou jako výzvu a možnost naučit se novým věcem.

Další zajímavý poznatek, který byl při šetření pro autorku překvapující je, že organizační struktura není generově vyvážená. Mezi vrcholovými manažery a vedoucími pracovníky na střední úrovni není žádná žena. Pravděpodobně se jedná o pouhou náhodu, z výzkumu nevyplývá, že by ve Škoda Auto panovala genderová diskriminace. Na tento fakt upozornil jeden respondent z nejnižšího stupně řízení, který se zmínil, že na pozici mistra je v celé lakovně pouze jedna žena a zároveň se jedná o nejvyšší řídicí pozici obsazenou ženou.

Cílem práce bylo zanalyzovat rozhodovací činnosti manažerů, jejich styl řízení a motivaci vedoucích pracovníků v konkrétním podniku a propojit teorii s empirií. Tento cíl byl naplněn.

POUŽITÁ LITERATURA

1. Bednář, V., Drahoňský, J., Hlušička, P. & Těšitelová, H., 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich Management*. Praha: Grada Publishing.
2. Bedrnová, E. a další, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
3. Bělohávek, F., 2012. *20 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing.
4. Cejthamr, V. & Dědina, J., 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
5. Dědina, J. & Odcházal, J., 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.
6. Dib, A., 2020. *Marketingový plán je na jednu stránku nejrychlejší cesta k penězům*. Praha: Grada Publishing.
7. Donnelly, H. J., Gibson, L. J. & Ivancevich, M. J., 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing.
8. Holoubek, V., 2014. *80 let výroby automobilů v Kvasinách*. Rychnov nad Kněžnou: UNIPRINT.
9. Jegadeesh, N., 1995. *Jstor.org*. [Online]
Available at: <https://www.jstor.org/stable/2329257>
[Přístup získán 8. únor 2022].
10. Kahneman, D., 2011. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Girous.
11. Kašková, T., 2018. *Tři zkratky k omylu*. [Online]
Available at: <https://psychologie.cz/tri-zkratky-k-omylu/>
[Přístup získán 11 2 2022].
12. Keřkovský, M. & Drdla, M., 2003. *Strategické řízení firemních informací - teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.
13. Koch, R., 2015. *Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. Praha: Management Press.

14. Kolajová, L., 2006. *Týmová spolupráce - Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada Publishing.
15. Kotler, P. & Keler, K., 2012. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.
16. Kučera, D., 2013. *Moderní psychologie: Hlavní obory a témata současné psychologické vědy*. Praha: Grada Publishing.
17. Kučírek, J., 2017. *Aplikovaná psychologie - Vabraná témata*. Praha: Grada Publishing.
18. Maslow, A., 1943. *A theory of Human Motivation*, místo neznámé: Psychological Review.
19. Maslow, A., 2021. *Motivace a osobnost*. Praha: Portál.
20. Mikuláščík, M., 2007. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing.
21. Nakonečný, M., 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press.
22. Pitra, Z., 2007. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. Praha: Professional Publishing.
23. Plamínek, J., 2008. *Řešení problémů a rozhodování - Jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. Praha: Grada Publishing.
24. Steinger, T. & Lippmann, E., 2012. *Psychologie pro manažery: Jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks.
25. ŠkodaAuto, 2017. *SUPERBEM to začalo*. [Online] Available at: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/skoda-svet-cs/70-let-v-kvasinach/?state=NEW&aid=a2684367-a5d8-45e0-a005-a8fd5163c7fb&or=www.google.com> [Přístup získán 3. březen 2022].
26. ŠkodaAuto, 2022. *Přehled modelů*. [Online] Available at: https://heritage.skoda-auto.com/cs/casova-osa/vsechny-vozy/?_gl=1*1xqzq7p*GA4_ga*YTI2ODQzNjctYTVkOC00NWUwLWEwMDUtYThmZDUxNjNjN2Zi*GA4_ga_QVX3D12V4T*MTY0ODIwMDk2Ny41LjEuMTY0ODIwMTIxMy41MA..&_ga=2.89267227.1615756021.1648200968-a2684367-a5d8-45e0-a005-a8fd5 [Přístup získán 24. březen 2022].
27. Štěpaník, J., 2003. *Umění jednat s lidmi: cesta k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.

28. Thaler, R., 1995. *Advances in Behavioral Financ.* New York: Russell Sage Foundation.
29. Thaler, R. H., 2017. *Neočekávané chování - Příběh behaviorální ekonomie.* Praha: Argo.
30. Tureckiová, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada Publishing.
31. Veber, J. a. k., 2021. *MANAGEMENT - Základy, přístupy, soudobé trendy.* Jesenice: Ekopress.
32. Vodáček, L. & Vodáčková, O., 2013. *Moderní management v teorii a praxi.* Praha: Management Press.
33. Vojtovič, S., 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing.