

MANAGEMENT 5

Vedení

Vedení spolupracovníků

- Často považován za hlavní náplň činnosti manažerů
- V centru pozornosti jsou **lidé** jako **největší kapitál dobrých firem**

Poslání 4. manažerské funkce

- Vytváření a účinné využívání **schopnosti**, dovednosti a umění **manažerů vést**, usměrňovat, stimulovat a motivovat své **spolupracovníky** ke **kvalitnímu**, aktivnímu, popřípadě tvůrčímu **plnění cílů** jejich práce.

Základní metody vedení

- **Teorie X a Y**

- americký profesor Douglas Mc Gregor

- jeho kniha „The Human Side of Enterprise“ z roku 1960 (Lidská stránka podniku)

Teorie X a Y

- Dva myšlenkově krajní modely přístupu manažerů ke svým spolupracovníkům
- Nalezení rozumné míry mezi těmito dvěma nefunkčními extrémy

Teorie X

Průměrný spolupracovník:

- Nemá rád své zaměstnání, je pro něj nutnou přítěží k zajištění obživy
- Považuje se za námezdní sílu, nemá žádný vztah k organizaci
- Pracovním povinností se pokud možno vyhýbá
- Nemá žádné ambice, vyhýbá se zodpovědnosti, vyhovuje mu být řízen svým vedoucím
- Upřednostňuje sociální jistoty a klid, vyhýbá se riziku, preferuje pasivitu před aktivitou a iniciativou

Vedení podle X

- Centrální rozhodovací pravomoc
- Autoritativní či direktivní vedení
- Adresné a autoritativní ukládání úkolů
- Důsledná kontrola výsledků
- Snaha o dodržování všech formálních pravidel disciplíny
- Politika „cukr a bič“

Teorie Y

Průměrný spolupracovník:

- Má přirozený sklon k práci,
- Má dobrý vztah k firmě, ztotožňuje se s posláním a cíly pracoviště
- Je loajální a angažuje se v plnění cílů
- Svou práci vnímá jako místo k uplatnění svých schopností a znalostí, seberealizuje se
- Má snahu se uplatnit a přijmout zodpovědnost, nebojí se rizika






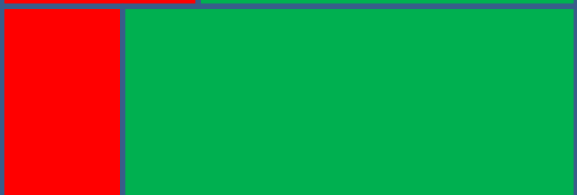

Vedení podle Y

- Liberální vedení neboli demokratické, nedirektivní
- Vedení s plnou rozhodovací autonomií spolupracovníků
- Samostatné, aktivní rozhodování podřízených

Umění dobrého vedoucího

**Poznat míru pro rozumné diferencování
uplatňování „měkkých“ a „tvrdých“ metod
vedení lidí v čase a měnícím se prostoru
konkrétních podmínek.**

Podíl autoritativního a autonomního řízení v různých oblastech

způsob rozhodování manažerem	Podíl autoritativního a autonomního řízení	Příklad možné aplikace
Autoritativní sdělení rozhodnutí		Zabezpečení rutinní práce
Sdělení rozhodnutí s projednáním výhrad		Volba variant technolog.postupu
Sdělení doporučení se závazností cílů		Varianty výrobního plánu
Sdělení návrhu k diskuzi a kolektivnímu rozhodnutí		Volba způsobu zajištění prodejní akce
Popis problému se žádostí o samostatné řešení		Vývoj se samostatnými pracovníky
Stanovení cílů činností s autonomií způsobů zajištění		Aplikovaný výzkum s tvůrčími pracovníky
Stanovení rámcových cílů		Základní výzkum

Styl řídicí práce

- Východiskem teorie XY
- Volba podle specifik různých oblastí činnosti firmy
- Podle charakteristik lidí včetně vedoucího
- **Stejný manažer vůči stejným spolupracovníkům musí v rozdílných podmínkách volit rozdílné metody vedení**

- **Nutnost vysoké etické a morální úrovně pro metody práce manažerů**
- **Postupná tvorba vysoké kultury a sociálně dobrého klimatu firmy**

Motivace spolupracovníků

- Vytvořit v nich vnitřní zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění jim svěřených činností
- Spojení osobního zájmu a úsilí pracovníka s potřebami organizace
- To vše - **cílevědomým působením vedoucího pracovníka**

Další aspekty motivace

- Pozitivní i negativní – systém „cukr a bič“
- Pozitivní - snadno zaměřitelná na cíle
 - její dobré výsledky vedou ke snaze tuto zkušenost zopakovat
- Negativní – obava před trestem, špatným hodnocením, snížením odměn, horším pracovním zařazením

Motivace vs. manipulace

- Manipulace – snaha vedoucího pracovníka přímo svým jednáním spolupracovníky ovlivňovat
- Motivace - vytvoření určitých podmínek, které působí na chování spolupracovníků
 - mnohem pozitivněji hodnocena než manipulace

Základní skupiny teorií motivace

- a) Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin**
- b) Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu**
- c) Teorie zaměřené na speciální účely**

Ad a)

- Základní myšlenka – **lidé jsou motivováni svými potřebami** (vědomě i nevědomě)
- Když manažer tyto potřeby pozná a vytvoří podmínky pro jejich dosažení – **motivuje**
- Použití motivačních metod vyžaduje umění psychologicky vhodného jednání se spolupracovníky

aa) Maslowova teorie

- Abraham Maslow
- Kniha Motivation and personality r.1954 („Motivace a osobnost“)
- **Teorie hierarchie potřeb**
 - potřeby lidí lze klasifikovat do pěti skupin

Teorie hierarchie potřeb

- **Fyziologické potřeby**
- **Potřeby existenční jistoty a bezpečnosti**
- **Sociální potřeby**
- **Potřeby uznání osobnosti a uspokojení z práce**
- **Potřeby seberealizace**

Teorie hierarchie potřeb

- **Fyziologické potřeby**
 - uspokojení obživy,
 - zajištění rodiny,
 - snesitelné pracovní podmínky
- **Potřeby existenční jistoty a bezpečnosti**
 - garantované pracovní uplatnění,
 - záruka zdrav. a soc. pojištění,
 - přijatelná bezpečnost práce

Teorie hierarchie potřeb - pokračování

- **Sociální potřeby**
 - mezilidské vztahy
 - rovnoprávný člen prac. kolektivu
 - účast na sociálně orientovaném rozhodování o sobě a kolektivu (např. odbory)

Teorie hierarchie potřeb - pokračování

- **Potřeby uznání osobnosti a uspokojení z práce**
 - úcta pracovníka k sobě samému
 - postavení a prestiž
 - společenské uznání a ocenění výsledků práce
(pochvaly, odměny, povýšení,...)

Teorie hierarchie potřeb - pokračování

- **Potřeby seberealizace**
 - ztotožnění práce s pocitem osobního rozvoje a společenského uplatnění
 - naplnění pocitu životního poslání
 - splynutí práce a zájmů

Z pohledu současného managementu

- V rámci teorie je třeba uvažovat i :
 - působení věku
 - změna charakterových rysů (skromný – náročný)
 - vliv tradice, životního stylu a kulturního zázemí
 - vznik nových či omezení určitých potřeb (vliv reklamy)

ab) Herzbergova teorie

- Teorie dvou faktorů:
 - **Motivátory**
 - **Hygienické vlivy**
- Hranice mezi faktory nejednoznačná
- Na všechny pracovníky nepůsobí konkrétní vlivy stejně

Motivátory

- Činitele, které uspokojují lidské potřeby a současně aktivují zájem pracovníků o zlepšení jimi vykonávané prac.činnosti
 - radost ze zajímavé práce,
 - pocit úspěchu,
 - hmotné a morální ocenění ...
- Zatímco **motivace** je odrazem **potřeb**, **motivátory** jsou **prostředky jejich satisfakce**

Hygienické vlivy

- Činitele a podmínky, v nichž pracovník pracuje, ovlivňují jeho spokojenost a nespokojenost
 - systém podnikového managementu
 - způsoby kontroly
 - vybavení pracovišť
 - podmínky práce
 - mzda! (má **motivační vliv jen krátkodobě** při změně, pak se rychle stává prahovou hodnotou hyg.faktoru)

Poznámky k ab)

- Motivátory – uplatnění na jednotlivce
- Hygienické vlivy – uplatnění na dílčí kolektivy
- Obliba teorie roste (např. IBM, American Airlines, Procter and Gamble...)

ac) Alderferova teorie

- **Teorie tří faktorů - ERG**
- **Zajištění existence (E – Existence)**
- **Zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí (R – Relatedness)**
- **Zajištění dalšího osobního resp. profesního a kvalifikačního růstu (G – Growth)**

Dále k ac)

- Netrvá na striktní hierarchii dvou skupin potřeb „vyššího řádu“ jako Maslowova t.
- Když jedna z uvažovaných potřeb není pro pracovníka dostatečně uspokojena, může vést k zesílení naléhavosti potřeby druhé (např. neuspokojení potřeby služebního postupu (skupina „růstu“) vede k potřebě většího společenského uplatnění (skupina“ vztahů k prac. okolí“)

ad) McClellandova teorie

- Využívána k motivaci manažerů
- Organizace poskytují 3 hierarchicky uspořádané úrovně motivace.
- Založeny na potřebě:
 - sounáležitosti
 - prosadit se a mít poziční vliv
 - úspěšného uplatnění

Korelace s Maslowovou teorií

- Sounáležitost – 3.úroveň Maslow
- Prosadit se... - 4. úroveň
- Úspěšné uplatnění – 5. úroveň

Ad b)

- Soustředují se na vyvolání, průběh, usměrňování, udržování a ukončení motivačního jednání

a) Vroomova teorie očekávání

b) Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání

c) Adamsova teorie spravedlivé odměny

d) Skinnerova teorie zesílených vjemů

ba) Vroomova teorie

- Motivaci chápe jako proces závislý na osobní volbě člověka
- Průběh procesu motivace je podmíněn individuálně založenými osobními preferencemi lidí a subjektivním oceněním možnosti dosáhnout těchto preferencí.
- Když člověk nevěří v to, co má dělat, nemůže být motivován

ba)

- 3 vzájemně propojené podmínky:
 - zvýšení prac.úsilí se projeví v očekávaném růstu efektu prováděné činnosti
 - zvýšení efektu se odrazí v očekávaných konkrétních výsledcích práce zaměstnance, za které bude ohodnocen
 - úsilí vyjádřené očekávanými výsledky bude mít bezprostřední vazbu na potřeby zaměstnance

ba)

- V motivačním procesu manažer musí **odhadnout, ocenit a sledovat osobní cíle** a zájmy spolupracovníků a jejich **změny**
- Předpokladem účinnosti uvedeného postupu je, aby zaměstnanec vedoucímu věřil a ten, aby sliby plnil

bb) Porterova a Lawlerova teorie

- Rozvíjí Vroomovu teorii
- Z manažerského hlediska je velmi složitá
- Určena pro práci s vyšším managementem

Ad c)

- ca) participace zaměstnanců na rozhodování
- cb) sebemotivace manažerů
- cc) ostatní motivační přístupy

Tvůrčí vedení „Leadership“

- „Tvůrčí vedení lidí je vliv, umění nebo proces ovlivnění lidí tak, že se budou ochotně a s nadšením snažit o dosažení cílů skupiny.“
- „ Tvůrčí vedení lidí je proces ovlivnění ostatních, aby pracovali k dosažení specifických cílů.“

3 nejčastěji užívané teorie

- Zaměření na:
 - a) **Charakteristické rysy „lídrů“**
 - b) **Chování „lídrů“**
 - c) **Situační podmínky úspěchu či neúspěchu jednání „lídrů“**

a) Teorie zaměřené na charakteristické rysy lídrů

- Základní rysy lídra jsou vrozené – energie, částečně inteligence, asertivita, musejí být však návazně rozvinuty
- Schopnosti příznačné pro kvalitního lídra:
 - **Porozumět psychice** spolupracovníků
 - **Získat loajalitu**
 - Spolupracovníky zodpovědně a účinně **vést**
 - **Naplnit motivační potřeby** spolupr.

b) Teorie zaměřené na chování lídrů

- Tři základní styly tvůrčího vedení:
 - **autokratický**
 - **demokratický** resp. participativní
 - **volný** resp. styl na „volné uzdě“

b) pokračování

- **Likertova teorie čtyř systémů:**
 - **System 1. vykořisťovatelsko – autoritativní**
 - **System 2. benevolentně – autoritativní**
 - **System 3. konzultační**
 - **system 4. participační**

c) Teorie zaměřené na situační podmínky úspěchu či neúspěchu lídrů

- **Teorie proměnného chování**
- **Teorie účelnosti**
- **Teorie postupného dosahování cílů**

osobnosti

- Alfred P. Sloan (General Motors)
- Henry Ford (Ford Motor Company)
- Harold M. Smiddy (General Motors)
- Thomas Watson (IBM)
- Ray Kroc (Mc Donald)
- William Hewlett (Hewlett – Packard)
- Akio Morita (Sony)
- John Sculley (Pepsi, Apple)