

# **MANAGEMENT 5**

Vedení

# Vedení spolupracovníků

- 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 <b>autoritativního</b> a <b>autonomního</b> 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**