

MUNI
PED

Vedení

Ing. Nikola Straková

Vedení

- Manažerská funkce, jejímž obsahem je ovlivňování lidí (podřízených, spolupracovníků) tak, aby plnili úkoly a cíle organizace
 - přesvědčováním, aktivizací, iniciováním
- = dosáhnout toho, aby lidi dělali co chce vedoucí a mysleli si, že to chtějí sami -> náročné -> je potřeba ovlivňovat chování lidí

Motivace jako důležitá součást vedení

– definice:

- Schopnost vedoucího vyvolat u podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy a tak vytvořit pocit uspokojení.
- Vytvoření takového vnitřní pocitu, aby dotyčný chtěl určitou činnost dělat.

– práce = zdroj peněz nebo i něco navíc?

- peníze = prvotní důvod (zajištění základních potřeb pro svou existenci)
- pokud jsou příjmy dostatečné = začnou se zam-
ci zajímat o další faktory – možnost komunikace s ostatními, získání sebedůvěry, uznání svých znalostí a dovedností, ...
- => stimuly, jimiž může vedoucí pracovník vyvolat žádoucí pohnutky u svých podřízených

Příklad

- *Jste vedoucí pracovník skupiny, která plní běžný pracovní úkol, jehož konec je naplánován na zítra dopoledne. Před koncem směny jste obdržel dispozici od výrobního ředitele, že s ohledem na obchodní zájmy je třeba zakázku dokončit a odeslat ještě dnes, což znamená pracovat přesčas.*
- Jaké motivační nástroje byste zvolili pro přesvědčení pracovní skupiny, aby splnila pracovní úkol ještě dnes?

Maslowova pyramida potřeb

- nelze uspokojit další potřeby, pokud nedosáhneme saturace u těch předchozích

Rozvíjet talent, realizovat své schopnosti, ...

Respekt, náležité ocenění práce, prestiž, sebevědomí,

Přátelství, partnerské vztahy, potřeba mít rodinu, ...

Jistota zaměstnání, příjem, fyzická bezpečnost, morální jistota, jistota rodiny a zdraví, ...

Potřeba vody, spánku, přijímání potravy, dýchání, regulace tělesné teploty, tělesné integrity, vylučování a vyměšování, fyzické aktivity, ...



Maslowova pyramida potřeb a business

- k uspokojení většiny (ne všech) potřeb dochází právě **během pracovního procesu**
- Pokud se zaměstnavatelé starají o to, aby byly uspokojovány i ty nejnižší potřeby (materiální i sociální) a své zaměstnance dostatečně motivují, mohou jejich **výkon** zvýšit až k přirozeným fyziologickým hranicím.
- k seberealizaci musí mít zam-nec příznivé podmínky a vedoucí vizi, jak podřízené vést

Do které kategorie patří jednotlivé potřeby?

Situace	Fyzické potřeby	Jistoty Bezpeční	Sounáležitosti	Uznání	Seberealizace
Příjemná teplota na pracovišti					
Odměna za úspěšné splnění úkolu					
Zamluvení míst na jarní prázdniny v podnikové chatě					
Otevření závodní kantýny a jídelny					
Přijetí zlepšovacího návrhu ze strany vedení provozu					
Pozvánka nově přijatého pracovníka na večerní posezení/party					
Přidělení pracovníkovi firemního pracovního obleku					
Nabídka povýšení					
Vyslání pracovníka samostatně projednat obchodní případ do ciziny					
Uvedení fotografie pracovníka ve firemním propagačním materiálu					

McGregorova teorie X a Y

- rozděluje pracovníky v organizaci do 2 skupin podle toho, jak manažeři vedou své podřízené/jak se pracovníci chovají
- Teorie X
 - lidé neradi pracují a vyhýbají se práci
 - motivace zaměstnanců je založena na donucovacích faktorech pomocí vnějších stimulů (tresty, odměny)
 - práce musí být kontrolována, zaměstnanci jsou raději řízeni a vedeni, aby nemuseli mít odpovědnost
 - zaměstnanci mají nechuť ke změnám

McGregorova teorie X a Y

– Teorie Y

- pro lidi je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava či odpočinek
- zaměstnanec rád přijímá samostatnost a odpovědnost a dokonce ji aktivně vyhledává, ztotožňuje s cíli organizace a činí v souladu s nimi
- zaměstnanec má dostatek sebekázně a sebeřízení k plnění cílů organizace, prokazuje aktivně tvořivý a inovační přístup k řešení úkolů organizace

- Jste CEO úspěšné, rostoucí, start-upové kosmetické firmy. Zabezpečujete kromě fungování businessu i provozuschopnost kanceláří včetně jejich úklidu. K tomuto účelu máte k dispozici 1 udržbáře a 2 uklízečky. Za jakých okolností budete užívat přístupy teorie X a kdy přístupy teorie Y?

Použití teorie X a Y v konkrétních situacích

- Obtížné doby (vysoká nezaměstnanost, vysoká inflace, recese) →
uspokojování základních potřeb (finanční zabezpečení, potřeba jistoty práce)
versus období růstu, nízké nezaměstnanosti
- pracovníci s pohnutou minulostí (vazba, zápisy v trestním rejstříku, ...) versus
vysoce kvalifikovaní zaměstnanci (vývojáři, projektový manažeři, ..)
- absence, nedostatky v práci, v kvalitě versus samostatnost, odpovědnost

Herzbergova teorie dvou faktorů

- 2 základní faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace
 1. hygienické (udržovací) faktory – mohou v případě neuspokojení vyvolat pracovní nespokojenost
 2. motivátory - pomohou nabudit motivaci a spokojenost

Hygienické (udržovací) faktory	Motivující faktory
Pracovní podmínky	Úspěch
Politika podniku a jeho správa	Uznání
Vedení a dohled	Samostatná práce (zajímavost, různorodost, tvůrčí charakter práce)
Mezilidské vztahy	Odpovědnost, samostatnost (míra dohledu)
Odměňování	Profesní růst
Pracovní postavení	
Pracovní jistota	

Udržovací nebo motivující faktor?

- dokončení náročné práce vedoucí k pozitivnímu pocitu z práce
- pochvala od vedoucího
- provádění práce, která pracovníka baví
- přijímání každé práce stejně, neboť je každá nudná
- pracoviště bylo nově vymalováno
- neustále kontrola, zda jste provedli práci dobře
- nabídka zajímavé práce
- vyšší odměna

Autorita a komunikace

- Aby mohl manažer vést, musí:
 1. mít moc/autoritu
 2. se spolupracovníky komunikovat

Autorita

- Vyplývající z funkce
 - Donucovací: manažer má pravomoc používat tresty
 - Odměňovací: manažer má pravomoc používat odměny
- Vyplývající z osobnosti
 - Ze vztahů, ze schopností získávat a přesvědčovat lidi
- Vyplývající ze znalostí a dovedností
 - Z odbornosti vedoucího
- Vyplývající z vlastnictví
- ... (z kontroly nad zdroji, informacemi, výsledky, ...)

Komunikace

– Proces vzájemného sdělování probíhající mezi jednotlivci i

skupinami

- Proces příkazování a přesvědčování za účelem sdílení podnikových cílů
- Proces řešení problémů při plnění podnikových cílů
- Proces sociální (dorozumět se, komunikovat)

- Formální komunikace
- Neformální komunikace (na základě spontánních mezilidských vztahů)

- Vertikální (sestupná x vzestupná)
- Horizontální
- Diagonální

Styl vedení

- Způsob jednání a chování manažera ke spolupracovníkům
- Neexistuje absolutně správný styl vedení
- Žádný není použitelný za jakýchkoli okolností a neplatí ve všech situacích

Styl vedení založený na využívání funkční a osobní autority

1. Autokratický styl

- Založený výhradně na funkční autoritě
- Nařizovací styl, vedoucí pracovník rozhoduje o všem sám

2. Demokratický styl

- Založený na spolupráci vedoucího a spolupracovníků
- Vedoucí rozhoduje sám na základě konzultace nebo rozhodují společně

3. Volný styl

- Vedoucí pracovník ponechává spolupracovníkům volnost v rozhodování
- Spoléhá na to, že vědí, co mají dělat

Příklad autokratického vedení

– Elon Musk

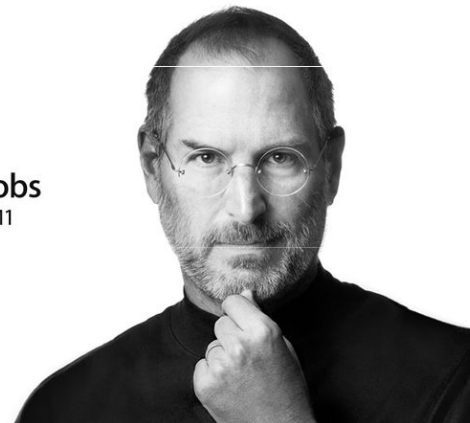
- je proslulý jako vůdce s železnou pěstí a dokonce otevřeně vyhrožuje propuštěním zaměstnanců, kteří se odváží jít za limit.

– Steve Jobs

- O šéfovi Applu je známo, že má nad sebou vysokou míru kontroly a je to vysoký mikromanažer. Kvůli svému autoritářskému stylu byl dokonce na čas vyhozen ze společnosti.



Steve Jobs
1955-2011



Příklad demokratického vedení

– George Washington

- Washington je výjimečně demokratický, pokud jde o vedení americké vlády.
- Ukázal první známky svého demokratického stylu vedení tím, že svým zaměstnancům jmenoval silné vůdce.
- Jeho rozhodnutí nesloužit po třetí volební období bylo příkladem demokratického vůdce, který věděl, kdy předat pochodeň.



Příklad stylu vedení laissez-faire, volného stylu

– královna Viktorie

- „Nebe pomáhá těm, kteří si pomáhají sami,“ bylo často používáno k propagaci viktoriánského stylu vedení ve Spojeném království.
- Tato éra je také známá jako věk individualismu, protože mnoho lidí tvrdě pracovalo pomocí svých dovedností a talentu, aby pomohli vytvořit jeden z nejbohatších a nejmocnějších národů té doby.



Styly vedení podle Likerta

1. Exploativně autoritativní styl vedení

- Manažeři, kteří nedůvěřují podřízeným, komunikují s nimi pouze příkazy, rozhodují sami, nezajímají se o problémy spolupracovníků, používají postihy a tresty

2. Laskavě autoritativní styl vedení

- Manažeři, kteří málo důvěřují spolupracovníkům, umožňují i komunikaci zdola, ale rozhodují sami, připouštějí problémy spolupracovníků, používají i odměny

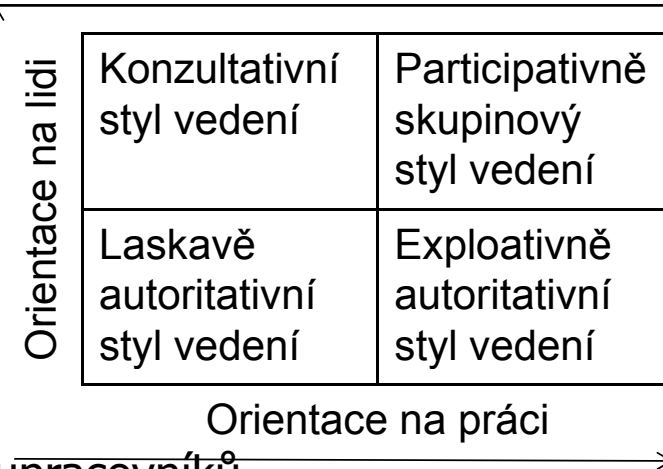
3. Konzultativní styl vedení

- Manažeři, kteří podřízeným důvěřují, podporují oboustrannou komunikaci, vyžadují názory a náměty od spolupracovníků, o základních problémech rozhodují sami ostatní delegují, používají převážně odměny

4. Participativně skupinový styl vedení

- Manažeři, kteří plně důvěřují spolupracovníkům, komunikují všemi směry, se spolupracovníky jednají rovnocenně, vedou je k tvořivé spoluúčasti na vedení a

21 Definujte základní zásady prezentace / pracovníci



Situační vedení

- Vychází z toho, že každá situace vyžaduje jiný styl vedení
- Pokud vzniknou určité podmínky, určitá situace – pak by měl být preferovaný a použitý určitý styl vedení.
- Podle situace manažer:
 - Nařizuje
 - Přesvědčuje
 - Konsultuje
 - deleguje

Situační vedení podle Blancharda a Herseye

- Základní kritická proměnná tohoto stylu vedení je VYZRÁLOST

PODŘÍZENÉHO PRACOVNÍKA

S1 – příkazování

- Vysoce direktivní styl, nadřízený nařizuje a nepřipouští komunikaci zdola
- Podřízený vedoucí pracovník získává zákl. dovednosti a návyky

S2 – koučování

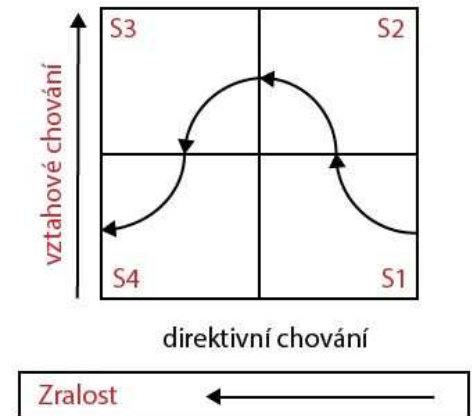
- Nadřízený = kouč (poradce) a pomáhá s řešením problémů, vyžaduje komunikaci zdola, upouští od nařizování

S3 – podporování

- Posilování vyzrálosti podřízeného manažera, samostatnost jeho rozhodování a zlepšování mezilidských vztahů, nadřízený přesouvá rozhodování na podřízeného

23 Definujte zápatí - název prezentace / pracoviště

S4 - delegování



Nové vedení

- Požadavek současné doby
- Úspěšný manažer
 - Nejen řídí organizace
 - Je vůdce
 - Získává lidi a mění svět

Transakční vedení versus **transformační vedení**

Transakční vedení

- Postaveno na vzájemné výměně (transakci)
- Pracovník poskytuje svoje:
 - schopnosti,
 - znalosti,
 - dovednosti,
 - zkušenosti.
- Manažer:
 - ho za to odměňuje.

Transformační vedení

- Založeno na uspokojování vyšších potřeb pracovníků
- Vůdce (transformační manažer):
 - Probouzí ve spolupracovnících potřeby a aspirace, o kterých možná ani sami nevěděli
- Osobní identifikace spolupracovníka s vůdcem
 - Společná vize budoucnosti
 - Vysoké pracovní zaujetí (které vede k neočekávaným výsledkům)
 - Preference dlouhodobých cílů
 - Důraz na týmovou spolupráci
- Pracovníci jsou oddáni své práci

Rysy transformačního vedení

- Charismatictí vůdci
 - S vysokou sebedůvěrou ve své kompetence, potřeba moci, oddanost vlastním názorům
- Inspirativní chování
- Individualizovaná úcta
 - Speciální pozornost pro opomíjené členy týmu, rovnocenné zacházení
- Mentorství
 - Individuální poradci pro nové pracovníky
- Intelektuální stimulace

Transformační lídr

– Barack Obama

- je známý tím, že Bílý dům řídí transformačním stylem.
- Povzbuzuje každého, kdo pro něj pracuje, aby otevřeně hovořil o svých nápadech a myšlenkách na zlepšení.
- Nebojí se změn a nabádá k nim každého, kdo s ním pracuje.



Charismatický vůdce

– Adolf Hitler

- jeden z nejnáviděnějších mužů na světě, se dostal k moci čistě na základě svých charismatických schopností
- Své posluchače dojal tím, že zdůraznil, že Němci jsou přímými potomky árijské rasy Ergo a jsou lepší než kdokoli jiný.
- Využil svých vůdčích rysů, aby svalil vinu za pád Němců na Židy.

