**TEXT – MANAGEMENT 2**

SLIDE 1

Dobrý den, vítejte u předmětu Management. V této prezentaci se zaměříme na jednu konkrétní manažerskou funkci, a tou je VEDENÍ LIDÍ.

SLIDE 2

Vedení lidí je klíčovou náplní práce manažera. Jde o systematický proces ovlivňování lidí tak, aby jejich činnost úspěšně naplnila firemní cíle v souladu s firemní strategií. V podstatě zahrnuje zejména tyto schopnosti, které by měl správný manažer mít, a to schopnost vést, usměrňovat, smilovat a umění motivace.

Víte jaký je rozdíl mezi motivací a stimulací? Raději si vysvětlíme: Motivace (vnitřní i vnější) je jakési vnitřní „puzení“ člověka k určitému chování. Stimulace je pak již snahou ovlivnit jedincovu motivaci prostřednictvím různých vnějších podnětů, jako jsou odměny nebo tresty. Motivační teorie se rozdělují na dvě hlavní skupiny – teorie potřeb a procesní teorie.

SLIDE 3

Co vlastně lidi motivuje a jak s tím pracovat v managementu?

Lidi v pracovním prostředí motivuje zpravidla snaha o úspěch, snaha o dosažení určitých výhod nebo z pohledu „negativního vymezení“: snaha vyhnout se neúspěchu, ztrátě a trestu. Zpravidla tyto motivace působí současně a jejich konkrétní míra závisí na aktuální míře uspokojených potřeb, potenciálu možnosti uspokojení potřeb a míře stability a jistoty v dlouhodobém uspokojování potřeb.

S tím úzce souvisí to, čemu říkáme Maslowova hierarchie potřeb. Předpokládám, že jste se s tímto pojmem setkali, ale pojďme si ji připomenout. Americký psycholog Abraham Maslow představil v roce 1943 svou teorii hierarchie potřeb, která se stala základem pro pochopení lidské motivace. Podle Maslowa lidé postupují v uspokojování svých potřeb v pěti hlavních úrovních:

Fyziologické potřeby, kam patříZákladní potřeby, jako je jídlo, voda, spánek.

Potřeba bezpečí, což znamená zejména Fyzická a psychická bezpečnost, ale také stabilita.

Potřeba lásky a sounáležitosti, tedy Sociální vztahy, přátelství a láska.

Potřeba uznání jako je Sebedůvěra, úcta a respekt od ostatních.

Potřeba seberealizace, tedy snaha o dosažení svého plného potenciálu, rozvoj osobnosti a osobnostní růst.

Maslowova teorie tvrdí, že vyšší úrovně potřeb mohou být uspokojeny až poté, co jsou alespoň částečně uspokojeny nižší potřeby. To znamená, že bez základního zabezpečení a sociálního přijetí je obtížné dosáhnout seberealizace.

SLIDE 4

Herzbergova teorie je známá jako teorie motivace a hygieny nebo také teorie dvou faktorů. Jeho teorie uvádí, že výkon lidí v práci závisí na míře spokojenosti, kterou zažívají ve svém pracovním prostředí.

Jedná o teorii založenou na motivaci. Vzhledem k tomu, že se Herberg domnívá, že motivace je faktor, který řídí a zavazuje lidi k lepším výkonům v práci, proto je tak důležité, aby se cíle společnosti shodovaly se zájmy jejích zaměstnanců.

V důsledku toho to vysvětluje, proč se reakce lidí na práci liší, podle toho, zda se cítí spokojeni nebo nespokojeni.

Frederick Herzberg, prostřednictvím svých studií určil, že faktory, které řídí pracovníky, jsou hygienické a motivační faktory. Proto se Herzbergova teorie nazývá teorie motivace a hygieny, teorie dvou faktorů nebo Herzbergova bifaktoriální teorie.

SLIDE 5

Victor Vroom vyjádřil motivaci pomocí rovnice: M = E **.** I **.** P

(kde M je Motivace, O je Očekávání . I je Účinnost . a P je Preference)

Očekáváním se myslí subjektivní pravděpodobnost, že úsilí povede k určité úrovni výkonu.

Účinnost je v podstatě stupeň jistoty, že ta úroveň výkonu povede k žádoucí odměně

Preference pak vyjadřují ocenění bonifikace pracovníkem

Z rovnice vyplývá, že motivace je nulová, když je kterýkoliv z činitelů součinu nulový (dělník nevěří že stihne vyrobit výrobek, nevěří, že dostane odměnu a nestojí o odměnu)

Manažer by měl podle této teorie stanovit velikost výkonu pro pracovníka rozumně a přesvědčit ho, že je výkon dosažitelný, získat takovou důvěru pracovníka, aby si pracovník byl jist, že splnění výkonu přinese s sebou slíbenou odměnu a odhadnout preference důkladným poznáním potřeb pracovníka

SLIDE 6

Motivační teorie vytvořená McGregorem a nazvána teorie X a Y staví na několika předpokladech pro motivování a vedení lidí.

Teoretické předpoklady jsou pro X: negativní přístup a pro Y: pozitivní. Velmi se tedy od sebe liší a zahrnují celou škálu možností, jak s lidmi zacházet a na jakém principu přistupovat k jejich pracovním výkonům. Doslova by se dala vyložit jako metoda cukru a biče.

Teorie X předpokládá, že Člověk má vrozenou nechuť k práci, vyhýbá se jí a pracuje pouze pro zajištění obživy. Nechuť k práci nezlomí ani příslib mzdy. Plat člověk sice přijímá, ale stále vyžaduje přidání. Peníze samy člověka nepřimějí, aby se snažil. V rámci teorie X je tedy zapotřebí hrozba trestu. S pracovištěm ani s podnikem člověka X nespojují žádné pozitivní vztahy, chce být veden, nechce přebírat odpovědnost, má málo ctižádosti, nechce podstupovat riziko, nemá ambice.

Teorie Y naopak předpokládá, že člověk má k práci přirozený sklon a práce ho těší. Práce je prostředkem uplatnění znalostí, schopností a dovedností. Pracovní činnost je místem seberealizace. Člověk má dobrý vztah ke svému zaměstnání i k firmě, která mu ho poskytuje. Ztotožňuje se s posláním a cíli podniku. Je loajální a angažuje se ve prospěch plnění těchto cílů. Takovýto člověk je ochoten se podřídit sebekázni a sebekontrole, vyhledává odpovědnost, má přirozenou ctižádost a ambice.

Na těchto dvou rozdílných přístupech založil McGregor styly vedení, které jsou přizpůsobeny motivačním potřebám zaměstnanců.

styl vedení vycházející z předpokladů teorie X je autoritativní styl, založený na hrozbě trestu, neumožňující žádnou rozhodovací autonomii vedených pracovníků.

vedení ve smyslu teorie Y je naopak liberální, hlavním motivátorem je tvůrčí práce, široká rozhodovací autonomie pracovníků

V současnosti se z nich vyvinuly tři nejrozšířenější styly vedení lidí a pracovního kolektivu.

SLIDE 7

Autokrat je někdo, kdo se zaměřuje především na výsledky a efektivitu. Často se rozhoduje sám nebo s malou, důvěryhodnou skupinou, a očekává, že zaměstnanci udělají přesně to, o co jsou požádáni.

Tito lidé jsou ale často náchylní k vysoké hladině stresu, protože se cítí za všechno zodpovědní.

Autokratický styl může být užitečný v organizacích s přísnými směrnicemi nebo v odvětvích náročných na dodržování předpisů. Je vhodné s ním pracovat u zaměstnanců, kteří potřebují velký dohled, mají malé nebo žádné zkušenosti.

Demokratický styl, někdy nazývaný také jako participativní styl podněcuje diskusi a účast, je to vynikající styl pro organizaci zaměřenou na kreativitu a inovace. Zároveň má sílu zvýšit a udržet morálku. Vyžaduje také menší manažerský dohled, protože zaměstnanci jsou obvykle součástí rozhodovacích procesů a vědí, co mají dělat. A protože se členové týmu cítí jednotní a oceňování, mají pocit, že je jejich hlas slyšet a jejich názory jsou důležité, je tento styl vedení často uváděn jako jeden z důvodů spokojenosti zaměstnanců na pracovišti. Demokratický vůdce je pak ten, kdo přijímá názory druhých a zvažuje zpětnou vazbu od svého týmu, než učiní rozhodnutí.

Byrokratičtí vůdci jsou podobní autokratickým v tom, že očekávají, že členové jejich týmu budou dodržovat pravidla a postupy přesně tak, jak jsou stanoveny. Lídři oddělují práci od vztahů, aby zabránili zatemnění schopnosti týmu dosahovat cílů.

Byrokratický styl se zaměřuje na pevně dané povinnosti v rámci hierarchie, kde má každý zaměstnanec stanovený seznam odpovědností, které vedou k efektivitě, a není potřeba spolupráce a kreativity, která může pracovníky omezovat. Tento styl je nejúčinnější ve vysoce regulovaných odvětvích nebo na ministerstvech, finančním trhu, ve zdravotnictví nebo vládě. Tento styl proto neprospívá v prostředí, které musí být dynamické.

Vizionářští lídři mají silnou schopnost řídit pokrok a uvádět období změn tím, že inspirují zaměstnance a získávají důvěru pro nové nápady. Takový vůdce je také schopen vytvořit silné organizační pouto a usiluje o posílení důvěry mezi přímými podřízenými i kolegy. Mohou mu však uniknout důležité detaily nebo jiné příležitosti, protože se příliš soustředí na celkový obraz.

Vizionářský styl je užitečný pro malé, rychle rostoucí organizace nebo větší firmy, které procházejí transformací nebo restrukturalizací. Pomůže jim totiž růst, sjednotit týmy a celou společnost a zlepšit zastaralé technologie nebo postupy.

Kouč je někdo, kdo dokáže rychle rozpoznat silné a slabé stránky členů svého týmu a motivaci, aby pomohl každému jednotlivci se zlepšit. Tento typ lídra často pomáhá členům týmu při stanovování cílů a poté poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu na podporu osobního růstu. Jsou zruční ve stanovení jasných očekávání a vytváření pozitivního, motivujícího prostředí. Koučování dále podporuje rozvoj nových dovedností, svobodné myšlení, přehodnocuje firemní cíle a podporuje sebevědomou firemní kulturu. Lídři, kteří koučují, jsou často považováni za cenné mentory.

Transformační styl je podobný stylu kouče v tom, že se zaměřuje na jasnou komunikaci, stanovení cílů a motivaci zaměstnanců. Namísto toho, aby se většina energie věnovala individuálním cílům každého zaměstnance, je vedoucí transformace poháněn odhodláním plnit organizační cíle.

Transakční vůdce je někdo, kdo je přímo zaměřený na výkon. V rámci tohoto stylu vedení manažer vytváří předem stanovené podmínky – obvykle ve formě peněžní odměny za úspěch a disciplinárního opatření za neúspěch. Tito lídři se ale zaměřují také na mentorství, instruktáž a školení, aby dosáhli všech krátkodobých cílů a jasně definované struktury.