

Vedení lidí

Management

6. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Moderní styly vedení a motivace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Transakční vedení



- **Transakční vedení** je založeno na poskytování určitých odměn (peníze, práce, jistota) za ochotu vyhovět a práci vykonat.
- Z tohoto pohledu se transakční lídři podobají spíše manažerům než lídrům.
- Projevy transakčního vedení lidí jsou podněcovány pouze potřebami a preferencemi lidí, čímž tato podoba vedení lidí nekriticky reaguje na naše potřeby a preference a vychází z nerozvinutého mravního citění.



- **Transformační vedení** je založeno na schopnosti využít sílu osobnosti vedoucího pracovníka a tím dosáhnout významných změn v chování spolupracovníků tak, aby bylo dosaženo uskutečnění vizí a naplnění cílů lídra.
- Míra v jaké jsou lídři transformační, se měří jejich vlivem na jejich stoupence, ve smyslu míry důvěry, obdivu, věrnosti a úcty stoupenců k lídrovi, stejně jako míry, v jaké jsou stoupenci ochotni pracovat usilovněji, než se původně očekávalo.
- K tomu dochází, protože lídr transformuje a stimuluje prostřednictvím inspirující mise a vize, kterým poskytuje identitu.

Charismatické vedení



- **Charismatické vedení lidí** je založeno na osobnosti, na vlastnostech a charismatu, lídra umožňující ostatní přesvědčit k následování.
- Charismatické lídři se odlišují od běžných lidí tím, že jsou obdařeni výjimečnými vlastnostmi, které jejich stoupence inspirují. Charismatické lídři pracují se zaměstnanci tak, že vytvářejí inspirující představu budoucnosti. Tímto jsou podobni transformačním lídrům.

Základní osobnostní charakteristiky charismatického lídra jsou:

- má vizi;
- je schopen svoji vizi vysvětlit;
- je ochoten riskovat pro naplnění své vize;
- je citlivý jak k životnímu prostředí a potřebám svých spolupracovníků;
- jeho chování není zcela běžné.

Vizionářské vedení



- **Vizionářské vedení lidí** je inspirováno jasnou vizí, jasným cílem, vzrušující budoucností, která je pro spolupracovníky lákavá.
- Vizionářské vedení je založeno na poskytnutí pocitu účelnosti a smysluplnosti práce a života nabídkou vzrušující vize. Přičemž vizi můžeme chápat jako cíl, který je lákavý.
- Vizionářští lídři jsou schopni vytvořit a vysvětlit realistickou, důvěryhodnou a atraktivní vizi budoucnosti, která zlepší současnou situaci.

Autentické vedení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Autentické vedení lidí** je založeno na pozitivní morální perspektivě, která se vyznačuje vysokými etickými standardy usměrňující rozhodování a chování lidí.
- Autentiční lídři se snaží jednat v souladu s osobními hodnotami a přesvědčením takovým způsobem, aby získali respekt a důvěru spolupracovníků.
- Tento respekt se vytváří také podporováním rozmanitých názorů a vytvářením sítí vztahů založených na spolupráci.

- Z pohledu stylu řízení je koučování osobní přístup realizovaný při výkonu práce a používaný manažery k rozvoji dovedností a schopností pracovníků.
- Řízení lidí formou koučování není založeno na přímých příkazech a rozkazech, ale spíše na přístupech podporujících důvěru, posilující spolupráci při řešení problému.
- Koučování, jak už napovídá samotný pojem, je manažerský přístup převzatý z oblasti sportu.
- Koučování může být chápáno buď jako forma poradenství nebo určitý styl řízení.
- Potřeba koučování vyplývá z formálního nebo neformálního zkoumání pracovního výkonu, ale i běžných každodenních aktivit.

Etapy koučování



- identifikace oblasti znalostí, dovedností a schopností, které je potřeba posílit ke splnění konkrétního úkolu;
- zabezpečit, aby daná osoba chápala a akceptovala potřebu se učit;
- diskuse s danou osobou o nejlepším způsobu učení se a spolupráci;
- požádat danou osobu, aby vypracovala to, jak chce řídit své vzdělávání a zjistila, v čem bude potřebovat pomoc od kouče;
- zabezpečovat podle potřeby konkrétní vedení;
- dohoda o sledování a posuzování pokroku v učení dané osoby.



- Mentorování je proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců-mentorů, kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu.
- Mentorování může hrát důležitou roli v rozvoji lídrů a manažerů.
- Mentoring je vztah mentora (zkušenější a starší), který pomáhá svému svěřenci rozvíjet jeho osobnost, dovednosti, orientovat se v dané problematice.
- Mentor předává své poznatky, zkušenosti formou rad, diskuse a poskytování zpětné vazby.
- Mentor navozuje dilemata a příklady řešení. Svěřenec může pozorovat mentora při činnosti a vyvolávat diskusi.

Zásady volby stylu vedení



Při výběru vhodného stylu vedení je potřeba si uvědomit několik základních zásad:

- žádný styl vedení není univerzálně vhodný pro každou situaci;
- žádný styl vedení není sám o sobě lepší než ostatní;
- použití konkrétního stylu vedení závisí na povaze řešeného úkolu, složení pracovního týmu a oboru činnosti organizace;
- každá situace může být analyzována tak důkladně, aby pro její řešení byl vybrán optimální styl;
- efektivní leadership znamená být schopen posoudit, jaký styl vedení je pro danou situaci optimální a přijmout jej, i když osobně preferujeme jiný styl vedení.

- Motivace představuje určité povzbuzení člověka do aktivity, které dělat odmítá nebo se mu do nich nechce.
- Motivace je nezbytným nástrojem každého vedoucího pracovníka v každé organizaci.
- Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem.
- Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování.
- Motivování není inspirování, ale spíše budování trvalého vztahu.
- Z tohoto důvodu motivování vyžaduje více času a investic a dlouhodobě přináší vyšší dividendy.

Motivační teorie



- Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací.
- Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají a proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru.
- Motivační teorie se, mimo jiné zabývají tím, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří naplnění cílů organizace a uspokojí vlastní potřeby zaměstnanců.
- Motivační teorie rozděluje Armstrong do tří základních skupin, a to podle jejich zaměření na: teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah, teorie zaměřené na proces.

Rozdělení motivačních teorií



- **Teorie instrumentality** – tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek (nástroj) k zabezpečení žádoucího chování a jednání lidí. Do této kategorie patří třeba teorie Taylorismu.
- **Teorie zaměřené na obsah** – tvrdí, že motivace se týká aktivit za účelem uspokojení potřeb a identifikace hlavních potřeb ovlivňujících chování. Do této oblasti patří Maslowova pyramida potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, Teorie ERG C. Alderfera, Teorie potřeb McClellanda.
- **Teorie zaměřené na proces** – zaměřují se na psychologického procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti. Do této kategorie patří Expektační teorie, Teorie cíle, Teorie spravedlnosti J. S. Adamse.

Motivační systémy



- Motivační systém organizace je chápán jako soubor opatření, pravidel a postupů, které mají za cíl podpořit pozitivní pracovní motivaci zaměstnanců.
- Motivační systém organizace je chápán jako dynamický systém motivačních nástrojů, které odpovídají nejrůznějším potřebám zaměstnanců a jehož hlavním úkolem je měnit zavedené vztahy, zvyky a postoje k pracovní aktivitě.
- Motivování a stimulování zaměstnanců je podstatou každého motivačního systému organizací. Motivace zaměstnanců v organizacích může mít pozitivní formu i negativní formu. V souvislosti s motivačními systémy v převážné míře hovoříme o pozitivních formách stimulace.
- Motivační systém můžeme specifikovat jako souhrn tří základních oblastí personálních činností: hodnocení zaměstnanců; odměňování zaměstnanců; vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Vnitřní motivace



- Motivaci k pracovnímu jednání chápat jako vyjádření jednotlivce k přístupu k práci a jeho ochotu pracovat vycházející z jeho vnitřních pohnutek, motivů.
- Motivace je založena na aktivizačních faktorech, které mohou být vnitřní nebo vnější povahy, a podle charakteru aktivizačního faktoru rozlišujeme dva typy motivací, a to vnitřní motivace a vnější motivace.
- **Vnitřní motivace** je založena na vnitřních aktivizačních faktorech – motivech (vnitřní motivátory), což jsou vnitřní (intrapsychické) pohnutky podněcující jednání člověka k něčemu.
- Vnitřní motivy zahrnují potřebu činnosti, potřebu sociálních vztahů, touhu po moci, touhu po výkonu, potřebu seberealizace.
- V případě pracovní motivace založené převážně na vnitřních motivech, je pracovní výkon sám o sobě zdrojem uspokojení.

Vnější motivace



- **Vnější motivace** je založena na vnějších aktivizačních faktorech – stimulech (vnější motivátory), které představují pobídky nebo popudy z vnějšku.
- Tvoří ji odměny, jako třeba zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také tresty, jako například disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.
- Podle Armstronga (2007) mohou mít vnější motivátory bezprostřední účinek působící spíše krátkodobě.
- Zatímco vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, mají hlubší a dlouhodobější účinek.