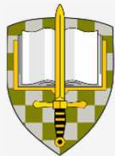


Ian McDermott:

*„Řízení pomocí biče motivuje lidi
k jedinému – vyhnout se bičí“*

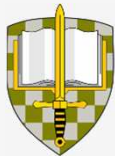
Vedení lidí





- **1. Úvod**
- **2. Vedení lidí**
- **3. Mc Gregorova teorie X a Y**
- **4. Styly vedení lidí**
- **5. Delegování a koučování**
- **Závěr**

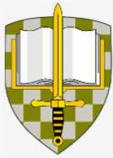




1. Úvod

- **Přesun** pozornosti podniků od zvyšování výkonnosti dělníků **k zefektivňování práce** jejich **vedoucích**, která může několikanásobně rozšířit kapacitu výkonu řadových pracovníků.
- **Vedení** spolupracovníků je **náročnou** manažerskou funkcí, která je **ovlivňována následujícími faktory**:
 - vlastnostmi osobnosti vedoucího pracovníka;
 - postoji, potřebami a dalšími osobnostními kvalitami členů řízené sociální skupiny;
 - zvláštnostmi organizace - např. její účel, struktura, povaha úkolů, kultura;
 - vnějším prostředím, zejména aspekty sociálního a ekonomického prostředí.





- **Manažer - efektivní vedení lidí**

- **Důvěra ve vlastní schopnosti a vědomí svých silných a slabých stránek;**

- ✓ *Proč je tedy pro tolik manažerů tak těžké přiznat své chyby, omluvit se nebo se zasmát sám sobě?*

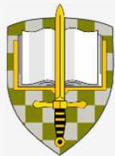
- **Mea culpa** (moje vina) - součást filozofie manažera;

- lidé **reagují** podle toho jak je s nimi zacházeno;

- **chování manažera a jeho manažerský styl práce** - ovlivňuje aktuální výkon podřízeného;

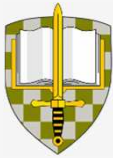
- **manažer** - odpovědnost za přijatý manažerský styl.





- Pět návyků myšlení, které je třeba si osvojit, aby se člověk mohl stát **efektivním vedoucím** (P.Drucker):
 1. Efektivní vedoucí pracovníci vědí, na co vynakládají **svůj čas**.
 2. Efektivní vedoucí pracovníci se soustřeďují na produktivní přispění, které se realizuje **ve vnějším prostředí**.
 3. Efektivní vedoucí pracovníci stavějí na **silných stránkách** – na svých vlastních, nadřízených, kolegů a podřízených.
 4. Efektivní vedoucí pracovníci **určují priority**.
 5. Efektivní vedoucí pracovníci přijímají **efektivní rozhodnutí**.

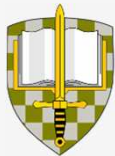




2. Vedení lidí

- **Lidé** - nejdůležitější zdroj OJ při dosahování výsledků.
- **Dílčí MF** - „vedení představuje jednu z důležitých funkcí manažera, která spočívá v přesvědčování a aktivizaci výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny stanovené či naplánované cíle, záměry, úkoly.“
- **Aspekt dlouhodobé vize** - „vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám.“
- **Vedením lidí, rozumíme vytváření prostředí a účinné využívání schopnosti, dovednosti a umění manažerů ovlivňovat, usměrňovat, stimulovat a motivovat spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, a mnohdy tvůrčímu plnění cílů jejich práce.**

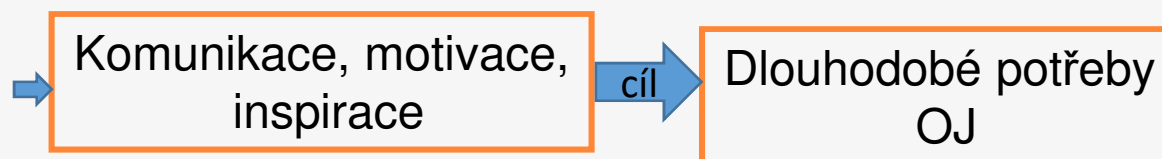


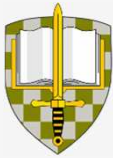


- **Tradiční řízení**

je založené na plánování, organizování, výběru pracovníků a kontrole s důrazem na sledování dosažených výsledků.

- **„NOVÉ“ Přístupy vedení** jsou založeny na stanovení záměru, vize budoucnosti, zapojení lidí.





Náplň funkce vedení

vztah vedoucích pracovníků k výkonným pracovníkům:

**1. Zabezpečení splnění
příslušných pracovních
úkolů**

důraz

- bezvadnost výsledků práce,
- dodržení stanovených termínů,
- respektování požadavků hospodárnosti,
- bezpečnost práce, ochrana životního prostředí.

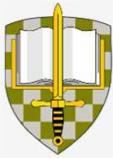
**2. Aktivizovat, iniciovat,
motivovat angažovanost
výkonných pracovníků v
podobě různých forem
zlepšování**

- zvýšení hospodárnosti,
- zlepšení kvality výrobků, služeb,
- zlepšení pracovních podmínek.

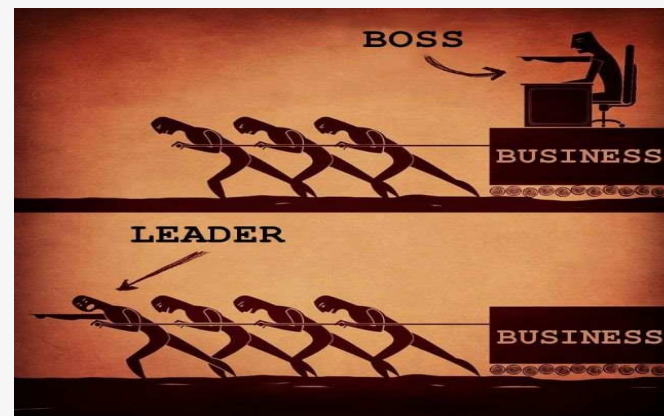
**3. Úsilí o rozvoj
pracovníků**

- udržování a zvyšování kvalifikace
a dobrých mezilidských vztahů





- **Mění se postavení vedoucího:**
 - dobrý manažer – vůdce (lídr),
 - posiluje se vedení prostřednictvím sdílené vize (příkazy a kontrola do pozadí).
- **Na významu nabývají i další pojmy a přístupy:**
 - jako je koučování,
 - zmocňování,
 - týmová práce,
 - delegování.

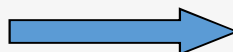




• Důležitost vedení

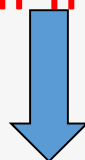
➤ Vedení se vztahuje k:

- motivaci
- mezilidskému chování
- k procesu komunikace



**zmírnění
nespokojenosti
zaměstnanců**

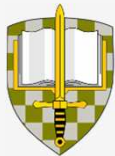
➤ Dobré manažerské vedení pomáhá rozvíjet
týmovou práci a propojení individuálních a
skupinových cílů.



Důraz na důležitost práce – vnitřní motivaci

10





- **Moc a vliv vedení**

Vliv vedení je závislý na **typu síly**, kterou vedoucí uplatňuje na své podřízené.

- Uplatnění síly je **sociální proces**, který pomáhá objasnit, jak mohou různí lidé ovlivňovat chování a jednání druhých.

- **Moc odměn**
- **Donucovací moc**
- **Legitimní moc – poziční moc**
- **Referenční moc**
- **Odborná moc**

Pět uvedených zdrojů
moci je propojeno a užití
jednoho druhu moci
může ovlivnit schopnost
použít jiný typ moci 11





3. Mc. GREGOROVA TEORIE X A Y

The Humam Side of Enterprice. Massachusetts Institut, 1960

X

Tradiční teorie řízení

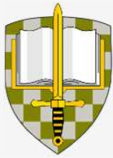
- Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
- Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit.
- Protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni.
- **Existuje malá skupina lidí, pro které to neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.**

Y

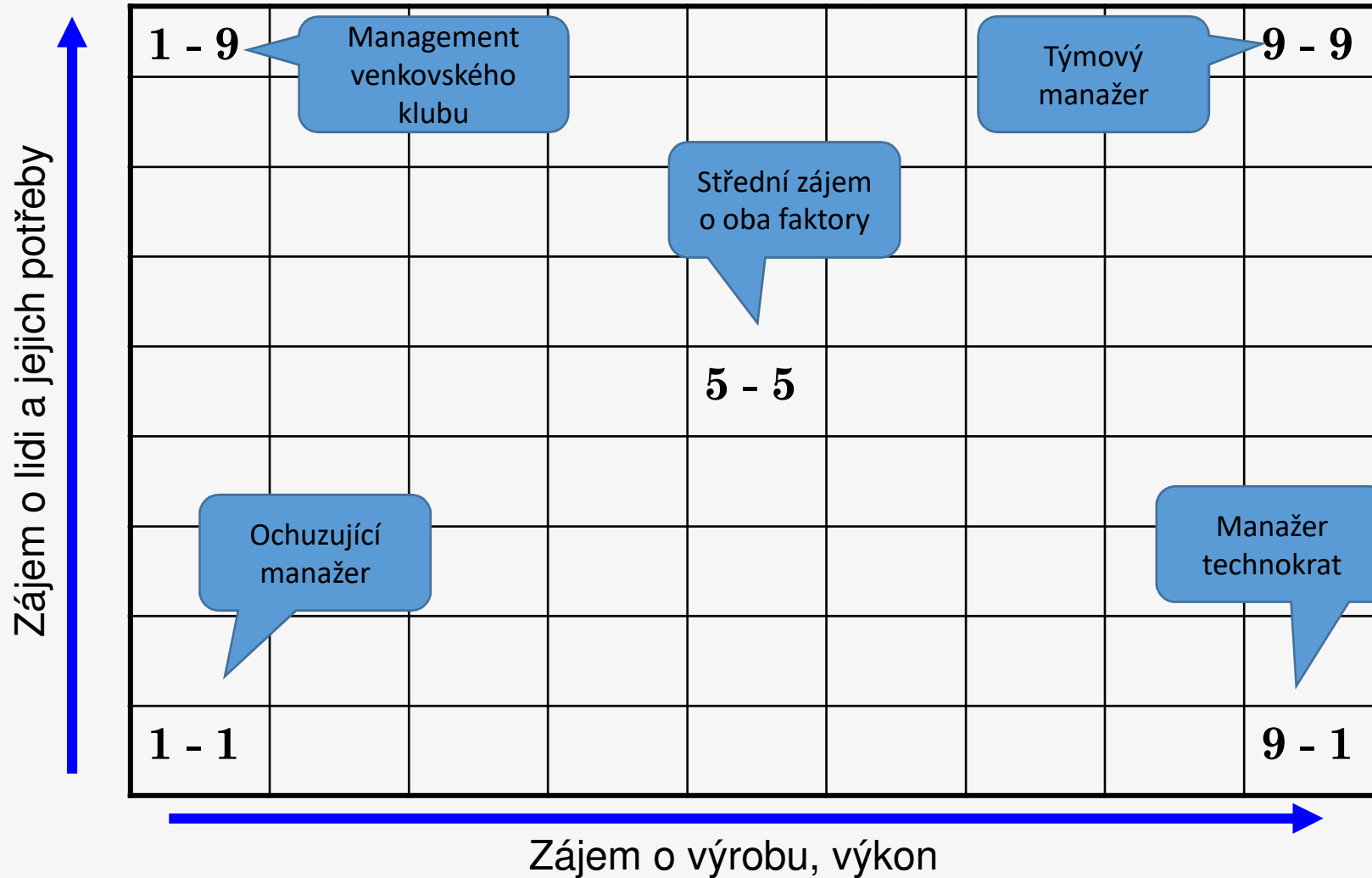
Humanistická teorie řízení

- Pro člověka je **práce** stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek.
- Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost.
- Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců.
- **Současné organizace nevyužívají tento potenciál jednotlivců, snaží se je kontrolovat a dirigovat.**





Manažerská/vůdcovská mřížka (Blake a Moutona 1964)





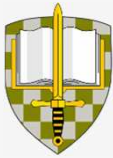
Vysoké Situační vedení (Hersey a Blanchard 1969)



Manažer je schopen svůj styl vědomě měnit a to především v závislosti na:

- kvalifikaci pracovníků, jejich zkušenostech, jejich vztahů k práci apod.,
- povaze a náročnosti úkolů, které mají pracovníci plnit,
- podmínkách ve kterých vedení probíhá.





4. STYLY VEDENÍ LIDÍ

- Rozhodování/styl vedení

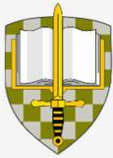
Manažer

1. Rozhoduje zcela nezávisle na názorech svých podřízených
2. Konečné rozhodnutí spoluvytváří s podřízenými

Většina manažerských rozhodnutí umožňuje možnost volby způsobu rozhodnutí, ale manažer je vědomě či podvědomě determinován :

- charakterem okamžité situace,
- závažnosti rozhodnutí,
- postoji podřízených,
- svými osobními vlastnostmi.





AUTORITATIVNÍ STYL VEDENÍ

- Vedoucí rozhoduje sám a svá rozhodnutí sděluje formou příkazů.
- Podřízení mají minimální a zcela přesně vymezenou autonomii pro vlastní rozhodování.
- Motivace: Odměny za vysoký výkon a sankce za špatně odvedenou práci.

DEMOKRATICKÝ (PARTICIPATIVNÍ) STYL VEDENÍ

- Vedoucí formuluje úkoly a postupy jejich řešení za účasti svých spolupracovníků.
- Vedoucí předloží problém podřízeným, shromažďuje návrhy na jeho řešení a následně sám rozhodne. Autonomie pracovníků je širší.
- Motivace: Aktivní spoluúčast na přípravě rozhodnutí.

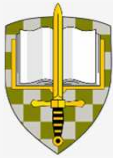
LIBERÁLNÍ STYL VEDENÍ

- Relativně velká autonomie spolupracovníků - vedoucí rozhoduje pouze o základních cílech a rámcových úkolech, volba cesty k jejich dosažení je na podřízených.
- Role vedoucího spočívá v podpoře práce spolupracovníků.





Styl	Výhody	Nevýhody
Autoritativní ↓	Je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků.	Potlačuje individuální iniciativu a tvořivost.
Demokratický ↕	Osobní zaujetí pracovníků, kteří se účastní na rozhodování.	Demokratický průběh, zabere hodně času, než se nalezne vyhovující řešení.
Liberální ↔ Cíl	Samostatní jedinci získají více prostoru. Skupinová volnost, včetně volby cílů.	Problémy v rozhodování, vytváření klik na pracovišti, prosazování osobních zájmů a cílů, někdy i na hraně neplnění úkolů.
Laissez-faire (volný průběh – ruka)	Pracovníci si mohou dělat věci podle svého, aniž by jim vedoucí do toho zasahoval	Bezcílné tápání ve chvíli, kdy je potřeba rozhodnout na bázi vícekritériálního rozhodování.



• Transakční styl vedení

- Založen na vzájemné výměně (transakci) a na legitimní autoritě
- **Pracovník** poskytuje svůj talent, zkušenosti i úsilí a vedoucí ho za to odměňuje
- **Transakční vedoucí** pracuje uvnitř určité kultury, **přijímá** rituály, příběhy či modely rolí při prosazování zavedených hodnot
- „dám vám tohle, když vy uděláte tohle“, „něco za něco“.

• Transformační styl vedení

- Proces podpory vyšší úrovně motivace a angažovanosti u podřízených
- **Transformační vůdce mění** zavedené hodnoty, vymýšlí, zavádí a rozvíjí nové kulturní formy
- Vedoucí transformuje a motivuje podřízené pomocí:
 1. Vytvoření většího povědomí o významu a účelu OJ a výstupu úkolů,
 2. Přesvědčení podřízených aby jednali v zájmu OJ nebo týmu,
 3. Aktivování jejich potřeb vyšší úrovně.





5. DELEGOVÁNÍ A KOUČOVÁNÍ

Lidé v organizaci - nespolehlivějším zdrojem

Většina manažerů nevěnuje lidem
patričnou pozornost

Výběr správných lidí na správná místa
vytváří obrovskou konkurenční výhodu

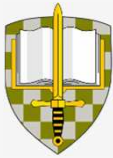
Správní lidé nejsou na správných
místech

Manažeři nepociťují osobní závazek za
proces personálního rozvoje

Jedním z mála úkolů, jež by žádný
manažer neměl nikomu delegovat je
zajistit, aby správní lidé byli na
správných místech

Manažeři přehlíží, že to nejlepší čím
se mohou odlišit od konkurence, je
kvalita vlastních lidí





PŘÍNOSY A BARIÉRY ŠPATNÉHO DELEGOVÁNÍ

1. *Přínosy delegování pro manažera*

- Více času na důležité věci (s vyšší úrovní řízení koncepční).
- Nové nápady a přístupy a s tím související rozvoj kompetencí pracovníků.
- Motivování a snazší hodnocení pracovníků.

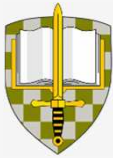
2. *Přínosy pro pracovníky*

- Profesionální růst a s tím související lepší výsledky.
- Zvýšený zájem o práci přináší sebeuspokojení.
- Možnost profesního růstu.

3. *Přínosy pro organizaci*

- Vyšší podíl podřízených při naplňování cílů organizace, prohlubování loajality k organizaci a s tím rostoucí efektivita práce.
- Příprava nových vůdců a stabilizace pracovníků.





Největší přínosy delegování

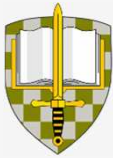
Umožní manažerovi poznat potenciál svých
podřízených

Lepší kontrola práce, hodnocení, odměňování -
motivace

Plněním nového úkolu si podřízení osvojí nové
dovednosti

Podřízení si uvědomují, že jsou pro organizaci
důležití z hlediska využití jejich znalostního
potenciálu

**V organizacích kde se vedoucí pracovníci nebojí delegovat část kompetencí
(úkolů) na podřízené mají do budoucna zajištěny kvalitní zaměstnance.**



1. Výhrady vůči delegování

- Vysvětlit pracovníkovi co má dělat dá více práce, než když si to vedoucí udělá sám.
- Práce odvedená podřízenými nedosahuje takových kvalit jako práce vedoucího.
- Delegováním se vedoucí připravuje o možnost kontroly a dává pracovníkům příliš velkou pravomoc.

2. Znaky špatného delegování

- Nadřízený je obvykle tak zaneprázdněn, že nemá čas věnovat se svým pracovníkům.
- Zaměstnanci dostávají úkoly, které nemohou zvládnout bez zaškolení.

3. Příčiny odporu vůči delegování

- Pocit nenahraditelnosti, vedoucí se domnívá, že jen on sám dovede udělat danou věc.
- Manažer nechce podřízenému dovolit vykonávat práci, kterou sám dobře umí.

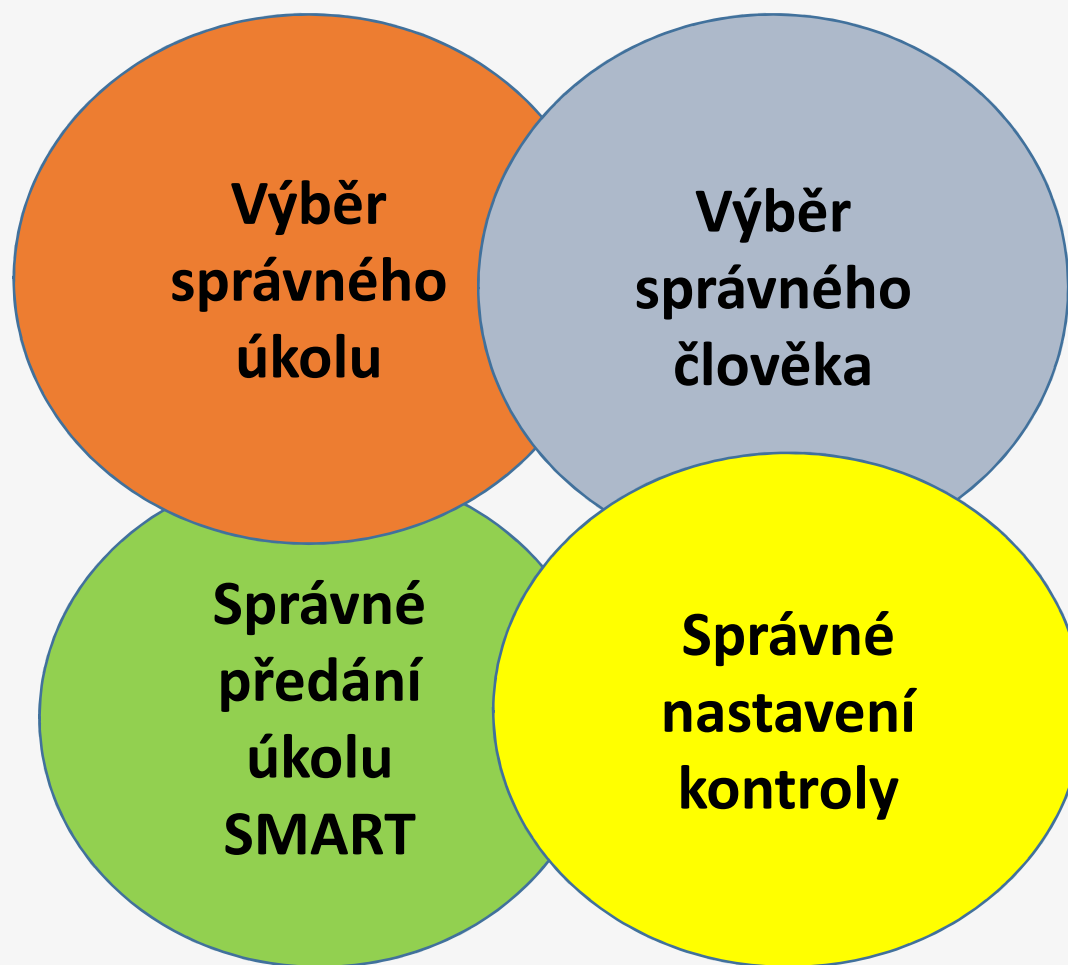
4. Při delegování musí být manažer připraven akceptovat:

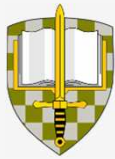
- Možnost, že úkol bude splněn za delší dobu - horší kvality.
- Ztrátu příležitosti udržovat si úroveň vlastních dovedností.
- Vyšší riziko selhání a vedlejších efektů .





DELEGOVÁNÍ JAKO PROCES





Koučování

1. Koučování jako *forma poradenství*

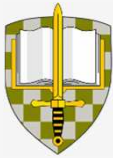
- kouč je k dispozici manažerům
- poskytuje radu, pomoc či stanovisko při řešení určitých úkolů či problémů s cílem zvýšit výkonnost celého týmu.

2. Koučování jako *styl vedení*

- vedoucí pracovník omezuje přímé příkazy, projevy formální moci a posilování kázně a nahrazuje je posilováním takových přístupů, které se opírají o:

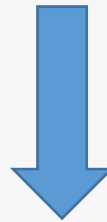
- ✓ *prezentování cílů útvaru,*
- ✓ *projevování důvěry v pracovní tým,*
- ✓ *příslib pomoci při řešení problémů.*





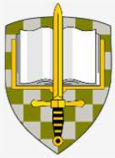
ZÁVĚR

- Prosazování řídicích záměrů patří k nedílným součástem manažerské práce.
 - Jak přesvědčit podřízené, aby přijali a realizovali myšlenky a záměry svých vedoucích?



Východiskem k tomu je pochopit, co lidi motivuje.





Literatura:

- VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2001.
- BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006.
- DĚDINA, J. Management a organizační chování. Praha: Grada 2005

