

# Moderní styly vedení a motivace

8. přednáška



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu  
MANAGEMENT

- 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.

# Cíle koučování

---



- pomoci lidem, aby si uvědomili, jak pracují, kde je třeba se zlepšit a co se potřebují naučit;
- uvést řízené delegování do praxe;
- umožnit manažerům a pracovníkům využít jakékoliv vzniklé situace jako příležitosti k učení a vzdělávání;
- umožnit v případě potřeby poskytování vedení v tom, jak vykonávat konkrétní úkoly a tím pomáhat lidem.

# Charakteristiky koučování I

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁRVINĚ

- koučování je forma vedení rozhovoru mezi koučem a koučovaným, přičemž kouč koučovaného vede a pomáhá, je jeho průvodcem a klade mu otázky;
- koučování je výraznou motivací spolupracovníků;
- koučovaný vytváří své vlastní řešení, zvažuje své možnosti, posuzuje reálné zdroje a termíny ze svého pohledu a díky tomu také přebírá odpovědnost za úkoly a cíle;
- koučování vede k rozvoji kompetencí, k samostatnosti, hledá různé možnosti a zdroje;
- koučování vytváří otevřený vztah mezi koučem a koučovaným, a to díky časovému prostoru, naslouchání, podpoře a akceptování názorů;
- koučování podporuje kreativitu, iniciativu a konstruktivní postoj k cílům, změnám a konfliktům;
- koučování pracuje s jedinečností každého člověka, plně respektuje motivaci, schopnosti a zkušenosti koučovaného.

# Charakteristiky koučování II

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Z uvedených charakteristik vyplývá, že podstatou koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery, který je založen na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti.
- Základní metodou kouče je kladení otázek s cílem dovést koučovaného, aby si na ně dovedl sám odpovědět a dovedl naplnit stanovený cíl. Pořadí otázek, které kouč klade, se postupně zaměřuje na čtyři odlišné oblasti: Goals – Reality – Options – Will.
- Klíčovou osobu je kouč, který by měl osobou se sebedůvěrou a pozitivním postojem k lidem, měl mít silné vnitřní hnutí pomáhat druhým k úspěchu, schopnost sebeovládání, vůli neustále se učit, ochotu zůstat postupně více v pozadí a přenechávat hlavní roli koučovanému a další.

# 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 I

---



- 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.

# Motivace II

---



- Motivace má tři složky, a to směr (co se nějaká osoba pokouší udělat) – úsilí (s jakou pílí se o to pokouší) – vytrvalost (jak dlouho se o to pokouší).
- Pro úspěšné řízení a vedení lidí v organizacích je potřeba poznat a pochopit faktory ovlivňující chování lidí při práci.
- Mezi tyto faktory patří jednak osobností charakteristiky jedinců (jako je například inteligence, schopnosti, postoje, emoce apod.), ale také faktory specifické povahy jako je motivace, oddanost nebo angažovanost
- Motivace může být chápána jako síla, která ovlivňuje lidi, aby se chovali určitým způsobem.
- Oddanost představuje sílu, s jakou se lidé identifikují s organizací a s jakou se zapojují do organizace.
- Angažovanost je stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu.

# 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.

# Maslowova pyramida potřeb

---



- **Maslowova pyramida potřeba**, kterou sestavil v roce 1943 americký psycholog Abraham Maslow, je teorie o hierarchii lidských potřeb využitelná při motivaci lidí v organizaci. Teorie říká, že každý člověk přirozeně nejprve uspokojuje nižší potřeby, potřeby s nižší hodnotou, aby mohl dosáhnout svého potenciálu v oblasti vyšších potřeb, potřeb s vyšší hodnotou.

Podle této teorie tvoří lidské potřeby hierarchickou strukturu, pyramidu, která má základy postavené na potřebách, které jsou rozděleny do těchto stupňů:

- fyziologické potřeby;
- potřebí bezpečí a jistoty;
- potřeba lásky a sounáležitosti;
- potřeba uznání a úcty;
- potřeba seberealizace.

# Maslowova pyramida potřeb

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



# Teorie tří kategorií potřeb

---



- Teorie tří kategorií potřeb, **Teorie ERG C. Alderfera**, jejímž autorem byl Clayton P. Alderfer v roce 1972, a která navazuje na práci A. Maslowa, rozděluje lidské potřeby do tří hierarchických skupin.

Jedná se o tyto potřeby:

- potřeby zajištění existence;
- potřeby zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí;
- potřeby zajištění dalšího osobního, resp. profesního a kvalifikačního rozvoje.
- Podobně jako u Maslowa se vychází z toho, že potřeba uspokojení vyšších potřeb se dostavuje až poté, co jsou uspokojeny potřeby nižší. Oproti Maslowově teorie, ale Alderferova teorie předpokládá určitou substituci: když jedna z těchto skupin není dostatečně uspokojována, tak to může zvyšovat naléhavost druhé.

# Teorie potřeb McClellanda

---



**Teorie potřeb McClellanda** byla ovlivněna teorií A. Maslowova. McClellandovi se podařilo identifikovat tři základní kategorie potřeb:

- potřeba moci,
  - potřeba výkonu,
  - potřeba vztahů.
- 
- Motivované chování jedinců je důsledkem jedné nebo důsledkem kombinace všech těchto tří typů potřeb.
  - Podle Tureckiové (2007) byla tato teorie od počátku navržena tak, aby umožnila poznání preference potřeb u zaměstnanců na manažerských pozicích. McClellandova teorie předpokládá, že uspokojování potřeb je podmíněno situačními vlivy.



# Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

---



- **Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace** Frederika Herzberga z roku 1959 říká, že pro zaměstnance jsou zdrojem spokojenosti a motivace dva základní faktory – hygienické faktory a motivátory.
- Hygienické faktory (neuspokojovatele) zahrnuje faktory, jako jsou pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání a další. Nenaplnění těchto faktorů může vyvolat pracovní nespokojenost, přičemž ale jejich naplnění nevyvolá pocit spokojenosti nebo zloby. Pracovník tyto faktory bere jako samozřejmé a účinek z jejich naplnění rychle vyprchá, účinek je krátkodobý.
- Motivátory (uspokojovatele, motivátory) zahrnují například úspěch, uznání, profesní růst nebo odpovědnost, vzbuzují motivaci a spokojenost pracovníků. Naplněním motivačních faktorů je tudíž nezbytnou podmínkou pro motivaci k vyšším pracovním výkonům a jejich účinek na motivaci je dlouhodobý.

# Expektační teorie motivace

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **Expektační teorie**, teorie očekávání, jejímž autorem je Victor H. Vroom, byla publikována v roce 1964.
- Základem této teorie je triáda VIE: valence – instrumentalita – expektance, která je považována za základ lidské motivace k dosahování cílů.
- **Valence** představuje subjektivní hodnotu a atraktivitu cíle, kterého se člověk snaží dosáhnout.
- **Instrumentalita** je obsažena v očekávání, že dosažení cíle bude doprovázeno adekvátní odměnou.
- **Expektance** je očekávání založené na předchozích zkušenostech, že se podaří dosáhnout stanoveného cíle.
- Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, tak to povede k jiné, a expektance je pravděpodobnost, že úsilí povede k určitému výsledku.



- **Teorie cíle**, zformulována Lathamem a Lockem v roce 1979 konstatuje, že motivace a výkon jsou vyšší, jestliže byly jednotlivcům stanoveny specifické cíle, které jsou náročné a zároveň přijatelné, a existuje-li zpětná vazba na výkon.
- Klíčová podle této teorie je participace jedinců na stanovování cílů.
- Přičemž náročnost cílů musí být projednána a odsouhlasena a jejich plnění musí být podporováno vedením a radou.
- Životně důležitou roli pro udržení motivace a dosahování stále vyšších cílů, podle této teorie, je poskytování zpětné vazby zaměstnancům.

# Teorie spravedlnosti

---



- **Teorie spravedlnosti J. S. Adamse** je založena na principu sociálního srovnání.
- Teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají způsob, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Přičemž spravedlivé zacházení podle této teorie znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání z porovnání. *Teorie spravedlnosti* vychází z předpokladu, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže to bude naopak.
- Jak uvádí Adams ve své teorii, existují dvě formy spravedlnosti, a to distributivní spravedlnost a procedurální spravedlnost.
- Distributivní spravedlnost se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními.
- Procedurální spravedlnost se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných organizací v takových oblastech jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.

# 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.

# Požadavky na motivační systémy

---



- Vhodně a efektivně nastavený motivační systém je klíčovým prvkem v řízení lidských zdrojů v každé organizaci.
- Pro vytvoření efektivního motivačního systému organizace je nutná identifikace potřeb organizaci i zaměstnanců, a nalezení rovnovážného systému, který bude odpovídat potřebám zaměstnanců i organizace.
- Vhodně nastavený motivační systém mimo jiné posiluje firemní kulturu, posiluje loajalitu zaměstnanců a jejich spokojenost, sjednocuje zaměstnance v jejich pracovním úsilí a dosažení požadovaného výkonu organizace.
- Důležitou vlastností motivačního systému je jeho flexibilita, schopnost se pružně a včas přizpůsobit měnící se situaci a potřebám zaměstnanců.