

Motivace

teorie motivace vycházejí z koncepce uspokojování potřeb – potřeby jsou uspokojovány od nejnižší úrovně postupně k vyšším

Maslowova pyramida (Abraham Herbert Maslow, 1908-1970, americký psycholog)



dva způsoby manažerského myšlení – teorie X a Y (D. McGregor):

teorie X – metoda cukru a biče, předpoklad průměrnosti lidské většiny: lidé mají vrozený odpor k práci, musí k ní být vedeni a kontrolováni

teorie Y – lidé chtějí pracovat, práce je nejen námaha, ale i hra

Manažer

manažeři (původně v anglosaských zemích) jsou všechny osoby, které zodpovídají za chod organizace nebo její části

2 základní skupiny (H. Kointz, H. Weihrich) manažerských funkcí:

- sekvenční
- průběžné

průběžné funkce	sekvenční funkce			
	<i>plánování</i>	<i>organizování</i>	<i>personalistika a vedení</i>	<i>kontrola</i>
<i>analýza</i>				
<i>rozhodování</i>				
<i>implementace</i>				

manažerské role:

- formální – vyplývají z pracovního zařazení a z hierarchického postavení (ředitel, předseda představenstva, vedoucí oddělení)
- neformální – osobní vztahy mezi lidmi (kamarád, spoluhráč, manžel, bavič)

každý manažer má tři formální role: roli nadřízeného, roli podřízeného a roli spolupracovníka

3 manažerské role podle H. Mintzberga (McGill University):

role	manažer	
	vystupuje v roli jako	vykonává činnosti
informační	příjemce informací	- monitoruje informace o vnějším prostředí organizace (trh, konkurence) a vnitřní situaci v podniku - třídění, zpracování a hodnocení zjištěného
	šířitel informací	předává informace směrem do podniku (nadřízení, spolupracovníci, podřízení)
	mluvčí	předává informace o podniku vně (zákazníci, dodavatelé)
interpersonální	lídr a spojovací článek	jednání s lidmi uvnitř (koordinace, vedení a hodnocení podřízených, vzdělávání, řešení konfliktů)
	představitel organizace	jednání s lidmi vně (propagace, obchodní jednání)
rozhodovací	podnikatel	reakce na změny vnějšího prostředí, změny výrobních programů, vyhledávání nových zákazníků a trhů
	alokátor zdrojů	finance, investice, personál
	vyjednaváč a řešitel problémů	krizové situace (vysoké náklady ve výrobě, ztráta trhů, stávka zaměstnanců)
	reprezentant organizace	zastupování podniku na veřejnosti (obchodní jednání, tiskové konference, soudní líčení)

konflikty rolí (působí nedostatek sebedůvěry, podrážděnost, nespokojenost s prací, nedůvěru v kolegy, zhoršení pracovní morálky až ztrátu zájmu o vykonávání vedoucí funkce):

- mezi rolmi – manažer vystupuje ve dvou či více rolích, přičemž chování v každé je vzájemně neslučitelné
- uvnitř role – sám manažer klade protichůdné požadavky na role

Osobnost manažera

- bezpochyby důležitý faktor, obecně očekáváme, že manažeři budou „kvalitnější“ než „řadoví“ pracovníci... zároveň ale platí, že „literární prameny z oblasti psychologie, sociologie i managementu uvádějí tolik požadavků, že jim žádná osoba nemůže vyhovovat“ :-)

3 převažující koncepce (J. Adair):

- *koncepce schopností* (předpokládá, že vlastnosti potřebné pro řízení lidí jsou vrozené)
- *koncepce dovedností* (důraz na umění jednat přiměřeně situaci), dovednosti koncepční, sociální, technické a administrativní
- *koncepce úspěchu a neúspěchu* (základ v teorii pracovní motivace – obecná touha lidí uspět)

Vedení jako manažerská funkce

aby manažer mohl lidi vést, potřebuje mít moc/autoritu a musí s lidmi komunikovat

3 druhy autority:

- formální, vyplývající z funkce (získaná jmenováním vedoucím)
 - donucovací (vedoucí hodnotí své podřízené, za nesplnění nebo špatné splnění úkolu následuje trest)
 - odměňovací (naopak za správné vykonání úkolu následuje odměna)
- osobní, vyplývající z osobnosti manažera (jeho vztahy ke spolupracovníkům, schopnost získávat je a přesvědčovat)
- odborná, vyplývající ze znalostí a dovedností

styl vedení (klasická klasifikace):

- autokratický: založený na pravomoci plynoucí z funkce, nařizovací styl, vedoucí o všem rozhoduje sám
- demokratický: založený na spolupráci vedoucího a spolupracovníků, vedoucí rozhoduje po konzultaci s kolegy
- volný: vedoucí spoléhá na spolupracovníky, na to, že vědí, co mají dělat

styly vedení podle R. Likerta (University of Michigan):

- exploativně autoritativní – uplatňují manažeři, kteří nedůvěřují podřízeným, komunikují pouze formou příkazů shora, problémy a názory podřízených je nezajímají
 - laskavě autoritativní – manažeři, kteří lidem důvěřují málo, komunikaci zdola umožňují, ale o všem rozhodují sami
 - konzultativní – manažeři svým podřízeným důvěřují a podporují obousměrnou komunikaci, rozhodování o dílčích problémech delegují
 - participativně skupinový – manažeři spolupracovníkům plně důvěřují, vedou podřízené ke spoluúčasti na vedení

