

# OVLIVŇOVÁNÍ

---

## Motivování

- Efektivnost řídicího aktu
- Proces motivování
- Motivační teorie
- Motivační nástroje
- Motivační systém

## Jednání a vyjednávání

- Od nařizování k vyjednávání a spolupráci
- Vztahové chování
  - taktiky, - strategie, - směna hodnot, - shrnutí

# Efektivnost řídícího aktu

---

$$E = f ( Q \times A )$$

**E .... efektivnost řídícího aktu**

**Q .... kvalita manažerského rozhodnutí**

**A .... míra akceptovatelnosti**

# Proces motivování

---

Stimuly jdou z vnějšku

Motivy jsou v člověku

**potřeby**

**přání**

**cíle**

**napětí**

**aktivity**

**uspokojení**

# Motivační teorie

---

## zaměřené na poznání motivačních příčin


- **teorie hierarchie potřeb**
- **teorie dvou faktorů**
- **teorie tří kategorií potřeb**
- **teorie potřeby dosáhnout úspěchu**

## zaměřené na průběh motivačního procesu

- **teorie očekávání**
- **rozšířený model teorie očekávání**
- **teorie spravedlivé odměny**
- **teorie zesílených vjemů**

# Motivační nástroje

---



Jak nejlevněji  
motivovat?

## ocenění práce

- plat, - nepeněžní odměna, - morální ocenění

## podmínky práce

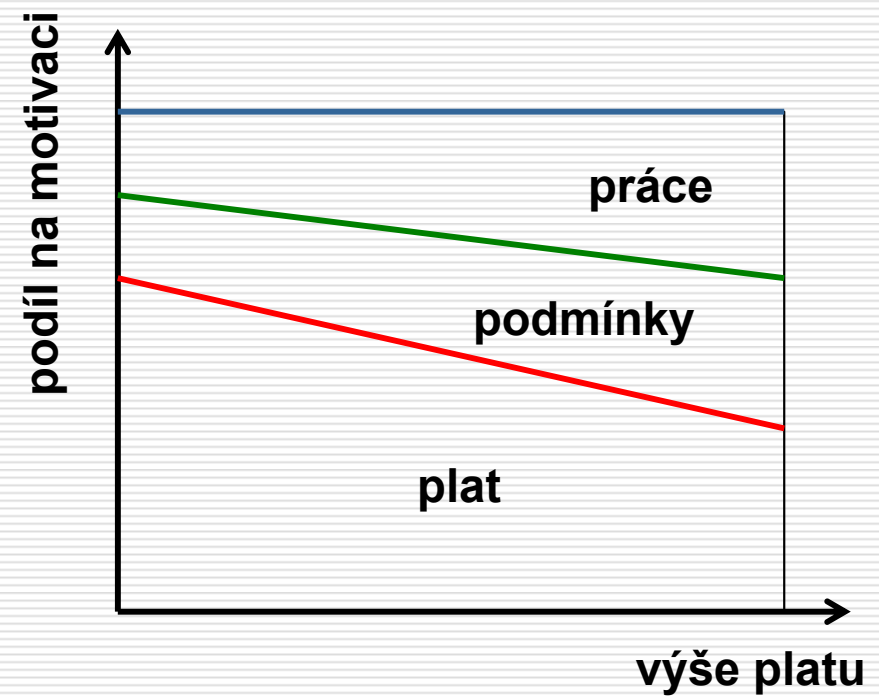
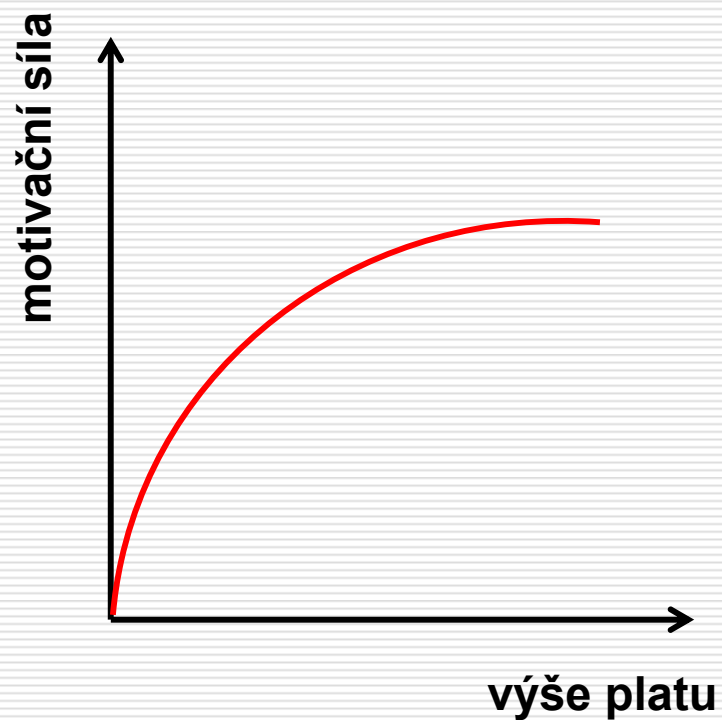
- materiální, - společenské

## práce samotná

- zajímavost, - odpovědnost, - smysluplnost ...

# plat – podmínky práce – práce samotná

---



# Motivační systém

---

**motivační teorie**



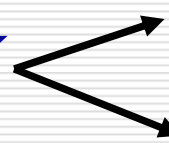
**motivační nástroje**



**motivační systém**

*struktura - chování*

*předpisy - styl vedení*

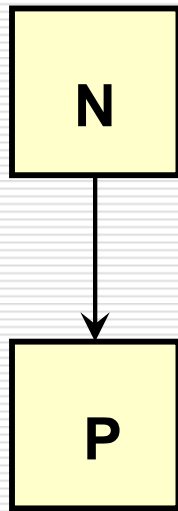


**manažer – směna hodnot**

**vůdce – sjednocování hodnot**

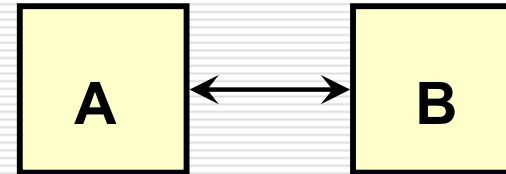
# OD NAŘIZOVÁNÍ K VYJEDNÁVÁNÍ A SPOLUPRÁCI

---



model „nadřízený - podřízený“

**NAŘIZOVÁNÍ**

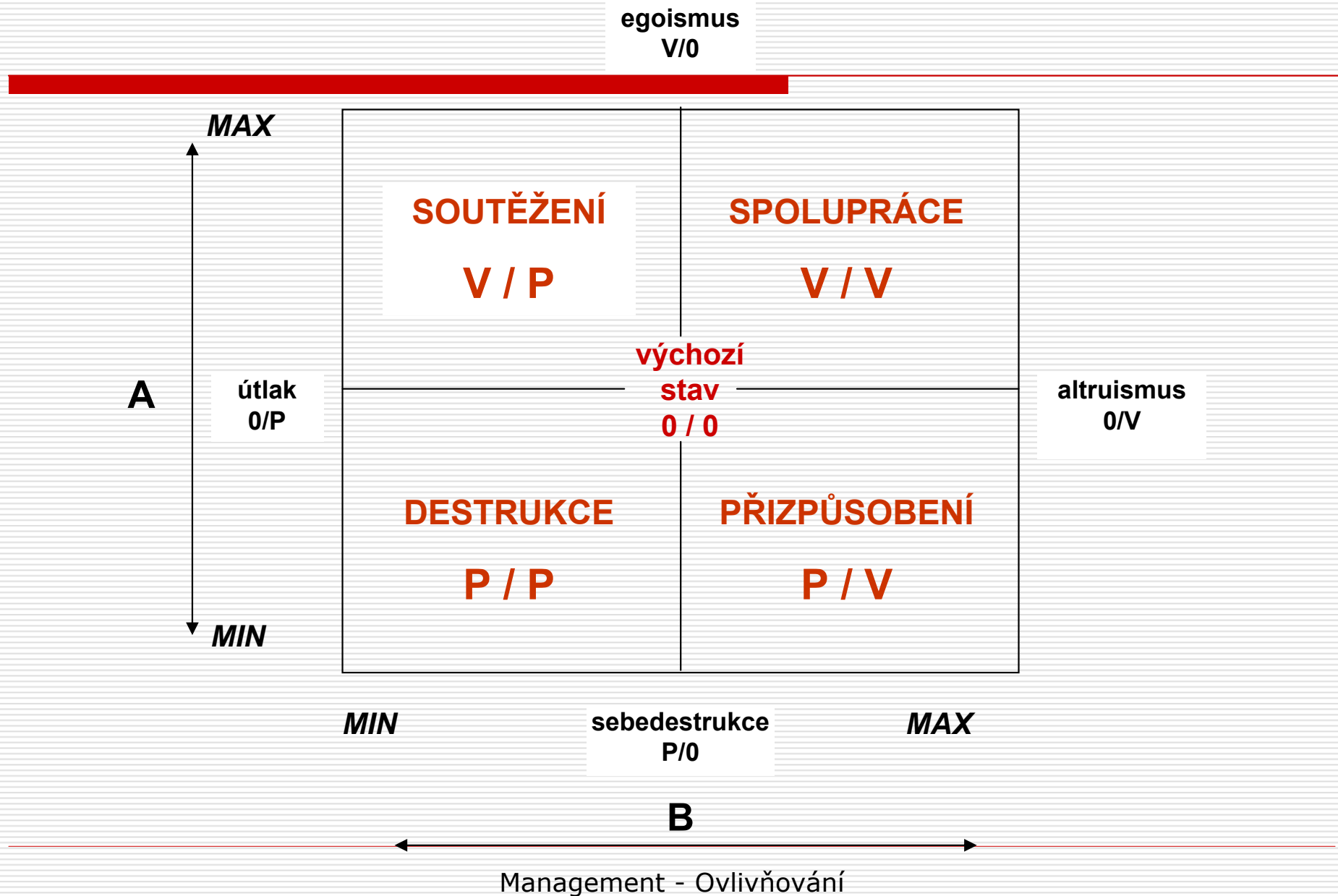


model „partnerů“

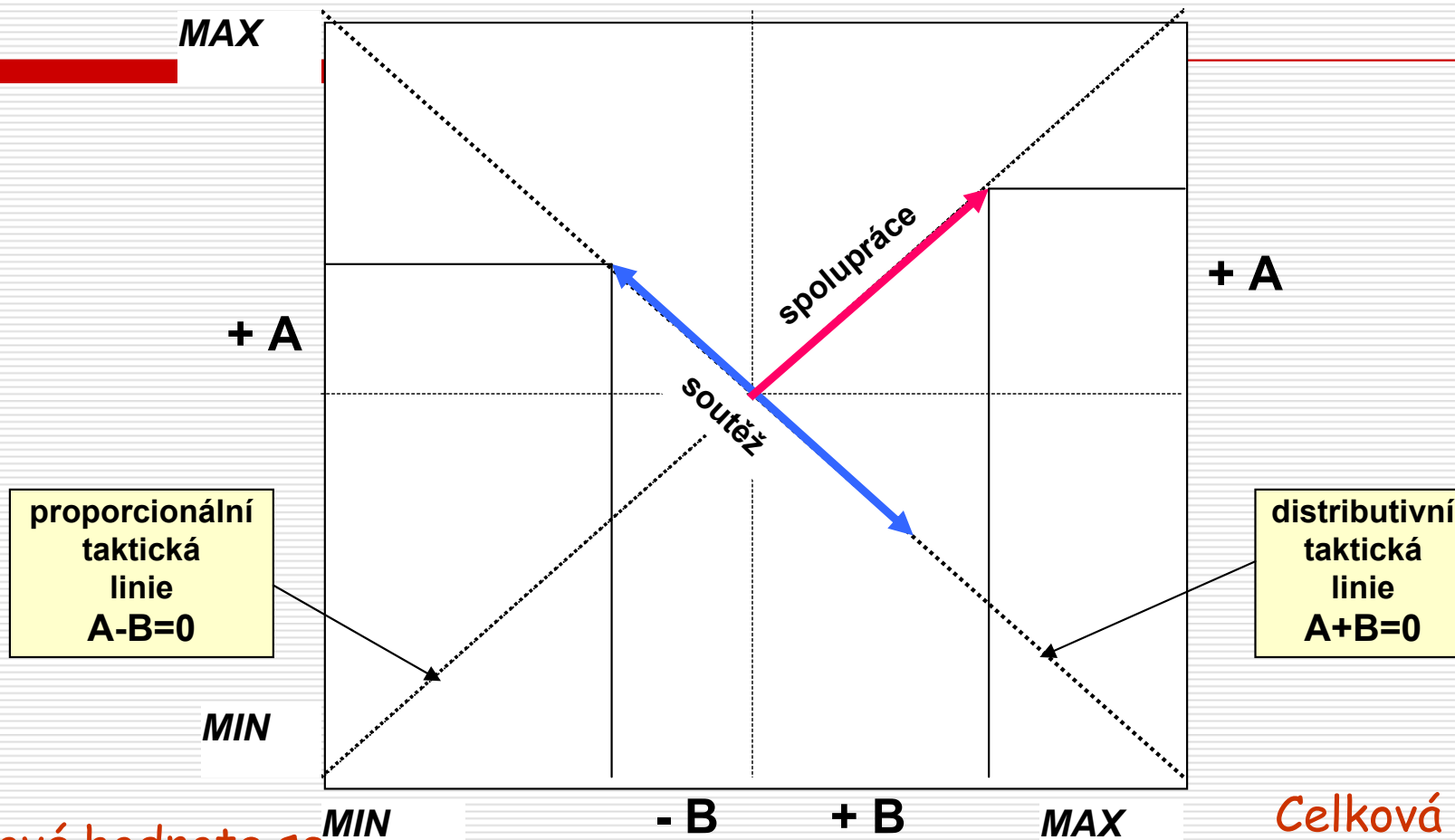
**VYJEDNÁVÁNÍ  
A SPOLUPRÁCE**



# VZTAHOVÉ CHOVÁNÍ



# TAKTIKY VZTAHOVÉHO CHOVÁNÍ

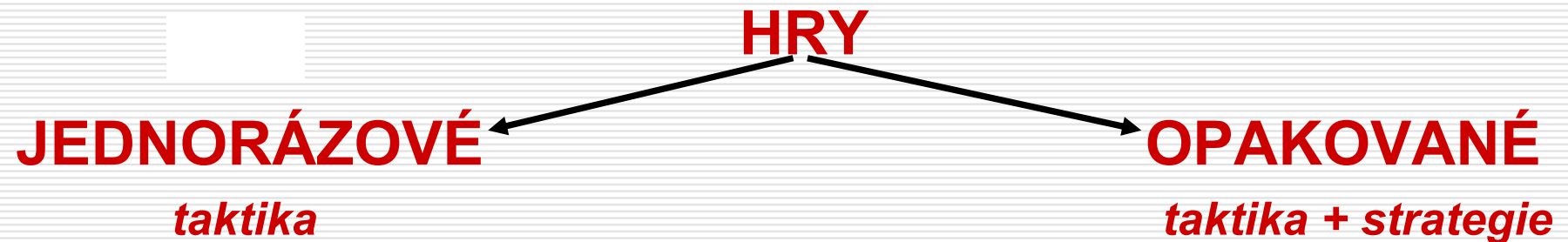


Celková hodnota se mění, nemění se její rozdělení mezi partnery

Celková hodnota se nemění, mění se její rozdělení mezi partnery

# STRATEGIE VZTAHOVÉHO CHOVÁNÍ

---



## Šest pravidel strategického vztahového chování:

1. vstřícnost
2. odplata
3. odpuštění
4. srozumitelnost
5. přizpůsobení
6. ovlivnění

## SMĚNA HODNOT

---

**Spolupráce:** *altruismus* → *racionální kalkul*

### **Partner A**

nabízí to, co má pro něho menší hodnotu než pro partnera B a poptává to, co má pro něj větší hodnotu než to, co nabízí partnerovi B.

### **Partner B**

nabízí to, co má pro něho menší hodnotu než pro partnera A a poptává to, co má pro něj větší hodnotu než to, co nabízí partnerovi A.

### **Nabídka manažera (zaměstnavatele)**

mzda

morální ocenění, zajímavost práce, podmínky práce, zaměstnanecké výhody, ....

### **Nabídka spolupracovníka (zaměstnance)**

---

kvalifikace, čas

Management - Ovlivňování

loajalita, kreativita, úsilí, adaptabilita, .....

## SHRNUTÍ

---

**Váš podřízený je Vaším partnerem.**

**Hrajete s ním opakovanou hru.**

**Každý z partnerů hraje tuto hru dobrovolně.**

**Rozchod partnerů je možný, je však spojen s transakčními náklady.**

**Soutěž motivuje partnery ke spolupráci, nebo k rozchodu.**

**Hodnota roste díky směně, směňujte menší hodnotu za větší.**