

---

# Ovlivňování lidí v organizaci

(vztahy, jednání a vyjednávání)

Přednáška PHMANA 15-11-2007

Ing. Petr Smutný, PhD. [psmutny@econ.muni.cz](mailto:psmutny@econ.muni.cz)

# Základní osnova přednášky

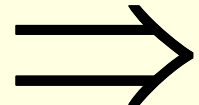
---

- PROČ je toto téma důležitou součástí nauky o managementu?
- CO jsou základní pojmy potřebné pro jeho zvládnutí?
- JAK stimulovat žádoucí vztahy?
- Jednání a vyjednávání

# Proč je toto téma důležité?

---

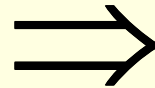
- **management je proces, ve kterém „jeden nebo více lidí koordinuje činnosti jiných jedinců za účelem dosažení výsledků, které jsou pro tyto jedince samostatně nedosažitelné.“(Ivancecich, 1989, str. 5)**
- **„[m]anagement je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“Werich a Koonz (1993, str. 16)**



# Proč je toto téma důležité?

---

- management je procesem, ve kterém se snažíme **SPOLEČNĚ DOSAHOVAT CÍLŮ**;
- tzn. cíle dosahujeme **VE VZTAZÍCH** s jinými lidmi (organizacemi);



- úkolem manažera je ovlivňovat chování druhých lidí a vytvářet takovou kvalitu vztahů mezi lidmi, aby dosahování cílů bylo
  - účinné (effective)
  - efektivní (efficient)

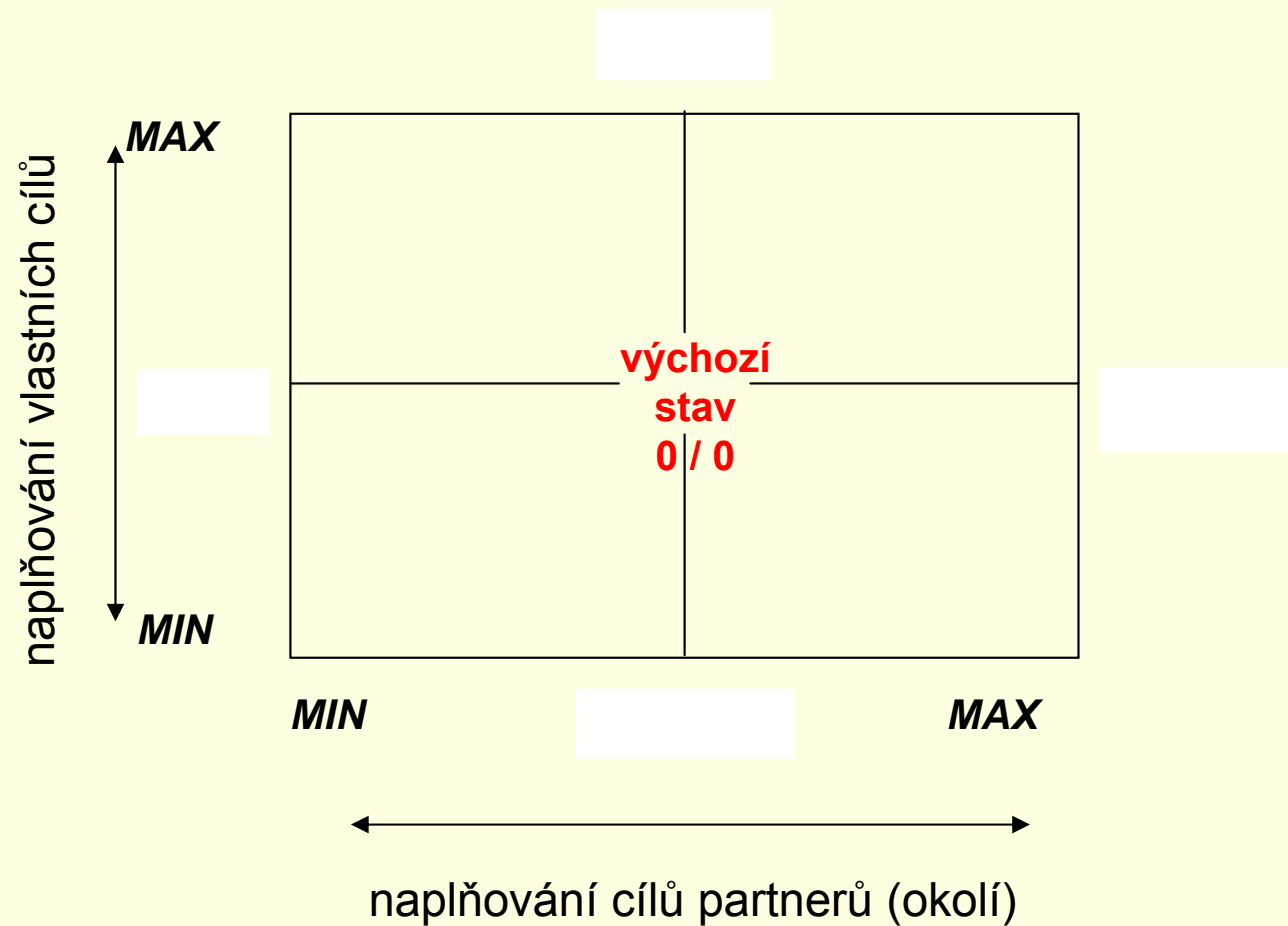
# Základní typy věcných vztahů

---

- cíle partnerů jsou totožné, resp. komplementární. Naplňování cíle jednoho partnera umožňuje (podporuje) naplňování cíle druhého partnera (ostatních partnerů).
- cíle partnerů jsou vzájemně v konkurenčním vztahu. Naplňování cíle jednoho z partnerů vede ke snižování naplnění cíle ostatních
- cíle partnerů jsou vzájemně neslučitelné. Naplnění cíle jednoho z partnerů vylučuje naplnění cílů ostatních.
- cíle partnerů jsou vzájemně indiferentní. Naplnění jednoho cíle neovlivňuje naplnění cílů ostatních.

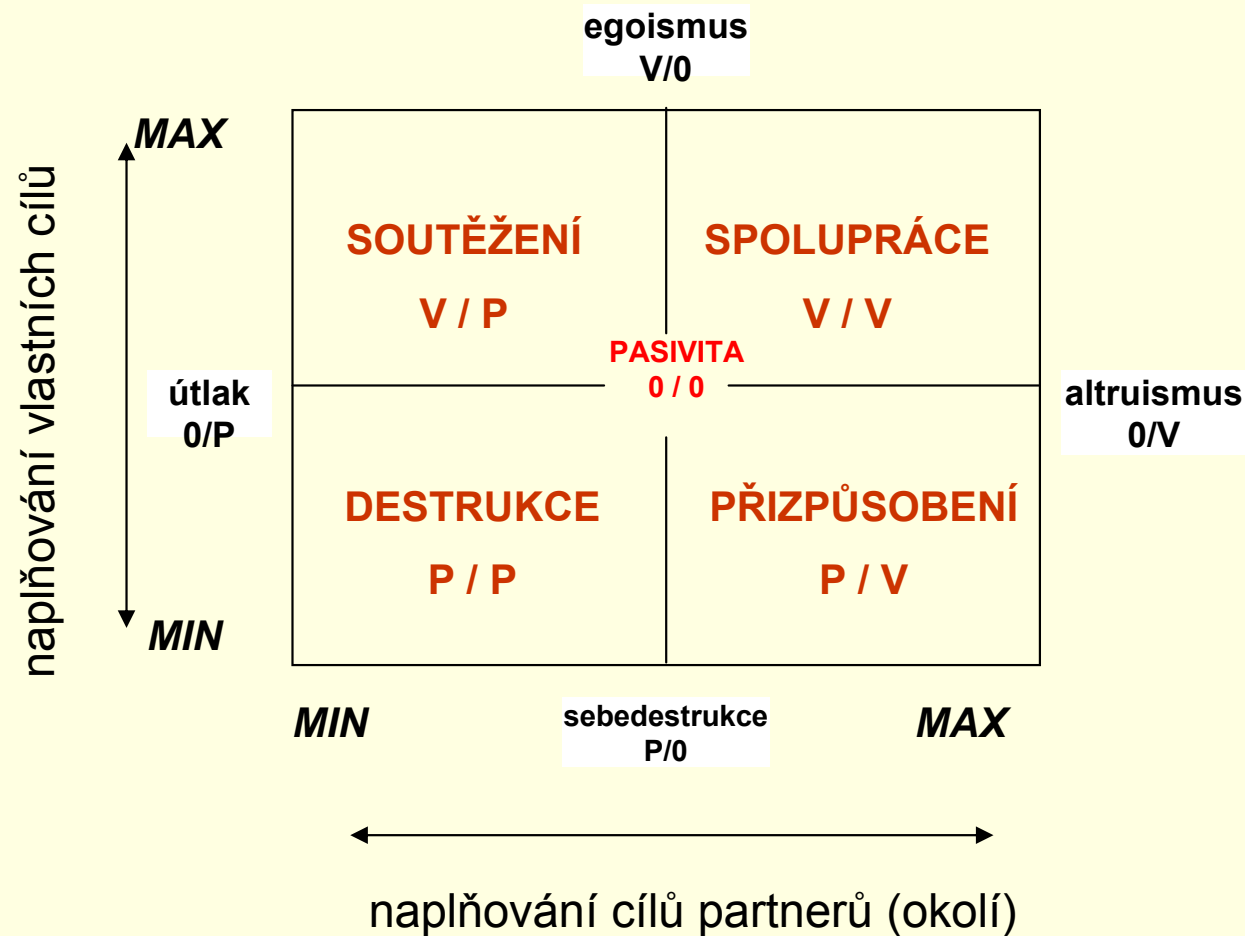
# Základní model vztahového chování

(Plamínek, 2000)



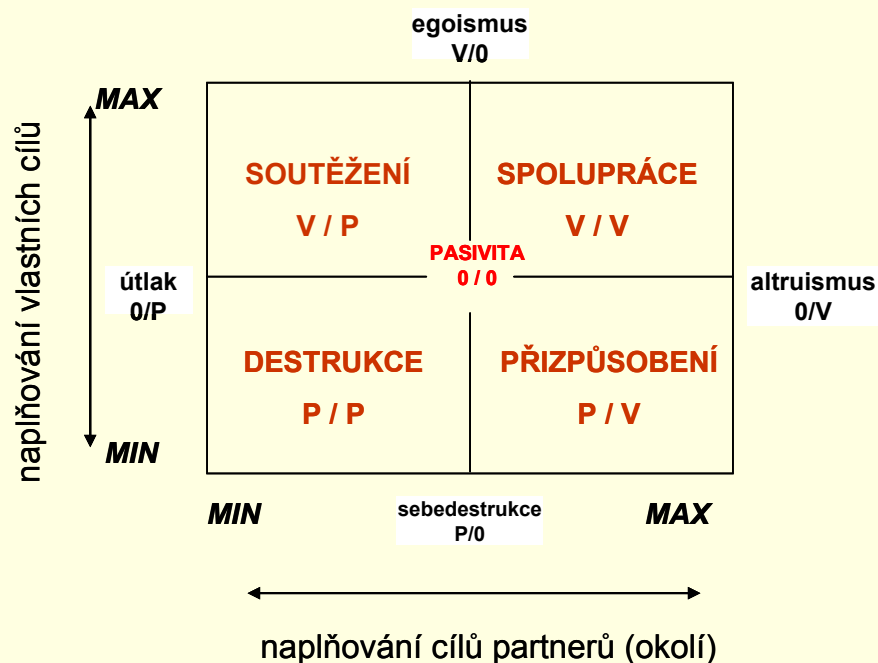
# Základní model vztahového chování

(Plamínek, 2000)



# Taktiky vztahového chování <sup>(1)</sup>

(Plamínek, 2000)



## SOUTĚŽIVÉ CHOVÁNÍ (1. kvadrant)

### 1. Soutěžení

- vztah V/P
- uvědomuji si, že získávám na úkor druhých
- snižuje důvěru, eroduje vztahy
- skládá se ze dvou složek (egoismu a útlaku)

### 2. Egoismus

- zájem získat co nejvíce. Zda zisk je nebo není dosažen a úkor okolí je lhostejné

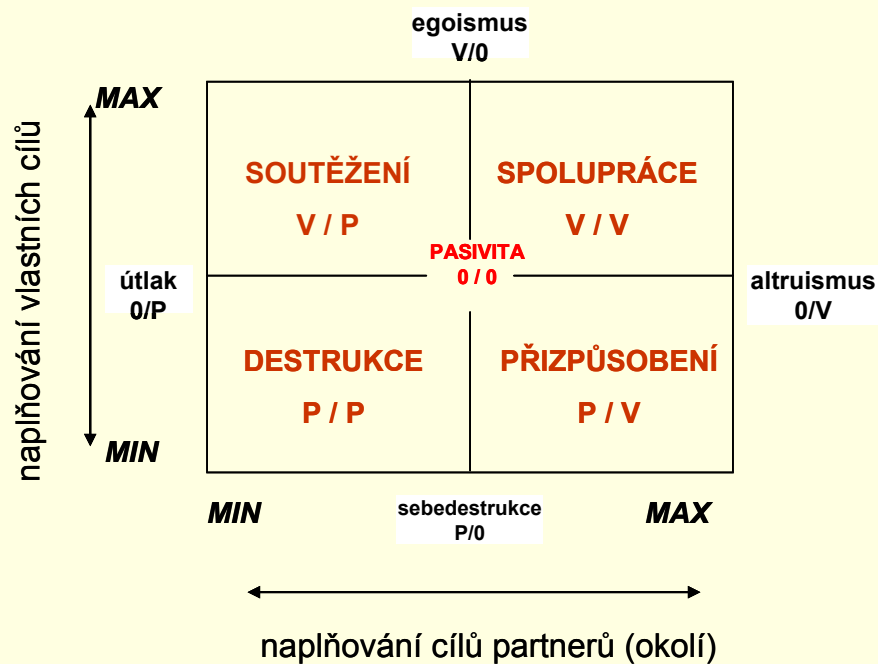
### 3. Útlak

- jde o to, aby druhý ztrácel (bez ohledu na vlastní osobu)



# Taktiky vztahového chování <sup>(2)</sup>

(Plamínek, 2000)



## SPOLUPRACUJÍCÍ CHOVÁNÍ

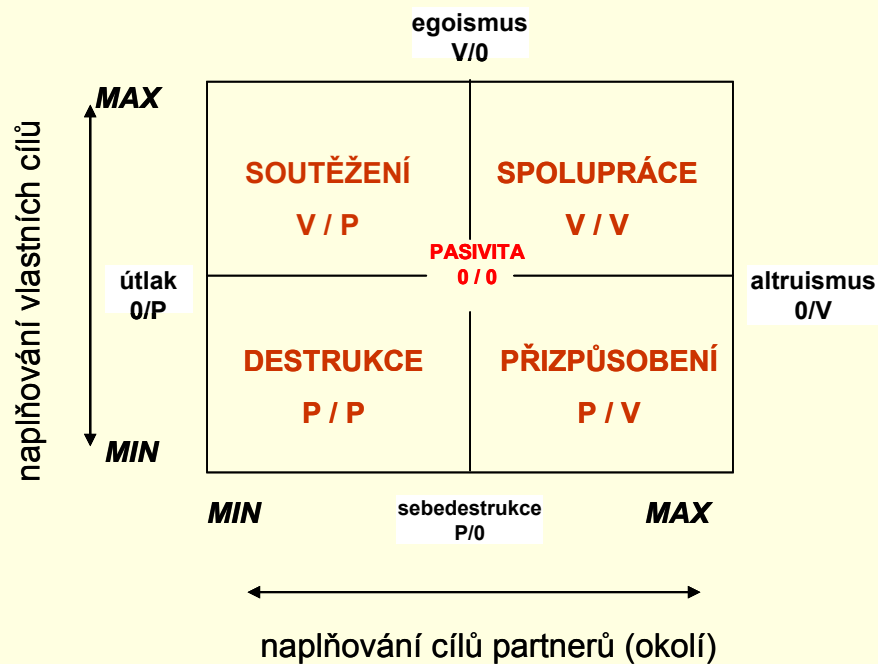
(2. kvadrant)

### 1. Spolupráce

- vztah V/V
- problém nedostatku řeší jinak než soupeření – vytváří nové hodnoty
- je kombinací egoismu a altruismu – nostrismus (lat. nos = my)

# Taktiky vztahového chování <sup>(3)</sup>

(Plamínek, 2000)



## PŘIZPŮSOBIVÉ CHOVÁNÍ

(3. kvadrant)

### 1. Přizpůsobení

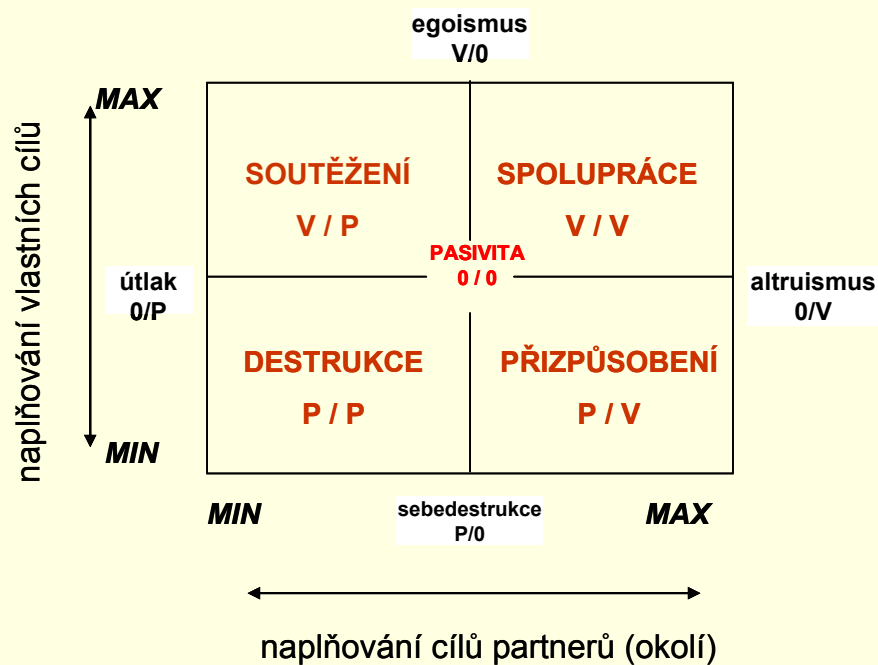
- kombinace dvou typů chování:
- podporující zájmy svého okolí
- upouštějící od vlastních zájmů

### 2. Altruismus

- nehledí na vlastní zisk
- „obětavost“

# Taktiky vztahového chování <sup>(4)</sup>

(Plamínek, 2000)



## DESTRUKTIVNÍ CHOVÁNÍ

(4. kvadrant)

### 1. Destrukce

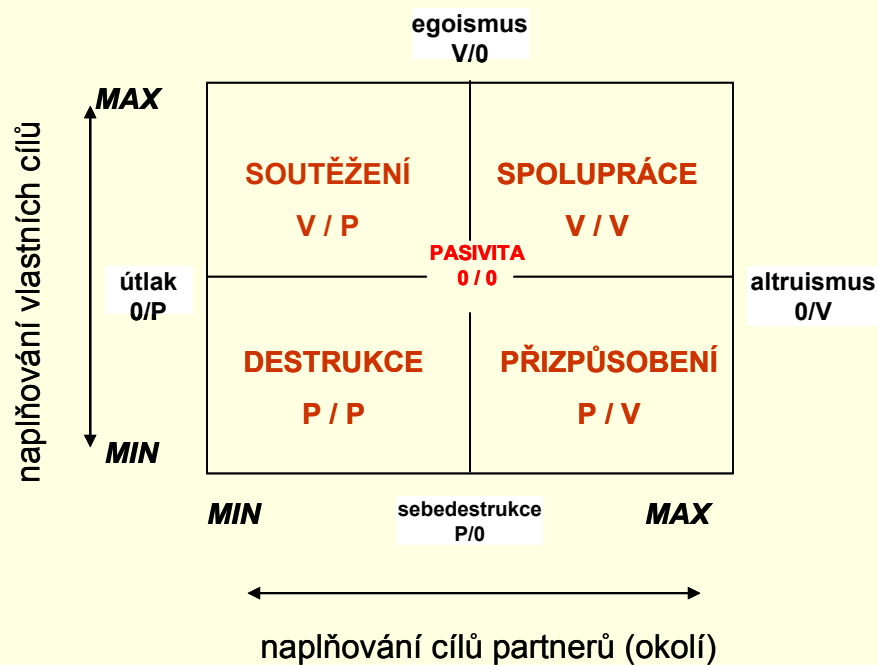
- oboustranná ztráta
- často důsledek neúspěšného soupeření

### 2. Sebedestrukce

- agrese vůči sobě
- potřeba vlastních proher

# Taktiky vztahového chování <sup>(5)</sup>

(Plamínek, 2000)

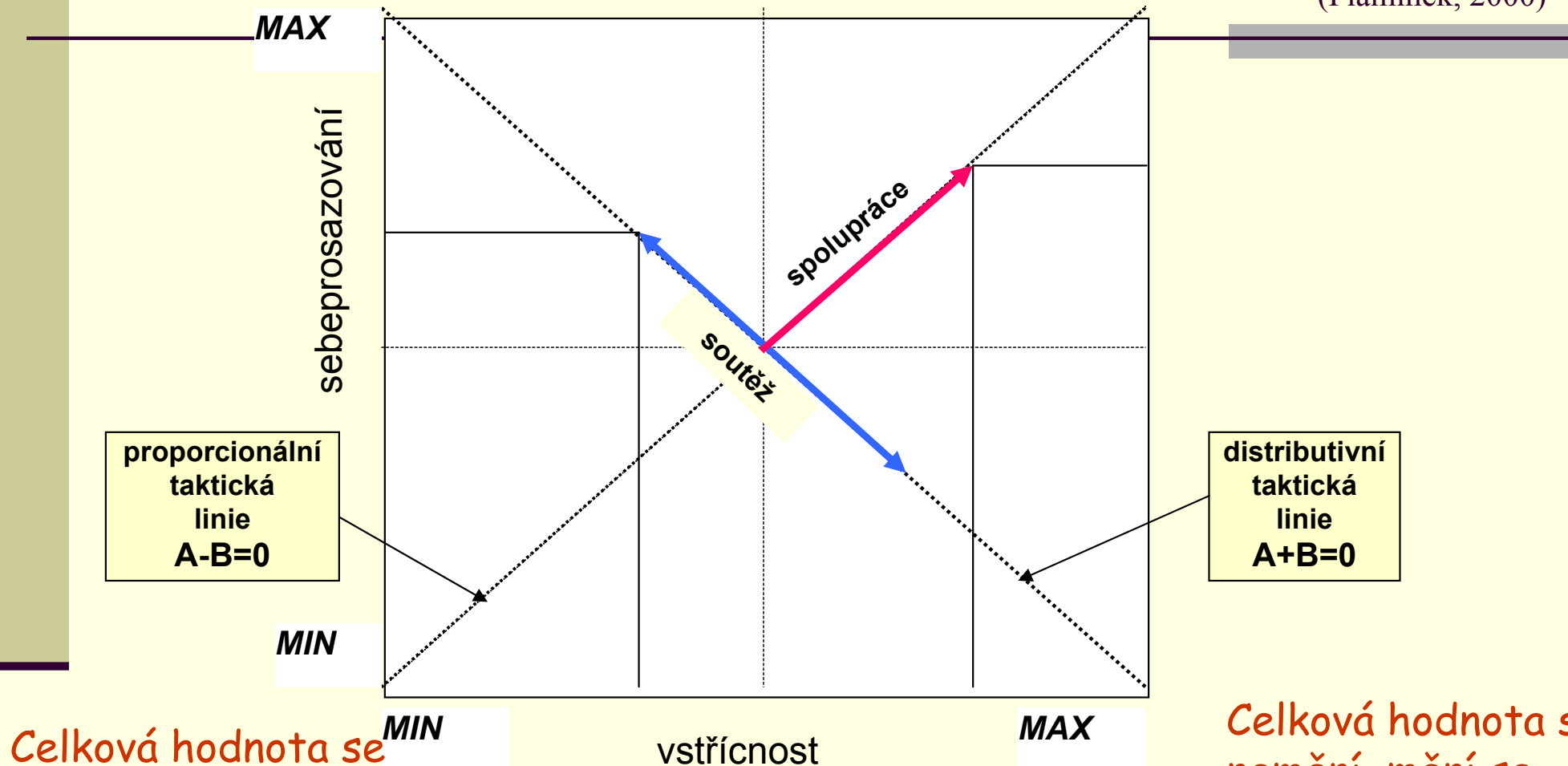


## PASIVNÍ CHOVÁNÍ (STŘED MATICE)

- delegativní chování
  - na osobu, instituci, náhodu (losování)
- lhostejnost
  - delegace na náhodu bez zájmu o výsledek
- pasivita
  - výsledkem jsou náhodné zisky (ztráty) na obou stranách

# Taktiky vztahového chování <sup>(6)</sup>

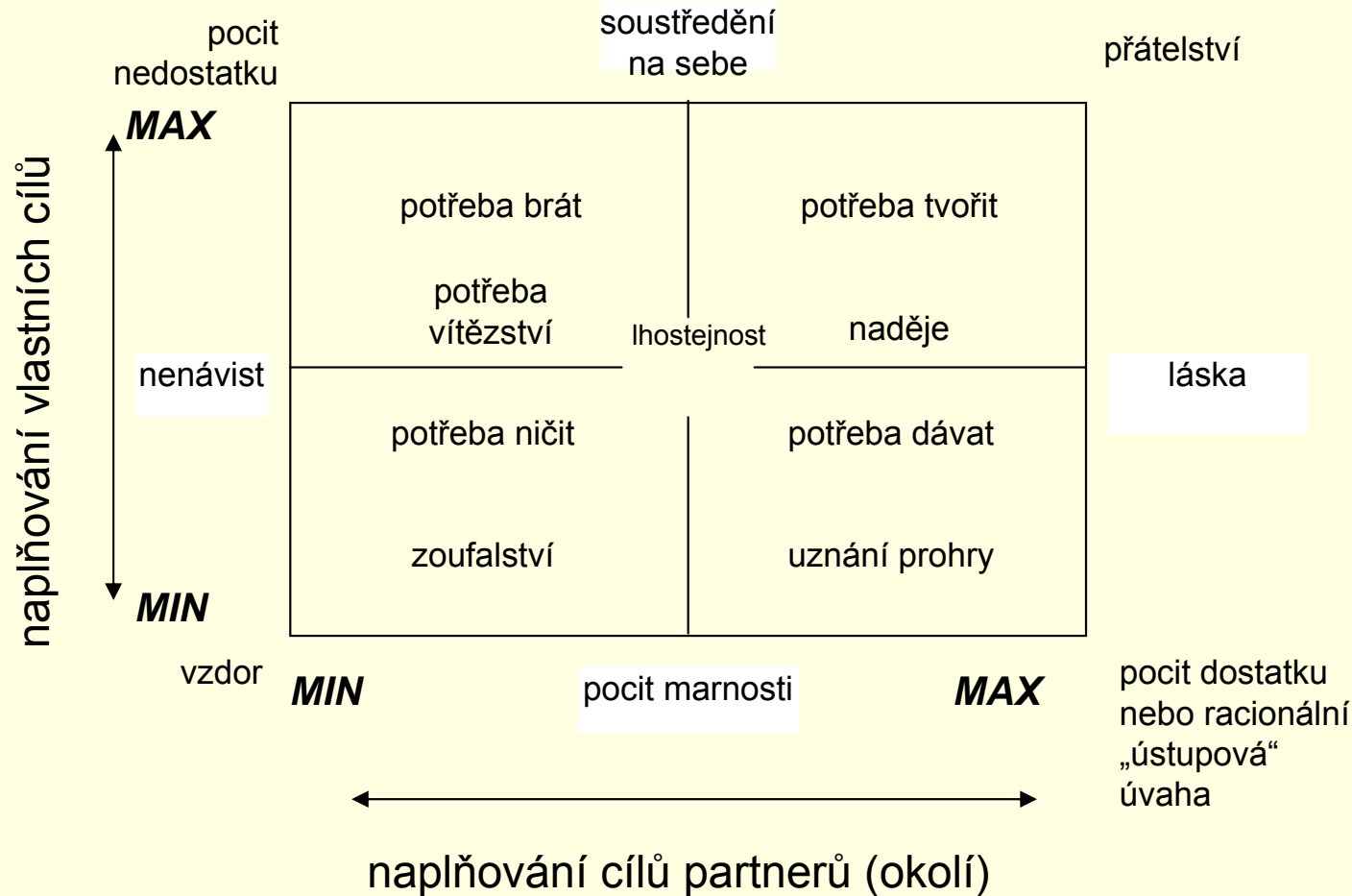
(Plamínek, 2000)



Celková hodnota se mění, nemění se její rozdělení mezi partnery

Celková hodnota se nemění, mění se její rozdělení mezi partnery

# Příčiny volby jednotlivých taktik



- pochopení příčin umožní OVLIVŇOVAT taktické volby

# Strategie vztahového chování

---

- vznikají kombinací jednotlivých výše uvedených taktik
- žádoucí vztahy jsou takové, které podporují redistribuce stejně velkých, nebo tvorbu vyšších hodnot – kvadranty soutěžení a spolupráce
- strategická pravidla
  - VSTRÍCNOST = buďte vstřícní, nabízejte spolupráci
  - ODPLATA = v případě, že druhý soutěží, braňte se
  - ODPUŠTĚNÍ = umožňujte návrat ke spolupráci
  - SROZUMITELNOST = usnadňujte pochopení
  - OVLIVNĚNÍ = učte okolí (=ovlivňujte okolí, nikoliv naopak)

# JAK stimulovat žádoucí vztahové chování?

---

- **vliv zkušeností jednotlivců**
  - učení z pozitivní zkušenosti, snaha vyhnout se negativní zkušenosti
  - nelze změnit minulou zkušenost,
  - úkolem manažera je cíleně ovlivňovat kvalitu budoucí zkušenosti
- **využívání soutěžení**
  - rozdělení definitivně vytvořených hodnot (neměnný objem či kvalita) – pocit nedostatku
  - stimulace vnější soutěže (směrem ke konkurenci)
  - relativně pojatá výkonnostní kritéria stimulují soutěž
- **stimulace spolupráce**
  - v prostředí, které dovoluje měnit kvalitu a objem rozdělovaných hodnot – pocit hojnosti
  - stimulace (vnitřní) spolupráce prostřednictvím společných zájmů a cílů
  - absolutně pojatá výkonová kritéria nezabraňují spolupráci
- **stimulace obětavého chování**
  - vzniká v podmínkách pocitu nedostatku
  - je dobrovolné - je třeba jej odlišit od ústupků slabší strany při konfliktu
  - je třeba vytvářet podmínky, aby obětavost byla vyhrazena pro výjimečné situace.
- **odvracení destruktivního chování**
  - vzniká v důsledku pocitu nespravedlnosti – manažer mu musí zabránit
  - druhým častým důvodem je nedostatek zájmu a potřeba na sebe upozornit
- **odvracení pasivního chování**
  - vzniká v důsledku neexistence přesvědčení o ceně vytvářených hodnot
  - manažer musí motivovat a stimulovat lidi
  - krajním řešením je aktivizace pocitem ohrožení



# Základní koncepty jednání a vyjednávání

---

- vyjednávání = proces, ve kterém se lidé, kteří mají některé zájmy společné a jiné konfliktní, snaží dosáhnout vzájemné dohody
- vyjednávání je proces, ve kterém partneři formulují své postoje ve snaze prosadit svůj zájem (=dosáhnout cíle).
- v procesu vyjednávání je třeba rozlišit
  - zájmy = skutečný motiv, snaha o dosažení cíle
  - postoje = projev, kterým se v procesu vyjednávání snažíme (ne) sdělit motiv partnerovi
- jde o proces, ve kterém strany využívají informací a moci za účelem ovlivnění chování partnerů
  - informace – odpovídající kvality (viz Vágner)
  - čas = nikoliv okamžitou potřebu dosáhnout cíle
  - moc = způsobilost nebo schopnost, která je žádoucí, tj. pomáhá k dosažení cílů. Její využití ve vyjednávání je založeno na skutečnosti, že je vědomá (tzn. uvědomujeme si ji).

# Vyjednávací styly

---

- jejich využití závisí na
  - zvoleném kritériu úspěchu
  - osobnostních rysech a tzv. motivačním založení
  - vlivech prostředí
  - vlivech konkrétní situace

# Vyjednávací styly

---

## ■ vliv zvoleného kritéria úspěchu

- kompetitivní vyjednávání – cílem je vítězství nad protistranou
- kooperativní vyjednávání – cílem je všestranná spokojenost a z ní plynoucí dobré vztahy
- principiální vyjednávání – cílem je objektivní spravedlnost
- virtuální vyjednávání – cílem je nedohoda

# Vyjednávací styly

---

- vliv osobnosti
  - Plamínek definuje 4 motivační typy lidí
    - objevovatelé
    - usměrňovatelé
    - sladovatelé
    - zpřesňovatelé
- příslušnost k těmto typům lze poznat vhodnými testy
- příslušnost k těmto typům ovlivňuje volbu stylu „nejlepšího“ vyjednávání
  - další informace viz soubor ‚vyjednávání a motivační typy.doc‘

# Literatura ke studiu

---

- PLAMÍNEK, J. Synergický management. Argo, 2000. (ORG 296) – zejm. kap. 5.1 – 5.3
- BLAŽEK, L. Materiály k přednáškám, syllaby kurzu. [www.is.muni.cz](http://www.is.muni.cz)
- PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. Grada, 2007. (ORG 616) – zejména kap. 2.5

---



Děkuji za pozornost.

