

Styl vedení a vyjednávání

Ing. Ladislava Kuchynková

Ovlivňování

1. Motivace

2. Styl vedení

3. Jednání a vyjednávání

Vedení versus řízení

- Vedení je součástí řízení
- Vedení je ovlivňování a usměrňování pracovníků správným směrem
- Řízení je formalizovaný postup, rozdělování činností v zájmu efektivity
- * Řídit = dělat věci správně
- * vést = dělat správné věci

Vedení

- Uplatňování moci prostřednictvím pozice, osobních schopností a znalostí
- Užítí autority v rozhodovacím procesu
- Koordinace činností pracovníků a řízení jejich úsilí, které směřuje k naplnění cílů organizace
- Proces práce s lidmi a zdroji vedoucí k vyřešení zadaného úkolu

Teorie X a Y

Douglas McGregor (1960) – pozorování v prům.firmách USA

Dosavadní pohled na řízení lidí – teorie X:

1. Lidé jsou líní a snaží se práci vyhnout.
2. K práci musí být nuceni systémem odměn a trestů, musejí být kontrolováni.
3. Vyhýbají se odpovědnosti a chtějí být řízeni.
4. Existuje malá skupina lidí, pro kterou toto neplatí. Ti řídí a kontrolují ostatní.

(metody přímého řízení a kontroly, odměny a tresty...)

Teorie X a Y

Nová humanistická teorie Y:

1. Práce je přirozená aktivita jako zábava nebo odpočinek.
2. Člověk rád přijímá odpovědnost.
3. Schopnost samostatného rozhodování není jen záležitostí malé skupiny lidí.
4. Organizace dostatečně nevyužívají tento potenciál, snaží se dirigovat a kontrolovat.

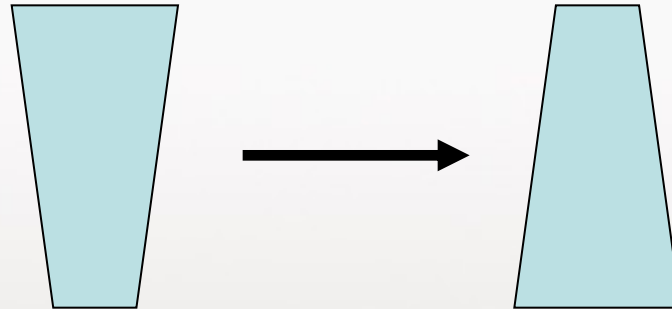
(zaměstnanec jako potenciální, aktivní tvůrce hodnot)

Styl vedení

➤ **Teorie X a Y – základní východisko**

➤ **Základní typy stylu vedení**

- *autokratický*
- *participativní*
- *liberální*



Styl vedení

➤ **autokratický**

Tvrdá disciplína, hrozba trestů, jednoduché práce

➤ **participativní**

Kooperace na řešení úkolů, náročná komunikace

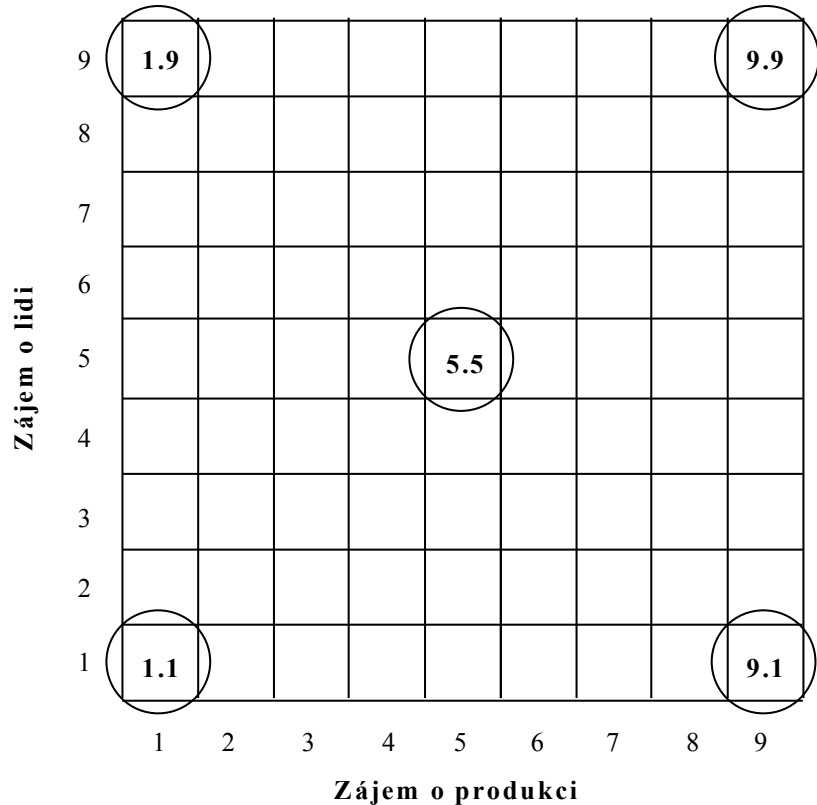
➤ **liberální**

Vedení týmů vysoce kvalifikovaných pracovníků

Manažerská síť (mřížka)

➤ Robert Blake a Jane Moutonová (1964)

➤ 65% manažerů věří, že je 9.9 (participace, důvěra, otevřenosti, vzájemný respekt aj.), avšak pouze 16% z nich po pochopení principů...



Situační vedení

- Paul Hersey a Ken Blanchard (1969)



Situační vedení

- Nutnost volby konkrétního stylu vedení dle konkrétní situace (způsobnost pracovníka, náročnost úkolu...), tzn. neexistuje jediný správný styl vedení

Příkazování - direktivní stanovení úkolů a důsledná kontrola

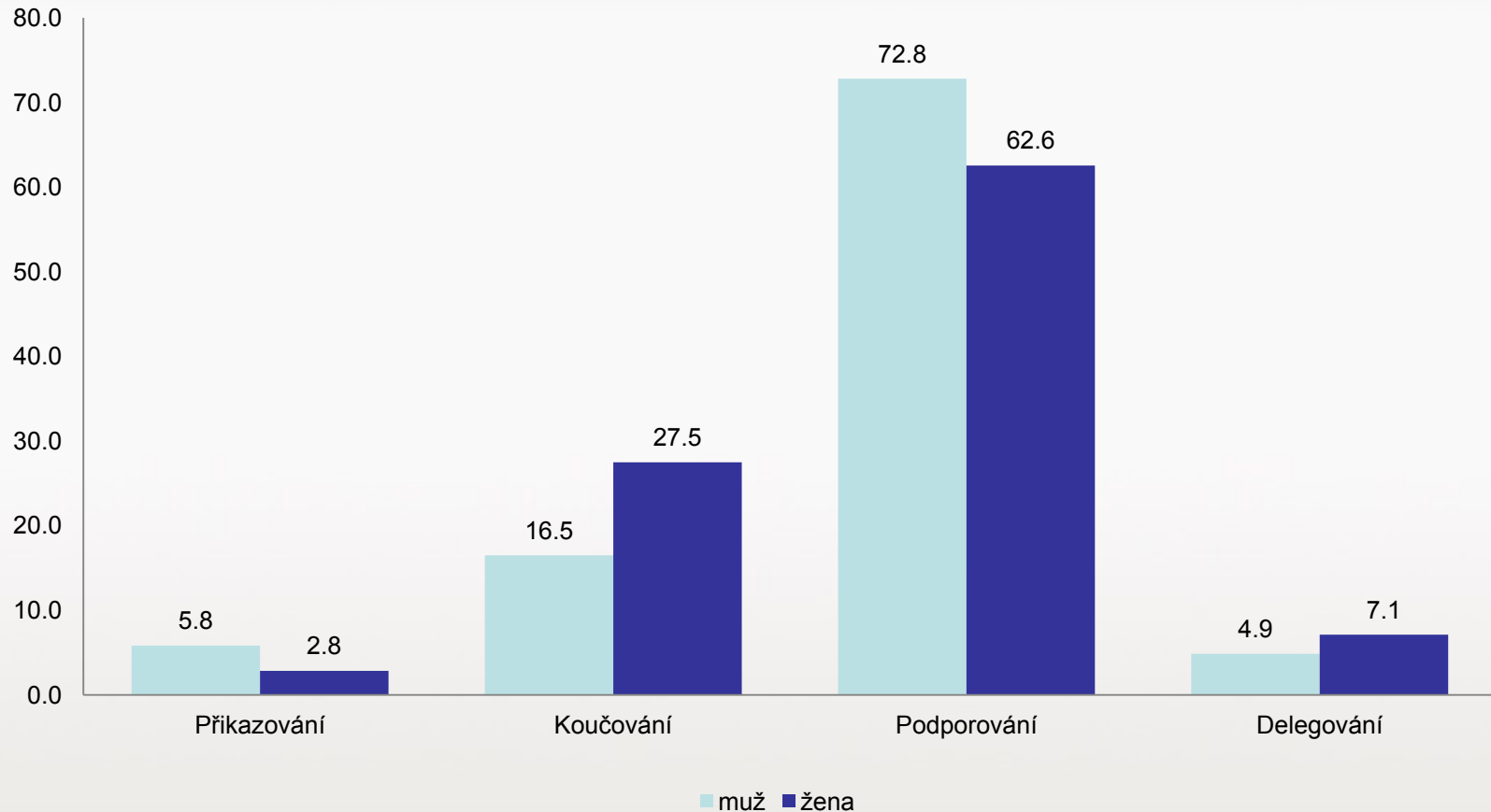
Koučování - rozhoduje vedoucí, ale pracuje také s návrhy jiných

Podporování - participace na rozhodování, důvěra v podřízené

Delegování - předávání úkolů a zodpovědnosti podřízeným

Situační vedení

Primárně používaný styl dle pohlaví [%]



Zdroj: Vlastní výzkum (314 českých manažerů)

Koncept vůdcovství

- Konec 20. století
- **Transakční vedení** = směna hodnot (vedoucí získává za plat hodnotu práce zaměstnance, resp. naopak), tzn. hodnoty a zájmy jsou rozdílné.
- **Transformační vedení** = vyznávání společných hodnot a sjednocování zájmů (využívání prvků racionálních i emocionálních), uspokojování vyšších potřeb zaměstnance – atraktivní vize apod.

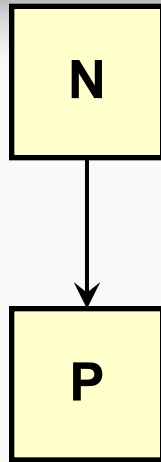
Ovlivňování

1. Motivace

2. Styl vedení

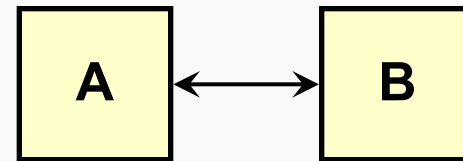
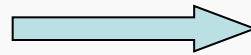
3. Jednání a vyjednávání

Od nařizování k vyjednávání a spolupráci



model „nadřizený – podřizený“

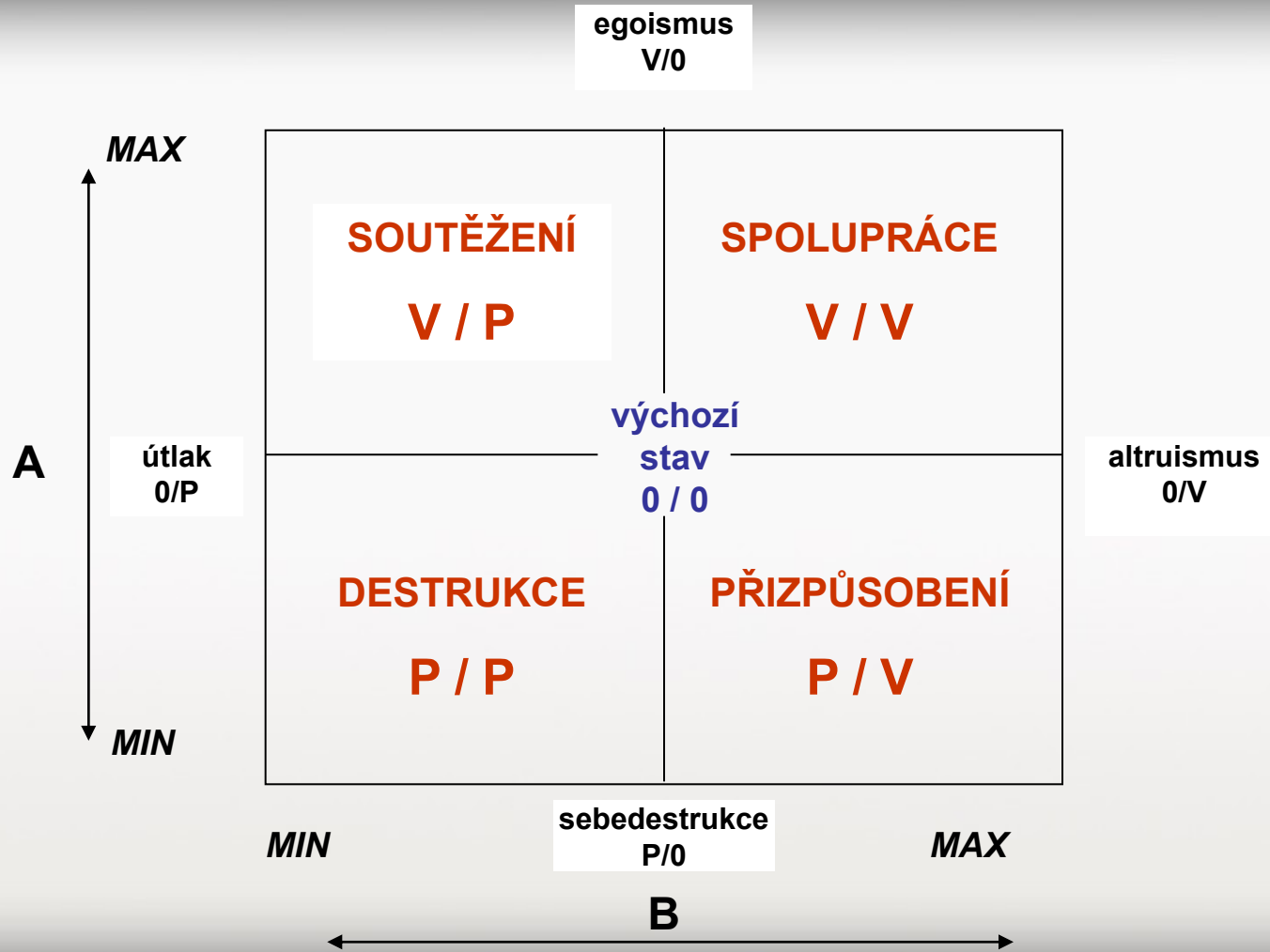
NAŘIZOVÁNÍ



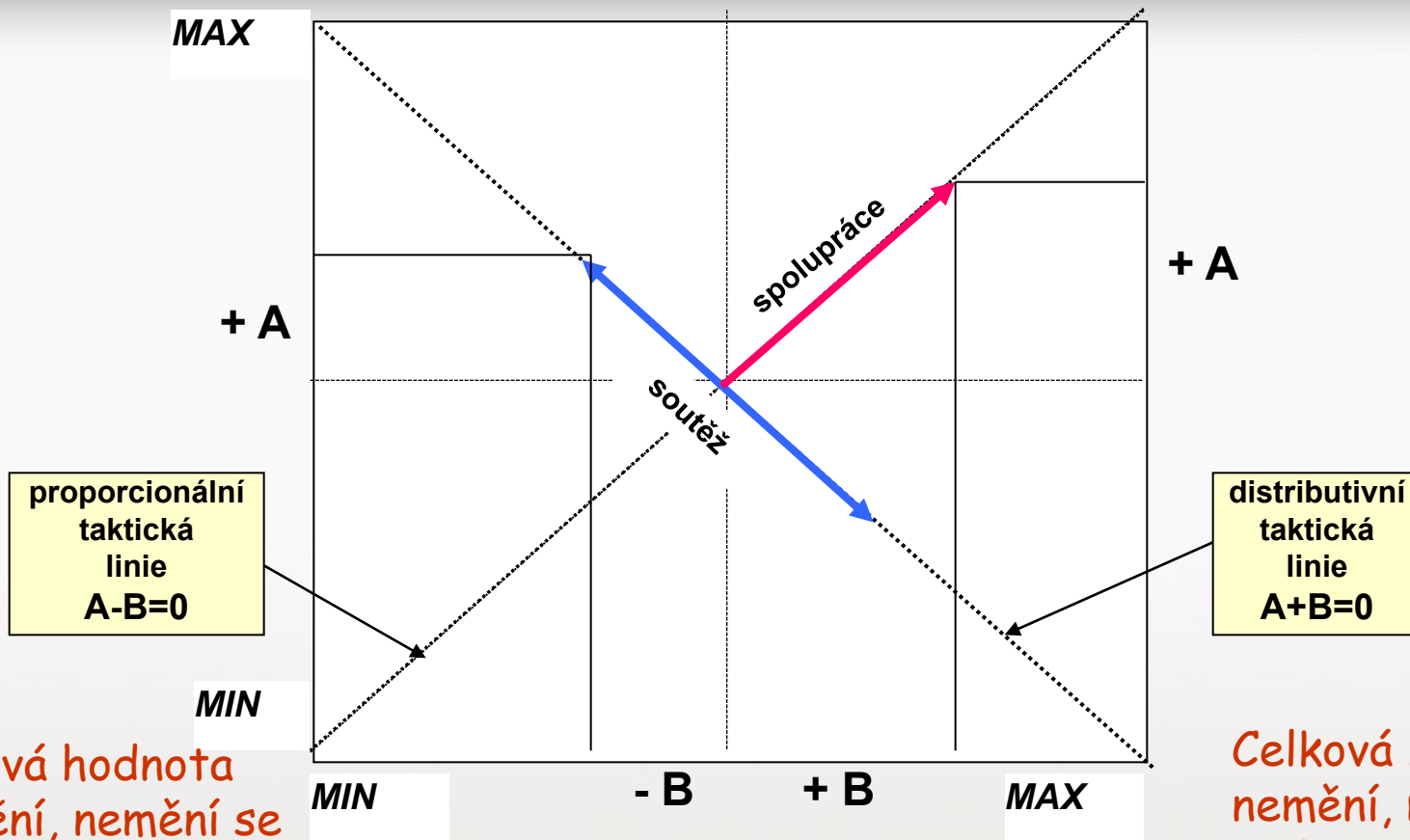
model „partnerů“

**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

Směna hodnot

Spolupráce: *altruismus*  *racionální kalkul*

Partner A

- nabízí to, co má pro něho menší hodnotu než pro partnera B, naopak 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, naopak 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, loajalita, kreativita, vynaložené úsilí, adaptabilita...

Závěr

- Váš podřízený je Vaším partnerem.
- Partnerství je založeno na dobrovolnosti.
- 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...