

# Ovlivňování II.

**Ing. Ladislava Kuchynková**

# Ovlivňování

**1. Motivace**

**2. Styl vedení**

**3. Jednání a vyjednávání**

# Vedení versus řízení

- Vedení je ovlivňování a usměrňování pracovníků správným směrem
- Řízení je formalizovaný postup, dělba práce a pravomocí v zájmu efektivity
- \* Řídit = dělat věci správně
- \* Vést = dělat správné věci

# Vedení

- Uplatňování moci prostřednictvím pozice, osobních schopností a znalostí
- Užití 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.

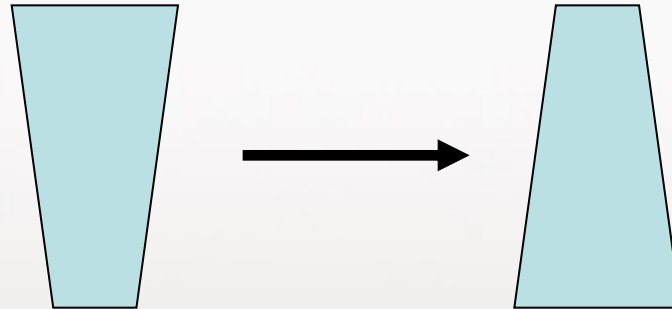
(zaměstnanec jako potenciální, aktivní tvůrce hodnot)

# 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**

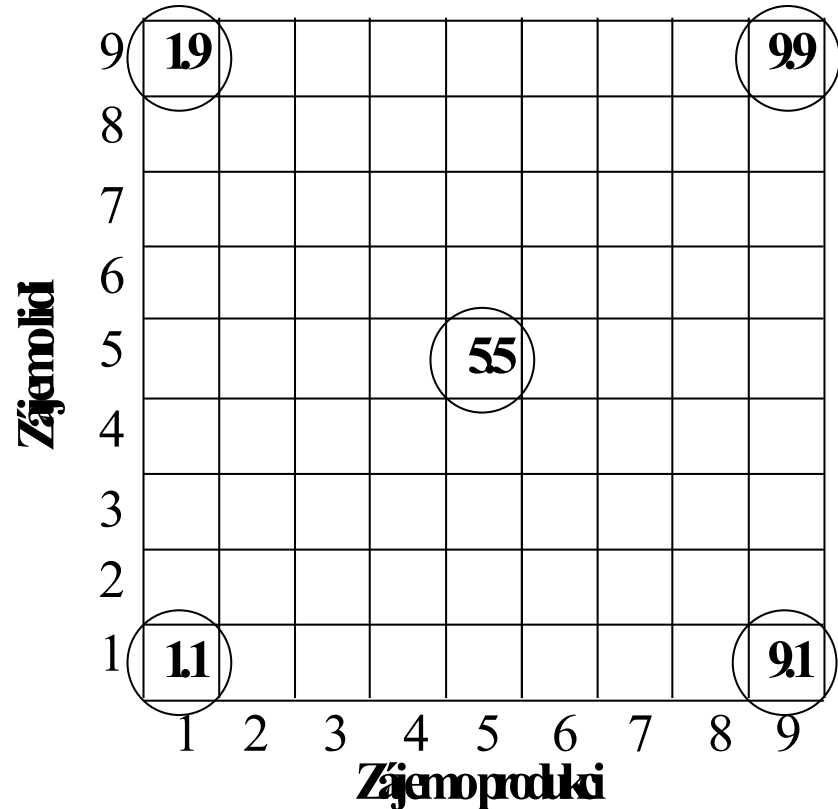
Vedení týmů vysoce kvalifikovaných pracovníků



# 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, jeho motivace a úroveň rozvoje, náročnost úkolu...), tzn. neexistuje jediný správný styl vedení

**Přikazování** - 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

# Koučování

- Nástroj vedoucího pro osobní rozvoj lidí
- Důvěrný proces mezi nadřízeným a příslušným pracovníkem za účelem zlepšení
- Podpora při řešení problémů
- „Pomoc k sebepomoci“ (hledání vlastní cesty)
- Hlavní metodou je komunikace (kladení otázek a aktivní naslouchání)

# Koučování - důvody

- Nástup do nové pozice
- Rozvoj pracovníků
- Podpora tvůrčího myšlení
- Akutní problémy týmu
- Pracovní neúspěchy
- Efektivní zpětná vazba
- Aktivní práce s lidmi

# Koučování - Model GROW

- G - goal** (cíl = Co chceš?)
- R – reality** (skutečnost = Jak to vypadá teď?)
- O - opportunity** (příležitost = Jaké máš možnosti?)
- W – will** (chtění = Co uděláš a kdy?)

# Koučování – přístup k jedinci

- Každý člověk je jedinečnou individualitou
- Každý člověk vnímá svět jinak
- Lidé se mohou změnit pouze sami
- Malé změny mohou mít velký dopad
- Lidé jsou z principu „dokonalí“, ne „neschopní“
- Každý člověk má vždy prostor ke zlepšení
- Prověřovat je dobré, důvěřovat je lepší
- Změna je možná kdykoli
- Za vším stojí dobré úmysly a konkrétní užitek

# Delegování – principy

- Jeden úkol jednomu pracovníkovi
- Stejný úkol stejnému pracovníkovi
- Rozsáhlejší a důležité úkoly písemně
- Věnovat dostatek času vysvětlení úkolu
- Zajistit přístup ke všem potřebným informacím
- Nezasahovat do řešení úkolu, nechat se informovat
- Po splnění úkolu sdělit výsledek
- Chut' rozvíjet schopnosti a dovednosti podřízených



# Delegování – co „ANO“

- Rutinní práce s jasným vymezením odpovědnosti a pravomocí
- Úkoly, které jiní vykonají lépe, rychleji a stejně kvalitně (odborný přístup)
- Drobné úkoly, kdy postačí vysvětlit základní princip, protože detaily pracovníci znají z minulosti
- Činnosti, které podřízeným přinášejí nové užitečné zkušenosti (motivace k rozvoji)
- Úkoly, které oživí stereotypní činnosti pracovníků

# Delegování – co „NE“

- Nové úkoly, na které pracovníci nejsou připraveni
- Žádné činnosti, které obsahují důvěrné informace
- Důležité úkoly, které jsou výhradně v pravomoci manažera (formulace vizí a cílů)
- Nejasné a špatně definované úkoly
- Úkoly, kdy není dostatek času na delegování
- Nepříjemné úkoly, které souvisí s činností manažera v podniku (např. kontrola a hodnocení)
- Zásadní úkoly důležité pro fungování celého podniku

# Delegování - bariéry

- Pocit nenahraditelnosti manažera
- Nechuť manažera opustit něco, co dobře umí
- Nedůvěra ve schopnosti pracovníků  
(tzn. buď nekompetentní lidé nebo zanedbání jejich rozvoje)
- Obava z neoblíbenosti
- Ego = pocit osobní důležitosti
- Nepochopení ze strany vyššího nadřízeného
- Časové a jiné náklady

# Delegování

## Pozitiva

- Ulehčení řídicí činnosti manažerů
- Urychlení rozhodování a řízení
- Motivační vliv na podřízené (rozvoj dovedností)
- Budování flexibility týmu

## Negativa

- Zvyšuje nároky na kvalifikaci podřízených, na které má být kompetence přenesena
- Není zaručen jednotný postup

# 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.

# Přínosy transformačního přínosu

- Sociální identifikace pracovníků se skupinou
- Spokojenost, motivace a větší úsilí pracovníků
- Kreativita a inovativnost pracovníků
- Objektivně měřitelný výkon skupiny
- Pozitivní hodnocení výkonu skupiny nadřízeným, samotnými podřízenými i leaderem skupiny

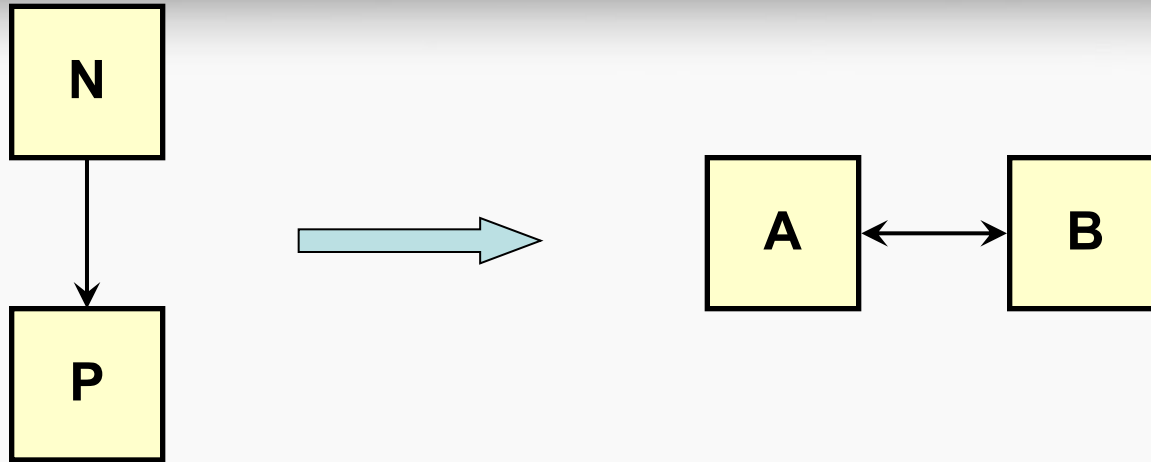
# Ovlivňování

**1. Motivace**

**2. Styl vedení**

**3. Jednání a vyjednávání**

# Od nařizování k vyjednávání a spolupráci



model „nadřizený – podřizený“

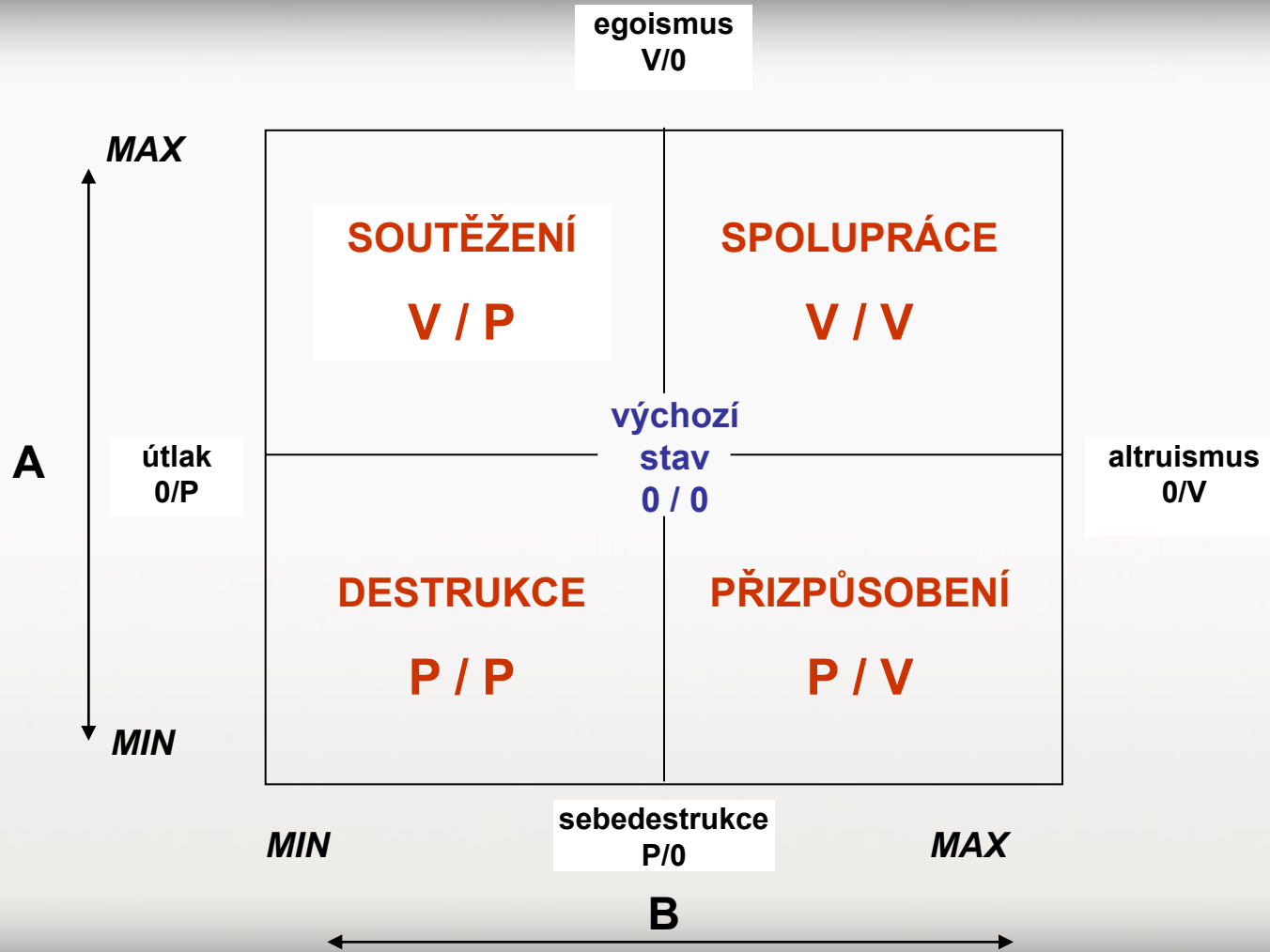
**NAŘIZOVÁNÍ**

model „partnerů“

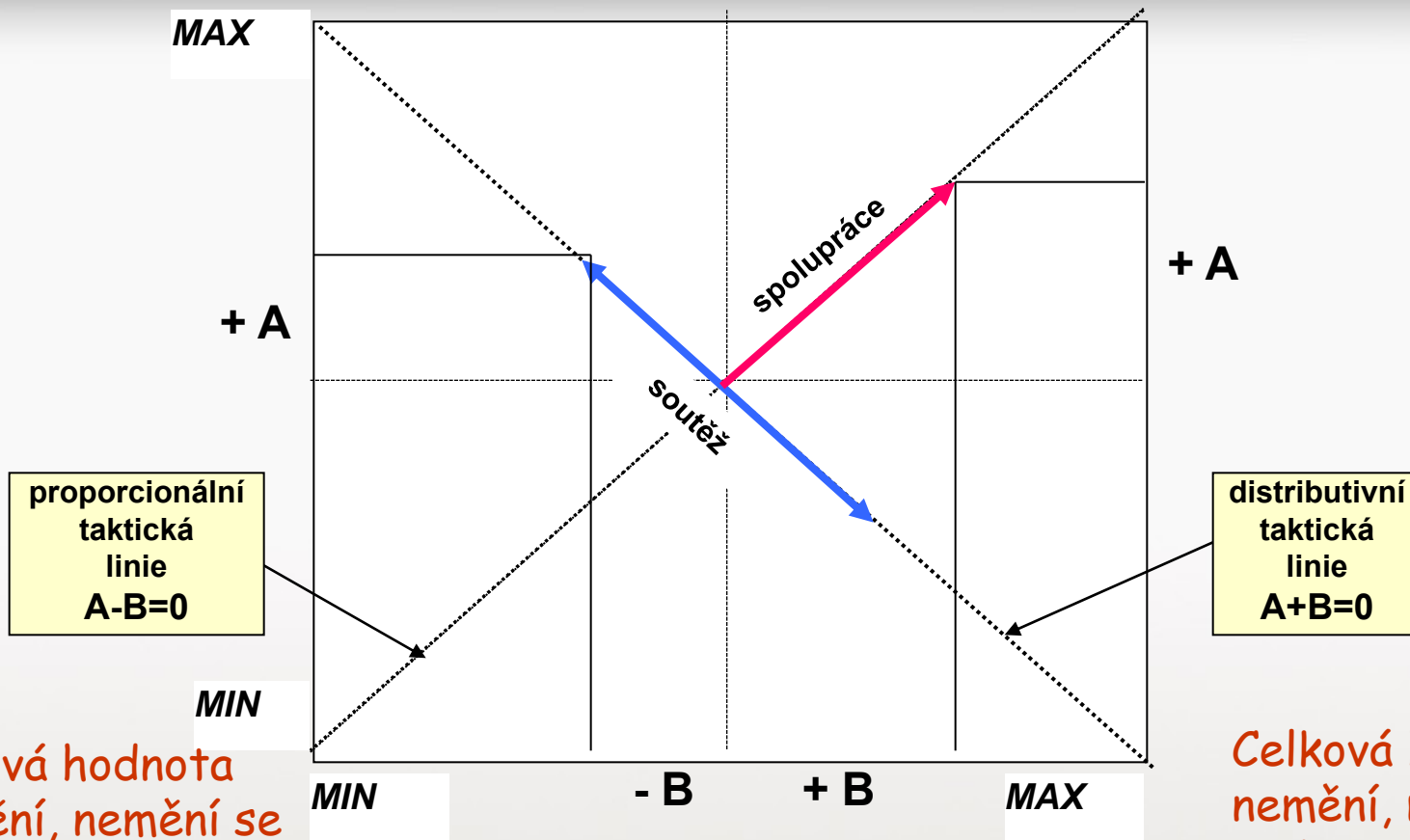
**VYJEDNÁVÁNÍ  
A SPOLUPRÁCE**



# 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...

# Závěrem

- 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...