

# Ovlivňování II.

**Ladislava Kuchynková**

# Ovlivňování

- 1. Motivace**
- 2. Styl vedení**
- 3. Leadership**

# 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
- 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.

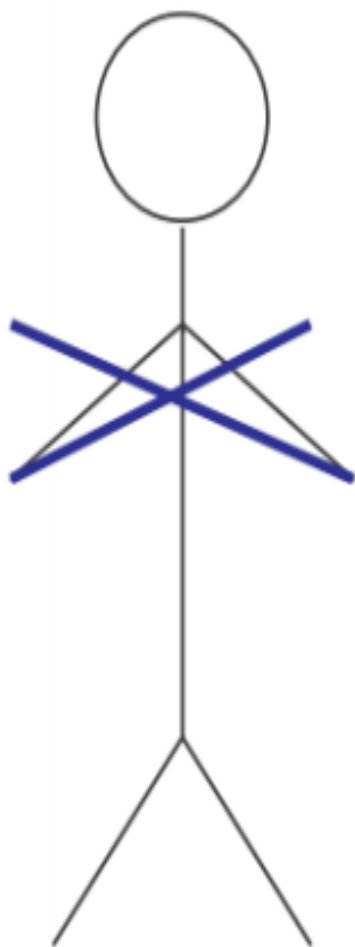
(metody přímého řízení a kontroly, odměny a tresty...)

# Teorie X a Y

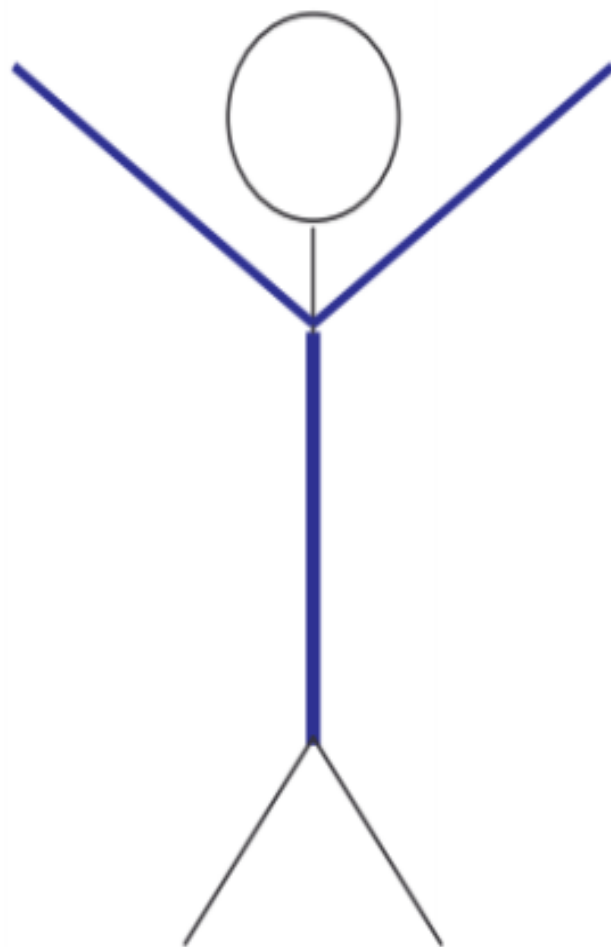
## **Nová humanistická teorie Y:**

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)



X: „Já nic dělat nebudu“



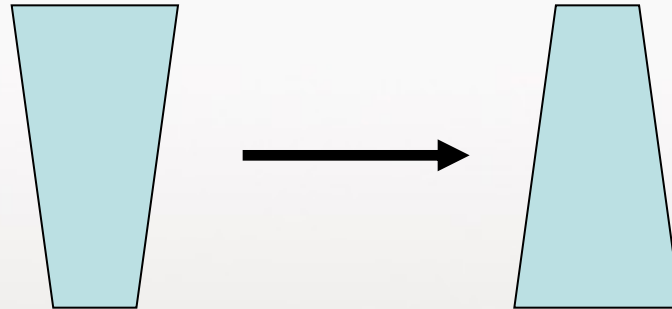
Y: „Hurá, práce, dejte ji sem“

# 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

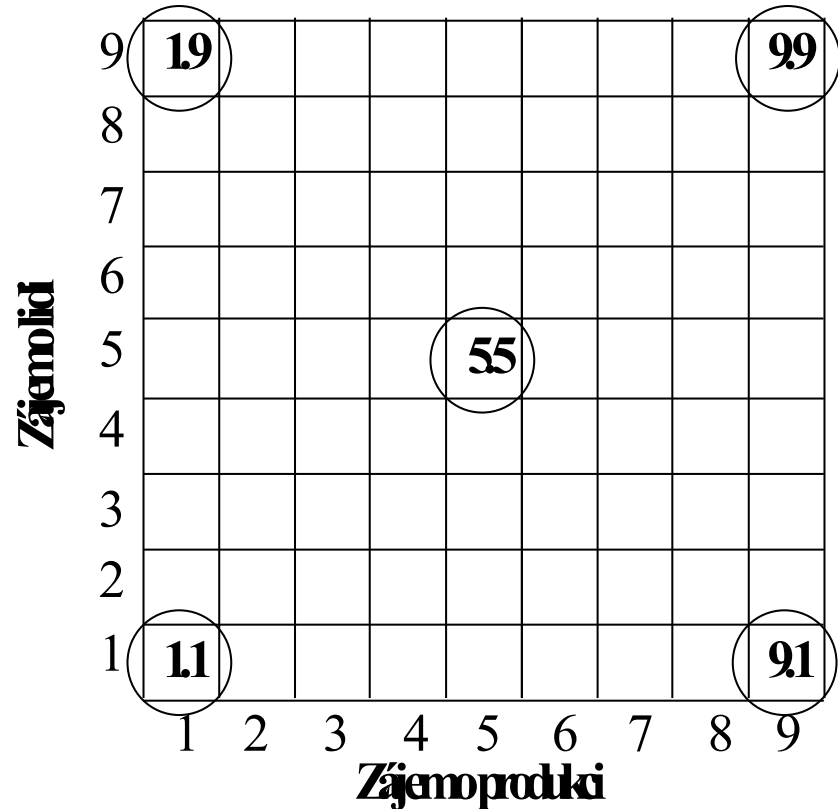
## ➤ **liberální**

Vedení týmů vysoce kvalifikovaných pracovníků

# Manažerská síť (mřížka)

## ➤ Robert Blake a Jane Moutonová (1964)

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



# Situační vedení

- Paul Hersey a Ken Blanchard (1969)



# Situační vedení

- Nutnost volby konkrétního stylu vedení dle aktuální situace (způsobilost pracovníka, úroveň jeho motivace a rozvoje, povaha a náročnost úkolu, ostatní okolnosti)  
➡ neexistuje jediný univerzální 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

# Koučování

- Nástroj vedoucího pro osobní rozvoj podřízených
- Aktivní dialog mezi nadřízeným a příslušným pracovníkem za účelem zlepšení výkonu, pochopení problému, efektivní zpětné vazby...
- Podpora tvůrčího myšlení
- „Pomoc k sebepomoci“ (hledání vlastní cesty)
- Hlavní metodou je komunikace (kladení otázek a aktivní naslouchání)

# Koučování – principy

- Každý člověk je jedinečnou individualitou
- Každý člověk vnímá svět jinak
- Lidé se mohou změnit pouze sami
- I 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

## Pozitiva

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

## Negativa

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

# 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 činnost 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 strategií, 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 a osobní důležitosti manažera
- Nechuť manažera opustit něco, co dobře umí
- Nedůvěra ve schopnosti pracovníků  
(bud' nekompetentní lidé nebo zanedbání jejich rozvoje)
- Obava z neoblíbenosti
- Nepochopení ze strany vyššího nadřízeného
- Časové a jiné náklady

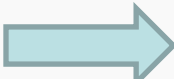
# Ovlivňování

**1. Motivace**

**2. Styl vedení**

**3. Leadership**

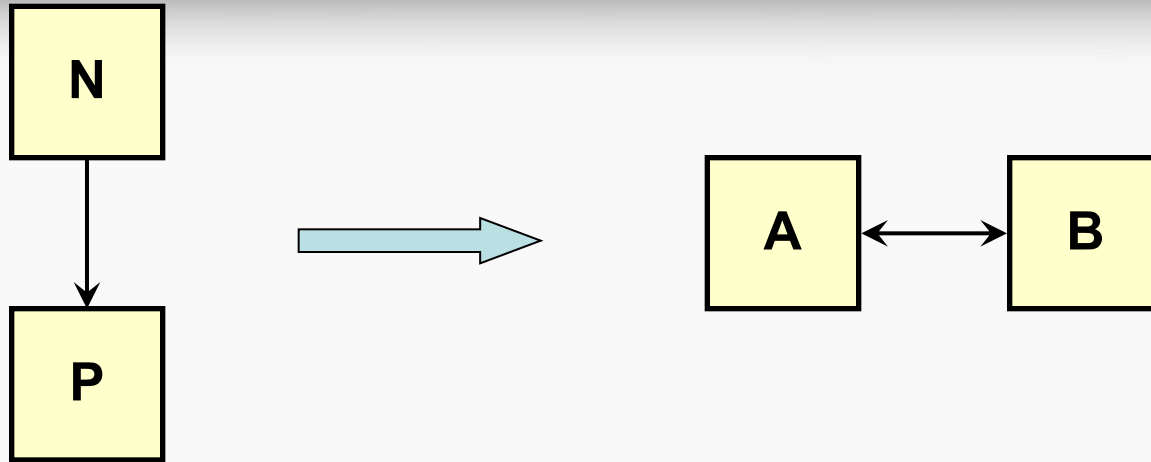
# Leadership

- Konec 20. století
- **Transakční vedení** = směna hodnot (vedoucí získává za plat hodnotu práce zaměstnance, resp. naopak)  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 vedení

- Sdílení společné a smysluplné vize
- Sociální identifikace pracovníků se skupinou
- Přirozená loajalita a respekt členů skupiny
- Spokojenost, motivace a zvýšené úsilí pracovníků
- Kreativita a inovativnost pracovníků
- Pozitivní hodnocení výkonu skupiny nadřízeným, samotnými podřízenými i leaderem skupiny

# Od nařizování k vyjednávání a spolupráci



model „nadřizený – podřizený“

**NAŘIZOVÁNÍ**

model „partnerů“

**VYJEDNÁVÁNÍ  
A SPOLUPRÁCE**

# Závěrem

- Váš podřízený je Vaším partnerem
- Partnerství je založeno na dobrovolnosti
- Vzájemné vyjednávání motivuje partnery ke spolupráci nebo k rozchodu
- Rozchod partnerů je možný, avšak je spojen s transakčními náklady
- Hodnota spolupráce roste díky efektivní směně