

VEDENIE

OSNOVA

- podstata a obsah vedenia ľudí
- pracovná motivácia
- prístupy k efektívnemu vedeniu a štýly vedenia
- transakčný a transformačný štýl vedenia
- integrovaný model vedenia ľudí
- faktory ovplyvňujúce efektívnosť vedenia

PODSTATA A OBSAH VEDENIA ĽUDÍ

Vedenie je proces ovplyvňovania ľudí takým spôsobom, že ich činnosť prispieva k dosahovaniu skupinových a podnikových cieľov

Pracovná motivácia je proces znovuzrodenia alebo podnietenia pracovnej aktivity, jej udržanie a usmerňovanie činností do určitej, dopredu zvolenej, dráhy. (P.T. YOUNG)

Pracovná motivácia je aktivita zameraná na vytváranie pravidiel a podmienok pôsobiacich na človeka v pracovnom procese tak, aby vynakladal pracovnú energiu v súlade so zámerom vedenia organizácie.

PODSTATA A OBSAH VEDENIA ĽUDÍ

VEDENIE ĽUDÍ ≠ MANAŽMENT

Vedenie ľudí:

- bežné (funkčné) vedenie ľudí (management ship) - manažéri
- tvorivé vedenie ľudí (leader ship) - tvoriví vedúci (lídri)

MANAŽÉR	LÍDER
• plánuje	• inovuje
• udržiava v činnosti	• rozvíja
• organizuje	• inšpiruje
• vedie operatívne činnosti	• tvorí koncepčné činnosti
• kontroluje	• tvorí
• realizuje ciele správnym spôsobom	• určuje správne ciele
• kladie si otázky typu ako a kedy	• kladie si otázky čo a prečo

PODSTATA A OBSAH VEDENIA ĽUDÍ

Každá skupina má na čele vedúceho ovládajúceho základné prvky vedenia, a to:

- **schopnosť** využívať efektívne a zodpovedne **moc**
- schopnosť pochopiť, že **motivácia** závisí od času a situácie
- schopnosť inšpirovať
- schopnosť pôsobiť takým spôsobom, ktorý prispieva k rozvoju priaznivej motivujúcej klímy

Schopnosť viesť je jedna z kľúčových vlastností manažéra a spolu s ostatnými manažérskymi funkciami vytvára základ ako byť efektívny vedúci.

Moc je schopnosť jednotlivcov alebo skupín meniť alebo ovplyvňovať názory a správanie ostatných členov alebo skupín.

(schopnosť dosiahnuť výsledky)

Právomoc je právo usmerňovať činnosť iných.

(oficiálne potvrdené privilégium zabezpečiť výsledky)

PODSTATA A OBSAH VEDENIA ĽUDÍ

Vzťahy moci a právomoci:

- **právomoc, ale nie moc**

právo, ale nie schopnosť dosiahnuť od podriadených, aby niečo robili

- **právomoc a moc**

právo i schopnosť dosiahnuť od podriadených aby niečo robili

- **moc, ale nie právomoc**

schopnosť, ale nie právo prinútiť ľudí, aby niečo robili

Moc je schopnosť jednotlivcov alebo skupín meniť alebo ovplyvňovať názory a správanie ostatných členov alebo skupín.

(schopnosť dosiahnuť výsledky)

Právomoc je právo usmerňovať činnosť iných.

(oficiálne potvrdené privilégium zabezpečiť výsledky)

PRACOVNÁ MOTIVÁCIA

Stránky ľudského správania:

- kvantitatívna stránka (koľko pracovník vyrobí, množstvo a rýchlosť práce)
- kvalitatívna stránka (čo robí alebo čo by chcel robiť)
- vonkajšia forma správania (ako sa pri práci prejavuje)

Typy pracovného správania:

- reálne správanie (čo reálne pracovník robí)
- verbálne správanie (čo a ako pracovník hovorí)

Forma pracovného správania:

- vnútorné správanie (obsah nie je možné okamžite registrovať)
- vonkajšie správanie (obsah je možné priamo registrovať)

PRACOVNÁ MOTIVÁCIA

Neoddeliteľnú súčasť práce manažéra tvorí:

- verbálne správanie (čo a ako pracovník hovorí)
- vonkajšie správanie (obsah je možné priamo registrovať)

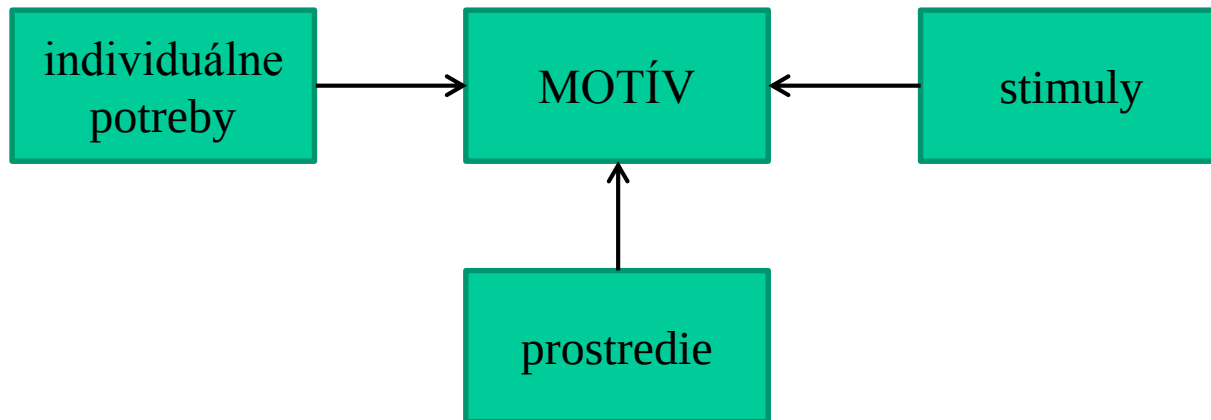
Dôvody skúmania procesov motivácie:

- každý typ správania a každá stránka správania má inú príčinu, a teda aj inú štruktúru motivácie
- každý typ správania a každá stránka správania má inú rovinu motívov

PRACOVNÁ MOTIVÁCIA

Motivujúce činitele:

- individuálne potreby človeka
- prostredie, v ktorom človek pracuje a žije
- vonkajšie pohnútky k činnosti (stimuly)



PRÍSTUPY K EFEKTÍVNEMU VEDENIU A ŠTÝLY VEDENIA

Prístupy k štúdium a vymedzeniu efektívneho vedenia:

- prístup na základe charakteristík (črť, vlastností) vedúceho
- prístup zameraný na správanie vedúceho a s ním súvisiace štýly správania
- situačný prístup

PRÍSTUPY K EFEKTÍVNEMU VEDENIU A ŠTÝLY VEDENIA

Prístupy k štúdium a vymedzeniu efektívneho vedenia:

- **prístup na základe charakteristík (črít, vlastností) vedúceho**
 - prístup zameraný na správanie vedúceho a s ním súvisiace štýly správania
 - situačný prístup
-
- **fyzické**
vek, výška, hmotnosť....
 - **príprava (profil) človeka**
výchova, skúsenosti, spoločenský pôvod/ status, mobilita
 - **inteligencia**
schopnosti, úsudok, vedomosti
 - **osobnostné vlastnosti**
agresivita, ostražitosť, dominantnosť, rozhodnosť, entuziazmus, nezávislosť, sebadôvera, autoritatívnosť
 - **črty charakterizujúce vzťah k úlohám**
zodpovednosť, vytrvalosť, iniciatívnosť
 - **sociálne črty**
schopnosť dozerat', kooperatívnosť, prestíž, diplomacia

PRÍSTUPY K EFEKTÍVNEMU VEDENIU A ŠTÝLY VEDENIA

Prístupy k štúdium a vymedzeniu efektívneho vedenia:

- **prístup na základe charakteristík (črít, vlastností) vedúceho**
- prístup zameraný na správanie vedúceho a s ním súvisiace štýly správania
- situačný prístup

Žiaduce charakteristiky:

- **dynamickosť**
ochota prevziať iniciatívu, energickosť, snaha o dosiahnutie cieľa
- **motivácia**
vyvinutá potreba viesť a ovplyvňovať ostatných
- **integrita**
čestnosť a pravdovravnosť vo vzťahu k ostatným
- **sebadôvera**
rozhodnosť, asertivita a istota
- **inteligencia**
verbálne a numerické schopnosti, schopnosť spracovávať a používať zložité informácie
- **znalosti**
solídna znalosť práce, organizácie a odvetvia

PRÍSTUPY K EFEKTÍVNEMU VEDENIU A ŠTÝLY VEDENIA

Prístupy k štúdium a vymedzeniu efektívneho vedenia:

- prístup na základe charakteristík (črít, vlastností) vedúceho
 - **prístup zameraný na správanie vedúceho a s ním súvisiace štýly správania**
 - situačný prístup
-
- štýly vedenia založené na využívaní právomocí
 - Likertove štýly vedenia
 - štýly vedenia na báze manažérskej mriežky

PRÍSTUPY K EFEKTÍVNEMU VEDENIU A ŠTÝLY VEDENIA

Prístupy k štúdiu a vymedzeniu efektívneho vedenia:

- prístup na základe charakteristík (črt, vlastností) vedúceho
- **prístup zameraný na správanie vedúceho a s ním súvisiace štýly správania**
- situačný prístup

Štýly vedenia založené na využívaní právomocí

- autokratický
- demokratický
- liberálny

PRÍSTUPY K EFEKTÍVNEMU VEDENIU A ŠTÝLY VEDENIA

Štýly vedenia založené na využívaní právomocí

- **autokratický**
 - demokratický
 - liberálny
-
- uplatňovanie vôle bez ohľadu na názory podriadených
 - používa príslušné mocenské prostriedky
 - vedúci sám rozhoduje, vydáva príkazy a očakáva, ich splnenie
 - ide o jednostrannú komunikáciu zhora nadol
 - na motiváciu vedúci využíva svoje postavenie, diferencované odmeňovanie a postih

PRÍSTUPY K EFEKTÍVNEMU VEDENIU A ŠTÝLY VEDENIA

Štýly vedenia založené na využívaní právomocí

- autokratický
 - **demokratický**
 - liberálny
-
- vedúci je osoba s ústretovým prístupom k podriadeným
 - radí sa s nimi o navrhovaných úlohách a rozhodnutiach, ako aj postupoch ich zvládnutia
 - starostlivo zvažuje názory podriadených
 - koordinuje priebeh plnenia prác, pomáva pri plnení povinností
 - ide o obojstrannú komunikáciu medzi vedúcim a podriadeným
 - množstvo variácií (nerobia nič bez podriadených ↔ rozhodnutia len predbežne konzultujú)

PRÍSTUPY K EFEKTÍVNEMU VEDENIU A ŠTÝLY VEDENIA

Štýly vedenia založené na využívaní právomocí

- autokratický
 - demokratický
 - **liberálny**
-
- zriedkakedy využíva svoju moc
 - spolupracovníkom ponecháva veľkú voľnosť v konaní (nezávislosť)
 - spolieha sa na podriadených, že si sami určia alebo rozpracujú ciele svojej činnosti a prostriedky na ich dosiahnutie a zvolia si aj postup realizácie
 - vedúci pomáha zaistenie informácií a kontakt s vonkajším prostredím
 - množstvo variácií

PRÍSTUPY K EFEKTÍVNEMU VEDENIU A ŠTÝLY VEDENIA

Likertove štýly vedenia

- **exploatačno-autoritatívny štýl vedenia**
 - benevolentne-autoritatívny štýl riadenia
 - konzultatívny štýl riadenia
 - participatívno-skupinový štýl riadenia
-
- vedúci sú vysoko autoritatívni a málo dôverujú podriadeným
 - rozhodovanie sa odohráva výhradne na vrchole organizácie
 - komunikácia sa určuje formou príkazov zhora nadol
 - vyžaduje sa tvrdá disciplína pri plnení príkazov
 - nie je záujem o iniciatívu a názory podriadených
 - motivácia sa podnecuje pomocou strachu a trestov, len výnimočne formou odmiern

PRÍSTUPY K EFEKTÍVNEMU VEDENIU A ŠTÝLY VEDENIA

Likertove štýly vedenia

- exploatačno-autoritatívny štýl vedenia
 - **benevolentne-autoritatívny štýl riadenia**
 - konzultatívny štýl riadenia
 - participatívno-skupinový štýl riadenia
-
- prevahu má autoritatívna zložka, ale niektoré právomoci sa už delegujú
 - umožňuje sa určitá komunikácia zdola nahor (záujem o podnety a nápady)
 - pri delegovaných právomociach je silná kontrola
 - motivácia formou odmien, ale strachu a trestov

PRÍSTUPY K EFEKTÍVNEMU VEDENIU A ŠTÝLY VEDENIA

Likertove štýly vedenia

- exploatačno-autoritatívny štýl vedenia
 - benevolentne-autoritatívny štýl riadenia
 - **konzultatívny štýl riadenia**
 - participatívno-skupinový štýl riadenia
-
- vedúci dôverujú podriadeným do značnej miery, no nie celkom
 - vedúci využívajú myšlienky a nápady podriadených
 - rámcová politika a základné rozhodnutia sú na vrcholnej úrovni organizácie
 - špecifické rozhodnutia sa delegujú na nižšie organizačné úrovne
 - uplatňuje sa obojstranná komunikácia
 - na motivovanie sa využívajú odmeny, ale aj tresty (ako spoluúčasť)
 - kontrola je výberová

PRÍSTUPY K EFEKTÍVNEMU VEDENIU A ŠTÝLY VEDENIA

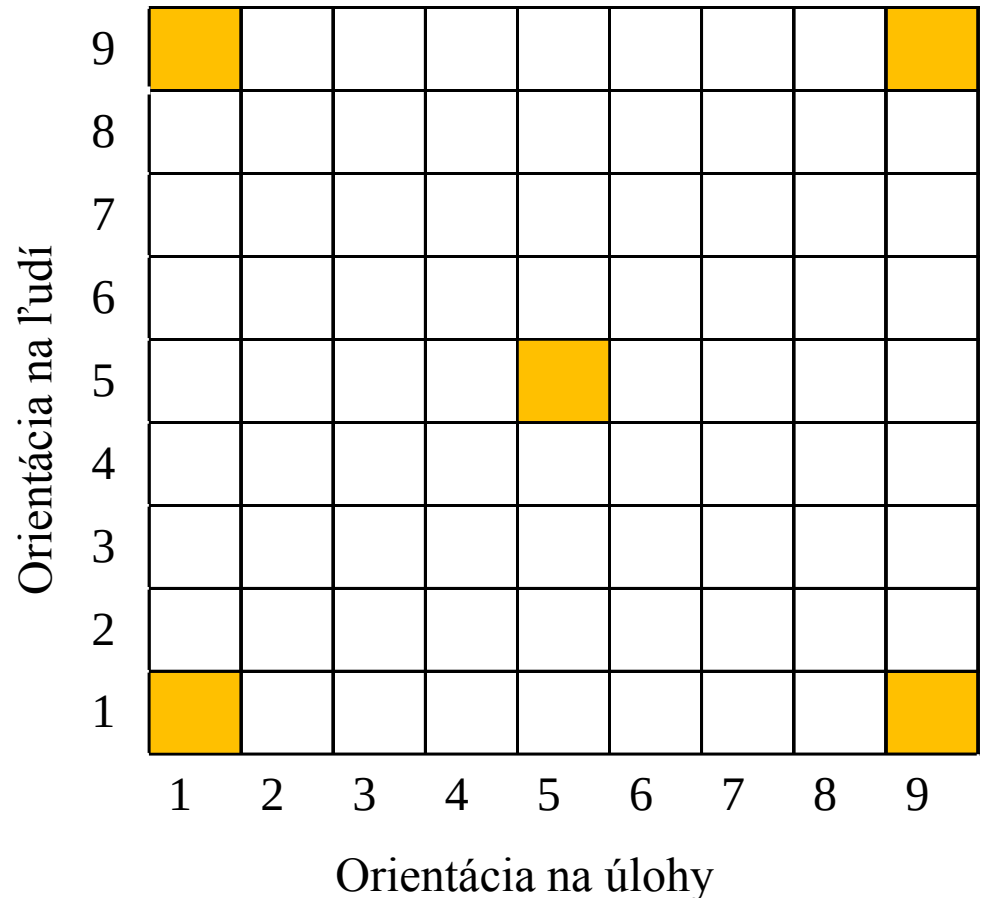
Likertove štýly vedenia

- exploatačno-autoritatívny štýl vedenia
 - benevolentne-autoritatívny štýl riadenia
 - konzultatívny štýl riadenia
 - **participatívno-skupinový štýl riadenia**
-
- vedúci úplne alebo vo veľkej miere dôveruje podriadeným
 - veľká participácia nižších úrovní organizácie
 - rozsiahla autonómia v rozhodovacích procesoch
 - podporuje sa obojstranná komunikácia
 - komunikácia aj medzi jednotlivými manažérmi
 - motivácia je ekonomická, teda ako spoluúčasť na spoločnej činnosti
 - kontrola je výberová

PRÍSTUPY K EFEKTÍVNEMU VEDENIU A ŠTÝLY VEDENIA

Manažérska mriežka

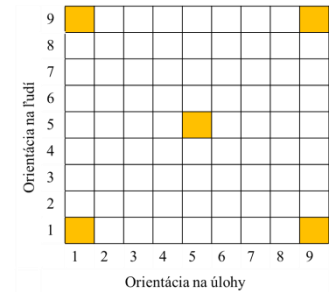
- 1,1 vedúci voľného priebehu
- 1,9 vedúci spolku záhradkárov
- 9,1 autoritatívny vedúci
- 5,5 kompromisný vedúci
- 9,9 tímový vedúci
- 9 + 9 paternalista



PRÍSTUPY K EFEKTÍVNEMU VEDENIU A ŠTÝLY VEDENIA

Manažérska mriežka

- 1,1 vedúci voľného priebehu
vyvíja minimálne úsilie smerujúce k vykonaniu práce
- 1,9 vedúci spolku záhradkárov
sústredí sa na podporu zamestnancov a ústretovosť k nim, ale plnenie úloh nie je na prvom mieste
- 9,1 autoritatívny vedúci
koncentruje sa na splnenie úlohy, ale málo sa stará o rozvoj a morálku podriadených
- 5,5 kompromisný vedúci
jeho cieľom je primerané plnenie úloh a uspokojujúca morálka
- 9,9 tímový vedúci
podporuje produkciu a morálku koordinovaním a spájaním pracovných aktivít
- 9 + 9 paternalista
kombinuje záujem o ľudí s orientáciou na úlohy, nie je to však skutočná integrácia ako pri štýle 9,9 (neprístupuje k podriadeným ako ku kolegom, ale štýlom „patríš mi a ja pomôžem tvojej kariére“)



PRÍSTUPY K EFEKTÍVNEMU VEDENIU A ŠTÝLY VEDENIA

Prístupy k štúdiu a vymedzeniu efektívneho vedenia:

- prístup na základe charakteristík (črt, vlastností) vedúceho
 - prístup zameraný na správanie vedúceho a s ním súvisiace štýly správania
 - **situačný prístup**
-

Situačné teórie vedenia

- premenné správanie vedúceho (kontinuum vedenia)
- kontingentný model vedenia (Friedlerova teória efektívneho vedenia)
- situačné vedenie podľa zrelosti
- vedenie „cesta - cieľ“

PRÍSTUPY K EFEKTÍVNEMU VEDENIU A ŠTÝLY VEDENIA

Situačné teórie vedenia

- **premenné správanie vedúceho (kontinuum vedenia)**
 - kontingentný model vedenia (Friedlerova teória efektívneho vedenia)
 - situačné vedenie podľa zrelosti
 - vedenie „cesta - cieľ“
-

Poskytuje možnosť porozumieť správaniu pri vedení ľudí v prípadoch kedy manažéri váhajú či majú urobiť rozhodnutie sami, alebo či majú delegovať rozhodovacie právomoci na podriadených.

Najdôležitejšie faktory s vplyvom na štýl riadenia

- sila manažérskej osobnosti (hodnotový systém manažéra, dôvera podriadených, sklon k štýlu vedenia, pocity istoty vo vypätých situáciách)
- sila podriadených, ktorí môžu ovplyvniť vedúceho
- situačné sily (hodnoty a tradície organizácie, efektívnosť práce podriadených, charakter problému, možnosť bezpečného delegovania právomoci, časový tlak)

PRÍSTUPY K EFEKTÍVNEMU VEDENIU A ŠTÝLY VEDENIA

Situačné teórie vedenia

- premenné správanie vedúceho (kontinuum vedenia)
- **kontingentný model vedenia (Friedlerova teória efektívneho vedenia)**
- situačné vedenie podľa zrelosti
- vedenie „cesta - cieľ“

Vychádza z predpokladu, že ľudia sa stávajú vedúcimi nie len preto, že majú požadované vlastnosti, ale aj v dôsledku rozličných situačných faktorov a vzťahov.

Kritické dimenzie situačného vedenia pri hľadaní najefektívnejšieho vedenia:

- **moc pozície** (vedúci s jasnou a značnou právomocou môže ľahšie získať spolupracovníkov, ako keby ju nemal)
- **štruktúra úlohy** (pri jasných úlohách je jednoduchšie kontrolovať prácu podriadených a jednoznačne určovať osobnú zodpovednosť)
- **vzťahy medzi vedúcim a členom skupiny** (oblúba, dôvera a ochota podriadených nasledovať vedúceho)

PRÍSTUPY K EFEKTÍVNEMU VEDENIU A ŠTÝLY VEDENIA

Situačné teórie vedenia

- premenné správanie vedúceho (kontinuum vedenia)
 - kontingentný model vedenia (Friedlerova teória efektívneho vedenia)
 - **situačné vedenie podľa zrelosti**
 - vedenie „cesta - cieľ“
-

Vedúci volí tento štýl na základe zrelosti podriadených plniť zadané úlohy (mierou zrelosti je pripravenosť plniť úlohu).

Typy zrelosti podriadených:

- pracovná zrelosť (vedomosti, technické poznatky)
- psychologická zrelosť (pripravenosť prijať zodpovednosť)

PRÍSTUPY K EFEKTÍVNEMU VEDENIU A ŠTÝLY VEDENIA

Situačné teórie vedenia

- premenné správanie vedúceho (kontinuum vedenia)
 - kontingentný model vedenia (Friedlerova teória efektívneho vedenia)
 - **situačné vedenie podľa zrelosti**
 - vedenie „cesta - cieľ“
-

Správanie vedúceho existuje v dvoch dimenziách:

- podporné správanie (orientácia na ľudí)
- direktívne správanie (orientácia na úlohu)

Štýly vedenia:

- prikazovanie (vysoké direktívne správanie / nízke podporné správanie)
- koučovanie (vysoké direktívne správanie / nízke podporné správanie)
- podporovanie (nízke direktívne správanie / vysoké podporné správanie)
- delegovanie (nízke direktívne správanie / nízke podporné správanie)

PRÍSTUPY K EFEKTÍVNEMU VEDENIU A ŠTÝLY VEDENIA

Situačné teórie vedenia

- premenné správanie vedúceho (kontinuum vedenia)
- kontingentný model vedenia (Friedlerova teória efektívneho vedenia)
- situačné vedenie podľa zrelosti
- **vedenie „cesta - cieľ“**

Vyjadruje vzťah medzi správaním vedúceho a postojom podriadených k práci a jej vykonávaniu.

Vedúci motivuje podriadených objasnením cieľa a definovaním cesty k jeho dosiahnutiu.

Štýly vedenia (vedúcich):

- direktívny
- podporný
- participatívny
- orientovaný na úspech

TRANSAKČNÝ A TRANSFORMAČNÝ ŠTÝL VEDENIA

Osobné kvality vedúceho, ktoré dokážu ovplyvniť iných:

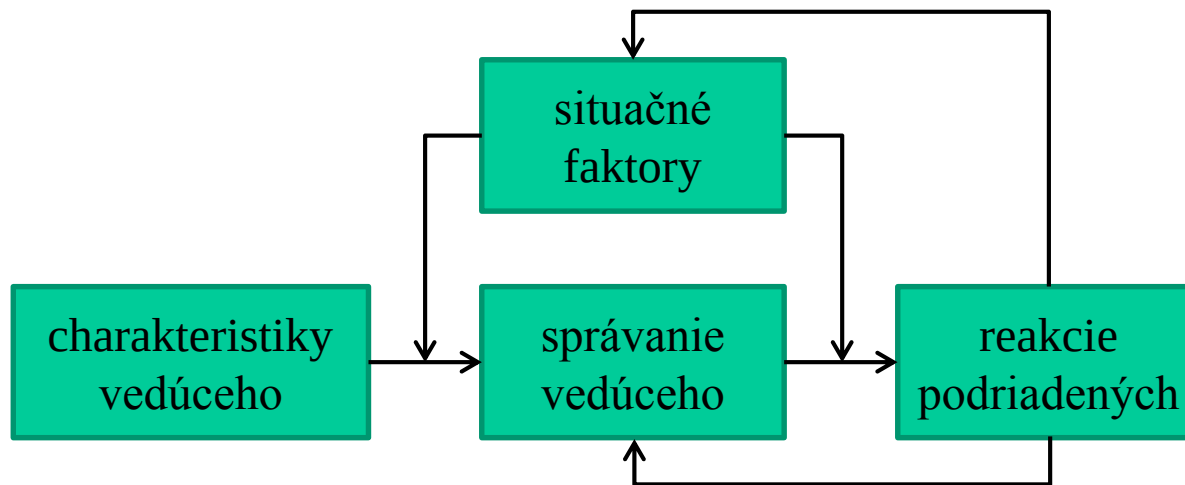
- vedúci by si mal byť vedomý vplyvu svojho správania k tým, ktorých vedie a preto by sa mal usilovať získať viac poznatkov o svojom pôsobení na nich.
- každý vedúci musí vedieť komunikovať s podriadenými, lebo komu táto schopnosť chýba môže sa stať pri ovplyvňovaní iných neschopným.
- schopnosťou efektívnych vedúcich je, aby:
 - rozumeli sebe, svojim podriadeným a ich situáciám,
 - chápali vzťah medzi príčinou a efektom individuálnej motivácie a správania,
 - chápali skupinovú dynamiku a správanie skupiny.

INTEGROVANÝ MODEL VEDENIA ĽUDÍ

Efektívnosť vedúceho závisí od situačných podmienok, v akých sa uskutočňuje.

Faktory ovplyvňujúce situačné vedenie:

- charakteristiky (črty vedúceho)
- situačné faktory
- správanie vedúceho
- reakcie podriadených



INTEGROVANÝ MODEL VEDENIA ĽUDÍ

Osobné kvality vedúceho, ktoré dokážu ovplyvniť iných:

- vedúci by si mal byť vedomý vplyvu svojho správania k tým, ktorých vedie a preto by sa mal usilovať získať viac poznatkov o svojom pôsobení na nich.
- každý vedúci musí vedieť komunikovať s podriadenými, lebo komu táto schopnosť chýba môže sa stať pri ovplyvňovaní iných neschopným.
- schopnosťou efektívnych vedúcich je, aby:
 - rozumeli sebe, svojim podriadeným a ich situáciám,
 - chápali vzťah medzi príčinou a efektom individuálnej motivácie a správania,
 - chápali skupinovú dynamiku a správanie skupiny.

FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE EFEKTÍVNOSŤ VEDENIA

Osobné kvality vedúceho, ktoré dokážu ovplyvniť iných:

- vedúci by si mal byť vedomý vplyvu svojho správania k tým, ktorých vedie a preto by sa mal usilovať získať viac poznatkov o svojom pôsobení na nich.
- každý vedúci musí vedieť komunikovať s podriadenými, lebo komu táto schopnosť chýba môže sa stať pri ovplyvňovaní iných neschopným.
- schopnosťou efektívnych vedúcich je, aby:
 - rozumeli sebe, svojim podriadeným a ich situáciám,
 - chápali vzťah medzi príčinou a efektom individuálnej motivácie a správania,
 - chápali skupinovú dynamiku a správanie skupiny.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Autor	Publikácia	ISBN	kapitola
HORVÁTHOVÁ Jarmila, GALLO Peter	Management – Teória a prax	80-7099-197-6	5
MAJTÁN Miroslav a kolektív	Manažment	978-80-89710-27-0	10

Vaše
otázky
prosím ?!?