



# Vedenie

# Program

---

- **Vedenie**
  - Vedenie
  - Vedúci tímu



# Vedenie

---

- **Vedenie**
  - Teória charakteristík
  - Štýl vedenia
  - Funkcie vedenia
  - Moc
  - Vplyv
  - Autorita
  - Čo robí líder
  - Líder 5. úrovne
  - Ciele lídrov
  - 5 krokov k líderstvu



# Vedenie

---

## ■ Vedenie

- Vedenie je **rola**, ktorú musia manažéri **hrať**, aby sa efektívne vykonala práca prostredníctvom **iných ľudí**.
- Vedenie je **umenie** ovplyvňovania iných tak, aby **s nadšením** dosahovali stanovené ciele.
- Pri realizovaní myšlienok je potrebné **zaangažovať srdcia a mysle** tých, ktorí musia vykonávať a odvádzať prácu ... nie tých na vrchole, ale **tých na spodku**.
- Vedenie je aj **veda**.
- Vedenie si treba **uvedomovať**.



**Viesť znamená slúžiť, nič viac a nič menej.**

# Vedenie

---

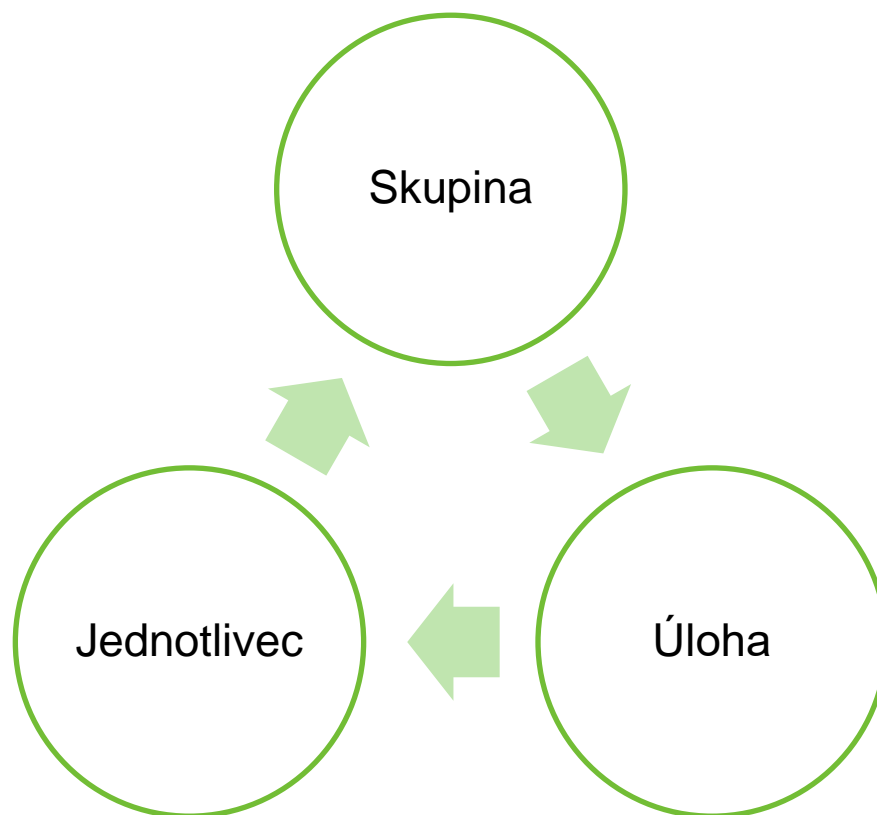
## ■ Vedenie

- Efektívni vedúci nie sú vždy podmaniví alebo charizmatickí jedinci.
- Občas sú to vážni pracovníci, ktorí pracujú v úzadí.
- Ich charizmu vytvorili dosiahnuté výsledky, a nie extrovertnosť ich osobnosti.



# Vedenie

---



**Vedenie znamená sústrediť sa na všetky tri kruhy.**

# Vedenie

---

- **Vedenie je dané**
  - **Druhom osoby**
    - Z hľadiska osobných kvalít a vlastností vedúceho.
  - **Štýlom vedenia**
    - Spôsobom, akým vedúci používa svoj vplyv.
  - **Funkciou vedenia**
    - Spôsobom, akým vedúci vykonáva svoju funkciu.



# Teória charakteristík

---

## ■ Teória charakteristík

- Skúma **vnútorné kvality**, alebo **charakteristiky** vedúcich.
- Medzi najdôležitejšie vlastnosti vedúcich patria:
  - Inteligencia
  - Iniciatíva
  - Sebaistota
  - Schopnosť vidieť situáciu v širšom kontexte
  - Odborná kvalifikácia
  - Pracovná morálka
  - Dôslednosť
  - Morálne vlastnosti
  - Partnerský vzťah k podriadeným





## ▪ Štýl vedenia

### – Autokratický (direktívny)

- Ciele stanovuje výhradne manažér.
- Komunikácia zhora nadol formou príkazov.
- Vedúci rozhodne o tom, čo a ako sa urobí.

### – Demokratický (participatívny)

- Spoločné stanovenie cieľov.
- Obojstranná komunikácia, diskusia.
- Rozhodnutia sa prijímú po diskusii.

### – Konzultatívny

- Vedúci sa pýta členov skupiny na názor.

### – Liberálny (laissez-faire)

- Ciele sú definované zamestnancami.
- Neformálna komunikácia.
- Členovia skupiny pracujú podľa svojej predstavy a vedúci je na tej istej úrovni ako ostatní členovia skupiny (voľná súťaž).

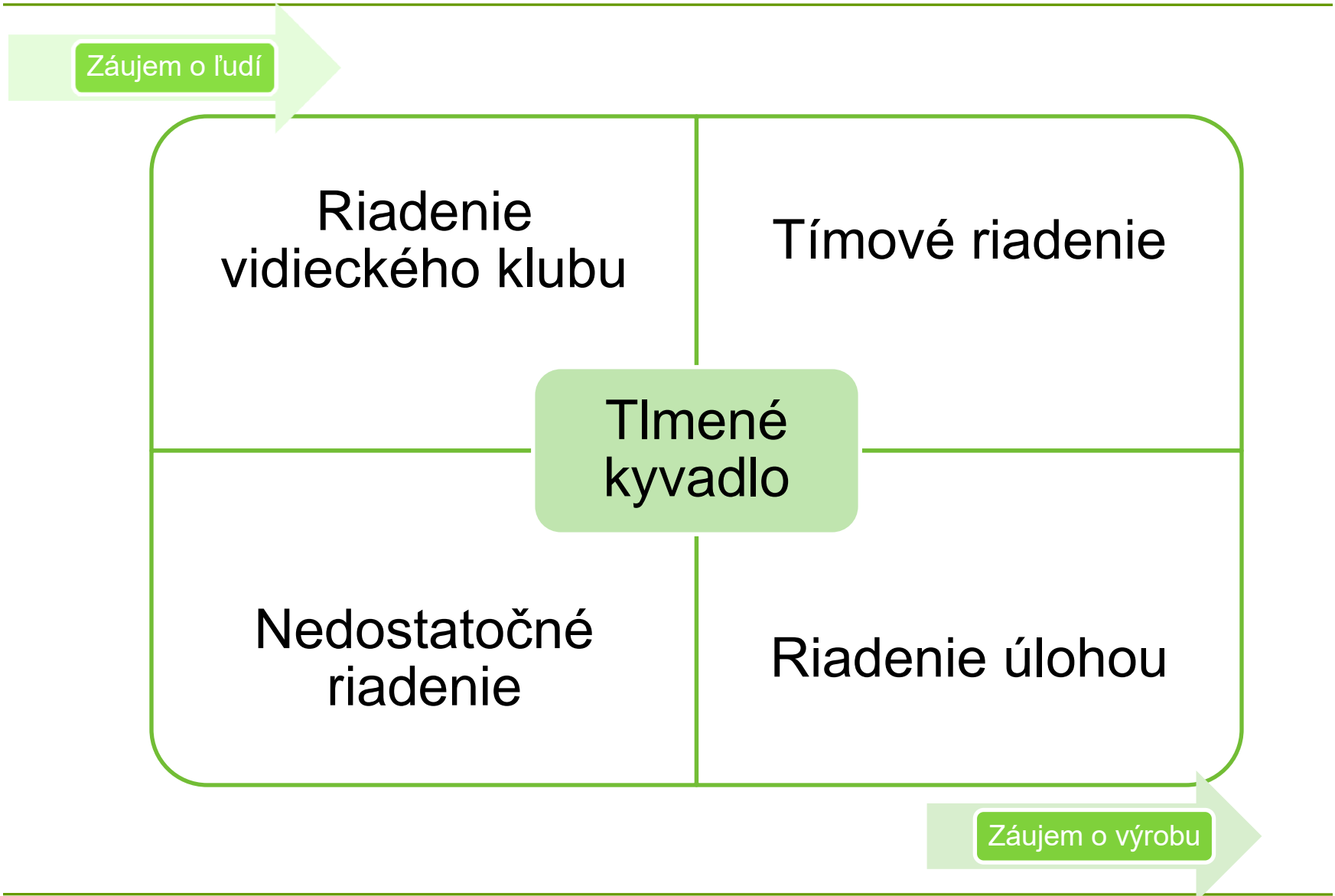


## ▪ Štýl vedenia

- **Keď sa uplatní neprimerane direktívny štýl.**
  - Práca sa síce vykoná v krátkom čase, ale vzniknú morálne problémy a nespokojnosť, čo sa dostane na povrch až neskôr.
- **Manažér môže skúšať akékoľvek nové objavy alebo metódy.**
  - No nech sa nepokúša zmeniť svoju prirodzenú osobnosť alebo vlastný štýl správania.
- **Manažér s odbornou alebo osobnou autoritou.**
  - Sa nebojí manažmentu používajúceho konzultovanie a zhodu.
  - Takýto manažment by sa nemal pokladať za slabinu, ale za rozumné, zmysluplné vedenie.
- **Otvorený manažment neznamená mäkký manažment.**
  - Rovnako je dôležité byť otvorený a pripravený na reálnu diskusiu a kritiku a poskytovať ľuďom podporu i slobodu, aby sa sami naučili znášať zodpovednosť.



# Štýl vedenia



# Funkcie vedenia

---

## ▪ Funkcie vedenia

- **Veliteľ**
  - Pevne riadi členov skupiny, ich zodpovednosti a ich výkony pri jednotlivých úlohách.
- **Koordinátor**
  - Voľne vedie členov skupiny, ich zodpovednosti a ich výkon. Často víta doporučenia od svojich podriadených.
- **Konzultant**
  - Vyhyba sa riadeniu každodenných úloh, avšak sám je k dispozícii na odpovedanie otázok, ak podriadení hľadajú vedenie, alebo usmernenie.
- **Vedúci**
  - Je orientovaný na úspech úlohy aj na podriadených.



# Moc

---

## ■ Moc

- Je schopnosť ovplyvňovať iných.
- Je to prostriedok, pomocou ktorého A môže prinútiť B, aby niečo urobil, alebo aby si niečo myslel.
  - Moc zo zdrojov.
  - Moc z pozície.
  - Moc z osobnosti.
  - Moc z odbornosti.



# Vplyv a autorita

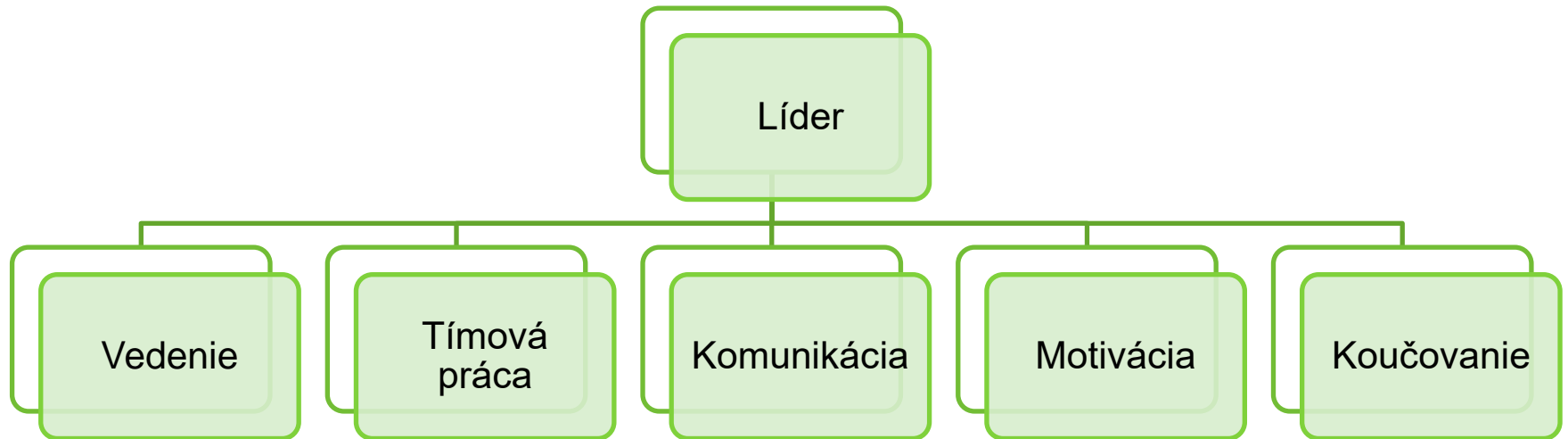
---

- **Vplyv**
  - Je proces, pri ktorom sa A usiluje dosiahnuť, aby B niečo vykonal alebo aby niečo vykonal ináč, než pôvodne chcel.
  - Je spôsob nakladania s mocou.
- **Autorita**
  - Je právo využívať moc nad konaním iných.



# Čo robí líder

---



# Líder 5. úrovne



Zdroj: Jim Collins, Z dobrého skvelé, Eastone Books 2006



# Ciele lídrov

---

- **Ciele lídrov**
  - **Osobné a zdieľané naplnenie (šťastie)**
    - Ako sa mi páči byť tým, kým som.
    - Ako som spokojný s tým, čo mám.
  - **Pokrok**
    - Tu som.
    - Sem sa chcem dostať.
    - Takto sa tam dostanem.
  - **Výsledky**
    - Postoje.
    - Správanie.



# Pät' krokov k líderstvu

---

## ■ Pät' krokov k líderstvu

- **Poznaj sám seba**
  - Hodnoty, motivácia, osobnosť.
- **Formuluj víziu a buď zaujatý**
  - Nájdi to, čo máš rád a maj rád to, čo robíš.
- **Riskuj**
  - Buď neustále odvážny.
- **Komunikuj**
  - Prenášaj svoju víziu na ostatných, efektívne a s dôverou.
- **Kontroluj pokrok a výsledky**
  - Zisti, kde si a potom sa dostaň, kde sa chceš dostať.





# Vedúci tímu

# Vedúci tímu

---

- **Vedúci tímu**

- Kľúčové orgány vedúceho tímu.
- Sedem schopností a jedna vlastnosť vedúceho tímu.
- Tri základné znalosti a schopnosti vedúceho tímu.



# Kľúčové orgány vedúceho tímu

---

- **Kľúčové orgány vedúceho tímu**
  - Srdce (heart)
    - Inšpiračné vodcovstvo
    - Vedenie k nadšeniu a chceniu-podnecovanie na zmeny.
  - Hlava (head)
    - Strategické vodcovstvo
    - Robenie správnych vecí-zameranie na podstatné-efektívne.
  - Ruky (hands)
    - Supervízne vodcovstvo.
    - Robenie vecí správne-dôslednosť-účinne.



# Sedem schopností a jedna vlastnosť vedúceho tímu

---

- **Sedem schopností a jedna vlastnosť vedúceho tímu**
  - Počúvať a vcítiť sa.
  - Vytvárať názorovú zhodu.
  - Pozitívne zvládať konflikty.
  - Rozhodovať.
  - Doťahovať veci do konca.
  - Využívať skupinovú dynamiku.
  - Orientovať sa v neprehľadnej situácii.
  
  - Tvoriť a komunikovať víziu.



# Tri základné znalosti a schopnosti vedúceho tímu

---

- **Tri základné znalosti a schopnosti vedúceho tímu**
  - Schopnosť viesť a stimulovať pracovníkov k **tímovej spolupráci**, ktorá je podložená znalosťou **tímových rolí**.
  - Umenie viesť a riadiť **pracovné porady**.
  - Schopnosť viesť tím v procese **riešenia problémov**.



# Počúvanie členov tímu

---

## ■ **Počúvanie členov tímu**

- Venovať **pozornosť** všetkým ľuďom a reagovať na nich **pozitívne**.
- Neskákať ľuďom do reči, **prejavovať záujem** a brať ohľad na ich záujmy.
- V prípade nejasnosti či nesúhlasu **žiadať vysvetlenie**, nestavať sa do opozície.
- Neustále overovať **mieru vzájomného porozumenia**-doplňujúcimi otázkami, zhrňovaním podstatných bodov, parafrázovaním povedaného ...





# Podpora vzájomnej spolupráce

---

## ■ Podpora vzájomnej spolupráce

- **Nerobiť** na členov tímu **nátlak** z pozície sily, vyhrázaním sa.
- **Podporovať** vzájomnú **výmenu názorov**, **ďakovať** za pozitívne a konštruktívne príspevky.
- **Zoznamovať** členov tímu **s novými informáciami**, **skutočnosťami a myšlienkami**.
- Prejavovať **trpezlivosť a pochopenie** v procese del'by úloh a povinností vo vnútri tímu.
- **Potláčať** akékoľvek prejavy **nepriateľstva a agresivity** medzi členmi tímu.



# Udržiavanie spoločného smerovania

---

- **Udržiavanie spoločného smerovania-t'ah na bránku**
  - Neustále **sledovať**, či sa tím **neodchýľuje** od plnenia spoločných úloh a cieľov.
  - **Oceňovať a pozitívne hodnotiť** všetky kroky „vpred“, všetko, čo tím približuje k spoločnému cieľu.
  - **Vecne a konštruktívne** hodnotiť prípadne nezdary, formovať **pozitívne ponaučenia** pre celý tím.
  - Pravidelne **revidovať** proces **utvárania a vývoja sociálnych vzťahov a atmosféry** vo vnútri tímu.



# Vedenie pracovnej porady

---

## ■ Vedenie pracovnej porady

- Orientuje sa viac na **proces** ako na obsah.
- Pozorne **počúva všetkých** účastníkov porady.
- **Ochraňuje a povzbudzuje** „slabých“, kontroluje a **brzdí** „silných“.
- Venuje pozornosť nielen **rečníkovi**, ale tiež **reakciám ostatných účastníkov**.
- Je **flexibilný** a vie **improvizovať**.
- Prejavuje sa **ľudsky** a **ovláda sa**.
- Koná **čestne a otvorene**.



# Vedenie tímu v procese riešenia problémov

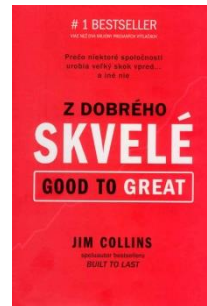
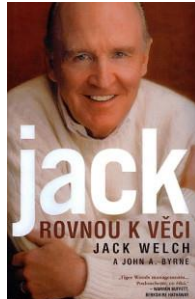
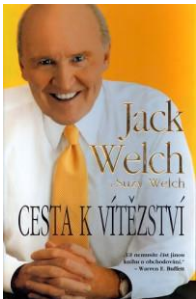
---

- **Vedenie tímu v procese riešenia problémov**
  - Definícia problému
  - Analýza problému
  - Identifikácia príčin
  - Návrh opatrení
  - Realizácia opatrení
  - Kontrola účinnosti opatrení
  - Štandardizácia

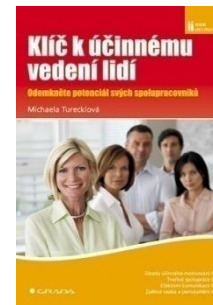
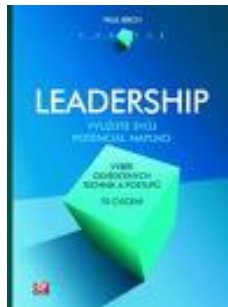


# Knihy

- **Jack Welch, Suzy Welch**
  - Cesta k vítězství
  - Rovnou k věci
- **Jim Collins**
  - Z dobrého skvelé
- **Stephen R. Covey**
  - 7 návykov skutočne efektívnych ľudí
  - 8.návyk
  - Důvěra



- **Peter Urs Bener**
  - Niterný leadership
- **Paul Birch**
  - Leadership
- **Jo Owen**
  - Jak se stát úspěšným lídrem
- **Hartmut Laufer**
  - 99 tipů pro úspěšné vedení lidí
- **Michaela Tureckiova**
  - Klíč k účinnému vedení lidí
- **Doris Brenner, Frank Brenner**
  - Poznejte své silné a slabé stránky



# Ďakujem za pozornosť

## **RNDr. Marta Krajčiová**

konzultantka Business Process Management

e-mail: [mail@krajciova.sk](mailto:mail@krajciova.sk)

mobil: +421 911 556 331



web: [www.krajciova.sk](http://www.krajciova.sk)

blog: [martakrajciova.blogspot.com](http://martakrajciova.blogspot.com)

blog: [martaknihy.blogspot.com](http://martaknihy.blogspot.com)

blog: [martaznalosti.blogspot.com](http://martaznalosti.blogspot.com)

blog: [martaseminare.blogspot.com](http://martaseminare.blogspot.com)

blog: [martasloboda.blogspot.com](http://martasloboda.blogspot.com)