

VEDENIE môžeme chápať ako “sociálny proces, v ktorom vedúci hľadá dobrovoľnú účasť podriadených v snahe dosiahnuť ciele organizácie“. Vzhľadom k tomu, že je veľa rozdielnych tak vedúcich ako i podriadených sa v minulosti vyvinulo mnoho štýlov vedenia, pričom každý štýl vedenia si vyžaduje aj rozdielnu motiváciu podriadených. Na vedenie a motiváciu vplyva mnoho faktorov (napr. druh práce, počet a vzdelanie podriadených, ich predstavy a požiadavky a mnoho ďalších). Preto je potrebné pochopiť, ktoré spôsoby motivácie môžeme využiť pri jednotlivých druhoch vedenia.

Teória charakteristických vlastností

Organizačný vodcovský štýl

Vodca sa zameriava na výkon podriadených, uskutočnenie úloh v stanovenom termíne a práca vo vysokom tempe. Podriadení vykonávajú svoju prácu načas a podoctivo, ani nie kvôli pochvale, ale skôr sa obávajú kritiky ich práce. Motiváciou je pre nich, aby neboli kritizovaní pred celým kolektívom. Pozitívnu motiváciu je hmotné ohodnotenie práce podriadených pri tomto štýle vedenia. Motiváciou je pre pracovníkov trest a hrozby zo strany vedúceho.

Sociálny vodcovský štýl

Vychádza z poznania ľudí, ich vedomostí, schopností a cieľov. Je snaha vytvoriť medzi vedúcim a zamestnancom čo najlepší vzťah a z toho potom vyplývajú aj možnosti motivácie. Pochvaly a ocenenia dobrej práce sú silným motivátorom pre týchto podriadených a v prípade, že daný vedúci má rešpekt zo strany zamestnancov (vážia si ho ako odborníka) táto motivácia je dvojnásobná. Vedúci sa zameriava na uspokojenie potrieb svojich zamestnancov. Vodca je komunikačný typ – zamestnanci sa cítia v práci príjemne.

Teória behavioristických štýlov

Autoritatívny štýl vedenia

Vedúci preberá všetku autoritu a zodpovednosť a potláča sa iniciatíva jednotlivca. Príkazy pre pracovníkov prichádzajú zhora (presne stanovené úlohy – žiadna voľnosť ani kreativita pre pracovníka). Vysokou motiváciou pri tomto štýle vedenia môže byť možnosť (vidina) postupu pracovníka na vyššiu pozíciu, získanie právomocí a zodpovedností. V ostatných prípadoch je to hmotná motivácia (prémie, odmeny). Do úvahy tiež prichádza podobne ako pri organizačnom vodcovskom štýle, motivácia trestom (napr. robotníci na stavbe)

Demokratický štýl vedenia

Vedúci zvyšuje osobnú zaujatosť podriadených na cieľoch, rozumné rozdeľovanie úloh na základe spoločného dohovoru, aktívna komunikácia medzi vedúcim a podriadenými. Je však náročný na čas. Motivácia pri tomto štýle vedenia by mala vychádzať z teórie rovnosti. Porovnanie vstupov a výstupov jednotlivých pracovníkov a na základe toho určovanie hmotných i nehmotných odmien. Je potrebné sa však vyvarovať subjektívnemu hodnoteniu, prípadnému preferovaniu niektorého pracovníka. Je to veľmi vhodná teória pre demokratický štýl vedenia, pretože každý pracovník sa môže porovnávať so svojimi spolupracovníkmi a môže sa tiež aktívne zapojiť do rozhodovacieho procesu.

Laisser-faire – „Nechajte ich konať“

Vedúci ponecháva celú zodpovednosť skupine ľudí, ide predovšetkým o horizontálnu komunikáciu medzi podriadenými, pracujú podľa vlastných schopností a vedomostí. Pri takomto štýle riadenia motivácia zo strany „vedúceho“ v podstate ani nie je potrebná. Ak podriadení pracujú na určitom projekte, je ich snahou dotiahnuť to do úspešného konca. V podstate sa motivujú navzájom, pomáhajú si, radia sa. Tým sa vlastne aj títo pracovníci viac-menej neustále vzdelávajú. Ak ich finančné ohodnotenie je na dostatočnej úrovni,

pracovníci sa dokážu navzájom motivovať, ale môže to mať aj presne opačný účinok. (Zrútenie celého chodu firmy – nezáujem jedného pracovníka, môže vyvolať nezáujem ďalších dvoch a ...).

Manažérska mriežka Blakea a Mountonovej

- 1.1. **Oslabený manažment** – najprv treba, aby manažéri dokázali motivovať samých seba, až potom môžu pristúpiť k motivácii podriadených (výmena manažmentu)
- 9.9. **Tímový manažment** – opačný extrém, títo vedúci pracovníci už motivujú dostatočne svojich pracovníkov svojím prístupom
- 1.9. **Manažment vidieckeho klubu** – motivácia je na veľmi dobrej úrovni, vedenie sa zaujíma o svojich podriadených, komunikuje s nimi, avšak nestará sa o výrobu
- 9.1. **Autorita** – motivácia podobná ako pri autoritatívnom štýle
- 5.5. **Zlatá stredná cesta** – motivácia je približne rovnaká ako pri demokratickom štýle

Situačná teória

Fiedlerov model závislosti

Orientovaný na úlohy - vedúci sa zameriava na výkon podriadených. Podriadení vykonávajú svoju prácu načas a poctivo. Motivácia sa zameriava na splnenie cieľa ktorý je vopred stanovený. Vedúci priamo ovplyvňuje podriadených a kontroluje ich činnosť. Motivuje ich pomocou odmen, možnosť postupu a pochvala pred kolektívom

Orientovaný na vzťahy - Vychádza z poznania ľudí, ich vedomostí, schopností a cieľov. Vedúci je v dobrom vzťahu s podriadenými (takmer kamarátsky) a preto pochvaly a ocenenia dobrej práce pred kolektívom sú silným motivátorom pre týchto podriadených. Vedúci sa zameriava na uspokojenie potrieb svojich zamestnancov. Zamestnanci sa cítia veľmi príjemne v práci.

Teória modelu cesta – cieľ (path - goal) - je založená na motivačnej teórii očakávania, kde pracovník na základe rovnice. Motivované správanie je výsledkom vzájomného pôsobenia 2 premenných: valencie a miery očakávania, že tento cieľ bude dosiahnutý:

*Motivácia = valencia * očakávanie*

Podľa Housa vedúci môžu používať nasledujúce štyri štýly vedenia:

- **direktívne**: môžeme ho prirovnať k autoritatívnemu, využívajú sa tiež podobné metódy motivácie.
- **podporné**: vedúci prejavujú záujem o potreby zamestnancov, môžeme ho prirovnať k sociálnemu vodcovskému štýlu. Motivácia zameraná na pochvaly a sebarealizáciu pracovníkov.
- **participatívne**: umožnenie podriadeným podieľať sa pri rozhodovaniach. Má črty demokratického štýlu tak vedenia ako aj motivácie.
- **vedenie orientované na výsledky**: vedúci sa zameriavajú na hodnotenie nie práce ale výsledkov pracovníkov. Pochvaly, prejavovanie dôvery a vyzdvihovanie schopností zamestnancov, čo v nich vyvoláva pocit úspešnej sebarealizácie.

Najnovšie modely teórie vedenia

Role-making, náhrada za vedenie a atribučné vedenie sú nové modely teórie vedenia, v ktorých sa vhodne kombinujú prechádzajúce štýly vedenia a motivácie.