



Module S13

Situačné vodcovstvo

Autor: Jozef Rapant (Components A,B,C);

Status: 15.05.10

Imprint

Autori:

Jozef Rapant, Life Help

Kontakt:

Jozef Rapant
Life Help
Trenčín

Publikácia spracovaná v rámci projektu Euro Crafts 21 realizovaného v rámci programu Leonardo da Vinci:

Tento projekt je finančne podporený Európskou komisiou. Publikácia predstavuje názory autorov, a Európska Komisia nie je zodpovedná za využitie a súvislosti vzniklé s využitím v tejto publikácii uvedených informácií.

Projekt Euro Crafts 21 je v rámci programu Leonardo da Vinci realizovaný pod vedením plenum – spoločnosťou pre holistický udržateľný rozvoj a Factor 10 Institute Austria. Cieľom projektu je vytvoriť významnú pridanú hodnotu v oblasti odborného vzdelávania v Rakúsku a ďalších zúčastnených partnerských krajinách (Fínsko, Nemecko, Slovensko, Španielsko a Maďarsko). Toto sa dosiahne prostredníctvom transferu inovácií vo forme produktov z už ukončeného projektu – zameraného na vývoj a testovanie širšieho kvalifikačného a konzultačného konceptu pre manažment trvalej udržateľnosti v sektore remesiel v North Rhine-Westphalia (Nemecko).

www.eurocrafts21.eu

Trenčín, September 2010

Projektový partneri Euro Crafts 21

Administrácia:	<p>Kontraktor: plenum – society for holistic sustainable development, www.plenum.at</p> <p>Koordinátor: Factor 10 Institute Austria, www.faktor10.at</p>
Projektový manažér:	<p>Kontraktor: Sylvia Brenzel, plenum Austria</p> <p>Koordinátor: Christopher Manstein, Factor 10 Institute Austria</p>
Partneri:	<p>Meisterstrasse Austria, Vienna, Rakúsko: www.meisterstrasse.at</p> <p>Wuppertal Institute für Climate, Environment and Energy, Wuppertal, Nemecko: www.wupperinst.org</p> <p>Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH, Friedberg, Germany: www.nachhaltigkeit.de</p> <p>Kuopio Akadémia designu, Savonia Univerzita užitočného umenia, Kuopio, Fínsko: www.designkuopio.fi</p> <p>Obchodná a priemyselná komora Csongrád County, Szeged, Maďarsko: www.csmkik.hu</p> <p>Trenčianska regionálna komora SOPK, Trenčín, Slovensko: www.sopk.sk</p> <p>GesMA Moreno A. – Environmental Management and Sustainability, Valencia, Španielsko: www.gesma.es</p> <p>Conselleria de Medi Ambient, Aigua, Urbanisme i Habitatge - Generalitat Valenciana, Valencia, Španielsko: www.cth.gva.es/CTL</p>

Obsah

Zoznam obrázkovError! Bookmark not defined.

Zoznam tabuliekError! Bookmark not defined.

1. Úvod5




2. Popis modulu5


3. Komponent A: Štýly vedenia6

3. Komponent B: Úrovne vyspelosti8

3. Komponent C: proces neustáleho rozvoja ľudí10

SCA Personal Care Priorities		The Goals of my Team (The team I am leading)	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	
6.		6.	

My Goals(Use SMART goals) 	My Main Deliverables	Comp.	D	S	 Actionsto support Goal fulfilment 	Who	When	Compl
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								

 Comment included in file version. Please move cursor on red triangle to see

.....11

Tab. 1: vzor evidencie pre osobný rozvoj

4. Zdroje11

4. Zdroje12

5. Materiály12

1. Úvod

Situačná teória vedenia, je teória vedenia vyvinutá Paulom Hersey , profesorom a autorom knihy situačný leader, a Kenom Blanchardom , guru vedenia a autorom The One Minute Manager, počas práce na prvom vydaní riadenie organizačné správanie (teraz jeho 9. vydanie) [1] . Teória bola prvýkrát predstavená ako "životný cyklus teórie vedenia" [2] . V polovici 1970 bol "životný cyklus teórie vedenia" premenovaný na "Situačnú teóriu vedenia" [3] .

Koncom 1970 – začiatkom 1980 autori vyvinuli ich vlastné modely pomocou situačnej teórie vedenia, Hersey - Situačný model vedenia a Blanchard - Situačné vedenie Model II.

Zásadnou oporou situačnej teórie vedenia je, že neexistuje jediný "najlepší" štýl vedenia. Efektívne vedenie je také, ktoré lídri prispôbia ich štýlu vedenia do doby dosiahnutia stupňa zrelosti ("schopnosť stanoviť vysoké, ale dosiahnuteľné ciele, ochotu a schopnosť prevziať zodpovednosť za úlohu, a príslušné vzdelanie a / alebo skúsenosti jednotlivca alebo skupiny za úlohu a) jednotlivcov alebo skupiny, ktoré sa pokúšajú viesť / vplyv, že efektívne vedenia sa líšia, a to nielen s osobou alebo skupinou, ktorá má vplyv, ale bude to závisieť aj od úloh, zamestnania alebo funkcie, ktoré treba splniť [4] .

Hersey-Blanchard - Inšpekčná teória vedenia sa opiera o dva základné pojmy, štýl vedenia a vyspelosti jednotlivca alebo skupiny.

2. Popis modulu

Modul sa venuje fenoménu situačného vedenia (angl. situation leadership) z pohľadu štyroch rôznych štýlov vedenia a z pohľadu štyroch rôznych úrovní zrelosti vedeného pracovníka či tímu.

Stručne sa bude venovať možným rizikám hroziacim pri voľbe nesprávneho prístupu ako i prínosom pri jeho správnom uplatnení. V ďalšej časti naviaže na proces osobného vedenia postaveného na cieľoch, ako prvku neustáleho osobnostného zlepšovania.

3. Komponent A: Štýly vedenia

Relevantné kľúčové slová v tejto časti: situačné vodcovstvo, štýly vedenia

V tomto komponente sa naučíte:

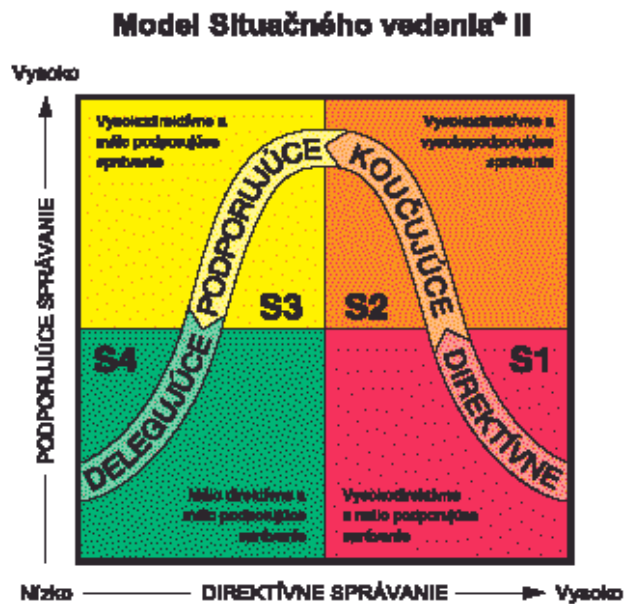
- Úvod do problematiky
- Typy štýlov vedenie

Situačné vedenie® pôvodne vyvinul v roku 1968 na Ohio University Ken Blanchard spolu s Paulom Herseym. Situačné vedenie získalo uznanie v roku 1969 v ich klasickom texte *Manažment organizačného správania*.

Hersey a Blanchard charakterizujú štýl vedenia, v zmysle pracovného správania a vzťahového správania, ktoré vedúci uplatňuje voči svojim pracovníkom, ktorých vedie.

V modeli Situačného vedenia® II existujú štyri štýly vedenia a štyri úrovne rozvoja. Vrch modelu podáva štyri štýly vedenia—Štýl 1 (Direktívny), Štýl 2 (Koučujúci), Štýl 3 (Podporujúci) a Štýl 4 (Delegačný).

- S1: Direktívny - je charakterizovaný jednosmernými pokynmi, v ktorých vedúci definuje úlohy jednotlivca alebo skupiny s udaním: čo, ako, kedy a kde vykonať úlohy
- S2: Koučujúci - zatiaľ čo vodca stále dáva pokyny, teraz už používa obojsmernú komunikáciu a poskytuje socioemocionálnu podporu, ktorá umožní, aby jednotlivec, alebo skupina bol ovplyvňovaný, aby bol/boli zapojený(i) do procesu.
- S3: Podporujúci – tu ide o spoločné rozhodovanie o aspektoch, ako úlohu splniť a vodca dáva menší dôraz na správanie v prospech zachovania vysokej úrovne vzťahov.
- S4: Delegovanie - vodca je stále zapojený do rozhodovania, ale tento proces a zodpovednosť boli odovzdané osobe alebo skupine. Vodca ostáva zapojený do monitorovania.



Obr. 1: štýly vedenia

Žiaden z týchto štýlov nie je považovaný za optimálny pre všetkých vedúcich k dlhodobému použitiu. Efektívny vedúci musí byť pružný a musí sa prispôbiť danej situácii. → **S13-A1: Powerpointová prezentácia "Štýl vedenia"**

3. Komponent B: Úrovně vyspelosti

Relevantné kľúčové slová v tejto časti: situačné vodcovstvo, úrovne vyspelosti

V tomto komponente sa naučíte:

- Úvod do problematiky
- Popis úrovni zrelosti

Jednotlivé štýly vedenia korešpondujú so štyrmi úrovňami vývoja—D1, D2, D3, a D4, zobrazenými v pokračovaní úrovni vývoja na konci modelu

D1 - všeobecne bez špecifických zručností potrebných pre prácu a nie sú schopní a ochotní urobiť, alebo prevziať zodpovednosť za túto prácu alebo úlohy.

D2 - ešte nie sú schopní prevziať zodpovednosť za úlohu, ale že sú ochotní pracovať na nich.

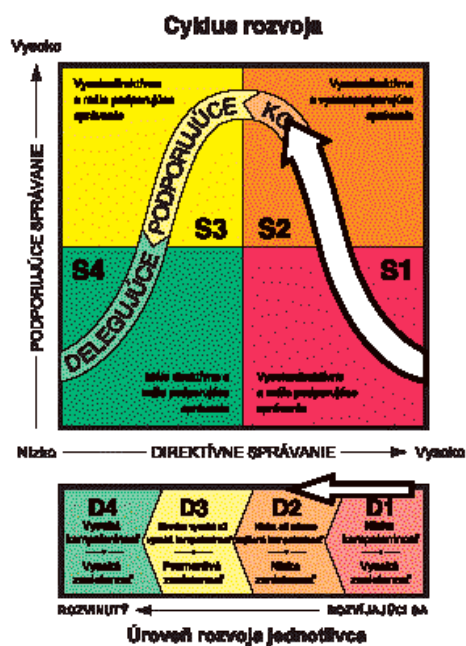
D3 - sú skúsení a schopní plniť úlohy, ale chýba im dôvera vziať na seba zodpovednosť.

D4 - sú skúsení pre plnenie úloh, a zvládajú vlastnú schopnosť plniť ich dobre. Sú schopní a ochotní nielen plniť úlohy, ale prevziať zodpovednosť za úlohu.

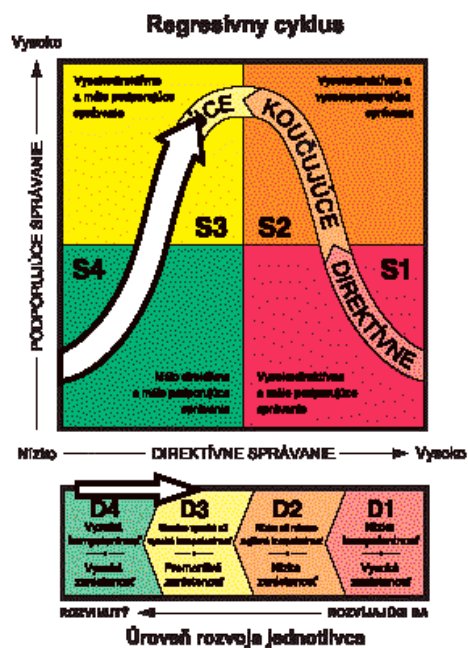


Obr.2: úrovne zrelosti

Úrovně rozvoja sú tiež špecifické pre jednotlivé úlohy. Osoba by mohla byť kvalifikovaná, sebedomá a motivovaná vo svojej práci, ale stále na úrovni D2 keď sa požaduje, aby vykonala nejakú úlohu vyžadujúcu kvalifikáciu, ktorú nemá. → [S13-B1: Powerpointová prezentácia "Úrovně vyspelosti"](#)



Obr:3: cyklus rozvoja



Obr. 4: regresívny cyklus

3. Komponent C: proces neustáleho rozvoja ľudí

Relevantné kľúčové slová v tejto časti: situačné vodcovstvo, rozvoj ľudí, motivácia, plánovanie rozvoja, stanovovanie cieľov

V tomto komponente sa naučíte:

- Úvod do problematiky
- Základné princípy hodnotenia - SMART

Dobrí lídri rozvíjajú "schopnosti a zanietenie svojich ľudí, tak že sú samostatne -motivované skôr než závislým na ostatných čo do smerovania a vedenia." (Hersey 91) [5]

Podľa Hersey sú vysoké nároky vodcu, reálnym predpokladom príčiny vysokej výkonnosti vedných pracovníkov, nízke očakávania vodcu vedú k nízkym výkonom. Aby bol cyklus účinný, líder musí motivovať vedených pracovníkov správne.

Pre ďalšie referenčné dokumenty nájdete:



→ B2: Interné hodnotenie "personál" a "vzdelávanie"


→ S8: CIP

→ S13-C1: Powerpointová prezentácia "CIP v HRD"

→ S13-C2: Hra "Situačné vodcovstvo"

SCA Personal Care Priorities				The Goals of my Team (The team I am leading)			
1.				1.			
2.				2.			
3.				3.			
4.				4.			
5.				5.			
6.				6.			

My Goals (Use SMART goals) 	My Main Deliverables	Comp.	D	S	Actions to support Goal fulfilment 	Who	When	Compl
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								

 Comment included in file version. Please move cursor on red triangle to see

Tab. 1: vzor evidencie pre osobný rozvoj

4. Zdroje

- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1972). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (2nd ed.) New Jersey/Prentice Hall
 - Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (3rd ed.) New Jersey/Prentice Hall
-
1. Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1969). Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources. New Jersey/Prentice Hall.
 2. Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. Training and Development Journal, 23 (5), 26–34.
 3. Insert Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977). Management of Organizational Behavior 3rd Edition– Utilizing Human Resources. New Jersey/Prentice Hall.
 4. Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977). Management of Organizational Behavior 3rd Edition– Utilizing Human Resources. New Jersey/Prentice Hall.
 5. Hersey, P. (1985). The situational leader. New York, NY: Warner Books.
 6. Hersey, P. (1985). The situational leader. New York, NY: Warner Books.

5. Materiály

Komponent A: štýly vedenia

S13-A1: “Štýl vedenia”

Komponent B: úrovne zrelosti

S13-B1: “Úrovne vyspelosti”

Komponent C: proces neustáleho rozvoja ľudí

S13-C1: “CIP v RLZ”

S13-C2: Hra “Situačné vodcovstvo”