

# Pohledy na požadavky řízení a vedení v organizaci

Dagmar Svobodová

- ▶ V problematice řízení lidí v organizaci se vyformovalo více definic a systémů řízení.

### Mezi ty základní řadíme:

- ▶ Přístup systémový a kontingenční
- ▶ Teorie vůdcovství

### Další témata:

- ▶ Řízení zaměstnanců – jejich orientace
- ▶ Vedení lidí v organizaci

# Přístup systémový

- ▶ **Systémový přístup k organizaci a jejímu řízení vychází ze systémových věd (obecná teorie systémů, systémová analýza, systémové inženýrství).**

**Jeho základem je vědomí existence a uplatňování systémových východisek.**

- ▶ **Zkoumané jevy v tomto přístupu jsou chápány komplexně ve svých vnitřních a vnějších souvislostech.**

# Přístup systémový

## Nejčastější prvky v systémovém přístupu:

1) Dekompozice systému na subsystemy – zejména:

- ▶ Organizační struktura
- ▶ Neformální organizační struktura
- ▶ Okolní prostředí
- ▶ Organizační architektura
- ▶ Organizační jednotka (Organization Unit)
- ▶ Zaměstnání (Job)

2) Uplatňování základních systémových pravidel, zákonitostí a pouček:

- Cíl (Objective)
- Holismus × redukcionismus
- Kontingenční přístup (Contingency Approach)
- Krize (Crisis)
- Paretovo pravidlo (Pravidlo 80/20)

# Přístup kontingenční

- ▶ Hlavním rysem tohoto přístupu je zavedený fakt, že „univerzum“ pro řízení lidí v organizaci a organizace samotné neexistuje.
- ▶ V tomto přístupu je neustále hledána vhodná metoda řízení v závislosti na různorodých situacích ve firmách.
- ▶ Podstatní představitelé:
- ▶ Donnelly, Gibson, Invacevich, Lawrence, Lorsch, Burns a Stalker.

# Teorie vůdcovství

- ▶ umění ovlivňovat druhé tak, aby ochotně usilovali o dosažení vytýčených skupinových cílů.
- ▶ Teorií vůdcovství:
  - ▶ Teorie velkých osobností (Great-Man Theories)
  - ▶ Teorie osobnostních rysů (Trait Theories)
  - ▶ Kontingenční teorie (Contingency Theories)
  - ▶ Situační teorie (Situational Theories)
  - ▶ Behaviorální teorie (Behavioral Theories)
  - ▶ Participativní teorie (Participative Theories)
  - ▶ Transakční teorie (Transactional Theories)
  - ▶ Transformační teorie (Transformational theories)

## Teorie velkých osobností (Great-Man Theories)

- ▶ Do 20. století bylo vůdcovství a vedení lidí založeno na paradigmatu velkých osobností, které jsou hybateli dějin a určují společenský vývoj. Vůdci dávají o sobě vědět, když jsou zapotřebí. Velkými vůdci byla Johanka z Arku, Georg Washington, Mahatmá Gándhí. Věřilo se, že velkým vůdcem se musí člověk narodit.

## Teorie osobnostních rysů (Trait Theories)

- ▶ Základním bodem teorie osobnostních rysů je, že vůdce se od ostatních odlišuje určitým souborem specifických povahových rysů nebo behaviorálních vzorců, které jsou vůdci vrozené:
    - ▶ schopnost přizpůsobit se situaci
    - ▶ schopnost vnímat sociální okolí
    - ▶ ambice a orientace na dosažení výsledků
    - ▶ asertivita
    - ▶ schopnost kooperace
    - ▶ rozhodnost
- Problémem teorie je, že existují lidé, kteří požadované charakteristiky mají, a přesto vůdčími osobnostmi nejsou.

## Kontingenční teorie (Contingency Theories)

- ▶ Jádrem teorie je tvrzení, že efektivní styl vedení lidí závisí na kontextu situace. Aby líder byl efektivní, musí kontextu přizpůsobit svůj styl vedení lidí. Žádný styl vedení lidí není nejlepší, vždy záleží na situaci. Jestliže je líder vysoce efektivní v jedné situaci, nemusí nutně být efektivní v druhé.
- ▶ Pro lídry to znamená, že mají mít k dispozici pestrou paletu stylů vedení lidí, nebo se při svém vedení omezit pouze na jeden kontext, ve kterém efektivní jsou.

## Situační teorie (Situational Theories)

- ▶ Situační faktory, a nikoliv schopnosti a dovednosti lídra, určují efektivitu vedení lidí. Situačních faktorů byla identifikována řada (motivace a schopnosti vedených, vztahy mezi lídrem a následovníky, sebepojetí lídra, jeho momentální nálada, míra stresu).

## Behaviorální teorie ( Behavioral Theories )

- ▶ Teorie je založena na myšlence, že se člověk vůdčí osobností nenarodí, ale že se vůdcem stává díky seberozvoji a učení. Soustředuje se nikoliv na mentální schopnosti, ale na činy a vzorce chování.
  - ▶ Do behaviorálních teorií lze přiřadit známou teorii rolí a teorii manažerské mřížky.



## Teorie rolí (Ldr–Role Theories)

- ▶ Zde je vedení lidí vnímáno jako jedna ze skupinových rolí. Tato role má specifické vzorce chování (Minzberg): jde příkladem, vede, je prostředníkem, monitoruje, šíří myšlenky, je mluvčím skupiny, je podnikatelem, zvládá konflikty, alokuje zdroje a vyjednává.

## Teorie manažerské mřížky (Managerial Grid)

- ▶ Blake a Mouton navrhli v 60. letech 20. století dvoudimenzionální matici rozčlenění vedení lidí podle toho, zda a jak se lídři zaměřují na lidi nebo na úkoly.

	<b>zaměření na úkol nízké</b>	<b>zaměření na úkol vysoké</b>
<b>zaměření na lidi vysoké</b>	vesnický klub	team management
<b>zaměření na lidi nízké</b>	improvizace	autoritativní shoda

# Participativní teorie (Participative Theories)

- ▶ Základním předpokladem ideálního stylu vedení lidí je styl, který je koncentrován na přínosu ostatních lidí. Vůdci by tedy měli podporovat participaci a přínos ostatních členů skupiny, pomáhají ostatním se zapojit do rozhodovacího procesu.
- ▶ Teorie tvrdí, že když se více lidí podílí na rozhodnutí, pak je rozhodnutí lepší, než od jedince. Angažovanost lidí na plnění úkolu je při spolurozhodování větší, než bez něj.
- ▶ Vůdce si však ponechává právo rozhodnout, který příspěvek ostatních přijme, a který ne.
- ▶ V rámci participativní teorie se rozšířilo členění stylů vedení lidí podle míry jejich participace na rozhodovacím procesu.

< bez participace

vysoká míra participace>

rozhoduje lídr bez konzultace s týmem	lídr navrhuje řešení, naslouchá připomínkám a pak rozhodne	tým navrhuje řešení, lídr rozhodne	společné rozhodnutí	tým rozhoduje bez konzultace s lídrem
---------------------------------------	--	------------------------------------	---------------------	---------------------------------------

## Transakční teorie ( Transactional Theories )

- ▶ Jde o vztah založený na transakci, směně něčeho za něco. Transakční způsob vedení lidí je založen na systémech odměn a trestů. Přestože bylo výzkumy dokázáno, že transakční způsob vedení má své limity, je stále oblíbený v podnikání. Odpovídá řídicímu stylu uvažování.
- ▶ Hlavní omezení transakčního vedení je v domněnce, že člověk se chová racionálně, predikovatelně a pracuje za odměnu. Teorie motivace (a nejenom ta) tuto domněnku nepotvrdila.

## Transformační teorie ( Transformational theories )

- ▶ Jsou známy též pod názvem Vztahové teorie (Relationship Theories). Zaměřují se na interakci vůdce a vedených, přičemž díky tomuto vztahu se vůdce i vedení vzájemně dovádějí k vyšším úrovním morálky a motivace. Vůdci motivují a inspirují a pomáhají členům skupiny vidět důležitost a vyšší zájem daného cíle. Transformační lídři se při vedení lidí zaměřují jak na dosažení cíle, tak na rozvoj plného potenciálu vedených lidí. Tito vůdci vyznávají vysoké etické a morální standardy.

# Orientace řízených zaměstnanců

- ▶ Personální činnost, zaměřená na zapracování nových pracovníků do firmy s pomocí vedoucích pracovníků, kolegů v práci na obdobných pozicích a trenérů k tomu vyškolených. Proces sloužící k adaptaci nováčka do zavedených pracovních procesů.
- ▶ **D. T. Hall** uvádí jednotlivé fáze profesní kariéry do spojení se vztahem pracovníka k organizaci:
  - ▶ **Učedník**
  - ▶ **Kolega**
  - ▶ **Mentor**
  - ▶ **Sponzor**

# Vedení lidí v organizaci

- ▶ Jedna ze základních manažerských prací, zahrnující řízení, motivaci a stimulaci lidí ve firmě.
- ▶ Protiklady **TEORIE X / TEORIE Y**
- ▶ Teorie X – klade důraz na odměňování, v případě nesplnění cílů hrozí trest – využívá metodu „cukr a bič“
- ▶ Teorie Y – podporuje pracovníky především díky prostředí pro práci, nezávislosti pracovníka – nepřímé odměňování

# Styly vedení

- ▶ Direktivní

- ▶ Vedoucí zastává pozici autokrata, vydává příkazy, velmi často nekompromisní, ostatní mají minimální prostor.

- ▶ Demokratický

- ▶ Dává prostor i ostatním, vedení firmy je sice stále vysoce aktivní, ale akceptuje názory a postřehy ostatních.

# Styly vedení

- ▶ Liberální
- ▶ Vedoucí velmi často odkládá zodpovědnost za rozhodnutí na ostatní pracovníky (rozhodněte podle sebe) – využíváno především v situacích, kdy problém nesouvisí s prací vedoucího.
- ▶ Participativní
- ▶ Rozvíjí kolegiální a týmovou práci, manažerský pracovník se drží většinou spíše v pozadí. Do práce příliš nezasahuje, spíše následně zhodnocuje výsledky (využíváno v call centrech).