

# Management a leadership

Management  
8. téma



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**  
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

# Rozdíl mezi managementem a leadershipem

---



- **Management** se zabývá dosahováním výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování potřebných zdrojů (tj. lidí, finančních prostředků, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí).
- Řízení je účelovou činností, která se zaměřuje na dosažení stanovených cílů pomocí lidí, kteří jsou nejdůležitějšími zdroji manažerů. Přičemž prostřednictvím lidských zdrojů jsou řízeny a využívány ostatní zdroje v podniku
- **Leadership** se zaměřuje na lidi, jako na nejdůležitější zdroj organizace. Jedná se tedy o proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti.
- Leadership, vedení lidí, znamená poskytovat vedení lidem, získávat lidi pro to, aby následovali své lídry.

# Manažer a jeho role

---



- Manažer je především profese a její nositel, manažer je zodpovědný za dosahování stanovených cílů organizací s využitím disponibilních zdrojů.
- Manažeři se při realizaci řídicích (manažerských) aktivit tak dostávají do určitých rolí, které představují určité chování spojené s konkrétní pozicí.
- **Interpersonální role** – interpersonální role představují vztahy vzniklé z manažerova postavení a authority.
- **Informační role** – informační role se vztahuje ke zdrojům a předávání informací získaných manažer při vykonávání interpersonálních rolí.
- **Rozhodovací role** – rozhodovací role je spojena s rozhodováním manažera a řešením problémů v průběhu vykonávání manažerské práce.
- K těmto třem rolím se přiřazuje ještě role administrativní. V rámci **administrativní role** manažer vystupuje v roli.

# Charakter manažerské práce

---



- Manažerská práce má cílevědomý charakter a vyznačuje se snahou dosáhnout stanovených cílů prostřednictvím co možná největšího synergického efektu.
- Manažerská práce v sobě zahrnuje tak zvané tvrdé a měkké prvky.
- **Tvrdé prvky manažerské práce** představují hmotné aspekty organizace, jako je správa financí, tvorba organizačních struktur, tvorba distribučních kanálů, datových skladů apod.
- **Měkké prvky manažerské práce** reprezentují nehmotné prvky organizace, mezi které patří podniková kultura a corporate identity, firemní komunikace a další.

# Leadership

---



- Leadership, schopnost vést, představuje inspirování lidí k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly a schopnosti k dosažení žádoucích výsledků, získávání jejich oddanosti dané věci a jejich motivování dosažení stanovených cílů.
- Leadership je především spojen s motivováním a inspirováním lidí k tomu, aby vynaložili své dovednosti a schopnosti k dosažení stanovených cílů.
- Na rozdíl od manažera se lídr snaží získat srdce lidí, aby se práce lidem stala srdeční záležitostí a nejen pracovní povinností.
- Hersey a Blanchard (1993) se domnívají, že obecně nejužívanější definicí vůdcovství je ta, která charakterizuje leadership jako proces ovlivňování činnosti individua či skupiny ve snaze dosáhnout cílů v určitém situačním kontextu.

# Role lídra

---



- Všichni manažeři jsou skutečně lídři svých pracovních skupin, přičemž svoji práci vykonávají právě pomocí členů tohoto svého týmu. Úkolem lídra je tedy podněcovat a inspirovat jednotlivce a týmy, aby dosáhli žádoucích výsledků a vykonávali i ty činnosti, které by dobrovolně nikdy nedělali.

Lídři se dostávají v organizaci do tří základních rolí, a to:

- **definují úkoly** – stanovují lidem, co se od nich očekává – naplňují tak potřeby úkolu, tj. udělat práci;
- **zajišťují plnění úkolů** – zajišťují tak naplnění účelu, existence skupiny – naplňují individuální potřeby, tj. dochází ke sladění potřeb jedince s potřebami skupiny;
- **udržují efektivní vztahy** – udržují takové vztahy, které přispívají ke splnění úkolu – naplňují tak potřeby skupiny, tzn. vytvářet a udržovat týmového ducha.



- Jednou z prvních komplexnějších teorií leadershipu, která se dostala do popředí zájmu ve druhé polovině dvacátého století, je **teorie stylů**.
- Rozdílnost stylů vedení vychází ze dvou základních dimenzí, a to z míry direktivnosti a z míry participace.
- Míra direktivnosti zobrazuje míru podpory samostatného chování a jednání spolupracovníka manažera. Zjednodušeně řečeno, do jaké míry manažer umožňuje a podporuje samostatné aktivity spolupracovníků a do jaké míry striktně řídí veškeré aktivity svých spolupracovníků.
- Míra participace představuje míru možností členů skupiny participovat na rozhodování a zároveň připravenost spolupracovníků podílet se na odpovědnosti spjatou s rozhodovací pravomocí.

# Autoritativní styl vedení

---



- **Autoritativní** (autokratický, direktivní) styl vedení – lídr přesně stanovuje způsob práce, sám se rozhoduje s velmi omezenou participací spolupracovníků, lídr přikazuje a kontroluje naplnění výsledků.

U tohoto stylu vedení můžeme rozeznat následující substyly:

- nezávislý autoritativní styl vedení – lídr pro své rozhodování nepotřebuje další informace, rozhoduje se na základě vlastního uvážení;
- podporovaný autoritativní styl vedení – lídr pro své rozhodování získává informace od svého pracovního týmu.



# Demokratický styl vedení

---



- **Demokratický (konzultativní) styl vedení** – lídr se rozhoduje na základě konzultací s vybranými členy svého pracovního týmu.

Také u tohoto stylu vedení rozeznáváme dva substyly:

- **individuálně demokratický styl vedení** – konzultace a diskuse probíhá individuálně s jednotlivými členy týmu;
- **skupinově demokratický styl vedení** – lídr konzultuje s celým týmem najednou.

# Participativní styl vedení

---



- **Participativní** (konsenzuální, týmový) styl vedení – lídr rozhodovací proces v týmu pouze moderuje, usměrňuje nebo usnadňuje jeho průběh.
- Přijato je takové rozhodnutí, které je považované celým týmem za nejlepší.
- Pro přijetí rozhodnutí je významný názor každého zúčastněného pracovníka, čímž dochází k podpoře rozvoje a pocitu sounáležitosti spolupracovníků s organizací.

Existují zde dva substyly:

- **předsednický participativní styl vedení** – lídr jako předseda řídí dosažení shody;
- **týmový participativní styl vedení** – konečnou shodu vytváří celý tým.

# Delegativní styl vedení

---



- **Delegativní** (laissez-faire, liberální) styl vedení – lídr na pracovníky přednáší část svých úkolů, jelikož mezi lídrem a spolupracovníky existuje vysoká míra důvěry. Tím dochází k dalšímu rozvoji schopností a motivace spolupracovníků.
- Míra direktivního vlivu je téměř nulová, podpora pracovníků je stabilní a mezi lídrem a jeho spolupracovníky panují kolegiální vztahy.

Můžeme najít dva substyly:

- informovaný delegativní styl vedení – lídr předá informace, pravomoc i odpovědnost a pouze očekává informování o průběhu řešení úkolu za účelem jeho sledování;
- balistický delegativní styl vedení – lídr předá informace, pravomoc i odpovědnost a vše ponechává na týmu a čeká, až jeho pracovní tým vše sám vyřeší a dosáhne požadovaného cíle.



- Ve čtyřicátých letech dvacátého století provedli výzkumníci pracoviště University of Michigan výzkumnou studii: **Studie University of Michigan**, v rámci které identifikovali dvě dimenze chování lídrů, a to orientace na pracovníky a orientaci na práci.
- **Přístup orientovaný na pracovníky** zdůrazňuje budování vztahů na pracovišti a respektování potřeb pracovníků. Tento přístup je volen tehdy, kdy je úkol nejasně stanoven a jeho vyřešení a výsledky závisí na schopnosti spolupráce jednotlivých členů týmů.
- **Přístup orientovaný na úkoly** akcentuje především produkci a technické aspekty práce a pracovníci jsou vnímáni pouze jako nástroje k naplnění cílů organizace. Tento přístup je realizován většinou tehdy, kdy je úkol (a potažmo také cíl) jasně daný a dobře strukturovaný.

- **Studie Ohio State University** identifikovala dvě významné dimenze chování lídrů: „struktura“ (anglicky initiating structure) a „úcta“ (angl. consideration).
- **Dimenze struktura** (zaměření na úkol) se vztahuje k roli lídra při dosahování stanovených výkonnostních cílů. Struktura zahrnuje plánování a organizování práce, iniciace a organizace aktivity takovým způsobem, aby byl stanovený cíl včas a správně dosažen.
- **Dimenze úcta** (zaměření na pracovníky) se vztahuje k míře, v jaké se lídr zaměřuje na budování a udržování vztahů na pracovišti.
- Pokud dáme tyto dvě dimenze do vzájemné souvislosti, tak vznikne dvoudimenzionální model vedení, který nabízí čtyři typy vedení: vysoká míra úcty/nízká míra struktury; vysoká míra úcty/vysoká míra struktury; nízká míra úcty/nízká míra struktury; nízká míra úcty/vysoká míra struktury.

# Manažerská mřížka GRID

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Významnou typologii manažerských stylů vedení lidí prezentuje tzv. **manažerská mřížka GRID** (v současnosti nazývána také jako vůdcovská mřížka) autorů Roberta J. Blakea a Jane S. Mouton z roku 1964.
- Podstatou této typologie je členění manažerských stylů podle zaměření manažera na zaměstnance (snaha o uspokojení potřeb pracovníků) a podle zaměření manažera na výkon/produkci (snaha o splnění uložených úkolů a dosažení co nejvyššího pracovního výkonu).
- Obě veličiny, zaměření na zaměstnance a zaměření na výkon, jsou hodnoceny na škále od 1 do 9.
- Na základě tohoto hodnocení bylo vymezeno pět manažerských stylů vedení lidí: manažer venkovského klubu, týmový manažer, autoritativní manažer, ochuzený management, střední cesta.

# Fiedlerův kontingenční model

---



- **Fiedlerův kontingenční model** předpokládá, že efektivní výkonnost skupiny závisí na adekvátním zvoleném stylu vedení, odpovídající míře kontroly a vlivu na danou situaci.
- Tento model předpokládá, že určitý styl vedení se stává nejefektivnějším v různých typech situací.
- V tomto modelu byly určeny klíčové definovat styly vedení a různé typy situací.
- Z pohledu stylu vedení byly určeny tyto styly vedení: orientace na úkol a orientace na budování vztahů.
- Na základě rozsáhlých výzkumů byly určeny tyto **klíčové situační faktory** pro efektivní vedení: vztahy mezi vedoucím a podřízenými (míra důvěry, úcty a respektu); struktura úkolu (míra formalizace a strukturování úkolu); pozice síly (míra vlivu lídra na aktivity).

# Hersey a Blanchardova teorie situačního vedení

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Hersey a Blanchardova teorie situačního vedení**, která patří svým charakterem mezi kontingenční přístupy, se zaměřuje na připravenost, popř. zralost, následovníků.
- Tato teorie klade důraz nejen na lídra, ale také na podřízené pracovníky, konkrétně pak následovníky. Následovníci jsou lidé, kteří akceptují lídra a jsou ochotni jej následovat.
- Připravenost (zralost) vymezují Hersey a Blanchard jako míru do jaké jsou lidé schopni a ochotni plnit konkrétní úkol.
- Teorie situačního vedení je založena na předpokladu existence nelineárního vztahu mezi těmito faktory – připravenost následovníků, **dimenze orientována na úkol** (direktivní přístup, úkolové chování), **dimenze orientována na budování vztahů** (podpůrný přístup, vztahové chování).