

# Management a leadership

8. přednáška



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

MANAGEMENT

# Rozdíl mezi managementem a leadershipem

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **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.

# Rozdíly mezi manažerem a lídrem

---



- **Manažer** spravuje – **líd**r inovuje.
- **Manažer** je kopie – **líd**r je originální.
- **Manažer** udržuje – **líd**r rozvíjí.
- **Manažer** se zaměřuje na systémy a struktury – **líd**r se zaměřuje na lidi.
- **Manažer** se spoléhá na kontrolu – **líd**r vyvolává důvěru.
- **Manažer** má výhled krátkodobý – **líd**r má perspektivu dlouhodobou.
- **Manažer** se ptá jak a kdy – **líd**r se ptá co a proč.
- **Manažer** má svůj pohled vždy upřen na termíny splnění konkrétních úkolů – **líd**r na obzor cesty.
- **Manažer** napodobuje – **líd**r tvoří.
- **Manažer** akceptuje status quo – **líd**r jej zpochybňuje.
- **Manažer** je klasický dobrý voják – **líd**r je svébytná osobnost.
- **Manažer** dělá věci správně – **líd**r dělá správné věci..

# Manažer a jeho role I

---



- Manažer je především profese a její nositel, manažer je zodpovědný za dosahování stanovených cílů organizací s využitím disponibilních zdrojů.
- Každý vedoucí pracovník vykonává manažerské činnosti, což jsou typické úkoly řešení v procesu řízení.
- Manažeři se při realizaci řídicích (manažerských) aktivit tak dostávají do určitých rolí, které představují určité chování spojené s konkrétní pozicí.
- Henry Mintzberg, autor teorie manažerských rolí, říká, že lidé, kteří řídí, mají v jednotce, kterou řídí, formální autoritu a následně tedy zvláštní postavení v celé organizaci.
- Manažer se díky svým manažerským činnostem dostává do rolí, Henry Mintzberg vymezil deset rolí, které mohou být rozděleny do těchto tří skupin: interpersonální role, rozhodovací role, informační role.

- **Interpersonální role** – interpersonální role představují vztahy vzniklé z manažerova postavení a autority:
  - role představitele;
  - role vůdce;
  - role propojovatele (spojovacího článku).
  
- **Informační role** – informační role se vztahuje ke zdrojům a předávání informací získaných manažer při vykonávání interpersonálních rolí:
  - role příjemce informací;
  - role šířitele informací;
  - role mluvčího.

# Manažer a jeho role III

---



- **Rozhodovací role** – rozhodovací role je spojena s rozhodováním manažera a řešením problémů v průběhu vykonávání manažerské práce:
  - role podnikatele;
  - role řešitele problémů;
  - role alokátora zdrojů;
  - role vyjednávače
- K těmto třem rolím se přiřazuje ještě role administrativní. V rámci **administrativní role** manažer vystupuje v roli:
  - administrátora;
  - pozorovatele;
  - kontrolovatele úkolů;
  - správce rozpočtů.

# 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.

# Styl manažerské práce I

---



- Styl manažerské práce představuje způsob práce (řízení a rozhodování) manažera a zvolené metody pro dosahování cílů organizace.
- Volba konkrétního stylu manažerské práce vychází ze znalostí, zkušeností a autority manažera.
- Zvolený styl manažerské práce ovlivňuje také vztah manažera ke svým zaměstnancům (způsob komunikace s pracovníky, motivace a stimulace pracovníků) a uplatnění moci (autority) při vlastní manažerské práci.
- Styl práce manažerů není neměnný, ale manažeři svůj manažerský styl mění v závislosti na konkrétní situaci a na konkrétních podmínkách v organizaci.
- Významným faktorem pro práci manažera je povaha externího a interního prostředí organizace, ve kterém manažer působí. Manažeři musí svou práci vykonávat v takovém prostředí, v jakém se sami nacházejí.



# Styl manažerské práce II

---



- Styl manažerské práce představuje způsob práce (řízení a rozhodování).

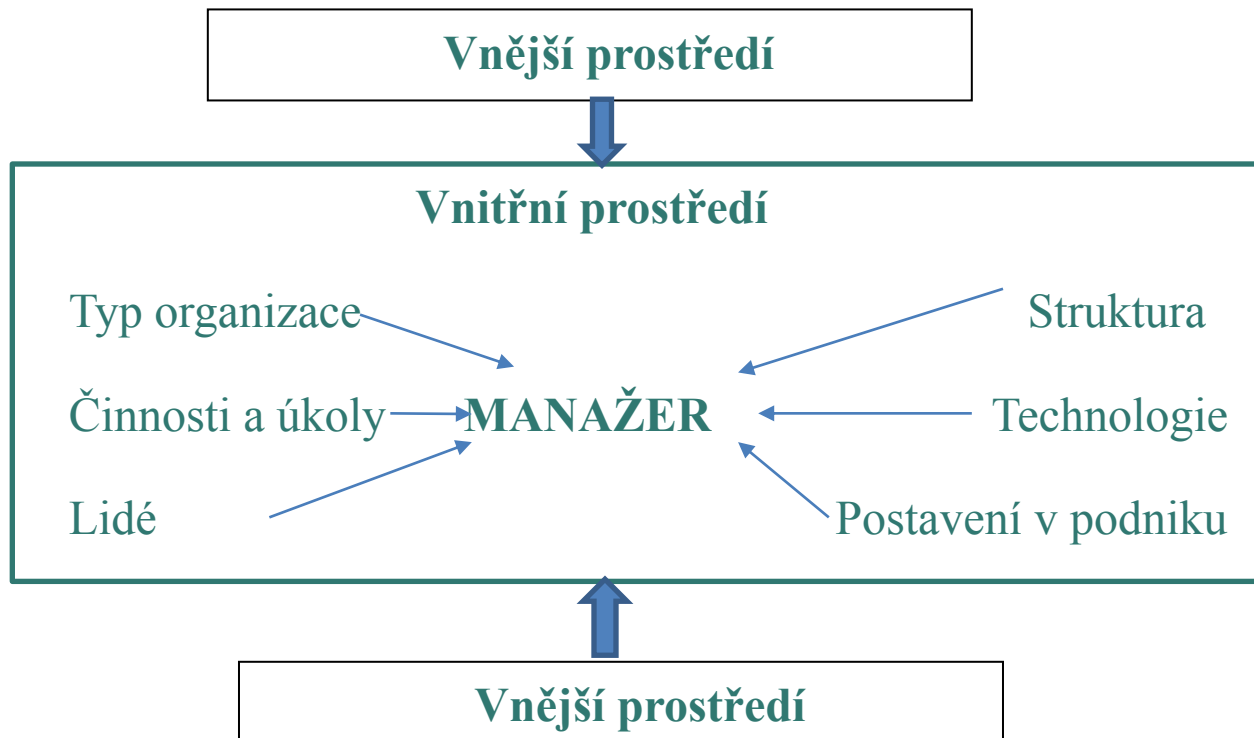
Veber a kol. (2009) konkrétně uvádí, že manažerský styl aplikovaný v praxi je ovlivněn těmito charakteristikami:

- charakter situace;
- význam, závažnost rozhodnutí;
- rizikovost rozhodnutí a strukturovanost problému;
- osobní charakteristiky manažera;
- postoj podřízených.

# Vliv prostředí na práci manažera



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



# Leadership I

---



- 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.

# Leadership II

---



- Matematicky můžeme vyjádřit teorii vůdcovství (V) jako funkci tří základních proměnných lídr (L), jedinec či skupina (J), situační faktory (S) následovně:  $V = f(L, J, S)$ .
- Vůdcovství je v moderní společnosti chápáno jako konsensuální, ve shodě se zájmy společnosti, nikoliv prosazované formou násilí a hrozeb.
- Vůdce hraje roli motivátora, inspiruje, získává následovníky a prostřednictvím jejich oddanosti určuje směr působení.
- Vůdcovství je širším konceptem než management.
- Management se v tomto ohledu stává druhem vůdcovství, ve kterém dosažení organizačních cílů má nejvyšší prioritu.

# 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.

# Formální lídrovství

---



- Z pohledu vedení lidí totiž můžeme rozpoznat dvě skupiny manažerů, a to „formální lídři“ a „neformální lídři“.
- Při získání manažerské funkce získává vedoucí pracovník tzv. **formální (oficiální, poziční) lídrovství**, stává se lídrem na základě svého postavení vycházející z jeho moci, pravomocí a kompetencí.
- V tomto případě se jedná o formální lídry, kteří využívají své autoritářské pozice a celé jejich vedení se přeměňuje na tvrdé řízení než na tvůrčí vedení lidí.
- Takovýto formální lídr své spolupracovníky řídí výhradně na základě příkazů, a pokud žádný příkaz nedostanou, tak je jejich vlastní iniciativa nízká.
- Podřízení plní, co jim bylo nařízeno, ale ke svému nadřízenému necítí přirozený respekt, jedná se spíše o strach než o úctu. V tomto smyslu se nejedná o vůdcovství v tom pravém slova smyslu.



- **Neformální lídři** představuje takové manažery, kteří jsou skutečně lídři a stojí v čele své skupiny na základě své osobnosti a ne svého titulu nebo moci.
- Tito skuteční lídři své podřízené pouze usměrňují, neříkají jim vždy, co mají vykonat a přenechávají iniciativu na nich samotných.
- Přenechávají jim prostor a odpovědnost za svěřené úkoly a tak se je snaží, mimo jiné, něčemu naučit.
- Manažer, který je neformální lídrem, je vzorem pro své spolupracovníky a oni k němu cítí přirozený respekt, je jejich přirozeným vůdcem.
- Mezi charakteristické rysy skutečného lídra patří charisma, vize, charakter a integrita, zodpovědnost, rozhodnost, víra, pozitivní postoj, komunikace, ochota a připravenost sloužit svým spolupracovníkům a lidem obecně.

# McGregorova Teorie XY

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Klasickým východiskem pro různé přístupy k vedení lidí je **McGregorova Teorie XY** z roku 1960.
- Jedná se o účelovou abstrakci dvou krajních podob lidí, lidí typu X a lidí typu Y, kterých může nabývat vztah člověk k práci a z toho vyplývající chování.
- Lidé typu X jsou typičtí tím, že v podstatě práci nenávidí, jsou líní, pracují jen pro obživu a v souvislosti s prací mají pocit odcizení.
- Lidé typu Y pracují rádi, jsou práci oddáni, žijí pro práci a jsou silně zaangażováni do dění v organizaci.
- Při práci s lidmi typu X je potřeba se zaměřit na soustavnou kontrolu a sledování a vytvořit jasný a srozumitelný systém odměňování a trestání za úspěch nebo nezdar. U lidí typu Y musí být řízení a vedení realizováno jiným způsobem.





- 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 I

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- 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/produkcii (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.



# Manažerská mřížka GRID II

---



- 1,9: *manažer venkovského klubu (vedoucí spolku zahrádkářů)* – manažer se primárně věnuje potřebám pracovníků, často na úkor pracovních výsledků;
  - 9,9: *týmový manažer* – manažer se snaží dosáhnout optimálních výkonů prostřednictvím participaci a budování důvěry a spolupráce s pracovníky;
  - 9,1: *autoritativní manažer (plantážník)* – manažer je primárně zaměřen na pracovní výkon, přičemž věnuje minimální pozornost problémům svých pracovníků;
  - 1,1: *ochuzený management (volný průběh)* – manažer nejen vydává minimální úsilí k odvedení požadovaného výkonu, ale také si nevšímá potřeb pracovníků;
  - 5,5: *střední cesta (organizační člověk)* – manažer se věnuje částečně dosažení požadovaného pracovního výkonu a částečně i potřebám pracovníků, manažer se spokojí s kompromisy než aby usiloval o maximální naplnění jednoho nebo druhého.
-

# Manažerská mřížka GRID III



# Fiedlerův kontingenční model I

---



- **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).

# Fiedlerův kontingenční model II

---



- Ve Fiedlerově modelu na základě kombinace situačních faktorů a stylu vedení vzniká osm možných kombinací vedení lidí vedoucí k požadované výkonnosti pracovní skupiny.
- Všechny výše uvedené faktory určují, jak hodně je situace daného manažera příznivá.
- Fiedler tvrdí, že nejpríznivější situace se vyznačují dobrými vztahy mezi manažerem a pracovníky, jasně definovanými pracovními úkoly a silnou pravomocí.
- Pokud jsou vztahy špatné, práce není strukturovaná a manažer nemá dostatečně silnou pravomoc, potom se jedná o nepříznivou situaci.
- Podle Fiedlerova kontingenčního modelu záleží efektivita manažera na tom, nakolik jeho styl vedení lidí odpovídá pozici, kterou zastává.

# Hersey a Blanchardova teorie situačního vedení I

---



**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).

# Hersey a Blanchardova teorie situačního vedení II

---



- **Chování orientované na úkol a na budování vztahů** představují styly vedení, které si autoři tohoto modelu půjčili od předchozích teorií.
- **Chování orientované na úkol**, nebo také direktivní přístup, znamená, že pracovníkovi manažera poskytne potřebné instrukce, řekne mu, co přesně a jakým způsobem má dělat.
- Zatímco chování orientované na budování vztahů, podpůrný přístup, je zaměřené na povzbuzování pracovníka a poskytnutí osobní podpory potřebné ke splnění úkolu.
- Kombinací těchto tří faktorů vzniká třídimenzionální model efektivního vedení a jsou vymezeny čtyři styly vedení.

# Hersey a Blanchardova teorie situačního vedení III

---



- jestliže je pracovník je ochotný a schopný plnit konkrétní úkol, potom lídr jej nechává samotného a převádí na něj odpovědnost za splnění úkolu, lídr pracovníka pouze kontroluje a komentuje jeho práci proto, aby pracovník měl pocit docenění;
- jestliže je pracovník není ochotný ani schopný konkrétní úkol plnit, potom lídr pracovníka vede krok za krokem, definuje jeho roli a přesně určuje co má a jakým způsobem dělat, přičemž se lídr snaží budovat s pracovníkem určité vztahy;
- jestliže je pracovník neschopen a zároveň ochoten konkrétní úkol splnit, potom je potřeba, aby lídr poskytl přesné instrukce a vedení, ale zároveň pracovníka v maximální míře podporoval;
- jestliže je pracovníka schopen úkol splnit, ale není to ochotný vykonat z důvodu chybějící motivace, potom lídr musí s pracovníkem pracovat, podporovat jej a komunikovat s ním.