

Management a leadership

7. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

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.

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..

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.

Management a leadership



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



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 zaangažováni 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 nezdár. U lidí typu Y musí být řízení a vedení realizováno jiným způsobem.

Kategorie teorií vůdcovství



- **Teorie velkého člověka a teorie rysů** – vůdcem se člověk stává narozením
- **Behaviorální teorie** – vůdcem se stáváme učením a pozorováním
- **Teorie situačního/kontingenčního vedení** – vedení je ovlivněno, mimo jiné, faktory prostředí a situace
- **Transakční a transformační vedení** – teorie se zaměřují na odměnu a trest za dosažení cílů

- Model komplexního vedení

Teorie velkého člověka/vůdce a teorie rysů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Teorie velkého člověka/vůdce (1840...) a teorie rysů (1940...)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Tyto teorie předpokládá, že velcí vůdci se rodí, nikoliv vytvářejí. Jsou hrdinové, mýtičtí a předurčení k tomu, aby se dostali do čela....
- Teorie také předpokládají, že určité vlastnosti dělají velké vůdce. Pokouší se identifikovat vlastnosti, které by předpovídaly úspěch ve vůdčích rolích.
- Třeba John Gardner identifikoval tyto kvality/atributy:
 - fyzická vitalita a vytrvalost
 - inteligence a akční úsudek
 - ochota přijmout odpovědnost
 - schopnost plnit úkoly
 - porozumění následovníkům a jejich potřebám
 - schopnost jednat s lidmi
 - potřeba dosahovat úspěchů
 - schopnost motivovat lidi
 - odvaha a rozhodnost
 - důvěryhodnost
 - rozhodnost
 - sebevědomí
 - asertivita
 - přizpůsobivost/pružnost

Teorie velkého člověka/vůdce (1840...) a teorie rysů



Teorie velkého člověka/vůdce (1840...) a teorie rysů

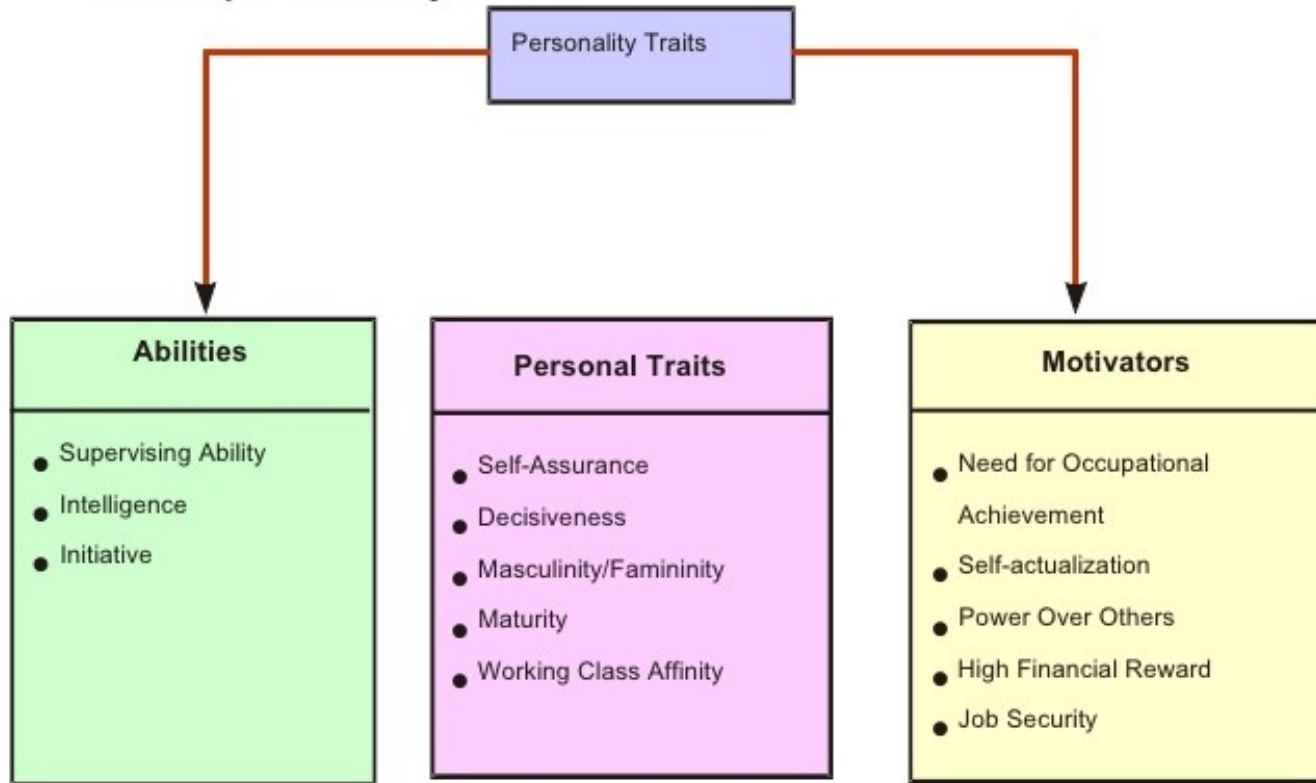


**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Teorie velkého člověka/vůdce (1840...) a teorie rysů



Teorie velkého člověka/vůdce (1840...) a teorie rysů



Stogdill	Mann	Stogdill	Lord, DeVader, & Alliger	McCall and Lombardo	Kirkpatrick and Locke	Zaccaro, Kemp, and Bader	
1948	1959	1974	1986	1983	1991	2004	
Intelligence	Intelligence	Achievement	Intelligence	Emotional stability and composure	Drive	Extraversion	Intelligence
Insight	Masculinity	Insight	Masculinity	Admitting error	Motivation	Agreeableness	Creativity
Self-confidence	Adjustment	Initiative	Dominance	Good interpersonal skills	Task knowledge	Conscientiousness	Achievement motivation
Alertness	Dominance	Self-confidence		Intellectual breadth	Integrity	Openness	Need for power
Responsibility	Extraversion	Influence			Confidence	Neuroticism	Oral/written communication
Initiative	Conservatism	Persistence			Cognitive ability	Honesty/integrity	Interpersonal skills
Persistence		Responsibility				Charisma	General problem solving
Sociability		Sociability					
		Cooperativeness					
		Tolerance					

Teorie stylů – Kurt Lewinovy styly vedení (30. léta 20. století)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- 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:

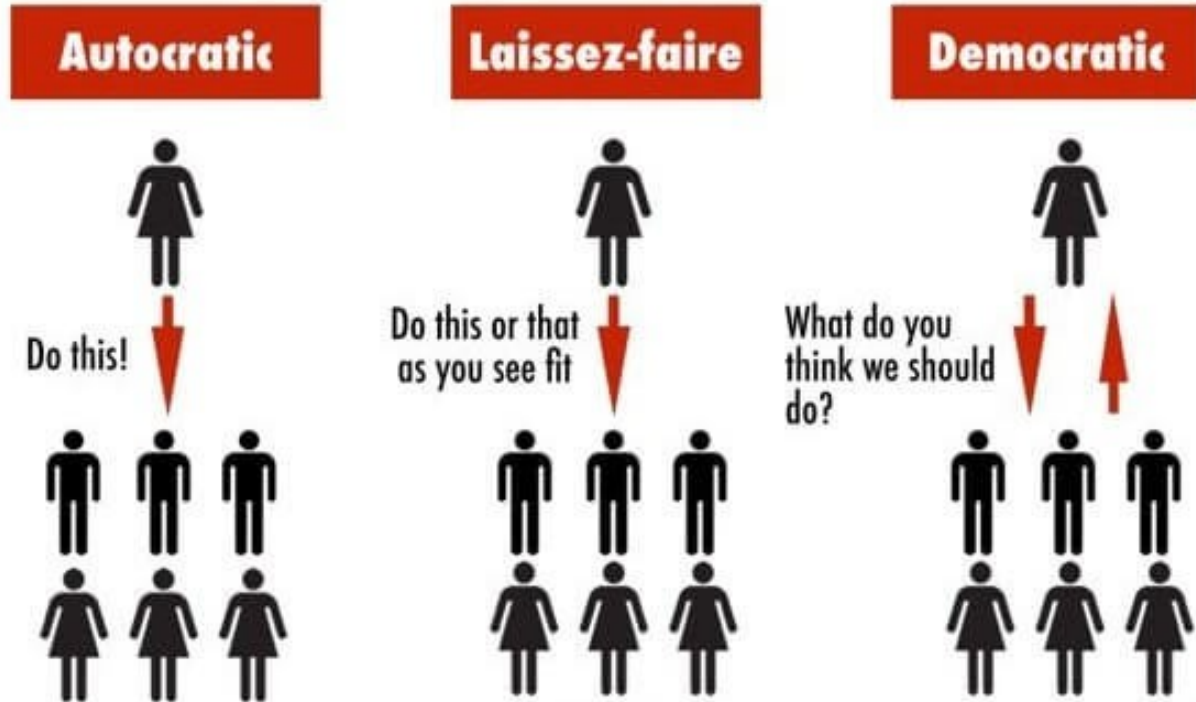
- informovaný delegativní styl vedení – lídr předá informace, pravomoc i odpovědnost a pouze očekává informování o průběhu řešení úkolu za účelem jeho sledování;
- balistický delegativní styl vedení – lídr předá informace, pravomoc i odpovědnost a vše ponechává na týmu a čeká, až jeho pracovní tým vše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

Teorie stylů – Kurt Lewinovy styly vedení



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Delegativní - liberální Participativní - týmový



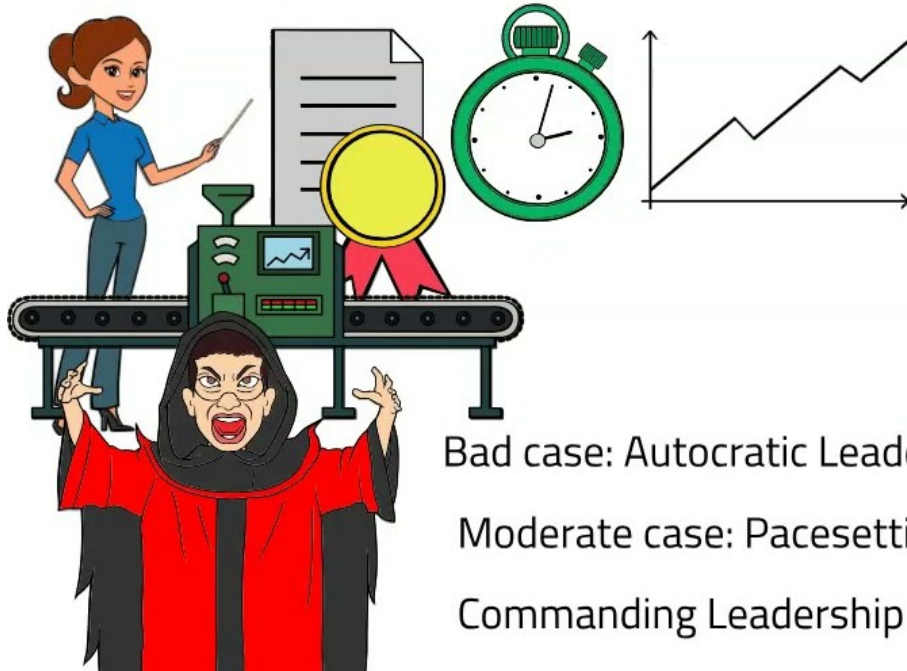
Studie Ohio State University (40. léta 20. století)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **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.

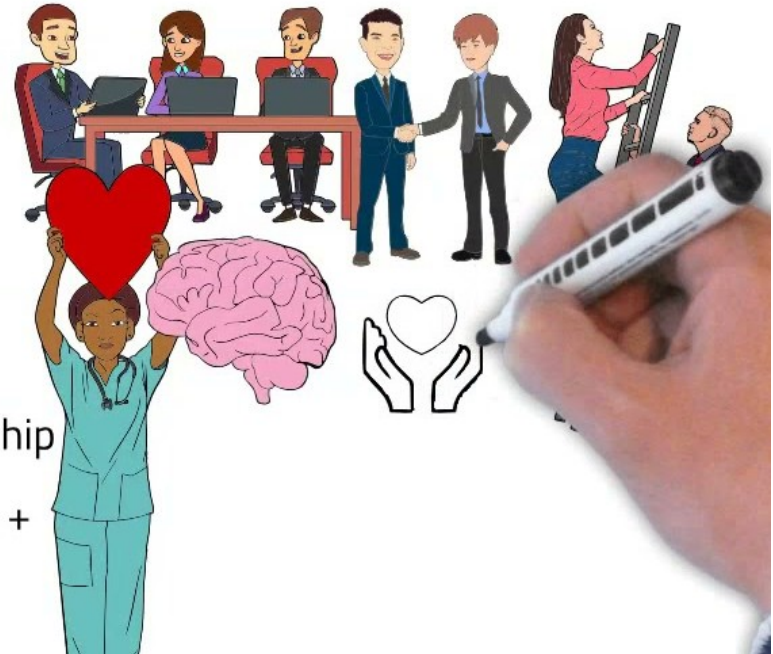
Initiating Structure Behavior

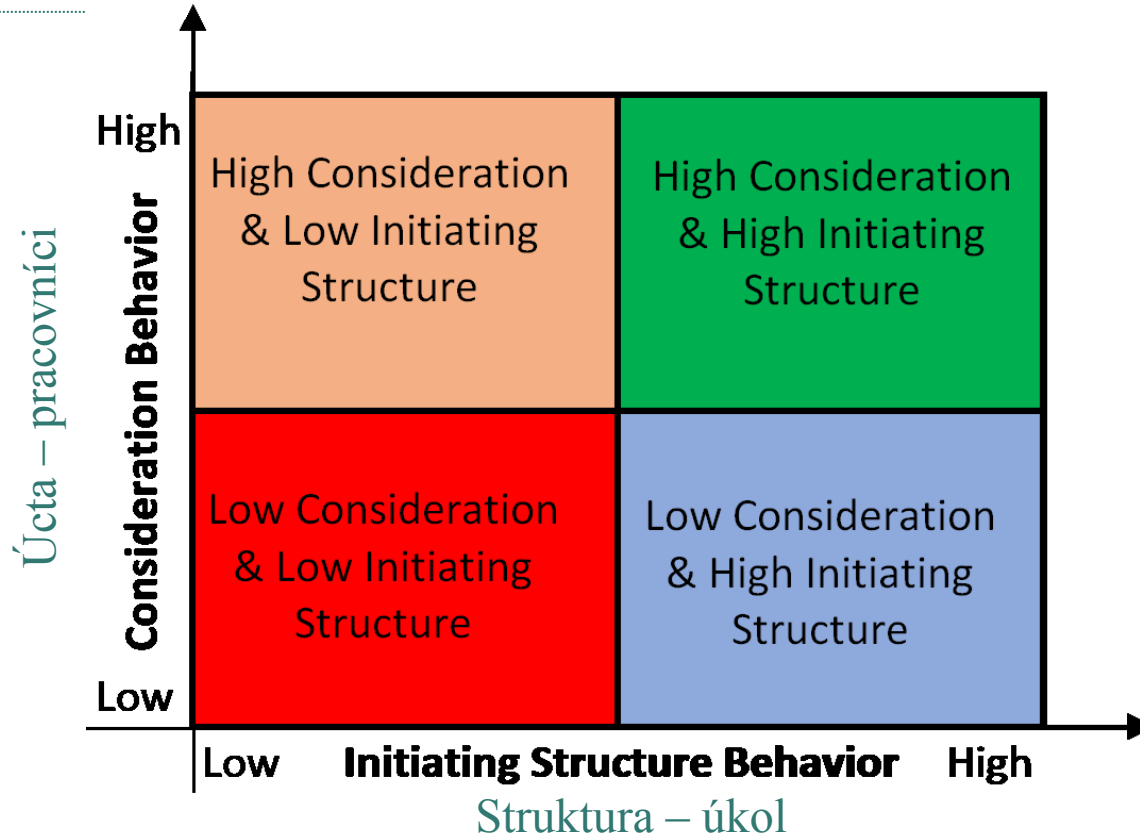


Bad case: Autocratic Leadership

Moderate case: Pacesetter +
Commanding Leadership

Consideration Behavior



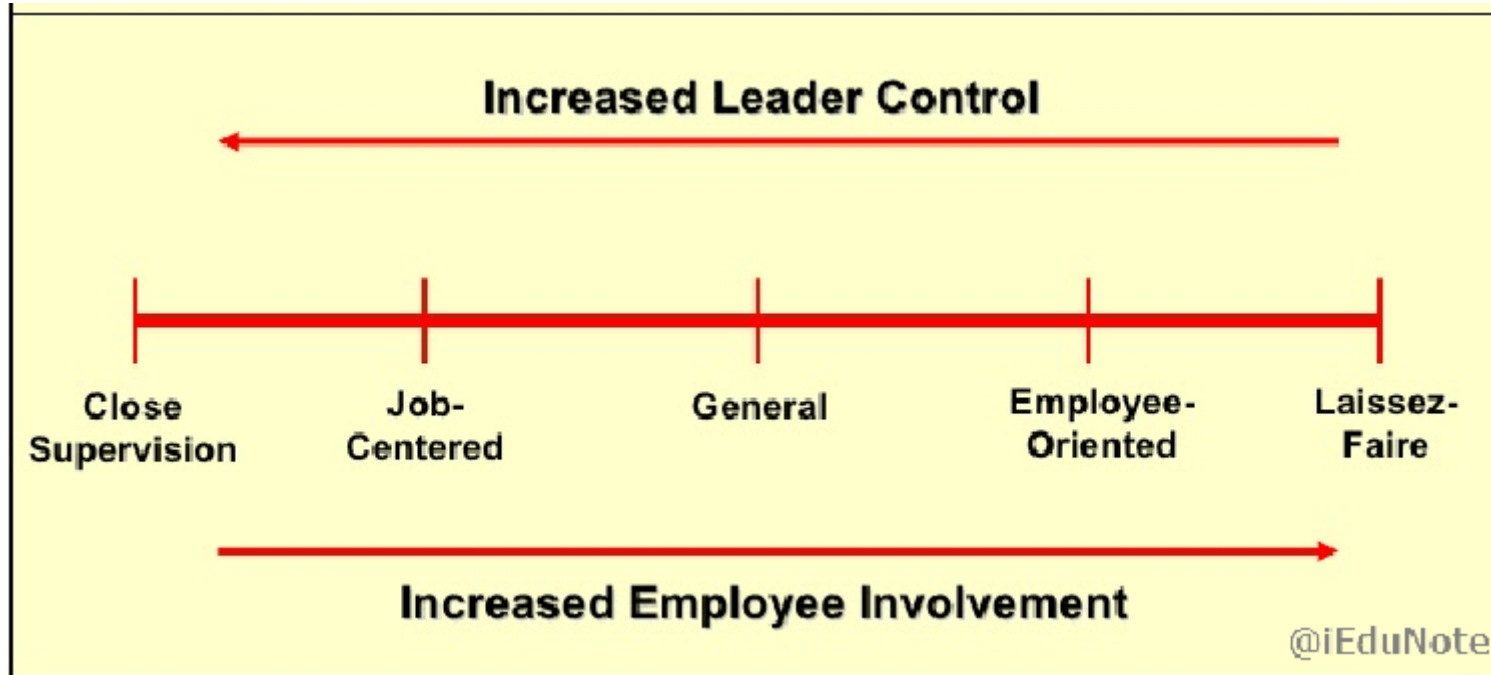


Studie University of Michigan (50. léta 20. století)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- V padesátých 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.



Manažerská mřížka GRID (60. léta 20. století)



**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/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.

Manažerská mřížka GRID



Manažerská mřížka GRID



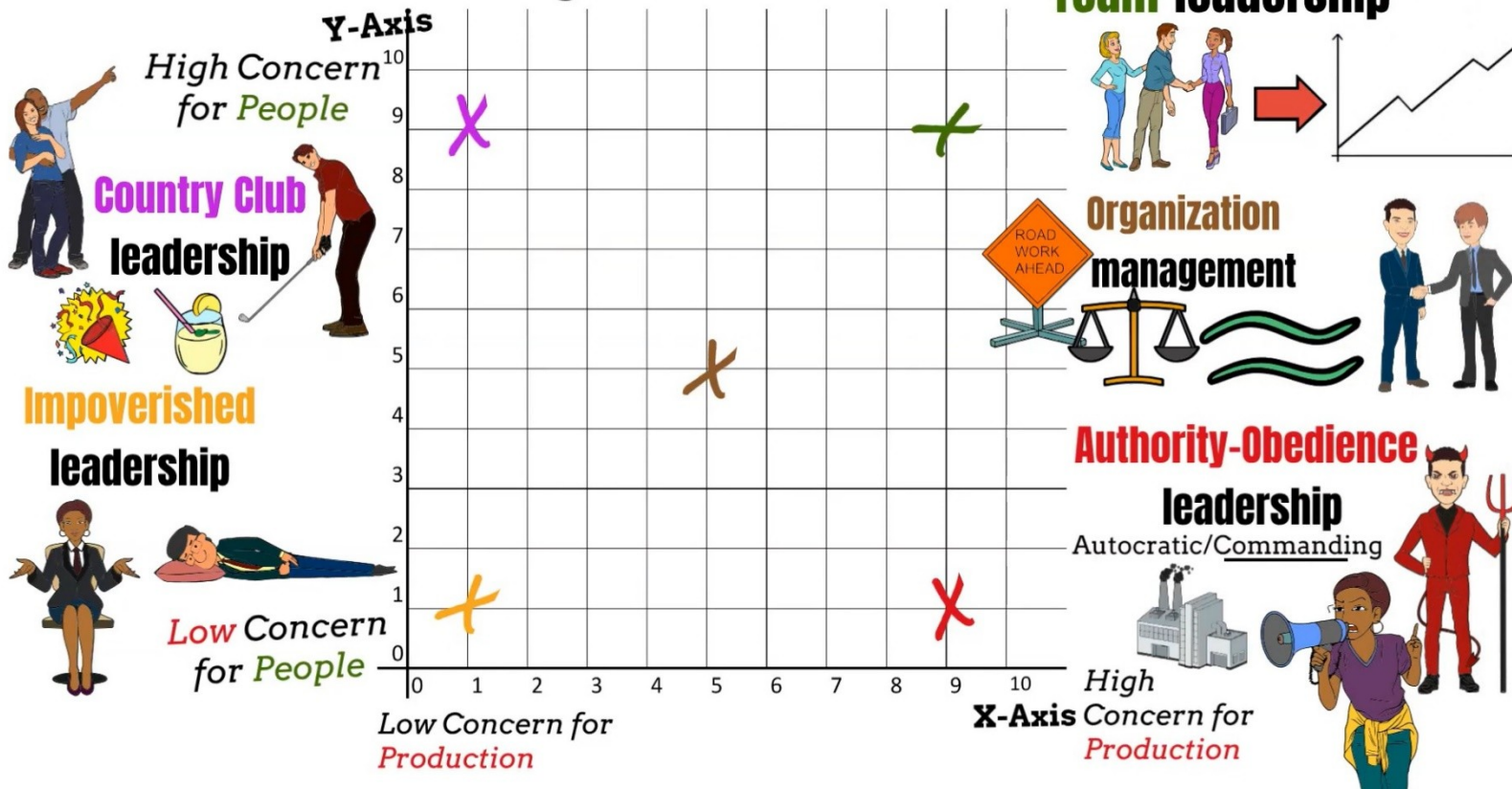
- 1,9: *manažer venkovského klubu (vedoucí spolku zahrádkářů)* – manažer se primárně věnuje potřebám pracovníků, často na úkor pracovních výsledků;
- 9,9: *týmový manažer* – manažer se snaží dosáhnout optimálních výkonů prostřednictvím participaci a budování důvěry a spolupráce s pracovníky;
- 9,1: *autoritativní 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



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
JEDNODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Blake Mouton Managerial Grid



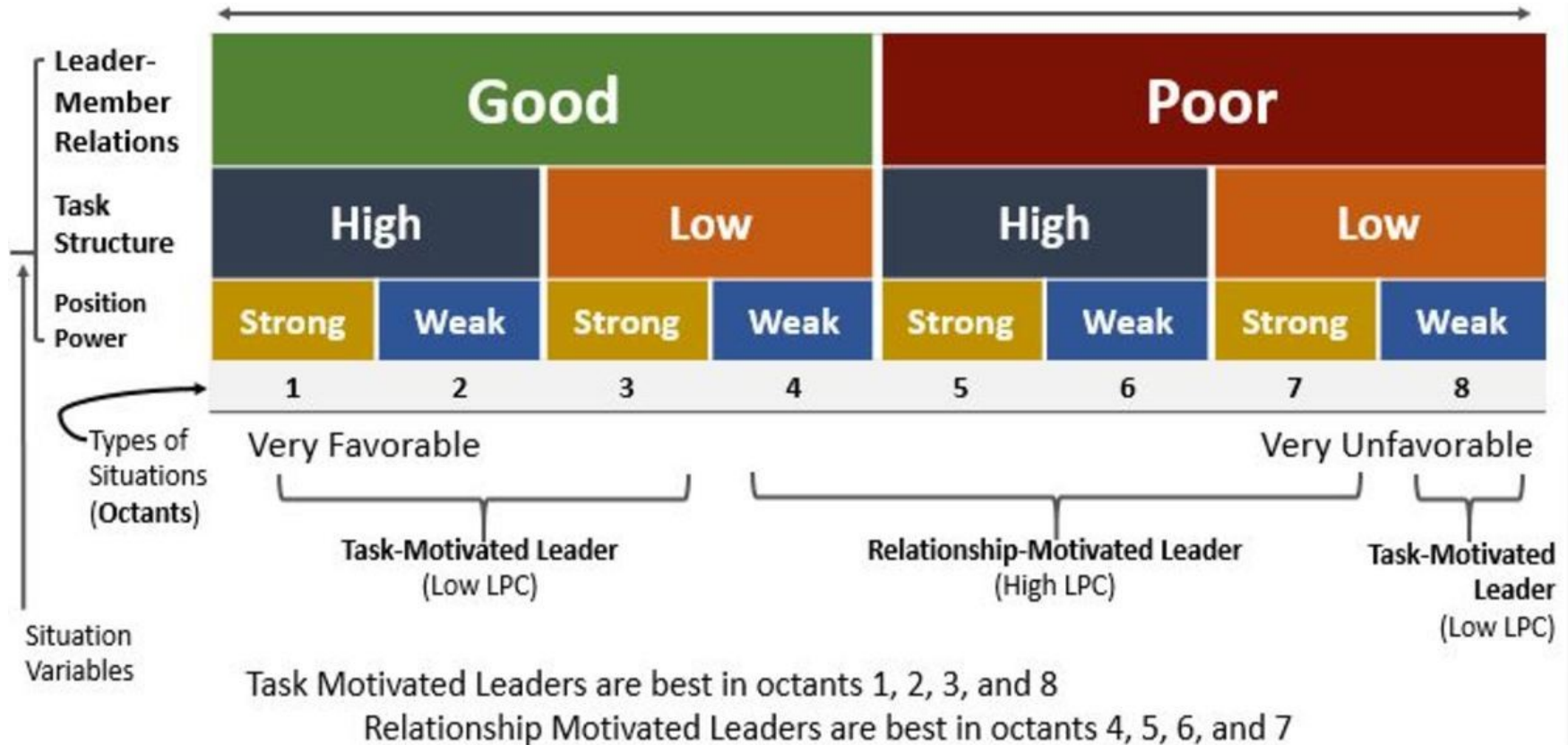
Fiedlerův kontingenční model (70. léta 20. století)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Fiedlerův kontingenční model** předpokládal, 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



Fiedlerův kontingenční model



- 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 nejpříznivější 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 (70. léta 20. století)



**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

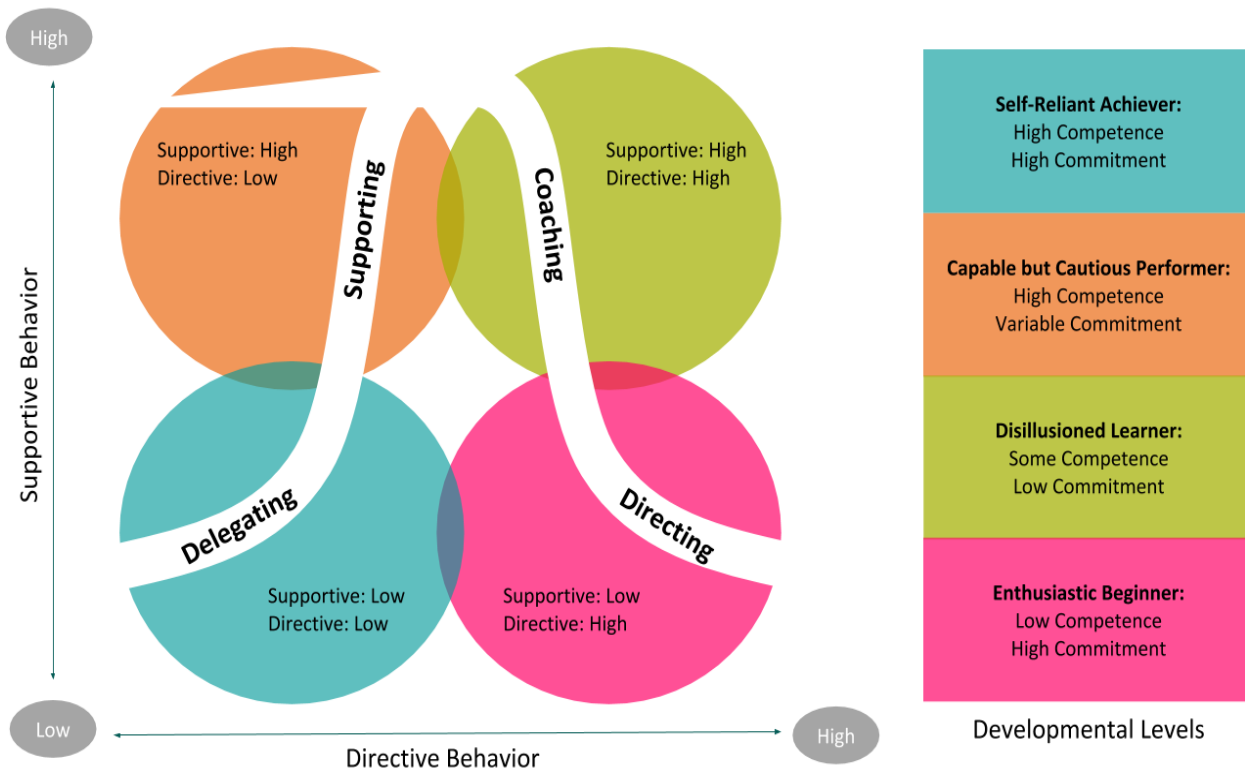


- **Chování orientované na úkol a na budování vztahů** představují styly vedení, které si autoři tohoto modelu půjčili od předchozích teorií.
- **Chování orientované na úkol**, nebo také direktivní přístup, znamená, že pracovníkovi manažera poskytne potřebné instrukce, řekne mu, co přesně a jakým způsobem 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



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Hersey a Blanchardova teorie situačního vedení



- 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.

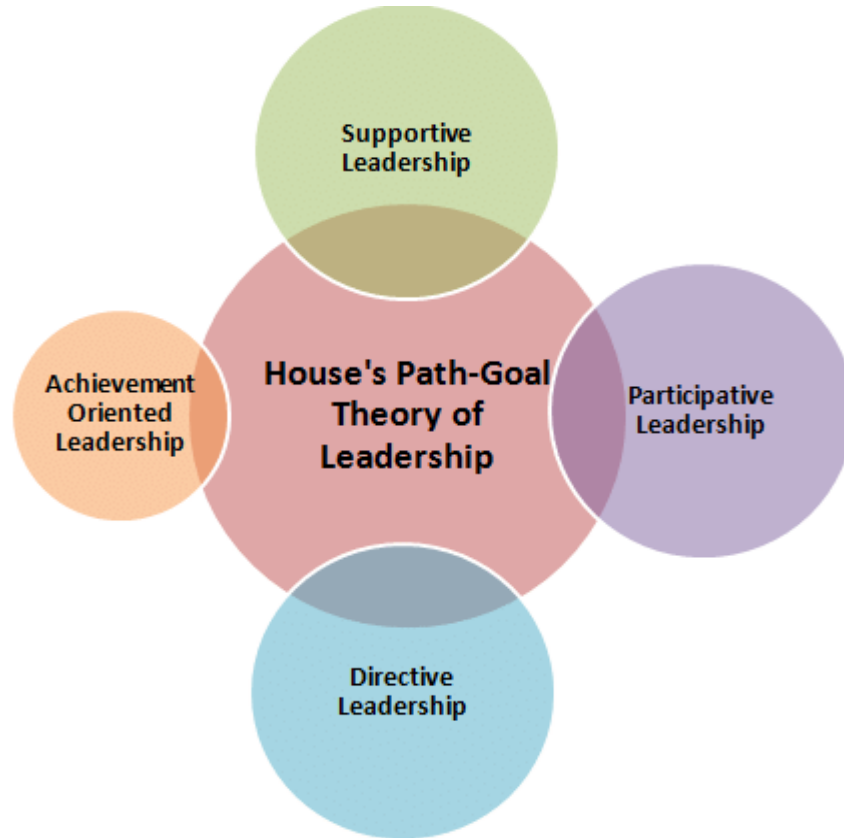
Teorie vedení cesta – cíl (70. léta 20. století)



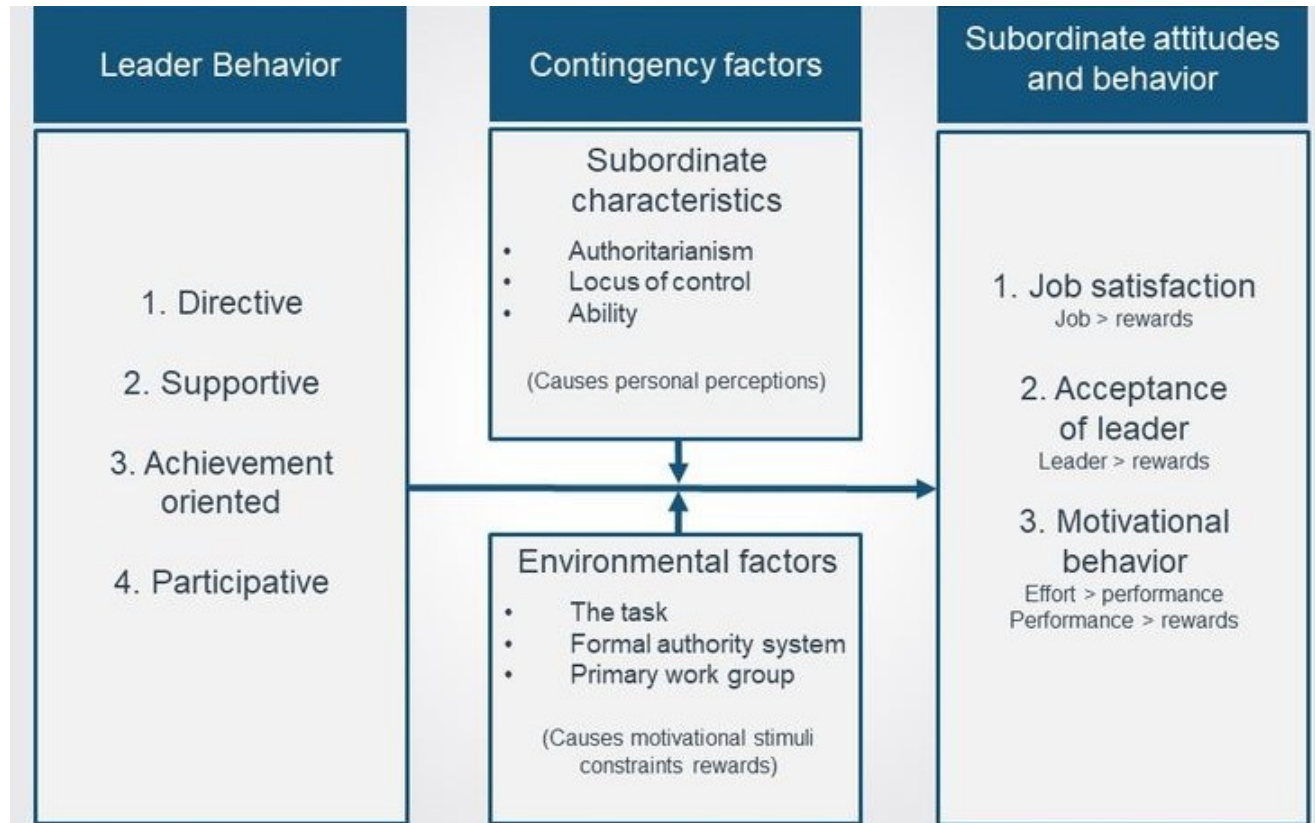
- Teorie cesta-cíl, jejímž autorem je Robert House, je založena na předpokladu, že lídr své pracovníky při naplňování jejich cílů řídí nebo podporuje. V podstatě vychází z motivační teorie očekávání.
- Pojem cesta-cíl je odvozen z přesvědčení, že efektivní vedení odstraňuje překážky a nástrahy tak že, pracovníci mají jasnější cestu k naplňování stanovených cílů.

House identifikoval čtyři typy lídrů:

- **direktivní lídr** – lídr přesně specifikuje úkoly a způsoby jejich dosažení;
- **podporující lídr** – zaměřuje se na potřeby pracovníků a je přátelský;
- **participativní lídr** – konzultuje se členy týmu své názory a respektuje jejich názory při rozhodování;
- **lídr orientovaný na úspěch** – nastavuje cíle a očekává, že zaměstnanci je splní na nejvyšší možné úrovni.



Teorie vedení – cíl



Teorie vedení cesta-cíl



- House ve své teorii předpokládá, že chování lídrů ovlivňují dvě skupiny situačních faktorů, a to faktory prostředí a faktory podřízených.
- **Faktory prostředí** se zahrnují faktory mimo kontrolu pracovníků, jako je pracovní skupina, strukturování úkolu, systém formálních autorit, pracovní skupina. Faktory prostředí determinují typ chování lídra, jestliže mají podřízení dosáhnout maximálně možných výsledků.
- **Faktory podřízených** představují osobní charakteristiky samotných podřízených, jako je těžiště kontroly, zkušenosti, očekávané schopnosti. Osobní charakteristiky podřízených determinují jak je prostředí a chování lídra interpretováno.
- Teorie předpokládá, že chování lídra, z pohledu dosahování cílů a výkonů, nebude účinné, pokud nebude slučitelné s prostředím nebo charakteristikami podřízených.

Styly vedení podle Vroom, Yettona a Jaga (80. léta 20. století)



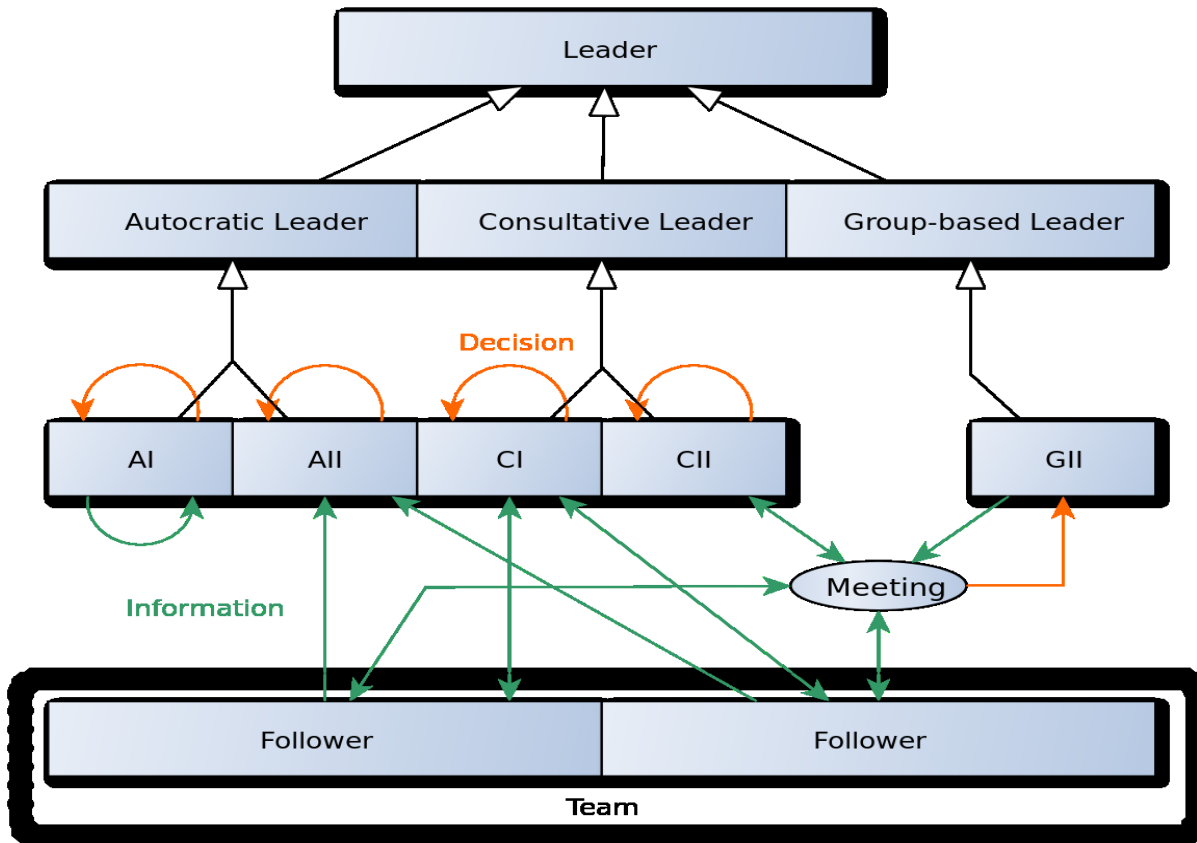
- Definují faktory, které podle nich zásadním způsobem ovlivňují volbu vhodného stylu rozhodování manažera. Těmito faktory jsou **kvalita vlastního rozhodování** a **akceptovatelnost rozhodnutí** (tj. ochota podřízených realizovat dané manažerské rozhodnutí).
- Podstatou modelu pro řešení problémů skupin a jejich vedení je provedení situační analýzy problému, který se vyskytl a má se řešit pro danou skupinu zaměstnanců. Situační analýza daného problému - můžeme popsat pomocí sedmi charakteristik:
 - požadavek kvality řešení,
 - dostatek informací k řešení,
 - strukturovanost problému,
 - význam akceptovatelnosti zaměstnanců pro realizaci rozhodnutí,
 - akceptovatelnost pro spolupracovníky
 - cílová orientace spolupracovníků,
 - pravděpodobnost vzniku konfliktů mezi spolupracovníky.

Styly vedení podle Vrooma, Yettona a Jaga



- Těchto sedm charakteristik dává vedoucímu dostatečnou možnost analyzovat daný problém tak, aby bylo možné odvodit vhodný vůdčí styl.
- Jako nástroj pro volbu tohoto stylu slouží rozhodovací strom, jehož jednotlivé uzly zobrazují výše uvedené charakteristiky.
- **AI autokratický styl** – manažer řeší problém sám na základě vlastních informací
- **AII autokratický styl** – manažer rozhoduje sám na základě informací od zaměstnanců
- **CI konzultativní styl** – individuální konzultace
- **CII konzultativní styl** – svolání porady celého kolektivu
- **GII skupinový styl rozhodování** – společné řešení

Styly vedení podle Vrooma, Yettona a Jaga



Model komplexního vedení (90. léta 20. století)



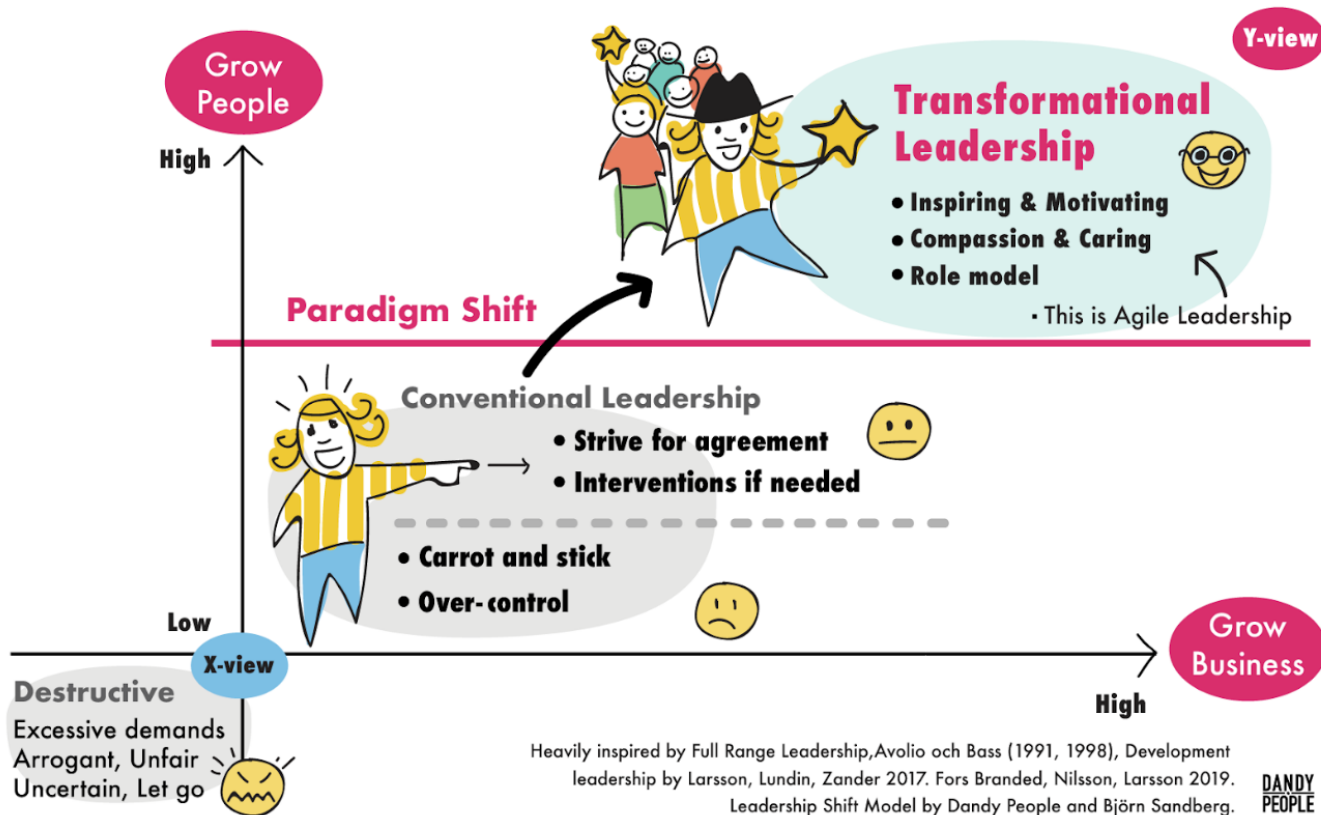
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Prostor pro doplňující informace, poznámky

Model komplexního vedení



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Heavily inspired by Full Range Leadership, Avolio och Bass (1991, 1998), Development leadership by Larsson, Lundin, Zander 2017. Fors Branded, Nilsson, Larsson 2019. Leadership Shift Model by Dandy People and Björn Sandberg.

DANDY
PEOPLE

Transakční vedení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Transakční vedení** je založeno na poskytování určitých odměn (peníze, práce, jistota) za ochotu vyhovět a práci vykonat.
- Z tohoto pohledu se transakční lídři podobají spíše manažerům než lídrům.
- Projevy transakčního vedení lidí jsou podněcovány pouze potřebami a preferencemi lidí, čímž tato podoba vedení lidí nekriticky reaguje na naše potřeby a preference a vychází z nerozvinutého mravního citění.



- **Transformační vedení** je založeno na schopnosti využít sílu osobnosti vedoucího pracovníka a tím dosáhnout významných změn v chování spolupracovníků tak, aby bylo dosaženo uskutečnění vizí a naplnění cílů lídra.
- Míra v jaké jsou lídři transformační, se měří jejich vlivem na jejich stoupence, ve smyslu míry důvěry, obdivu, věrnosti a úcty stoupenců k lídrovi, stejně jako míry, v jaké jsou stoupenci ochotni pracovat usilovněji, než se původně očekávalo.
- K tomu dochází, protože lídr transformuje a stimuluje prostřednictvím inspirující mise a vize, kterým poskytuje identitu.

Charismatické vedení



- **Charismatické vedení lidí** je založeno na osobnosti, na vlastnostech a charismatu, lídra umožňující ostatní přesvědčit k následování.
- Charismatické lídři se odlišují od běžných lidí tím, že jsou obdařeni výjimečnými vlastnostmi, které jejich stoupence inspirují. Charismatické lídři pracují se zaměstnanci tak, že vytvářejí inspirující představu budoucnosti. Tímto jsou podobni transformačním lídrům.

Základní osobnostní charakteristiky charismatického lídra jsou:

- má vizi;
- je schopen svoji vizi vysvětlit;
- je ochoten riskovat pro naplnění své vize;
- je citlivý jak k životnímu prostředí a potřebám svých spolupracovníků;
- jeho chování není zcela běžné.

Vizionářské vedení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Vizionářské vedení lidí** je inspirováno jasnou vizí, jasným cílem, vzrušující budoucností, která je pro spolupracovníky lákavá.
- Vizionářské vedení je založeno na poskytnutí pocitu účelnosti a smysluplnosti práce a života nabídkou vzrušující vize. Přičemž vizi můžeme chápat jako cíl, který je lákavý.
- Vizionářští lídři jsou schopni vytvořit a vysvětlit realistickou, důvěryhodnou a atraktivní vizi budoucnosti, která zlepší současnou situaci.

Autentické vedení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Autentické vedení lidí** je založeno na pozitivní morální perspektivě, která se vyznačuje vysokými etickými standardy usměrňující rozhodování a chování lidí.
- Autentiční lídři se snaží jednat v souladu s osobními hodnotami a přesvědčením takovým způsobem, aby získali respekt a důvěru spolupracovníků.
- Tento respekt se vytváří také podporováním rozmanitých názorů a vytvářením sítí vztahů založených na spolupráci.

Servant leadership (70. léta 20. století)



- Vedení služebníka
- Filozofie vedení, ve které je cílem vůdce sloužit.
- Vedoucí služebník sdílí moc, staví potřeby zaměstnanců na první místo a pomáhá lidem rozvíjet se a podávat co nejlepší výkony.
- Zakladatel Robert K. Greenleaf, říká, že Servant Leader by se měl zaměřit na to, **"zda ti, kterým slouží, rostou jako osobnosti? Stávají se při službě zdravějšími, moudřejšími, svobodnějšími, samostatnějšími a mají větší šanci stát se sami služebníky?**
- Služebník se zaměřuje především na růst a blaho lidí a společenství, do kterých patří. Zatímco tradiční vedení obvykle zahrnuje hromadění a uplatňování moci člověkem na "vrcholu pyramidy", služebné vedení je jiné. Servant leader se dělí o moc, staví potřeby druhých na první místo a pomáhá lidem rozvíjet se a dosahovat co nejvyšších výkonů.

Servant leadership



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Servant leadership

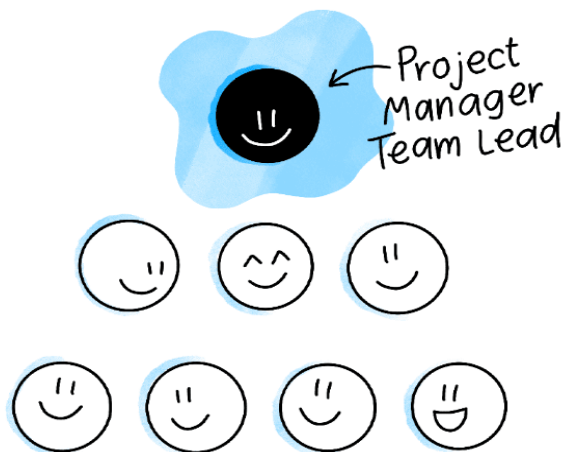


**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

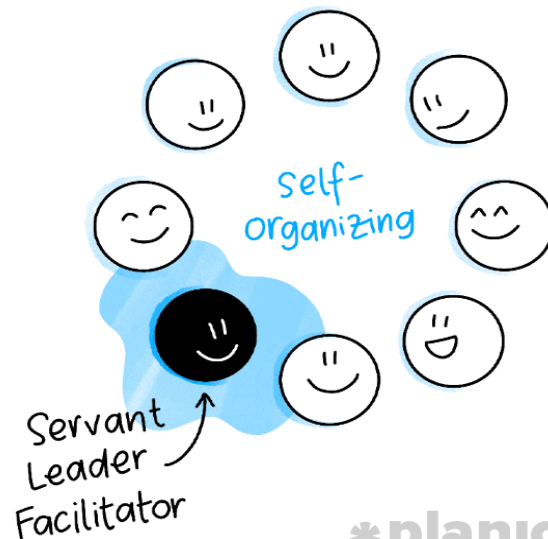


Prostor pro doplňující informace, poznámky

TRADITIONAL TEAMS



AGILE TEAMS

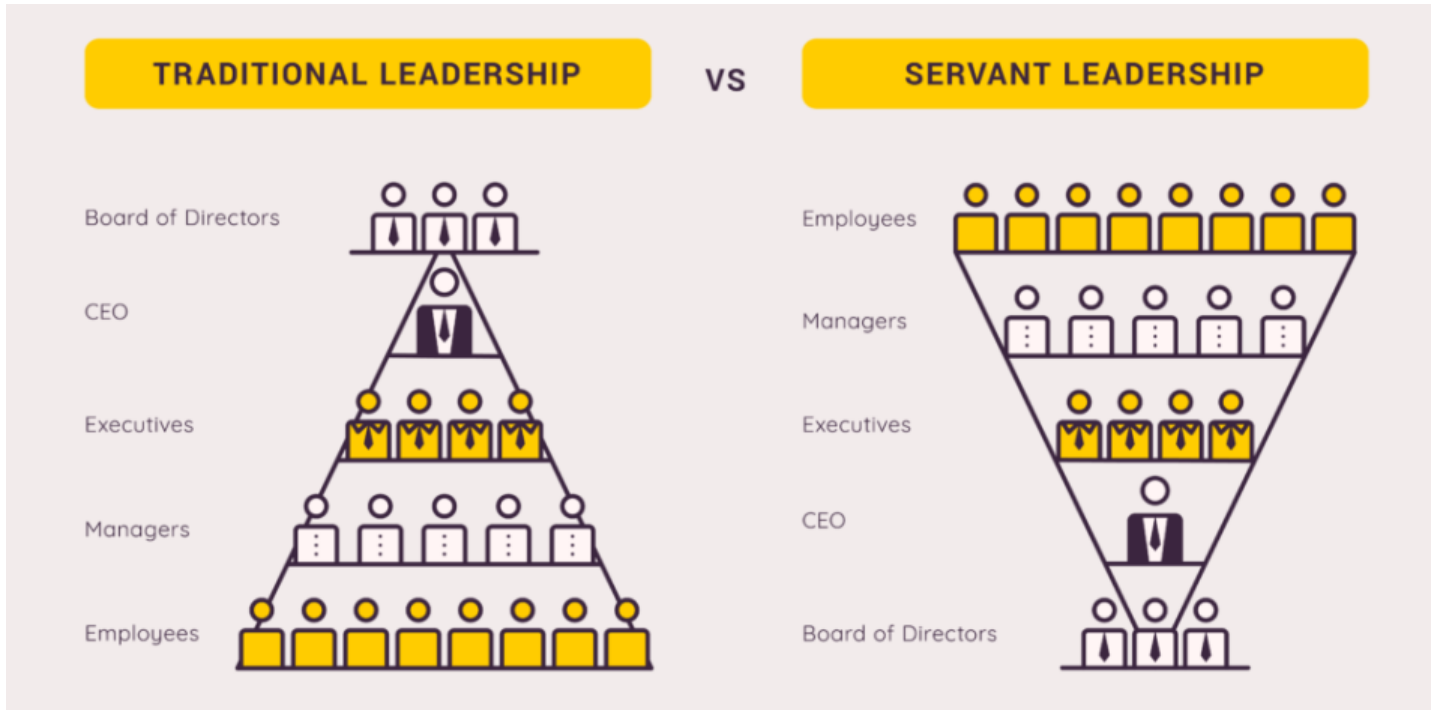


*planio

Servant leadership – organizační struktura



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Servant leadership – 10 charakteristik



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Listening 	Empathy 	Healing 	Awareness 	Persuasion 
Conceptualization 	Foresight 	Stewardship 	Commitment to the Growth of People 	Building Community 

Resonant leadership (70. léta 20. století)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Daniel Goleman tvůrce myšlenky resonant leadershipu.
- Vedoucí pracovníci mohou vysílat buď pozitivní, nebo negativní vlny, které se odrážejí v celém podniku a ovlivňují ostatní. Rezonanční lídři inspirují ostatní prostřednictvím konzistentních, pozitivních vztahů a emocí.
- Rezonující lídři si uvědomují, že jejich jednání má schopnost ovlivnit ostatní, a využívají **emoční inteligenci** k vedení a pomoci ostatním. Emoční inteligenci lze chápat jako schopnost zvládnutí emocí a umění vcítit se do emocí ostatních jedinců.
- Vedoucí pracovníci mohou ovlivnit emocionální stav lidí ve svém okolí. Například budou působit pozitivně, když všechny naladí na stejnou optimistickou vlnu. Nebo naopak vytvoří disonanci, kdy jejich negativita začne ovlivňovat ostatní.
- Rezonanční vedení umožňuje vedoucím pracovníkům toto prostředí vytvářet a podporovat. Tím, že se soustředí na to, jak a proč jednají, vysílají svou vlnovou délku, která rezonuje v celé společnosti, zabrnká na strunu lidí a sjednotí je za společným cílem.

Resonant leadership (70. léta 20. století)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Vizionář:** Vizionářští lídři vidí celkový obraz toho, kam společnost směřuje, a sdílejí ho se svými lidmi, čímž je inspirují ke společné práci na dosažení skupinových cílů. V tomto modelu každý chápe hodnotu a význam své práce.
- **Koučování:** Ten se zaměřuje na osobní rozvoj zaměstnanců a vyžaduje, aby vedoucí pracovníci projevovali skutečný zájem o jednotlivce, což buduje vazby, zvyšuje důvěru a vede k vyšší úrovni motivace.
- **Afiliativní:** Jde o vytváření vazeb mezi zaměstnanci, což posiluje vztahy a zvyšuje spolupráci. Zaměstnanci se budou cítit oceněni, pokud vedoucí pracovníci v těchto situacích projeví skutečnou empatii.
- **Demokratické:** Vedoucí, kteří používají tento styl vedení, se otevřeně ptají zaměstnanců na jejich názory nebo je zvou do rozhodovacího procesu.

Resonant leadership



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Rezonant leadership



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

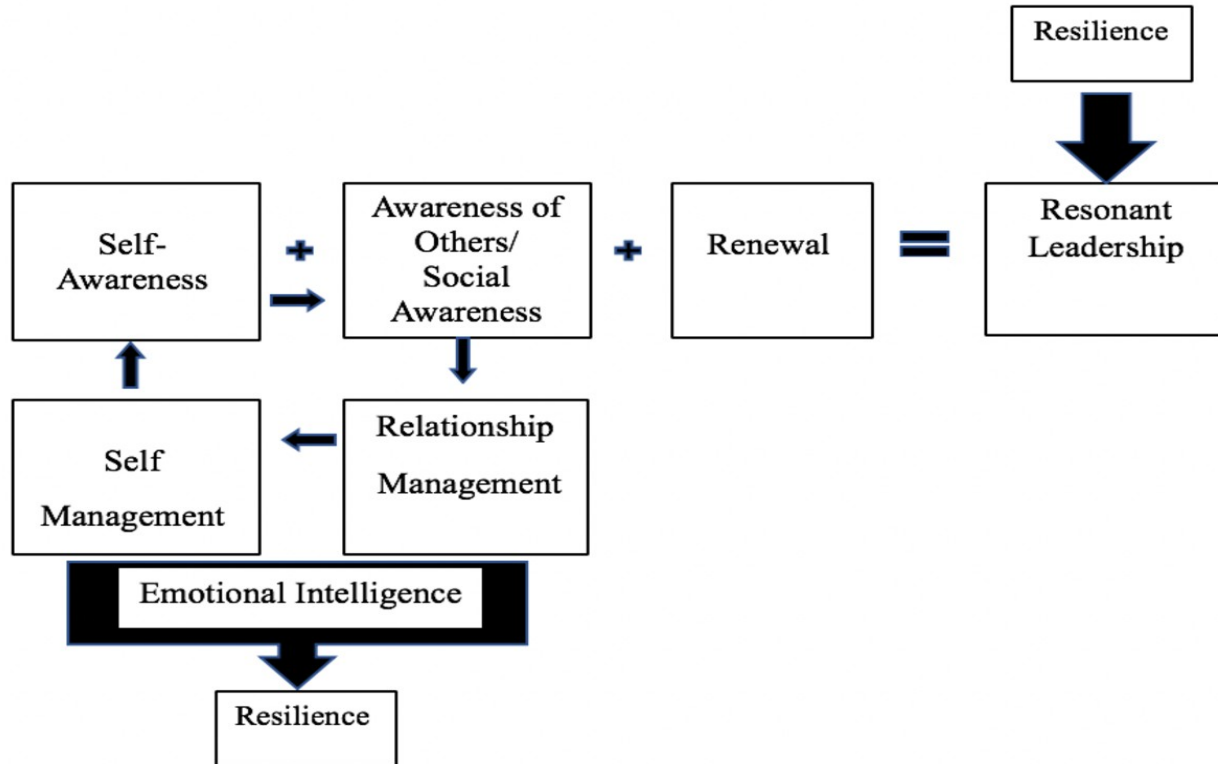
Resonant leadership



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



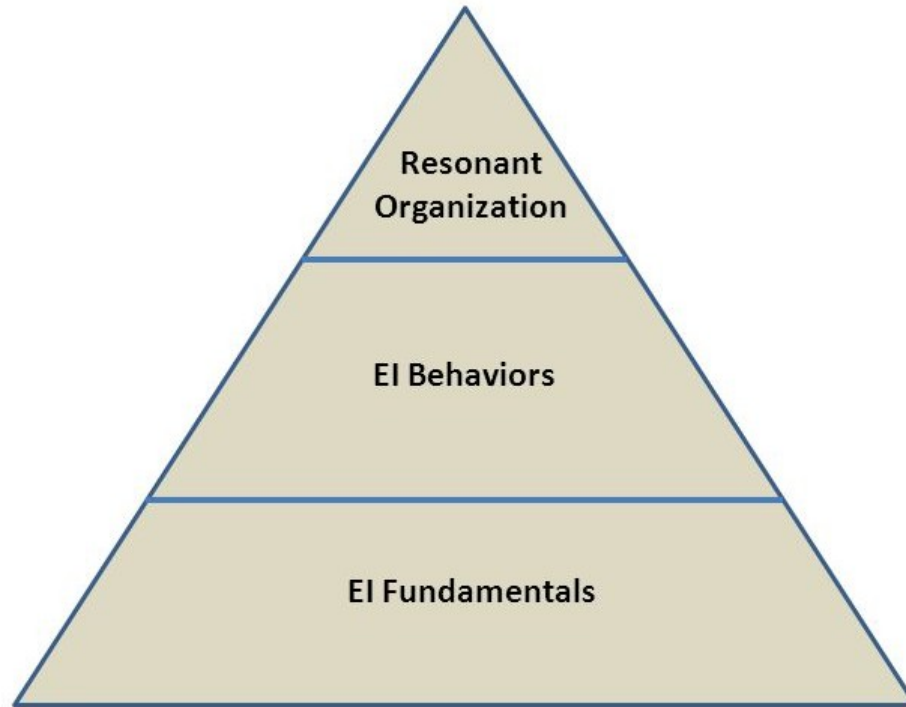
Resonant leadership



Resonant leadership



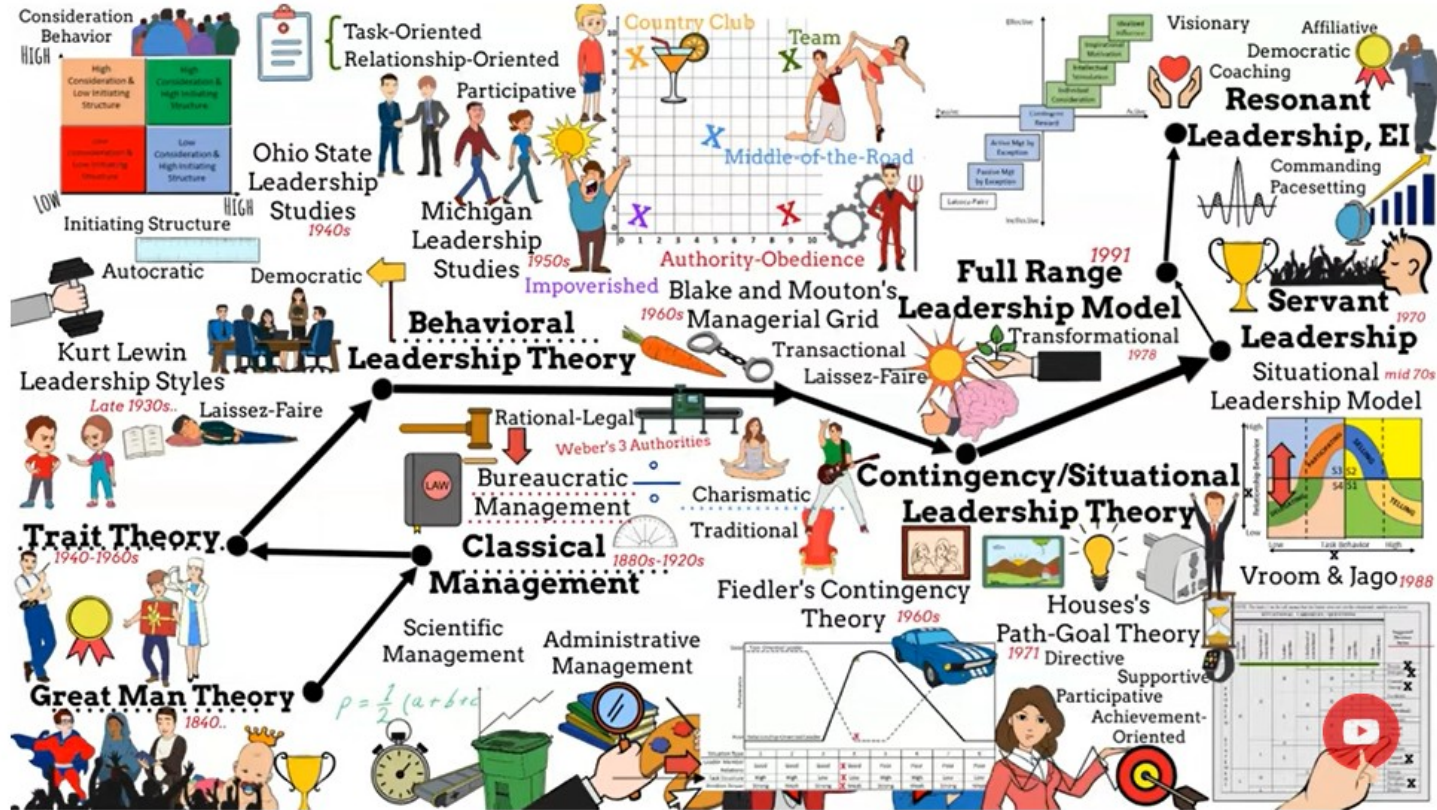
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Teorie leadershipu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky