

# Management a leadership

3. 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).
- **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 – **lídr** inovuje.
- **Manažer** je kopie – **lídr** je originální.
- **Manažer** udržuje – **lídr** rozvíjí.
- **Manažer** se zaměřuje na systémy a struktury – **lídr** se zaměřuje na lidi.
- **Manažer** se spoléhá na kontrolu – **lídr** vyvolává důvěru.
- **Manažer** má výhled krátkodobý – **lídr** má perspektivu dlouhodobou.
- **Manažer** se ptá jak a kdy – **lídr** se ptá co a proč.
- **Manažer** má svůj pohled vždy upřen na termíny splnění konkrétních úkolů – **lídr** na obzor cesty.
- **Manažer** napodobuje – **lídr** tvoří.
- **Manažer** akceptuje status quo – **lídr** jej zpochybňuje.
- **Manažer** je klasický dobrý voják – **lídr** je svébytná osobnost.
- **Manažer** dělá věci správně – **lídr** dělá správné věci..

# Leadership

---



- 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.
- 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.

# Management a leadership

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



---

Prostor pro doplňující informace, poznámky

# Role lídra

---



Lídrů 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 – neformální lídrovství

---



- 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.
- **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.
- Přenechávají jim prostor a odpovědnost za svěřené úkoly a tak se je snaží, mimo jiné, něčemu naučit.

# 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



# McGregorova Teorie XY

---



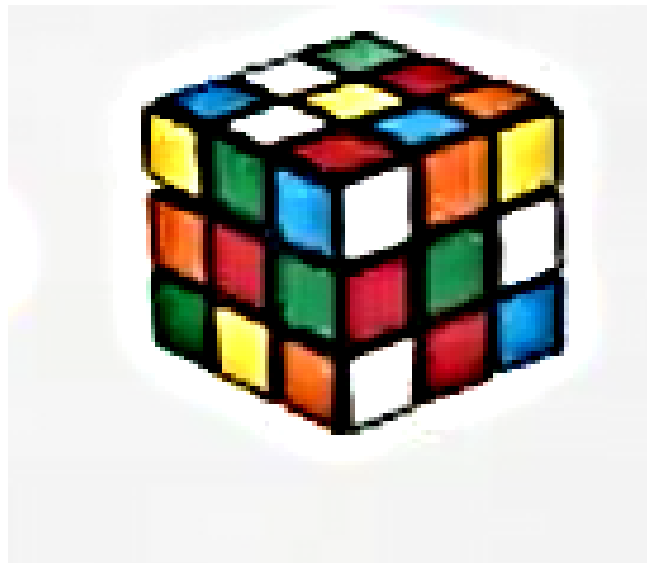
- Klasickým východiskem pro různé přístupy k vedení lidí je **McGregorova Teorie XY** z roku 1960.
- Jedná se o účelovou abstrakci dvou krajních podob lidí, lidí typu X a lidí typu Y, kterých může nabývat vztah člověk k práci a z toho vyplývající chování.
- **Lidé typu X** jsou typičtí tím, že v podstatě 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.

# Teorie velkého člověka/vůdce a teorie rysů

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



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

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

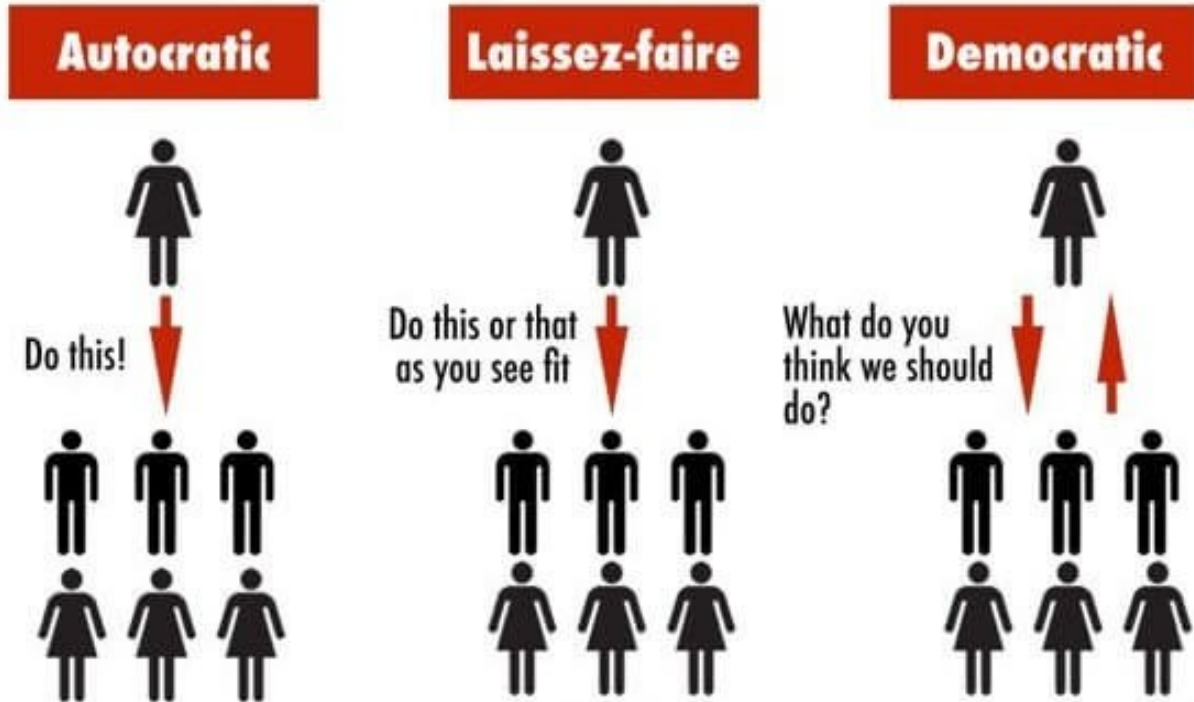
- Jednou z prvních komplexnějších teorií leadershipu, která se dostala do popředí zájmu ve druhé polovině dvacátého století, je **teorie stylů**.
- Rozdílnost stylů vedení vychází ze dvou základních dimenzí, a to z míry direktivnosti a z míry participace.
- Míra direktivnosti zobrazuje míru podpory samostatného 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.

# Teorie stylů – Kurt Lewinovy styly vedení



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Delegativní - liberální      Participativní - týmový



# 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.

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

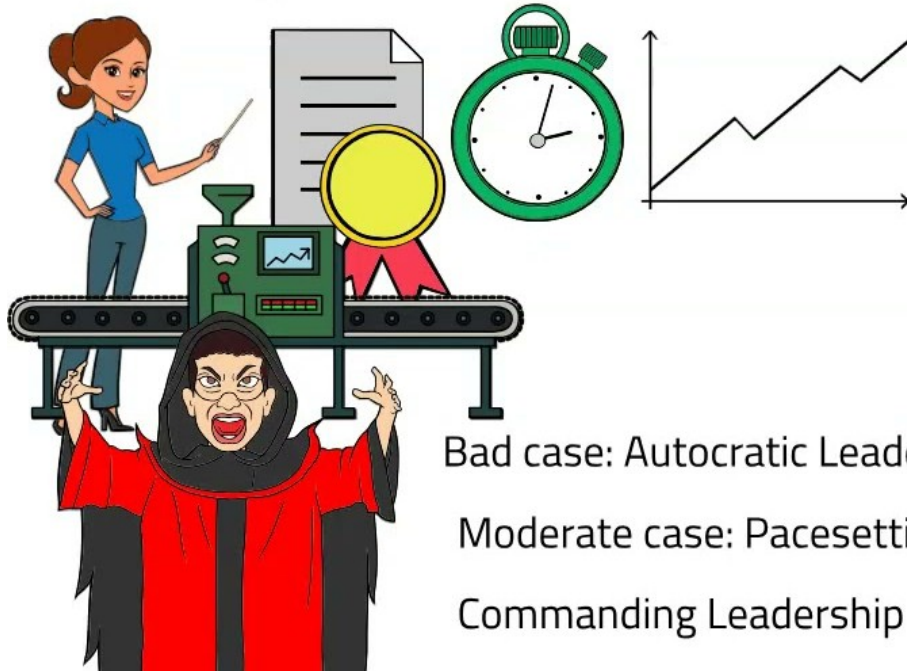
---



**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)
- **Dimenze úcta** (zaměření na pracovníky)
- 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.

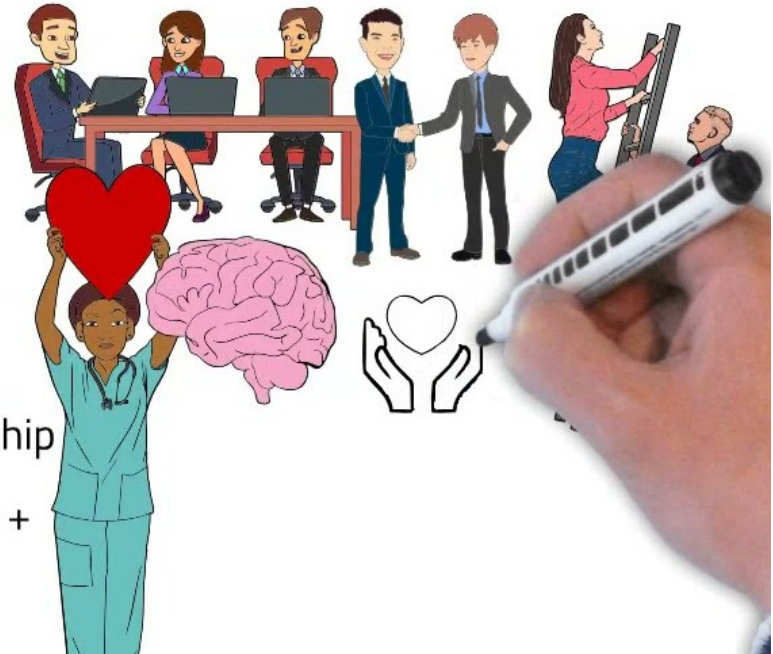
## Initiating Structure Behavior

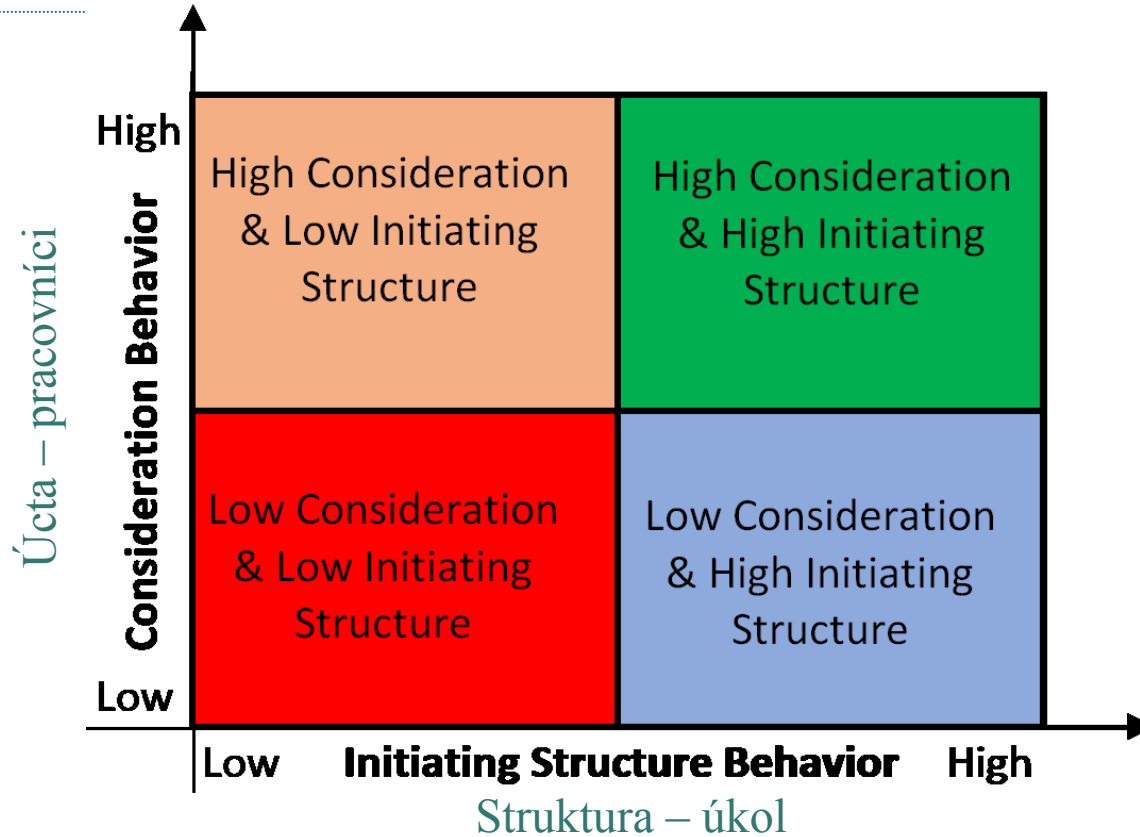


Bad case: Autocratic Leadership

Moderate case: Pacesetter +  
Commanding Leadership

## Consideration Behavior





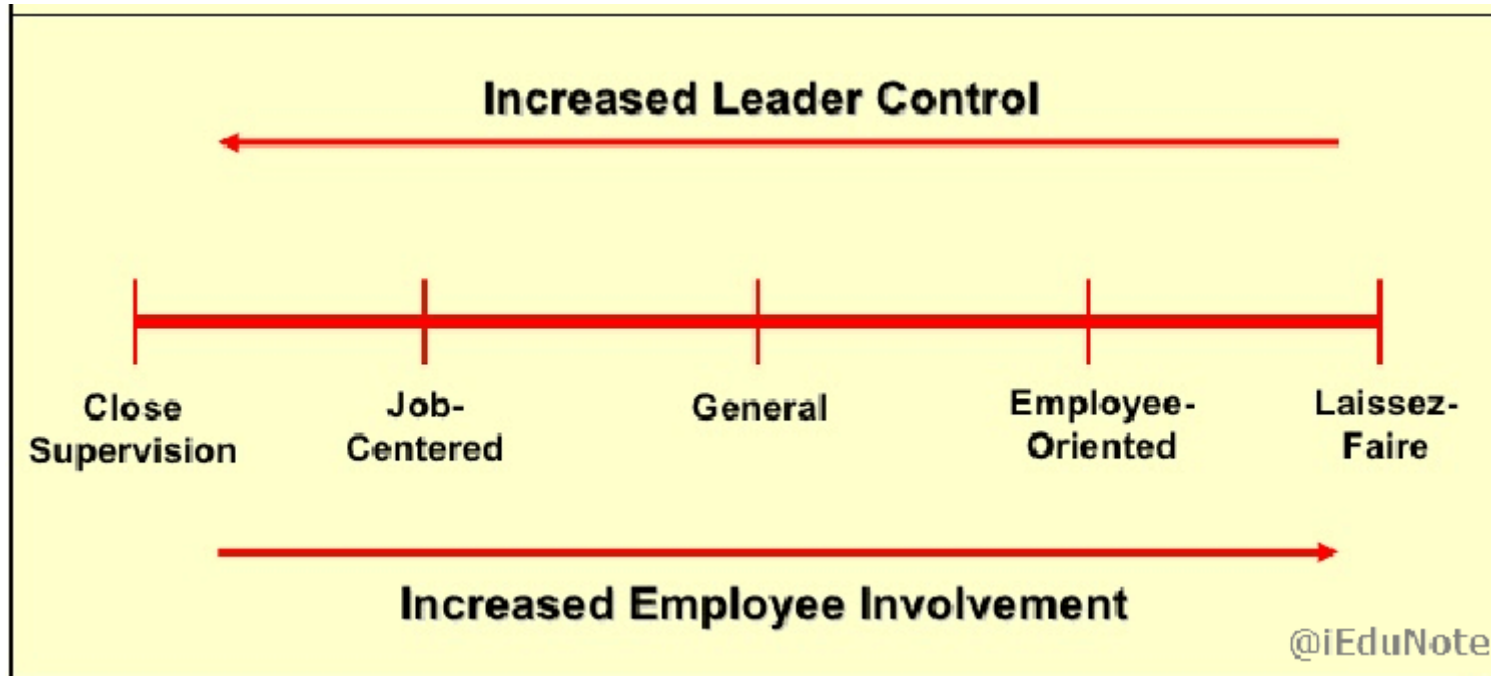
# Studie University of Michigan (50. léta 20. století)

---



**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**
- **Přístup orientovaný na úkoly**



# 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.



# Manažerská mřížka GRID

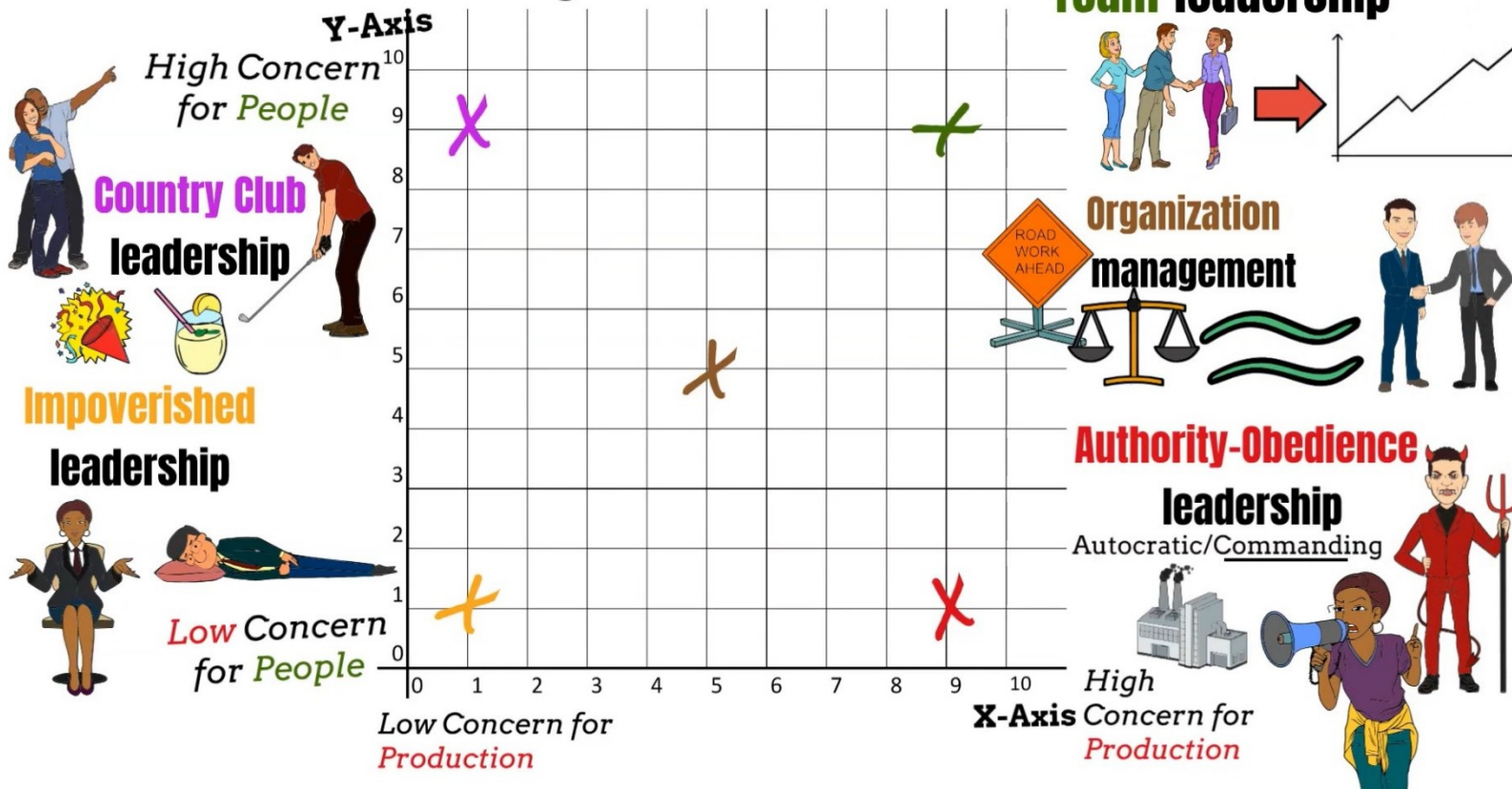


# Manažerská mřížka GRID III



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

## Blake Mouton Managerial Grid



# Fiedlerův kontingenční model (70. léta 20. století)

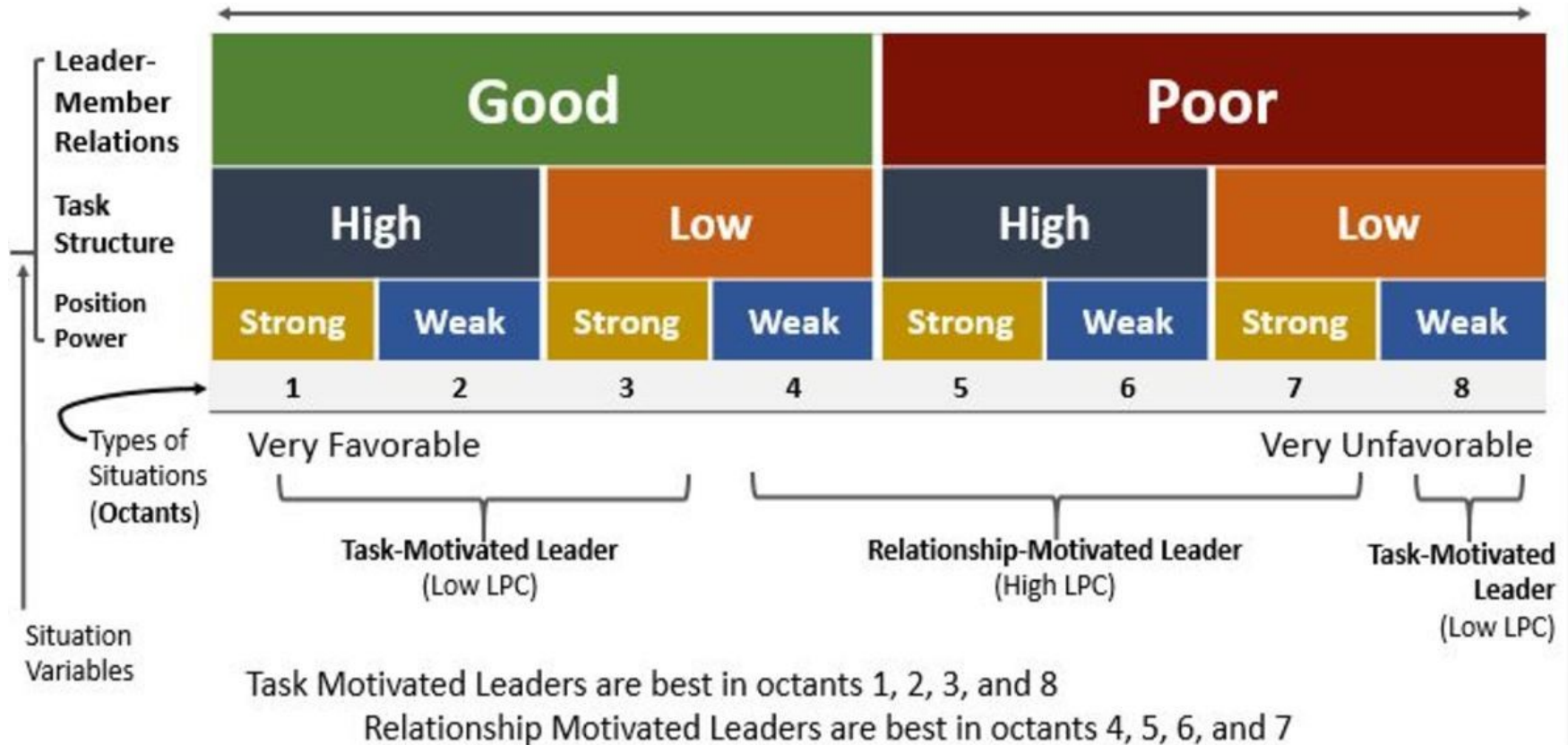
---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Fiedlerův kontingenční model** předpokládá, že efektivní výkonnost skupiny závisí na adekvátním zvoleném stylu vedení, odpovídající míře kontroly a vlivu na danou situaci.
- 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

---



- 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

---

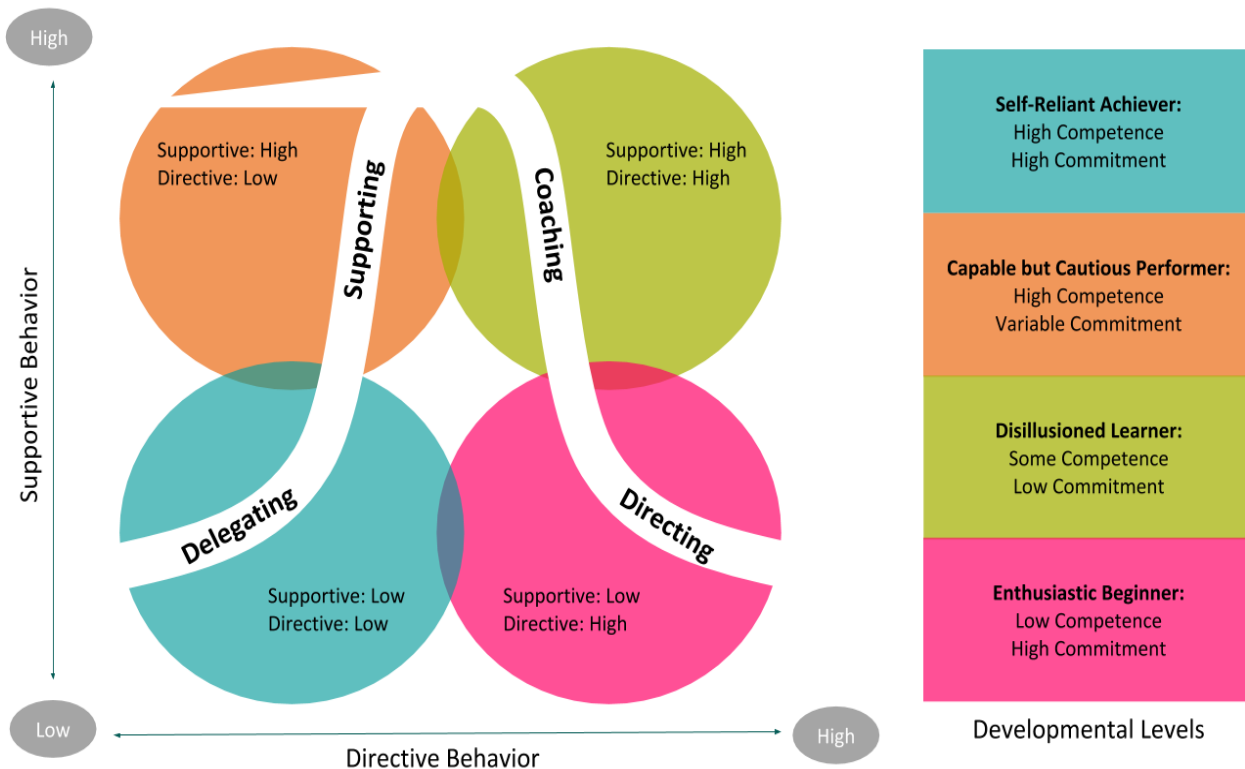


- **Chování orientované na úkol a na budování vztahů** představují styly vedení, které si autoři tohoto modelu půjčili od předchozích teorií.
- **Chování orientované na úkol**, nebo také direktivní přístup, znamená, že pracovníkovi manažera poskytne potřebné instrukce, řekne mu, co přesně a jakým způsobem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





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

---

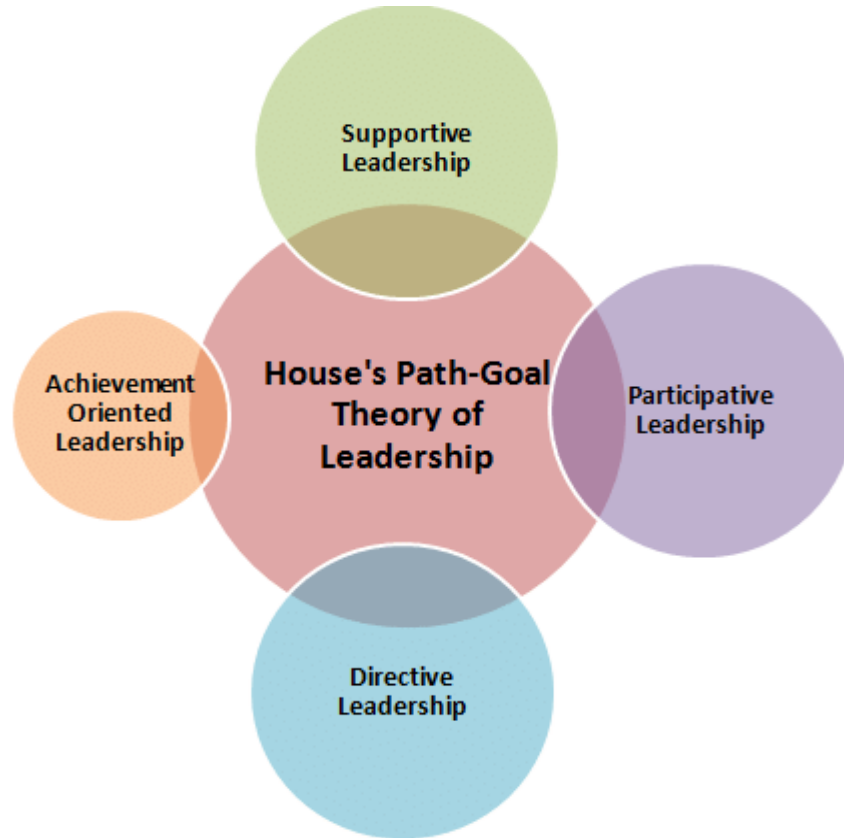


SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁRVINĚ

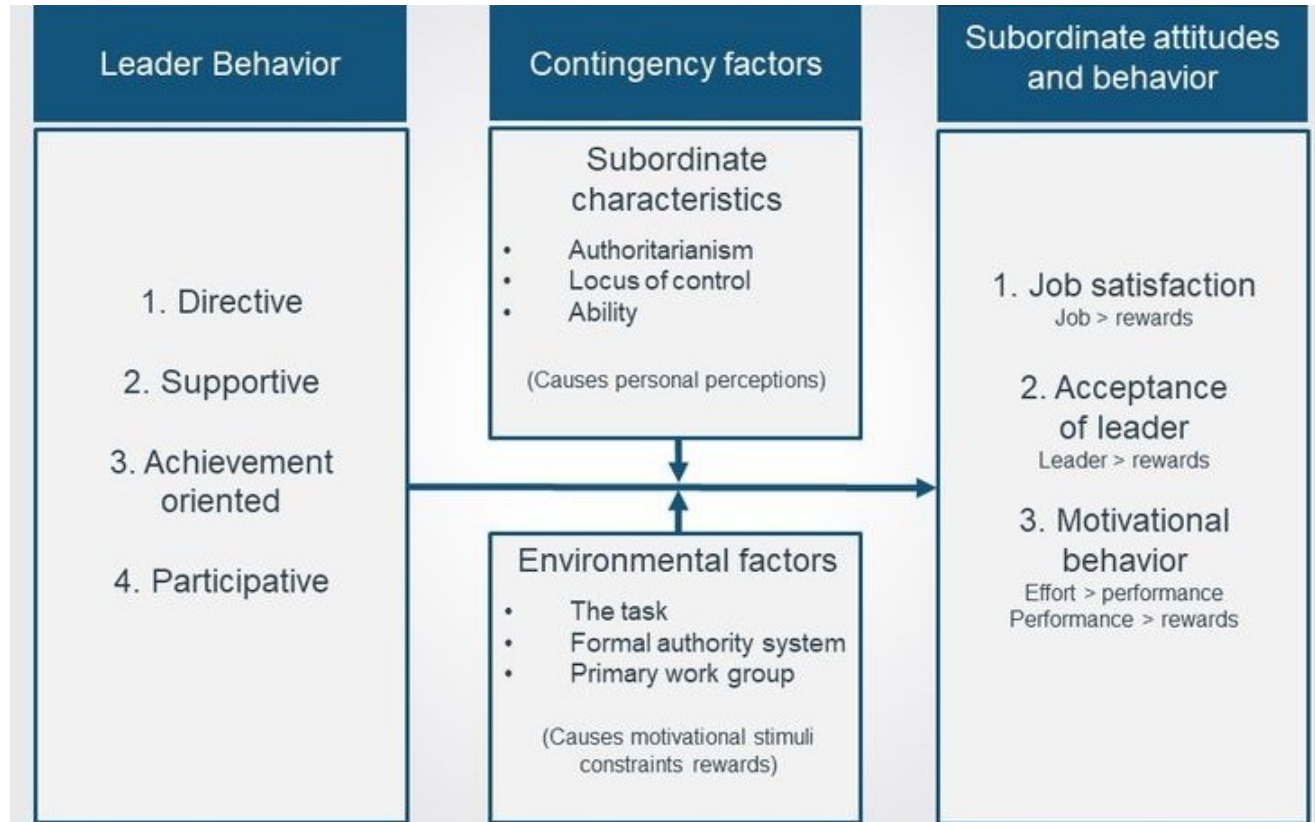
- Teorie cesta-cíl, jejímž autorem je Robert House, je založena na předpokladu, že lídr své pracovníky při naplňování jejich cílů řídí nebo podporuje. V podstatě vychází z motivační teorie očekávání.
- Pojem cesta-cíl je odvozen z přesvědčení, že efektivní vedení odstraňuje překážky a nástrahy tak že,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

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- 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.

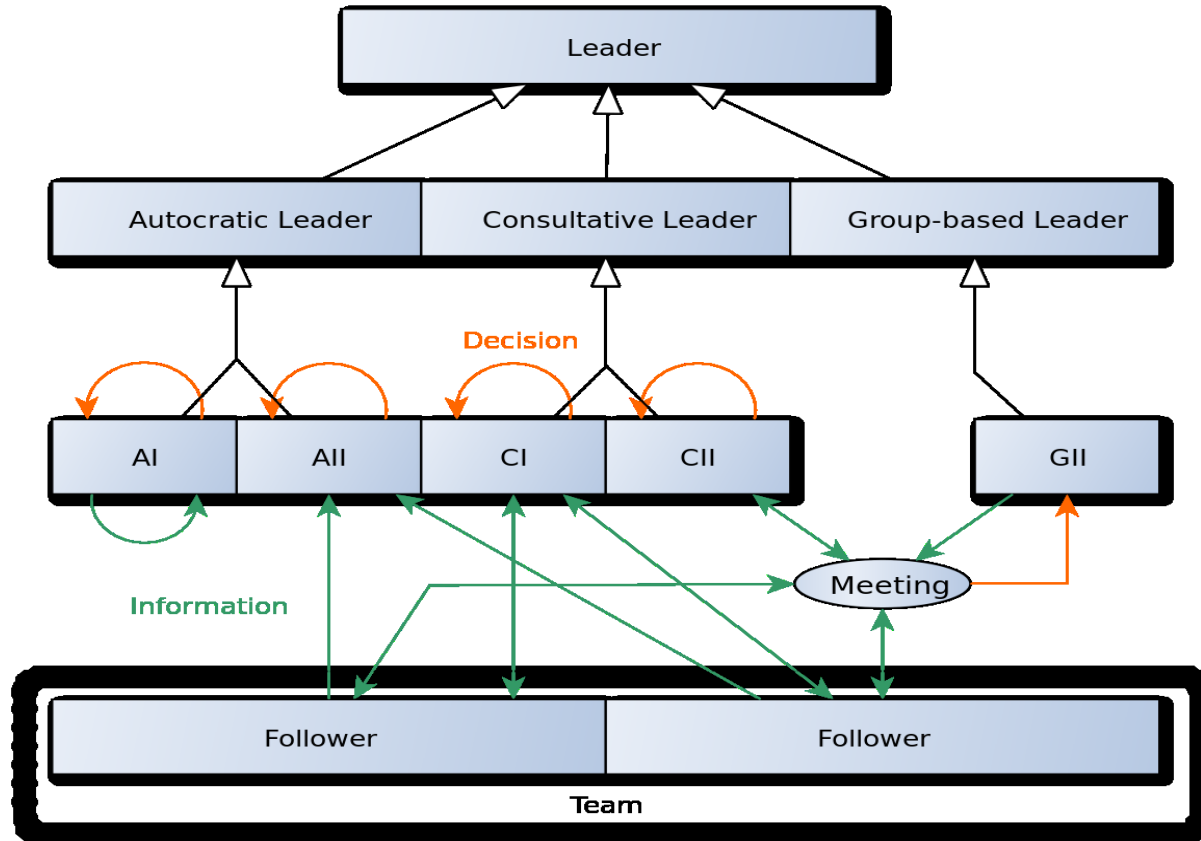
# Styly vedení podle Vrooma, Yettona a Jaga

---



- 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

---

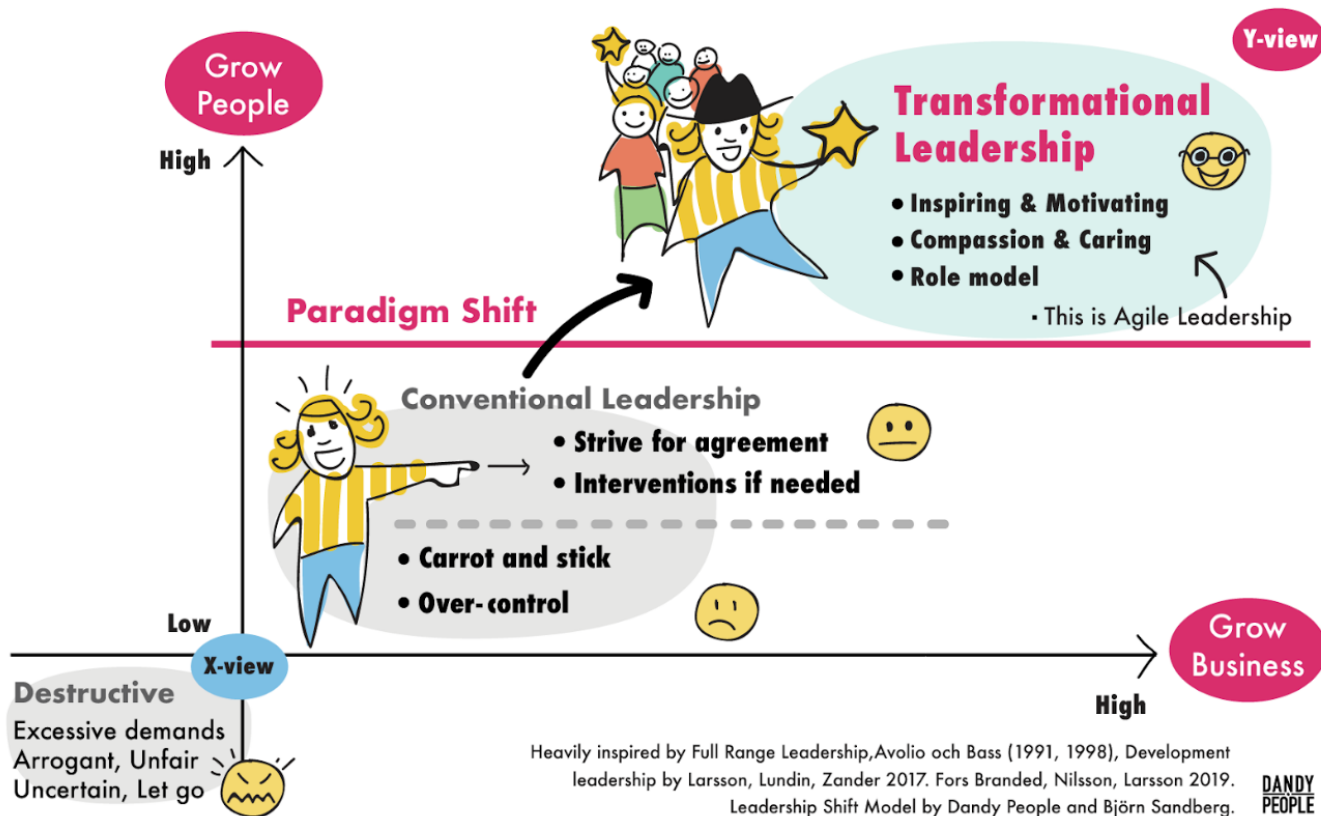
Prostor pro doplňující informace, poznámky



# 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 podobní 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

---



- **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

---



- **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", služební 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

---



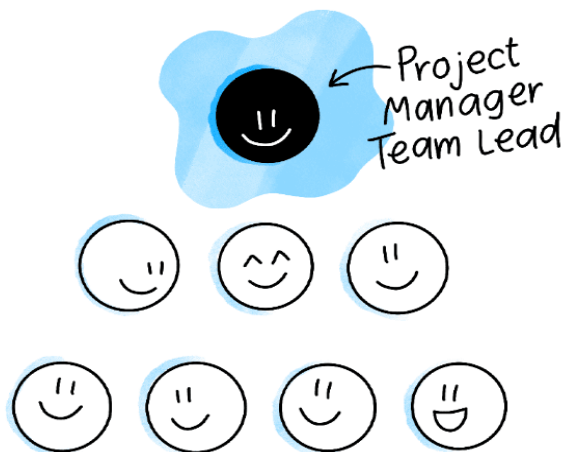
**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



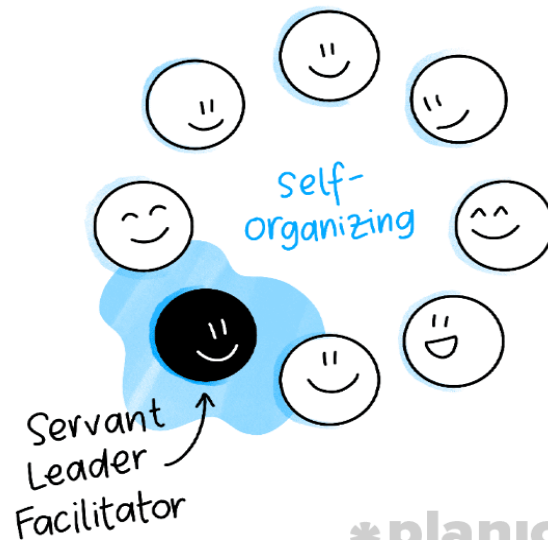
---

Prostor pro doplňující informace, poznámky

## TRADITIONAL TEAMS



## AGILE TEAMS



\*planio

# Servant leadership – organizační struktura

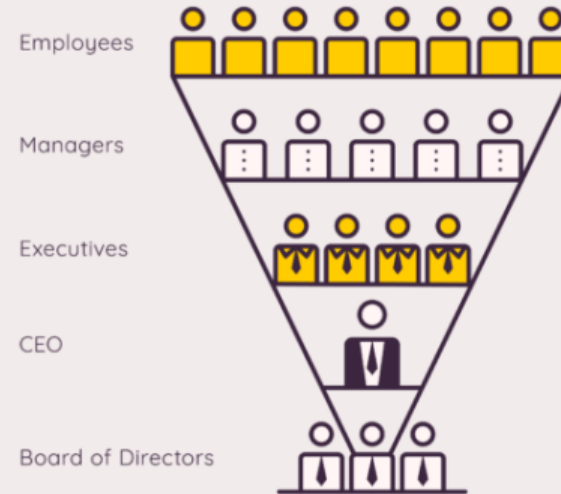


**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**TRADITIONAL LEADERSHIP**

VS

**SERVANT LEADERSHIP**



# 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 KARVÍNĚ

- 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



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

# 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

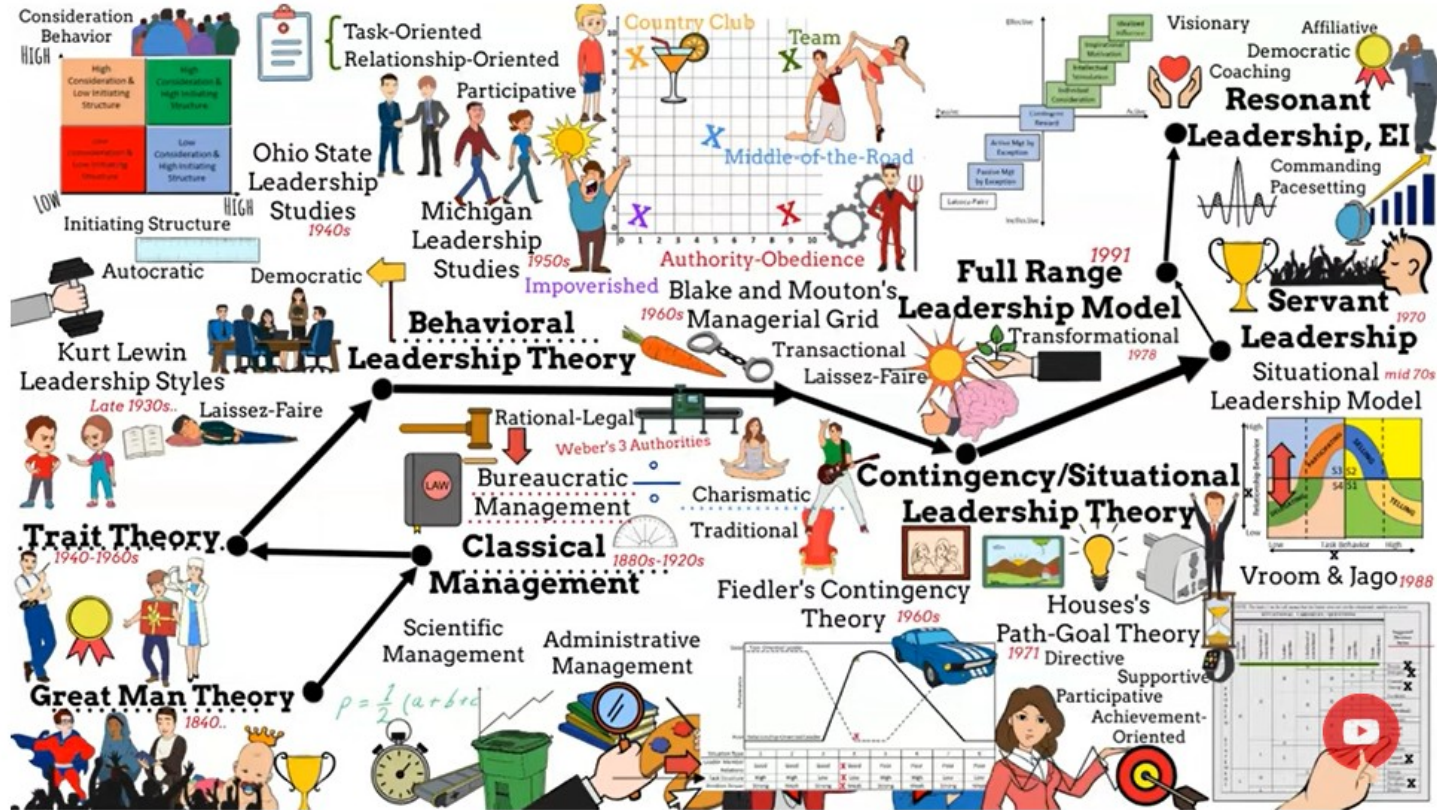




# Teorie leadershipu



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

# Moderní styly vedení



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

MANAGEMENT

- Z pohledu stylu řízení je koučování osobní přístup realizovaný při výkonu práce a používaný manažery k rozvoji dovedností a schopností pracovníků.
- Řízení lidí formou koučování není založeno na přímých příkazech a rozkazech, ale spíše na přístupech podporujících důvěru, posilující spolupráci při řešení problému.
- Koučování, jak už napovídá samotný pojem, je manažerský přístup převzatý z oblasti sportu.
- Koučování může být chápáno buď jako forma poradenství nebo určitý styl řízení.
- Potřeba koučování vyplývá z formálního nebo neformálního zkoumání pracovního výkonu, ale i běžných každodenních aktivit.

# Cíle koučování

---



- pomoci lidem, aby si uvědomili, jak pracují, kde je třeba se zlepšit a co se potřebují naučit;
- uvést řízené delegování do praxe;
- umožnit manažerům a pracovníkům využít jakékoliv vzniklé situace jako příležitosti k učení a vzdělávání;
- umožnit v případě potřeby poskytování vedení v tom, jak vykonávat konkrétní úkoly a tím pomáhat lidem.

# Charakteristiky koučování I

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁRVINĚ

- koučování je forma vedení rozhovoru mezi koučem a koučovaným, přičemž kouč koučovaného vede a pomáhá, je jeho průvodcem a klade mu otázky;
- koučování je výraznou motivací spolupracovníků;
- koučovaný vytváří své vlastní řešení, zvažuje své možnosti, posuzuje reálné zdroje a termíny ze svého pohledu a díky tomu také přebírá odpovědnost za úkoly a cíle;
- koučování vede k rozvoji kompetencí, k samostatnosti, hledá různé možnosti a zdroje;
- koučování vytváří otevřený vztah mezi koučem a koučovaným, a to díky časovému prostoru, naslouchání, podpoře a akceptování názorů;
- koučování podporuje kreativitu, iniciativu a konstruktivní postoj k cílům, změnám a konfliktům;
- koučování pracuje s jedinečností každého člověka, plně respektuje motivaci, schopnosti a zkušenosti koučovaného.

# Charakteristiky koučování II

---



- Z uvedených charakteristik vyplývá, že podstatou koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery, který je založen na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti.
- Základní metodou kouče je kladení otázek s cílem dovést koučovaného, aby si na ně dovedl sám odpovědět a dovedl naplnit stanovený cíl. Pořadí otázek, které kouč klade, se postupně zaměřuje na čtyři odlišné oblasti: Goals – Reality – Options – Will.
- Klíčovou osobu je kouč, který by měl osobou se sebedůvěrou a pozitivním postojem k lidem, měl mít silné vnitřní hnutí pomáhat druhým k úspěchu, schopnost sebeovládání, vůli neustále se učit, ochotu zůstat postupně více v pozadí a přenechávat hlavní roli koučovanému a další.

# Etapy koučování

---



- identifikace oblasti znalostí, dovedností a schopností, které je potřeba posílit ke splnění konkrétního úkolu;
- zabezpečit, aby daná osoba chápala a akceptovala potřebu se učit;
- diskuse s danou osobou o nejlepším způsobu učení se a spolupráci;
- požádat danou osobu, aby vypracovala to, jak chce řídit své vzdělávání a zjistila, v čem bude potřebovat pomoc od kouče;
- zabezpečovat podle potřeby konkrétní vedení;
- dohoda o sledování a posuzování pokroku v učení dané osoby.



- Mentorování je proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců-mentorů, kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu.
- Mentorování může hrát důležitou roli v rozvoji lídrů a manažerů.
- Mentoring je vztah mentora (zkušenější a starší), který pomáhá svému svěřenci rozvíjet jeho osobnost, dovednosti, orientovat se v dané problematice.
- Mentor předává své poznatky, zkušenosti formou rad, diskuse a poskytování zpětné vazby.
- Mentor navozuje dilemata a příklady řešení. Svěřenec může pozorovat mentora při činnosti a vyvolávat diskusi.



# Zásady volby stylu vedení

---



Při výběru vhodného stylu vedení je potřeba si uvědomit několik základních zásad:

- žádný styl vedení není univerzálně vhodný pro každou situaci;
- žádný styl vedení není sám o sobě lepší než ostatní;
- použití konkrétního stylu vedení závisí na povaze řešeného úkolu, složení pracovního týmu a oboru činnosti organizace;
- každá situace může být analyzována tak důkladně, aby pro její řešení byl vybrán optimální styl;
- efektivní leadership znamená být schopen posoudit, jaký styl vedení je pro danou situaci optimální a přijmout jej, i když osobně preferujeme jiný styl vedení.

# Motivace



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

MANAGEMENT

# Motivace I

---



- Motivace představuje určité povzbuzení člověka do aktivity, které dělat odmítá nebo se mu do nich nechce.
- Motivace je nezbytným nástrojem každého vedoucího pracovníka v každé organizaci.
- Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem.
- Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování.
- Motivování není inspirování, ale spíše budování trvalého vztahu.
- Z tohoto důvodu motivování vyžaduje více času a investic a dlouhodobě přináší vyšší dividendy.

# Motivace II

---



- Motivace má tři složky, a to směr (co se nějaká osoba pokouší udělat) – úsilí (s jakou pílí se o to pokouší) – vytrvalost (jak dlouho se o to pokouší).
- Pro úspěšné řízení a vedení lidí v organizacích je potřeba poznat a pochopit faktory ovlivňující chování lidí při práci.
- Mezi tyto faktory patří jednak osobností charakteristiky jedinců (jako je například inteligence, schopnosti, postoje, emoce apod.), ale také faktory specifické povahy jako je motivace, oddanost nebo angažovanost
- Motivace může být chápána jako síla, která ovlivňuje lidi, aby se chovali určitým způsobem.
- Oddanost představuje sílu, s jakou se lidé identifikují s organizací a s jakou se zapojují do organizace.
- Angažovanost je stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu.

# Motivační teorie

---



- Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací.
- Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají a proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru.
- Motivační teorie se, mimo jiné zabývají tím, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří naplnění cílů organizace a uspokojí vlastní potřeby zaměstnanců.
- Motivační teorie rozděluje Armstrong do tří základních skupin, a to podle jejich zaměření na: teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah, teorie zaměřené na proces.

# Rozdělení motivačních teorií

---



- **Teorie instrumentality** – tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek (nástroj) k zabezpečení žádoucího chování a jednání lidí. Do této kategorie patří třeba teorie Taylorismu.
- **Teorie zaměřené na obsah** – tvrdí, že motivace se týká aktivit za účelem uspokojení potřeb a identifikace hlavních potřeb ovlivňujících chování. Do této oblasti patří Maslowova pyramida potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, Teorie ERG C. Alderfera, Teorie potřeb McClellanda.
- **Teorie zaměřené na proces** – zaměřují se na psychologického procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti. Do této kategorie patří Expektační teorie, Teorie cíle, Teorie spravedlnosti J. S. Adamse.

# Maslowova pyramida potřeb

---



- **Maslowova pyramida potřeba**, kterou sestavil v roce 1943 americký psycholog Abraham Maslow, je teorie o hierarchii lidských potřeb využitelná při motivaci lidí v organizaci. Teorie říká, že každý člověk přirozeně nejprve uspokojuje nižší potřeby, potřeby s nižší hodnotou, aby mohl dosáhnout svého potenciálu v oblasti vyšších potřeb, potřeb s vyšší hodnotou.

Podle této teorie tvoří lidské potřeby hierarchickou strukturu, pyramidu, která má základy postavené na potřebách, které jsou rozděleny do těchto stupňů:

- fyziologické potřeby;
- potřebí bezpečí a jistoty;
- potřeba lásky a sounáležitosti;
- potřeba uznání a úcty;
- potřeba seberealizace.

# Maslowova pyramida potřeb

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ





# Teorie tří kategorií potřeb

---



- Teorie tří kategorií potřeb, **Teorie ERG C. Alderfera**, jejímž autorem byl Clayton P. Alderfer v roce 1972, a která navazuje na práci A. Maslowa, rozděluje lidské potřeby do tří hierarchických skupin.

Jedná se o tyto potřeby:

- potřeby zajištění existence;
- potřeby zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí;
- potřeby zajištění dalšího osobního, resp. profesního a kvalifikačního rozvoje.
- Podobně jako u Maslowa se vychází z toho, že potřeba uspokojení vyšších potřeb se dostavuje až poté, co jsou uspokojeny potřeby nižší. Oproti Maslowově teorie, ale Alderferova teorie předpokládá určitou substituci: když jedna z těchto skupin není dostatečně uspokojována, tak to může zvyšovat naléhavost druhé.

# Teorie potřeb McClellanda

---



**Teorie potřeb McClellanda** byla ovlivněna teorií A. Maslowova. McClellandovi se podařilo identifikovat tři základní kategorie potřeb:

- potřeba moci,
  - potřeba výkonu,
  - potřeba vztahů.
- 
- Motivované chování jedinců je důsledkem jedné nebo důsledkem kombinace všech těchto tří typů potřeb.
  - Podle Tureckiové (2007) byla tato teorie od počátku navržena tak, aby umožnila poznání preference potřeb u zaměstnanců na manažerských pozicích. McClellandova teorie předpokládá, že uspokojování potřeb je podmíněno situačními vlivy.

# Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

---



- **Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace** Frederika Herzberga z roku 1959 říká, že pro zaměstnance jsou zdrojem spokojenosti a motivace dva základní faktory – hygienické faktory a motivátory.
- Hygienické faktory (neuspokojovatele) zahrnuje faktory, jako jsou pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání a další. Nenaplnění těchto faktorů může vyvolat pracovní nespokojenost, přičemž ale jejich naplnění nevyvolá pocit spokojenosti nebo zloby. Pracovník tyto faktory bere jako samozřejmé a účinek z jejich naplnění rychle vyprchá, účinek je krátkodobý.
- Motivátory (uspokojovatele, motivátory) zahrnují například úspěch, uznání, profesní růst nebo odpovědnost, vzbuzují motivaci a spokojenost pracovníků. Naplněním motivačních faktorů je tudíž nezbytnou podmínkou pro motivaci k vyšším pracovním výkonům a jejich účinek na motivaci je dlouhodobý.

# Expektační teorie motivace

---



- **Expektační teorie**, teorie očekávání, jejímž autorem je Victor H. Vroom, byla publikována v roce 1964.
- Základem této teorie je triáda VIE: valence – instrumentalita – expektance, která je považována za základ lidské motivace k dosahování cílů.
- **Valence** představuje subjektivní hodnotu a atraktivitu cíle, kterého se člověk snaží dosáhnout.
- **Instrumentalita** je obsažena v očekávání, že dosažení cíle bude doprovázeno adekvátní odměnou.
- **Expektance** je očekávání založené na předchozích zkušenostech, že se podaří dosáhnout stanoveného cíle.
- Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, tak to povede k jiné, a expektance je pravděpodobnost, že úsilí povede k určitému výsledku.



- **Teorie cíle**, zformulována Lathamem a Lockem v roce 1979 konstatuje, že motivace a výkon jsou vyšší, jestliže byly jednotlivcům stanoveny specifické cíle, které jsou náročné a zároveň přijatelné, a existuje-li zpětná vazba na výkon.
- Klíčová podle této teorie je participace jedinců na stanovování cílů.
- Přičemž náročnost cílů musí být projednána a odsouhlasena a jejich plnění musí být podporováno vedením a radou.
- Životně důležitou roli pro udržení motivace a dosahování stále vyšších cílů, podle této teorie, je poskytování zpětné vazby zaměstnancům.

# Teorie spravedlnosti

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Teorie spravedlnosti J. S. Adamse** je založena na principu sociálního srovnání.
- Teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají způsob, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Přičemž spravedlivé zacházení podle této teorie znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání z porovnání. *Teorie spravedlnosti* vychází z předpokladu, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže to bude naopak.
- Jak uvádí Adams ve své teorii, existují dvě formy spravedlnosti, a to distributivní spravedlnost a procedurální spravedlnost.
- Distributivní spravedlnost se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními.
- Procedurální spravedlnost se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných organizací v takových oblastech jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.

# Motivační systémy

---



- Motivační systém organizace je chápán jako soubor opatření, pravidel a postupů, které mají za cíl podpořit pozitivní pracovní motivaci zaměstnanců.
  - Motivační systém organizace je chápán jako dynamický systém motivačních nástrojů, které odpovídají nejrůznějším potřebám zaměstnanců a jehož hlavním úkolem je měnit zavedené vztahy, zvyky a postoje k pracovní aktivitě.
  - Motivování a stimulování zaměstnanců je podstatou každého motivačního systému organizací. Motivace zaměstnanců v organizacích může mít pozitivní formu i negativní formu. V souvislosti s motivačními systémy v převážné míře hovoříme o pozitivních formách stimulace.
  - Motivační systém můžeme specifikovat jako souhrn tří základních oblastí personálních činností: hodnocení zaměstnanců; odměňování zaměstnanců; vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
-

# Vnitřní motivace

---



- Motivaci k pracovnímu jednání chápat jako vyjádření jednotlivce k přístupu k práci a jeho ochotu pracovat vycházející z jeho vnitřních pohnutek, motivů.
- Motivace je založena na aktivizačních faktorech, které mohou být vnitřní nebo vnější povahy, a podle charakteru aktivizačního faktoru rozlišujeme dva typy motivací, a to vnitřní motivace a vnější motivace.
- **Vnitřní motivace** je založena na vnitřních aktivizačních faktorech – motivech (vnitřní motivátory), což jsou vnitřní (intrapsychické) pohnutky podněcující jednání člověka k něčemu.
- Vnitřní motivy zahrnují potřebu činnosti, potřebu sociálních vztahů, touhu po moci, touhu po výkonu, potřebu seberealizace.
- V případě pracovní motivace založené převážně na vnitřních motivech, je pracovní výkon sám o sobě zdrojem uspokojení.



# Vnější motivace

---



- **Vnější motivace** je založena na vnějších aktivizačních faktorech – stimulech (vnější motivátory), které představují pobídky nebo popudy z vnějšku.
- Tvoří ji odměny, jako třeba zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také tresty, jako například disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.
- Podle Armstronga (2007) mohou mít vnější motivátory bezprostřední účinek působící spíše krátkodobě.
- Zatímco vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, mají hlubší a dlouhodobější účinek.

# Požadavky na motivační systémy

---



- Vhodně a efektivně nastavený motivační systém je klíčovým prvkem v řízení lidských zdrojů v každé organizaci.
- Pro vytvoření efektivního motivačního systému organizace je nutná identifikace potřeb organizaci i zaměstnanců, a nalezení rovnovážného systému, který bude odpovídat potřebám zaměstnanců i organizace.
- Vhodně nastavený motivační systém mimo jiné posiluje firemní kulturu, posiluje loajalitu zaměstnanců a jejich spokojenost, sjednocuje zaměstnance v jejich pracovním úsilí a dosažení požadovaného výkonu organizace.
- Důležitou vlastností motivačního systému je jeho flexibilita, schopnost se pružně a včas přizpůsobit měnící se situaci a potřebám zaměstnanců.