

Název předmětu: MANAGEMENT

Téma: Vedení lidí

Cíl: Vysvětlit jednotlivé styly vedení a jejich aplikaci v manažerské praxi.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Definujte pojem vedení lidí.
2. Rozeberte jednotlivé styly vedení uplatňované v manažerské praxi.
3. Porovnejte přednosti a nevýhody prezentovaných stylů vedení.

Studijní literatura:

VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2001.

BĚLOHLÁVEK, F, KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006.

DĚDINA, J. Management a organizační chování. Praha: Grada 2005

Obsah:

1. Východiska, definice a styly vedení
2. Delegování a koučování
3. Závěr

1. Východiska, definice a styly vedení

Za východisko, pro rozhodnutí o uplatnění určitého adekvátního stylu vedení lidí je považována, dnes již klasická McGregorova **teorie „X“ a „Y“** zveřejněná v publikaci *The Humam Side of Enterprise* (1960).

Podstata myšlenky Douglasa McGregora je založena na dvou krajních modelech a nalezení rozumné míry mezi těmito nefunkčními (abstraktními) extrémními chování, jedinců i sociálních skupin.

Extrém X představuje lidi se souhrnem negativních vlastností ve vztahu k práci, skupině a sobě samým. **Extrém Y** představuje lidi opačných kvalit. Samozřejmě platí, že lidé nejsou ani čerti ani andělé. Jejich chování se pohybuje mezi uvedenými extrémními, ale podle toho, ke kterému extrémní hranici se jejich projevy blíží jsou odvozovány různé styly vedení, které

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326

PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

umožní jejich využití ve prospěch cílů organizace. V návaznosti na uvedené extrémy můžeme také mluvit o uplatňování měkkých a tvrdých metod vedení (řízení).

Pracovní definice:

Vedením lidí, rozumíme vytváření prostředí a účinné využívání schopnosti, dovednosti a umění manažerů ovlivňovat, usměrňovat, stimulovat a motivovat spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, a mnohdy tvůrčímu plnění cílů jejich práce.

A) KLASICKÉ STYLY VEDENÍ

Styl vedení je osobitý způsob, který je typický pro chování vedoucího vůči vedené skupině. Tradičně jsou uváděny čtyři hlavní styly.

Prvním, je **autoritativní** styl, kdy moc i rozhodování jsou soustředěny v rukou vedoucího, vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná, shora dolů. Výhodou je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků, na druhé straně se nerozvíjí individuální tvořivost a iniciativa.

Druhým, je **demokratický** styl, kdy vedoucí nevyužívá značnou část své formální autority, ponechává si však právo konečného rozhodnutí. Komunikace je obousměrná.

Demokratický styl vedení se v praxi projevuje v rovině konzultační nebo participativní. Míru volnosti ovlivňuje nejen vyspělost spolupracovníků, ale také povaha úkolů a prostředí, v kterém jsou úkoly plněny. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se účastní na rozhodování, nevýhodou je značná časová ztráta, která je přirozeným důsledkem použití uvedeného stylu.

Liberální styl je postaven na omezené roli vedoucího pracovníka, která spočívá v podstatě ve vytýčení obecného cíle. Vedoucí pracovník poskytuje podřízeným značnou volnost v jednání. Komunikace je převážně horizontální. Výhodou je, že si pracovníci mohou dělat věci podle svého, aniž by jim do toho vedoucí zasahoval. Nevýhodou však může být tápání ve chvílích, kdy je třeba udělat nepopulární rozhodnutí. Tento styl nachází uplatnění u vysoce specializovaných pracovních skupin typu výzkumných pracovišť. Negativním důsledkem je například vytváření klik na pracovišti, prosazování osobních zájmů a cílů, někdy i na hraně neplnění úkolů.

Posledním uplatňovaným stylem je **Laissez-faire** (volný průběh – ruka), kde vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících a svou autoritu přenechává skupině. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce. Komunikace je převážně horizontální, tedy mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého, aniž by jim do toho mluvil nějaký vedoucí, na druhé straně se však může objevit bezcílné tápání ve chvíli, kdy je potřeba rozhodnout na bázi vícekritériálního rozhodování.

Styl	Výhody	Nevýhody
Autoritativní	Zdůrazňuje rychlý, řádný výkon	Potlačuje individuální iniciativu
Demokratický	Participace - konzultace povzbuzují osobní zaujetí, motivují, pozitivně vychovávají	Demokratický průběh, zabere hodně času, než se nalezne vyhovující řešení
Liberální	Samostatní jedinci získají více prostoru	Činnost skupiny bez vedoucího může ztratit cíl, problémy v rozhodování
Laissez-faire	Skupinová volnost, včetně volby cílů	

Tabulka 2: Výhody a nevýhody stylů vedení

B) SITUAČNÍ VEDENÍ

Tento styl je orientován na proměnnou zralost, kdy mírou zralosti je připravenost splnit úkol. Ve vazbě na tuto míru vedoucí zvolí přiměřený styl vedení.

Lze rozlišit **pracovní zralost**, která je dána dovednostmi a technickými znalostmi, nezbytnými ke splnění úkolu, a **psychickou zralost**, což je připravenost následovatelů přijmout odpovědnost za splnění úkolu.

Chování vedoucího lze rozdělit na podpůrné a direktivní chování. K ovlivňování lidí se využívají formy příkazování, koučování, podporování a delegování.

V závislosti na zralosti skupiny pak volí vedoucí odpovídající styl řízení. **Příkazovat** bude tam, kde si tým neví rady, teprve se zapracovává do úkolu, tým bude veden krok za krokem, bude se mu přesně určovat, co a jak dělat.

Jak se zlepšují dovednosti členů skupiny, mění se styl vedoucího. Obvykle po dosažení určité úrovně dovedností se ve skupině začínají objevovat kompetenční a jiné spory, klesá morálka, protože původní elán naráží na řadu potíží, pozornost je třeba zaměřit na vztahy mezi lidmi. Vedoucí přechází ke **koučování**, kdy více pozornosti věnuje lidem a řešení interpersonálních vztahů. S dalším rozvojem týmu přechází k **podporování**, postupně omezuje pozornost věnovanou lidem, protože ti se učí zvládat své konflikty sami.

V poslední fázi přechází k **delegování**, kolektiv je vyspělý pracovní i psychologicky, zvládá jak pracovní úkoly, tak interpersonální dynamiku i bez vedoucího. Vedoucí spíše pomáhá při zvládání mimořádných událostí a věnuje se strategickým záležitostem. Hlavním posláním práce vedoucího je rozvoj zralosti členů kolektivu. Tým je v závěrečné fázi schopen samostatně dosahovat organizačních cílů.

C) TRANSAKČNÍ A TRANSFORMAČNÍ STYL VEDENÍ

Podstata tohoto stylu vedení spočívá v tom, že vedoucí má vizi, pro kterou dokáže strhnout spolupracovníky k zásadní transformaci reality. Vedle racionálních prvků se do řízení dostávají také emocionální a iracionální momenty. Nový vedoucí už není jenom manažer, který úspěšně a efektivně řídí, ale stává se vůdcem, který získává lidi a mění své okolí.

Transformační styl vedení

Je postaven na uspokojování vyšších potřeb pracovníků. Vedoucí rozvíjí své následovatele k seberealizaci, sebekontrolě a seberegulaci. Zatímco transakční vedoucí uspokojuje současné potřeby pracovníků, transformační vůdce probouzí ve svých lidech potřeby, o kterých zatím možná ani nevěděli.

Prostředky transformačního vedení jsou charisma, inspirativní vedení, individualizovaná úcta a intelektuální stimulace.

Charisma je silný emocionální výraz, který dodává vůdci neobyčejnou úctu, uznání, obdiv, lásku, důvěru. Charismatictí vůdci se vyznačují vysokou sebedůvěrou ve svou kompetenci, oddaností svým vlastním názorům, ideálům i silnou potřebou moci.

Inspirativní vedení podněcuje následovníky emocionálními prostředky, jako například, že vedoucí mluvil o tom, jak důležitá a náročná je nová zakázka, říkal, že nám důvěřuje, řekl, že jsme ti nejlepší a podobně. Inspirativní chování vedoucího stimuluje mezi podřízenými nadšení pro práci.

Individualizovaná úcta má mnoho forem. Může to být ocenění dobře vykonané práce, přidělení zvláštního úkolu, který povzbudí sebedůvěru, umožní využít talentu jednotlivce, poskytne příležitost pro učení. Důležitá je zde například výměna názorů mezi vedoucím a pracovníkem, při které vedoucí diskutuje s každým z podřízených o jeho zájmech a očekáváních od práce, o práci vedoucího a vztazích mezi nimi. Zlepšuje zejména vzájemné porozumění. Uplatňuje se též delegování. Důležitým prvkem je vytvoření bezprostřední a bezbariérové komunikace.

Intelektuální stimulace znamená rozvoj následovatelů a změnu jejich osobnosti. Místo soustředění na každodenní operativní úkoly, by se měli vedoucí pracovníci soustředit na koncepční činnosti spojené se strategickým myšlením, které vede je a jejich podřízené při analýze, formulování, zavádění a interpretaci.

Transakční styl vedení

Je postaven na vzájemné výměně, transakci. Pracovník poskytuje svůj talent, zkušenosti i úsilí a vedoucí ho za to odměňuje. Je to v podstatě podmíněné zpevnování, princip, který popisuje teorie modifikace organizačního chování. Využívá dvou prostředků, podmíněné odměny a řízení výjimkou.

Podmíněná odměna spočívá v souhlasném názoru vedoucího a následovatele na to, co má následovatel udělat, aby byl odměněn, nebo aby se vyhnul postihu. Má dvě formy. Buď pochvalu za dobře provedenou práci nebo doporučené zvýšení platu, prémie či povýšení. Lze také využít podmíněného postihu.

Vedoucí stanovují pracovníkům cíle, objasňují úroveň výkonu, vysvětlují jim, co dělají správně nebo špatně. I při kritice však zdůrazňují, že si pracovníka cení. Doporučuje se zaměstnance průběžně hodnotit.

Řízení výjimkou znamená, že vedoucí příliš nezasahuje do průběhu plnění úkolů, teprve ve výjimečných situacích, když se objeví problém, nebo pracovníci nedosahují požadovaných standardů.

Pro používání negativních mechanismů místo pozitivního zpevnění může hovořit skutečnost, že podřízených je tolik, že vedoucí nemůže provádět neustále pozitivní zpevňování, nemá možnost poskytnout odměnu a podobně. V každém případě je třeba respektovat osobnost pracovníka, postih se týká pouze jeho aktivity. Nápravě by měla předcházet diagnóza. Manažer by měl zjistit, co vedlo k neplnění povinnosti podřízeného. Pouze v případě, že příčinou je nedostatečné úsilí, je postih na místě. Pokud jde o vzájemné nepochopení požadavků, neschopnost či nedostatek zkušeností, zpravidla bude na místě jiná intervence, jako výměna názorů, výcvik, případně nahrazení pracovníka.

D) DALŠÍ TYPOLOGIE STYLŮ MANAŽERSKÉ PRÁCE

Způsob činnosti manažera, jeho postupy rozhodování a zvolené metody dosahování cílů v jim řízené organizační jednotce představují různé styly řízení či manažerské práce. Zejména se to projevuje ve vztahu k podřízeným na základě manažerových znalostí, zkušeností, dovedností, jeho autority a schopnosti uplatnění moci při vedení podřízených.

Styl řízení je jedním z důležitých znaků manažerovy činnosti. Ve své práci se setkává s řadou situací, ve kterých se musí sám rozhodovat jakým směrem budou podřízení pokračovat při dosahování cílu organizační jednotky. Tyto situace budou různorodé a každé řešení bude vyžadovat určitý styl práce. Většina manažerských rozhodnutí je však vědomě či nevědomě determinována:

- charakterem okamžité situace – normální provoz, rozhodování pod tlakem času;
- závažností rozhodnutí – rizikový problém, závažné důsledky chybného rozhodnutí;
- postoji podřízených – respektování nebo nerespektování záměrů;
- osobními vlastnostmi – tolerantnost, respektování názorů druhých, nejistota atd.

Rensis Likert profesor University of Michigan dělí manažerské styly do čtyř skupin:

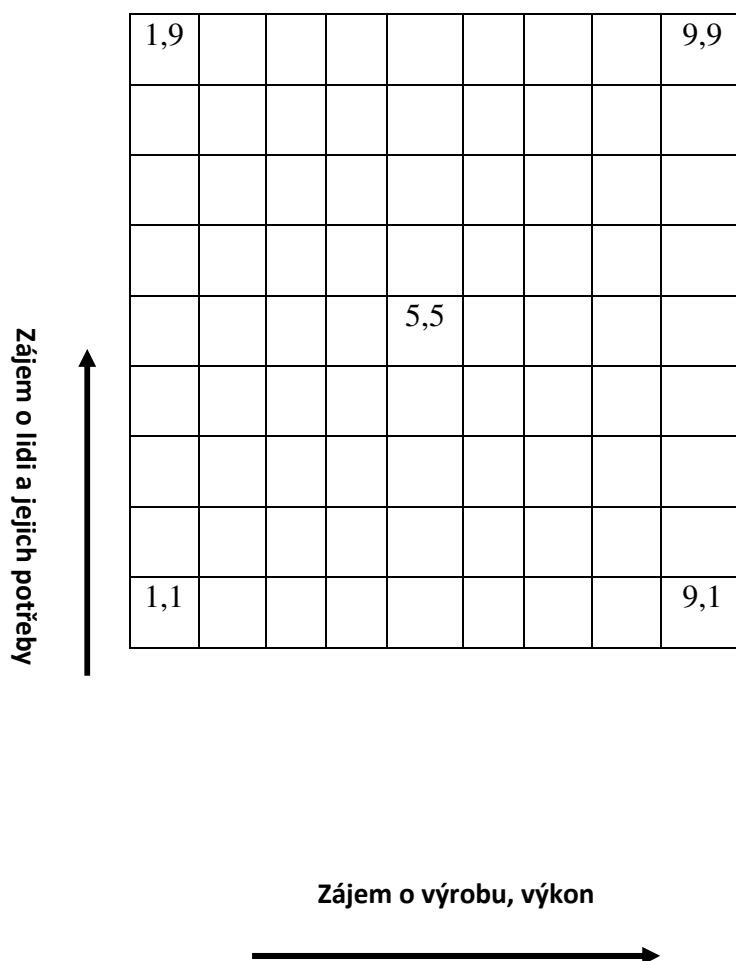
- **Autoritativní** – je to direktivní způsob úkolování, manažer nevytváří přátelské prostředí, neuznává participaci podřízených na plnění úkolů.

- **Benevolentní (benevolentně autokratický)** – manažer se pokouší vytvořit přátelské prostředí, používá odměny i tresty, při rozhodování se obrací na podřízené
- **Konzultativní** – proudí obousměrná komunikace, ale rozhodnutí s využitím myšlenek podřízených se uskutečňuje na nejvyšší úrovni a při plnění se využívá zejména odměn.
- **Participativní** – manažerem je podporováno zapojení podřízených do procesu rozhodování.

Toto Likertovo členění bylo časem rozšířeno o další styly řízení:

- **Byrokratický** – manažer se opírá o nařízení, předpisy, směrnice, které rozpracovává a potom úkoluje podřízené a sleduje jejich plnění, opírá se o autoritu svých nadřízených;
- **Autoritativní** – je založen na strohosti, formálnosti a příkazech bez možné iniciativy podřízených;
- **Demokratický** – manažer spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu, ale nechává si prostor na vlastní rozhodnutí a to může mít podobu:
 - ✓ *cílového řízení* – prostřednictvím vytýčených úkolů dává podřízeným směr k dosažení cílového stavu;
 - ✓ *delegační řízení* – přenáší pravomoci a odpovědnost na podřízené.
- **Liberální** – co nejméně ovlivňuje činnost podřízených, vyhýbá se nepopulárním zásahům, kritice, sankcím, rizikům a rozhodování ponechává na podřízených;

Uvedené styly se dají podle R. Blakea a J. Moutonové znázornit v podobě tzv. manažerské mřížky (Managerial grid) - matice viz obr. č. 5.3. Chování manažerů je funkcí dvou proměnných a to sociálního aspektu (zájem o lidi) a výrobního aspektu (starost o produkci).



Obrázek 8: Manažerská mřížka (GRID)

1,1 – *Ochuzený management*, manažer se neorientuje ani na lidi, ani na produkci, těžištěm zájmu je hlavně on sám.

1,9 – *Management venkovského klubu*, v činnosti manažera převládá silná orientace na lidi, ale malý zájem o produkci, dbá na vytváření mezilidských vztahů.

9,1 – Manažer je *technokratem*, orientuje se na produkci a málo se zajímá o lidi.

9,9 – *Týmový manažer*, má zájem o lidi i o produkci.

5,5 – představuje průměrný zájem o oba faktory, jak o lidi, tak produkci.

Američané Vroom a Yetton navázali na práci Likerta, kde uvažují o dalších dvou faktorech, které ovlivňují efektivnost manažera. Těmito faktory jsou kvalita vlastního rozhodování a ochota podřízených realizovat dané manažerské rozhodnutí.

2. Delegování a koučování

Lidé v organizaci jsou tím nespolehlivějším zdrojem, pokud jde o pravidelné a dlouhodobé získávání vynikajících výsledků. Jejich úsudek, zkušenosti a schopnosti jsou tím, co rozhoduje o tom, zda organizace bude úspěšná nebo neúspěšná. I přesto, že většina manažerů na všech stupních řízení prohlašuje, že lidé jsou nejdůležitějším zdrojem organizačních jednotek, v praxi nevěnují lidem patřičnou pozornost, což se projevuje v tom, že správní lidé nejsou na správných místech, které mají odpovídat jejich znalostem, dovednostem a zkušenostem. Tito manažeři přehlíží, že to nejlepší čím se mohou odlišit od konkurence, je kvalita vlastních lidí. Zejména nejvyšší manažeři nepociťují osobní závazek za proces personálního rozvoje a intenzivně se do něho nezapojují. Výběr správných lidí na správná místa vytváří obrovskou konkurenční výhodu. Jedním z mála úkolů, jež by žádný vedoucí pracovník (manažer) neměl nikomu delegovat je zajistit, aby správní lidé byli na správných místech.

Efektivní delegování zvýší výkon a motivaci manažera i jeho podřízených. Je přínosem nejenom pro manažera a podřízeného, ale také pro celou organizaci. Podřízení nebudou přemýšlet a konat jen v úrovni svých funkčních povinností – v jakýchsi mantinelech.

Největším přínosem delegování je, že umožní manažerovi poznat potenciál svých podřízených. Navíc tím, že bude jednoznačně dáno, komu přísluší jaké kompetence a odpovědnosti, lépe se mu bude jejich práce kontrolovat a tedy i lépe hodnotit a odměňovat, což je bude dále motivovat. V neposlední řadě si plněním nového úkolu lidé osvojí nové dovednosti. Pozitivně je delegování vnímáno i samotnými podřízenými, kteří si uvědomují, že jsou pro organizaci důležití z hlediska využití jejich znalostního potenciálu. To přispívá ke zvýšení atraktivity práce a ke zvýšení uspokojení z práce. Pokud navíc po splnění úkolu následuje adekvátní odměna, je zaměstnanec spokojen a je motivován přijmout delegovaný úkol i příště. Nové úkoly spolu s patřičnou pravomocí pro zaměstnance mohou být příležitostmi ukázat, co umí. Umožňují jim tedy jak osobně, tak profesně růst a rozvíjet se. Efektivnější výkon jednotlivců vede k efektivnějšímu výkonu týmů a tedy lepším výsledkům celé organizace. Delegování úkolů ve většině případů znamená, že se buje jednat o náročnější práci, která vyžaduje ze strany lidí neustálé a přirozené prohlubování znalostí a dovedností, což vede k celkovému růstu potenciálu organizace. V organizacích kde se vedoucí pracovníci nebojí delegovat část kompetencí (úkolů) na podřízené mají do budoucna zajištěny kvalitní zaměstnance. Delegování je tedy výhodné pro všechny zúčastněné. Ale jen tehdy, je-li delegováno správně. Efektivní delegování vyžaduje analýzu práce manažera, který chce delegovat, výběr vhodné činnosti

pro delegování, výběr vhodného pracovníka, na kterého má být delegováno, dále je nutné správně úkol zadat a nastavit přiměřenou podporu a kontrolu

I přes nesporné přínosy a výhody, které efektivní delegování přináší manažerům, jejich podřízeným i organizaci, je až příliš často v organizacích slyšet něco jako: „Radši si to udělám sám“, „Beze mě by to nešlo!“, „Jsem nenahraditelný“. Tím začíná u části manažerů vznikat odpor vůči delegování.

Výhrady vůči delegování

Vysvětlit pracovníkovi co má dělat dá více práce, než když si to vedoucí udělá sám.

Práce odvedená podřízenými nedosahuje takových kvalit jako práce vedoucího.

Delegováním se vedoucí připravuje o možnost kontroly a dává pracovníkům příliš velkou pravomoc.

Vedoucí má dostatek času a nepotřebuje tedy delegovat.

Znaky špatného delegování (podle R. Madduxe)

Konečné termíny jsou často nesplněny a někteří zaměstnanci jsou podstatně více vytíženi než ostatní.

Nadřízený je obvykle tak zaneprázdněn, že nemá čas věnovat se svým pracovníkům a tím organizace trpí pomalým procesem rozhodování.

Zaměstnanci si nejsou jisti, jaké jsou jejich pravomoci a nejsou připraveni na povýšení.

Zaměstnanci neví, kdo je odpovědný za projekt.

Rozhodnutí o změnách plánů a cílů se nedostávají k pracovníkům, kteří je potřebují znát.

Zaměstnanci dostávají úkoly, které nemohou zvládnout bez zaškolení a často žádají o přeložení.

Nadřízený často zasahuje do projektu, aniž by informoval zaměstnance, kteří na něm pracují.

Informační toky jsou sporadické, nekompletní a opožděné.

Nadřízený si často bere práci domů a odkládá dovolenou a talentovaní zaměstnanci se v práci nudí.

Nadřízený trvá na tom, aby všechna pošta procházela přes něj.

Příčiny odporu vůči delegování

Pocit nenahraditelnosti, vedoucí se domnívá, že jen o sám dovede udělat danou věc pořádně.

Manažer by měl raději dělat důležité úkoly (koncepční) než úkoly podružné.

Manažer nechce podřízenému dovolit vykonávat práci, kterou sám dobře umí.

Je takřka nemožné, aby výsledná práce podřízeného byla na stejné úrovni.

Při delegování musí být manažer připraven akceptovat:

Možnost, že úkol bude splněn za delší dobu a, že výsledek bude horší kvality.

Vyšší riziko selhání a vedlejších efektů.

Ztrátu příležitosti udržovat si úroveň vlastních dovedností.

Obavu z neoblíbenosti.

Koučování je styl vedení lidí převzatý z oblasti sportu. V praxi se můžeme setkat s dvojitým pojetím koučování:

Koučování

Koučování chápeme jako *formu poradenství*, kdy kouč je k dispozici manažerům (zpravidla první linie), kteří se na něho mohou obrátit s řešením svých problémů, konfliktů apod.

Poskytuje radu, pomoc či stanovisko při řešení určitých úkolů či problémů s cílem zvýšit výkonnost celého týmu. Liniový vedoucí tak může převzít větší míru samostatnosti; pokud se dostane do svízelné situace, měl by být připraven řešit sporné otázky, popř. obrátit se na kouče.

Koučování můžeme chápat jako *styl řízení*, kdy vedoucí pracovník omezuje přímé příkazy, projevy formální moci a posilování kázně a nahrazuje je posilováním takových přístupů, které se opírají o prezentování cílů útvaru, o projevování důvěry v pracovní tým, o příslib pomoci, spolupráce či rádčovství při řešení problémů...

3. Závěr

Prosazování řídicích záměrů patří k nedílným součástem manažerské práce. Základní otázkou je, jak přesvědčit podřízené, aby přijali a realizovali myšlenky a záměry svých vedoucích. Východiskem k tomu je pochopit, co lidi motivuje (Y, Y; Teorie potřeb; motivující a udržovací faktory). I současná manažerská praxe potřebuje docílit, aby podřízení dělali to, co je třeba pro naplnění funkce organizace a dosažení požadovaných výsledků. Na jedné straně nelze vyloučit využití osvědčených nástrojů přímého a nepřímého řízení. Na druhé straně se stále častěji rozšiřují moderní přístupy vedení lidí, jejichž nesporným rysem je aktivizovat lidi, vést je k vyšší samostatnosti a angažovanosti, přijímání a dokonce i k iniciování změn. Jen tak je možné účinně reagovat na probíhající globalizační procesy, nestabilitu podnikatelského prostředí, výzvy informační společnosti.