

Ian McDermott:

„Řízení pomocí biče motivuje lidi k jedinému –
vyhnout se bičí“

○ MANAGEMENT I

Téma č.22

Styly vedení lidí

plk.Ing. Miroslav MASLEJ, Ph.D.

Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu

Katedra vojenského managementu a taktiky

E-mail.: miroslav.maslej@unob.cz

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: *Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu*

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)



OSNOVA

- 1. Úvod
- 2. Vedení lidí
- 3. Mc Gregorova teorie X a Y
- 4. Styly vedení lidí
- 5. Leadership a koučování
- Závěr



LITERATURA

- BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- MAŠLEJ, M. a kol. Základy a základní pojmy managementu. Brno: UO FEM, 2006. 190 s. S-3673.
- VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2001. 700s. ISBN 80-7261-029-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.



1. ÚVOD

- Přesun pozornosti OJ od zvyšování výkonnosti dělníků k zefektivňování práce jejich vedoucích, která může několikanásobně rozšířit kapacitu výkonu řadových pracovníků.
- MF vedení je ovlivňována následujícími faktory:
 - vlastnostmi osobnosti vedoucího pracovníka;
 - postoji, potřebami a dalšími osobnostními kvalitami členů řízené sociální skupiny;
 - zvláštnostmi organizace - např. její účel, struktura, povaha úkolů, kultura;
 - vnějším prostředím, zejména aspekty sociálního a ekonomického prostředí.



○ **Manažer - efektivní vedení lidí**

- **Důvěra ve vlastní schopnosti a vědomí svých silných a slabých stránek;**
- **Mea culpa** (moje vina) - součást filozofie a jazyka každého manažera;
- lidé **reagují** podle toho jak je s nimi zacházeno;
- **chování manažera a jeho manažerský styl práce** - ovlivňuje aktuální výkon podřízeného;
- **manažer** - odpovědnost za přijatý manažerský styl a chování směrem k podřízeným.



2. VEDENÍ LIDÍ

- **Lidé** - nejdůležitější zdroj OJ při dosahování výsledků.
- **Dílčí MF** - „vedení představuje jednu z důležitých funkcí manažera, která spočívá v přesvědčování a aktivizaci výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny stanovené či naplánované cíle, záměry, úkoly.“
- **Aspekt dlouhodobé vize**, tak i aktivizaci všech pracovníků k jejímu dosažení: *„vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám.“*
- **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.**



○ Tradiční řízení

je založené na plánování, organizování, výběru pracovníků a kontrole s důrazem na sledování dosažených výsledků.

- **Přístupy vedení** jsou založeny na stanovení záměru, vize budoucnosti, zapojení lidí.



○ Náplň funkce vedení

vztah vedoucích pracovníků k výkonným pracovníkům - obsáhlejší:

Zabezpečení splnění příslušných pracovních úkolů

důraz

- bezvadnost výsledků práce ,
- dodržení stanovených termínů,
- respektování požadavků hospodárnosti,
- bezpečnosti práce, ochrany životního prostředí.

- **Aktivizovat, iniciovat, motivovat angažovanost výkonných pracovníků v podobě různých forem zlepšování:**
 - zvýšení hospodárnosti,
 - zlepšení kvality výrobků, služeb,
 - zlepšení pracovních podmínek.

- **Úsilí o rozvoj pracovníků**
 - udržování a zvyšování kvalifikace, dobrých mezilidských vztahů

- **Mění se i postavení vedoucího:**
 - dobrý manažer – vůdce (lídr),
 - posiluje se vedení prostřednictvím sdílené vize.

- **Na významu nabývají i další pojmy a přístupy:**
 - jako je koučování,
 - zmocňování,
 - týmová práce,
 - přesun rozhodování na nižší, často až nejnižší výkonné stupně.



○ Důležitost vedení

➤ Vedení se vztahuje k:

- motivaci
- mezilidskému chování
- k procesu komunikace



**zmírnění
nespokojenosti
zaměstnanců**

➤ Dobré vedení - efektivní proces **delegování**

➤ **Dobré manažerské vedení pomáhá rozvíjet týmovou práci a propojení individuálních a skupinových cílů.**



Důraz na důležitost práce – vnitřní motivaci



○ Moc a vliv vedení

Vliv vedení závislý na **typu síly**, který vedoucí uplatňuje na své podřízené

- Uplatnění síly je **sociální proces**, který pomáhá objasnit, jak mohou různí lidé ovlivňovat chování a jednání druhých

- **Moc odměn**
- **Donucovací moc**
- **Legitimní moc – poziční moc**
- **Referenční moc**
- **Odborná moc**



3. M^c. GREGOROVA TEORIE X A Y

X

Tradiční teorie řízení

- Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
- Protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni.
- Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit.
- Existuje malá skupina lidí, pro které to neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.

Y

Humanistická teorie řízení

- Pro člověka je **práce** stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek.
- Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost.
- Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců.
- Současné organizace nevyužívají tento potenciál jednotlivců, snaží se je kontrolovat a dirigovat.



Požadavky vyplývající ze situace

X

Tradiční teorie řízení

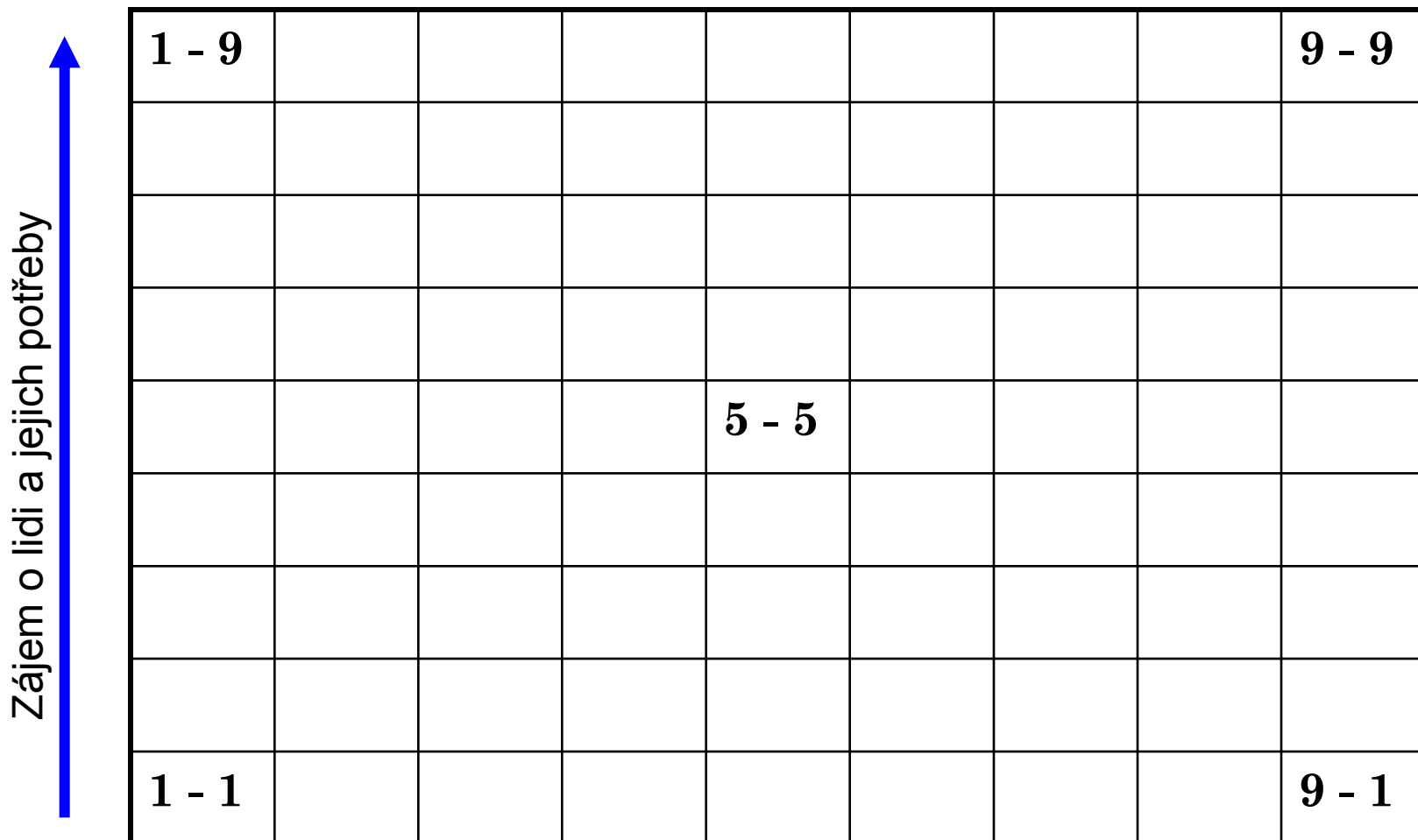
- **Práce** - nabízí jen malé vnitřní uspokojení nebo omezené možnosti uspokojit své vyšší potřeby - **diktátorský styl** MNG
- úzce specifikované úkoly, normované úkoly, stav nouze, nedostatek času, jde o životy, škody
- mnoho zaměstnanců, kteří při jakékoli povaze jejich zaměstnání nechtějí přijmout odpovědnost v práci

Y

Humanistická teorie řízení

- **Práce** - vysoký stupeň vnitřního uspokojení, zahrnuje různé úkoly (inovace, invence, nelze kvantitativně měřit výstup)
- efektivnější užít neformální přístup s účastí na rozhodování
- odevzdání se cílům dané organizace je téměř předpokladem (členství v dobrovolných a charitativních organizacích).

Manažerská/vůdčovská mřížka (Blake a Moutona 1964)



Zájem o výrobu, výkon



- **Kilimandžáro** - alibista
- **Sysifos** - nepostradatelný
- **Hasič** - v neustálém spěchu likviduje problémy
- **Panikář** - řeší vše v neustálém zmatku
- **Hnidopich** - je pracovitý, rozmotávání maličkosti protahuje procesy
- **Fantasa** – vytváří odvážné strategie, vzdušné zámky
- **Cestovatel** – vyskytuje se v organizaci zřídka, vždy si dokáže najít cestu k úniku
- **Byrokrat** - nepřítel jakýchkoliv změn
- **Mrtvý brouk** - „co tě nepálí nehas“



4. STYLY VEDENÍ LIDÍ

o Rozhodování/styl vedení

Manažer

1. Rozhoduje zcela nezávisle na názorech svých podřízených
2. Konečné rozhodnutí spoluvytváří s podřízenými

Většina manažerských rozhodnutí umožňuje možnost volby způsobu rozhodnutí:

- charakterem okamžité situace,
- závažnosti rozhodnutí,
- postoji podřízených,
- svými osobními vlastnostmi.



- **Polovina šedesátých let/Rensis Likert**
- **Autoritativní** - direktivní určování úkolů
- **Benevolentní (benevolentně autoritativní) styl** - manažer autokratický, ale pokouší se vytvořit partnerské prostředí
- **Konzultativní styl** - podporuje obousměrnou komunikaci/ základní rozhodnutí se uskutečňují na nejvyšší úrovni
- **Participativní styl** - aktivní zapojení podřízených do procesu rozhodování – realizace cílů na podřízených



Styl	Výhody	Nevýhody
Autoritativní	Zdůrazňuje rychlý, řádný výkon.	Potlačuje individuální iniciativu
Demokratický	Participace - konzultace osobní zaujetí, motivují, pozitivně vychovávají.	Demokratický průběh, zabere hodně času, než se nalezne vyhovující řešení.
Liberální	Samostatní jedinci získají více prostoru. Skupinová volnost, včetně volby cílů.	Činnost skupiny bez vedoucího může ztratit cíl, problémy v rozhodování (nepopulární rozhodnutí)
Laissez-faire (volný průběh – ruka)	Pracovníci si mohou dělat věci podle svého	Potřeba rozhodnout na bázi vícekritériálního rozhodování

Transakční a transformační styl vedení

Transakční styl vedení

- založeno ve vzájemné výměně (transakci) a na legitimní autoritě
- **pracovník** poskytuje svůj talent, zkušenosti i úsilí a vedoucí ho za to odměňuje
- **transakční vedoucí přijímá** rituály, příběhy či modely rolí OJ při prosazování zavedených hodnot
- „dám vám tohle, když vy uděláte tohle“, „něco za něco“.

Transformační styl vedení

- proces podpory vyšší úrovně motivace a angažovanosti u podřízených
- **transformační vůdce mění** zavedené hodnoty, vymýšlí, zavádí a rozvíjí nové kulturní formy – VIZE
- Transformační vedení se skládá ze 4 základních částí:
 - Idealizovaný stav
 - Inspirující motivace
 - Intelektuální stimulace
 - Individuální ohledy

○ Převažující manažerský styl

je ve zvláštních situacích ovlivňován některou z následujících čtyř podmínek:

- **Organizace**
- **Hodnoty**
- **Osobní zkušenost**
- **Příležitost**



5. LEADERSCHIP A KOUČOVÁNÍ

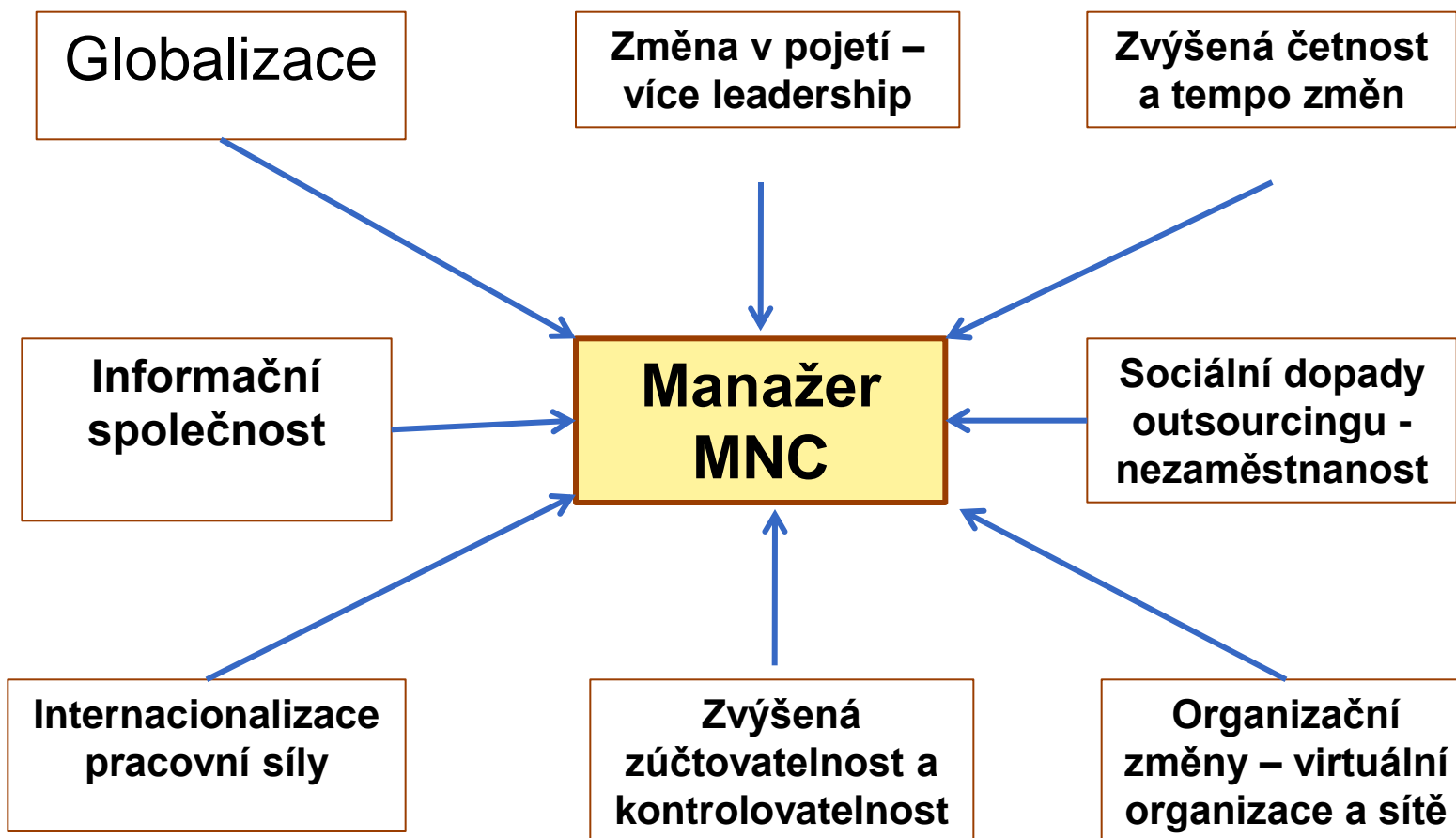
Leadership - znalosti, zkušenosti, dovednosti, **charisma**

- je především práce s lidmi – schopnost vést,
- vedení sama sebe - proměňování vlastní vize v realitu
- dostatek vnitřní motivace
- snaha o dokonalost
- schopnost akceptovat vlastní nedostatky a změny
- schopnost profesně růst
- vytváření pozitivních zkušenosti

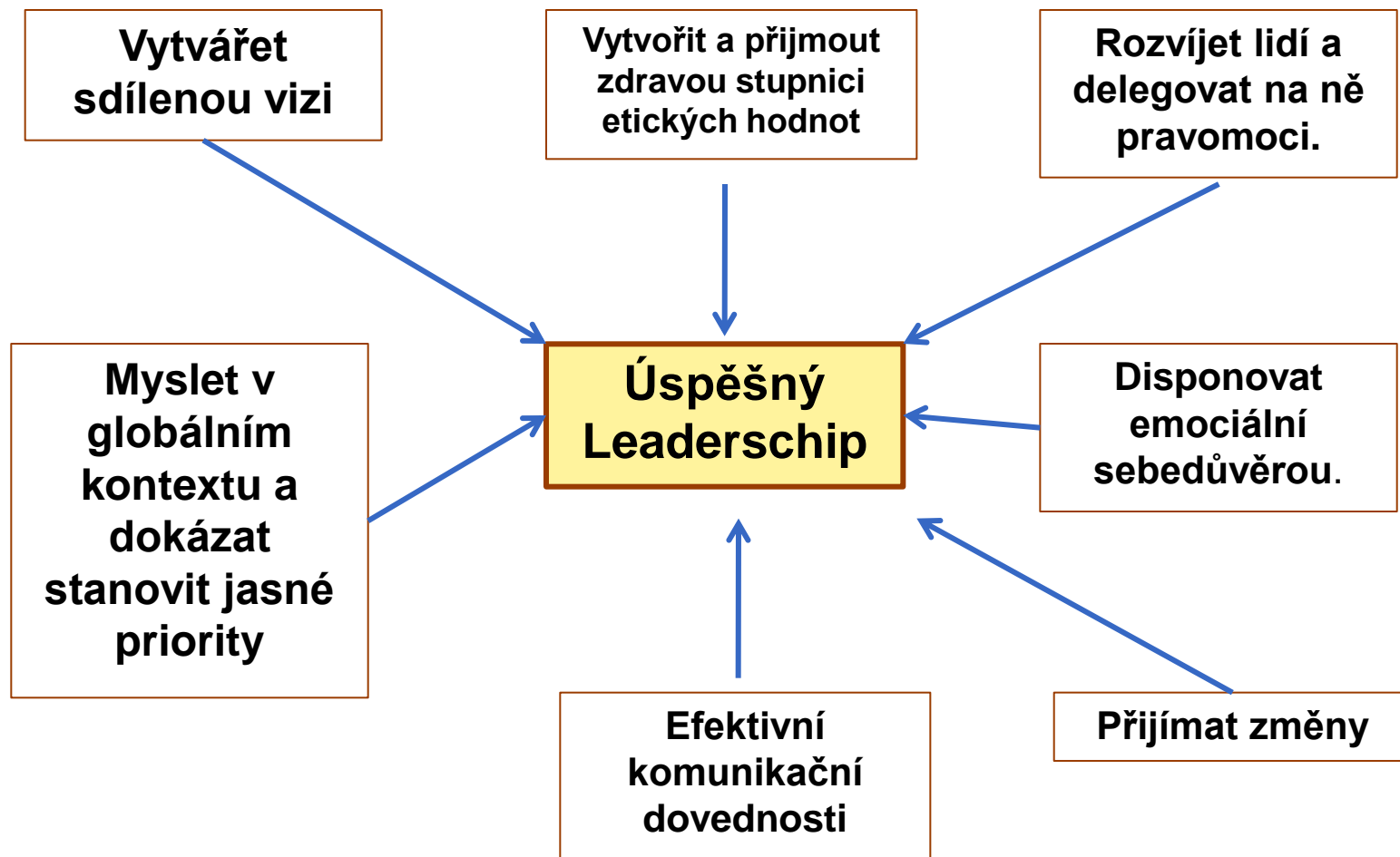
Vše se odráží **ve vytváření výsledků** – realizační schopnost.



Nové tlaky působící na manažery



Nové tlaky působící na manažery



Podstatou vůdcovství je rozhodování

- ❑ od lídra se očekává, že bude přijímat promyšlená, moudrá rozhodnutí založená na relevantních informacích
- ❑ nejúspěšnější vůdčí osobnosti mají vysoký podíl dobrých rozhodnutí v době, kdy na tom nejvíc záleží
- ❑ jejich rozhodnutí ovlivňují životy a existenci mnoha dalších lidí
- ❑ většina zásadních rozhodnutí se týká jedné ze tří oblastí: **lidé, strategie, krize**



○ Koučování

1. Koučování jako *forma poradenství*

- kouč je k dispozici manažerům
- poskytuje radu, pomoc či stanovisko při řešení určitých úkolů či problémů s cílem zvýšit výkonnost celého týmu

2. Koučování jako *styl řízení*

- vedoucí pracovník omezuje přímé příkazy, projevy formální moci a posilování kázně
- prezentování cílů útvaru, o projevování důvěry v pracovní tým, o příslib pomoci při řešení problémů



○ Kouč

- připravuje a vede svůj tým k dosažení špičkové výkonnosti s využitím všech individuálních předpokladů členů týmu
- úloha manažera v roli kouče – rádce
- vedení ve formě daleko osobnějšiho a otevřenějšího kontaktu
- nový styl chování zároveň přispívá k vytváření nové podnikové kultury v duchu „*shared values*“.



ZÁVĚR

- prosazování řídicích záměrů patří k nedílným součástem manažerské práce
- Nelze vyloučit užití nástrojů přímého a nepřímého řízení
- Moderní přístupy vedení lidí – aktivizace, samostatnost, iniciování změn
- Jak přesvědčit podřízené, aby přijali a realizovali myšlenky a záměry svých vedoucích?
- Co lidi motivuje?



DOTAZY?

plk. Ing. Miroslav MAŠLEJ, Ph.D.

Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu
Katedra vojenského managementu a taktiky

E-mail: miroslav.maslej@unob.cz

