



KATEDRA
PSYCHOLOGIE

FILOZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI



Filozofická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci

Manažerská psychologie a manažerské poradenství

Vedení a řízení
Styly řízení a vedení

PhDr. Martin Seitl, Ph.D.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Registrační číslo: CZ.1.07/2.2.00/28.0138

Název projektu: Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních programů

Obsah

Řízení a vedení

Statické styly řízení

Situationalistické styly řízení

Interakční styly řízení

Od řízení k vedení

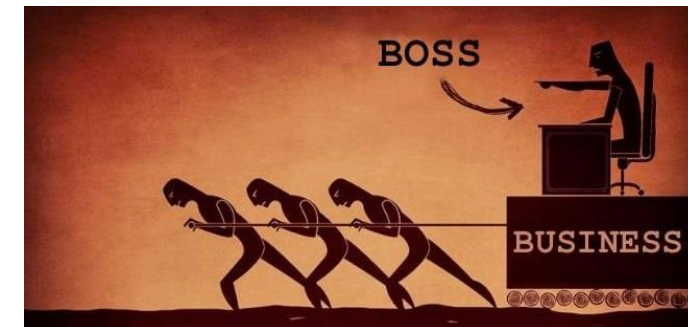
Řízení a vedení

Pojmy řízení a vedení bývají ve vztahu k popisu role a činností manažera používány obvykle jako synonyma.

- Ve vztahu k efektivitě manažera a stylům manažerské práce se zdůrazňuje jejich klíčová obsahová rozdílnost.

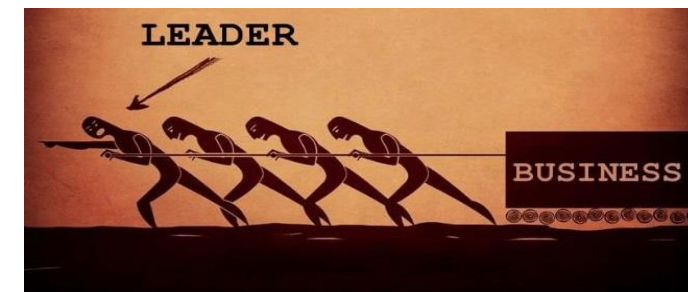
1. Řízení

- Manažer dosahuje svých výsledků řízením zdrojů.
- Hlavními prvky je plánování, získávání, rozdělování, využívání a kontrolování
- Zdroje jsou: lidé, finance, zařízení, budovy, informace a know-how.



2. Vedení

- Zdroje musí být řízeny, ale lidé nejsou typickým zdrojem, proto musí být vedeni
- Obsahem vedení je:
 - Vytváření vize a její sdílení.
 - Motivování, získávání oddanosti a angažovanosti.



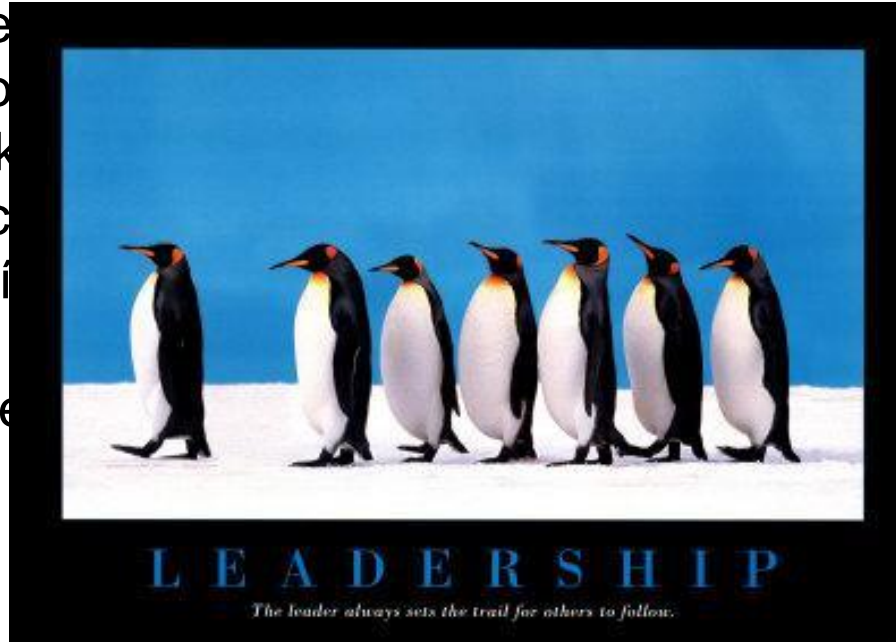
Řízení a vedení

Řízení

- Orientace na racionalitu a efektivitu.
- Důraz na výsledky
- Preference vyzkoušení minimalizace rizik
- Reakce na situace
- Akceptace podmínek volby.
- Motivace za účelem zaměstnanců.

Vedení

- Anticipace situací.
- a vlastní aktivita na budoucnosti.
- jejich druhých lidí.
- změně a novým řešení problémů.
- ka.
- ěžnou komunikaci.
- čelem aktivizace



STYLY ŘÍZENÍ A VEDENÍ *VÝVOJ TEORIÍ*

Styly a typologie řízení

Styly definují celkový přístup manažera k řízení a vedení:

- Forma dynamického přístupu k osobnosti manažera prostřednictvím jeho chování – styl řízení je komplexním projevem manažerovi osobnosti.
- Styly vedení a řízení se projevují v interakci s druhými.
- Obvykle formou typologie, která reprezentuje výrazné póly unipolárních nebo bipolárních dimenzí.
 - Vyplývá z předpokladu, že chování manažera se rutinně v určitých charakteristikách a v určitých situacích opakuje.
- Manažeři obvykle ovládají širší spektrum stylů, mají však jeden preferovaný.

Styly a typologie řízení

- **Fleisman a Harris (1969): Základní dimenze chování**

- Statická teorie odvozená z empirických výzkumů manažerského chování.
- Dvě nezávislé dimenze:
 1. Úcta k zaměstnancům.
 2. Strukturovanost rolí ve vztahu k cílům
 - Zaměřený na vztahy
 - Péče o vztahy v týmu i vlastní s jednotlivci.
 - Důvěra, respekt ohleduplnost.
 - Zaměřený na úkol
 - Chování spojené s ovládním druhých k naplnění cílů.
 - Plánování, delegování, kontrola apod.

Styly a typologie řízení

- **Fiedler, Hersey, Blanchard (1967): Kontingenční teorie**
 - Situacionalistická teorie
 - K orientaci na vztahy a úkol doplnil zaměření na moc, kterou může manažer formou kontroly ve vhodných situacích uplatňovat.
 - **Direktivní kontrola**
 - Vysoká míra časté kontroly, uplatňování moci.
 - **Liberální kontrola**
 - Jasně připravené struktury kontroly, které zaměstnanci spontánně očekávají a respektují.
 - **Demokratická kontrola**
 - Není formalizovaná, založená na důvěře a podpoře.

LJI – Leadership Judgement Indicator (Lock, Wheeler)

Direktivní styl vedení

- Nezávislý direktivní styl vedení
 - Leader rozhoduje bez potřeby informací od následovníků.
- Podporovaný direktivní styl vedení
 - Leader vyžaduje od následovníků informace jako podklad dalších rozhodnutí.

Konzultativní styl vedení

- Individuálně konzultativní styl vedení
 - S následovníky konzultuje leader postup individuálně.
- Skupinově konzultativní styl vedení
 - Leader konzultuje postup s celou skupinou najednou.

Konsenzuální styl vedení

- Předsednický konsenzuální styl vedení
 - Leader moderuje dosažení konsensu v týmu.
- Týmový konsenzuální styl vedení
 - Konsensus je vytvářen celým týmem, leader je jeho součástí.

Delegativní styl vedení

- Informovaný delegativní styl vedení
 - Leader deleguje informace, pravomoc a odpovědnost; v průběhu je informován a vývoj sleduje.
- Balistický delegativní styl vedení
 - Leader deleguje informace, pravomoc i odpovědnosti, nechá na týmu způsob jak dosáhnout cíle a s týmem se sejde, až když je cíl dosažený.

Styly a typologie řízení

- **Hersey, Blanchard (1997): Situační řízení**
 - Navázali na teorii, kterou dříve vytvořili s Fiedlerem.
 - Místo významu moci je však rozhodující role přisouzena situaci.
 - Styl řízení mění své zaměření a formy podle vývoje konkrétního zaměstnance.
 - Klade vysoké nároky na:
 - Kompetence manažera v oblasti jeho citlivosti k probíhajícím situačním změnám.
 - Flexibilitu v řídicím stylu
 - Teorie s nízkou ekologickou validitou.



Styly a typologie řízení

- **Reddin (1987): Teorie 3D**
 - Interakční teorie
 - K účtě, zaměřenosti manažera a vlivu osobnosti manažera doplnil podobně jako Fiedler další dimenzi: účinnost používaného stylu

Styl řízení	Nízká účinnost	Vysoká účinnost
Postupový styl Orientovaný metodiky preferuje stabilitu	Zbabělec Rigidně trvá na systému	Byrokrat Hlídač pravidel
Vztahový styl Orientace na vztahy	Apoštol líbivosti Vytváří pohodu jako cíl i pro svou oblíbenost	Podporovatel Podporuje a rozvíjí k dosahování kvalitního výkonu
Úkolový styl Orientace pouze na úkol a výkon bez ohledu na atmosféru	Autokrat Tvrdý, nesmlouvavý a přetěžuje zaměstnance	Tvůrce a iniciátor Vytváří motivační atmosféru, zvyšuje iniciativu
Integrující styl Spojuje orientaci na vztahy a úkol	Kompromisník Vyhýbá se střetům, je nerozhodný	Integrující postup Podporuje spolupráci, motivuje, deleguje

Od řízení ke stylům vedení

- **Burns (1978); Bass (1985): Transakční řízení a transformační vedení**
 - Transakční řízení
 - „Mužský styl“
 - Neustále se opakující transakce, v rámci kterých následovník vyhoví požadavku leadera a získá za to odměnu.
 - Klíčovým prvkem je monitorování a kontrola.
 - **Podmíněna odměna**
 - Manažer dopředu stanovuje podmínku, kterou musí zaměstnanec naplnit, aby byl odměněn předem stanovenou formou.
 - **Řízení výjimkou**
 - Manažer se věnuje pouze výjimečným výsledkům nebo chování, běžnému intervalu normy se nevěnuje.
 - Vhodné pro manažery s mnoha podřízenými, v časové tísní nebo pro manažery s vyzrálými a odpovědnými zaměstnanci.

Od řízení ke stylům vedení

- Transformační vedení
 - „Ženský styl“
 - Leader své následovnický stimuluje a působí na jejich vyšší potřeby.
 - Působení ve směru sjednocení individuálních cílů se skupinovými.
 - **Charismatický vůdce**
 - Styl založený na emoční vazbě a důvěře ve výjimečnou osobnost.
 - **Inspirativní vedení**
 - Styl založený na důvěře a příkladu, který je podporován motivující a podněcující komunikací ve směru vyšších cílů, pro které stojí za to se obětovat.
 - **Individualizovaná úcta**
 - Sugestivní vliv mocného prostřednictvím individuálního zájmu o méně mocného.
 - **Intelektuální stimulace**
 - Prezentace vizí jako výzvy řadovým zaměstnancům k jejich promyšlení, rozvinutí a naplnění.

Od řízení ke stylům vedení

Oba styly vedení vykazují ve výzkumech (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013) pozitivní vztah k efektivitě leadera hodnocené výkonem skupiny, nadřízeným i podřízenými.

Základní otázkou je vztah obou stylů, protože v reálném prostředí se oba obvykle uplatňují souběžně:

- Při kontrole vlivu transformačního stylu se efektivita transakčního snižuje.
- Při kontrole vlivu transakčního stylu se efektivita transformačního nesnižuje.
 - Transformační leadership obsahuje navíc vyšší potřeby.
 - Transformační leadership je v souladu s alternativními teorie o vlivu osobnosti na úspěšnost manažerské role (emoční inteligence, 7 principů efektivních lidí,...).

Děkuji za pozornost



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ