

Vysvetlite ako prebiehal vývoj teórií vedenia a uved'te aký štýl vedenia (a prečo) by ste chceli vo svojej budúcej praxi využívať.

Vedenie je sociálny proces, v ktorom vedúci hľadá dobrovoľnú účasť podriadených v snahe dosiahnuť ciele organizácie. Musí byť prítomné na všetkých úrovniach organizácie.

Vodcovské správanie manažéra a tím aj spôsob riadenia závisia od troch vplyvov:

1. vnútorná sila manažéra – faktory
 - ↪ hodnotový systém – do akej miery by mali mať podriadení podiel na rozhodnutiach
 - ↪ dôvera podriadeným
 - ↪ vlastné vodcovské sklony
 - ↪ pocity bezpečnosti v neistých situáciách – umožnenie rozhodovať podriadeným znižuje predvídateľnosť výsledku.
2. postoje podriadených – faktory
Možnosť nechať rozhodovať podriadených prichádza do úvahy ak:
 - ↪ majú pomerne vysokú potrebu nezávislosti,
 - ↪ sú ochotní preberať zodpovednosť za rozhodovanie,
 - ↪ majú pomerne vysokú toleranciu pre nejasnosť príkazov,
 - ↪ zaujímajú sa o problémy,
 - ↪ chápu a stotožňujú sa s cieľmi organizácie,
 - ↪ majú dostatočné vedomosti a skúsenosti riešiť príslušný problém,
 - ↪ očakávajú, že sa budú podieľať na rozhodovaní.
3. vplyv danej situácie – faktory:
 - ↪ typ organizácie,
 - ↪ pracovná skupina,
 - ↪ povaha problému,
 - ↪ časové termíny.

VEDENIE

Ide o schopnosť viesť alebo umenie presviedčať, usmerňovať a stimulovať podriadených ku kvalitnej práci a k dosahovaniu cieľov firmy. Spôsob vedenia predurčuje spôsob komunikácie.

Rozlišujeme :

1. **Autoritatívne vedenie** → preferuje priame metódy riadenia, prikazovanie a dôslednú kontrolu. Kontakty medzi vedúcim a podriadeným sú malé. Medzi záujmami a názormi vedúceho a podriadeného existujú protiklady. Podriadený sa pozerá na zámery svojho vedúceho s nedôverou. Komunikácia medzi nimi je minimálna a podriadený má nedostatok informácií, čo umožňuje vedúcemu budovať moc nad podriadeným. U podriadeného sa brzdí iniciatíva, nemá záujem, je pasívny a neiniciatívny.
2. **Demokratické vedenie** → používa nepriame, "mäkké" metódy riadenia. Je to motivačné riadenie. Je tu charakteristická spolupráca a spoločné rozhodovanie. Umožňuje dobrú úroveň kontaktov medzi vedúcimi a podriadenými. Podriadený má viac informácií, môže lepšie realizovať svoje úlohy. Vedúci pracovník má dostatok informácií o vlastnostiach, schopnostiach svojich podriadených, môže ho lepšie ovplyvňovať a motivovať.

Vedenie definujeme viacerými spôsobmi :

- podľa osoby : druh osoby = vlastnosti vedúceho, jeho osobné kvality, osobnosť vedúceho. Niektorí sú dobrými vedúcimi pracovníkmi, pretože majú zmysel pre humor, je zásadový, dobrý
- podľa štýlu vedenia : ako používa vedúci svoj vplyv, svoju moc (môže sa poradiť so svojimi podriadenými alebo nie,
- podľa funkcie vedenia : dobrí vedúci vie dobre organizovať prácu, všetky úlohy dokáže koordinovať, ...

Všetky tieto 3 spôsoby sú rovnako dôležité a nemôžeme ich od seba odtrhnúť.

VÝVOJ TEÓRIÍ :

1. teória charakteristických vlastností
2. behavioristická teória
3. situačné teórie
4. transformačné teórie

TEÓRIA CHARAKTERISTICKÝCH VLASTNOSTÍ

Predstavuje prvý systematický pokus porozumieť problematike vedenia. Je zameraná na rozpoznanie zvláštnych charakteristík vedúceho, ktoré predznamenávajú úspech. Znamená výskum, v ktorom sa skúmajú vedúci pracovníci. Ústredným motívom výskumu bolo, že vodcovia sa rodia, a nie vychovávajú.

Táto teória vznikla na začiatku 20. storočia. Predpokladalo sa, že úspešní vedúci pracovníci majú určité charakteristické rysy. No nedošlo k zhode viacerých názorov. Napriek tomu možno definovať niektoré charakteristiky, ktoré by vedúci mali mať :

- inteligencia : vedúci by mal byť o niečo inteligentnejší ako jeho podriadení
- iniciatíva : schopnosť rozpoznať potrebu nejakého zákroku a niečo aj vykonať. Spája sa s energiou a vitalitou človeka.
- sebaistota : viera vedúceho v to, čo robí a uvedomenie si svojho miesta v podniku i v spoločnosti
- “helikoptérova črta“ : určitý nadhľad nad situáciou, porozumieť a pochopiť ju
- entuziazmus : odvaha, predstavivosť, schopnosť vychádzať s ľuďmi, odhodlanosť

Kombinácia týchto vlastností je veľmi dôležitá a rozhodujúca.

VLASTNOSTI MANAŽÉROV :

- princíp prvého dieťaťa
- ambicióznosť
- energia, vytrvalosť, schopnosť prekonávať prekážky a sklamanie
- perspektívnosť (schopnosť myslieť v dlhodobých dimenziách)
- orientácia na cieľ (sledovanie a vytváranie cieľov)
- politická aktivita (schopnosť diplomatického jednania)
- samotárstvo (spokojnosť s vlastnou prácou, viera v to, čo robím)
- nezávislosť od okolia (schopnosť odlíšiť podstatné od nepodstatného a nechať sa ovplyvniť)

SCHOPNOSTI MANAŽÉROV :

- a) schopnosť pracovať s rôznorodými ľuďmi
- b) pocit komplexnej zodpovednosti
- c) pevne vytýčené ciele
- d) skúsenosť s vedením ľudí – až v prvej polovici profesionálnej kariéry
- e) skúsenosti vo viacerých manažérskych funkciách

Názory manažéra na podstatu ľudí budú ovplyvňovať chovanie manažéra a tým aj štýl vedenia, ktorý bude používať bez ohľadu na situáciu.

BEHAVIORISTICKÁ TEÓRIA

Vznikla v období druhej sv. vojny (40. roky). Odzrkadľuje neúspech teórie charakteristických vlastností. Vznikla medzi dôstojníkmi a vojakmi, ktorí sa snažili nájsť vhodný štýl vedenia. Je to teda “teória medziľudských vzťahov”.

LEWIN (1938) je autorom týchto štýlov vedenia :

- demokratický
- autoritatívny
- “nechajte ich konať” – najhorší, vedúci je na tej istej úrovni ako podriadení

Predmetom záujmu tejto teórie je správanie sa vedúcich.

Michiganský výskum (1947 na Michiganskej univerzite) – nehovorí o demokratickom a autokratickom štýle, ale o štýle, pri ktorom je vedúci orientovaný:

- na prácu – vedúci detailne určuje prácu strojom a podriadeným, neustále ich kontroluje
- na pracovníka – vedúci majú tendenciu vytvárať pracovné skupiny s jasne stanovenými cieľmi. Vedúci špecifikuje ciele, ale pri ich plnení majú podriadení voľnosť.

Výsledky tohoto výskumu sú podložené skúmaním tisícky vedúcich pracovníkov. Ukázali, že väčšina vysoko produktívnych skupín bola vedená vedúcim, ktorý uplatňoval štýl vedenia orientovaný na pracovníka.

Rensis Likert (1903 – 1981) vyvinul v 60. Rokoch 4 štýly vedenia:

- ⇒ systém 1 (exploatačne autoritatívny = vykorisťujúco autoritatívny) – je preňho charakteristická prísna kontrola zhora, komunikácia zhora nadol, strach podriadených a podriadení sú svojmu vedúcemu pracovníkovi psychologicky vzdialení
- ⇒ systém 2 (benevolentne autoritatívny) – paternalistické (otcovské) vedenie zhora, používa odmeny a existuje aj náznak informácií zdola nahor
- ⇒ systém 3 (konzultatívny) – vedúci rozhoduje po konzultácii so svojimi podriadenými. Existuje obojstranná komunikácia.
- ⇒ systém 4 – znamená spoločné rozhodovanie vedúcich a ich pracovníkov, je charakteristický participatívnym manažmentom, vedúci a podriadení sú si psychologicky blízky. Týmto štýlom je možné dosiahnuť vysokú produktivitu práce.

Systém 4t – vytvoril ho neskôr, je preňho typická vysoká úroveň cieľov, vedomostí, schopností ako vedúceho, tak aj jeho podriadených.

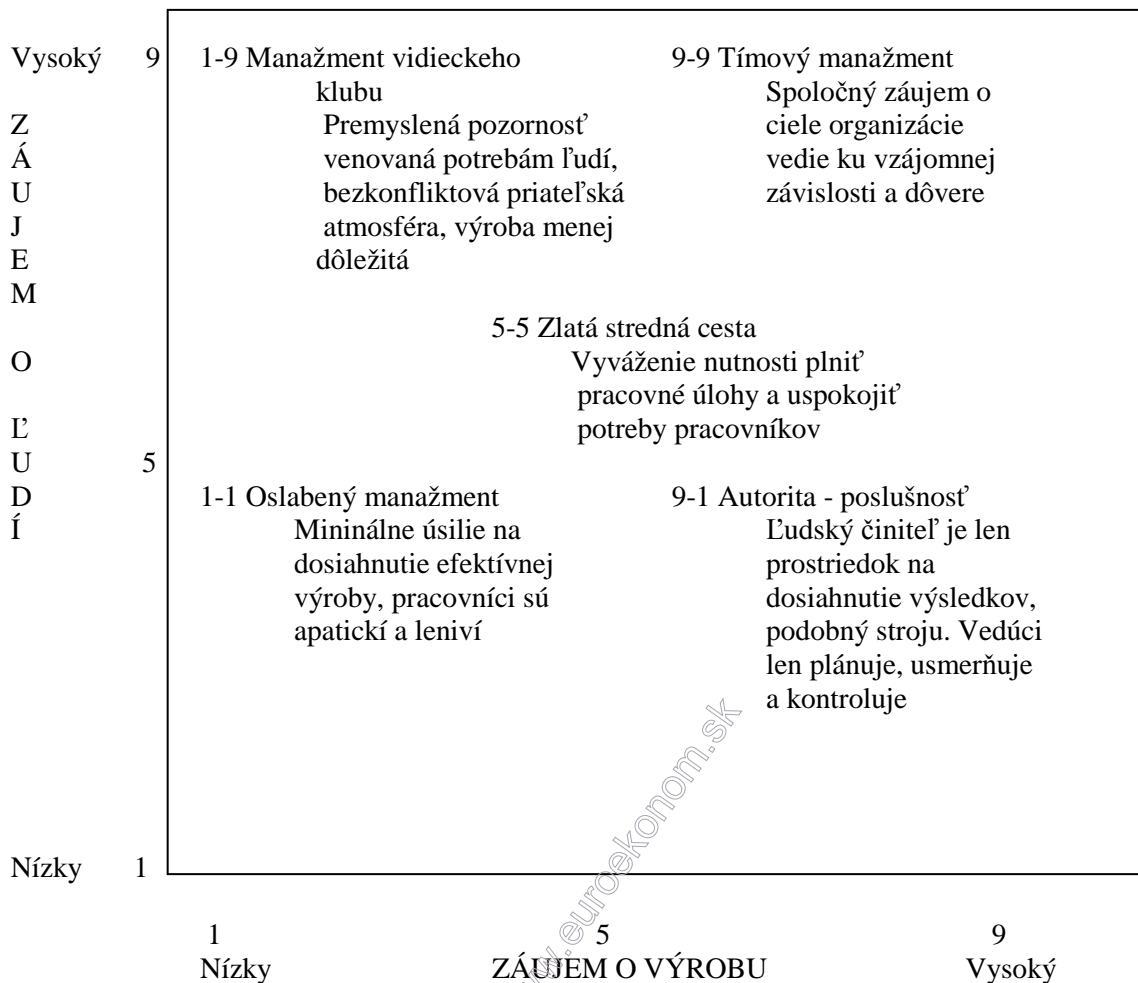
Likert tvrdí, že za nízku výkonnosť pracovníkov sú vždy zodpovední vedúci, a to spôsobom, akým vykonávajú svoju prácu. Odporúča vedúcim, aby sa viac zaujímali o ciele ako o metódy.

Najvýznamnejší predstavitelia behavioristického štýlu:

Robert Blake a Jane Moutonová – vytvorili dvojrozmerný pohľad na štýl vedenia v podobe manažérskej mriežky. Svoju teóriu založili na poznatkoch Michiganskej školy. Za základ vedenia považovali:

1. záujem o výrobu – vedúceho pracovníka bude predovšetkým zaujímať zisk, kvalita, kvantita
2. záujem o ľudí – vedúci pracovník preferuje spravodlivé odmeny, dobré medziľudské vzťahy a spokojnosť pracovníkov na pracovisku

Manažérska mriežka



Výskumy robili na všetkých stupňoch riadenia a u všetkých druhoch organizácií. Výskum prebehol na rozličných kontinentoch (Európa, Amerika, Ázia). Tvrdili, že manažérske schopnosti vo vedení je možné si osvojiť, manažérov je možné viesť k tomu, aby zmenili svoj štýl vedenia alebo aby ho aspoň upravili. Je možné naučiť sa, ako byť efektívnym pracovníkom.

Tímový manažment → je najefektívnejší a vysoko participatívny.

Kritici nesúhlasia s ich normatívnym prístupom k štýlom riadenia. Tvrdia, že je veľmi diskutabilné, či je možné vyškoliť každého vedúceho tak, aby sa stal manažérom 9-9.

Koncom 50. rokov sa začínajú objavovať:

SITUAČNÉ TEÓRIE

F. Fiedler – od začiatku 50. rokov sa systematicky zaujímal o vodcovstvo. Až koncom 60. Rokov prišiel so svojim modelom závislosti. Svoju teóriu založil na teórii charakteristických vlastností a teórii behavioristického štýlu. 2 základné piliere jeho teórie:

1. štýl vedenia – nadväzuje na teóriu charakteristických vlastností
2. systém kontroly – nadväzuje na behavioristické teórie

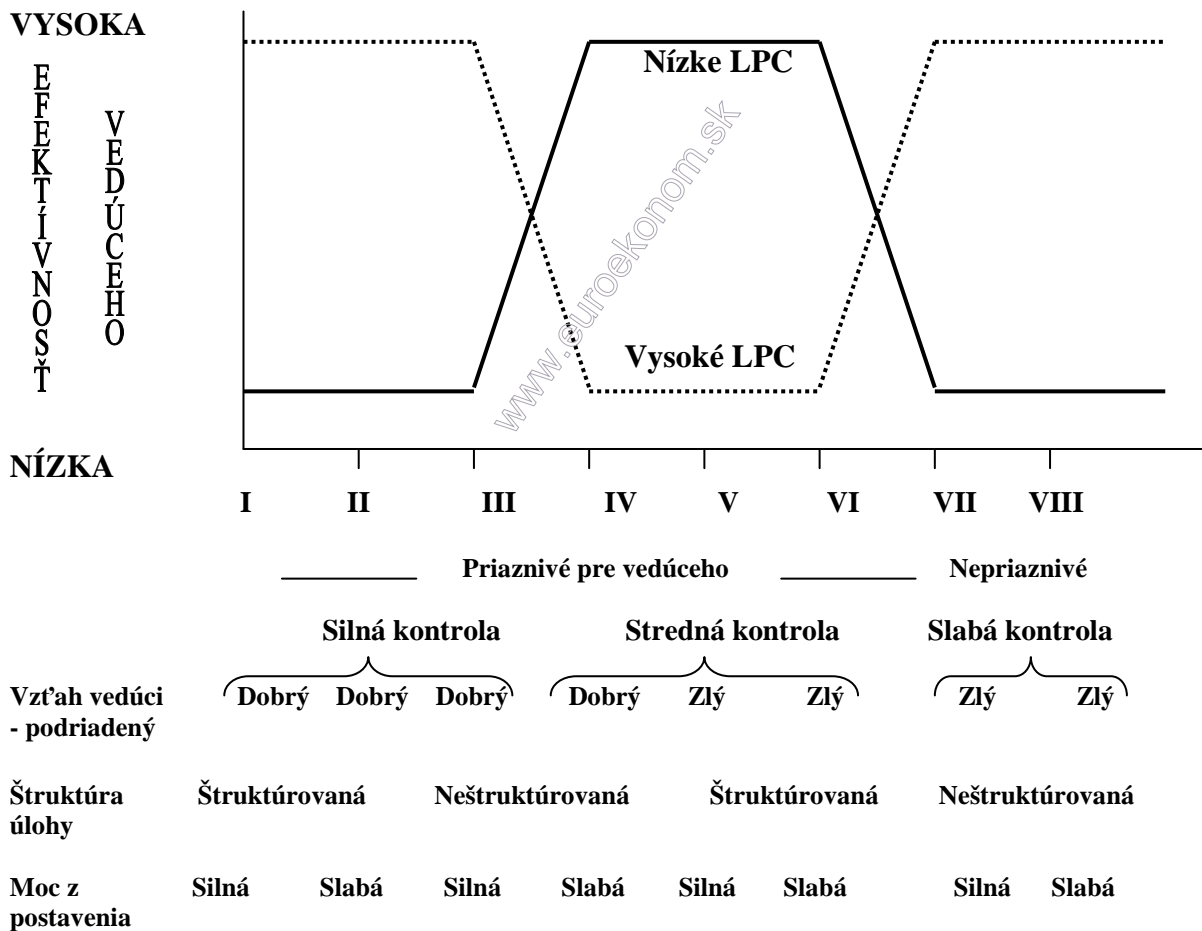
Štýl vedenia - môže byť:

- štýl motivovaný vzťahom – viac nás budú zaujímať pracovníci
- štýl motivovaný úlohou – viac nás bude zaujímať plnenie úloh

Tieto štýly sú vrodené, dané. Fiedler určil spôsob, ako zistíme, ktorý štýl je nám daný, a to na základe stupnice LPC. Existuje množstvo situácií, a pre každú situáciu je vhodný iný štýl vedenia. Každý štýl je nám daný, je potrebné situáciu prispôsobiť štýlu vedenia.

Systém kontroly (kontrola situácie) – tvoria ho 3 faktory:

- vzťah vedúceho a podriadených – je najdôležitejším vzťahom. Odráža rozsah, v ktorom má vedúci podporu, lojalnosť a diverziu svojej skupiny. Keď je tento vzťah dobrý, vedúci môže dôverovať svojim pracovníkom.
- štruktúra pracovnej úlohy – úloha, ktorú máme riešiť, má byť jasne a presne definovaná. Úloha môže byť neštruktúrovaná, keď nie sú jasné ciele, metódy, spôsoby, zmysel práce a kto a za čo je zodpovedný.
- moc z funkcie, z postavenia – je zameraná na motiváciu podriadených, t. j. akým spôsobom bude vedúci motivovať pracovníkov, či ich bude odmeňovať alebo trestať



Vedúci orientovaný na vzťah vedúci – podriadený aj vedúci orientovaný na úlohu môžu byť vo vhodnej situácii dobrými vedúcimi, keď si vytvorí adekvátnu situáciu.

Pri meraní stupnicou LPC sa predmetom Fiedlerovho výskumu stali okrem vedúcich aj tréneri a ďalší ... Kritici nesúhlasia so štruktúrou stupnice, t. j. že Fiedler uvažoval len s vysokým a nízkym LPC.

Teória transformačného vedenia

Nastáva tu návrat určitých charakterových vlastností, ktoré súvisia s osobnosťou, vlastnosťami vedúceho pracovníka. Táto teória zahŕňa pojem charizma vedúceho pracovníka (uprednostňuje sa takýto pracovník).

Charizmus (Max Weber) - koniec 40. Rokov. Charizmatickí vedúci majú významný vplyv na svojich podriadených.

Burns, Bass - koniec 70. rokov. Naznačujú, že vedúci za účelom splnenia cieľov sú ochotní (a súčasne aj schopní) stimulovať, meniť, využívať hodnoty, názory a potreby podriadených. Sú schopní zasahovať do hodnotovej orientácie podriadených → preto ich nazývame aj transformační vedúci. Vedúci, u ktorých je vzťah k podriadeným založený na výmene (práca za odmenu), nazývame transakční vedúci. ⇒ všetky situačné teórie, ale aj behaviorizmus sú transakčné.

Transformační vedúci sú charizmatickejší manažéri a viac intelektuálne stimulujú ako transakční. Pre transformačných vedúcich sú charakteristické 4 vlastnosti:

- vedúci má víziu, ktorú je schopný zreteľne formulovať; môže byť ňou cieľ, plán, ale aj určitá priorita
- vedúci je schopný jasne o tejto vízii komunikovať, vie predložiť dodatočné jasné, logické dôvody pre ich realizáciu
- vedúci si vie vybudovať povest' slušného, spravodlivého a rozhodného človeka, ktorý dokazuje svojmu okoliu, že je vytrvalý napriek prekážkam a ťažkostiam
- vedúci má pozitívny pohľad na seba, svojich podriadených i okolie

Euromanažér (globálny manažér)

Vyžaduje sa od nich:

- dlhodobý pohľad dopredu orientovaný na strategický rozvoj firmy - je to prvoradá požiadavka, ktorá by mala zohľadňovať aj štýl vedenia preferovaný u globálneho manažéra
- komplexná (široká) kompetencia

Podľa tohto môžeme členiť globálnych manažérov do 3 skupín:

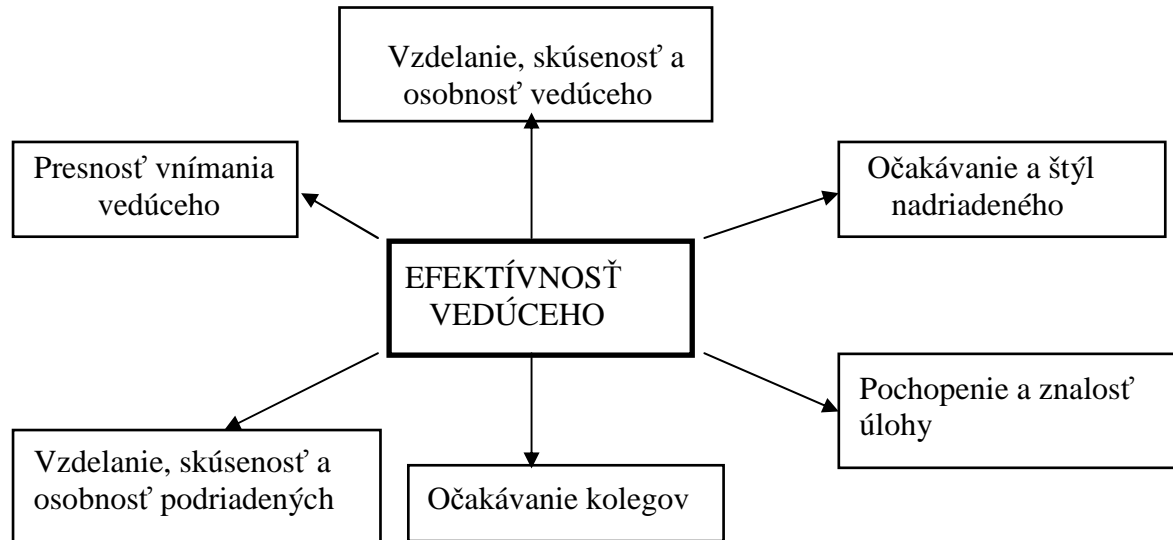
- a) **vedúci, ktorí preferujú ľudí** → ľudia v podniku sú najdôležitejšie zdroje, najsilnejšia konkurenčná výhoda. Takíto vedúci sú presvedčení o význame motivácie a spolupráce. Tvrdia, že správnym vedením a tímovou spoluprácou je možné dosiahnuť úspech.
- b) **vedúci, ktorí preferujú informačné systémy** → štýl vedenia je zameraný na zdokonaľovanie riadenia a jeho procesov. Know-how a systémy sú nositeľmi úspechov. Takíto vedúci ovládajú PC techniky, strategické koordinovanie, rozhodovacie procesy na PC...
- c) **vedúci, ktorí sú zameraní na výsledky** → za najdôležitejšiu schopnosť manažéra považujú schopnosť vytyčovať ciele, smer a priority, riešiť problémy. Ide predovšetkým o manažéra businessmana a podnikateľa.

Nevyhnutné schopnosti globálnych manažérov sú doplnené schopnosťou riadiť nadnárodné spoločnosti, čo si vyžaduje:

- citlivosť pre rozdielne kultúry (schopnosť pochopiť kultúru a prispôbiť jej svoje chovanie)
- schopnosť zohľadniť etické a kultúrne rozdiely
- jazykové schopnosti
- vysoká adaptabilita

- vyššia odolnosť, schopnosť vyrovnat' sa s tlakmi
- vlastná motivácia
- schopnosť preberať iniciatívu, keď je odkázaný sám na seba

Faktory, ktoré najviac ovplyvňujú štýl vedenia



Presnosť vnímania → myslí sa tu presnosť vnímania vedúceho pracovníka, súvisí s McGregorovou teóriou XY. Keď manažéri zle vnímajú podriadených, potom títo podriadení strácajú príležitosť dosahovať dobré výsledky.

Vzdelanie, skúsenosť a osobnosť vedúceho → ovplyvňuje to hlavne štýl vedenia vedúceho a jeho efektívnosť. V prípade, že vedúci cítia, že ich zabehnutý štýl vedenia nie je efektívny, sú ochotní tento štýl zmeniť.

Vzdelanie, skúsenosť a osobnosť podriadených → vedenie je proces, na ktorom sa podieľajú 2 strany. V tejto súvislosti sa s podriadeným spája ich zrelosť - t. j. schopnosť a ochota prijímať zodpovednosť za svoje chyby. Vedúci túto zrelosť podporuje a počíta s ňou pri vedení.

Očakávanie a štýl nadriadeného → každý nadriadený preferuje istý štýl vedenia a tým nabáda, inšpiruje, tlačí na svojho podriadeného, ktorý je takisto vedúcim pracovníkom, aby si osvojil prístup podobný jeho prístupu.

Pochopenie a znalosť úlohy → úloha môže byť detailne členená a prísne určená. Samotná úloha, jej podstata spočíva v jej detailnom členení. Výskumná úloha si nevyžaduje detailné členenie. Je na vedúcom pracovníkovi, či dokáže odhadnúť povahu úlohy a vybrať správny štýl vedenia.

Očakávanie kolegov → jedná sa o kolegov na rovnakej úrovni. Myslí sa tu hlavne vzájomné ovplyvňovanie, výmena názorov a skúseností.