

## Vedenie ľudí – základ personálneho manažmentu

učebný text

### 1. Podstata, obsah a ciele vedenia ľudí

Vedenie ľudí je mimoriadne významná manažérska funkcia, ktorá znamená cieľavedomé ovplyvňovanie a presvedčovanie ľudí (spolupracovníkov, zamestnancov, učiteľov) v záujme efektívneho konania a plnenia cieľov organizácie. Je jadrom, základom personálneho manažmentu.

Manažéri v praxi uplatňujú v podstate **dvojaké vedenie ľudí**:

#### ➤ **Generálne vedenie (leadership)**

Majú ho vykonávať charizmatickí vodcovia organizácie, ktorí majú spravidla formálnu aj neformálnu autoritu a usilujú sa o tvorivé a pozitívne vedenie spolupracovníkov smerom k efektívnemu a kvalitnému plneniu ich pracovných úloh a k dosahovaniu cieľov.

#### ➤ **Funkčné vedenie ľudí (managementship)**

Majú ho uskutočňovať jednotliví špeciálni (funkční) manažéri, resp. riaditeľom menovaní zamestnanci pre oblasť stratégie, personalistiky, marketingu, financií atď.

Obidva druhy vedenia si primárne vyžadujú pozitívne ľudské aj odborné vlastnosti a kompetencie manažérov.

### 1.1 Typické vlastnosti alebo črty manažérov

Ľudskosť, charakternosť, čestnosť, pravdovravnosť, integrita osobnosti, inteligencia, zdravý úsudok, hlboké a všestranné vedomosti, zručnosti, zodpovednosť, vytrvalosť, iniciatívnosť, pružnosť, dynamickosť, zdravá sebadôvera, taktosť, diplomacia, schopnosť kontroly a sebakontroly, práca so spätnou väzbou, spolupráca... atď.

Mimoriadne významný je **osobný vzor** najmä v oblasti etiky, morálky, pracovnej disciplíny, bezúhonnosti, kultúrnej komunikácie a života.

**Vodcovstvo** – proces uplatňovania skutočného vplyvu; je skôr vypestovanou (získanou) ako vrodenu schopnosťou;

Problém s jednoznačným vymedzením osobnostných predpokladov úspešnosti vodcu súvisí s faktom, že existuje **situačný aspekt vodcovstva** – človek úspešný v jednej konkrétnej situácii nemusí byť úspešný v inej! Problematika osobnostných čŕt vodcu súvisí i s vedením ľudí **formálnym a neformálnym** vodcom.

Vlastnosti podporujúce **úspešné vedenie**:

- Sebadôvera,
- psychická i fyzická odolnosť; frustračná tolerancia,
- nadšenie,
- zmysel pre zodpovednosť,
- empatia a schopnosť vytvárať a udržiavať dobré medziľudské vzťahy.... atď.

### 1.2 Ďalšie povinnosti, vlastnosti, črty manažérov

- Konceptne a strategicky myslieť, konať, riadiť procesy, viesť ľudí,
- rešpektovať hierarchizáciu potrieb človeka,
- porozumieť psychike spolupracovníkov,
- získať lojalitu vedených ľudí,
- usilovať sa naplniť hmotné aj morálne očakávania spolupracovníkov ,
- zvýšiť efektívnosť kooperácie manažmentu organizácie s inými riadiacimi orgánmi,
- účinne pomáhať zamestnancom aj z hľadiska psychohygieny,
- zodpovedne si plniť úlohy vyplývajúce z náplne práce.

### 1.3 Ciele vedenia spolupracovníkov / zamestnancov

Ciele majú anticipovať, predstavovať **dlhodobo, strednodobo aj krátkodobo** nastavené a zosúladené **cieľové zámery** s nasledujúcim základným smerovaním:

- Splnenie zmluvne dohodnutých pracovných úloh.

- Participácia celého tímu zamestnancov na plnení operatívnych, taktických aj strategických cieľových zámerov organizácie ako integrovaného celku.
- Ďalší výchovný a kariérny rast všetkých zverených zamestnancov.
- Prispievanie rastu imidžu a „goodwillu“ školy.
- Formovanie ľudí aj v oblasti posilňovania morálno-etických a ekologických vzťahov...
- Vyhýbanie sa nesprávnym štýlom, nevhodným postupom vo vedení ľudí a trvalé eliminovanie chýb v procese vedenia a to permanentným vzdelávaním a štúdiom.

## 2. Základné štýly vedenia ľudí (štýl vedenia - ŠV)

Ak cielene a presne pozorujeme pracovnú činnosť manažéra, zistíme, že každý z nich uplatňuje manažérske funkcie určitým, relatívne ustáleným, opakovateľným spôsobom. Túto **opakovateľnosť, ustálenosť pracovných metód, postupov a stratégií nazývame riadiaci štýl** alebo **štýl riadenia – vedenia**.

O štýloch vedenia sa veľa hovorí, používajú sa rôzne označenia a názory. Každý manažér by sa mal snažiť **hľadať vlastný riadiaci štýl**, presnejšie vyjadrené, **objavovať** také **kombinácie riadiacich štýlov**, ktoré sú **adekvátne okolnostiam a úlohám v procesoch efektívneho riadenia**.

**Štýl vedenia** sa spravidla interpretuje ako tradičný **vertikálny vzťah** riaditeľa či iného vedúceho k spolupracovníkom (podriadeným, vedeným). V progresívnej tímovej organizačnej štruktúre ide aj o významný **horizontálny vzťah** či väzbu vedúceho tému a jeho členov. V tomto prípade sa má používať relevantný štýl vedenia ľudí a nemá sa používať ani pojem podriadení zamestnanci, ale spolupracovníci, partneri, členovia tímu a pod.

### 2.1 Klasická typológia štýlov vodcovstva - ŠV z aspektu využívania právomoci

- **Autokratický štýl** – extrémny štýl vedenia ľudí
- **Liberálny štýl** – voľný štýl považovaný tiež za extrémny a za najhorší typ vedenia ľudí
- **Demokratický štýl** – **participatívny štýl** – najvhodnejší a najlepší spôsob vedenia ľudí

Doterajšie poznatky z teórie a praxe riadenia umožňujú **rozšíriť** vyššie uvedenú klasifikáciu o ďalšie podoby štýlov, resp. *podštýlov riadenia*, pričom krajné predstavujú extrémne a protikladné štýly riadenia:

- **Autokratický, autoritatívny, imperatívny štýl**
  - strohá direktivita z pozície moci bez ohľadu na názory iných, nedôvera,
  - označuje sa ako „vojenský“ štýl – vedúci nediskutuje len vydáva повely, príkazy,
  - motivačné prostriedky: mocenské postavenie, subjektívne diferencované odmeňovanie, resp. trestanie ľudí.
  - nazývaný aj patriarchálny
  - podstata: príkazy a rozkazy; z latinského „*impero*“ – *rozkazuje*;
  - nadriadený robí komplexné rozhodnutia sám, nekonzultuje s podriadenými; má nedeliteľnú rozhodovaciu a prikazovaciu kompetenciu, podriadení sú len vykonávateľmi príkazov; vystupuje voči podriadeným s odstupom a drží sa svojej ústrednej úradnej autority; takíto manažéri sú rozhodní, sebaistí, panovační, iniciatívni a často inteligentní;
  - typická je jednosmerná komunikácia zhora nadol, len služobnou cestou a len nevyhnutné informácie potrebné na splnenie úloh;
  - vysoký stupeň formálnosti,
  - hierarchický systém, kde sú jednotlivé úrovne vedenia, riadenia od seba oddelené;
- **Byrokratický štýl**
  - úzko spojený s byrokratickou organizačnou kultúrou,
  - výkon jednotlivcov je posudzovaný podľa predpisov, smerníc „aby boli papiere OK“;
  - prísne pravidlá a predpisy obmedzujú svojvoľnosť autority a minimalizujú možnosti zneužívania moci;
  - manažéri rozhodujú a určujú pravidlá, ktoré ostatní dodržiavajú; vyžarujú stabilitu, silu presvedčenia, sú vytrvalí v plnení predpisov a smerníc a majú neosobné prejavy správania.
- **Diplomatický štýl**
  - je vnímaný ako populárny, priateľský a spolupracujúci,

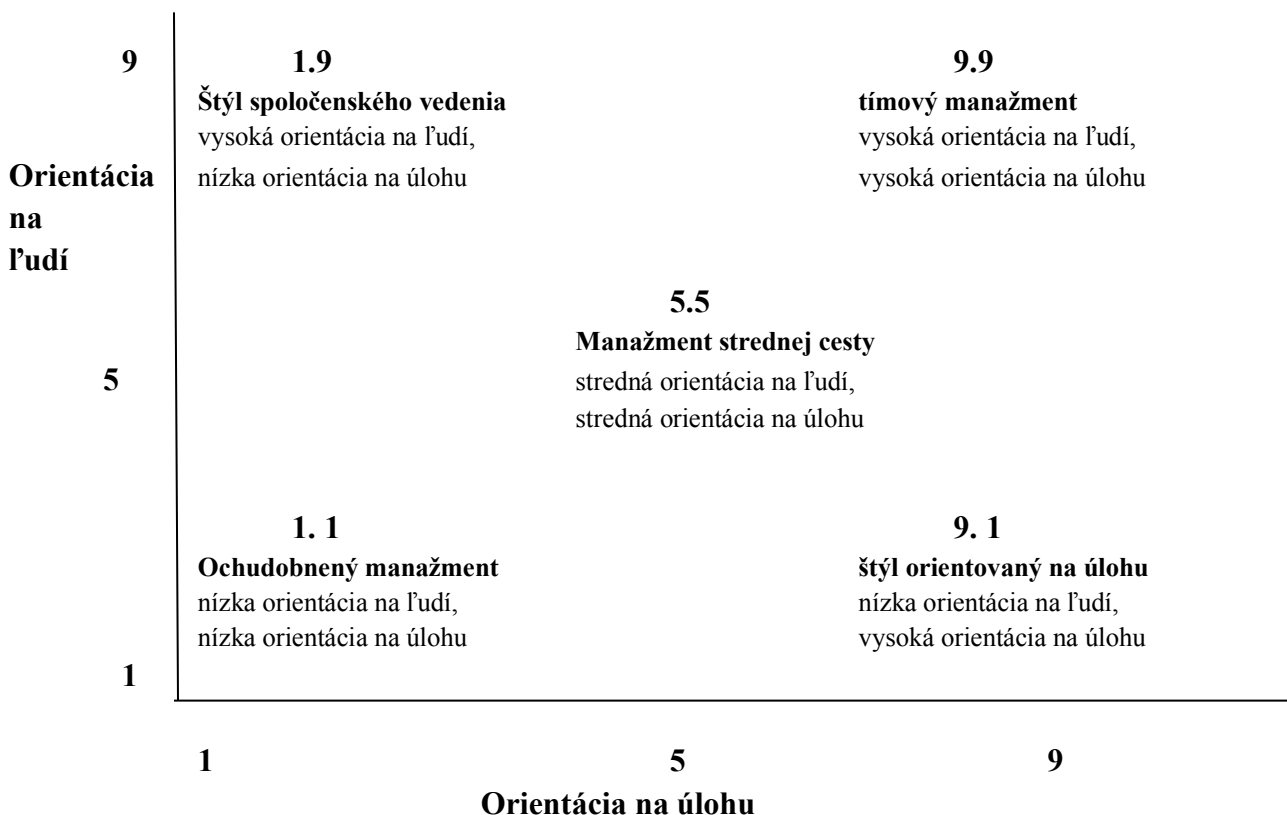
- manažér síce rozhoduje, avšak diskutuje o rozhodnutiach so všetkými ľuďmi v organizácii, je taktický,
  - všade vládne súlad, vzbudzuje sa dojem spolupatričnosti
  - tendencia „dať potreby ľudí nad potreby organizácie“ vedie k orientácii na vzťahy a k zanedbávaniu práce, ktorú treba vykonať,
- **Demokratický štýl**
- vychádza z toho, že najlepšie rozhodnutia sú tie, na ktorých sa podieľajú zamestnanci,
  - pri necitlivom uplatňovaní môže tento štýl prerásť v chaos až anarchiu vo vedení, riadení
  - využíva sa obojsmerná komunikácia s akceptáciou spätnej väzby,
  - ľudský prístup, konzultácie a porady, zvažovanie návrhov,
  - cieľavedomá koordinácia a kontrola čiastkových procesov,
  - aktívna pomoc pri plnení pracovných povinností,
  - argumentované a zdôvodnené použitie tohto štýlu umožňuje vyniknúť vlastnostiam manažéra – sociabilita, spolupráca, flexibilita, otvorenosť, priateľskosť a súdnosť;
  - manažér je akceptujúci, zaujíma ho názor spolupracovníkov pred rozhodnutím, zvažuje všetky pripomienky – takto odbúrava tlak proti sebe a uvoľňuje pracovnú atmosféru, spravodlivé vypracovanie systému odmeňovania.
- **Liberálny štýl – „laissez – faire“**
- manažér nevyužíva svoju moc, ponecháva spolupracovníkom veľkú, až úplnú voľnosť a nezávislosť; vôbec neovplyvňuje chod skupiny;
  - očakáva, že si spolupracovníci sami vytýčia ciele svojej činnosti, naplánujú úlohy, zvolia metódy a postupy práce, podmienky....a pod.;
  - ciele sú nejasné, nie je vymedzená deľba práce a nefunguje kontrola;
  - výsledkom je nízka produktivita práce i nespokojnosť zamestnancov;
  - spolupracovníkom pomáha nanajvýš zabezpečením istých vzťahov s vonkajším prostredím, získaním niektorých informácií, poznatkov- know-how, panuje bezvládie, dochádza ku konfliktom, ktoré nikto nerieši.
- **Štýl založený na zodpovednosti zamestnancov**
- je možné uplatňovanie tohto štýlu diferencovane, len k zvyčajne malej skupine zamestnancov, ktorí si dokážu sami určovať ciele a rozhodovať o optimálnych spôsoboch ich plnenia;
  - samokontrola ja väčšia ako plánovaná kontrola;
  - typická zodpovednosť, vysoká etickosť, prispôsobivosť, flexibilita a inteligencia;
- **Kooperatívny, participatívny štýl**
- spoločné rozhodovanie;
  - manažér ponecháva spolupracovníkom dostatočný priestor na realizáciu úloh a prísne ich nestráži;
  - manažér je členom skupiny, vzťahy v nej sú partnerské;
  - informácie nie sú obmedzované služobnou cestou na minimum, ale sú k dispozícii v dostatočnom množstve a sú ľahko prístupné;
  - prevláda nízky stupeň organizovanosti a formálnosti;
  - manažér vychádza z vysokej odbornosti svojich spolupracovníkov;
  - tento štýl tvorí tímový systém, kde vždy 4 -5 osôb tvorí pracovný tím; tímy sú prepojené tak, že nadriadený podriadeného tímu je súčasne členom nadradeného tímu.

Z uvedeného je možné formulovať niekoľko **zovšeobecňujúcich záverov**:

1. uvedené štýly vedenia **sa v čistej podobe takmer nikdy neuplatňujú** a kvalitní manažéri používajú striedavo (v závislosti od okolnosti a úloh) niektorý štýl výraznejšie, alebo používajú kombináciu viacerých štýlov riadenia,
2. **výber** štýlu vedenia je **závislý od charakteru inštitúcie**, organizácie,
3. za **najefektívnejšiu** sa považuje **kombinácia štýlov vedúcich k participatívne vedeniu**; to vyžaduje koncepčnú prácu pri budovaní tvorivých tímov a kvalitné personálne stratégie,
4. „**tradičné**“ **vedenie** a zaužívaná prax niekedy bráni schopnejším a odvážnejším manažérom meniť vlastný štýl vedenia a tento rozpor je v našich podmienkach transparentne vnímateľný i v súčasnosti.

## 2.2 ŠV podľa teórie manažérskej mriežky

Rozpracovali autori R. Blake a J. Moutonová – dvojdimenzionálnu mriežku, v ktorej vertikálna os reprezentuje štýl vedenia orientovaný na ľudí, horizontálna os štýl vedenia orientovaný na úlohu (prácu, výkon). Každá os je súčasne i 9-bodová pomerná stupnica, ktorá odráža mieru orientácie na ľudí a mieru orientácie na úlohu.



### ➤ Štýl riadenia 1.1

Nadriadený nie je žiadnym spôsobom angažovaný. Nezaujíma ho ani pracovný výkon, ani medziľudské vzťahy. Akceptuje rozhodnutia iných, nechce byť nápadný. Pripája sa k názorom, predstavám a spôsobom konania iných a pritom sa snaží o nestrannosť. Od spolupracovníkov vyžaduje málo, lebo sám sa iba minimálne namáha. Vo vzniknutých konfliktoch chce byť neutrálny, nerád sa ich zúčastňuje.

### ➤ Štýl riadenia 9.1

Manažér v tomto štýle vychádza z toho, že nie je možné súčasne dosahovať organizačné (výkonové) a skupinové (individuálne) ciele. Prednosť majú ciele organizácie! Kladie dôraz na realizáciu vlastných rozhodnutí. Výkony sú rozhodujúce, čo pobáda všetkých. Konflikty buď odstráni, alebo sa v nich presadí. Osobné potreby a záujmy potláča do úzadia.

### ➤ Štýl riadenia 5.5

Ciele organizácie, skupinové a individuálne sú rovnocenné a dajú sa súčasne realizovať. Snaha o realizáciu aj menej perfektných rozhodnutí. Hľadajú sa kompromisy. Existuje snaha o udržanie rovnocenného pracovného tempa. V konfliktoch sa hľadá splnenie záujmov zúčastnených.

### ➤ Štýl riadenia 1.9

Východiskom je zásada, že ciele organizácie a skupiny nemožno dosiahnuť súčasne. Pre manažéra sú rozhodujúce skupinové a individuálne ciele. Vytvára priateľskú a uvoľnenú atmosféru, záleží mu na optimálnych medziľudských vzťahoch. Preberá názory iných na úkor svojich, menej pobáda, ale všade pomáha iným. Pri konfliktoch akceptuje želania a záujmy spolupracovníkov. Je priateľský a ľudský.

### ➤ Štýl riadenia 9.9

Orientuje sa na tvorivé rozhodnutie, výsledkom ktorých je zhoda. Manažér v tejto pozícii počúva iných a vyhľadáva odlišné názory a riešenia. Akceptuje dobré nápady. Jeho osobná angažovanosť motivuje k práci a výkonom aj ostatných. Ovláda sa vždy, aj keď sa rozčúli.

Tvorivé uplatnenie vhodných kombinácií riadiacich štýlov patrí k dominantným schopnostiam efektívnych manažérov. Tí, ktorí tieto schopnosti majú, sú úspešní nielen v personálnych stratégiách, ale aj v každodennom vedení ľudí. Sú to úspešní manažéri úspešných firiem.

### 2.3 ŠV na báze štúdia manažérov – Likertove systémy vedenia ľudí (vypracoval am. profesor R. Likert):

- **Exploatačno-autoritatívny štýl**
- **Benevolentne-autoritatívny štýl**
- **Konzultatívny štýl**
- **Participatívno-skupinový štýl**

### 2.4 Integrovaný model – štýl vedenia ľudí

#### 2.5 Vedenie zamerané na ľudí / na úlohy

- **Vedenie zamerané na ľudí – vzájomné vzťahy ľudí – demokratický štýl**
  - vodca preferujúci tento štýl vedenia produkuje správanie, ktorým sa usiluje o prospech členov svojej skupiny,
  - dobré vzťahy považuje za najdôležitejší predpoklad úspešnej činnosti,
  - dôveruje ľuďom, je priateľský, otvorený, ochotný vysvetľovať, podporuje
  - záleží mu na udržiavaní dobrých vzťahov medzi ním a členmi skupiny
- **Vedenie zamerané na úlohu – schopnosť robiť štruktúrovanú činnosť, organizovať prácu podriadených – autoritatívny štýl**
  - vodca sa zameriava na úspešné vykonávanie činnosti, produktivitu a dosiahnutie cieľa,
  - usmerňuje členov skupiny, rieši problémy,
  - málo sa venuje podpore členov a uspokojovaniu ich potrieb,
  - uprednostňuje výkon pred ľudskými citmi.

#### 2.6 Vedenie podľa teórie X a Y

Vyvinul D. McGregor, ktorý tvrdil, že ľudia majú na základnú povahu iných ľudí v zásade jeden z dvoch odlišných názorov a tie nazval „teóriou X a teóriou Y“ (test)

- **Teória X** – ľudia nie sú veľmi dobrí; sú skôr leniví, hedonistickí, neradi sa namáhajú, neradi pracujú, neradi vyvíjajú iniciatívu; sú radšej, ak im niekto prikazuje, vedie ich, rozhoduje za nich, preberie na seba ich zodpovednosť; **autoritatívny štýl zameraný na výkon.**
- **Teória Y** – **opak X.** Demokratický štýl, tímový, zameraný na ľudí.

#### 2.7 Situačné prístupy k štýlom vedenia

Vychádzajú z poznatku, že neexistuje univerzálne efektívny štýl vedenia a úspešný vodca musí byť pružný vo výbere štýlu a zohľadniť charakteristiky na strane seba samého, vedených, ako aj faktory situácie

- **F. Fiedlerov kontingentný model vedenia**
- **P. Hersey a K. H. Blanchard**

#### 2.8 Osobnosť a štýl vedenia ľudí – životný a pracovný štýl

**Životný štýl** je komplexnou charakteristikou osobnosti človeka. Ovplyvňuje naše prežívanie, správanie a rozhodovanie v rôznych životných situáciách a dáva im charakter „individuálneho, neopakovateľného“, čím sa odlišujeme od iných. „Chrbtovou kosťou“ nášho životného štýlu sú naše životné hodnoty, hodnotová orientácia, ktorá je výrazom procesu premeny našich životných skúseností – práca na sebe v súkromnom, občianskom i pracovnom živote. V práci si vytvárame vlastný **pracovný štýl**. Jeho súčasťou v roli manažéra je štýl riadenia, vedenia ľudí.

- **Typológia podľa životných štýlov** – ľudia výrazných životných štýlov majú sklon byť intolerantní k ľuďom s iným životným štýlom:
  - teoretický
  - ekonomický

- estetický
  - sociálny
  - politický
  - náboženský
- **Typológia podľa prenosu životného štýlu na pracovný štýl a opačne** – teória asertivity:
- **pasívny štýl** – vnútorný konflikt, depresia, bezmocnosť, slabý sebaobraz, strata príležitostí vo vzťahoch, absencia sebakontroly, osamelosť, stres, znížený sebarešpekt, odmietanie zodpovednosti;
  - **agresívny štýl** – vonkajší konflikt, pocit viny, frustrácia, skreslený sebaobraz, strata príležitostí vo vzťahoch, stres, pochybný sebarešpekt, osamelosť, odmietanie zodpovednosti;
  - **asertívny štýl** – rieši problémy, pozitívne vzťahy, spokojnosť, pozitívny vzťah k sebe, vytváranie príležitostí pre medziľudské vzťahy, sebakontrola a sebareflexia, relax, budovanie sebadôvery, osobná zodpovednosť.

Ak sa **osobnosti agresívneho, či pasívneho životného štýlu** ocitnú v riadiacej role, ich osobná koncepcia manažérskej role môže mať niektorú z nasledujúcich podôb (**charakteristiky na PL**):

- diktátor
- drsňák
- mafián
- obetavec
- posledný spravodlivý
- veľká mama – veľký otec
- vypočítavec
- brečtan
- chudáčik

Poznámka: Podrobné charakteristiky sú samostatnou prílohou pre študentov, ktorú dostanú na seminári.

## 5. Štýly rozhodovania manažéra

Každý riadiaci zamestnanec – **manažér**, nezávisle od toho, v akej sfére riadenia pôsobí, **pripravuje a prijíma rôzne rozhodnutia, organizuje a kontroluje ich plnenie**. Pri rozhodovaní ide o to **vybrať z rôznych možností tú, ktorá predpokladá najväčšie výhody a najmenšie riziká, nevýhody**. Je to činnosť, ktorá určuje a analyzuje problém, predmet riešenia, stanovuje varianty riešenia a podľa určitého kritéria **určuje najvhodnejší spôsob riešenia problému**. Z pohľadu organizácie sa tu prejavuje jej kultúra, z hľadiska manažéra ide o vôľový proces, v ktorom je určujúca jeho hodnotová orientácia, etika, štýl riadenia, riadiace skúsenosti.

### Použitá literatúra

1. Drucker, P.F.: *Efektívni vedoucí*. Praha: Management Press, 1992.
2. Oravcová, J.: *Sociálna psychológia*. Žilina: Inštitút vzdelávania, 2007.
3. Sedlák, M. a kol.: *Základy manažmentu*. Bratislava: EF 2001.
4. Valica M. – Harkabus, Š.: *Rozvoj osobnosti manažéra*. Banská Bystrica: MC 1996.
5. Zajko, M. a kol.: *Základy personálneho manažmentu*. Bratislava: STU, 2007.

Spracovala: doc. PaedDr. Lenka Rovňanová, PhD.

1.2.2019