



Munich Personal RePEc Archive

Leadership - a key to success in achieving higher competitiveness at companies

Hudakova, Ivana

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business
Management, Department of Management

2008

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/57490/>
MPRA Paper No. 57490, posted 31 Jul 2014 06:25 UTC

Vodcovstvo ako úspešný predpoklad pre dosahovanie zvyšovania konkurenčnej schopnosti podnikov

Leadership – a key to success in achieving higher competitiveness at companies

Ing. Ivana Hudáková, PhD.

*Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu –
Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava V.*

Abstrakt

Téma vodcovstva fascinovala ľudí celé stáročia. Vodcovstvo alebo vedenie je „sociálny proces, v ktorom vedúci hľadá dobrovoľnú účasť podriadených v snahe dosiahnuť ciele organizácie“¹. Vedenie jasne znamená viac ako uplatňovanie moci a authority. Zahŕňa mnoho rôznych manažérskych schopností ako vnímavosť, motiváciu, zásadovosť, sociálne cítenie a komunikáciu. Vedenie musí byť prítomné na všetkých úrovniach organizácie, čím vytvára úspešný predpoklad pre dosahovanie zvyšovania konkurencieschopnosti podnikov.

V manažmente sa vyskytujú viaceré teórie vedenia, ktoré charakterizujú vplyv manažérov na podriadených, pričom pojem vedenie môžeme označiť aj pojmom vodcovstvo (leadership), keďže ide o totožné pojmy. Rôzne teórie nám poskytujú široké spektrum pohľadov na problematiku vedenia a jeho efektívne aplikácie. Mnoho autorov považuje vedenie za neoddeliteľnú a jednu z najdôležitejších funkcií manažérskej práce, iní považujú túto schopnosť viesť ľudí za jednu z kľúčových vlastností manažéra. Je ťažké nájsť alebo presne špecifikovať ucelenú definíciu vedenia, nemožno určiť jej najlepší spôsob. Cieľom príspevku je charakterizovať vrcholných manažérov ako hlavných tvorcov stratégie a poukázať na vodcovstvo ako úspešný predpoklad pre dosahovanie konkurenčnej schopnosti na vybranej vzorke podnikov v SR.

Abstract

The idea of leadership has fascinated people for centuries. Leadership, or leading, is an asocial process, where the leader is seeking for voluntary participation of the subordinated, thus striving to achieve the company's objectives. Leadership clearly proves to be more than exercising power and authority. It also covers a number of managerial abilities, such as susceptibility, motivation, scrupulousness, empathy and communication. Leadership has to be present at all levels of the organization, thus creating reasonable conditions for achieving higher competitiveness by companies.

Concerning management, there are many theories of leadership defining the influence of managers on subordinates, and there the term management can be understood a synonym to the term leadership since those too are perceived identical in meaning. There are different theories providing a wide range of views on the topic of leadership and its effective application. Many authors consider leading an inseparable part, and one of the most important functions of a manager's job; others consider such ability to lead people a key quality in managers. It is difficult to find or exactly specify a complex definition of leadership. It is hard to define the best way of practicing it. The aim of this contribution is to describe top managers in the role of main strategy planners and present leadership in the light of successful precondition for achieving competitiveness in a selected sample of companies in Slovakia.

¹ Chester A. Schriesheim, James M. Tolliver and Orlando C. Behling. „Leadership Theory: Some Implications for managers“ *MSU Business Topics*, Summer 1978, p.35

Kľúčové slová

vodca, vodcovstvo, štýl vedenia ľudí – test transakčného a transformačného vedenia, vodcovské osobnosti – vlastnosti a osobnostné charakteristiky

Key words

leader, leadership, the style of managing people, test of transactional and transformational leadership, leaders, qualities and personality features

Úvod

Vedenie ľudí sa často stotožňuje s manažmentom (riadením). Manažment je širší pojem ako vedenie. Vedenie je jeho časťou, jednou zo základných manažérskych funkcií. V rámci manažmentu musia manažéri plánovať, organizovať, kontrolovať, ale aj viesť ľudí k dosahovaniu cieľov. Najvýkonnejší manažéri bývajú efektívnymi vedúcimi, napriek tomu riadenie znamená viac než vedenie, vedenie je súčasťou riadenia. Riadenie zahŕňa plánovanie, vytváranie organizačnej štruktúry, ktorá pomáha ľuďom dosiahnuť ciele, vyhodnocovanie a korigovanie ľudských aktivít. Tieto manažérске funkcie však nemožno kvalitne plniť, ak manažér nemá schopnosť viesť ľudí, a nevie ktoré ľudské faktory ovplyvňujú dosiahnutie požadovaných výsledkov. Manažér je osoba formálne uznaná v organizačnej hierarchii, a preto jeho úlohou je vykonávať funkciu vedenia. Na základe toho možno konštatovať, že dobrý manažér je vždy dobrý vedúci, ale dobrý vedúci nemusí byť dobrý manažér. Efektívne vedenie je jedna z najťažších úloh, ktoré manažér musí plniť. Termíny vedenie (leadership) a riadenie (manažment) nie sú synonymá. Vodcovstvo (schopnosť viesť) je najdôležitejšia vlastnosť riadenia a manažérov štýl vedenia určuje, aké účinné je riadenie.

Vymedzenie pojmu - vedenie ľudí a leadership

Vedenie je jednou zo základných manažérskych funkcií a je definované ako proces ovplyvňovania ľudí takým spôsobom, že ich činnosť prispieva k dosahovaniu skupinových a podnikových cieľov.

Vedenie je schopnosť presviedčať iných, aby sa s nadšením snažili dosahovať stanovené ciele.

„Leadership“ je pojem, ktorý v manažérskom jazyku doposiaľ nemá jasný a jednoznačný preklad ani interpretáciu. Obyčajne sa hovorí buď o vedení ľudí alebo sa používa nejaký prívlastok ako napríklad tvorivé vedenie spolupracovníkov, alebo vodcovstvo, alebo charizmatické vedenie, alebo lídrovské vedenie², alebo schopnosť viesť ľudí³.

Na vymedzenie podstaty vedenia ľudí je potrebné objasniť podstatu formálneho a neformálneho vedenia ľudí:

1. formálne vedenie ľudí je odvodené od právomoci manažéra vyjadrenej organizačnou normou, postavením v organizačnej štruktúre napríklad funkciou. Manažér túto formálnu delegovanú právomoc využíva pri vedení svojich podriadených.
2. Neformálne vedenie ľudí nie je odvodené od právomoci manažéra. Neformálny líder na základe svojich schopností a vedomostí, ako aj snahy tieto odovzdať svojim spolupracovníkom, získava pozíciu neformálneho vedúceho – lídra. Jeho spolupracovníci – nasledovníci oceňujú jeho vlastnosti a akceptujú jeho pozíciu – neformálnu autoritu.

² Majtán, M. a kol.: *Manažment. Sprit, Bratislava 2003*

³ Owen, J.: *Jak se stát úspěšným lídrem. Grada Publishing, Praha 2006*

Formálny vedúci – manažér a neformálny vedúci – líder, na tom istom skupinovom pracovisku vystupujú pri vedení ľudí z rôznych pozícií a využívajú rôzne nástroje a metódy na ovplyvňovanie svojich spolupracovníkov. Na lepšie pochopenie podstaty vedenia ľudí zo strany manažéra a lídra uvádzam na porovnanie ich charakteristiky:

Manažér

- používa racionálne metódy
- sústreďuje pozornosť na ciele organizácie
- využíva nástroje donucovania a hmotnej stimulácie
- organizuje podriadených
- kontroluje
- realizuje ciele správnym spôsobom
- sústreďuje sa na operatívne úlohy
- plánuje
- kladie si otázky typu ako?, kedy?, kto?

Líder

- pôsobí intuitívne na ciele svojich spolupracovníkov – nasledovníkov
- nástroje hmotnej stimulácie nevyužíva
- inšpiruje spolupracovníkov
- tvorí
- stanovuje správne ciele
- sústreďuje sa na koncepčné úlohy
- inovuje
- kladie si otázky typu čo? a prečo?

Vedenie nie je vždy presne to, čo si pod týmto pojmom predstavujeme. Príčina môže byť aj v tom, že vedenie možno definovať z viacerých hľadísk (kritérií). Na vedenie sa môžeme pozerat' z troch hľadísk:

- z hľadiska vykonávateľa – osoby rozmanitých osobných kvalít a vlastností, tzv. osobnostné kritérium,
- z hľadiska spôsobu – štýlu, akým manažér vykonáva (realizuje) svoj vplyv na podriadených, ide tu o štýl vedenia, ktorý manažér uplatňuje, tzv. kritérium uplatňovaného štýlu vedenia,
- z hľadiska uplatňovaných funkcií riadenia (plánovanie, koordinácia, kontrola a ďalšie), tzv. kritérium funkcie riadenia.

Staršie teórie manažmentu poukazujú na to, že vedúci pracovníci, manažéri predstavujú kľúčové individuum so svojou vlastnou osobnosťou a talentom. V súčasnosti sa už traktuje, že vedenie ľudí je majstrovstvo a i veda zároveň, a že každý sa tejto schopnosti môže naučiť.

Schopnosť viesť ľudí je jednou z kľúčových vlastností manažéra. Vedenie mení možné na reálne. Vedenie ľudí má veľký význam, a je to najviac študovaná oblasť manažérskej práce. Existuje množstvo výskumných prác – teoretického a praktického charakteru, ktoré skúmajú vedenie a hlavne jeho efektívnosť, a taktiež mnoho teórií, ktoré sa ho snažia vysvetliť. Napriek tomu sa názory autorov do istej miery rozchádzajú a nemožno

jednoznačne určiť najlepší spôsob, ako viesť ľudí. Vyplýva to najmä zo zložitosti tejto ľudskej činnosti.

Teoretické vymedzenie vedenia zovšeobecňuje tieto základné charakteristiky:

- je to hodnotovo orientovaná a komplexná záležitosť,
- je to proces rozhodovania o tom, ako zaobchádzať s ľuďmi tak, aby sme ich ovplyvňovali pri plnení úloh im zverených,
- je to schopnosť ovplyvňovať skupiny ľudí tak, aby dosiahli svoje ciele.

Výsledky prieskumu

Vodcovstvo alebo leadership je v súčasnosti diskutovanou témou. Prieskumy a analýzy na tému leadership sú dôkazom toho, že sami ľudia – analytici, manažéri, podnikatelia, vlastníci podnikov, hľadajú odpoveď na rôzne otázky spájajúce sa s témou vedenia ľudí. Mnohé výskumné, analytické aj publikačné činnosti odhaľujú odpovede na často kladené a diskutované otázky: „čo robí skutočného lídra?“, „aký je jeho profil, osobnosť a kompetencie?“ a či „lídrom sa človek rodí alebo sa dokáže na vodcu vypracovať?“

Na základe skúmaného súboru 278 podnikov (podľa vlastného výberu) pôsobiacich v Slovenskej republike, bez ohľadu na veľkosť, právnu formu a odvetvie sme venovali pozornosť charakteristike vrcholových manažérov (leadershipov) ako hlavných tvorcov stratégie. Poukázali sme na vodcovstvo ako úspešný predpoklad pre dosahovanie konkurenčnej schopnosti na vybranej vzorke podnikov v SR. Zmyslom prieskumu bola analýza súboru 278 podnikov nachádzajúcich sa v dynamickom a zložitom (turbulentnom) podnikateľskom prostredí, v ktorom úspešný vedúci využíva tak ako prostriedky transakčného, tak aj prostriedky transformačného vedenia.

Transakčné vedenie

Spočíva vo vzájomnej transakcii – výmene medzi vedúcim a podriadením, ktoré využíva najmä dva prostriedky:

- podmienené odmeny (vedenie a motivácia pracovníkov prebieha prísľubom výhod, pokiaľ budú dosahovať dobré výsledky, podmienená odmena pôsobí tým silnejšie, čím jasnejší je pracovníkovi vzťah medzi pracovnými výsledkami a výhodou),
- riadenie výnimkou (reakcia na nežiaduci stav, v prípade, že sa pracovníci odchyľujú od požadovanej normy, nezvládajú stanovené požiadavky, alebo sa dopúšťajú priestupkov, nasadzuje vedúci výnimočné opatrenia, príp. priamy postih).

Transformačné vedenie

Je postavené na uspokojovaní vyšších potrieb pracovníkov. Vedúci rozvíja u členov svojho tímu sebareguláciu a sebakontrolu, prebúdzajú u svojich podriadených potreby, o ktorých zatiaľ ani nevedeli.

Existujú nasledovné spôsoby dosiahnutia transformácie:

- pôsobením zamestnancov, aby svoje záujmy preniesli na záujmy organizácie,
- zmenou potrieb a rozšírením ich spektra,
- podporou úrovne uvedomenia si hodnoty výslednej práce.

Na rozdiely medzi transakčným a transformačným vedením poukazuje Bělohlávek⁴, tiež ho definuje.

Pri skúmaní štýlu vedenia ľudí (pri teste transakčného a transformačného vedenia) sme na základe tvrdení jednotlivých výrokov dospeli k jednotlivým priemerným hodnotám (výskytom) v skúmanej vzorke slovenských podnikov ako udáva tabuľka 1. Hodnoty opisov postojov a aktivít skupín vrcholových manažérov sa pohybovali v hodnotiacej škále od 1 do 5 (1 – vôbec nie, 2 – zriedka, 3 – občas, 4 – dosť často, 5 – skoro vždy).

Výrok	Výskyt
1. Dokážu ľuď okolo seba nadchnúť úlohami.	4
2. Ľudia im úplne dôverujú.	4
3. Vyvolávajú v ľuďoch pocit ich vlastnej dôležitosti pre splnenie úlohy.	4
4. Vedú ľudí k otázkam, ktoré si nikdy predtým nekládli.	3
5. Sú pre ostatných vzor pre nasledovanie	4
6. Dodávajú ľuďom pocit sebadôvery.	4
7. Zaujímajú sa o to, čo chcú ľudia dosiahnuť a pomáhajú im v tom.	4
8. Spôsobujú, že ľudia premýšľajú o problémoch novým spôsobom.	3
9. Vedia pracovníkom ukázať ich prednosti.	3
10. Ľudia sú pyšní na to, že s nimi môžu pracovať.	3
11. Ľudia veria, že dokážu s nimi prekonať akúkoľvek prekážku.	3
12. Dokážu prekonať neistotu u svojich podriadených.	4
13. Na porade sa zaujímajú o názor všetkých pracovníkov.	4
14. Vytvárajú na pracovisku tvorivú klímu.	4
15. Povzbudzujú pracovníkov, aby vyslovili svoje nápady a myšlienky.	4
16. Majú jasnú víziu, ktorú prenášajú na pracovníkov.	4
17. Dodávajú ľuďom dôveru v ich vlastné schopnosti.	4
18. Spochybňujú to, čo ľudia považujú za samozrejmé	3
19. Povzbudzujú optimistický postoj pracovníkov k budúcnosti.	4
20. Zdôrazňujú kvality jednotlivcov.	4
Priemerná hodnota	3,7

Tab.1: Opisy postojov a aktivít skupín vrcholových manažérov

Z tabuľky 1 je zrejmé, že pri opise postojov a skupín vrcholových manažérov sa jednotlivé výroky objavujú v jednotlivých podnikoch občas resp. dosť často. Priemerná hodnota za všetky výroky je 3,7, čo hodnotíme pozitívne.

Vrcholoví manažéri sú nositeľmi myšlienok, skúseností a poznatkov, od ktorých závisí úspech podnikov. Len tak sa podnik môže vyhnúť stálemu opakovaniu omylov, ktoré už niekto nielen urobil, ale aj vyriešil a k dosiahnutiu konkurenčnej výhody podniku.⁵

⁴ Bělohlávek F.: *Jak řídit a vést lidi*. Computer Press, Brno 2003, s. 21

Vlastnosti a osobnostné charakteristiky	Dispozícia			
	Silná	Skôr silná	Skôr slabá	Slabá
1. asertivita		•		
2. empatia		•		
3. charizma		•		
4. schopnosť predvídať		•		
5. odolnosť voči stresu		•		
6. prispôsobivosť		•		
7. sebadôvera	•			
8. schopnosť riešiť konflikty		•		
9. analytické myslenie		•		
10. schopnosť oceniť druhých		•		
11. schopnosť priznať si chybu			•	
12. entuziazmus		•		
13. zodpovednosť	•			
14. profesionálna odbornosť		•		
15. iniciatíva		•		
16. ochota znášať riziko		•		
17. kreativita		•		
18. skromnosť		•		
19. komunikačné zručnosti		•		
20. vytrvalosť		•		

Tab.2: Vodcovské osobnosti – vlastnosti a osobnostné charakteristiky

Tabuľka 2 poukazuje na 20 vlastností a osobnostné charakteristiky vodcovských osobností (asertivita, empatia, charizma, schopnosť predvídať, odolnosť voči stresu, prispôsobivosť, sebadôvera, schopnosť riešiť konflikty, analytické myslenie, schopnosť oceniť druhých, schopnosť priznať si chybu, entuziazmus, zodpovednosť, profesionálna odbornosť, iniciatíva, ochota znášať riziko, kreativita, skromnosť, komunikačné zručnosti, vytrvalosť) a ich dispozíciu, ktorá je silná, skôr silná, skôr slabá a slabá. Najviac podnikov zaznamenalo pri jednotlivých vlastnostiach a osobnostných charakteristikách dispozíciu skôr silnú, čo predstavuje 85 % z 278 podnikov. Najmenej bola zastúpená dispozícia skôr slabá, čo predstavovalo 5%, dispozícia silná predstavovala hodnotu 10% a prejav dispozície slabej nebol vôbec zaznamenaný ani pri jednej vlastnosti a osobnostnej charakteristike pri vodcovských osobnostiach, čo v sledovanom súbore slovenských podnikov hodnotíme opäť kladne.

⁵ Mišún, L. – Mišún, J.: Znalosti ako jeden zo zdrojov konkurenčnej výhody. *Ekonomické spektrum (Odborný on-line časopis o ekonómii a ekonomike)*, roč. I, č. 3/2006, s. 22 - 26

Kvality dobrého lídra (vodcu) možno charakterizovať aj pomocou anglického LEADER:

Lead – schopnosť viesť ľudí

Enable – dáva možnosti

Articulate – schopnosť objasniť vízie

Decide – rozhodovať

Encourage – povzbudzovať

Reward – odmeňovať

Kvalitami vodcovstva sa riadil aj bývalý americký prezident Abraham Lincoln, ktorý je známy tým, že menoval do svojho kabinetu tie najlepšie osobnosti, medzi nimi aj svojich politických rivalov. Demonštroval svoje vodcovské schopnosti tak, že z tejto skupiny ľudí vytvoril jedinečný tím. Medzi jeho kvality vodcovstva patria:⁶

1. Pripravenosť počúvať najrôznejšie názory.
2. Schopnosť učiť sa pri práci.
3. Pripravenosť zdieľať zásluhy za úspech.
4. Pripravenosť zdieľať vinu za neúspech.
5. Uvedomenie si vlastných slabých stránok.
6. Schopnosť mať pod kontrolou vlastné emócie.
7. Schopnosť relaxovať a obnoviť svoju energiu.
8. Schopnosť ísť medzi ľuďmi a viesť ich priamo.
9. Schopnosť neodchýliť sa od základných cieľov.
10. Schopnosť komunikovať víziu a ciele.

O požadovaných vlastnostiach, schopnostiach a zručnostiach vodcovstva je v manažmente množstvo ohlasov. Je zrejmé, že každý vodca nevyhnutne potrebuje víziu, stratégiu, energiu a autoritu. Kto takéto kvality má, je vzorom hodným nasledovania, zdrojom inšpirácie a predmetom výskumu.⁷

Vrcholoví vedúci pracovníci, ktorí nevynakladajú úsilie na to, aby ich rozhodnutia o ľuďoch boli správne, riskujú viac ako podpriemernú výkonnosť, riskujú stratu autority vo svojej organizácii.⁸

Záver

Význam samotného vodcovstva je závislý na jeho interpretácii. Niektorí vodcovia môžu hovoriť ľuďom vo svojom podniku, čo vykonávajú teraz, a čo v budúcnosti. Iní vodcovia pripúšťajú, že vodcovstvo sa prejavuje v tom, ako sa oni a ostatní správajú pri každodennej interakcii. Tvorcovia zmyslu spadajú skôr do druhej skupiny. Vedia, že vodcovstvo je späté s kultúrou ich podniku, a tá sa môže meniť zo dňa na deň v súvislosti s tým, ako sa objavujú nové skúsenosti a ako sa čelí výzvam.

Zistenie a formulovanie zmyslu podniku je bezpochyby najväčšou výzvou pre vodcovstvo dnešnej doby a môže byť pre spoločnosť konkurenčnou výhodou.

⁶ www.insite.cz 1.7.2008 (prevzaté z knihy „Team of Rivals“ The Political Genius of Abraham Lincoln“ – Autorka knihy, Kearns Goodwin, za ňu dostala Pulitzerovu cenu)

⁷ Tyll T.: Vodcovstvo v akcii a manažéra – vodcu IN Moderní řízení č. 3/2001, s. 76

⁸ Drucker P. F.: Manažment, budúcnosť začína dnes. Management Press, Praha 1992, s. 51-55

Literatúra

1. Bělohávek F.: Jak řídit a vést lidi. Computer Press, Brno 2003, s. 21
2. Drucker P.F.: Manažment, budúcnosť začína dnes. Management Press, Praha 1992, s. 51-55
3. Chester A. Schriesheim, James M. Tolliver and Orlando C. Behling. „Leadership Theory:Some Implications for managers“ MSU Business Topics, Summer 1978, p.35
4. Majtán, M. a kol.: Manažment. Sprit, Bratislava 2003
5. Mišún, L. – Mišún, J.: Znalosti ako jeden zo zdrojov konkurenčnej výhody. Ekonomické spektrum (Odborný on–line časopis o ekonómii a ekonomike), roč. I, č. 3/2006, s. 22 – 26
6. Owen, J.: Jak se stát úspěšným lídrem. Grada Publishing, Praha 2006
7. Tyll T.: Vodcovstvo v akcií a manažéra – vodcu IN Moderní řízení č. 3/2001, s. 76

Internetové zdroje

www.insite.cz 1.7.2008 (prevzaté z knihy „Team of Rivals“ *The Political Genius of Abraham Lincoln* – Autorka knihy, Kearns Goodwin, za ňu dostala Pulitzerovu cenu)

Kontaktná adresa

Ing. Ivana Hudáková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
tel.: 02/6729 5613
e-mail: hudakova@euba.sk