

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Institut mezioborových studií Brno

**Pedagogicko - psychologické předpoklady prestiže vedoucího
pracovníka**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
doc. Dr. Stanislav Balík, PhD.

Vypracoval:
Miloslav Skřebský

Brno 2006

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „, Pedagogicko-psychologické předpoklady prestiže vedoucího pracovníka“ zpracoval samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu literatury

Kroměříž 18.11.2006

.....

Miloslav Skřebský

Poděkování

Děkuji panu doc. Dr. Stanislavu Balíkovi, PhD. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěl poděkovat své manželce Aničce za morální podporu a pomoc, kterou mě poskytovala během studia a které si nesmírně vážím. Bohužel osud tomu nechtěl, aby se mnou sdílela společnou radost z úspěšného ukončení studia, jehož průběh se mnou tak intenzivně prožívala.

Miloslav Skřebský

OBSAH

Úvod	3
1. Teoretická část	4
1.1 Pojetí prestiže vedoucího pracovníka	4
1.2 Sociálně psychologické pojetí prestiže	4
1.3 Pojem a struktura prestiže	4
1.4 Psychologický přístup k determinantám vedoucího pracovníka	7
1.5 Dílčí závěr	9
2. Analytická část stylu vedení lidí	10
2.1 Základní styly vedení lidí	10
2.2 Analýza základních stylů vedení lidí	10
2.3 Formální stránky autoritativního a demokratického stylu vedení lidí	18
2.4 Analýza obsahových charakteristik autoritativního a dem. stylu	20
2.5 Dílčí závěr	21
3. Analytická část osobnostního profilu vedoucího pracovníka	22
3.1 Požadavky funkce (role) na osobnostní profil vedoucího pracovníka	22
3.2 Charakteristika funkce(role) vedoucího pracovníka	22
3.3 Osobnostní profil vedoucího pracovníka s vysokou prestiží	23
3.4 Stanovení míry prestiže vedoucího pracovníka	26
3.5 Dílčí závěr	27
4. Praktická část řešeného problému	28
4.1 Pedag.-psychologické předpoklady sebezdokonalování osobnostních kvalit vedoucího pracovníka	28
4.2 Pedag.-psychologické přístupy a metody aktivního sociálního učení	28
4.3 Příklady praktického řešení náročných situací v psychické zátěži vedoucího pracovníka	30
4.4 Kvalitativní a kvantitativní vyhodnocení efektivity aktivního sociálního učení při řešení náročných situací	32
4.5 Dílčí závěr	34

Závěr	35
Resumé	36
Anotace	38
Klíčová slova	38
Seznam použité literatury	39

Úvod

Téma této bakalářské práce jsem si vybral, protože se již dlouhou dobu zajímám o v dnešní době velmi aktuální otázku vedoucích pracovníků, managementu a zároveň protože se v tomto prostředí pohybuji. Z médií se neustále dozvídáme, že vedoucí pracovník něco vykonal, jak to vykonal, že něco někomu poručil, že se někde konala konference, kde se sešli vedoucí pracovníci, kteří diskutovali na určité téma... . Ale co se vlastně skrývá pod pojmem vedoucí pracovník? Co si pod tímto slovem dokážeme představit? Někdo člověka v montérkách, který řídí podobně oblečené lidi. Někdo si představí seriózně vypadající muže v přesně padnoucím obleku s kufříkem, který na veřejnosti vystupuje velmi striktně, hovoří rezervovaně a vydává příkazy svým podřízeným. Ale jací jsou tito lidé doopravdy? Jak by měli v ideálním případě vypadat a jak by se měli chovat vedoucí pracovníci? To jsou otázky, na které se pokusíme, díky této práci odpovědět. Rozhodl jsem se tedy podrobně se zaměřit na osobu vedoucího pracovníka. I díky tomu, že se v tomto prostředí pohybuji, snadněji pochopím mentalitu a způsob života vedoucích pracovníků.

Chci objasnit otázku osobnostních předpokladů vedoucího pracovníka, jaké determinanty působí na jeho osobu. Dále pak mě zajímá, který ze stylů vedení lidí je ten nejlepší, který by měl být nejčastěji využíván a za jakých podmínek.

V neposlední řadě se chci zaměřit na problematiku zátěžové situace v životě vedoucího pracovníka, protože tyto problémy se vždy objeví ve vztahu podřízený-nadřízený, ať chceme nebo nechceme. Zajímá mě, jak se s nimi tito lidé vyrovnávají a jaké obranné mechanismy přitom používají. Do jisté míry budu čerpat ze svých osobních zkušeností a samozřejmě připojím i teoretické poznatky.

1. Teoretická část

1.1 Pojetí prestiže vedoucího pracovníka

Pro výkon řídicí funkce má velký význam prestiž vedoucího. Ta vyplývá ze vztahu nadřízenosti a podřízenosti mezi jejím nositelem (vedoucí) a jejím objektem (podřízeným pracovníkem, podřízenou skupinou pracovníků).¹

1.2 Sociálně psychologické pojetí prestiže

Prestiž vyjadřuje to, s jakou lehkostí, nebo obtížností vedoucí usměrňuje jednání, názory a postoje podřízených při plnění pracovních úkolů. Prestiž tedy souvisí s přesvědčováním, argumentací, střetáváním myšlenek a názorů. Naopak moc je dána nátlakem, silou, represí, sankcemi,...

Uznání prestiže vedoucího členy podřízené skupiny se projevuje v interpersonálních vztazích. Jejich základem je soubor hodnotících postojů, které mohou být neseny jednak oddaností, úctou, obdivem, případně až zbožňováním, jednak respektem, bázní, případně strachem, jednak podceňováním, pohrdáním nebo nenávisí.² Vedoucí pracovník v dnešní době nemůže vystupovat jako všemohoucí vládce, měl by se snažit být nejsilnějším jedincem skupiny, rádcem, ochráncem a mluvčím podřízených. Jeho hlavním posláním je být dobrým aktérem své role.

Když toto zvládne, získá si prestiž, stane se dobrým partnerem svých podřízených a bude úspěšný.³

1.3 Pojem a struktura prestiže

Prestiž vedoucího pracovníka lze tedy charakterizovat jako nenásilný vliv na vedené. Je nutno uvést, že existuje nepřeborné množství definic prestiže, proto ji také lze klasifikovat dle dvou vymezených hledisek:

1. dynamika prestiže

¹ MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Vedení lidí v organizaci*. 1. vyd. Plzeň: 1999, 43 s.

² MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Vedení lidí v organizaci*. 1. vyd. Plzeň: 1999, 43 s.

³ PAVLICA, K. *Autorita velitele*. 1. vyd. Praha: Naše vojsko, 1980, 49 s.

2. podmíněnost prestiže určitými činiteli (viz níže)

Díky prvnímu hledisku rozčleňujeme definice prestiže (kterých je opravdu mnoho) na statické a dynamické.

Prestiž vedoucího pracovníka je tedy silně individuální, dynamický, společensky podmíněný jev, představující všeobecně uznávaný, uvědoměle a dobrovolně přijímaný vliv vedoucího na podřízené, jenž zvyšuje efektivnost jejich určené práce. Zakládá se na vysoké prestiži a pozitivním hodnocení jeho osobnosti.¹

Pro utváření *formální* prestiže jsou významné tyto skutečnosti:

- ◆ Pracovním řádem jednoznačně vymezené pravomoci vedoucího pracovníka, určení jeho práv a povinností.
- ◆ Vymezení ekonomického a společenského postavení vedoucího v zaměstnaneckém kolektivu tak, aby byla patrná jeho preference z hlediska jeho zodpovědnosti.
- ◆ Jednotný postup všech vedoucích pracovníků v celé organizaci.²

Formální prestiž tedy vyplývá z pozice vedoucího pracovníka v organizaci, která je určena formálně, tedy normami, pravidly, statuty, řády. V potaz nejsou brány osobnostní charakteristiky jedince. Formální prestiž jedinec získá nebo má, jestliže zaujímá formální pozici v organizaci.

Vztah nadřízenosti a podřízenosti znamená, že vedoucí i zaměstnanci mají přesně vymezena práva, povinnosti a míru odpovědnosti. Tento soubor je dán jednak závaznými pravidly a ustanoveními (organizační řád, pracovní řád, normy), jednak i stabilizovaným jednáním pracovní skupiny (nepřepsané normy, tradice...).

Prestiž vedoucího také závisí na jeho osobních vlastnostech, předpokladech, zkušenostech (viz níže). Pak se jedná o *osobní nebo neformální* prestiž. Tato prestiž není vázána na formální pozici a není sankcionována předem stanovenými normami.

Každý člen skupiny může mít neformální vliv, který z něho dělá přirozenou prestiž, pokud je ostatními členy uznáván.

Mluvíme-li o prestiži vedoucího v celku (globální, celková autorita), pak můžeme říct, že má dvě složky:

¹ PAVLICA, K. *Autorita velitele*. 1. vyd. Praha: Naše vojsko, 1980, 50 s.

² MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Vedení lidí v organizaci*. 1. vyd. Plzeň: 1999, s. 28-29.

A) Formální, danou pozicí v hierarchii organizace a oficiálně formulovanou v dokumentech.

B) Neformální, získanou na základě osobních vlastností a schopností.

Vztah nadřízenosti a podřízenosti je vždy provázen určitým sociálním a psychologickým odstupem mezi vedoucími a podřízenými. Sociální odstup plyne z rozdílnosti sociálních pozic v dané hierarchii a je provázen omezením kontaktů. Psychologický odstup se projevuje v odlišnosti názorů, postojů, hodnot, citovým chladem, někdy i pocitem odlišnosti. Nedostatečný odstup mezi nadřízenými a podřízenými působí nefunkčně a škodlivě na výkon celé skupiny i na udržování pracovní morálky. Na druhé straně příliš velký a strohý odstup může vést k poklesu prestiže, k izolaci vedoucího od kolektivu a k nepochopení podřízených. To může opět negativně působit na pracovní výkon.

Dosažení prestiže není pro vedoucího snadný úkol. Někteří vedoucí pracovníci usilují o jeho řešení nevhodnými způsoby, které jejich prestiž spíše podřívají. Mezi nevhodné způsoby získávání prestiže patří především:

- ◆ Vynucování prestiže násilím, zastrašováním, vyhrožování; výsledkem je, že se ho podřízení bojí.
- ◆ Vytváření prestiže zdůrazněným odstupem od pracovníků, nepřístupným jednáním; výsledkem je rostoucí izolace vedoucího.
- ◆ Vytváření prestiže zakrýváním odborných nedostatků; výsledkem je posměch od podřízených.
- ◆ Kupování prestiže laskavým a povolným jednáním; výsledkem je pokles výkonnosti u podřízených.¹

Weber (1921) rozlišil tři základní zdroje vůdcovské autority:

- ◆ Racionální prestiž, která vyplývá z přesvědčení, že vůdce je reprezentantem legitimních norem a zákonů.
- ◆ Tradiční prestiž, která pramení z víry v důležitost tradice a kontinuity.
- ◆ Charismatická prestiž stojící na osobních vlastnostech vůdce.

¹ PAVLICA, K. *Autorita velitele*. 1. vyd. Praha: Naše vojsko, 1980, 31 s.

1.4 Psychologický přístup k determinantám vedoucího pracovníka

Obecně jsou určovány tři skupiny determinant:

1. společenské
2. osobnostní
3. kvalita podřízených

Být společensky determinovaným vedoucím pracovníkem znamená, že vliv na jeho práci má:

- ◆ druh práce, kterou vykonává
- ◆ styl jeho vedení
- ◆ vnitroskupinové klima

Osobnostní determinanty pak lze dělit na:

- ◆ motivační vlastnosti
- ◆ schopnosti
- ◆ charakterové vlastnosti
- ◆ temperament
- ◆ komunikativní vlastnosti
- ◆ jiné psychické kvality

Kromě těchto třech determinant mají rozhodující vliv na autoritu i tyto faktory:

- ◆ povaha skupiny a její kvalifikační a věková struktura
- ◆ stanovené pracovní cíle
- ◆ vlastnosti a chování podřízených
- ◆ vykonávané činnosti
- ◆ obtížnost pracovních činností¹

Prestiž vedoucího pracovníka je objektivně určována celým systémem řízení a konkrétními organizačními vztahy. Pro utváření prestiže vedoucího mají z tohoto hlediska základní význam tyto skutečnosti:

¹ Kolektiv autorů. *Vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Profil, 1991, 19 s.

- ◆ Jednoznačné, výstižné a stručné formulování společenských cílů a záměrů organizace a z toho odvozené personální a sociální politiky.
- ◆ Vymezení hmotného společenského postavení vedoucího v kolektivu tak, aby byla i tímto způsobem vyjádřena diference z hlediska svěřené zodpovědnosti.
- ◆ Způsob vedení organizace, který spočívá ve zdůraznění jednotného postupu všech vedoucích pracovníků.
- ◆ Důsledné zachování kontinuity, vytvořených norem a tradic při provádění změn.¹

Prestiž vedoucího pracovníka také závisí na každodenním styku s podřízenými. Projevuje se v uplatňování řídicí moci. Aby si vedoucí získal prestiž musí splňovat tyto podmínky:

- ◆ Měl by znát své podřízené, přesné cíle a organizaci podniku, na tomto základě vytvořené postoje a názory skupiny nebo jednotlivců.
- ◆ Podřízení by měli mít pocit existenční jistoty a pracovní stability. Pokud podřízení cítí, že organizace je málo stabilní, dojde k poklesu pracovního výkonu. Stejně působí i velká proměnlivost úkolů, zejména je-li provázána nedomyšlenou koncepcí vývoje organizace.
- ◆ Vedoucí pracovník by měl přiměřeně zacházet se svěřenou mocí.
- ◆ Podřízení by měli cítit strach z odmítnutí nebo potrestání. Důležité proto je vytvořit přesný aparát účinných sankcí použitelných při neplnění úkolů, nekázní, lajdáctví, konfliktech,....
- ◆ Vedoucí by měl rozdělovat úkoly s ohledem na to, aby byly efektivně a přesně plněny. Jestliže není úkol splněn na požadované úrovni, klesá prestiž vedoucího pracovníka, neboť ten je nucen vše překontrolovat, hlídat,....²

Podle toho, jak podřízený uznává prestiž rozlišujeme tři formy chování podřízeného:

- ◆ uznání prestiže na základě ochoty
- ◆ identifikace podřízeného s nadřízeným

¹ Kolektiv autorů. *Vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Profil, 1991, s. 17-18.

² Kolektiv autorů. *Vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Profil, 1991, s. 13-16.

- ◆ promítnutí vlivu nadřízeného do chování podřízeného

1.5 Dílčí závěr

Z výše uvedeného vyplývá, že prestiž je společenský vztah mezi osobami, z nichž jedny vykonávají reálný převažující vliv na chování druhých osob. Podstatou prestiže je potom vliv, který má jedinec vůči jiným osobám, vedoucí k tomu, že jeho rozhodnutí, pokyny a rady jsou akceptovány bez praktického použití některé formy donucení. Prestiž jako sociální vztah je tedy vazbou nejméně mezi dvěma osobami, tj. mezi jedincem, který je nositelem prestiže, a druhým, který jej za autoritu uznává. Prestiž vedoucího závisí především na jeho osobnostních předpokladech, vlastnostech a zkušenostech. Druhotným hlediskem je potom sociální podmíněnost a také kvalita podřízených. Kromě toho na prestiž působí velké množství vnitřních a vnějších faktorů, které nedovolují její statické chápání. Vedoucí musí stále o svou prestiž usilovat, musí ji získávat v průběhu řídicí činnosti a cílevědomé sebevýchovy. Nemůže ustrnout na formální prestiži, která je mu připsána, ale snažit se o uplatnění všech svých schopností a zkušeností k jejímu rozvoji.

Vedoucí se stále pohybuje mezi dvěma úskalími: mezi tendencí získat uznání a tendencí být oblíbeným u podřízených.

2. Analytická část stylu vedení lidí

2.1 Základní styly vedení lidí

V činnosti vedoucího pracovníka má značný význam styl nebo způsob jeho práce. Rozumí se tím to, jak vedoucí uskutečňuje svou řídicí činnost, tzn. jak plánuje svou práci, jak volí pracovní postupy, jak deleguje pravomoc a odpovědnost za podřízené, jak je informuje, kontroluje průběh a výsledek pracovního procesu. Způsob práce je určován tím, co vedoucí ve své činnosti považuje za rozhodující, ale také to, jaké má osobnostní vlastnosti. Výkon řídicí funkce předpokládá důslednost a plánovitost v používaném stylu nebo způsobu vedení.

2.2 Analýza základních stylů vedení lidí

Existuje opravdu velké množství různých teorií o vedení lidí. V následujícím přehledu uvádím několik z nich. Domnívám se o nich, že jsou z hlediska pochopení vedení lidí zatím nejdůležitější.

Teorie velkých osobností

Do dvacátého století bylo vůdcovství, vedení lidí založeno na paradigmatu velkých osobností. Právě tyto velké osobnosti jsou hybateli dějin a určují další společenský vývoj. Vůdci dávají o sobě vědět, když jsou zapotřebí. Takovými velkými postavami byla například Johanka z Arku, Washington, Gándhí. Věřilo se, že velkým vůdcem se musí člověk již narodit.

Teorie osobnostních rysů

Základním bodem této teorie je, že vůdčí osobnost se od ostatních odlišuje určitým souborem specifických povahových rysů nebo behaviorálních vzorců, které jsou danému jedinci vrozené. Problémem této teorie je, že evidentně existují lidé, kteří požadované charakteristiky mají a přesto vůdčími osobnostmi nejsou.

Kontingenční (situacionalistická) teorie

Jádrem této teorie je tvrzení, že efektivní styl vedení lidí závisí na kontextu situace. Aby byl vedoucí pracovník efektivní, musí tomuto kontextu přizpůsobit svůj styl vedení

lidí. To jest, žádný styl vedení lidí není nejlepší - vždy záleží na situaci. Jestliže je vedení vysoce efektivní v jedné situaci, nemusí nutně být efektivní v druhé. Pro vedoucí to znamená, aby měli k dispozici pestrou paletu stylů vedení lidí, nebo se při svém vedení omezili pouze na jeden kontext, ve kterém jsou efektivní.

Styl vedení "cesta - úkol"

Teorie "cesta - úkol", kterou uvedl Robert House, je založena na expektanci (očekávání). Tato teorie říká, že motivace vzniká, je-li pracovní úsilí završeno adekvátním výkonem a tento výkon následován atraktivní odměnou. Teorie "cesta - úkol" se zabývá tím, jak vedoucí pracovníci mohou ovlivnit:

- expektanci (očekávání) podřízených
- instrumentalitu (působení) odměn
- valenci odměn

Chování vedoucího je přijímáno, pokud jej pracovníci chápou jako zdroj své osobní spokojenosti (odměny, uznání, seberealizace) nebo jako cestu k budoucí spokojenosti (dobrá organizace práce, zvyšování zisku organizace).

Vedoucí používá několika různých stylů vedení:

- Direktivní vedení poskytuje pracovníkům návod, co se má dělat a jak se to má dělat, plánuje práci, udržuje úroveň výkonu.
- Podporující vedení se soustřeďuje na spokojenost a potřeby pracovníků, spravedlnost a přátelské vztahy mezi nimi.
- Participativní vedení konzultuje problémy s pracovníky a vážně bere jejich názory potaz při rozhodování.
- Vedení zaměřené na výkon povzbuzuje pracovníky k dosahování jejich maximálních možností stanovováním podněcujících úkolů, zdůrazňováním vysoké úrovně práce a důvěrou ve schopnosti pracovníků.

Situační teorie vedení lidí

Situační faktory, nikoliv schopnosti a dovednosti vedoucího pracovníka, určují efektivitu vedení lidí. Situačních faktorů byla identifikována celá řada. Například je to motivace a schopnosti vedených lidí. Vztahy mezi vedoucím a ostatními pracovníky. Sebepojetí vedoucího, jeho momentální nálada, míra stresu, apod. také patří do situačních faktorů.

Paul Hersey a Keneth Blanchard (Blanchard a kol., 1990) zavádějí novou proměnnou - zralost. Mírou zralosti je připravenost splnit úkol. Vedoucí by pak měl zvolit přiměřený styl vedení v závislosti na zralosti podřízených.

Vedle zralosti pracovní, která je dána dovednostmi a odbornými znalostmi, potřebnými ke splnění úkolu, existuje také zralost psychologická, která spočívá v připravenosti podřízených přijmout odpovědnost za splnění úkolu. Vedoucí má volit takový způsob vedení, aby rozvíjel zralost svých pracovníků.

Chování vedoucího lze popsat ve dvou dimenzích: podpůrné chování (což je totéž jako úcta nebo orientace na lidi) a direktivní chování (které odpovídá struktuře nebo orientaci na úkol). Vedoucí bude volit správný styl řízení v závislosti na zralosti pracovní skupiny. Týmu, který si neví rady, zapracovává se do úkolu, je třeba přikazovat - vést krok za krokem, přesně určovat, co a jak se bude dělat.

S tím, jak si členové týmu osvojují potřebné dovednosti, mění se i styl vedoucího. Protože po stránce pracovní již dosáhli podřízení určité úrovně dovedností, začínají se mezi nimi objevovat kompetenční i jiné spory. Dochází k poklesu pracovní morálky, protože původní elán naráží na množství potíží. Nyní je třeba věnovat více pozornosti vztahům mezi lidmi. Vedoucí pracovník se daleko více věnuje lidem a řešení interpersonálních problémů.

S dalším rozvojem týmu přechází k jeho podporování, postupně omezuje pozornost věnovanou lidem, protože ti se učí zvládat své konflikty sami. V poslední fázi deleguje - kolektiv, vyspělý pracovní i psychologicky, zvládá jak pracovní úkoly, tak interpersonální dynamiku i bez vedoucího. Vedoucí spíše pomáhá při zvládání mimořádných událostí a věnuje se strategickým záležitostem. Hlavním posláním práce vedoucího je rozvoj zralosti členů týmu. Tým v závěrečné fázi je schopen samostatně dosahovat cílů organizace.

Behaviorální teorie vedení lidí

Tato teorie je založena na myšlence, že se člověk vůdčí osobností nenarodí, ale že se vůdcem stává díky seberozvoji a učení. Soustřeďuje se nikoliv na mentální schopnosti, ale na činy a vzorce chování.

Teorie rolí při vedení lidí

Zde je vedení lidí vnímáno jako jedna ze skupinových rolí. Tato role má specifické vzorce chování (Minzberg): jde příkladem, vede, je prostředníkem, monitoruje, šíří

myšlenky, je mluvčím skupiny, je podnikatelem, zvládá konflikty, avokuje zdroje a vyjednává.

Participativní teorie vedení lidí

Základním předpokladem ideálního stylu vedení lidí je ten styl, který je koncentrován na přínosu ostatních lidí. Vůdci by tedy měli podporovat participaci a přínos ostatních členů skupiny, pomáhají ostatním se zapojit do rozhodovacího procesu. Teorie tvrdí, že když se více lidí podílí na rozhodnutí, pak je rozhodnutí lepší, než od jedince. Dále tvrdí, že angažovanost lidí na plnění úkolu je při spolurozhodování větší, než bez něj. Vůdce si však ponechává právo rozhodnout, který příspěvek ostatních přijme, a který ne.

Kurt Lewin styly dělí na autokratický, demokratický a liberální styl. Rensis Likert pak na vykořisťovatelsky autoritativní, benevolentně autoritativní, konzultativní a participativní.¹

Transakční styl vedení

Transakční vedení je postaveno na vzájemné výměně - transakci. Pracovník poskytuje svůj talent, zkušenosti i úsilí a vedoucí ho za to odměňuje. Transakční vedení je v podstatě podmíněné upevňování, posilování chování, princip, který popisuje teorie modifikace organizačního chování. Využívá dvou prostředků: podmíněné odměny a řízení výjimkou.

Podmíněná odměna spočívá v souhlasném názoru vedoucího a podřízeného na to, co má podřízený udělat, aby byl odměněn nebo aby se vyhnul postihu. Má dvě formy: buď pochvalu za dobře provedenou práci, nebo doporučené zvýšení platu, prémie či povýšení. Vedle toho užívají transakční manažeři také podmíněného postihu.

Vedoucí stanovují pracovníkům cíle, objasňují úroveň výkonu, což je žádoucí z hlediska těchto cílů, vysvětlují jim, co dělají správně a co nikoliv. I při kritice jim však musejí vždy zdůrazňovat, že si jich cení jako osob, jako pracovníků. Každý takový cyklus "cíl - výkon - odměna" vede k dalšímu rozvoji podřízených, kteří přijímají stále větší odpovědnost za svou vlastní práci. Nadřízení by neměli čekat až na periodické hodnocení pracovníků. Raději by měli určit několik málo úkolů, které se vejdou na lísteček papíru. Pracovník by měl být pochválen co nejdříve po splnění každého úkolu.

¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 3. vyd. Brno: Computer press, 2003, s. 13-22.

Řízení výjimkou znamená, že vedoucí příliš nezasahuje do průběhu plnění úkolů. Teprve ve výjimečných situacích - když se objeví problém, pracovníci nedosahují požadovaných standardů - vedoucí zasahuje. Vedoucí pracovník může delegovat odpovědnost na podřízené a aplikovat řízení výjimkou. Důvodů, proč používat negativních mechanismů spíše než pozitivního upevňování, posilování chování, může být několik - podřízených je tolik, že vedoucí nemůže provádět neustále pozitivní upevňování chování pracovníků, vedoucí nemá možnost poskytnout odměny atd.. V každém případě však je třeba respektovat osobnost pracovníka - postih se týká pouze jeho práce. Nápravné akci by měla předcházet diagnóza. Řídící pracovník by měl zjistit, co vedlo k nesplnění povinnosti podřízeného. Postih je na místě pouze v případě, že příčinou je nedostatečné úsilí. Jde-li však o vzájemné nepochopení požadavků, neschopnost či nedostatek zkušeností, bude na místě jiná intervence - výměna názorů, výcvik pracovníka nebo jeho nahrazení.¹

Transformační styl vedení

Transformační styl vedení je postaven na uspokojování vyšších potřeb pracovníků. Jejich posílení vede k mimořádnému úsilí. Vedoucí (vůdce) rozvíjí své podřízené (následovníky) k seberealizaci, seberegulaci a sebekontrolě. Zatímco transakční vedoucí uspokojuje současné potřeby pracovníků, transformační vůdce probouzí ve svých lidech potřeby, o kterých zatím možná ani nevěděli. Transformace lze dosahovat trojím způsobem:

- Pozvednutím úrovně uvědomění o významu a hodnotě výsledků práce i o cestách, jak jich dosahovat.
- Působením na lidi, aby své osobní zájmy převedli na zájmy týmu, organizace či společnosti.
- Změnou potřeb z Maslowovy (nebo Alderferovy) soustavy nebo rozšířením dosavadního spektra potřeb.

Transakční vedoucí pracuje v rámci určité organizační kultury a přijímá její rituály, příběhy či modely rolí při prosazování zavedených hodnot. Transformační vůdce ji mění - vymýšlí, zavádí a rozvíjí nové formy kultury. Nepřekvapuje, že pak často můžeme i po mnoha letech poznávat v organizační kultuře sílu působení transformačního vůdce.

¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 3. vyd. Brno: Computer press, 2003, s. 16-18.

Transformační vedoucí uskutečňuje své poslání prostředky - nástroji vedení lidí, kterými jsou charisma, inspirativní vedení, individualizovaná úcta a intelektuální stimulace.

Charisma je pro následovníky silný emocionální zdroj, který dává vůdci nadobyčejnou úctu, uznání, obdiv, lásku, důvěru. Má intenzivní emocionální složky jako je oddanost, bázeň a slepá víra. Je to nezpochybnovaná důvěra ve "člověka a jeho poslání", v to, co se dělá, co se bude dělat a co by se mělo dělat.

Inspirativní vedení inspiruje následovníky emocionálními prostředky. Inspirativní chování vedoucího stimuluje u podřízených nadšení pro práci a inspirativní řeč vedoucího vytváří důvěru pracovníků v jejich schopnost úspěšného splnění úkolů a dosažení skupinových cílů.

Inspirojící řeč a emocionální výzva jsou důležité pro povzbuzení motivace pracovníků k transformaci osobních zájmů ve prospěch zájmů týmu. Povzbuzení motivace týkající se výkonu má význam pro složité a náročné úkoly, které vyžadují iniciativní a promyšlené podstoupení rizika, osobní odpovědnost a vytrvalost. Povzbuzení potřeby moci má význam pro takové úkoly, které vyžadují, aby pracovníci byli soutěživí, asertivní a bojovní. Povzbuzení potřeby afiliace (spojenectví) má význam pro úkoly, které požadují spolupráci, týmovou práci a vzájemnou podporu mezi podřízenými.

Jedna z důležitých složek inspirativního vedení je přesvědčení podřízených o oprávněnosti jejich úsilí. Pracovník, který věří, že pracuje pro nejlepší firmu s nejlepšími výrobky nebo službami, bude patrně vysoce oddaný, motivovaný a připravený vynaložit mimořádné úsilí.

Individualizovaná úcta. Transformační vedoucí mají sklon k přátelskému, neformálnímu a důvěrnému jednání, zacházejí se zaměstnanci jako se sobě rovnými i přes značné rozdíly v postavení a zkušenostech. Věnují zvláštní pozornost opomíjeným členům, zabývají se každým z podřízených individuálně, nezapomínají se uznale vyjádřit o každé dobře odvedené práci.

Úcta se skládá ze dvou faktorů:

1. Na pravidelných poradách pracovní skupiny se projevuje konzultacemi se skupinou jako s celkem, rovnocenným zacházením se všemi pracovníky a rozhodováním, postaveným na konsensu.

2. Úcta k pracovníkům může být individualizovaná. Vedoucí zachází s každým jinak, s ohledem na potřeby a zájmy jedinců.

Individualizovaná úcta má mnoho forem. Nejdůležitější je ocenění dobře udělané práce, ale vedle toho lze přidělovat pracovníkům zvláštní úkoly, které povzbudí jejich sebedůvěru, umožní využití jejich talentu a dají jim příležitost pro učení. Jednou z důležitých technik je proces výměny názorů mezi vedoucím a pracovníkem, při které vedoucí diskutuje s každým z podřízených o jeho zájmech a o tom, co od práce očekává, dále o práci vedoucího a vztazích mezi nimi. Pak vedoucí objasňuje svá vlastní stanoviska k těmto skutečnostem. Vzájemné porozumění mezi vedoucím a pracovníkem se zlepšuje. Transformační vedoucí dále široce uplatňují delegování. Dalším důležitým prvkem je umožnění bezprostřední a bezbariérové komunikace mezi vedoucím a pracovníky, která může mít formu řízení pochůzkami vedoucího po pracovišti.

Intelektuální stimulace znamená rozvoj následovníků a změnu jejich osobnosti, která se týká spíše chápání problémů a přístupu k řešení problémů, myšlení a představivosti, víry a hodnot než vytváření a změny bezprostředních kroků. Je to kvalitativní přelom v koncepcích a v porozumění povaze problémů, se kterými se následovníci setkávají a jejichž řešení hledají. Místo soustředění se na každodenní operativu by se měli vedoucí pracovníci soustředit na strategické myšlení, které vede je a jejich podřízené při analýze, formulování, zavádění a interpretaci. Měli by hrát úlohu transformačních vedoucích, ukazovat, objasňovat a zviditelňovat příležitosti a hrozby, které před organizací stojí. Intelektuální stimulace je důležitá zejména tehdy, když skupina řeší nejasný, málo strukturovaný úkol.¹

Klasické dělení stylů vedení lidí:

- ◆ autoritativní (autokratický) styl
- ◆ demokratický (participativní) styl
- ◆ liberální (nezasahující) styl
- ◆ liberální styl

¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 3.vyd. Brno: Computer press, 2003, s. 17-20.

- Tento styl vedení lidí vyžaduje velmi silné osobnosti, které ho nezneužívají, protože předpokládá nezávislost a uplatnění jednotlivců v dané skupině.
- Vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících a svou pravomoc přenechává skupině.
- Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce.
- Komunikace je převážně horizontální - mezi jednotlivými členy skupiny.
- Vedoucí pracovník přebírá roli konzultanta, povzbuzuje a vytváří podmínky pro nápady zaměstnanců. Poskytuje svůj názor, pokud je tázán.
- Jedná se o styl vedení lidí v duchu hesla: „dělej si co chceš“. Díky tomu dochází k individuálnímu růstu jednotlivých pracovníků a jejich větší nezávislosti.
- Vedoucí nechává zaměstnancům naprostou volnost.
- Je to styl minimálně centralizovaný, vůdce zasahuje málo, závislost podřízených je nízká, existuje zde svoboda.
- Funguje zde individuální odpovědnost, z čehož vyplývá, že tento způsob lze použít pouze v kolektivech vysoce kvalifikovaných odborníků, pracujících samostatně, kteří jsou motivováni řešenými úkoly. Pokud tomu tak není, vede tento styl ke ztrátě soudržnosti skupiny, ke zmatkům a chaosu, bezcílnému tápání, když je nějakého vedoucího potřeba. Proto ho nelze dlouhodobě aplikovat.¹

Dělení dle Staehleho (1980):

- **Patriarchální styl** - předobrazem je autoritativní vůdce bezvýhradně uznávaný pracovníky, který rozhoduje o životě a očekává za to vděčnost. Ve vedení skupin se to projevuje omezováním rozhodování, vyžadováním poslušnosti členů, s vedenými je zacházeno jako s dětmi, udržuje se distance mezi vůdcem a ostatními členy skupiny.
- **Charismatický styl** - charismatický vůdce se vyznačuje zázračnými vlastnostmi, je nenahraditelný, jedinečný, je vyžadován v krizových a nouzových situacích, v nichž je potlačen smysl pro racionální řešení problémů. Charismatický vůdce rezignuje na strukturální opatření a věří svému osobnímu vystoupení
- **Autokratický styl** - objevuje se spíše ve větších organizacích (stát, armáda, velké podniky). Autokrat se obklopuje aparátem spolupracovníků, kteří dbají na provádění

¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 3.vyd. Brno: Computer press, 2003.

jeho nařízení, nemá přímý kontakt s vedenými (stejně jako je tomu u patriarchálního a charismatického stylu).

- **Byrokratický styl** - představuje extrémní formu strukturování a reglementování způsobů chování množstvím příkazů a směrnic, ale oproti libovůli autokrata se zde uplatňuje věcná kompetence. Přeorganizovanost však vede k odlidštění a k dalším negativním důsledkům.¹

Fiedler rozlišil dva styly vedení:

- Styl orientovaný na úkol - přednostní zaměření na úspěšné splnění úkolu.
- Styl orientovaný na vztahy - přednostní zaměření na vytváření a udržování dobrých vztahů v pracovní skupině.²

2.3 Formální stránky autoritativního a demokratického stylu ve vedení lidí

◆ Autokratický styl

- Tento styl je charakteristický tím, že celá autorita je soustředěna na vedoucího pracovníka. Při práci ji zcela využívá bez konzultace s ostatními.
- Vedoucí tak rozhoduje prakticky o všech záležitostech a vyžaduje bezpodmínečnou disciplínu.
- Jedná se tedy o maximálně centralizovaný způsob vedení lidí, kde moc a rozhodování jsou soustředěny do rukou řídicího pracovníka.
- Iniciativa a samostatnost podřízených je omezena na nejmenší míru.
- Vedoucí sám rozkazuje a rozhoduje bez ohledu na návrhy ostatních. Detailně a systematicky kontroluje, zda byly přesně splněny jeho příkazy.
- Hlavními motivačními faktory jsou odměny a tresty.
- Komunikace ve skupině je také soustředěná na vedoucího (tedy seshora dolů), který má málokdy pochopení pro své podřízené, pro jejich potřeby a přání a také pro jejich individuální odlišnost.
- Většinou se nevytváří příliš silná vazba jednotlivých lidí na skupinu, naopak

¹ PADUCHA, P. *Styl práce vedoucích pracovníků*. 1. vyd. Pardubice: ČSVTS, 1980, s. 39-41.

² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 3. vyd. Brno: Computer press, 2003.

všechny vztahy ve skupině jsou napjaté.

- o Výkonnost skupiny je většinou vysoká, ale ne vždy kvalitní vzhledem k malé zainteresovanosti na skupinových cílech.
- o Tento styl se používá, například pro dosažení okamžitých výsledků s tím, že skupina se po splnění úkolu rozpustí, nebo při plnění úkolů u jednoduché práce s nízkou kvalitací.
- o Je vysoce efektivní, když jsou zapotřebí kritická rychlá rozhodnutí a pokud má vedoucí pracovní sám moc k prosazení těchto rozhodnutí.
- o Nevýhodou je potlačení individuální iniciativy a malá míra motivace.²

◆ **Demokratický styl**

- o Tento styl vedení je orientován na podřízené.
- o Jde o optimálně centralizovaný způsob vedení, který je založen na vzájemném respektování.
- o Vedoucí bere v úvahu přání a návrhy členů skupiny, nedává mnoho příkazů, jde svým podřízeným příkladem.
- o Vedoucí povzbuzuje iniciativu pracovníků.
- o Vztahy ve skupině jsou spíš přátelské.
- o Pracovníci se účastní na řízení a rozhodování, mají možnost uplatnit své názory, připomínky, náměty, kritiku.
- o Samozřejmostí je i přehled o skupinových cílech, iniciativa a samostatnost zaměstnanců.
- o Vždy je však jasné, že konečné slovo má vedoucí pracovník.
- o Spoluúčasť zaměstnanců má silné motivační účinky.
- o Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny.
- o Komunikace je dvousměrná. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků.
- o Při výkonu vedoucí funkce používá především přesvědčování, diskusi a výměnu informací.
- o Rozhodování vedoucího pracovníka je kvalitní, ale mnohdy pomalé, proto může docházet ke ztrátě kontroly nad podřízenými.
- o Tento způsob vyžaduje málo dohledu a je užitečný tam, kde podřízení a pracovníci jsou odborníky a profesionály.

² MAYEROVÁ, M. , RŮŽIČKA, J. *Vedení lidí v organizaci*. 1. vyd. Plzeň: 1999, 46 s.

- Produktivita skupiny je průměrná, ale kvalitní a dlouhodobá.
- Tento styl je označován za nejvhodnější a pokud jsou lidé takto vedeni, dosahuje se dlouhodobých výsledků.¹

2.4 Analýza obsahových charakteristik autoritativního a demokratického stylu

Vedení lidí lze v podstatě uskutečňovat dvojím způsobem. Jednak cestou vnějšího donucení, tzn. pomocí příkazů, návodů, směrnic a zákazů, nebo prostřednictvím „měkkých“ metod motivačního působení, osobní zainteresovanosti lidí na dosažených výsledcích práce.

V prvním případě nadřízený preferuje autokratický styl práce a způsob jednání s podřízenými. Přesně určuje, co mají podřízení dělat, provádí důkladnou kontrolu průběhu a výsledků práce. Dále uplatňuje dichotomii trestů a odměn. Dbá na dodržování všech formálních pravidel práce a zakládá si na moci, hodnosti a zastávané funkci. Podřízený tak není v pravém smyslu veden, nýbrž přinucován k plnění úkolů.

Takový způsob vedení vychází z předpokladu, že podřízený:

- ◆ Nemá kladný vztah k zastávané funkci, vykonávané činnosti, a proto své povinnosti plní jen „pod tlakem“ a přísným dozorem.
- ◆ Nepociťuje k organizaci žádné osobní, emocionální nebo sociální vztahy.
- ◆ Vyhýbá se odpovědnosti, vlastnímu rozhodování, spíše mu vyhovuje, že je sám řízen.

V druhém případě nadřízený respektuje autonomii jednání, sebeřízení a samostatnost podřízeného. Účinně motivuje podřízené, klade důraz na tvůrčí a rozumové jednání, používá participativních zásad řízení, které u lidí prohlubují zájem o práci, dobré pracovní výsledky, aktivitu a snahu uplatnit své schopnosti pro svůj úspěch i pro úspěch celého kolektivu. Podřízený má kladný vztah k vykonávané práci, spolupracovníkům i nadřízenému.² Ani jeden ze způsobů vedení lidí nelze jednoznačně doporučit nebo zamítnout. Vždy záleží na konkrétních podmínkách, tj. na povaze vykonávané práce a plnění úkolů, na osobnosti podřízených a podmínkách pro jejich práci. Trvalé vedení

¹ MAYEROVÁ, M. , RŮŽIČKA, J. *Vedení lidí v organizaci*. 1. vyd. Plzeň: 1999, 47 s.

² PADUCHA, P. *Styl práce vedoucích pracovníků*, 1. vyd. Pardubice: ČSVTS, 1980, s. 20-25.

lidí pouhým příkazováním omezuje samostatnost a prostor pro tvůrčí aktivitu podřízených, vyvolává apatii, lhostejnost, roztrpčení a nezájem o práci. Pokud řídící pracovník v praxi používá rozdílné způsoby vedení lidí, pokud dochází ke změnám podmínek a situace, jedná se o projev jeho vyspělosti a zkušenosti v práci s lidmi.

Participativní řízení však zvyšuje výkonnost a spokojenost podřízených, zlepšuje jejich vztah k činnosti. Lze tedy říci, že za jistých podmínek vedení člověk pracuje rád, nachází v práci uspokojení, nebo dokonce potěšení, je ctižádostivý, ambiciózní, aktivní, je ochoten na sebe převzít zodpovědnost, sám se kontroluje při plnění úkolů a snaží se o co nejlepší pracovní výkon. Míra spoluúčasti podřízených na rozhodnutí vedoucího pracovníka je u každého konkrétního případu rozdílná. Záleží především na:

- ◆ charakteru, závažnosti, odbornosti a důležitosti řešeného problému
- ◆ času k rozhodnutí
- ◆ odborné kvalifikaci podřízených
- ◆ tom, jak se rozhodnutí týká zájmu podřízených¹

2.5 Dílčí závěr

Existuje mnoho teorií, které se týkají stylů, jak vést lidi. Proto je velmi těžké vybrat si ten nejlepší. Souhlasím se stanoviskem, že je důležité používat různé způsoby vedení v kontextu se situací, vlastnostmi podřízených, dokonce i vlastnostmi samotného řídícího pracovníka.

Liberální způsob podle mého stanoviska nepřináší nic dobrého. Podřízení se sice cítí být svobodnými, ale jejich pracovní výkon a morálka jsou slabé.

Autokratický styl je na druhou stranu příliš striktní, podřízení naopak necítí žádnou zodpovědnost a vlastní potěšení z práce. Musí se zcela podřizovat svému vedoucímu, mají z něho strach.

Participativní řízení vychází z toho, že pozitivního motivačního působení není nikdy dost. Vždy je možno nějakým způsobem povzbudit, ocenit žádoucí jednání, i když jde o maličkost. Čím větší je zájem vedoucího pracovníka o své podřízené, tím více jsou ochotni plnit svěřené úkoly a nést odpovědnost. U demokratického způsobu vedení lidí musí však být řídící pracovník dostatečně „tvrdý“, aby odolal případnému nátlaku.

¹ Kolektiv autorů. *Vedení a řízení lidí*. 1. vyd. Praha: Profil, 1992, s. 64-67.

3. Analytická část osobnostního profilu vedoucího pracovníka

3.1 Požadavky funkce (role) na osobnostní profil vedoucího pracovníka

Při zkoumání osobnostních vlastností vedoucího pracovníka se zejména sleduje jeho vztah k práci, k druhým lidem i k sobě samému. Zkoumá se jeho intelektuální úroveň, sociální přizpůsobivost, interpersonální senzitivita, dominance a všeobecná kulturní úroveň. Hodnotí se jeho volní vlastnosti, styl řídicí práce, životní návyky, zájmy...¹

3.2 Charakteristika funkce (role) vedoucího pracovníka

Vedoucí pracovník musí:

- ◆ umět (kvalifikace a osobnostní charakteristiky)
- ◆ chtít (motivace, postoje, potřeby, hodnotová orientace)
- ◆ moci (pravomoc, odpovědnost, pozice, role, status)

První požadavek se týká v hrubých rysech potenciální kapacity pracovníka, druhý se týká mechanismu pracovní motivace, třetí vztahových momentů – kde, kdy, v jaké situaci, v jakých podmínkách pracuje.

Osobní vlastnosti a charakterové rysy vedoucího pracovníka hrají tím větší úlohu, čím větší má moc, čím odpovědnější má postavení. V každé skupině musí vedoucí pracovník plnit funkci koordinátora činnosti skupiny. Nezajišťuje přitom vše potřebné sám, ale řadu činností přiděluje členům skupiny. On sám je však zodpovědný za celkový výsledek. Jestliže vedoucí pracovník nedokáže přenášet odpovědnost na ostatní, dochází k tomu, že podřízení nejsou vedeni k samostatnosti a odpovědnosti za svou práci a úkoly. Vedoucí pracovník se postupně dostává do situace, že bez jeho osobní asistence není možné splnit žádný úkol, a protože nemůže být všude, postupně se to projeví ve výsledcích práce. Vedoucí pracovník také musí rozhodovat o způsobech a prostředcích, jimiž skupina dosáhne svého cíle. To předpokládá nejen rozhodování o okamžitých krocích, ale i dlouhodobé plánování. Důležitou funkcí je účast na stanovení cílů skupiny. Vedoucí pracovník se účastní na utváření cílů a zároveň je přizpůsobuje

¹ MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Vedení lidí v organizaci*. 1. vyd. Plzeň: 1999, 29 s.

podmínkám skupiny. Vedoucí pracovník slouží jako zdroj informací a vědomostí. Měl by podrobně znát vnitřní vztahy ve skupině. Každý vedoucí pracovník je vzorem pro své podřízené.

Vedoucí pracovník:

- ◆ by se měl identifikovat s cíli organizace nebo společnosti, ve které pracuje
- ◆ by měl být odborníkem, měl by mít zájem na sebevzdělávání
- ◆ by měl být spravedlivý a objektivní v hodnocení svých podřízených
- ◆ by měl prosazovat participaci a neměl by podceňovat své podřízené
- ◆ by měl být pracovitý
- ◆ by měl své postavení upevňovat osobní autoritou
- ◆ by neměl předstírat znalosti a vlastnosti, které nemá
- ◆ by měl ve své práci uplatňovat nové postupy a metody

Naopak vedoucí pracovník:

- ◆ by neměl být neupřímný
- ◆ by neměl neplnit sliby
- ◆ by neměl být nedůsledný ve svém chování
- ◆ by neměl mít malý zájem o problémy podřízených
- ◆ by neměl být nespravedlivý¹

3.3 Osobnostní profil vedoucího pracovníka s vysokou prestiží

Aby se mohl řídicí pracovník stát vedoucím s vysokou mírou prestiže, musí mít:

- ◆ příslušné osobnostní schopnosti (viz níže)
- ◆ zkušenosti z každodenní praxe
- ◆ respekt u podřízených
- ◆ rodinné zázemí
- ◆ formální vzdělání
- ◆ a v neposlední řadě štěstí²

¹ Kolektiv autorů. *Vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Profil, 1991, s. 9-13.

² MURPHY, E. C. *Jste dobrý šéf?* 1. vyd. Praha: Computer press, 1999, 5 s.

Podle teorie rysů (viz výše) lze rozdělit osobnostní rysy vedoucího pracovníka s vysokou prestiží na:

- o schopnosti
- o znalosti a dovednosti
- o vlastnosti osobnosti
- o postoje

Schopnost je kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Pro vedoucího pracovníka s vysokou prestiží jsou důležité rozumové schopnosti, a to hlavně tyto:

- o koncepční (strategické) myšlení
- o operativní myšlení
- o pružnost myšlení

Znalosti jsou teoretické informace, kterým lze naučit studiem. Pro to, aby se vedoucí pracovník stal vysokou prestiží pro ostatní, je potřeba mít:

- o odborné znalosti (ze strojírenství, stavebnictví,...)
- o znalosti managementu (obecné znalosti řízení,...)

Dovednosti jsou praktické návyky, které získáváme výcvikem a praxí. U vedoucích s vysokou prestiží jde zejména o:

- o organizaci práce a řízení času
- o vedení, motivování a delegování lidí
- o komunikační dovednosti a vyjednávání
- o komunikování v cizích jazycích
- o práce s počítačem

Vlastnosti osobnosti vyjadřují stálý způsob chování člověka. Jedinec totiž jedná v určitých situacích podobným způsobem a známe-li člověka, dokážeme odhadnout, jak na to, či ono reagovat. Vedoucí pracovník s vysokou prestiží se vyznačuje:

- o asertivitou (=zdravé sebeprosazení)
- o citovou stabilitou (vyrovnanost, klid)
- o komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní
- o empatií (=vcítění se do jiných)
- o odpovědností, vytrvalostí a důsledností

- pružností (připraveností přiměřeně reagovat na neplánované změny situace)

Postoje postihují vztah k jiným lidem, předmětům, skutečnostem. Zvláště významné pro úspěch vedoucího pracovníka jsou:

- orientace na výkon a výsledek práce
- orientace na podřízeného
- oddanost vůči firmě
- čestnost, oddanost vůči morálním hodnotám¹

Kromě těchto faktorů musí vedoucí pracovník splňovat i tělesné požadavky, jako je odolnost vůči vnějším vlivům, vhodný fyzický vzhled, upravenost vzhledu,...

Práce vedoucího pracovníka vyžaduje rychlost a jistotu v rozhodování, schopnost se orientovat a přizpůsobovat každé nové situaci. Musí mít přesné a logické myšlení, dobrou paměť, schopnost jasně a systematicky promýšlet důsledky. Vedoucí pracovník získá vysokou míru autority, pokud je cílevědomý, jedná přesvědčivě a systematicky, dokáže pochopit záměr druhého, poznat jeho přednosti a nedostatky.

Stogdill vyjmenovává tyto podstatné rysy, které by měl mít vedoucí pracovník s vysokou mírou prestiže:

- ◆ schopnost přizpůsobit se situaci
- ◆ schopnost vnímat sociální okolí
- ◆ ambice a orientace na dosažení výsledků
- ◆ asertivita
- ◆ schopnost kooperace
- ◆ rozhodnost
- ◆ dominance
- ◆ energie
- ◆ vytrvalost
- ◆ sebedůvěra
- ◆ odolnost vůči stresu

¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 3. vyd. Brno: Computer press, 2003, s. 14-15.

- ◆ schopnost převzít zodpovědnost

McCall a Lombardo popisují tyto:

- ◆ emocionální stabilita a vyrovnanost
- ◆ akceptace chyb - připuštění vlastních omylů, místo ztracení energie na jejich zahlazení
- ◆ dobré interpersonální dovednosti intelektuální rozsah - schopnost pokrýt široké spektrum oblastí namísto pouze jedné úzce vymezené oblasti expertízy¹

3.4 Stanovení míry prestiže vedoucího pracovníka

Podle knihy Johna C. Maxwella existují různé úrovně prestiže vedoucího pracovníka:

◆ **Postavení**

Tato míra prestiže vychází z postavení vedoucího pracovníka v organizačním schématu. Tato míra prestiže nesahá dál než k podmínkám popisu funkce. Tak začínají všichni noví vedoucí pracovníci. Potom záleží už jen na nich, jestli si zaslouží větší prestiž, nebo malou pravomoc, kterou dostali, ještě zmenší.

◆ **Kompetence**

Tato míra prestiže je založena na osobních odborných schopnostech a způsobilosti k výkonu práce. Vedoucí pracovník má potom takovou míru prestiže, jakou má míru odborných znalostí.

◆ **Osobnost**

Míra prestiže, která je založená na osobnosti, vzhledu a charisma vedoucího pracovníka, je vyšší než prestiž založená na kompetenci.

◆ **Čestnost**

Míra prestiže založená na čestnosti vychází z nitra člověka. Zakládá se na jeho charakteru. Tudíž se jedná o nejvyšší míru prestiže, které mohl vedoucí pracovník

¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 3. vyd. Brno: Computer press, 2003.

dosáhnout. Vedoucí pracovníci si musejí svou prestiž vysloužit v každé nové skupině lidí. Pokud dosáhnou jedné úrovně, nedělá jim problém plynule přecházet do vyšších úrovní prestiže.²

3.5 Dílčí závěr

Z výše uvedeného vyplývá, že celková osobnost vedoucího pracovníka musí být v souladu s požadavky, které na něho klade jeho profese. Souhrn očekávání, jak by se vedoucí pracovník měl chovat, a souhrn skutečného chování nemusí být v souladu, protože jak všichni víme, nikdo není dokonalý, nikdo nemůže splňovat výše uvedené podmínky. Myslím ale, že by vedoucí pracovník měl splňovat důležité požadavky na jeho osobu, jako jsou základní charakterové vlastnosti, odborné znalosti a samozřejmě by měl mít pochopení pro své podřízené. Nedílnou součástí funkce vedoucího pracovníka je i míra prestiže, která je sice špatně měřitelná, ale určité kritérium i přesto existuje (viz výše).

Lidé, kteří nemají prestiž, nemohou v žádném případě vést jiné lidi. Protože podřízený, který necítí vůči svému nadřízenému respekt, většinou odmítne plnit zadaný úkol. Může se i stát, že podřízený má větší míru prestiže než jeho nadřízený.

Vést a řídit někoho je opravdu složitou a někdy i vyčerpávající záležitostí, proto by se o to člověk s nestabilní psychikou neměl ani pokoušet.

² MAXWELL, J. C. *Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2002, 91 s.

4. Praktická část řešeného problému

4.1 Pedagogicko – psychologické předpoklady sebezdokonalování osobnostních kvalit vedoucího pracovníka

Lidé si myslí, že rozvoj osobnosti je přirozeným důsledkem toho, že žijeme. Rozvoj však není automatický, nemusí se dostavit na základě zkušenosti, ani jako prostý výsledek shromážděných informací. Osobní rozvoj musí být záměrný, plánovaný a soustavný.

Existuje šest stupňů rozvoje člověka:

1. Rozvoj některých lidí probíhá velmi pomalým tempem a jejich růst postrádá směr. Tito lidé se zlepšují takřka neznatelně a nikdy ve své pozici nezazáří.
2. Mnoho lidí věří, že konečným cílem jejich vývoje je, aby dobře dělali svou práci. Bez silné touhy po rozvoji by se jejich sebezdokonalování zastavilo.
3. Na tomto stupni vývoje lidé začínají zvyšovat svou hodnotu. Rostou jejich schopnosti pro tvůrčí přínosy v práci.
4. Tento stupeň rozvoje vyžaduje, aby se lidé obětovali svému osobnímu i Odbornému růstu. Když dokáží rozšiřovat své myšlení i zkušenosti, získají větší schopnosti a budou mít větší cenu pro svou organizaci.
5. Na tomto stupni se začínají vynořovat vynikající vůdci. Jedná se o takový růst osobnosti, který pomůže vytáhnout nahoru celou skupinu.
6. Tito lidé jsou vůdci, kteří budou mít úspěch všude. Mají dovednosti a schopnosti, se kterými můžou proniknout do všech oborů.¹

4.2 Pedagogicko-psychologické přístupy a metody aktivního sociálního učení

Podstatnou součástí aktivního sociálního učení je princip aktivity a aktivizace. Termín aktivita je odvozen od pojmu akt (čin, výkon, úkon, jednání). Aktivita znamená doslova činnost, činnost, účinnost. Je to komplexní jev, jež souvisí s praxí, proto je také podstatnou složkou lidské aktivity.

¹ MAXWELL, J. C. *Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2002, 115 s.

Z pedagogicko-psychologického hlediska je aktivita chápána jako živá a energetická činnost, zaměřená na splnění určitého úkolu. Aktivitu lze také charakterizovat z aspektu osobnosti, tj. jako vlastnost osobnosti. Z tohoto hlediska je to trvalá charakterová vlastnost projevující se v různých druzích činnosti, např. při řešení problémů. Pojem aktivizace se používá ve smyslu formování, vedení, podněcování, usměrňování činnosti.

Sociální učení má čtyři hlavní znaky:

- ◆ Vytčení jasného společného cíle, řešení společného úkolu, interakční vztahy vytvořené předáváním informací.
- ◆ Vytvoření individuálních a sociálních zpětných vazeb, jež koordinují aktivity jedinců.
- ◆ Vytvoření norem, které jsou sdíleny.
- ◆ Sociální vztahy, které působí jako motivace.

Aktivní sociální učení vychází ze sociálního učení. Metoda aktivního sociálního učení vznikla v roce 1975. Vychází ze základního předpokladu, že se člověk učí nejen přijímáním informací, ale také ze změn, které sám vyvolává ve svém prostředí svou činností. Aktivní sociální učení lze definovat jako učení, které napomáhá k vytvoření vztahů ve skupině. Při sociálním učení dochází k napodobování a osvojování sociálních norem, k utváření konformity k sociálním vztahům a normám.

Podstatou sociálního učení je sociální interakce, přičemž skupina ovlivňuje výkon jedince i jeho způsob řešení problému. Jedinec se učí sociálnímu chování vůči členům skupiny a zaujímá ve skupině určitou roli.

Aktivní sociální učení se řadí mezi nejvyšší vývojové formy učení, v němž se lidé učí buď bezprostředně v praktickém životě nebo záměrně a uvědoměle tomu, jak na sebe co nejlépe působit, tj. učí se způsobilosti k sociálnímu učení. V podstatě se jedná o program zdokonalování určitých sociálních činností. Je to působení jednoho nebo více jedinců na změny chování druhého jedince, na formování jeho postojů. Aktivní sociální učení je cílevědomým, záměrným vytvářením a zdokonalováním individuálních i sociálních schopností. Je to zvyšování sociální kompetence člověka, zvyšování efektivnosti jeho sociálních způsobů chování a činnosti. Aktivní sociální učení se uskutečňuje pomocí aktivních výchovně vzdělávacích metod. Při aktivním sociálním

učení se člověk vědomě a aktivně podílí na analýze své činnosti a činnosti pracovního kolektivu.

Aktivní sociální učení je aktivní a vědomé využívání zkušeností z předchozí činnosti k řízení vlastní další činnosti. Mění se lidské postoje, chování, i celá osobnost.¹ Už v sedmdesátých letech byly vytvořeny dvě nejznámější metody, a to metoda aktivního sociálního učení vytvořená Linhartem a Perlakim a metoda programového aktivního učení sociálního učení vytvořená Sedlákem².

4.3 Příklady praktického řešení náročných situací v psychické zátěži vedoucího pracovníka

K udržování a obnovování rovnovážného psychického stavu vedoucího pracovníka slouží celá škála nejrůznějších ego - obranných mechanismů. Jsou to specifické způsoby chování, které vedoucí pracovník může použít v případech, kdy hrozí narušení jeho vnitřní psychické rovnováhy.

Ego – obranné mechanismy mají chránit já vedoucího pracovníka, zachovávat pocit jeho hodnoty v situacích neúspěchu, selhání, při pocitech viny, studu,... . Tyto zážitky totiž vyvolávají vnitřní napětí, úzkost a tím komplikují normální fungování pozice vedoucího pracovníka.

Přehled nejznámějších ego – obranných mechanismů (se zaměřením na praktické řešení):

◆ Popření

Jedná se o jednoduchou obranu řídicího pracovníka, když nechce vnímat nebo uznat nějakou skutečnost. Zkrátka před ní přivře oči. Příkladem může být, když nadřícený nepotrestá podříceného, který kouřil na pracovišti, protože sám je kuřák.

◆ Racionalizace

Tento obranný mechanismus vedoucí pracovník použije, pokud se snaží vysvětlit něco neakceptovatelného nebo nepříjemného přijatelným způsobem. Pokud

¹ SEDLÁK, J. *Otázky sociálního učení*. 1. vyd. Brno: Univerzita J.E.Purkyně, 1984, s. 16-20.

² SEDLÁK, J. *Metody aktivního sociálního učení*. 1. vyd. Praha: SPN, 1985, 7 s.

zaměstnanec způsobí škodu, nadřizený to vysvětlí jeho přepracovaností, popřípadě nemocí a jeho přetížením.

◆ **Percepční obrana**

Vedoucí pracovník sníží svou citlivost vůči informacím, o které nestojí. Například při stanovení cílů a případné hádce s podřízenými vedoucí pracovník vnímá pouze informace, které jsou pro něho důležité.

◆ **Přemístění**

Nepříjemné emoce přemístí vedoucí pracovník na náhradní objekt, která nemá k vlastní příčině vztah. Například vedoucí pracovník dostal pokárání od svého šéfa, proto si vztek vybije na vlastních podřízených. Nebo pokud se vyskytnou problémy na pracovišti, přenesse své emoce na vlastní rodinu.

◆ **Intelektualizace**

Jedná se o vyjádření vlastních bolestných pocitů chladným a neosobním způsobem. To znamená, že pokud má vedoucí pracovník problém se zaměstnanci, začne se k nim chovat odměřeně. Ti by měli pochopit, že se něco děje a že by se měli začít chovat jinak.

◆ **Projekce**

Jedná se o obranný mechanismus, kdy vedoucí pracovník připisuje vlastní negativní vlastnosti druhým lidem. Například, pokud cítí averzi vůči některému zaměstnanci, vysvětluje si to tak, že ho dotyčný nemá rád.

◆ **Kompenzace**

Jedná se o způsob vyrovnání se s nějakým neúspěchem tak, že vedoucí pracovník usiluje o naplnění nějakého jiného předsevzetí. Například, když neuspěl v jedné činnosti, upne se na splnění jiného úkolu.

◆ **Identifikace**

Znamená to zvyšování vlastní hodnoty vedoucího pracovníka pomocí napodobování jiné osoby s vysokou autoritou. Nižší řídicí pracovník se chce vyrovnat výše

postavenému řídicímu pracovníkovi, proto napodobuje jeho gesta, oblečení,...

◆ **Útěk do fantazie**

Vedoucí pracovník řeší problémy tzv. denním sněním, fantazijním prožíváním nedosažitelného.

◆ **Regrese**

Tento obranný mechanismus se objevuje u vedoucího pracovníka, pokud se v zátěžové situaci projeví nezralým způsobem, který již ve své funkci překonal. Je to návrat k chování vedoucího, které patří do jeho dřívější vývojové fáze. Například, pokud se vedoucí pracovník zachoval autoritativním způsobem, ač již praktikuje demokratický styl vedení lidí.

◆ **Represe**

Potlačení nastane, když jsou znepokojující myšlenky odstraněny z vědomí, aby nezpůsobovaly úzkost. Vedoucí pracovník vytlačí nepříjemnou zkušenost se svým podřízeným, aby jejich spolupráce mohla fungovat i nadále.

◆ **Rezignace**

Tento obranný mechanismus je postaven na přerušení styku vedoucího pracovníka s okolím, které mu přinášelo stres. To znamená, že vedoucí odejde z funkce a najde si místo jinde.

◆ **Superkonformita**

Jedná se o reakci na selhání, kdy vedoucí pracovník začne plnit své úkoly na 200%, aby se vyhnul další frustraci.¹

4.4 Kvalitativní a kvantitativní vyhodnocení efektivity aktivního sociálního učení při řešení náročných situací

Problematika měření efektivity v sociální oblasti je daleko složitější než otázky

¹ KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. 2. vyd. Praha: Portál, 2001.

ekonomické efektivity. Sociální aktivita totiž zahrnuje rozvoj osobnosti, kolektivu, životního prostředí a dalších faktorů.

Ke kvalitativní a kvantitativní analýze aktivního sociálního učení je přistupováno z pohledu:

- ◆ významového
- ◆ výrazového
- ◆ kognitivního
- ◆ emocionálního
- ◆ obsahového

Základem analýzy kvalitativního a kvantitativního výzkumu je znak. Na základě tohoto měřítka a díky jeho zkoumání se dozvíme, jakým způsobem se vedoucí pracovník rozhoduje a jaká jsou jeho řešení v zátěžových situacích:

- ◆ komentující – jedná se o takové řešení, kdy se vedoucí pracovník omezuje na komentář bez vlastního postoje
- ◆ hodnotící – do tohoto řešení byly začleněny návrhy, hodnotící zpravidla morální stránku
- ◆ komplexní – tato řešení obsahují různá psychologická, sociální a pracovní hlediska
- ◆ popisné
- ◆ kritizující – jedná se o vyjádření negativního postoje k osobám, které se angažovaly v řešené konfliktní situaci
- ◆ adekvátní
- ◆ konkrétní
- ◆ alternativní – jedná se o řešení, které navrhuje různé alternativy určitého problému
- ◆ kooperující
- ◆ autoritativní
- ◆ řešení vycházející z vnější autority

Celkem existuje mnoho způsobů řešení určité situace, proto je zde nebudu vyjmenovávat.¹

Kvalitativní výzkum nám ukazuje, jak nejlépe může vedoucí pracovník řešit zátěžovou situaci, kvantitativní výzkum zase to, jak velké množství řídicích pracovníků řeší zátěžovou situaci stejným nebo podobným způsobem.

4.5 Dílčí závěr

Z výše uvedeného lze vyvodit, že metoda aktivního sociálního učení je pro vedoucí pracovníky vhodná. Díky ní se vedoucí naučí efektivně jednat se svými podřízenými, dokáže se postavit problémům a použít jeden nebo i více ego-obranných mechanismů při zátěžové situaci. Samozřejmě použije takovou obranu, kterou si daná situace žádá. Dále chci zdůraznit, že osobnostní růst je při profesi vedoucího pracovníka velmi důležitý, že by neměl ustrnout na určitém stupni, protože pak by ho mohl předstihnout i ten nejníže postavený podřízený.

Bohužel neexistuje mnoho literatury, která by se zabývala aktivním sociálním učením, a pokud nějakou seženeme, je poněkud zastaralá. Proto i měření efektivity aktivního sociálního učení může být obtížné. Každopádně si myslím, že aktivní sociální učení může být pro vedoucího pracovníka přínosem, a to jak po osobní, tak po profesní stránce.

¹ SEDLÁK, J. *Otázky sociálního učení*. 1. vyd. Brno: Univerzita J.E.Purkyně, 1984, 123 s.

Závěr

Na závěr své práce chci uvést, že profese vedoucího pracovníka je velmi složité zaměstnání. Získat si prestiž je obtížné a hranice, kdy ji může vedoucí pracovník ztratit, je neuvěřitelně křehká. Protože mít vliv na jiné lidi, řídit někoho, přinutit někoho něco udělat nenásilným způsobem je obtížné. Použít na někoho svou pravomoc pomocí rozkazů, příkazů a trestů se zdá být jednodušší, ale jak dlouho to podřízení vydrží? Jak dlouho budou tito podřízení efektivně pracovat?

Důležité je si uvědomit, že na prestiž vedoucího nemají vliv jen jeho osobnostní rysy, ale i sociální determinanty a kvalita podřízených. Někdo si nezíská prestiž, protože ho podřízení odmítnou poslouchat už z principu. Nejideálnější v profesi vedoucího pracovníka je mít prestiž nejen formální, ale i osobnostní.

Kromě prestiže je pro vedoucího pracovníka rozhodující i způsob vedení svých podřízených. Existuje mnoho teorií, které se zabývají stylem vedení lidí. Můžeme je zkoumat velmi dopodrobna, ale vždy nebude možné použít jen jeden jediný styl, protože existuje mnoho faktorů, které ovlivňují nadřízeného i podřízenou skupinu. Nemůžeme se rozhodnout pro jeden určitý způsob, musíme na určitý úkol pohlížet z mnoha hledisek.

Pro poznání světa vedoucího pracovníka je rozhodující určit jeho osobnostní charakter, protože ne každý člověk může vykonávat tuto funkci.

Profese vedoucího pracovníka je velmi náročné zaměstnání, psychicky nevyrovnaný člověk by se o ni neměl v žádném případě ucházet. Tuto práci mohou vykonávat jen lidé vyrovnaní, cílevědomí a lidé, kteří se nezaleknou prvních neúspěchů. Pokud se vyskytne problém, měli by ho tito lidé umět vyřešit, někdy i pomocí ego obranných mechanismů.

Nesmíme zapomínat i na zdokonalování osobnosti vedoucího pracovníka. Vždyť všichni nastupujeme do nějakého zaměstnání jako nováčci a musíme se vlastní plí vypracovat na vyšší úroveň. Tomu napomáhá i metoda aktivního sociálního učení, které probíhá v interakci s jinými lidmi, v případě řídicího pracovníka tedy se svými podřízenými.

Jak jsem již řekl, profese vedoucího pracovníka je velmi, velmi složité zaměstnání, které potřebuje velké úsilí a vytrvalost.

Resumé

Pro profesi vedoucího pracovníka má prestiž velký význam. Mít nebo nemít prestiž znamená, jak lehce nebo naopak obtížně vedoucí pracovník usměrňuje jednání svých podřízených při plnění úkolů. Prestiž může na podřízené působit buď pozitivně (úcta, obdiv, oddanost), nebo negativně (strach, respekt, bázeň). V podstatě se jedná o nenásilný vliv na vedené.

Prestiž lze dělit na formální (která vyplývá z pozice vedoucího pracovníka) a neformální (která vyplývá z osobnostních rysů). Nejlepší je, jestliže se tyto dvě autority spojí v jednu.

Mezi nadřízeným a podřízeným existuje určitý sociální odstup, který by neměl být ani příliš velký, protože může vést k poklesu prestiže a k izolaci vedoucího, ani příliš malý, neboť ten působí škodlivě na dodržení pracovní morálky.

Na prestiž vedoucího pracovníka působí nejen jeho osobnostní kvality, ale i společenské determinanty a kvalita podřízených. Existuje několik podmínek, díky kterým si vedoucí pracovník může získat prestiž (individuální znalost podřízených, přiměřené zacházení se svou pravomocí, pocit existenční jistoty u podřízených...). V činnosti vedoucího pracovníka má velký význam i způsob, jakým vede své podřízené, tomu se říká styl vedení lidí. Existuje velké množství teorií, které se zabývají stylem vedení lidí. Například situationalistická teorie říká, že jeden způsob vedení lidí je nesprávný, že vedení lidí by mělo záležet na kontextu. Situační teorie zase to, že existují situační faktory (jako je motivace, schopnosti vedených lidí,...), které určují efektivitu vedení lidí.

Autokratický styl vedení lidí je charakteristický tím, že celá autorita je soustředěna na vedoucího pracovníka. Podřízení potom nemají žádnou iniciativu a samostatnost při rozhodování, vše je jim jen přikazováno a jejich práce přísně kontrolována.

Demokratický styl vedení lidí naopak vyžaduje vysokou míru participace podřízených. Vytváří se přátelský vztah mezi nadřízeným a podřízenými. Ani jeden ze způsobů vedení lidí nelze jednoznačně doporučit nebo zamítnout. Každá skupina lidí potřebuje jiný styl, záleží na povaze práce, na osobnosti podřízených a podmínkách pro jejich práci.

Pro pozici vedoucího pracovníka je nejdůležitější jeho osobnostní profil. Sleduje se jeho vztah k práci, k druhým lidem i k sobě samému. Zkoumá se jeho intelektuální

úroveň, sociální podmínky, všeobecná kulturní úroveň a další. Hodnotí se jeho volní vlastnosti, styl řídicí práce, návyky, zájmy,...

Důležité je také stanovit, jak by se měl a neměl vedoucí pracovník chovat. Ve funkci vedoucího pracovníka by měla být uplatňována metoda aktivního sociálního učení, která je založena na principu vytváření nových vztahů ke skupině. Jedná se o program zdokonalování určitých sociálních činností. Mohou být zde uplatňovány i tzv. ego obranné mechanismy, které napomáhají při řešení psychicky náročných situacích na pracovišti.

Anotace

Tato bakalářská práce je zaměřena na osobu vedoucího pracovníka. V první části je řešena otázka prestiže vedoucího pracovníka. Jedná se o vymezení definice prestiže, struktury prestiže. Druhá část je zaměřena na styl vedení lidí. Jsou zde uvedeny některé teorie, které se zabývají problematikou stylu vedení lidí. Třetí část se zabývá osobou vedoucího pracovníka. Jak se vlastně vymezuje funkce vedoucího pracovníka, co je její náplní. Je zde rozvedeno, jak by se měl vedoucí pracovník chovat a co vše by měl v tomto postavení splňovat. Závěrečná část je zaměřena na rozvoj osobnosti vedoucího pracovníka, jehož součástí je metoda aktivního sociálního učení.

Klíčová slova

Vedoucí pracovník, prestiž, styl vedení lidí, osobnost vedoucího pracovníka, aktivní sociální učení.

Annotation

This dissertation is focused on a prestige of a senior executive (executive director). It specifies the definition of prestige, the structure of prestige. The second part concentrates on the style of people managing. It quotes some theories which deal with the problems of people managing. The third part is focused on a personage of a senior executive (executive director). What actually defines the position of a senior executive (executive director), what it consists of. It holds on how this personage should comport, what qualification such position requires. The final part is concerned with the professional development of the executive director which consists, among others, of the method of active social learning.

Keywords

Senior executive (executive director), prestige, style of people managing, the personage of a senior executive (executive director), active social learning.

Seznam použité literatury

1. BALÍK, S. *Vedení lidí v armádě*. Brno: MNO- GŠAČR, 1996.
2. BARGEL, M., PERNICA, R. *Didaktická technologie*. Brno: IMS, 2003.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 3. vyd. Brno: Computer press, 2003.
4. Kolektiv autorů. *Vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Profil, 1991.
5. Kolektiv autorů. *Vedení a řízení lidí*. 1. vyd. Praha: Profil, 1992.
6. KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. 2. vyd. Praha: Portál, 2001.
7. MAXWELL, J. C. *Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2002.
8. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Vedení lidí v organizaci*. 1. vyd. Plzeň: 1999.
9. MAZÁNKOVÁ L., VAVREČKOVÁ, M. *Teorie výchovy, Typologie výchovných potíží, Základy didaktiky*. Brno: IMS, 2003.
10. MURÉNY, E. C. *Jste dobrý šéf?* 1. vyd. Praha: Computer press, 1999.
11. PADUCHA, P. *Styl práce vedoucích pracovníků*. 1. vyd. Pardubice: ČSVTS, 1980.
12. PAVLOVA, K. *Autorita velitele*. 1. vyd. Praha: Naše vojsko, 1980.
13. SEDLÁK, J. *Metody aktivního sociálního učení*. 1. vyd. Praha: 1985.
14. SEDLÁK, J. *Otázky sociálního učení*. 1. vyd. Brno: Univerzita J. E. Purkyně, 1984.
15. SÝKORA, F. *Sociální komunikace*. Brno: IMS, 2003.
16. VÍZDAL, F. *Sociálně psychologický výcvik, Techniky poznávání osobnosti*. Brno: IMS, 2005.
17. ŘEHOŘ, A. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: IMS, 2004, *Metodické pokyny pro vypracování bakalářské práce*. Brno: IMS, 2006.