

**UNIVERZITA  
JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Magisterské, kombinované studium  
2010 – 2012

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Zdeňka Suchánková

Osobnost vedoucího pracovníka

**Praha 2012**

**Vedoucí diplomové práce: Ing. Jan Hrnčír, MBA**

**COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE**

Master, Combined Studies

2010 - 2012

**DIPLOMA THESIS**

Zdeňka Suchánková

The Manager's Personality

**Prague 2012**

**The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Jan Hrnčír, MBA**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 12. března 2012

*Jméno autorky:* Suchánková Zdeňka

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla velmi poděkovat svému vedoucímu diplomové práce **Ing. Janovi Hrnčířovi, MBA** za poskytnuté rady a náměty k zamyšlení, vhodné připomínky a vstřícný přístup.

## **Anotace**

Diplomová práce v teoretické části deskripcí přibližuje *vedoucího pracovníka* s ohledem na jeho osobnostní vlastnosti a dispozice. Blíže specifikuje a analyzuje pojmy *vedení, řízení, vzdělávání* a s nimi související metodiku. Praktická část v oblasti vzdělávání provádí výzkum na konkrétním vzdělávacím projektu se zhodnocením *vlivu osobnosti manažera na proces vzdělávání* a to při užití empirických i teoretických výzkumných metod.

## **Klíčové pojmy**

Formy vzdělávání

Metody vzdělávání

Osobní rozvoj

Osobnost

Osobnostní vlastnosti

Rozvoj lidských zdrojů

Řízení

Sebevzdělávání

Vedení

Vedoucí pracovník

Vzdělávání

## **Annotation**

In the theoretical part the thesis describes the *top manager* with regard to his personal qualities and dispositions. In details it specifies and analyses terms *leadership, management, education* and methodology related to them. In the area of education it performs the research in the particular educational project with evaluating *the influence of the manager's personality on the process of education*, namely at using empirical and theoretical research methods as well.

## **Key words**

Forms of education

Methods of education

Personal development

Personality

Personal characteristics

Development of human resources

Management

Self-education

Leadership

Top manager

Education

## OBSAH

ÚVOD.....	8
-----------	---

### TEORETICKÁ ČÁST

<b>1 VEDOUCÍ PRACOVNÍK .....</b>	<b>10</b>
1.1 Osobnost a osobnostní vlastnosti .....	10
1.1.1 Struktura osobnosti .....	11
1.2 Vlastnosti vedoucího pracovníka .....	18
1.2.1 Osobní vlastnosti manažera .....	19
1.2.2 Interpersonální schopnosti .....	19
1.2.3 Osobnostní požadavky .....	21
1.3 Ideální / efektivní vedoucí pracovník .....	23
1.4 Shrnutí .....	31
<b>2 VEDENÍ / ŘÍZENÍ .....</b>	<b>33</b>
2.1 Vedení a jeho styly .....	36
2.2 Řízení lidských zdrojů .....	37
2.3 Podstatné vlivy na chování jednotlivce a skupiny v organizaci .....	41
2.4 Role vedoucích pracovníků v oblastech moderního vedení a řízení lidských zdrojů .....	45
2.5 Shrnutí .....	49
<b>3 VZDĚLÁVÁNÍ .....</b>	<b>51</b>
3.1 Vzdělávání .....	51
3.2 Sebevzdělávání .....	53
3.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci .....	55
3.4 Metodika přípravy a osobnostního rozvoje .....	56
3.4.1 Formy vzdělávání .....	57
3.4.2 Metody vzdělávání .....	58
3.5 Shrnutí .....	65

### PRAKTICKÁ ČÁST

<b>4 VÝZKUM V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ .....</b>	<b>67</b>
4.1 Projekt .....	68
4.2 Aktivity projektu .....	70
4.2.1 Výběr kandidátů .....	72
4.2.2 Motivačně vstupní program .....	74
4.2.3 Poradenský servis .....	75
4.2.4 Modul informačních a komunikačních technologií .....	79
4.2.5 Tematický vzdělávací modul, jehož součástí je odborné jazykové vzdělávání .....	80

4.3 Průběh projektu.....	84
4.4 Výsledky projektu.....	84
4.5 Shrnutí.....	94
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>95</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>98</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>101</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>103</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>104</b>



***„Lidé jsou Váš největší kapitál“***

P. F. Drucker (1909 - 2005)  
zakladatel moderního managementu

## ÚVOD

Profesionální vedoucí pracovníci jsou dnes chápáni jako stěžejní pracovníci, kteří hrají klíčovou roli v úspěchu a prosperitě organizačního subjektu. Jsou nepostradatelným článkem každé organizace a velmi důležitým faktorem ovlivňujícím konkurenceschopnost společnosti. V dnešní, moderní profesně orientované době, je kladen stále větší důraz na umění vedoucích pracovníků. Na pozice vedoucích pracovníků jsou kladeny stále vyšší požadavky a větší nároky, jelikož svým působením žádoucím směrem bezprostředně ovlivňují výkony jednotlivých pracovních činností jednotlivých pracovníků organizace.

Téma „*Osobnost vedoucího pracovníka*“ jsem zvolila z důvodu klíčového postavení dnešních manažerů a nepostradatelnosti těchto pracovníků v organizacích, i z důvodu, že je mi z praktického hlediska téma blízké, jelikož jako vedoucí pracovník působím.

Cílem práce je předvést *vliv osobnosti manažera na proces vzdělávání*. V této návaznosti v práci uvedeme konkrétní vzdělávací projekt, na kterém vliv vedoucího pracovníka předvedeme. Provedeme analýzu vzdělávacího projektu, prezentujeme každou fázi projektu, kterou následně shrneme, vyhodnotíme soulad připraveného plánu se skutečností a to celé zhodnotíme komentářem vedoucího pracovníka.

Práce je strukturována do čtyř kapitol. V první kapitole vymežíme v obecném pojetí *osobnost a vedoucího pracovníka* z psychologického hlediska včetně nadefinování „*ideálního*“ *vedoucího pracovníka* s uvedením nejdůležitějších požadavků, dovedností a taktik. Ve druhé kapitole se budeme zabývat osobností člověka, jako nejdůležitějšího zdroje organizace se specifickým zaměřením na vedoucího pracovníka, přičemž blíže rozvedeme *vedení a řízení* s uvedením *stylů vedení a vývoje řízení* od nedávné historie až po současnou moderní dobu, kdy se posléze zaměříme na *moderní personální management*. V další kapitole „*Vzdělávání*“ nejprve vymežíme pojem *vzdělávání, sebevzdělávání, vzdělávání a rozvoj*

*pracovníků v organizaci, poté rozepíšeme metodiku přípravy vzdělávání a osobnostního rozvoje a dále deskripci přiblížíme formy i metody vzdělávání. Poslední, čtvrtá kapitola se zaměří na výzkum, jehož předmětem je vliv osobnosti manažera na proces vzdělávání. Pokusíme se potvrdit stanovenou hypotézu, že vzdělávací projekt je potřeba důsledně připravit, přičemž i přes to se nevyhneme následné korekci v průběhu, tedy při realizaci samotného projektu.*

V předložené práci využijeme různé metodické přístupy zpracování. V teoretické části převažuje metoda deskripce, dále užijeme metodu analýzy a v praktické části půjde o metodu pozorování, dotazování, rozhovoru, reflexe, dedukce a o analýzu dokumentů včetně analýzy osobních dokumentů.

Přínos pro praxi spatřuji v tom, že poslední kapitola „výzkum“ uvádí konkrétní projekt včetně postřehů z jeho realizace, výsledků a zhodnocení, což může sloužit jako vzorový případ při přípravě dalších vzdělávacích projektů obdobného charakteru.

# 1 VEDOUcí PRACOVNÍK

„Dobry vedoucí pracovník je dobrým vedoucím, pokud dokonale rozumí své práci a pokud dokáže své zaměstnance (podřízené) vést a motivovat. Dobry vedoucí ctí zásadu, že od zaměstnanců má právo požadovat jen to, co dokáže sám. Musí ukázat a dokázat, že cokoli říká, platí i pro něj osobně. To je velmi významná, ale také náročná součást práce každého vedoucího pracovníka. Dobry vedoucí musí činit rozhodnutí a tato rozhodnutí musí umět obhájit a stát si za nimi. Tím nejnáročnějším je však schopnost a dovednost měnit myšlení zaměstnanců, se kterými pracuje a které řídí. Protože nejdůležitější pro zdar práce a dosahování stanovených cílů jsou samotní zaměstnanci jako lidé, kteří s vedoucím sdílejí jeho názory a vize a jsou schopni, připraveni a ochotni uvádět je do života.“<sup>1</sup>

V této kapitole nejprve deskripce přiblížíme *osobnost* člověka z obecného pohledu, následně se zaměříme na *osobnost vedoucího pracovníka* a analyzujeme *osobnostní vlastnosti* a *interpersonální schopnosti*, ze kterých pramení také *selhání vedoucího pracovníků*, proto uvedeme projevy těchto selhání. Nastíníme strukturu *osobních předpokladů* a nadefinujeme „*ideálního*“ *neboli efektivního vedoucího pracovníka* s uvedením nejdůležitějších požadavků, dovedností a taktik.

## 1.1 Osobnost a osobnostní vlastnosti

**Osobnost** je souhrn určitých vlastností u každého konkrétního jedince. „Osobnost je jako organizovaný celek, který neustále uspořádává své vztahy ke světu a k sobě samému.“<sup>2</sup> Z psychologického hlediska je každý člověk na základě svých duševních vlastností a schopností i podle tělesných zvláštností jedinečným a neopakovatelným celkem.

---

<sup>1</sup> <http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=81324> [cit 2011-11-26]

<sup>2</sup> <http://www.psychotesty.kvalitne.cz/psychologie-osobnost-15.html> [cit 2011-11-26]

„Osobnost jsou specifické vlastnosti jedince, které mohou být zjevné nebo skryté a mohou určit stejnost nebo rozdílnost chování v rámci organizace.“<sup>3</sup>

### 1.1.1 Struktura osobnosti

Strukturu osobnosti tvoří:

- vlohy, schopnosti, nadání, talent
- rysy
- charakter
- temperament

#### ***Vlohy***

Vlohy jsou všechny zděděné i vrozené dispozice pro náš výkon v jisté oblasti psychické činnosti. Jsou<sup>4</sup>:

- *motorické* – tělesné dispozice pro určitou činnost
- *senzorické* – naše reakce na zrakové podněty, hudební sluch, postřeh
- *sociální* – chápání vztahů
- *abstraktní* – symbolické

#### ***Schopnosti***

Pojem schopnost označuje „reálné struktury činností, jimž se na základě vlohy jedinec naučil“<sup>5</sup>. Můžeme říci, že jde o zkušenosti, tedy školením a výcvikem rozvinuté vlohy.

---

<sup>3</sup> MAZÁK, *Firemní kultura a etické kodexy*, s. 25

<sup>4</sup> <http://www.novesluzby.cz/zajimavosti.209/clovek-a-jeho-schopnosti.20930.html> [cit 2011-11-29]

<sup>5</sup> PECHAČOVÁ; BAKALÁŘ, *Psychologie v podnikání a komunikace*, s. 65

Vlastnosti můžeme podle Vackové (2010)<sup>6</sup> dále zařadit do **čtyř kategorií dle určitých schopností:**

- *schopnosti fyzické* (výdrž, síla, tělesná koordinace) *a schopnosti psychomotorické* (schopnost vykonávat opakované pohybové úkony po delší dobu bez chyb)
  - uvedené schopnosti jsou zejména vrozené;
  
- *schopnosti rozumové*
  - v dnešní době jsou právě rozumové schopnosti nejdůležitější pro většinu podniků
  - jsou předpokladem pro inteligentní uvažování a analýzu informací. Jde převážně o: obecné rozumové schopnosti (IQ), verbální schopnosti, kvantitativní schopnosti (což jsou schopnosti řešení číselných problémů, kdy jde v podstatě o porozumění číselným údajům), schopnosti úsudku (tedy schopnosti nacházet podstatu problémů a řešit je, tj. identifikovat klíčové otázky, chápat vztahy, správně strukturovat a řešit problémy, analyzovat a definovat alternativy, syntetizovat informace), schopnosti dedukce (neboli schopnosti používat logiku a vyvozovat závěry), prostorové představivosti, schopnosti vnímání (schopnosti rychle a přesně rozpoznat detaily vnímaných předmětů), paměťové schopnosti (tedy schopnosti vybavovat si dříve zpracované informace)
  - dané schopnosti jsou nadále rozvíjeny vzděláváním a praxí;
  
- *schopnosti sociální*
  - jde o schopnosti účinně komunikovat (jak ve verbální, tak i neverbální rovině), schopnosti úspěšně spolupracovat (sociální kooperace, sociální interakce), schopnosti prosazovat se ve společenském prostředí (nenásilné sebeprosazování - asertivita), schopnosti ovlivňovat a přesvědčovat ostatní, motivovat své spolupracovníky nebo podřízené či budít důvěru, přispívat k práci týmu, řešit konflikty, schopnosti

---

<sup>6</sup> VACKOVÁ, *Management LZ ve VaV*, s. 9

naslouchat ostatním a chápat jejich motivy a pocity (emocionální inteligence – EQ)

- sociální schopnosti jsou podmíněny převážně učením a zkušenostmi;

➤ *schopnosti řídicí*

- jedná se o schopnosti řídit ostatní (plánovat, koordinovat, vést, kontrolovat, delegovat, včetně schopnosti působit vlastním příkladem, především podporovat rozvoj a osobní růst pracovníků a inspirovat je atd.), avšak hlavně také schopnosti řídit sebe sama a vykonávat svou práci samostatně (což obnáší schopnosti plánovat vlastní práci, stanovovat si priority, organizovat vlastní čas, udržovat po delší dobu značné pracovní nasazení či pracovní tempo, překonávat překážky, vyrovnávat se se stresem, přecházet snadno z jednoho úkolu na druhý a schopnosti cílové či výkonové orientace, tzv. „tah na branku“ atd.)
- řídicí schopnosti se rozvíjí převážně učením a zkušenostmi.

### ***Nadání***

Soubor schopností, které umožňují jedinci dosahovat výkonů nad rámec běžného průměru populace. Jedná se o naše mimořádně vyvinuté vlohy či souhrn určitých specifických vloh. Nadání je druhý stupeň míry schopnosti.

### ***Talent***

Zvlášť vysoce rozvinutý souhrn schopností, který člověku umožňuje dosáhnout vynikajících výsledků.

### ***Rysy***

Rysy osobnosti jsou psychické vlastnosti, které se projevují určitým způsobem a to prožíváním, chováním a jednáním. Pro každého člověka jsou rysy a jejich souhrn příznačnou a navíc relativně stálou charakteristikou.

## **K základním osobnostním vlastnostem patří pět povahových rysů<sup>7</sup>:**

- *extroverze či introverze*
  - tj. stupeň, ve kterém je osoba společenská, hovorná, asertivní nebo naopak uzavřená preferující úzký okruh sociálních kontaktů;
  
- *emocionální stabilita či labilita*
  - tj. rozsah, ve kterém jsou emoce osoby spíše klidné a vyvážené nebo naopak jeví vyšší sklon k výraznějším emocionálním projevům, kolísání nálad;
  
- *sklon ke spolupráci či soupeřivosti*
  - tj. míra projevů rysů zdvořilosti, důvěry, flexibility, tolerance nebo naopak tendence k soutěživosti, podezíravosti, apod.;
  
- *svědomitost (odpovědnost) či lehkomyšlnost*
  - tj. stupeň, ve kterém se osoba projevuje jako vytrvalá, pracovitá, disciplinovaná, důkladná nebo naopak spíše chaotická se sklonem podléhat impulsům;
  
- *otevřenost či naopak uzavřenost vůči novým zkušenostem*
  - charakterizující zájem osoby zkoušet nové myšlenky a zkušenosti, projevovat sklon k představitosti, zvědavosti, ideové tolerantnosti nebo naopak sklon k opatrnosti a tendenci preferovat věci známé a předvídatelné.

### **Charakter**

První zmínky o charakteru se objevují již ve 3. století před naším letopočtem u řeckého filosofa, vědce a rétorika Theofrasta. Původně charakter znamenal pečeť, ražení mincí – z řeckého slova charassein, což znamená vyrýt, vytisknout.

---

<sup>7</sup> VACKOVÁ, *Management LZ ve VaV*, s. 10



V přeneseném významu pak můžeme říci, že šlo o výrazný znak, podle kterého lze něco rozeznat. V současné společnosti charakterem rozumíme „*povahové jádro* osobnosti a soubor individuálních zvláštností, které jsou pro člověka příznačné a vtiskují ráz celému jeho chování. Tyto vlastnosti vyjadřují chování a vztah člověka k sobě samému, ke společnosti, k práci, vystihují i zvláštnosti jeho vůle. Když je dostatečně známe, můžeme s určitou pravděpodobností předvídat chování člověka. Každá charakterová vlastnost je totiž vždy tendencí vykonat za určitých podmínek určitý čin.“<sup>8</sup>

Dle profesora Kohoutka<sup>9</sup> termín charakter není synonymem pojmu osobnost, nýbrž ho považuje pouze za součást osobnosti, za morální jádro, jehož podstatou je svědomí. Svědomím rozumíme internalizované morální řízení individuálního chování. Pojem charakter je ekvivalentem povahy.

Dále profesor Kohoutek uvádí, že člověk má do značné míry charakter získaný, především procesy učení, výchovou, rodinou, školou, společností, později také sebevýchovou a autoregulací. Projevy charakteru se utváří ve způsobu života a jde o tendenci chovat se a reagovat určitým způsobem v dané situaci. Charakter osobnosti se utváří a projevuje v činnostech. Jde o upevněnou soustavu motivů a hodnot. Silný charakter má vyhraněný vztah k významným osobním i morálním hodnotám.

### ***Temperament***

Neboli také dispozice k vzrušivosti. Podstata temperamentu je biochemická, silně ovlivněna dědičností, projevuje se už u novorozenců (intenzitou pohybů, hloubkou prožívání).

Typy temperamentů vytvořil již Hippokrates (5. - 4. stol. př. n. l.) dle čtyř základních tělesných tekutin, které podle něj měly určovat reakce na okolí: krev – sanguis; žluč – cholé; černá žluč – melan-cholé; sliz – phlegma. Tuto teorii dále zdokonalil Jung, poté Eysenck i Pavlov.

---

<sup>8</sup> <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0812/osobnost-a-charakter> [cit 2011-12-03]

<sup>9</sup> Tamtéž [cit 2011-12-03]

## Typy osobnosti podle C.G. Junga

- *Introvert* - uzavřený, nedůvěřivý, plachý, nejistý, neprůbojný
- *Extrovert* - společenský, přístupný, přizpůsobivý, aktivní

Použitím dedukce můžeme vyvodit, že pro vedoucí pozice se lépe hodí extroverti, kteří jsou k těmto rolím dle svého temperamentu více předurčení.

## Teorie osobnosti podle H.J. Eysencka

Kombinace dvou stupnic:

- *od extroverta k introvertovi*
- *od neurotika čili od labilní osobnosti až po stabilní*

Tato teorie předvádí flegmatika jako stabilního introverta; melancholika jako neurotického/labilního introverta; sangvinika jako stabilního extroverta a cholerika jako neurotického/labilního extroverta.

Eysenck dále tvrdil, že „pokud lze identifikovat relevantní osobnostní rysy jednotlivce, je možné také předpovědět jeho chování“.<sup>10</sup>

## Typy osobnosti / temperamentu podle I.P. Pavlova doplněno komentářem<sup>11</sup>

- *Sangvinik* (stabilní extrovert)
  - dynamická osobnost, živý, bezprostřední, bezstarostný, vnímavý, podnikavý, pružný, společenský, aktivní, rozhodný, hovorný, citově nestálý, se sklonem k povrchnosti, málo sebekritický, egocentrický, nespolehlivý

---

<sup>10</sup> MAZÁK, *Firemní kultura a etické kodexy*, s. 27

<sup>11</sup> <http://cz.psychotests.net/temperament/> [cit 2011-12-03]

- Tito lidé se často uplatňují ve vedoucích pozicích, dokážou beze studu produkovat množství kreativních nápadů a přitáhnout ostatní vlastní energií a nadšením. Často překypují nápady, ale mnohdy je nedokážou dotáhnout do zdárného konce. Nic jim neříkají termíny či stálost v zaměstnání.

➤ *Cholerik* (labilní extrovert)

- dynamická osobnost, vstřícný, otevřený, zásadový, prudký, vášnivý, energický, agresivní, urážlivý, netrpělivý, netolerantní ke slabostem druhých, vznětlivý, náladový, impulzivní, tvrdý, sebeprosazující
- Úspěšný ve vedoucích pozicích, nebývá apatický či lhostejný. Má schopnost dotáhnout věci do zdárného konce a exceluje mimořádnou soustředěností v krizových situacích.

➤ *Flegmatik* (stabilní introvert)

- lhostejný, klidný, ohleduplný, dobrý důvěrník, apatický, snášenlivý, rozvážný, pohodlný, pomalý, pasivní, nespolečenský, vyrovnaný, netečný, pečlivý, důkladný
- Nevhodný na vedoucí pozice, těžce se dokáže nadchnout pro jakoukoli věc. Brání se změnám, a přestože by jeho nápady mohly mít úspěch, vyhýbá se tomu, aby podnítil svou představivost.

➤ *Melancholik* (labilní introvert)

- důkladný, vážný, disciplinovaný, vnímavý, oddaný, citově stálý, přecitlivělý, náladový, úzkostlivý, uzavřený, sevřený, odtažitý, nejistý, plachý, pohybově strnulý, pesimistický
- Nehodí se na vedoucí pozice. Uplatňují se v zaměstnáních jako psychologové, psychoterapeuti a umělci.

Konkrétní a specifické vlastnosti osobnosti mohou být u každého daného jedince kombinovány naprosto libovolně, stejně tak i v určité libovolné míře a intenzitě. Kombinace a míra jednotlivých individuálních vlastností osobnosti, které se u jednotlivých subjektů vyskytují, stanovují jejich individuální osobnostní profil.

Pro výkon role manažera jsou nezbytné určité dispozice, především **silná vůle**, **rozhodnost** a **sebedůvěra**, které jedince odlišují od jedinců jiných s menšími anebo žádnými schopnostmi pro výkon role vedoucího pracovníka.<sup>12</sup> Manažer musí neustále rozvíjet své znalosti a dovednosti potřebné pro výkon managementu a to soustavně jako proces celoživotního vzdělávání, kdy si zvyšuje jak objem, tak i skladbu své odborné kompetentnosti.<sup>13</sup>

## 1.2 Vlastnosti vedoucího pracovníka

Osobnostní předpoklady jsou „do značné míry dlouhodobě dané. Jsou to zejména charakterové vlastnosti, pracovní motivace spolu s pracovními postoji, dále tvořivost či kreativita a z druhé strany i nežádoucí sklon ke kontraproduktivnímu, neetickému či dokonce nezákonnému jednání poškozující podnik“.<sup>14</sup>

Jak jsme již výše uvedli, osobní předpoklady neboli schopnosti pro výkon určité činnosti vznikají kombinací vrozených vloh a výsledků učení.

Vlastnosti vedoucího pracovníka můžeme rozdělit do dvou kategorií<sup>15</sup>:

- osobní a
- interpersonální.

---

<sup>12</sup> PITRA, *Dovednosti a image manažera*, s. 20

<sup>13</sup> Vzdělávání je věnována samostatná kapitola.

<sup>14</sup> VACKOVÁ, *Management LZ ve VaV*, s. 9

<sup>15</sup> PITRA, *Dovednosti a image manažera*, s. 51

### 1.2.1 Osobní vlastnosti manažera

- *schopnost sebehodnocení*
  - poznání sebe sama, svých slabých i silných stránek
  - uvědomění si vlastní hodnotové orientace a osobních priorit
  - připustnost vůči změnám
  
- *zvládání stresu*
  - dobrý time-management
  - umění delegovat pravomoci svým podřízeným
  
- *tvůrčí přístup k řešení problémů*
  - vyváženost racionálního a tvůrčího přístupu
  - práce s kreativními nápěty – vlastními a podřízených
  - podpora inovačních aktivit

### 1.2.2 Interpersonální schopnosti

- *komunikace s lidmi*
  - naslouchání druhým
  - pozornost k jejich postojům
  - vnímavost vůči motivům komunikace
  
- *uplatnění moci a vlivu*
  - budování opor moci
  - posilování osobního vlivu
  - podpora pracovního úsilí jiných
  
- *motivování jiných*
  - odměna výsledků, ne úsilí
  - volba vhodných motivačních signálů vůči každému podřízenému individuálně
  - diagnostika chyb ve výkonu pracovních činností

➤ *řešení konfliktů*

- identifikace příčin (i skrytých) jejich vzniku
- volba vhodných a akceptovatelných metod řešení

Skladbu vlastností a předpokladů vedoucího pracovníka můžeme podle Vackové (2010)<sup>16</sup> shrnout v obecnějším pojetí do následujících bodů:

- úroveň vzdělání;
- odborné znalosti a schopnosti;
- pracovní zkušenosti;
- řídicí schopnosti a zkušenosti (schopnosti plánování, rozdělování a kontrolování práce, organizační předpoklady, schopnosti motivování, hodnocení, koučování, řízení disciplíny, projektového řízení apod.);
- sociální a komunikační schopnosti (schopnosti navazování vztahů, přesvědčivé komunikace, prezentování, srozumitelného vysvětlování, pracování v týmu, ovlivňování ostatní apod.);
- osobní vlastnosti a motivační předpoklady (intelektové a další osobní schopnosti, osobnostní profil, motivační zaměření);
- jazykové, počítačové a další speciální znalosti;
- osobní flexibilita (schopnost pracovat současně na více úkolech, časová flexibilita, časté pracovní cesty);
- potenciál dalšího rozvoje (schopnosti učit se a vzdělávat, učení se novým věcem, prohlubování stávajících znalostí, seberozvíjení apod.);
- zdravotní stav.

Na druhé straně existuje celá řada špatných návyků, běžných lidských slabostí či zakořeněných psychologických nedostatků, které formují každodenní chování vedoucích pracovníků. Za následek mají selhání vedoucího pracovníka, negativně ovlivňují klima na pracovišti, mezilidské vztahy a výkonnost firmy. Mohou zničit kariéru vedoucího pracovníka i jeho spolupracovníků.

---

<sup>16</sup> VACKOVÁ, *Management LZ ve VaV*, s. 9

Mezi nejběžnější **projevy selhání** vedoucích pracovníků můžeme zařadit:<sup>17</sup>

- touha po důležitosti,
- touha po ovládnutí,
- pocit nepostradatelnosti,
- manipulace,
- vyvolávání strachu,
- bossing/mobbing,
- nedostatek empatie,
- předvádění dokonalosti,
- pesimismus,
- paradigmaty,
- workoholismus,
- stresová mánie,
- deprese,
- syndrom vyhoření.

### 1.2.3 Osobnostní požadavky

Nyní zmíníme a rozvedeme nejdůležitější osobnostní požadavky:<sup>18</sup>

➤ *schopnost pracovního nasazení*

- ochota a schopnost pracovat s velkým pracovním nasazením a ve značném tempu včetně vytrvalosti jít za dosažením stanoveného pracovního cíle, často nahrazuje nedostatek zkušeností či tréninku;

---

<sup>17</sup> ŠULEŘ, *Manažerské techniky. 3. díl*, s. 108

<sup>18</sup> VACKOVÁ, *Management LZ ve VaV*, s. 10 - 11

➤ *pracovní stabilita*

- ukazatelem pracovní stability potažmo nestability vedoucích pracovníků může být především průměrná délka předchozích pracovních poměrů a důvody, proč tato místa opustili;

➤ *pozitivní pracovní postoje*

- vstřícný, přátelský a pozitivní přístup vedoucích pracovníků činí práci příjemnější a snazší. Mezi vedoucími pracovníky existují rozdíly např. při pocíťování nespokojenosti v pracovním procesu. Vyšší dispozice k pracovní nespokojenosti mají osoby s tzv. negativní afektivitou vykazující vyšší náchylnost k nepříznivým náladovým stavům týkajících se i ostatních oblastí lidského života. Tyto osoby si v jisté míře s sebou pracovní nespokojenost již do práce přinášejí a mají navíc tendenci svou vyšší citlivost přenášet i na jiné pracovníky a podřízené;

➤ *odpovědnost a loajalita*

- cílem je mít takové vedoucí pracovníky, kteří jsou ochotni převzít odpovědnost svých pracovních míst a ve svých pracovních činnostech zachovávat loajalitu vůči zaměstnavateli;

➤ *motivace*

- převážně u významných pracovních pozic by se pracovníkova motivace neměla omezovat pouze na motivaci finanční. Pro pracovní spokojenost a potažmo vysokou pracovní výkonnost je zpravidla nezbytná vnitřní motivace vedoucích pracovníků, která je daná tím, nakolik se povaha jeho práce shoduje s jeho dlouhodobými zájmy (preference práce v týmu nebo individuální, tendence ke spolupráci či soutěživosti, preference analytických, společenských nebo koncepčních úkolů apod.).



### 1.3 Ideální / efektivní vedoucí pracovník

Nejprve se zastával názor<sup>19</sup>, že úspěšný vedoucí má určité **osobnostní rysy**, se kterými se narodí, z čehož vyplynula domněnka, že stačí tyto rysy zjistit a najít způsob jejich identifikace u adeptů na vedoucí funkce. Tento názor se však rozšířil o určité osobnostní předpoklady, když se zjistilo, že úspěšné absolvování IQ testu nestačí.

**Tabulka 1: Přehled charakteristických rysů úspěšných vedoucích**

Autor	Charakteristické rysy úspěšných vedoucích
Stogdill (Kretner, Kinicki, 1989)	inteligence dominance sebedůvěra úroveň energie a aktivity znalost problematiky
Bryman (1992)	fyzické faktory (výška, váha, zjev, věk) schopnosti (inteligence, výřečnost, znalosti) rysy osobnosti (konservatismus, introverze-extroverze, dominance, osobnostní přizpůsobení, sebedůvěra, interpersonální citlivost a emocionální kontrola)
Kikpatrick a Locke (1992)	sebekontrola (ambice, energie, vytrvalost) silné přání vést čest a vnitřní integrita kognitivní schopnosti (vč. schopnosti zvládnutí velkého množství informací) znalost oboru

Zdroj: HALBERŠTÁT, L. *Organizační chování*. Praha: VAJAK, 2004. s. 70

<sup>19</sup> HALBERŠTÁT, *Organizační chování*, s. 70

Ve čtyřicátých letech 20. století se lidé domnívali, že úspěšný vedoucí používá **správný styl řízení**, což je způsob chování, který přináší úspěch.

Vzhledem k tomu, že chování vedoucích pracovníků je poměrně stálé, snažili se vedoucí naučit správnému stylu řízení manažerského chování výcvikem.

**Tabulka 2: Přehled stylů řízení**

Styl řízení	Charakteristika
autoritativní	<ul style="list-style-type: none"> <li>• moc i rozhodování soustředěna u vedoucího,</li> <li>• vedoucí přiděluje přesně definované úkoly,</li> <li>• jednostranná komunikace (shora dolů)</li> </ul>
demokratický	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vedoucí deleguje značnou část své pravomoci, ale ponechává si odpovědnost v konečných rozhodnutích,</li> <li>• práce je přidělována na základě participačního rozhodnutí skupiny,</li> <li>• dvousměrná komunikace</li> </ul>
laissez-faire (volný průběh)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vedoucí ponechává řízení plně na pracovnících a svou autoritu přenechává skupině,</li> <li>• skupina sama řeší rozdělení a postup práce,</li> <li>• komunikace převážně horizontální – mezi členy</li> </ul>

Zdroj: HALBERŠTÁT, L. *Organizační chování*. Praha: VAJAK, 2004. s. 71

Nyní však již víme, že úspěšný vedoucí představuje pro své podřízené především psychickou podporu, avšak současně je pro ně i vzorem žádoucího chování.

Úspěšný manažer musí mít a zároveň splňovat určité předpoklady pro výkon své funkce a to:

- *vrozené* - inteligence, temperament
- *získané* - vzděláním, výchovou, výcvikem

### ***Intelligence***

Intelligence svoji přesnou definici nemá. Je to vlastnost natolik neuchopitelná, že se nedá orámovat. Světoví psychologové definici inteligence vyjadřují slovy:

Guilford, J.P.: „Intelligence je schopnost zpracovávat informace. Informacemi je třeba chápat všechny dojmy, které člověk vnímá.“

Stern, W.: „Intelligence je všeobecná schopnost individua vědomě orientovat vlastní myšlení na nové požadavky, je to všeobecná duchovní schopnost přizpůsobit se novým životním úkolům a podmínkám.“

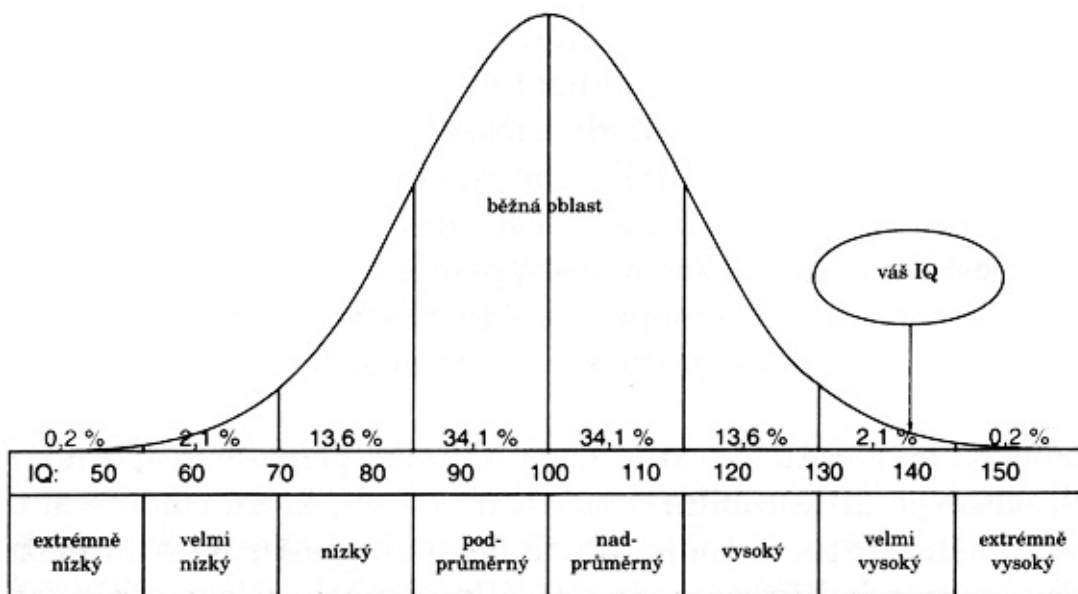
Wechsler, D.: „Intelligence je vnitřně členitá a zároveň globální schopnost individua účelně jednat, rozumně myslet a efektivně se vyrovnávat se svým okolím.“

Z následujícího obrázku<sup>20</sup> Gaussovy křivky můžeme vyvodit, že inteligence většiny obyvatelstva (68,2%) se pohybuje kolem průměru v pásmu podprůměrné a nadprůměrné inteligence. Méně lidí v oblasti nízké a vysoké inteligence (27,2%), ještě méně v oblasti velmi nízké a velmi vysoké inteligence (4,2%) a pouze zlomek lidí se nachází v pásmech extrémně nízké a vysoké inteligence (0,4%). Obyvatel s nízkou a velmi nízkou inteligencí je oproti předpokladu Gaussovy křivky poněkud více, jelikož inteligence části z nich byla snížena v důsledku onemocnění nebo nehody.

---

<sup>20</sup> [http://casopis.mensa.cz/veda/intelligence\\_a\\_jeji\\_mereni.html](http://casopis.mensa.cz/veda/intelligence_a_jeji_mereni.html) [cit 2012-01-04]

Obrázek 1: Gaussova křivka rozložení inteligence v populaci



Zdroj: [http://casopis.mensa.cz/veda/intelligence\\_a\\_jeji\\_mereni.html](http://casopis.mensa.cz/veda/intelligence_a_jeji_mereni.html) [2012-01-04]

### Druhy inteligence<sup>21</sup>:

➤ *abstraktní*

- tuto část inteligence lze měřit testy IQ
- projevuje se jako schopnost řešit dobře definované (akademické problémy s jednoznačnou odpovědí)

➤ *praktická*

- schopnost řešit problémy každodenního života
- v těchto případech řešení nejsou jednoznačná a zpravidla existuje několik alternativních způsobů

<sup>21</sup> [http://casopis.mensa.cz/veda/intelligence\\_a\\_jeji\\_mereni.html](http://casopis.mensa.cz/veda/intelligence_a_jeji_mereni.html) [cit 2012-01-04]

➤ *sociální*

- schopnost pohybovat se v sociálním prostředí – řídit lidi, umět s nimi jednat a manipulovat (umět předvídat chování druhých), pohotově reagovat na jejich podněty apod.
- ukazatelem sociální inteligence mohou být například počty přátel, zastávané společenské funkce, osobní korespondence aj.

➤ *emoční*

- nejmladší inteligence
- na IQ není závislá
- v podstatě má na svědomí ovlivňování úspěšnosti každé osoby v sociálních a intimních vztazích, tedy v rodině i na pracovišti
- D. Goleman (1995) označil základní typy schopnosti EQ: uvědomění si sebe, sebemotivace, vytrvalost, regulace nálad, kontrola impulzů, naděje nebo optimismus, empatie

### ***Temperament***

O temperamentu bylo pojednáno v subkapitole 1.1.

### ***Vzdělání, výchova, výcvik***

Jedná se například o oblast podnikání, právní znalosti, ekonomickou teorii, sociálně-psychologické znalosti, různé metody řízení aj.

Z výše uvedeného vyplývá, že efektivní vedoucí<sup>22</sup> je vzdělaný člověk s klíčovými kvalifikacemi jako je myšlení v souvislostech, samostatnost, ochota i schopnost učit se, flexibilita, emocionální a komunikativní inteligence. Kromě profesně specifických odborných, metodických i informačních schopností a analytického i systémového myšlení, také komunikativní schopnosti jako naslouchání, empatie, cit pro dynamiku pracovní skupiny. Umění pracovat a žít flexibilně, mobilně, kreativně

---

<sup>22</sup> HALBERŠTÁT, *Organizační chování*, s. 71 - 73

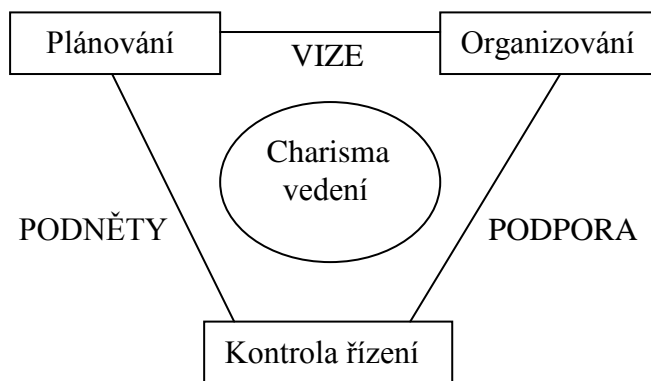
a cílevědomě. Kromě všeobecného a jazykového vzdělání, vědomostí o společenských, hospodářských a politických souvislostech, jsou totiž požadovány také znalosti ohledně jiných kultur s cílem přizpůsobit se mezinárodním podmínkám.

Úspěšný vedoucí zvolí takový styl řízení, který odpovídá situaci. Na stylu vedení a na stupni kontroly situace vedoucím závisí efektivnost vedoucího.

Úkolem vedoucího je mimo jiné také odstraňování bariér, které brání splnění daného úkolu, poskytování návodů a podpory, kterou pracovníci potřebují a spojení splnění úkolu s odměnou.

Základem úspěšného vedení je **charisma** vůdce, tedy síla jeho osobnosti, čímž získá pro svou vizi ostatní lidi.

**Obrázek 2: Působení charismatického vedoucího v rámci funkčního vedení**



Zdroj: PITRA, Z. *Dovednosti a image manažera*. Praha: SERIFA, 2002. s. 53

**Charismatický vedoucí** působí na své spolupracovníky.<sup>23</sup>

- přesvědčením správnosti vlastní vize budoucnosti
- podněcováním spolupracovníků k mobilizaci sil
- podporou úsilí podřízených – dokáže je povzbudit

<sup>23</sup> <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/05/jak-vlastnosti-m-charismatick-vedouc.html> [cit 2011-12-05]

## **Dovednosti** efektivního manažera a jeho taktiky:<sup>24</sup>

- hrát roli vzoru pro ostatní
- znát sama sebe
- soustavně se vzdělávat
- mít potěšení ze změny
- mít vizi
- plně si uvědomovat současnou realitu
- mít vysokou úroveň etiky a hodnot
- myslet systémově
- správně komunikovat
- pozitivně myslet
- umět se nadchnout
- být opravdový

V pracovním procesu je manažer, tedy vedoucí pracovník ovlivněn<sup>25</sup> svým hodnotovým systémem, svojí osobností, tendencí k riskování a minulými zkušenostmi.

### ***Hodnotový systém***

Hodnotový systém či žebříček hodnot si každý člověk v životě postupně sám vytváří. Slouží mu jako vodítko pro rozhodování v různých situacích. Hodnotový systém vedoucího pracovníka prostupuje celým jeho rozhodovacím procesem a ovlivňuje myšlení ve všech fázích rozhodování.

### ***Osobnost***

Osobnost vedoucího pracovníka patří mezi nejvýznamnější psychologické vlivy, které na něj v rozhodovacím procesu působí.

---

<sup>24</sup> KAMP, *Manažer 21. století.*, s. 24 - 30

<sup>25</sup> ŠULEŘ, *Manažerské techniky. 3. díl*, s. 72 - 74

### ***Tendence k riskování***

Postoje vedoucích k riziku jsou odlišné. Někteří jsou ochotni nést pouze menší rizika, takže se vyznačují averzí k riziku, jiní jsou ochotni nést riziko větší, tudíž mají sklon k riziku.

Postoj vedoucího pracovníka k riziku ovlivňuje více faktorů – např. jeho osobnost, minulé zkušenosti a okolnosti.

Osobnost ovlivňuje přístup, jaký při volbě varianty vedoucí pracovník uplatní. Ti, co uplatňují optimistický přístup, volí variantu s maximálním užitkem, jelikož jsou přesvědčeni, že se nemůže stát, že by se dostali do neřešitelných potíží.

Vedoucí pracovníci s pesimistickým přístupem se nejprve snaží odhadnout nejméně příznivé důsledky volby jednotlivých variant a volí tu nejpříznivější z hlediska předpokládaných výsledků. Jsou totiž přesvědčeni o tom, že okolnosti vždy vyvolají ten nejhorší možný důsledek.

Vedoucí s opatrně optimistickým přístupem chtějí a snaží se dosáhnout co největšího užítku, ovšem současně mají snahu minimalizovat rizika spojená s rozhodnutím.

Ti, s nerozhodným přístupem jsou přesvědčeni, že neexistuje dobrý důvod k tomu, aby některý z možných důsledků volby variant měl větší pravděpodobnost než jiný.

### ***Minulé zkušenosti***

Úspěšnost jejich minulých rozhodnutí pozitivně ovlivňuje jejich nynější ochotu riskovat. A na druhé straně neúspěšnost jejich minulých rozhodnutí působí negativně na ochotu vedoucího pracovníka riskovat.

Efektivní manažer je tedy takový člověk, který „vede, řídí, spravuje práci zaměstnanců, provádí jejich efektivní kontrolu, ovlivňuje druhé k plnění vlastní vůle, vyhledává a nachází cesty spolupráce s ostatními, je dostatečně způsobilý k tomu, aby



zabezpečil podnikovou politiku.<sup>26</sup> Pro ideálního manažera nesmí existovat nic, čeho by se mohl zaleknout. Každý případ pro něj musí být řešitelný, proto je potřeba, aby se s tím ztotožnil a aby to následně aplikoval jako své životní krédo a pracovní motto.<sup>27</sup>

## 1.4 Shrnutí

V první kapitole, nazvané „*Vedoucí pracovník*“ jsme nejprve popsali *osobnost* jako souhrn vyhraněných vlastností určitého jedince. Rozvedli jsme strukturu osobnosti, kterou tvoří *vlohy* (motorické, senzorycké, sociální, abstraktní), *schopnosti* (fyzické, psychomotorické, rozumové, sociální a řídicí), *nadání*, *talent*, *rysy* (extroverze, introverze, emocionální stabilita, emocionální labilita, svědomitost, lehkomyšlnost, otevřenost a uzavřenost novým věcem), *charakter* a *temperament* (dle Junga – introvert, extrovert, dle Eysencka – stabilní introvert vs. labilní introvert, stabilní extrovert vs. labilní extrovert, dle Pavlova – sangvinik, choleric, flegmatik, melancholik se zhodnocením, který typ se více či méně hodí k osobnosti vedoucího pracovníka).

Rozdělili jsme vlastnosti vedoucího pracovníka do kategorie *osobní* (schopnost sebehodnocení, zvládnání stresu, tvůrčí přístup k řešení problémů) a *interpersonální* (komunikace s lidmi, uplatnění moci a vlivu, motivování jiných, řešení konfliktů), nastínili *skladbu předpokladů* vedoucího pracovníka a *osobnostní požadavky* (schopnost a ochota pracovního nasazení, pracovní stabilita, pozitivní pracovní postoje, odpovědnost, loajalita, motivace). V souvislosti se špatnými návyky, běžnými lidskými slabostmi či zakořeněnými psychologickými nedostatky vedoucích pracovníků byly uvedeny jejich nejběžnější *projevy selhání*.

*Ideální vedoucí pracovník* byl v běhu času definován různými názory. Nejprve měly jeho úspěch zaručovat určité rysy, ve čtyřicátých letech 20. století byl důraz převeden na „správný styl řízení“ a v moderní společnosti úspěch vedoucího pracovníka představují dva hlavní předpoklady: *vrozené* (inteligence, temperament) a *získané*

---

<sup>26</sup> STÝBLO, *Efektivní manažer*, s. 5

<sup>27</sup> Tamtéž, s. 5

(vzděláním, výchovou, výcvikem). Důležitým prvkem je *charisma vedoucího pracovníka*, jelikož se promítá do způsobu jeho vedení pracovníků i do jeho dovedností, které aplikuje při výkonu činností souvisejících s výkonem jeho pracovní pozice.

Bliže jsme uvedli prvky, kterými je v pracovním procesu vedoucí pracovník ovlivněn a to svým *hodnotovým systémem, svojí osobností, tendencí k riskování a minulými zkušenostmi*.

## 2 VEDENÍ / ŘÍZENÍ

„Přestože absolutní počet lidí stále narůstá, význam lidí pro jednotlivé organizace neklesá, ale právě naopak roste.“<sup>28</sup>

A to proto:<sup>29</sup>

- pro úspěch organizace narůstá význam znalostí (jejichž nositeli jsou lidé) a jejich použití,
- změna kvality vazeb mezi různými částmi celého světa, která byla způsobena změnou množství a síly těchto vazeb.

V této kapitole se budeme zabývat člověkem, jako *nejdůležitějším zdrojem organizace* se specifickým zaměřením na vedoucího pracovníka. Rozvedeme *vedení a řízení*, uvedeme *styly vedení a vývoj řízení* od nedávné historie až po současnou moderní dobu se zaměřením na *moderní personální management*. S vědomím, že rozhodujícím článkem organizace je jednatel, zmíníme *podstatné vlivy na chování jednotlivce v organizaci a na jeho motivaci*. Aby mohl vedoucí pracovník správně řídit a vést pracovní výkon jednotlivců, svůj i jiných pracovníků, potřebuje znát *aspekty skupinového a interpersonálního vlivu na organizační chování*, které definujeme. Závěr věnujeme *vedoucím pracovníkům a jejich rolím*, které v jednotlivých oblastech vedení a řízení lidských zdrojů hrají, anebo by alespoň hrát měli.

Co se zdrojů týče, tak organizace může fungovat jen tehdy, pokud se shromáždí, propojí, uvedou do pohybu a využívají zdroje a to:

- materiální
- finanční
- informační a
- lidské.

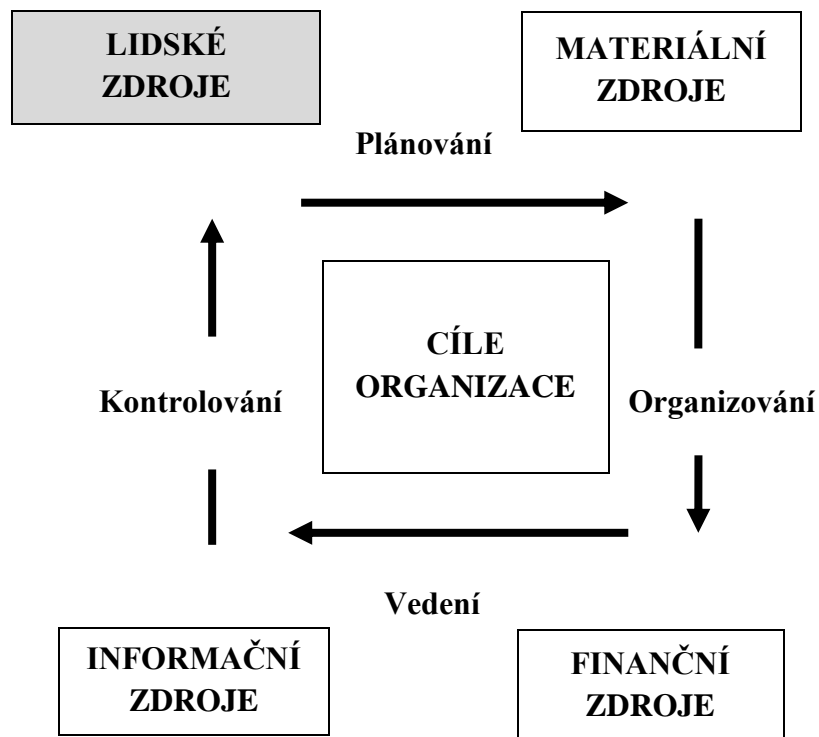
---

<sup>28</sup> VACKOVÁ, *Management LZ ve VaV*, s. 5

<sup>29</sup> Tamtéž, s. 5

Hlavním úkolem řízení organizace je neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů.

**Obrázek 3: Zdroje organizace a proces řízení**



Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. 2001. s. 14

Jak již vyplývá z názvu práce, zaměříme se na oblast lidských zdrojů. V této kapitole z pohledu řízení a vedení vedoucím pracovníkem.

Lidé, potažmo lidské zdroje, uvádějí do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využívání. Zároveň představují pro organizaci ten nejcennější zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenci.

Řízení lidských zdrojů je jádrem a nejdůležitější činností celého řízení organizace. „První podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnoty a významu lidí,

lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.<sup>30</sup>

V tomto pojetí se nám rýsuje jako velmi důležitá role manažera.<sup>31</sup> Jedním ze základních manažerských principů je řízení na základě cílů, což předpokládá koncepci, kterou se pracovní skupině stanoví cíle, jejichž plnění vedoucí týmu kontroluje, avšak ponechává na jednotlivých členech týmů vlastní způsob provedení, jako např. rozdělení rolí, konkrétní postup pracovních činností atd. Odpovědnost za dosaženou pracovní výkonnost i za splnění cílů přechází na tým jako celek a tým se stává nositelem tradičních manažerských pravomocí - rozhoduje o vnitřní organizaci, pracovní činnosti, o průběhu, ale i nakládá se stanovenými finančními zdroji, zavádí inovace, atd.

Manažer týmu poskytuje především informace nezbytné pro jeho fungování, zajišťuje zdroje a další podmínky pro činnost, řeší případné komunikační problémy mezi jednotlivými týmy nebo jejich členy, pomáhá týmům při řešení nových problémů, rozvíjí odborné a manažerské schopnosti jeho členů atd.

Manažerovým posláním je prostřednictvím lidí dosahovat cílů. Manažer při tom vykonává určité činnosti, které lze rozčlenit podle toho, na které prvky ve skutečnosti manažer působí. Takto se diferencuje řízení od vedení:

- **vedení** jsou činnosti, které primárně ovlivňují emocionální a duchovní stránku člověka
- **řízení** je zaměřeno na zbytek: na fyzicky existující skutečnost (okolí člověka, jeho tělo a fyziologii) a jeho myšlení – tudíž řídicí činnosti, což jsou: plánování, rozhodování, organizování, koordinování, dohled, kontrola a vyhodnocování (blíže rozvedeno v dalším textu) → uvedené skutečnosti totiž působí na racionální stránku člověka a hmatatelné skutečnosti, jako jsou termíny, rozpočet a podobně.

---

<sup>30</sup> KOUBEK, *Řízení lidských zdrojů*, s. 14

<sup>31</sup> VACKOVÁ, *Management LZ ve VaV*, str. 14 - 15

Vedoucí pracovníci se stále zamýšlí nad možností, kdy použít manažerské řízení a kdy užít manažerské vedení. Řízení a vedení se vzájemně nevylučují, jsou to činnosti, které se doplňují a z toho důvodu musí manažeři uvažovat, jak pracovat při použití řízení i vedení současně. Slovy P.F. Druckera: „Řízení znamená dělat věci správně; vedení znamená dělat správné věci.“

## 2.1 Vedení a jeho styly

Jak jsme již uvedli, vedení jsou takové činnosti, které jsou především zaměřeny na emocionální a duchovní stránku člověka.

Můžeme rozlišit čtyři styly vedení podle Tanneubauma a Schmidta (1973), které jsou rozlišeny zastoupením autoritativní a demokratické složky s ohledem na situační faktory. Nejbližší čistě autoritativnímu stylu je styl vedení „říká“, následuje styl „prodává“, po něm styl „konzultuje“ a nakonec styl nejbližší čistě demokratickému a to styl „připojuje se“. Bližší charakteristika v následující tabulce.

**Tabulka 3: Styly vedení**

říká	<b>Manažer</b> identifikuje problémy a <b>rozhoduje</b> o řešení. Očekává, že ostatní budou jím stanovené řešení implementovat bez otázek a diskuzí.
prodává	<b>Manažer rozhoduje</b> o řešení problému a své řešení „prodává“ personálu tím, že ho přesvědčuje, že je to řešení nejsprávnější.
konzultuje	<b>Manažer</b> definuje problém a <b>rozhoduje</b> o jeho řešení, které však přijímá až poté, co si vyslechne názory ostatních o tom, které řešení by považovali za nejlepší.
připojuje se	<b>Manažer definuje problém</b> , ale ponechává jej otevřený k širší diskuzi všech zúčastněných. V této diskuzi manažer <b>diskutuje</b> jako jeden z řešitelů. Z této diskuze <b>učíní skupina rozhodnutí</b> , k němuž se manažer připojuje.

Zdroj: MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: BIVŠ, 2010. s. 59

## 2.2 Řízení lidských zdrojů

Neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků jsou úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich naplnění. Je důležité, aby si všichni vedoucí pracovníci včetně osob připravujících se na tuto pracovní roli osvojili nezbytné znalosti a dovednosti, které jsou potřeba pro plnění úkolů personální práce.

**Řízení je ujišťování se, že:**

- činnosti jsou v souladu s plánem
- příkazy se plní
- jsou aplikovány základní principy řízení.

Řízení se zaměřuje na úkoly:

➤ *plánování*

- příprava posloupnosti činností, které zajistí dosažení budoucích cílů
- je procesem vymezování standardů očekávaných výsledků a poskytuje přehled o komponentech, které budou k dosažení těchto výsledků využity

➤ *organizování*

- vnáší prvek uspořádanosti do vymezených standardů budoucích výsledků
- poskytuje strukturu jednotlivým podnikatelským aktivitám organizace

➤ *koordinování*

- ujištění se, že zdroje, činnosti a výstupy jsou koordinovány pro dosažení požadovaných výsledků

➤ *vedení pracovníků*

- umožňuje účelně a efektivně využít existující zdroje v rámci dané struktury vnitroorganizačních vazeb, je tedy iniciátorem podnikatelských funkcí organizace

➤ *kontrola a řízení*

- podnikatelských činností je úsilím o udržení jednotlivých podnikatelských funkcí v mezích, které zajistí jejich příspěvek k dosažení finálních výsledků v podstatě totožných se standardy jejich očekávání, představuje tedy faktor integrující podnikatelské aktivity do jednoho cílově orientovaného proudu

### **Historie řízení<sup>32</sup> a moderní personální management**

Dřívější styl řízení, který byl považován za efektivní, byl postaven na příkazech a kontrole. Přišel přímo z feudalismu do průmyslové společnosti. Byl založen na názorech, že pracovní třída jsou lidé nevzdělaní a líní pracovat, proto musí být poháněni a řízeni. Naprosto se nerespektovaly schopnosti a talent pracujících a uplatňovalo se autokratické řízení. Hlavní metoda, jak přinutit lidi k práci je v tomto období síla, hrozba, kontrola. Z dlouhodobého hlediska ovšem vznikaly odbory bojující za práva pracovníků, za slušné zacházení a došlo k postupné úpravě názorů, co je to dobré řízení a dobré postupy. Tak se začalo vytvářet a následně i uplatňovat odlišné pojetí řízení, které respektuje lidský potenciál.

Personální řízení se začalo objevovat v podnicích s dynamickým a progresivním vedením již před druhou světovou válkou. K dosažení expanze, ovládnutí co největší části trhu a eliminaci konkurence se jako nejschůdnější cesta ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, kde hrál nezanedbatelnou roli pečlivě vybraný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv. Postupně si totiž vedení organizací začalo uvědomovat, že existuje obrovský zdroj konkurenceschopnosti a prosperity, čímž je lidská pracovní síla, tedy člověk. V návaznosti na toto se tlačí do popředí aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení. V personálních útvarech nového typu se formuje personální politika podniku a postupně se rozvíjí metody personální práce. Personální práce se dále profesionalizovala a stala se záležitostí pro specialisty na tuto práci. Personální útvary získávaly čím dál větší autoritu a pravomoc k rozhodování.

---

<sup>32</sup> KAMP, *Manažer 21. století*, s. 23



Na základě praxe personální práce některých podniků začaly brzy přebírat tuto personální činnost i jiné podniky a organizace. Bohužel i přes značný pokrok zůstala personální práce orientována na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou. Mimo tohoto bylo věnováno málo pozornosti dlouhodobým strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci. Můžeme říci, že personální práce v této fázi měla povahu operativního řízení.

Naproti tomu řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let.

**Obrázek 4: Úkol řízení lidských zdrojů**



Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. s. 16

Moderní personální management<sup>33</sup> se kromě standardních organizačních systémů, procesů a struktur čím dál tím více zabývá i duchovními, emocionálními i sociálními stránkami lidí.

<sup>33</sup> KOUBEK, *Řízení lidských zdrojů*, s. 16

Tím, že v dnešní době stále více narůstá význam lidského faktoru, se do pozornosti personálního managementu dostává celý člověk v celém svém subjektivním prostředí a ne jen člověk chápaný jako pouhý mechanický zdroj pracovní síly.

To předpokládá cílené aktivity v těchto oblastech:<sup>34</sup>

- usilovat o zařazování správného člověka na správné místo
- optimální využívání pracovních sil v instituci
- formování týmů (organizační schémata - kompetence), formování efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů
- personální a sociální rozvoj pracovníků podniku

které následně ústí do definování těchto procesů:

- personální audit, analýza pracovních míst
- personální plánování
- získávání a výběr nových pracovníků a jejich adaptace
- vzdělávání a rozvoj
- pravidelné hodnocení
- odměňování a motivace
- flexibilita a rozmíst'ování
- pracovní vztahy, prostředí, firemní kultura
- péče o pracovníky (BOZP, zdravotní prohlídky)
- personální controlling - činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (Zákoník práce 262/2002 Sb., Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. + další legislativa).

Rozhodujícím článkem organizace je jednotlivec, protože individuální výkon je základem výkonu organizace. Pro efektivní vedení má tedy zásadní význam

---

<sup>34</sup> KOUBEK, *Řízení lidských zdrojů*, s. 16

porozumění chování jednotlivce, proto uvedeme charakteristiku jednotlivce a jeho motivaci, definujeme odměňování a pracovní stres.

## **2.3 Podstatné vlivy na chování jednotlivce<sup>35</sup> a skupiny v organizaci:**

### ***Charakteristika jednotlivce***

Otevírá cestu k jeho ovlivňování ve prospěch organizace. Psychologie a sociální psychologie poskytují většinu odpovídajících vědomostí o vztazích mezi postoji, vnímáním, osobností, systémem hodnot a výkonností jednotlivce.

Stále větší význam má pochopení individuálních schopností pro učení a pro odolnost vůči stresu. Manažeři nemohou ignorovat nutnost získávání a využívání vědomostí o charakteristikách svých podřízených i sebe samých.

### ***Motivace jednotlivce***

Individuální motivace je klíčem k výkonnosti jednotlivce. Motivace a individuální schopnosti se vzájemně ovlivňují k dosažení výkonnosti. Motivační teorie se pokoušejí vysvětlit a předpovědět, čím může být vyvoláno, uvedeno do chodu, udržováno a zastaveno lidské chování. Motivace je jevem tak komplexním, že je snad nemožné vytvořit teorii zahrnující všechny důležité faktory, které ji ovlivňují. Přesto se snažíme motivaci lidí k práci porozumět, protože významně ovlivňuje pracovní výkonnost lidí.

Motivaci<sup>36</sup> je možné chápat jako určitý řetězec návazných reakcí. Pocit potřeby dává vzniknout odpovídajícím přáním nebo cílům, které vytvářejí určité napětí (z důvodu nesplněných potřeb nebo nedosažených cílů) a vedou ke vzniku aktivit směřujících k jejich dosažení. Konečným důsledkem tohoto procesu je uspokojení. Pro pracovníky motivace znamená především pociťovat uspokojení z práce a pro vedoucí kvalitní práci. Chce-li vedoucí využívat potenciál svých podřízených, přechází od stylu „nařizuj a prověřuj“ k motivačnímu stylu „rad’ a buď pro“. Motivace

---

<sup>35</sup> HALBERŠTÁT, *Organizační chování*, s. 10 - 11

<sup>36</sup> Tamtéž, s. 42 - 43

je dlouhodobou záležitostí. Pracovníky lze inspirovat k vlastní motivaci podpořením jejich iniciativy a povzbuzováním k převzetí odpovědnosti za řešení problémů.

Manažer musí pracovníky motivovat za všech okolností. V dobře řízené organizaci není motivování jen věcí nadřízených ve vztahu k podřízeným; jde i o motivování kolegů (aby cítili, že naši podporou a pomocí se přiblíží ke splnění svých cílů) a nadřízených (aby pochopili, že naše požadavky odpovídají jejich zájmům).

Dle odborného periodika (Moderní řízení, 2010) v oblasti motivace platí, že s růstem komplexity a dynamickým vývojem podnikatelského systému vzrůstají nároky na komplexní motivační politiku. Poskytování více uznání a pochval pracovníkům za dobré pracovní výkony a iniciativu může zvýšit úroveň angažovanosti o 20 – 30 %. Lidé podávají největší výkon, když mohou střídát období intenzivní práce s obdobím oddechu.

Pracovní motivace<sup>37</sup> je produktem podmínek, ve kterých se jedinec nachází. K těmto podmínkám patří dělba práce, spolupráce, mzda, hospodářské a společenské principy uspořádání těchto podmínek, princip výkonu, ideologie úspěchu, podnětu ke konzumu a mnohé další. Tyto podmínky působí na všechny členy organizace stejně. Pracovní motivace je současně jev individuální a společenský. Pracovní motivace je spojena s určitým očekáváním a je prostředkem dosahování určitých hodnot, odměn. U pracovní motivace se pak ještě ptáme, co má být motivováno, jaký druh a jaký rozsah činnosti. To co má být motivováno se pak vyjasňuje různými koncepty, jako např. pracovní jednání, pracovní morálka, pracovní spokojenost, atd.

### ***Odměňování***

Jedním z nejmocnějších prostředků ovlivnění výkonnosti jednotlivce v organizaci je systém odměňování. Management může použít systém odměn (trestů) ke zvýšení výkonnosti současných pracovníků. Odměň je možné využít k získávání zkušených pracovníků pro jejich přechod do organizace. Peníze patří k důležitým činitelům systému odměňování, nejde však jen o ně. Sama práce nemůže vést ke zvyšování

---

<sup>37</sup> PECHAČOVÁ; BAKALÁŘ, *Psychologie v podnikání a komunikace*, s. 95

pracovní výkonnosti, pokud je spojována se zvyšováním osobní odpovědnosti, samostatnosti a smysluplnosti práce.

### ***Pracovní stres***

Stres je důležitým výsledkem vzájemného působení jedince, pracovního místa a práce, kterou vykonává. Stres v této souvislosti je stavem nerovnováhy jednotlivce, který se často projevuje v takových příznacích, jako je chřipka, nadměrné pocení, nervozita a podrážděnost. To, zda stres působí pozitivně nebo negativně, je dáno toleranční úrovní jednotlivce. Lidé reagují různě na situace, které by mohly vyvolat navenek stejné tělesné a psychické požadavky. Někteří jednotlivci reagují pozitivně rostoucí motivací a závazkem dokončení práce. Jiní reagují méně vhodně zneužíváním alkoholu nebo drog.

Pro řízení pracovního výkonu je nutné vědět, jak interpersonální ovlivňování a skupinové chování působí na výkonnost organizace. Vymezíme čtyři důležité **aspekty<sup>38</sup> skupinového nebo interpersonálního vlivu na organizační chování**, což je vůdcovství, skupinové chování, chování uvnitř skupiny včetně konfliktů a organizační moc a politika.

### ***Vůdcovství***

Je nástrojem moderního řízení. Vůdci jsou v každé organizaci. Nacházíme je ve formální i neformální skupině, mezi manažery i mimo ně. Význam efektivního vůdcovství pro dosažení výkonnosti jednotlivce, skupiny i organizace je tak velký, že je věnováno mnoho úsilí k dosažení optimální úrovně vůdcovství. Nepanuje zde shoda a tak není divu, že někteří lidé věří, že efektivní vůdcovství závisí na charakteristických rysech a určitém chování – zvláště nebo v určité kombinaci. Jiní se domnívají, že jeden z vůdcovských stylů je efektivní v každé situaci. Další jsou přesvědčeni, že každá situace vyžaduje uplatnění specifického stylu vůdcovství.

---

<sup>38</sup> HALBERŠTÁT, *Organizační chování*, s. 11 - 12

Prvky vůdcovství ovládá vedoucí pracovník, který stojí v čele lidských zdrojů. Pojem vůdcovství můžeme naplnit čtyřmi schopnostmi:<sup>39</sup>

- schopnost efektivně a odpovědně využívat moc,
- schopnost pochopit, že motivace lidí závisí na čase a situaci,
- schopnost inspirovat,
- schopnost působit takovým způsobem, který přispívá k rozvoji motivujícího a příznivého klimatu.

Ke zvýšení prosperity organizace je nutné vedení lidí, jehož nedílnou součástí je splňovat následující úkoly:<sup>40</sup>

- zlepšit výkonnost lidí v současné práci ke splnění úkolů,
- připravit jednotlivce na přejímání vyšší odpovědnosti v práci,
- pomoci jednotlivcům v jejich osobnostním rozvoji a připravovat je na vyšší funkci.

### ***Skupinové chování***

Skupiny vznikají působením managementu nebo úsilím jednotlivců. Manažeři vytvářejí pracovní skupiny ke spojování pracovních míst, k plnění složitějších úkolů. Skupiny, vytvářené manažerským rozhodnutím, jsou formální skupiny. Skupiny, vzniklé jako důsledek činnosti pracovníků na základě společných zájmů a přátelství, se nazývají neformální skupiny. Podle cílů svých členů mohou mít neformální skupiny pozitivní nebo negativní vliv na efektivitu organizace. Efektivní manažeři zjišťují souvislosti a důsledky sdružování potřeb pracovníků.

### ***Chování uvnitř skupiny, konflikty***

Základem je chování uvnitř skupiny a řešení vnitřních konfliktů. Skupiny si vytvářejí při svém působení a v kontaktech s jinými skupinami jedinečný soubor význačných znaků, včetně struktury, soudržnosti, rolí, norem a procesů. Proto skupiny mohou spolupracovat nebo soutěžit s jinými skupinami a soutěž uvnitř skupiny může

---

<sup>39</sup> HALBERŠTÁT, *Organizační chování*, s. 69

<sup>40</sup> Tamtéž, s. 69

vést ke konfliktům. Zatímco konflikty mezi skupinami mohou přinést organizaci jako celku prospěch, přemíra konfliktů uvnitř skupiny nebo jejich forma může mít negativní důsledky. Řešení konfliktů uvnitř skupiny je proto významným aspektem organizačního chování.

### ***Organizační moc a politika***

Vztahy mezi lidmi v organizaci jsou vztahy založené na uplatňování moci a politiky. Moc je schopnost přimět někoho, aby udělal to, co chceme nebo aby udělal věc způsobem, jakým ji chceme udělat. Mnoho lidí ve společnosti se cítí velmi špatně v tomto pojetí moci, některé dokonce velice uráží. Je to proto, že podstatou moci je ovládání jiných. Avšak moc v organizaci je reálnou skutečností. Manažeři svou moc získávají ze dvou zdrojů a to od organizace i jednotlivců. Manažeři se musí ztotožnit s pojetím moci jako s realitou v organizaci i s manažerskými rolemi.

## **2.4 Role vedoucích pracovníků v oblastech moderního vedení a řízení lidských zdrojů**

Vedoucí pracovníci působí jako důležitý prvek každé organizace a v souvislosti s moderním vedením a řízením pracovního výkonu uvedeme, jakou roli vedoucí pracovníci dle Koubka (2001) hrají nebo by měli hrát v jednotlivých oblastech vedení a řízení lidských zdrojů. Vymezené oblasti: personální strategie, personální politika, vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání a orientace pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, odměňování pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky a personální informační systém.

### ***Personální strategie***

Co se personální strategie týče, tak všichni vedoucí pracovníci by měli být jejími spoluvůrci. K personální strategii by se měli vyjadřovat a jejich názorům by mělo být nasloucháno.

### ***Personální politika***

Vedoucí pracovníci by měli být spoluvůrci také personální politiky. Je vhodné, aby se k personální politice vyjadřovali a jejich názorům by mělo být, jako v případě personální strategie, nasloucháno.

### ***Vytváření a analýza pracovních míst***

Vedoucí pracovníci spoluvytvářejí pracovní úkoly na jim podřízených pracovních místech a mají rozhodující roli v moderním přístupu k vytváření pracovních míst. Jsou zároveň vedle držitelů pracovních míst jedním z nejdůležitějších zdrojů informací o pracovních místech pro potřeby jejich analýzy, neboť dobře znají povahu a požadavky jednotlivých pracovních míst.

### ***Personální plánování***

Moderní personální plánování je založeno na schopnosti vedoucích pracovníků odhadnout na základě přidělených úkolů perspektivní potřebu pracovníků a zároveň odhadnout pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů organizační jednotky, v jejímž čele stojí (hledání vnitřních rezerv a řešení). Mimořádnou roli mají v plánování personálního rozvoje svých spolupracovníků.

### ***Získávání pracovníků***

Iniciátory získávání pracovníků jsou vedoucí pracovníci, protože to jsou oni, kteří jako první informují o potřebě získávání nových pracovníků. Musí také uvést, jaký pracovník by měl být získán, jaké požadavky se budou klást na uchazeče a jaké informace je třeba od uchazečů získat pro účely jejich posouzení. S uchazeči také jednají a podílejí se na jejich výběru.



### ***Výběr pracovníků***

Vedoucí pracovníci (bezprostředně nadřízení obsazovaného pracovního místa) mají v dobře řízené organizaci rozhodující roli ve výběru pracovníků a bývají to oni, kdo nakonec rozhodují o výběru konkrétního uchazeče. Jako logické se to jeví proto, že bezprostřední nadřízený odpovídá za práci na obsazovaném pracovním místě, tak by mu měla být poskytnuta možnost, aby rozhodoval o výběru pracovníka přiřazeného na danou pozici. Ostatní účastníci výběru pracovníků a personalisté poskytují servis a svá doporučení.

### ***Přijímání a orientace pracovníků***

Vedoucí pracovníci (v případě, že je jim obsazované pracovní místo bezprostředně podřízeno) by se měli účastnit přijímacích procedur a vyjednávání o pracovní smlouvě. Velký význam mají při uvádění nového pracovníka na pracoviště a při jeho postupném zařazování do daného pracovního kolektivu. Významnou roli hrají v praktické části orientace nového pracovníka a v jeho praktickém řízení a kontrole.

### ***Hodnocení pracovníků***

Hodnocení pracovníků se provádělo již ve 4. století, kdy je užíval už Ignác z Loyoly. Jeho systém mimo jiné kombinoval sebehodnocení jezuitů a zprávy přímých nadřízených o svých podřízených. Od těch dob došlo hodnocení změn a uzpůsobení do formy v dnešní moderní době, což obnáší, že nynější hodnocení zaměstnanců<sup>41</sup> je efektivní nástroj, pomocí kterého se sladují zájmy organizace i zaměstnance za účelem zvýšení efektivity práce i motivace.

Hodnocení pracovníků záleží na bezprostředních nadřízených a to ve smyslu, jak efektivní hodnocení bude. Vedoucí pracovníci se podílejí na přípravě hodnocení (co se bude hodnotit, jak, kdy a jakým způsobem), jsou rozhodujícími hodnotiteli, vedou hodnotící rozhovor, formulují závěry hodnocení, sledují a usměrňují pracovní výkon pracovníka po vlastním hodnocení.

---

<sup>41</sup> VACKOVÁ, *Management LZ ve VaV*, s. 22

Hodnocení je systematický, formální proces, který se v podniku využívá ke zjištění toho, jak pracovník zvládá úkoly vyplývající z pracovního místa a jaké jsou možnosti jeho dalšího rozvoje v podniku.

### ***Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků***

V této činnosti mají vedoucí pracovníci rozhodující význam. Pokud přímo nenavrhují, tak se aspoň vyjadřují k povýšení pracovníků, přeřazení na nižší funkci, převedení na jinou práci, anebo k propouštění toho kterého pracovníka. Patří mezi hlavní vyjednavatele v souvislosti s penzionováním pracovníků (vyjednávají o odchodu do důchodu či o setrvání v organizaci).

### ***Vzdělávání a rozvoj pracovníků***

Je na vedoucím pracovníkovi, aby identifikoval potřebu vzdělávání u svých podřízených, což obnáší zodpovězení základních otázek „jaké vzdělání, komu a kdy“. Nejčastěji bývají přímo vzdělavateli, čímž se podílí na vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (OJT - On the Job Training či Learning in the Job)<sup>42</sup> i jako instruktoři či lektori na vzdělávání mimo pracoviště (OFFJT - Off the Job Training). Jsou jedním z nejvýznamnějších zdrojů informací pro vyhodnocování efektivnosti vzdělávání. Podílí se na vypracování plánů individuálního rozvoje každého pracovníka, spoluvytváří podmínky pro úspěšné plnění těchto plánů a kontrolují jejich plnění.

### ***Odměňování pracovníků***

Vedoucí pracovníci jsou lidé, kteří z pohledu pracovního procesu nejlépe vědí, jak plní politika a systém odměňování své stimulační, motivační a další funkce. Můžeme jim přiřadit významnou roli v hodnocení práce, neboť mají nejdůležitější zdroje informací, které slouží pro potřeby jejich analýzy u každého konkrétního pracovníka, tudíž mají rozhodující roli v hodnocení pracovníků, protože dovedou dobře posoudit náročnost práce i příspěvek jednotlivých pracovníků. Rovněž jsou odpovědní za realizaci politiky odměňování na svém úseku a s růstem významu proměnlivé složky mezd a platů vzrůstají i jejich rozhodovací pravomoci.

---

<sup>42</sup> více na: <http://managementmania.com/metody-vzdelavani-na-pracovisti> [2012-01-10]

### ***Pracovní vztahy***

Vedoucím pracovníkům v dané oblasti pracovních vztahů můžeme přiřadit dominantní roli při vytváření zdravých pracovních vztahů a to ať již jde o vztahy zaměstnanecké, meziskupinové anebo mezilidské na jedné straně a vztahy k veřejnosti, s níž se dostávají pracovníci do styku v souvislosti se svou prací, na straně druhé.

### ***Péče o pracovníky***

Vedoucí pracovníci nesou odpovědnost za dodržování norem a pravidel, tak jako za kontrolu na svém úseku (konkrétně bezpečnost práce a ochrana zdraví, pracovní doba, pracovní režim, pracovní prostředí atd.). Můžeme také říci, že jsou iniciátory a organizátory dobrovolných forem péče o pracovníky i různých konkrétních opatření.

### ***Personální informační systém***

Zdrojem mnoha informací pro potřeby personálního informačního systému jsou vedoucí pracovníci a v souvislosti s rozšiřováním jejich role a pravomocí v personální práci jsou pak jedněmi z jeho nejčastějších uživatelů.

## **2.5 Shrnutí**

Kapitola „*Vedení, řízení*“ podává přehled o zdrojích organizace, přičemž jako nejdůležitější zdroj hodnotí *lidské zdroje*, jelikož uvádí do pohybu zdroje ostatní. V této návaznosti vystupuje do popředí *role manažera* neboli vedoucího pracovníka, který dosahuje stanovených cílů prostřednictvím lidí, které vede a řídí.

*Vedení* obnáší činnosti, jež ovlivňují emocionální a duchovní stránku člověka, naproti tomu *řízení* je zaměřeno na fyzicky existující skutečnosti a na lidské myšlení. Čtyři *styly vedení* nám předvádí manažera, který o řešení problémů sám rozhoduje; manažera, který rozhodne a své podřízené o takovém rozhodnutí přesvědčuje; manažera, který rozhoduje, avšak aplikaci řešení uskuteční až po vyslechnutí názoru podřízených a manažera, který problém definuje a rozhodnout nechá skupinu. Řízení se zaměřuje na úkoly *plánování, organizování, koordinování, vedení pracovníků, kontrolu a řízení*.

*Styl řízení* se postupem času upravoval. V průmyslové společnosti byl založen na příkazech, síle, hrozbě a kontrole, což se ukázalo jako neefektivní. Následně se před druhou světovou válkou začalo objevovat personální řízení, které postupným zdokonalováním dospělo do dnešní podoby, do podoby „*moderního personálního managementu*“, kdy se vedoucí pracovníci stále více věnují celému člověku v celém jeho prostředí, nikoli pouze člověku jako pouhému mechanicky chápanému zdroji pracovní síly. Člověk se svým výkonem je základní kámen organizace, proto jsme charakterizovali *jednotlivce, jeho motivaci, odměňování* jako jeden ze zdrojů motivace k práci a *pracovní stres*, který je s prací neodmyslitelně spjatý.

Pro řízení pracovního výkonu je důležité vědět, jak interpersonální ovlivňování a skupinové chování působí na výkonnost organizace a tedy jsme vymezili *aspekty skupinového a interpersonálního vlivu na organizační chování* a to *vůdčovství, skupinové chování, chování uvnitř skupiny a konflikty, organizační moc a politiku*.

Moderní styl vedení a řízení přisuzuje vedoucím pracovníkům určité *role*, které jsme blíže rozvedli u každé jednotlivé řídicí oblasti, kde je konkrétně definována činnost vedoucích pracovníků. Z hlediska vedení a řízení vedoucími pracovníky jsme věnovali pozornost oblastem: personální strategie, personální politika, vytváření a analýza pracovního místa, personální plánování, získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání a orientace pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, odměňování pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky a personální informační systém.

## 3 VZDĚLÁVÁNÍ

V kapitole „Vzdělávání“ nejprve vymezíme pojmy *vzdělávání*, *sebevzdělávání*, *vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci*, poté rozevíšeme *metodiku přípravy vzdělávání a osobnostního rozvoje*. Deskripci přiblížíme *formy vzdělávání* i *metody vzdělávání*. Následně metody vzdělávání dále rozvedeme, detailněji popíšeme a rozčleníme.

### 3.1 Vzdělávání

**Vzdělávání** je cílevědomá příprava člověka k povolání a potažmo práci a následné vybavení člověka takovými vlastnostmi, aby byl schopen úspěšně pracovat v některém oboru společenské činnosti, vytvářet nové materiální či duchovní hodnoty, včleňovat se do pracovních skupin a kolektivů a vyrovnávat se s podmínkami práce.

Dospělý jedinec se začleňuje do výrobní praxe, kde je rozhodující výchovný vliv pracovního procesu, jelikož je zdrojem jeho dalšího zdokonalování a získávání životních zkušeností.

V pracovním procesu je neúčinnější metoda pozvolného praktického navykání, čímž se vytváří pracovní zkušenost. Jde o efektivní práci v pracovních skupinách a kolektivech, k čemuž se bezprostředně přidružuje metoda osobního příkladu vedoucích a zkušených spolupracovníků. Tímto způsobem pracovníky záměrně uvádíme do stále náročnějších pracovních situací a zavádíme složitější pracovní úkoly. Jde víceméně o cvičení, jehož smyslem jsou jak nové pracovní dovednosti, tak určité prvky jednání a chování i rozvíjení potřebných charakterových vlastností.

Význam vzdělávací činnosti je nyní umocňován rychlým vědeckotechnickým rozvojem a s ním spojeným růstem nároků společnosti na vzdělanost jejích členů. Vzdělání je dnes chápáno jako nepřetržitý proces provázející celý život člověka. Vzdělávání se stává průvodním jevem lidské existence, tudíž je nutné vytvořit takové podmínky, aby se člověk mohl vzdělávat i v dospělosti, tedy, aby měl příležitosti.

Za základní funkci vzdělávání považujeme předávání a osvojování poznatků a činností. Na jedné straně člověk získává zkušenosti a vědomosti a na druhé straně přispívá vzdělávání k rozvíjení a upevnování myšlení, obecných i speciálních a sociálních schopností, zájmů, světonázorových postojů, hodnot a norem chování. Také ovlivňuje i využívání volného času, vztah k životnímu prostředí apod.

Vzdělávání směřuje k utváření „aktivního člověka schopného a chtějícího přetvářet svět a tvořit nové hodnoty“.<sup>43</sup>

**Výuka** je proces, v němž si účastníci na základě záměrného a systematického řízení ze strany vyučujícího osvojují soustavu vědomostí, dovedností, návyků, rozvíjejí své duševní i tělesné schopnosti a soustavně formují osobnost.

Pojem učení se nechápe jen jako osvojování vědomostí a dovedností, školní učení, ale také jako nabytí praktických dovedností a způsobu chování. Učením je proto jakákoli změna chování a života, resp. jakýkoli proces nabývání zkušeností, který není způsoben vrozeným mechanismem.

Základy vztahu k práci a k pracovní činnosti, stejně jako pracovní kázeň i pracovní schopnosti se formují již v dětství a mládí. Ve vlastním pracovním procesu se dále dotváří a upevňují nebo i deformují.

Nepostačuje člověka pouze začlenit do pracovního procesu, nýbrž je třeba začlenění také spojit se širšími společenskými souvislostmi jejich práce, s předáváním nových vědeckých, technických i řídicích informací a sdělováním zpráv o dosažených výsledcích i širším ohlasu jejich práce.

Posilují se kladné postoje k pracovní činnosti, pozitivní pracovní motivace, prohlubuje se způsobilost k práci, což je vzdělanost a kvalifikovanost, což souvisí se všeobecným a odborným vzděláním a následným rozvojem při získávání praktických

---

<sup>43</sup> SKALKA, *Základy pedagogiky dospělých*, s. 160

zkušeností. Pro úspěšnost zastávané pozice je důležitý neustálý a soustavný rozvoj osobnosti vedoucího pracovníka, je nutné další sebevzdělávání a všeobecný přehled.

V systému vzdělávání dospělých zaujímá důležité místo **sebevýchova a sebevzdělávání**.<sup>44</sup> Jsou výrazem uvědomělé aktivní snahy člověka o vlastní zdokonalení. Jako sebevýchovu můžeme definovat změny svého charakteru i sociální zaměřenosti, formování morální, společenské a fyzické stránky své osobnosti. Do pojmu sebevzdělávání můžeme zahrnout rozšiřování poznání a formování intelektuálních schopností, dovedností i návyků.

### 3.2 Sebevzdělávání

Sebevzděláváním dospělých rozumíme „průběžné seznamování se s aktuálními jevy společenského života, se současnou kulturou, s novinkami v oblasti vědy, techniky a ekonomiky, i ke zdokonalování v oblasti specifických potřeb dospělého člověka – z důvodu výkonu jeho profese, účasti ve veřejném životě, zlepšování mezilidských vztahů i z důvodů uspokojování jeho individuálních zájmů“.<sup>45</sup>

Skalka (1989) definoval tři roviny sebevzdělávacích cílů z kvalitativního hlediska:

1. **cíl obecný**, kdy jde o všestranný harmonický rozvoj osobnosti, o nepřetržité zdokonalování se pro práci i osobní život;
2. **cíle, které se vážou na určité časové údobí**, např. osvojení si základů cizího jazyka před cestou do zahraničí;
3. **dílčí cíle**, které znamenají velmi konkrétní, specializované cílové hodnoty – např. dovednost pracovat se schémata.

---

<sup>44</sup> SKALKKA, *Základy pedagogiky dospělých*, s. 198

<sup>45</sup> Tamtéž, s. 199

Obsah sebevzdělávání<sup>46</sup> je nutno zaměřit na realizaci předem vytyčených cílů. V procesu sebezdokonalování se obsah sebevzdělání mění ve vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje, návyky, přesvědčení a názory. Pro zvolení obsahu sebevzdělání je důležité respektovat celospolečenské i individuální vzdělávací potřeby.

Hlavním obsahem sebevzdělávání musí být profesní vědomosti, dovednosti i návyky. Jde vlastně o obohacování vědomostmi a rozvíjení schopnostmi, jako se učit řídit druhé a respektovat je, učit se zodpovědnosti, zásadovosti, obětavosti, odhodlanosti a kritičnosti. Vědecké a technické objevy se promítají do změny v technologii, v organizaci práce i do vztahu duševní a tělesné práce. Proto je nutné inovovat dosavadní profesní vědomosti a dovednosti a hlavně uvádět úroveň kvalifikace pracovníků do souladu s neustálým technickým, vědeckým a ekonomickým pokrokem. Vedoucí pracovníci by měli ovládat jak znalosti politické, ekonomické, tak také sociologické, psychologické, interpersonální i individuální oblasti potřeb a zájmů, jež člověk získá cestou životních i pracovních zkušeností, jejich analýzou a kritickým srovnáváním.

Sebevzdělání můžeme realizovat:<sup>47</sup>

- individuálním studiem odborné literatury (knihy, časopisy)
- korespondenčním studiem
- diskusemi (o konkrétních problémech)
- samostatným či týmovým zpracováním různých koncepcí, projektů, návrhů, expertíz, analýz (zajištěn cvičný efekt)
- účastí na různých odborných seminářích, konferencích, poradách
- instruktorskou či lektorskou činností (odpovídá předem vytyčenému cíli sebevzdělávání)
- kurzy
- sledováním vzdělávacích pořadů v televizi, rozhlase

---

<sup>46</sup> SKALKKA, *Základy pedagogiky dospělých*, s. 199 - 200

<sup>47</sup> Tamtéž, s. 201



Důležitou roli hraje aktivní činnost jedince, sledování společenských požadavků, vyhledávání vzorů, sebepoznávání, sebekritika a sebehodnocení, prověrka vlastních sil v náročných situacích, odhalování nových oblastí sebeuplatnění, vědomé rozvíjení sebedůvěry.<sup>48</sup>

### 3.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Požadavky na dovednosti a znalosti člověka se v moderní společnosti neustále mění a člověk, aby byl zaměstnatelný a mohl fungovat jako odpovídající pracovní síla, musí nepřetržitě své dovednosti a znalosti prohlubovat a rozšiřovat. V moderní společnosti se vzdělávání a formování pracovních schopností stává celoživotním procesem. Stále více se zdůrazňuje „důkladná příprava pracovníků a provádějí se výcviky nejen řídicích, ale i řadových pracovníků“.<sup>49</sup> Důležitý je také prvek organizace a jí organizované vzdělávací aktivity.

Nynější charakter práce v organizacích podporují nejnovější metody řízení, které vyžadují náležitě odborně schopné vedoucí pracovníky, kteří jsou schopní si osvojit nové odborné znalosti a dovednosti, ale také takové vedoucí pracovníky, kteří disponují žádoucími rysy osobnosti. Proto už nestačí tradiční způsoby vzdělávání, což je např. zácvik, doškolování, přeškolování, ale především jde o rozvojové aktivity formující širší rejstřík dovedností a znalostí, i formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací.

Vzdělávání pracovníků je vlastně:

- *přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tedy flexibilita v rámci pracovního místa*

---

<sup>48</sup> SKALKA, *Základy pedagogiky dospělých*, s. 201

<sup>49</sup> ŠTIKAŘ et al, *Psychologie ve světě práce*, s. 46

- *zvvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby zvládli dovednosti a znalosti potřebné k vykonání dalších, jiných pracovních míst, tedy rozšiřování pracovních schopností*
- *rekvalifikační proces, což je proces, kdy pracovníci, kteří mají povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které právě organizace potřebuje*
- *přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technologii, technice, stylu práce aj., jde tedy o adaptování pracovníků na zvláštnosti, mechanismus a kulturu té které organizace*
- *formování pracovních schopností formováním osobnosti pracovníka, tudíž takových vlastností pracovníka, které hrají velkou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování, vědomí, motivaci pracovníka a odráží se ve vztazích na pracovišti, ovlivňují formování týmů i individuální a kolektivní výkon.*

### **3.4 Metodika přípravy a osobnostního rozvoje**

Vzdělávání může probíhat ve vnitropodnikovém (OJT<sup>50</sup>) nebo nadpodnikovém (OFFJT<sup>51</sup>) vzdělávacím zařízení. Dle Zuchy<sup>52</sup> je efektivní, pokud je plánovité a systematické, což znamená, že vzdělávání probíhá na profesionální úrovni předpokládající didakticko-metodologickou koncepci.

Většina vzdělávacích systémů je zaměřena jen určitým směrem a jen omezeně převádí uváděnou problematiku na praxi. Také věnuje pouze malou pozornost kontrole výsledků, což je zřejmě tím největším nedostatkem vzdělávacích systémů. Z tohoto důvodu je v podnikovém vzdělávání vyžadována skutečná kontrola. Ve vzdělávání

<sup>50</sup> On the Job Training - vzdělávání na pracovišti

<sup>51</sup> Off the Job Training - vzdělávání mimo pracoviště

<sup>52</sup> ZUCHA, *Praktická příprava manažera. Nové metody a pohledy ve světovém kontextu*, s. 153 - 159

vedoucích pracovníků i ve vzdělávání realizovaném vedoucími pracovníky se provádí hodnocení adekvátní kontrolou při různých kritériích jako je spolehlivost a objektivnost. Ideálními hodnotiteli jsou hodnotitelé nezávislí se svými vlastními hodnotícími způsoby a metodami.

Jakou zvolíme metodu vzdělávání, závisí na učebním cíli, na učebním obsahu. Výběr vedoucích i vzdělavatelů (např. trenérů a instruktorů) „není zaměřen jen podle jejich odborných znalostí, ale hlavně podle jejich pedagogicko-psychologické způsobilosti pro vzdělávací proces a podle jejich znalostí profesionálního vzdělávání dospělých. Vzdělávání je uspořádaným učením.“<sup>53</sup>

Volba metody vzdělávání pracovníků je plně v kompetenci samotného vzdělavatele, ať je to již instruktor či trenér, nesmí ovšem odporovat poznatkům profesního vzdělávání dospělých.

Doporučují se účelně využívat moderní vyučovací prostředky. „Princip vizualizace obsahu učiva a multimodální zpracování stejně jako poznatky učební psychologie musí mít své uplatnění ve všech učebních plánech.“<sup>54</sup> Do kategorie moderních vyučovacích prostředků můžeme zahrnout:

- zpětné projektory,
- audiopomůcky,
- učební filmy,
- prezentace a učební texty,
- počítačovou techniku atd.

### 3.4.1 Formy vzdělávání<sup>55</sup>

- klasická přednáška - pokud možno směřovaná k formě diskusní přednášky,
- diskuse,
- CS<sup>56</sup> - případové studie,

---

<sup>53</sup> ZUCHA, *Praktická příprava manažera. Nové metody a pohledy ve světovém kontextu*, s. 153

<sup>54</sup> Tamtéž, s. 154

<sup>55</sup> Tamtéž, s. 154

<sup>56</sup> CS – Case Study = případová studie

- případové i podnikatelské hry - také s využitím počítače.

### 3.4.2 Metody vzdělávání<sup>57</sup>

- výcvik na pracovišti,
- instruktáž při výkonu práce,
- demonstrování,
- simulace,
- plánovitá rotace pracovních funkcí,
- zastupování,
- pověření úkolem,
- asistování,
- programované učební postupy,
- přednáška,
- případová studie,
- workshop,
- brainstorming,
- případové hry,
- vzdělávání pomocí počítačů,
- výcvik samotného jednání,
- pracovní porady.

#### ***Výcvik na pracovišti***

- jedna z nejstarších a nejrozšířenějších metod
- měl by souviset s teoretickým školením – tím podporuje poznatky a nabývá na významu

---

<sup>57</sup> ZUCHA, *Praktická příprava manažera. Nové metody a pohledy ve světovém kontextu*, s. 154 – 157, vlastní doplnění

více na: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/formy-metody-prostredky-firma-vzdelavani/1001663/57435/?page=2> [2012-01-10]

### ***Instruktáž při výkonu práce***

- nejčastěji používaná metoda
- nejjednodušší způsob zácvičení nového či méně zkušeného pracovníka
- zkušený pracovník předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si nejprve pozorováním a následně napodobováním tento postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů

### ***Demonstrování***

- názorné vyučování
- zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem při použití počítačů, audiovizuální techniky, trenažérů, předvádění pracovních postupů

### ***Simulace***

- metoda zaměřená na praxi a aktivní účast účastníků
- účastníci obdrží podrobný scénář a jsou vyzváni, aby v určitém čase učinili řadu rozhodnutí
- jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků

### ***Plánovitá rotace pracovních funkcí***

- vhodná pro nově příchozí vedoucí pracovníky, jelikož ukazuje přehled a dává povědomí o mnoha funkcích v podniku
- je vlastně plánovitá příprava nově přijatých osob, většinou mladších, kteří mají převážně akademické vzdělání, tudíž se s nimi do budoucna počítá pro vedoucí úkoly
- působí proti resortismu
- působí proti místnímu egoismu
- představuje vlastní formu motivace, jelikož působí proti monotónnosti dlouholetého postavení
- podněcuje flexibilitu podniku
- vyžaduje dynamičnost a pružnost vedoucích
- délka „rotace“ může trvat od několika měsíců po jeden až dva roky

### ***Zastupování***

- školení vedoucí pracovníci přijímají určité konkrétní a specifické úkoly vedoucího, tímto ho zastupují či mu ulehčují práci
- velmi vhodné pro osvojení si profesionálního vedení lidí a k ověření si konkrétních pracovních technik

### ***Pověřování úkolem***

- pověření od nadřízeného splnit určitý úkol, přičemž má vytvořeny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi
- práce vzdělávaného je sledována a kontrolována
- formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků

### ***Asistování***

- tradiční a často používaná metoda
- slouží k formování pracovních schopností
- vzdělávaný pracovník je jako pomocník zkušeného pracovníka, pomáhá mu při plnění úkolů a učí se od něj pracovním postupům
- na práci se postupem času podílí stále větší mírou a stále samostatněji až do doby, kdy sám získá potřebné znalosti a dovednosti a je schopen práci vykonávat zcela samostatně

### ***Programované učební postupy***

- možno provádět nezávisle na aktivitě vyučujícího
- objektivizovaný, systematický a nákladově úsporný učební proces
- variabilně přizpůsobivý učební dispozici konkrétního jednotlivce, jeho vlastní úrovni schopností, vlastnímu stupni vědomostí
- negativem je absence setkávání vyučujícího a vyučovaného

### ***Přednáška***

- předá systematické vědomosti v krátkém čase
- aktivní role přednášejícího, pasivní role posluchačů
- použití audiovizuálních metod (tabule, flipcharty, dataprojektory, diaprojektory atd.)
- na závěr možnost kladení otázek a diskuse k objasnění sporných otázek

### ***Metoda případových studií***

- případy z praxe, které účastníci analyzují a které dovedou k přibližnému řešení
- metoda vhodná k systematickému procvičení techniky řešení problémů a rozhodování
- pro přípravu a osobní rozvoj vedoucích pracovníků
- jako nedostatek můžeme definovat větší výdaje, mnoho času na přípravu, využití jen u omezeného okruhu problémů

### ***Workshop***

- varianta případových studií (CS)<sup>58</sup>
- praktické problémy se řeší týmově a z komplexního hlediska

### ***Brainstorming***

- taktéž varianta CS
- skupina účastníků je vyzvána, aby po každém účastníkovi navrhla způsob řešení zadaného problému, poté je diskuse o předložených návrzích a hledá se optimální návrh či kombinace návrhů

### ***Vzdělávání pomocí počítačů***

- atraktivní metoda vzdělávání spjata se zábavou
- časově efektivní

---

<sup>58</sup> CS – Case Study = případová studie

- počítače umožňují simulovat pracovní situaci, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, nabízí uchazečům různé cvičení a testy a umožňují průběžně hodnotit proces získávání znalostí a dovedností
- kolektivní či individuální vzdělávání s bezprostřední zpětnou vazbou

### ***Herní úlohy***

- simulace sociálních interakcí
- vhodné pro zlepšení komunikačního jednání
- vylepšení metody pomocí audiovizuálního záznamu, který je poté analyzován a vyhodnocen

### ***Pracovní porady***

- vhodná metoda formování pracovních schopností pracovníka
- při poradách se účastníci seznamují s problémy a fakty týkající se jak jejich pracoviště, tak ostatních pracovišť, potažmo celé organizace

### **Členění metod vzdělávání dle J. Skalky můžeme názorně uvést:**

- metody slovní
  - *metodologické:* přednáška, vyprávění, vysvětlování, instruktáž
  - *dialogické:* rozhovor, diskuse, dramatizace
  - *metody písemných prací*
  - *metody práce s učebnicí a knihou*
- metody názorně demonstrační
  - *pozorování*
  - *předvádění:* předmětů, pokusů, činností



- metody praktické
  - *nácvik pohybových a pracovních dovedností*
  - *pokusy a jiné laboratorní činnosti účastníků*
  - *grafické a výtvarné práce*

**Přehled metod a forem použitelných při mimoškolním vzdělávání dle J. Kubálka:**

- metody předpokládající nediferencovanou výuku ve skupině
  - *monologická verbální metoda*
    - s jediným přítomným lektorem
    - s více současně přítomnými a vzájemně se doplňujícími lektory
    - poslech jednoho nebo několika lektorů ze záznamu
  - *dialogická verbální metoda*
    - skutečný dialog s jedním lektorem
    - nepravý dialog (lektor odpovídá na anticipované otázky)
    - skutečný dialog s několika lektory
    - problémová diskuse mezi dvěma i více účastníky
  - *metody s převahou vizuálního podílu*
    - televizní lekce ve skupině případně doplňována přítomným lektorem
    - filmová lekce ve skupině, popřípadě doplněná přítomným lektorem
    - verbální formy (monologické, dialogické) doplněné o vizuální složku

- *metody se silným podílem fyzické manipulace*
  - práce účastníků v laboratoři
  - práce účastníků v terénu
  - práce na trenažérech v kolektivu
  
- *metody s výrazným uplatněním řízení*
  - úplný sdělovací okruh lektor-účastníci-lektor
  - neúplný sdělovací okruh (např. jazyková laboratoř)
  - optofonická metoda
  
- metody předpokládající diferencované individuální studium
  - *metody s převahou auditivní*
    - konzultace s lektorem (individuální) nebo individuální lekce
    - studium pořízeného záznamu
    - studium rozhlasové lekce
  
  - *metody s převahou vizuální*
    - studium z knih, skript, vlastních poznámek
    - studium korespondenční
    - studium statických nebo kinetických obrazů
  
  - *metody se silným podílem fyzické manipulace*
    - práce s trenažérem
    - práce při nácviu některé dovednosti
  
  - *metody s výrazným uplatněním řízení a regulace*
    - programované učení z knižních programů
    - práce s vyučovacími stroji

Jakmile dospějeme k rozhodnutí, jak se budeme dále rozvíjet, podíváme se na:<sup>59</sup>

- to, co nás na učení těší,
- metody, které se hodí k dosažení námi zamýšlených výsledků,
- to, co snadno zapadne do našeho časového rozvrhu.

Vědomá volba neustále rozvíjet své dovednosti je skvělou cestou, jak si udržet motivaci a zájem. Ať je člověk ve své práci jakkoli zkušený, vždycky existují způsoby, jak své dovednosti a vlastnosti rozšiřovat a prohlubovat. Člověk se stane konkurenceschopnějším na trhu práce, jeho hodnota vzroste a rozšíří se mu také možnosti volby.

„Solidní, dostatečně široké i hluboké všeobecné vzdělání je podmínkou adaptability člověka na změny v oblasti práce, vykonávané v rámci určité profese i na změny v životě společnosti.“<sup>60</sup>

### 3.5 Shrnutí

V kapitole „Vzdělávání“ jsme vysvětlili pojem „vzdělávání“, jako cílevědomou přípravu jedince k povolání a vybavení takovými vlastnostmi, aby byl schopen úspěšně pracovat v některém oboru společenské činnosti, vytvářet nové materiální či duchovní hodnoty, včleňovat se do pracovních skupin a vyrovnávat se s podmínkami práce. Pojem „učení“, což je proces, na základě záměrného a systematického řízení ze strany vyučujícího, kdy si učící se jedinec osvojuje vědomosti, dovednosti, návyky, rozvíjí své duševní a tělesné schopnosti a soustavně formuje svoji osobnost.

„Sebevzdělávání“ znamená průběžné seznamování se s aktuálními jevy společenského života včetně zdokonalování se v oblasti specifických potřeb daného jedince. Dle J. Skalky jsme definovali *sebevzdělávací cíle* a to cíl obecný; cíle, které se vážou na určité časové období a dílčí cíle.

---

<sup>59</sup> KAMP, *Manažer 21. století*, s. 201

<sup>60</sup> SKALKA, *Základy pedagogiky dospělých*, s. 200

Jelikož se požadavky na dovednosti a znalosti člověka v moderní společnosti neustále mění, člověk musí své dovednosti a znalosti adekvátně tomu prohlubovat a rozšiřovat, z čehož také vyplývá nutnost *vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci*. Pracovní vzdělávání může probíhat ve vnitropodnikovém i mimopodnikovém vzdělávacím zařízení při zachování profesionální úrovně předpokládající didakticko-metodologickou koncepci, proto jsme vymezili *metodiku přípravy a osobnostního rozvoje*. Blíže jsme popsali *formy vzdělávání* a analyzovali *metody vzdělávání*, které jsme následně rozčlenili dle J. Skalky na metody *slovní, názorně demonstrační a praktické* a pro doplnění jsme uvedli členění metod dle J. Kubálka na *metody předpokládající nediferencovanou výuku ve skupině* (monologická verbální metoda, dialogická verbální metoda, metody s převahou vizuálního podílu, metody se silným podílem fyzické manipulace, metody s výrazným uplatněním řízení) a *metody předpokládající diferencované individuální studium* (metody s převahou auditivní, metody s převahou vizuální, metody se silným podílem fyzické manipulace, metody s výrazným uplatněním řízení a regulace).

## 4 VÝZKUM V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ

Předmětem výzkumu a cílem této diplomové práce je **vliv osobnosti manažera na proces vzdělávání**. Pro potřeby výzkumu provedeme analýzu vzdělávacího projektu, na kterém předvedeme vliv osobnosti manažera, respektive vedoucího pracovníka regionálního pracoviště vysoké školy, kde se projekt realizoval, přičemž tato osobnost byla postavena do pozice asistenta daného projektu a jako realizátor vysokoškolského vzdělávání měla možnost jednotlivé činnosti projektu ovlivnit. Jak ovlivnila a co projektu přinesla, zhodnotíme v závěrečné kapitole předložené diplomové práce.

Vycházíme z hypotézy, že i když je projekt připraven sebelíp, vždy se může vyskytnout něco neplánovaného (problém, událost, situace), díky čemuž je potřeba některé dílčí části nastaveného projektu ve větší či menší míře korigovat. Z toho vyplývá nutnost tvůrců a realizátorů být neustále ve střehu a připraveni k rychlému a adekvátnímu řešení nastalé situace, jelikož práce s lidmi je variabilní a to z toho důvodu, že lidé jsou nepředvídatelný zdroj. Abychom mohli potvrdit či vyvrátit stanovenou hypotézu, prezentujeme každou fázi projektu, tu následně shrneme, vyhodnotíme soulad připraveného plánu se skutečností a to celé zhodnotíme již avizovaným komentářem vedoucího pracovníka.

Co se výběru projektu týče, zabývat se budeme projektem „MOST ke vzdělávání v Jihomoravském kraji“<sup>616263</sup>, který byl realizován od 1. ledna 2010 do 31. října 2011.

---

<sup>61</sup> <http://www.esfcr.cz/zakazky/most-ke-vzdelavani-v-jihomoravskem-kraji> [cit 2012-02-11]

<sup>62</sup> <http://mostkevzdelavani.webnode.cz/> [cit 2012-02-11]

<sup>63</sup> <http://www.bivs.cz/o-nasi-skole/granty-a-projekty-bivs/most-ke-vzdelavani/most-ke-vzdelavani.580>  
[cit 2012-02-11]

## 4.1 Projekt<sup>64</sup>

„MOST ke vzdělávání v Jihomoravském kraji“ primárně slouží ke „zvýšení zaměstnatelnosti cílové skupiny uchazečů a zájemců o zaměstnání s minimálně úplným středním nebo úplným středním odborným vzděláním na trhu práce prostřednictvím realizace komplexního programu odstraňující bariéry znesnadňující trvalý vstup na trh práce v Jihomoravském kraji. Komplexní program projektu byl vytvořen jako potenciál možností vzdělávání v rámci motivačních, vzdělávacích a poradenských aktivit pro klienty evidované na úradech práce v Jihomoravském kraji, a to vše při zachování vysoké kvality odpovídající nárokům terciárního vzdělávání a s využitím akreditovaných vysokoškolských studijních programů.“

Tento projekt podporuje rozvoj dalšího vzdělávání na vysokých školách, kdy je cílem připravit cílovou skupinu k pokračování ve vysokoškolském studiu a v rámci odborné praxe ověřit získané dovednosti a teoretické znalosti na konkrétním odborném místě. Jedná se o to, aby účastníci získali klíčové profesní kompetence bezprostředně uplatnitelné na trhu práce a tím podpořit možnosti účastníka získat nové zaměstnání.

Aktuální novinkou v projektu je uplatnění ECTS<sup>65</sup> (= European Credit Transfer System) neboli kreditního systému.

---

<sup>64</sup> <http://www.esfcr.cz/projekty/most-ke-vzdelavani-v-jihomoravskem-kraji> [cit 2012-02-11]

<sup>65</sup> ECTS (European Credit Transfer System – celoevropský systém pro jednoduchou převoditelnost absolvovaných předmětů. Jde o zjednodušení procesu přenosu a uznávání studijních výsledků mezi vysokými školami a to i za hranicemi ČR.

Kredity jsou numerickou hodnotou, která se přisuzuje jednotlivým předmětům a dalším studijním povinnostem.

Kreditní systém ECTS zavádí postupně celá Evropa. V dnešní době tzv. Evropský prostor vysokoškolského vzdělání tvoří již čtyřicet zemí.

<http://mostkevzdelavani.webnode.cz/o-projektu/> [cit 2012-02-11]

### ***Cíle projektu***

Globálním cílem projektu "MOST ke vzdělávání v JmK" je zvýšení zaměstnatelnosti cílové skupiny nezaměstnaných osob prostřednictvím realizace komplexního vzdělávacího programu odstraňující bariéry znesnadňující trvalý vstup na trh práce v Jihomoravském kraji.

Díličními cíli pro dosažení stanoveného globálního cíle projektu je posílit osobnostní i pracovní potenciál cílové skupiny prostřednictvím využití motivačních, vzdělávacích a poradenských aktivit, které budou doplňovány dle potřeby o podpůrná opatření a doprovodné aktivity. Vzdělávací aktivity zvýší kvalitu pracovní síly i motivaci a participaci na celoživotním vzdělávání, rozšíří možnosti celoživotního vzdělávání a podpoří schopnost vyrovnat se s náročnými podmínkami měnícího se trhu práce.

### ***Účastníci projektu***

Osoby (dlouhodobě) nezaměstnané, uchazeči a zájemci o zaměstnání evidovaní na úřadech práce v Jihomoravském kraji s minimálně úplným středním nebo úplným středním odborným vzděláním.

### ***Program projektu***

Komplexní program projektu byl vytvořen jako potenciál možností vzdělávání v rámci motivačních, vzdělávacích a poradenských aktivit pro klienty evidované na úřadech práce v Jihomoravském kraji, to vše při zachování vysoké kvality odpovídající nárokům terciárního vzdělávání s využitím akreditovaných vysokoškolských studijních programů.

Při přípravě projektu se při dotazníkovém šetření vycházelo z požadavků firem a analýzy trhu práce, uskutečněné ve druhém čtvrtletí kalendářního roku 2010.

## 4.2 Aktivity projektu

- motivačně – vstupní program
- individuální podpora a poradenství
- poradenský servis – bilanční a pracovní diagnostika
- základy obsluhy osobního počítače dle osnov ECDL START
- vzdělávací program = rekvalifikace
- odborné praxe u konkrétního zaměstnavatele

Z každé absolvované aktivity úspěšný absolvent získá osvědčení či potvrzení o jejím absolvování.

### ***Motivační program***

je zaměřen na následující oblasti:

- životní a profesionální cíle a jejich dosahování
- celoživotní vzdělávání (CŽV)
- komunikace, konflikt, stres a jeho zvládnání
- osobní motivace, sebepoznávání, sebedůvěra, motivace a kreativní myšlení
- osobní portfolio (CV, motivační dopis, průvodní dopis, přijímací pohovor)

### ***Individuální podpora a poradenství***

nabízí:

- možnost konzultovat s odborným poradcem aktuální situaci a vzdělávací aktivity směřující k uplatnění na trhu práce

### ***Bilanční a pracovní diagnostika***

umožní:

- lépe poznat vlastní osobnost – své silné a slabé stránky, čímž klienti získají podněty pro rozvoj své osobnosti
- může pomoci jak při hledání nového zaměstnání, tak při změně profesního směřování (rekvalifikace, další vzdělávání a podobně)



### ***Základy obsluhy osobního počítače***

dle osnov ECDL START (ECDL = European Computer Driving Licence)

- je mezinárodně uznávaná objektivní standardizovaná metoda pro ověření počítačové gramotnosti. Zjišťuje pomocí praktických testů, zda uchazeč zvládá dovednosti efektivně využívat základní informační technologie.
- výhody ECDL – jedná se o celoevropsky uznávanou kvalifikaci – práce s počítačem a klienti se naučí efektivně využívat výpočetní techniku, čímž zvýší svoji pracovní výkonnost

### ***Vzdělávací program***

nabízen v šesti různých kurzech:

- Základy podnikání
- Mzdové účetnictví
- Účetnictví
- Personalistika
- Reklamní činnost a marketing
- Řízení sociálních služeb

### ***Odborná praxe***

- u konkrétního zaměstnavatele dle zaměření realizovaného kurzu
- následné ověření získaných teoretických znalostí z daného rekvalifikačního kurzu

Projekt můžeme rozdělit na dva na sebe navazující celky, které si postupně definujeme. Jde o:

- poradenské činnosti,
- vzdělávací činnosti.

Pokud se jedná o souhrn poradenských činností, tak ty počínají:

- výběrem vhodných kandidátů do projektu,
- motivačním programem,
- poradenským servisem,
- i individuálním poradenstvím

a vedou k:

- efektivním činnostem podporující získání konkrétních znalostí a
- určitých dovedností pro potřeby dané skupiny se zohledněním individuálních potřeb jednotlivce.

V této části se zaměříme na výše uvedené poradenské činnosti. Nejprve se budeme věnovat rozboru jednotlivých činností (výběr vhodných kandidátů, motivační program, poradenský servis, individuální poradenství), poté vyjádříme shodu plánu s realitou a návrh změn a doporučení vedoucího pracovníka v uvedených činnostech, zhodnotíme klady a případné zápory jednotlivých fází.

### **Poradenské činnosti**

Cílem poradenského servisu je pomoci klientovi najít a zaměřit se na takovou činnost či vzdělání, které je vzhledem k jeho schopnostem a možnostem neoptimalnější. Dále poradenský servis slouží k odstranění různých bariér, zvyšuje se sebereflexe svých možností a schopností. Vychází z vyhodnocení osobnostních předpokladů kandidátů, vzdělání, pracovních zkušeností a profesního růstu.

#### **4.2.1 Výběr kandidátů**

Dle závazných materiálů bude dodržena metodika a postupy stanovené zadavatelem v zadávací dokumentaci.

Bude proveden předvýběr potenciálních kandidátů projektu a zabezpečí se intenzivní spolupráce s jednotlivými odděleními.

- Zajištění kvalifikovaného, transparentního a nediskriminačního výběru kandidátů do projektu,
- zajištění a organizace informačních seminářů,
- prezentace projektu, doplněna o tzv. screeningové interview a vstupní dotazník,
- zpracování a předložení seznamu vybraných kandidátů projektu,
- realizátor projektu kontaktuje před realizací projektu pracovníky zprostředkování a poradenství příslušných oddělení a seznámí je s náplní a přínosem projektu,
- určí datum prezentace projektu pro uchazeče a zájemce a počet uchazečů, kteří se dostaví na prezentaci projektu,
- vlastní prezentace projektu bude obsahovat – seznámení s obsahem projektu, vstupní motivační dotazník, individuální pohovor s každým klientem,
- výběr kvalifikovaným a nediskriminačním způsobem vhodných kandidátů a vyjádření pracovníků realizátorské firmy o vhodnosti zařazení do projektu.

*Tato část projektu proběhla bez větších potíží. Dílčí části byly zrealizovány dle stanoveného plánu. Větší problémy se nevyskytly a drobné nedostatky se řešily operativně na všech potřebných řídicích úrovních. Podklady byly zpracovány vyhovujícím způsobem, činnosti promyšleny do důsledku, vhodně a logicky strukturovány. Materiály pro všechny zajištěny, organizace zabezpečena, spolupráce bezproblémová.*

*Kandidáti byli seznámeni s obsahem projektu s možností kladení doplňujících dotazů, na které se reagovalo věcně a úplně. Poté byli pečlivě vybráni. Vedoucí pracovník měl možnost vyjádřit názor, koho do projektu začlenit a koho nikoliv. Selektce probíhala na základě subjektivních kognitivních mechanismů. Podle svého vlastního osobnostního ovlivnění myšlenkových pochodů vedoucí pracovník upřednostnil, a tedy navrhl zájemce s větší perspektivou následného terciárního vzdělávání a z vážných zájemců doporučil dle svých priorit zvolené osoby (na základě vyhodnocení dotazníku účastníků, dále byla užitá metoda pozorování, individuální dotazování, subjektivní analýza subjektů).*

#### 4.2.2 Motivačně vstupní program

Bude dodržena metodika a postupy stanovené zadavatelem v zadávací dokumentaci.

- Sepsání Dohody o účasti v projektu s každým vybraným klientem projektu,
- seznámení klientů s obsahem projektu a jeho cíli,
- proškolení o bezpečnosti práce a o ochraně zdraví při práci,
- seznámení klientů s jejich právy a povinnostmi, harmonogram klienta v projektu,
- poskytnutí základních informací o Zákonu o zaměstnanosti a Zákoníku práce,
- předání informačních a propagačních předmětů,
- seznámení klientů s možností čerpání doprovodných a podpůrných opatření,
- realizace motivačního programu,
- vytvoření osobních složek klientů projektu.

Obsah motivačně vstupního programu:

##### 1. setkání

- úvod, představení programu,
- zjištění představ, možností a zkušeností klientů,
- vstupní dotazník,
- křivka nezaměstnanosti,
- zdroje volných míst,
- formy kontaktů zaměstnavatelů - předání zkušeností klientů, účastníků

##### 2. setkání

- struktura osobnosti,
- temperament,
- schopnosti,
- kreativita,
- motivace

### 3. setkání

- komunikace verbální a neverbální,
- konflikty,
- typy zvládání konfliktních situací,
- zásady společenského chování

### 4. setkání

- sestavení osobního portfolia – CV, motivační dopis,
- přijímací řízení - příprava, průběh a nácvik určitých modelových situací.

*V této fázi v první etapě nastala menší neshoda, kdy vedoucí pracovník v součinnosti s ostatními členy týmu definoval nedostatek v nepřesné komunikaci a v nejasném vyjádření povinně stanovených požadavků, které byly od zájemců nutné vykonat. Představa klienta a realizátora se rozešla, když se postupně ujasňovaly konkrétní body vzdělávacího programu. Jako předejití této nesrovnalosti bylo navrženo řešení, aby se ihned zpočátku a to při výběru kandidátů, konkrétně již při prezentaci projektu, více podtrhly požadavky kladené na klienty, aby klienti mohli případně ihned v úvodní fázi projektu zvážit, zda jsou vhodnými adepty a mohou splnit závazné a nevyhnutelné body programu. Návrh se implementoval do přípravné dokumentace a v následující druhé etapě byl již zohledněn.*

*Co se jednotlivých setkání týče, tak ty probíhaly dle daných postupů a stanoveného harmonogramu. Obsahem byla vymezená problematika.*

#### **4.2.3 Poradenský servis**

Bude dodržena metodika a postupy stanovené zadavatelem v zadávacím dokumentu.

- Zajištění bilanční diagnostiky,
- zajištění pracovní diagnostiky.

## 1. Úvodní část

Seznámení účastníků poradenského procesu.

Prezentace testových metod, které budou v průběhu bilanční diagnostiky použity a k jakému účelu slouží (profil osobnosti, silné a slabé stránky, frustrační tolerance, aj.)

## 2. Psychodiagnostické metody (testová baterie)

Pomocí psychodiagnostických metod dochází ke komplexnímu zhodnocení schopností a možností člověka.

Psycholog se snaží zjistit co nejoptimálnější využití schopností, dovedností, zájmů a motivace pracovníka při jeho začlenění do pracovních aktivit.

Osobnostní testy a dotazníky:

- SPARO
- dotazník sebehodnocení
- ICL - dotazník interpersonální diagnózy
- 16 – PF - šestnáctifaktorový osobnostní dotazník
- BIP - Bochumský osobnostní dotazník
- CTI - dotazník konstruktivního myšlení
- DVP - dotazník volby povolání a plánování profesní kariéry
- VAPO - vlastnosti a projev osobnosti
- KUD - osobnostní inventář

Výkonové testy:

- I-S-A - analýza struktury inteligence
- I-S-T - test struktury inteligence
- Ravenovy progresivní matice
- Test cesty
- TKS - test kognitivních schopností
- TPO - test profesionální orientace
- Bourdonův test

Projektivní techniky:

- Baum test
- FDT - kresby postavy
- Test tuky

Testy a dotazníky zajišťující zájmovou a profesní orientaci:

- dotazník životní spokojenosti
- B-I-T II - test profesních zájmů
- LMI - dotazník motivace k výkonu
- inventář potřeb

### **3. Individuální pohovory**

Individuální konzultace se odehrávají s každým účastníkem poradenské aktivity ve dvou sezeních.

První schůzka je zaměřena na interpretaci dosažených výsledků a zaměření se na klientovi silné a slabé stránky.

Na druhém setkání se profilují možnosti případného rozvíjení jeho schopností pomocí vhodných kroků, které mají zvýšit jeho možnosti uplatnitelnosti.

Výstupem je i doporučení do zařazení vhodného vzdělávacího kurzu či rekvalifikace.

Dále může klient využít možnost prodiskutovat své osobní, rodinné i sociální problémy s odborným psychologem a získat tak informace o jejich řešení.

V případě nutnosti další pomoci jsou klientovi poskytnuty kontakty na specializované pracoviště.

### **4. Vytvoření vhodné profesní strategie**

Na základě dosažených výsledků v testech a individuálních pohovorech bude každému účastníkovi vypracována písemná zpráva s jeho osobnostním profilem a schopnostmi, jež může mimo jiné také využít při hledání vhodného zaměstnání na trhu práce.

Vzhledem k tomu, že každý účastník vstupuje do poradenského servisu s různými očekáváními a představami, přistupuje se a vybírá se jednotlivá testová baterie podle cílové skupiny, aby byl konečný výsledek poradenského procesu co nejefektivnější.

Např. skupina lidí, kteří jsou dlouhodobě nezaměstnaní a kteří velice obtížně hledají pracovní uplatnění. Tito klienti vyžadují poradenský přístup a posílení vlastní sebedůvěry. Z tohoto hlediska je bilanční diagnostika první fází sebeaktivace klienta. Psychologické posouzení bude směřovat ke konkrétním cílům (profesi a zaměstnání). Anebo skupina lidí, kteří uvažují o změně kvalifikace. Tito klienti vyžadují důkladné posouzení jejich motivace a způsobilosti daného jedince.

- Posouzení mentální úrovně,
- osobnostního profilu,
- oblasti zájmů,
- motivace.

*Testování uchazečů se ukázalo jako velmi přínosné. Mimo cíleného otestování vedla tato činnost k uvolnění a zpříjemnění atmosféry ve studijním kolektivu a potažmo lepší spolupráci mezi účastníky.*

*Práce psychologa poskytla prostor pro vyjasnění různých otázek. Ohlasy na tuto poradenskou činnost byly převážně pozitivní. Pro klienty byl rozhovor a možnost projednání profesně zaměřených otázek i individuálních dotazů přínosem. Ujasnili si své možnosti, svůj záměr a postupně se začali zabývat cestou, kterou se k vytyčenému cíli vydají.*

*Vedoucí pracovník zde kladně ohodnotil zájem o jedince jakožto individua, který projevil daný psycholog. Tato fáze společně s testy a hodnotícími dotazníky se pro výše uvedené ukázala jako nejpřínosnější z celého poradenství. Klient si zde potvrdil či ujasnil jaký je a co může, případně na co má. V mnohých případech mu byly představeny nové možnosti a prostor k diskusi s odborníkem ještě umocnil dojem důležitosti jedince, čímž se podpořilo jeho sebevědomí.*



*Tato fáze zcela naplnila či přímo předčila očekávání realizátorů a koordinátorů projektu. Vedoucí pracovník pozitivně zhodnotil vstřícný a otevřený přístup ke klientům, podporu, ochotu a nabídnutou pomoc. Z tohoto důvodu a dané zkušenosti doporučil úměrně k délce projektu přidat další konzultace s odborníkem na konkrétní tematiku. Také k doporučení přidal návrh o rozšíření spektra odborníků a odborných konzultací, zapojení nejen oblast psychologů, ale i jiné aktuální oblasti v související problematice.*

Další, a to stěžejní část, se vztahuje k samotnému vzdělávacímu programu, tedy k rekvalifikaci. Představíme vzdělávací program, který má tři na sebe navazující a propojené aktivity (ECDL, vzdělávací kurz, odbornou praxi), přičemž po deskripci jednotlivých aktivit každou fází zhodnotíme z pohledu vedoucího pracovníka.

### **Vzdělávací činnosti**

Každý klient se zúčastní v rámci této klíčové aktivity celkem tří modulů:

- modul informačních a komunikačních technologií (modul ICT),
- tematický vzdělávací modul, jehož součástí je odborné jazykové vzdělávání,
- odborná praxe.

#### **4.2.4 Modul informačních a komunikačních technologií**

Klient podstoupí základy obsluhy počítače dle osnov ECDL START (4 moduly), kdy na závěr vykoná závěrečnou zkoušku akreditovaného kurzu MŠMT a získá Osvědčení ECDL Start.

Úspěšný klient v rámci Modulu ICT složí úspěšně testy v rámci akreditovaného kurzu Základy obsluhy osobního počítače dle osnov ECDL – START a získá právo skládat ECDL testováním jednoho ze 4 modulů ECDL Start vedoucí k získání Osvědčení ECDL Start.

Povinností školitele je zajistit, že testování zorganizuje akreditované testovací středisko, tj. testování bude probíhat v testovací místnosti s platnou akreditací a test provede akreditovaný tester.

*Zařazení výuky obsluhy počítače se zdá v dnešním počítačovém světě jako nutnost. Takzvaná „počítačová gramotnost“ je nepostradatelná v téměř každé profesi i osobním životě. Pravdou však je, že klienti školitelem zadanou úroveň práce na počítači zvládli bravurně, jelikož všichni účastníci kurzu aktivně počítač využívají a práci na něm ovládají.*

*Tuto projektovou fázi, právě pro výše uvedené, zhodnotil vedoucí pracovník jako nadbytečnou část z důvodu, že posluchačům nepřinesla nic nového, pouze se klienti dozvídali již pro ně známé informace, čímž tato fáze projektu ztratila na přitažlivosti. Po první etapě projektu podal vedoucí pracovník návrh na zvýšení úrovně požadovaného modulu včetně náročnosti probírané problematiky, či diferencovat úrovně dle jednotlivých potřeb posluchačů. Návrh nebyl vzat v potaz a druhá etapa probíhala totožně jako první. V případě, že by i v budoucnu měl být „modul informačních a komunikačních technologií“ zachován, měl by být zatraktivněn.*

*Co se týče zhodnocení z technické stránky, tak technické vybavení odpovídalo požadavkům. Akreditované testovací středisko testování zorganizovalo, což znamenalo průběh testování v testovacích místnostech s platnou akreditací včetně provedení testu akreditovaným testerem.*

#### **4.2.5 Tematický vzdělávací modul, jehož součástí je odborné jazykové vzdělávání**

Při formulaci vzdělávacího programu je kladen důraz na to, aby formulované vzdělávací kurzy umožňovaly získání kreditů, které budou použitelné v diplomovém studiu. Dodavatel zaručí též celkovou prostupnost mezi diplomovým studiem v rámci celoživotního vzdělávání (CŽV).

Při sestavování vhodných kombinací jednotlivých kurzů se do popředí dostává nutnost sestavit předmětově obsahově vyvážený kurz se stěžejními nosnými předměty, doplněný předměty humanitně zaměřenými.

Úspěšní klienti obdrží osvědčení o absolvovaném vzdělávacím programu odpovídající akademickým zvyklostem, uvádějící způsobilost, kterou absolvent v programu získal a doklad o složených zkouškách s uvedením počtu kreditů. Úspěšným klientům, kteří se stanou studenty v akreditovaných studijních programech, může vysoká škola uznat kredity, které získali.

Všechny rekvalifikační kurzy budou poskytovány v rámci akreditovaných studijních programů vysokých škol. Za každý absolvovaný rekvalifikační kurz získá klient akreditovaného studijního programu možnost využití výstupu kreditního systému (ECTS) při studiu na VŠ. Závěrečné ověření získaných znalostí (písemná či ústní zkouška) a vydání osvědčení úspěšným absolventům rekvalifikace bude součástí každého kurzu.

Úspěšný klient v rámci Tematického vzdělávacího modulu je specifikován jako klient úspěšně vykonavší závěrečné ověření znalostí u rekvalifikačního kurzu v rámci „Tematicky vzdělávacího modulu, jehož součástí je odborné jazykové vzdělávání“.

Specializace rekvalifikačních kurzů Tematicky vzdělávacího modulu:

- Základy podnikání
- Mzdové účetnictví
- Účetnictví
- Personalistika
- Reklamní činnost a marketing
- Řízení sociálních služeb.

Nezbytnou součástí odborné části vzdělávacích kurzů je obsahově dané specializaci zaměřená výuka cizího jazyka s odpovídající odbornou terminologií. K výběru je klientům předložena nabídka dvou cizích jazyků - angličtiny a němčiny.

*Ve vzdělávacím programu se dle předchozího průzkumu vhodně utvořila nabídka kurzů aktuální a vyhledávané tematiky. Skladba kurzu a vybrané předměty, které byly následně přednášeny, adekvátně odpovídaly požadavkům, které naplnily zájem zájemců a účastníků kurzu.*

*Šíře nabídky kurzů byla více jak dostatečná. Zájemci preferovali především rekvalifikační kurzy „Základy podnikání“, „Účetnictví“ a jako bezkonkurenčně nejžádanější, dle poptávky, můžeme vyhodnotit kurz „Personalistika“.*

*Co se předmětového naplnění týče, zastoupena byla celá škála od základů účetnictví, daní, přes práva, marketing, management až po cizí jazyky, na které byl kladem důraz, kdy se přednášení soustředilo na konkrétní specifika dle daných kurzů a na odbornou terminologii.*

*Jako kritické v této fázi vzdělávací části projektu vedoucí pracovník uvedl úzké zaměření při volbě cizích jazyků. Posluchačům se k výběru předložily pouze dvě možnosti (sice dle aktuální potřeby – angličtina a němčina), nicméně mírné rozšíření nabídky by více odpovídalo požadavkům účastníků kurzu, kteří očekávali širší spektrum jazykové nabídky. Návrh vedoucího pracovníka o navýšení nabídky jazyků byl brán v potaz, nicméně k realizaci a uvedení návrhu do života v první ani ve druhé etapě vzdělávacího projektu nedošlo.*

*Odborná praxe ve vybrané firmě obnášela praktickou ukázkou konkrétně zaměřených činností dle nabídky kurzů a vyzkoušení si těchto činností samotnými účastníky projektu. V této vzdělávací části projektu vedoucí pracovník vyhledával, doporučoval a oslovoval konkrétní firmy při vytváření poptávky po možné realizaci praktické části účastníků projektu, přičemž svojí volbou vhodné firmy ovlivňoval celý průběh dané praxe konkrétního klienta.*

*Nejvíce mohl vedoucí pracovník ovlivnit skladbu rozvrhů, potažmo tedy rozložení předmětů a uzpůsobení počtu hodin v jednotlivých výukových dnech, kdy po pravidelných jednáních s účastníky vzdělávacího projektu zapracovával jejich připomínky a náměty a tímto ovlivňoval následný vývoj vzdělávacích aktivit. Studentům*

*vycházel vstříc do té míry, do které to bylo v rámci dané variability možné, přičemž pro studenty působil jako prvek podpory a koordinátor dílčích aktivit.*

*Tím, že vedoucí pracovník jednal s veškerými vyučujícími a přednášejícími formou rozhovorů a diskusí, měl také možnost usměrňovat vývoj vzdělávacích procesů, zasahovat do probírané látky a doporučovat zdůraznění dílčích částí přednášek.*

*Po zhodnocení situace z první etapy a po následné implementaci konkrétních návrhů a doporučení byly do rozvrhů ve druhé etapě zapracovány konzultační půdny ke každému předmětu a výuka každého jazyka probíhala v samostatném výukovém dnu. Také byly zapracovány připomínky z první etapy k době trvání kurzu.*

*Samotná výuka jednotlivých předmětů jak v první, tak i ve druhé etapě se obešla bez vážných komplikací. Dílčí nedostatky se řešily operativně a odpovídajícím způsobem. Vedoucí pracovník konstatoval shodu předpřipraveného plánu s realitou. Přednášející a školitelé projevili profesionalitu, administrativní pracovníci zase vstřícnost a odpovědný přístup.*

*Klienti by uvítali méně náročný vzdělávací program a více času na přípravu před jednotlivými zkouškami.*

*Možnost zlepšení navrhl vedoucí pracovník v doprovodné činnosti oblasti vzdělávání, kdy upozornil na prodlevy mezi vznesením dotazu a odpovědí na něj. Tato prodleva byla dle něj delší, než by ve skutečnosti mohla být, což bylo způsobeno přenosem dotazu od jedné osoby ke druhé - kompetentní osobě (to z důvodu, že „členové realizačního týmu mají přesně stanovené kompetence a odpovědnosti“). Předjetí této situaci by se dalo dalším tímto směrem zaměřeným proškolením všech členů řídicího a realizačního týmu a delegování jim pravomoci dané dotazy zodpovídat, anebo jako další možnost této „kompetentní osobě na dotazy“ doporučit průběžné navštěvování výuky či setkávání se v předem určených intervalech s klienty. V tomto pojetí bylo manažerem kladně zhodnoceno následně zapracované doporučení, kdy se zrealizovalo domluvení konzultací a vyhrazení klientům projektu jedné osoby, která jim byla dále zcela plně k dispozici. Klientům se na tuto osobu předaly kontaktní údaje a každý měl možnost libovolně se na cokoli kdykoli dotázat.*

### 4.3 Průběh projektu

Projekt byl financován z prostředků Evropského sociálního fondu (ESF) v České republice prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky. V rámci realizátora, dodavatelů vzdělávacích a poradenských aktivit, klientů a odborné veřejnosti byly na závěrečné konferenci projektu vyhodnoceny dosažené cíle projektu, dopady na celoživotní vzdělávání cílové skupiny a trh práce v Jihomoravském kraji a postupy, které se při realizaci projektu osvědčily. Cílem bylo ukázat hmatatelné výsledky a přinést inspiraci a impulsy k zahájení užitečných projektů, které naší zemi pomohou řešit tak aktuální problémy, jakými jsou rozvoj lidských zdrojů, oblast celoživotního vzdělávání a zaměstnanosti nesporně jsou.

### 4.4 Výsledky projektu<sup>66</sup>

Výběru klientů v první i druhé etapě projektu Most ke vzdělávání v JmK se zúčastnilo celkem 260 osob, z toho 149 bylo vybráno. Dohodu o vstupu do projektu podepsalo 123 klientů. Po motivačním kurzu, pracovní a bilanční diagnostice a kurzu ECDL nastoupilo 108 klientů do různých rekvalifikací a 90 z nich úspěšně ukončilo projekt.

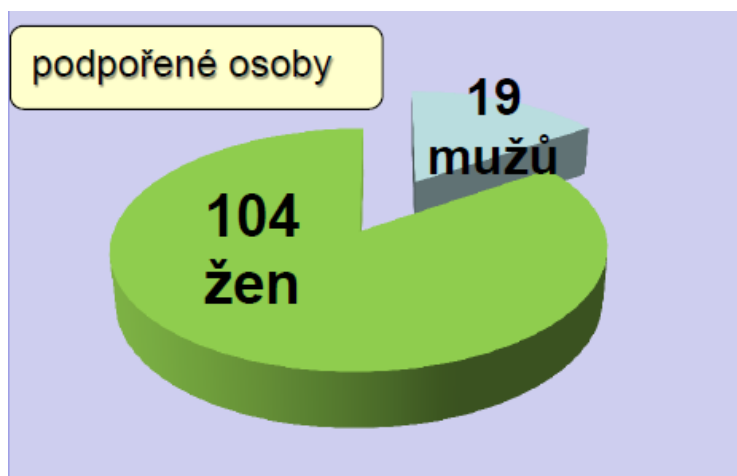
V rámci projektu se naplnily všechny plánované indikátory, tudíž můžeme považovat projekt za úspěšný.

V rámci projektu bylo podpořeno celkem 123 klientů cílové skupiny ve dvou etapách, přičemž časově byl nastaven princip vzdělávání korespondující s časovou organizací akademického roku. V souvislosti s projektem bylo podpořeno 19 pracovních míst, z toho bylo 6 pracovních míst nově vytvořeno a 13 pracovních míst splňuje podmínky vhodného zaměstnání. Projekt byl realizován na území Jihomoravského kraje v celkové délce 22 měsíců, tj. v období od 1. ledna 2010 do 31. října 2011.

---

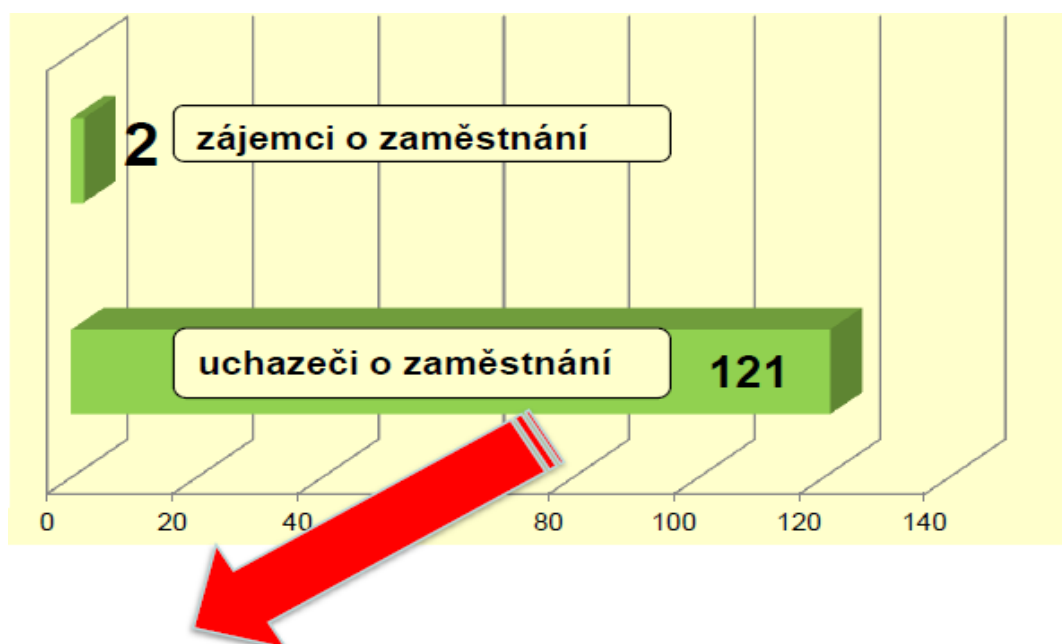
<sup>66</sup> <http://www.esfcr.cz/projekty/most-ke-vzdelavani-v-jihomoravskem-kraji> [cit 2012-02-18]

**Graf 1: Podpořené osoby (rozdělení dle pohlaví)**



Zdroj: <http://mostkevzdelavani.webnode.cz/news/zaverecna-konference/>

**Graf 2: Podpořené osoby (rozdělení dle zájemců a uchazečů o zaměstnání)**



**M1 - uchazeči o zaměstnání, kteří jsou v evidenci déle než 6 měsíců u osob do 25 let a déle než 12 měsíců u osob nad 25 let**

Zdroj: <http://mostkevzdelavani.webnode.cz/news/zaverecna-konference/>

### ***Výběr klientů projektu***

V rámci I. etapy realizace projektu se uskutečnilo celkem 7 výběrů klientů a vybráno bylo 80 klientů.

V rámci II. etapy realizace projektu se uskutečnilo také celkem 7 výběrů a bylo vybráno 72 klientů.

**Obrázek 5: Podpořené osoby (výběr klientů)**

<b>I. ETAPA</b>		<b>II. ETAPA</b>		<b>CELKEM</b>	
<b>zúčastnilo se</b>	<b>vybráno</b>	<b>zúčastnilo se</b>	<b>vybráno</b>	<b>zúčastnilo se</b>	<b>vybráno</b>
<b>138</b>	<b>80</b>	<b>124</b>	<b>72</b>	<b>262</b>	<b>152</b>

Zdroj: <http://mostkevzdelavani.webnode.cz/news/zaverecna-konference/>

Oproti původnímu plánu byl počet úspěšných klientů projektu překročen o 52 osob.

### ***Motivačně - vstupní program***

V rámci I. etapy realizace projektu podepsalo Dohodu o vstupu do projektu 65 osob a v rámci II. etapy realizace projektu Dohodu podepsalo 58 osob (nejprve 45 osob a dovýběrem 13 osob).

Aktivita byla vždy realizována v rozsahu 4 dnů a jejím výstupem byla osobní složka každého klienta. V rámci motivačních vstupních programů byli klienti seznámeni s obsahem projektu, jeho cíli, harmonogramem, možnostmi čerpání doprovodných a podpůrných opatření a s jejich právy a povinnostmi.



**Obrázek 6: Podpořené osoby (motivačně - vstupní program)**

I. ETAPA		II. ETAPA		CELKEM	
nastoupilo	dokončilo	nastoupilo	dokončilo	nastoupilo	dokončilo
65	65	58	58	123	123

Zdroj: <http://mostkevzdelavani.webnode.cz/news/zaverecna-konference/>

Oproti původnímu plánu byl počet úspěšných klientů projektu překročen o 23 osob.

### ***Individuální podpora a poradenství***

V rámci individuální podpory probíhal kontakt jednotlivých klientů s odborným poradcem (psychologem). Cílem byla snaha o maximální podporu klientů – možnost konzultovat s odborným poradcem aktuální situaci.

V rámci aktivity byl dále veden „Plán rozvoje klienta“, který klienta provázel po celou dobu účasti v projektu.

Celkem bylo úhrnem poskytnuto 101,5 hodiny individuální podpory a poradenství pro 81 osob, a to pod vedením odborného psychologa.

### **Poradenský servis**

Cílem aktivity bylo poskytnout klientovi komplexní poradenství ve formě bilanční či pracovní diagnostiky.

Aktivity se zúčastnilo celkem 85 klientů. Na základě rozhodnutí z motivačně – vstupního programu a individuálního poradenství klient individuálně absolvoval bilanční nebo pracovní diagnostiku.

**Tabulka 4: Podpořené osoby (poradenský servis)**

Aktivita	Počet úspěšných klientů
Bilanční diagnostika	45
Pracovní diagnostika	40
Celkem zhodnocení	85

Zdroj: <http://mostkevzdelavani.webnode.cz/news/zaverecna-konference/>

**Obrázek 7: Podpořené osoby (bilanční diagnostika)**

I. ETAPA		II. ETAPA		CELKEM	
nastoupilo	dokončilo	nastoupilo	dokončilo	nastoupilo	dokončilo
23	23	22	22	45	45

Zdroj: <http://mostkevzdelavani.webnode.cz/news/zaverecna-konference/>

Oproti původnímu plánu byl počet úspěšných klientů projektu překročen o 5 osob.

**Obrázek 8: Podpořené osoby (pracovní diagnostika)**

I. ETAPA		II. ETAPA		CELKEM	
nastoupilo	dokončilo	nastoupilo	dokončilo	nastoupilo	dokončilo
37	37	3	3	40	40

Zdroj: <http://mostkevzdelavani.webnode.cz/news/zaverecna-konference/>

**Vzdělávací činnosti – kurz PC dle osnov ECDL**

V rámci této aktivity byly realizovány kurzy zaměřené na ICT s možností získání certifikátu ECDL START.

**Obrázek 9: Podpořené osoby (kurz PC dle osnov ECDL)**

I. ETAPA		II. ETAPA		CELKEM	
nastoupilo	dokončilo	nastoupilo	dokončilo	nastoupilo	dokončilo
56	56	31	30	87	86

Zdroj: <http://mostkevzdelavani.webnode.cz/news/zaverecna-konference/>

Oproti původnímu plánu byl počet úspěšných klientů v kurzu navýšen o 6 osob.

### *Vzdělávací kurzy*

V rámci realizace projektu byly realizovány kurzy, o které byl největší zájem ze strany klientů. Celkově největší zájem byl o kurz se zaměřením na Personalistiku. (Tento kurz úspěšně absolvovalo 63 klientů).

Celkově byli klienti u závěrečných zkoušek úspěšní, až na jednu klientku ve II. etapě projektu v kurzu Základy podnikání, která závěrečnou zkoušku v řádném termínu nesložila a musela absolvovat tuto zkoušku v opravném termínu, který byl stanoven na konec měsíce července 2011.

**Obrázek 10: Podpořené osoby (vzdělávací kurz)**

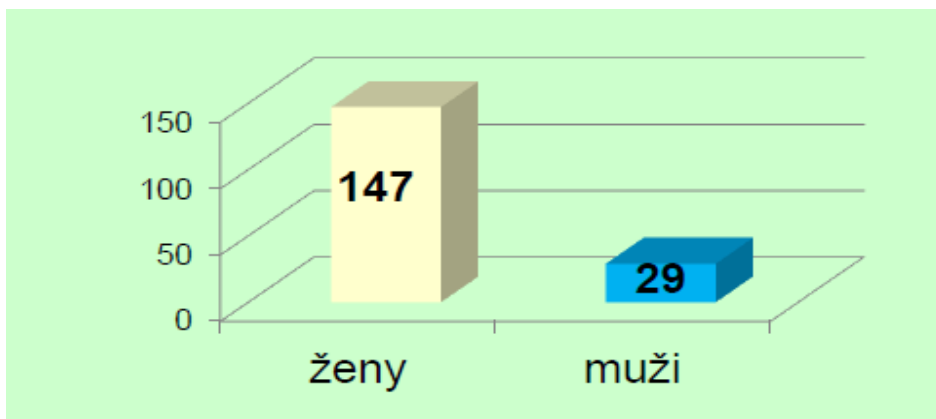
I. ETAPA		II. ETAPA		CELKEM	
nastoupilo	dokončilo	nastoupilo	dokončilo	nastoupilo	dokončilo
50	47	49	43	99	90

Zdroj: <http://mostkevzdelavani.webnode.cz/news/zaverecna-konference/>

Oproti původnímu plánu byl počet úspěšných klientů projektu překročen o 10 osob.

Celkem bylo v rámci realizace vzdělávacího programu (kurz PC dle osnov ECDL + vzdělávací kurz) vydáno 176 osvědčení o úspěšném absolvování rekvalifikačního kurzu.

**Graf 3: Absolventi vzdělávacího programu (rozdělení dle pohlaví)**



Zdroj: <http://mostkevzdelavani.webnode.cz/news/zaverecna-konference/>

Výuka proběhla ve zkrácené prezenční formě. Předměty včetně předmětových zkoušek (Zk), klasifikovaných zápočtů (KZ) a zápočtů (Z) byly dle projektu s přidělením kreditů (podle akreditací MŠMT pro kombinované studium a podle akreditovaných sylabů předmětů).

Všichni posluchači splnili základní předpoklady pro vykonání závěrečné zkoušky, tj. měli účast na výuce, úspěšně složili předmětové zkoušky, klasifikované zápočty a zápočty. Závěrečná zkouška byla vykonána všemi posluchači komisionálně, komisi včetně předsedy komise jmenoval vysokoškolský prorektor pro vědu a výzkum.

**Tabulka 5: Počty posluchačů vzdělávacích kurzů**

**I. etapa**

Počet přihlášených do rekvalifikačního programu	65 zájemců
Počet nastoupených do rekvalifikačního programu	50 zájemců
<b>Počet absolventů vzdělávacího kurzu</b>	<b>47 absolventů</b>

**II. etapa**

Počet přihlášených do rekvalifikačního programu	58 zájemců
Počet nastoupených do rekvalifikačního programu	49 zájemců
<b>Počet absolventů vzdělávacího kurzu</b>	<b>43 absolventů</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Absolventů celkem (I. + II. etapa) .....90 absolventů.

Numerické změny v přihlášených a nastoupených posluchačích (viz tabulka 5) byly zapříčiněny odchody klientů v jednotlivých etapách z osobních důvodů, resp. klienti získali práci (všechny odchody byly konzultovány na úřadu práce).

Požadavek projektu – minimálně 80 absolventů – splněno. Celkový počet absolventů kurzu 90 (překročeno o 10 absolventů).

***Odborná praxe***

V průběhu rekvalifikace byla klientům zajištěna odborná praxe a to s ohledem na zaměření jejich kurzu a místem bydliště.

Praxí prošlo 94 klientů projektu za spolupráce 49 firem a organizací.

Cílem aktivity byla pravidelná docházka klienta projektu na pracoviště (aktivace pracovních návyků), činnost v přesně vymezené pracovní době (upevnění a upravení pracovních návyků) a prohloubení získaných znalostí a dovedností v rámci profesního vzdělávání.

Pro každého klienta byl zpracován „Plán odborné praxe“ u konkrétního zaměstnavatele, který stanovil přesný časový harmonogram a cíle, kterých se má v jednotlivých etapách odborné praxe dosáhnout. Plán byl průběžně vyhodnocován. Na závěr stínování bylo vypracováno komplexní hodnocení klienta a na základě něj bylo vydáno klientovi zaměstnavatelem Osvědčení o absolvování odborné praxe s uvedením časového rozsahu a výčtem získaných pracovních dovedností.

### ***Monitoring trhu práce***

Po celou dobu realizace projektu byli klienti projektu motivováni k aktivnímu hledání zaměstnání ve spolupráci s osobním asistentem. Osobní asistent doprovázel, nabízel možnosti zaměstnání a zprostředkoval prvotní kontakt se zaměstnavatelem. Cílem asistenta bylo klienta aktivovat, motivovat a podporovat při hledání a získávání zaměstnání. Osobní asistent využíval své znalosti regionálního trhu práce a podporoval klienty v hledání zaměstnání na trhu práce v Jihomoravském kraji.

Celkem bylo v rámci realizace projektu poskytnuto 137 hodin osobní asistence a poradenství pro 103 osob.

V souvislosti s projektem bylo vytvořeno celkem 19 pracovních míst. Z toho bylo 6 pracovních míst nově vytvořeno a podpořeno ve formě příspěvku na mzdové náklady a 13 pracovních míst splnilo podmínky vhodného zaměstnání.

### **Tabulka 6: Statistika**

Počet klientů na vstupu do aktivit projektu	123 osob
Počet klientů na výstupu z projektu	90 osob – 73,17 %
Počet klientů umístěných na vhodná pracovní místa	13
Počet klientů umístěných na nová pracovní místa	6

Zdroj: <http://mostkevzdelavani.webnode.cz/news/zaverecna-konference/>

## 4.5 Shrnutí

V kapitole „Výzkum“, který jsme zaměřili do oblasti vzdělávání, jsme nejprve představili vybraný vzdělávací projekt „*MOST ke vzdělávání v Jihomoravském kraji*“, kdy jsme definovali *cíle, účastníky a program projektu*, přičemž jsme poté blíže uvedli aktivity projektu (*motivační program, individuální podpora a poradenství, bilanční a pracovní diagnostika, základy obsluhy osobního počítače, vzdělávací program, odborná praxe*).

Každou jednotlivou aktivitu jsme následně analyzovali a dále v jednotlivých popsaných etapách shrnuli a zhodnotili vyjádřením vedoucího pracovníka, zakomponovali jsme postřehy a komentáře daného vedoucího pracovníka, přičemž jsme předvedli jeho vliv na proces vzdělávání.

Nastínili jsme *průběh projektu* a jeho zdařilost prezentovali v subkapitole „*výsledky projektu*“, kde jsme v konkrétním numerickém vyjádření předvedli s pomocí grafů, obrázků, tabulek a doprovodných textů úspěšnost realizovaného projektu.



## ZÁVĚR

Všechny společnosti jsou závislé na lidech, protože právě díky nim, tedy jejich prostřednictvím, dosahují svých cílů. Lidské zdroje pro ně představují jedinečný kapitál, kdy na základě úsilí a tvořivosti pracovníků může daná společnost dosáhnout prosperity a konkurenční výhody. Každá firma obezřetně vybírá své manažery, jelikož právě ti hrají v podniku klíčovou roli. Z tohoto důvodu jsme první kapitolu věnovali vedoucímu pracovníkovi a jeho osobnosti, která se projevuje v pracovním procesu i v interaktivním sociálně - pracovním působení.

Manažer je vedoucí pracovník, který pracuje skrze své podřízené. Proto nám, pro potvrzení uvedeného teoretického konstatování, druhá kapitola objasňuje činnosti vedoucího pracovníka s důrazem na vedení a řízení lidských zdrojů.

Abychom mohli naplnit cíl práce „*vliv osobnosti manažera na proces vzdělávání*“, rozvedli jsme, ve třetí kapitole, vzdělávání, učení i sebevzdělávání s uvedením metodiky přípravy a osobnostního rozvoje. Tato kapitola nám podává vysvětlení proč je pro člověka nepostradatelné neustálé rozvíjení a to jak v osobním životě, tak hlavně v pracovním procesu, kdy si dalším vzděláváním a seberozvíjením budujeme větší konkurenceschopnost a vytváříme si tím lepší postavení.

V návaznosti na předchozí teoretickou část práce jsme se ve čtvrté kapitole zaměřili na část praktickou, kde jsme v rámci výzkumné činnosti prezentovali a analyzovali reálný vzdělávací projekt primárně sloužící ke zvýšení zaměstnatelnosti cílové skupiny uchazečů a zájemců o zaměstnání s minimálně úplným středním nebo úplným středním odborným vzděláním na trhu práce prostřednictvím realizace komplexního programu odstraňující bariéry znesnadňující trvalý vstup na trh práce v Jihomoravském kraji. Náš definovaný projekt můžeme vyhodnotit jako zdařilý, což potvrzují i příložené údaje v subkapitole 4.4, kdy závěrečné zkoušky úspěšně vykonalo 90 účastníků<sup>67</sup>, z čehož 19 osob<sup>68</sup> bylo na základě úspěšného vykonání kurzu uvedeno do pracovního procesu.

---

<sup>67</sup> Požadavek projektu byl 80 absolventů, tedy v projektu byl uvedený limit překročen o 10 absolventů.

Vyšli jsme z hypotézy, že i když projekt připravíme se zohledněním různých možných situací, musíme na něm i nadále v průběhu pracovat, což obnáší určité korekce také v samotné realizační části. Tento předpoklad jsme dokázali v našem modelovém případě, kdy k určitým korekcím v průběhu jednotlivých etap docházelo a kdy se projekt postupně zdokonaloval i ve svém průběhu. To klade větší nároky na tvůrce a realizátory projektu, kdy musí být neustále ve střehu a připraveni k rychlému a adekvátnímu řešení nastalé situace, jelikož práce s lidmi je variabilní a to z toho důvodu, že lidé jsou nepředvídatelný zdroj.

Ovlivnění procesu vzdělávání osobností manažera jsme předvedli na konkrétním projektu. Ihned, v úvodní části, měl vedoucí pracovník možnost ovlivnit skladbu účastníků vzdělávacích aktivit, kdy podle vyhodnocených dotazníků, individuálních rozhovorů, pozorování a subjektivní analýzou účastníků doporučil vhodné osoby. Při motivačně vstupním programu navrhl vedoucí pracovník v kooperaci se svými kolegy řešení ohledně kladení většího důrazu na požadavky a povinnosti od účastníků kurzu, jelikož účastníky došlo k nepochopení určitých bodů programu. Tento návrh byl ve druhé etapě projektu zohledněn a realizován. Poradenský servis v čele s psychologem přinesl doporučení vedoucího pracovníka ve formě navýšení hodinové dotace na konzultace jednotlivců s daným psychologem včetně vznesení návrhu na navýšení pestrosti odborníků z více oblastí. Modul informačních a komunikačních technologií náš vedoucí zhodnotil jako nadbytečný, protože posluchačům nepřinesl mnoho nového. Možné řešení se jevilo ve zvýšení úrovně požadovaného modulu ECDL či diferencovat úroveň dle individuálních potřeb posluchačů. Předložený návrh nebyl brán v potaz. Tematický vzdělávací modul odkryl úzkou nabídku ve volbě cizích jazyků, kdy k výběru byly účastníkům předloženy pouze dva cizí jazyky. Vedoucí pracovník zpracoval návrh o navýšení šíře jazyků, což bylo bráno v potaz, avšak k realizaci nedošlo. Vedoucí pracovník především ovlivňoval praxi účastníků, kdy pro ně aktivně vyhledával či doporučoval vhodné instituce. Nejvíce měl možnost manipulovat se skladbou rozvrhů, rozložením předmětů a uzpůsobením počtu hodin v konkrétním výukovém dni. Na základě námětů a připomínek z řad účastníků, mohl

---

<sup>68</sup> Pro účely projektu vytvořeno 6 nových pracovních míst, které byly podpořeny ve formě příspěvku na mzdové náklady. Zbývajících 13 pracovních míst splnilo podmínky vhodného zaměstnání.

určitým způsobem dle dané variability směřovat nápravu a změny. Působil pro účastníky jako prvek podpory a koordinátor dílčích aktivit. Měl možnost zasahovat do vzdělávacích procesů a tak usměrňovat jejich vývoj. Po zhodnocení situace z první etapy zasáhl do rozvrhu a uzpůsobil ho více ke spokojenosti dalších účastníků. Upozornil na různé události v doprovodných činnostech vzdělávacího kurzu a navrhl další možná řešení jako proškolení všech členů realizačního týmu, určení osoby zodpovědné za komunikaci s účastníky vzdělávání, což se následně i realizovalo.

Můžeme konstatovat, že vedoucí pracovník dokáže do značné míry ovlivnit samotný proces vzdělávání. Záleží však na tom, jaké má dispozice a kompetence v návaznosti na vzdělávání. V našem ukázkovém příkladu měl do značné míry možnost vzdělávání ovlivnit včetně možnosti do určité míry působit na samotný vzdělávací projekt.

V dnešní době, kdy je vysoká míra nezaměstnanosti<sup>69</sup> a kdy si zaměstnavatelé mají možnost své pracovníky vybírat z mnoha zájemců<sup>70</sup>, považují za nutnost další sebevzdělávání a seberozvíjení. Důvody tomu můžeme nalézt především v souvislosti s rostoucí složitostí a nejistotou prostředí, ve kterém se pohybujeme. Současná společnost se rozvíjí dynamickým způsobem a tento rozvoj je doprovázen neustálými změnami, na které musíme reagovat. Konkurence se zvyšuje a nároky na každého pracovníka jsou čím dál vyšší. Proto se domnívám, že programy, které rozšiřují poznatky a dovednosti jejich absolventů, jsou velmi prospěšné a to jak pro účastníky samotné, tak i pro instituce, ve které dosažené znalosti dále uplatní.

---

<sup>69</sup> V lednu 2012 míra nezaměstnanosti v ČR vzrostla na 9,1%.

<sup>70</sup> Na jedno pracovní místo v současnosti připadá v průměru 15,5 uchazeče.

více na: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/> [cit 2012-03-01]

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické zdroje:

HALBERŠTÁT, L. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského s.r.o. Praha, 2004.

KAMP, D. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0005-0.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

MARQUES, C.; JIRÁSEK, F. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: SERIFA, 2004.

MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2010. ISBN 978-80-7265-075-0.

PECHAČOVÁ, Z.; BAKALÁŘ, E. *Psychologie v podnikání a komunikace*. 4. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2000. ISBN 80-213-0650-5.

PITRA, Z. *Dovednosti a image manažera*. 1. vyd. Praha: SERIFA, 2002. ISBN 80-7265-041-6.

SKALKA, J. a spol. *Základy pedagogiky dospělých*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1989. ISBN 80-04-21636-6.

STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1993. ISBN 80-85300-65-6.

ŠTIKAŘ, J.; RYMEŠ, M.; RIEGEL, K., et al. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky. 3. díl*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-85839-87-3.

VACKOVÁ, J. *Management LZ ve VaV*. 1. vyd. Hradec Králové: Masarykova Univerzita, 2010.

ZUCHA, R. O. *Praktická příprava manažera. Nové metody a pohledy ve světovém kontextu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-32-2.

### **Internetové zdroje:**

BIVŠ. *MOST ke vzdělávání* [online] [cit 2012-02-11]. Dostupné na WWW: <<http://www.bivs.cz/o-nasi-skole/granty-a-projekty-bivs/most-ke-vzdelavani/most-ke-vzdelavani.580>>.

BORSKÁ, I. *Vedoucí pracovník a vedení lidí* [online] [cit 2011-11-26]. Dostupné na WWW: <<http://www.iporadce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=81324>>.

BUSINESSINFO.CZ. *Metody vzdělávání* [online] [2012-01-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/formy-metody-prostredky-firma-vzdelavani/1001663/57435/?page=2>>.

ESF V ČR. *MOST KE VZDĚLÁVÁNÍ v JmK* [online] [cit 2012-02-11]. Dostupné na WWW: <<http://www.esfcr.cz/projekty/most-ke-vzdelavani-v-jihomoravskem-kraji>>.

ESF V ČR. *MOST KE VZDĚLÁVÁNÍ v Jihomoravském kraji* [online] [cit 2012-02-11]. Dostupné na WWW: <<http://www.esfcr.cz/zakazky/most-ke-vzdelavani-v-jihomoravskem-kraji>>.

KOHOUTEK, R. *Charakter jako složka osobnosti* [online] [cit 2011-12-03]. Dostupné na WWW: <<http://rudolfkohoutek.blog.cz/0812/osobnost-a-charakter>>.

KURZY.CZ. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2012* [online] [cit 2012-03-01]. Dostupné na WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>.

MANAGEMENT A MARKETING. *Jaké vlastnosti má charismatický vedoucí?* [online] [cit 2011-12-05]. Dostupné na WWW: <<http://managment-marketing.studentske.eu/2008/05/jak-vlastnosti-m-charismatick-vedouc.html>>.

MANAGEMENT MANIA. *Metody vzdělávání na pracovišti (On the Job Training)* [online] [2012-01-10]. Dostupné na WWW: <<http://managementmania.com/metody-vzdelavani-na-pracovisti>>.

MENSA. *Intelligence a její měření* [online] [cit 2012-01-04]. Dostupné na WWW: <[http://casopis.mensa.cz/veda/intelligence\\_a\\_jeji\\_mereni.html](http://casopis.mensa.cz/veda/intelligence_a_jeji_mereni.html)>.

MOST KE VZDĚLÁVÁNÍ V JMK. *MOST KE VZDĚLÁVÁNÍ v Jihomoravském kraji* [online] [cit 2012-02-11]. Dostupné na WWW: <<http://mostkevzdelavani.webnode.cz/>>.

MOST KE VZDĚLÁVÁNÍ V JMK. *O projektu* [online] [cit 2012-02-11]. Dostupné na WWW: <<http://mostkevzdelavani.webnode.cz/o-projektu/>>.

MOST KE VZDĚLÁVÁNÍ V JMK. *Závěrečná konference* [online] [cit 2012-02-18]. Dostupné na WWW: <<http://mostkevzdelavani.webnode.cz/news/zaverecna-konference/>>.

NOVÉ SLUŽBY. *Člověk a jeho schopnosti* [online] [cit 2011-11-29]. Dostupné na WWW: <<http://www.novesluzby.cz/zajimavosti.209/clovek-a-jeho-schopnosti.20930.html>>.

PSYCHOLOGIE. *Osobnost člověka* [online] [cit 2011-11-26]. Dostupné na WWW: <<http://www.psychotesty.kvalitne.cz/psychologie-osobnost-15.html>>.

PSYCHOTESTY. *Temperament* [online] [cit 2011-12-03]. Dostupné na WWW: <<http://cz.psychotests.net/temperament/>>.

## SEZNAM ZKRATEK

16 – PF	Šestnáctifaktorový osobnostní dotazník
BIP	Bochumský osobnostní dotazník
B-I-T II	Test profesních zájmů
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CS	Case Study – případová studie
CTI	Dotazník konstruktivního myšlení
CV	Curriculum Vitae – akademický nebo profesní životopis
CŽV	Celoživotní vzdělávání
ČR	Česká republika
DVP	Dotazník volby povolání a plánování profesní kariéry
ECDL	European Computer Driving Licence – „evropský řidičák na počítač“ mezinárodní certifikační koncept testující počítačovou gramotnost
ECTS	European Credit Transfer System - kreditní systém vysokých škol
EQ	Emotional Quotient - emoční kvocient (stupeň emoční inteligence)
ESF	Evropský sociální fond
FDT	Kresby postavy
ICL	Dotazník interpersonální diagnózy
ICT	Information and Communication Technologies - informační a komunikační technologie
IQ	Intelligence Quotient - inteligenční kvocient - poměr mentálního věku a věku chronologického (skutečného)
I-S-A	Analýza struktury inteligence
I-S-T	Test struktury inteligence
JmK	Jihomoravský kraj
KUD	Osobnostní inventář
KZ	Klasifikovaný zápočet (forma ukončení předmětu ve vysokoškolské výuce)
LMI	Dotazník motivace k výkonu
LZ	Lidské zdroje

MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OFFJT	Off the Job Training - vzdělávání mimo pracoviště
OJT	On the Job Training - vzdělávání na pracovišti
PC	Personal Computer – osobní počítač
Sb.	Sbírka zákonů České republiky
SPARO	Osobnostní dotazník, základní nástroj diagnostické baterie Diaros
TKS	Test kognitivních schopností
TPO	Test profesionální orientace
VAPO	Vlastnosti a projev osobnosti
VaV	Výzkum a vývoj
vs.	versus – proti
VŠ	Vysoká škola
Z	Zápočet (forma ukončení předmětu ve vysokoškolské výuce)
Zk	Zkouška (forma ukončení předmětu ve vysokoškolské výuce)



# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1:	Gaussova křivka rozložení inteligence v populaci .....	26
Obrázek 2:	Působení charismatického vedoucího v rámci funkčního vedení .....	28
Obrázek 3:	Zdroje organizace a proces řízení .....	34
Obrázek 4:	Úkol řízení lidských zdrojů .....	39
Obrázek 5:	Podpořené osoby (výběr klientů) .....	86
Obrázek 6:	Podpořené osoby (motivačně - vstupní program) .....	87
Obrázek 7:	Podpořené osoby (bilanční diagnostika) .....	88
Obrázek 8:	Podpořené osoby (pracovní diagnostika) .....	89
Obrázek 9:	Podpořené osoby (kurz PC dle osnov ECDL).....	89
Obrázek 10:	Podpořené osoby (vzdělávací kurz) .....	90

## Seznam tabulek

Tabulka 1:	Přehled charakteristických rysů úspěšných vedoucích.....	23
Tabulka 2:	Přehled stylů řízení .....	24
Tabulka 3:	Styly vedení .....	36
Tabulka 4:	Podpořené osoby (poradenský servis) .....	88
Tabulka 5:	Počty posluchačů vzdělávacích kurzů .....	92
Tabulka 6:	Statistika .....	93

## Seznam grafů

Graf 1:	Podpořené osoby (rozdělení dle pohlaví).....	85
Graf 2:	Podpořené osoby (rozdělení dle zájemců a uchazečů o zaměstnání) .	85
Graf 3:	Absolventi vzdělávacího programu (rozdělení dle pohlaví) .....	91

## SEZNAM PŘÍLOH

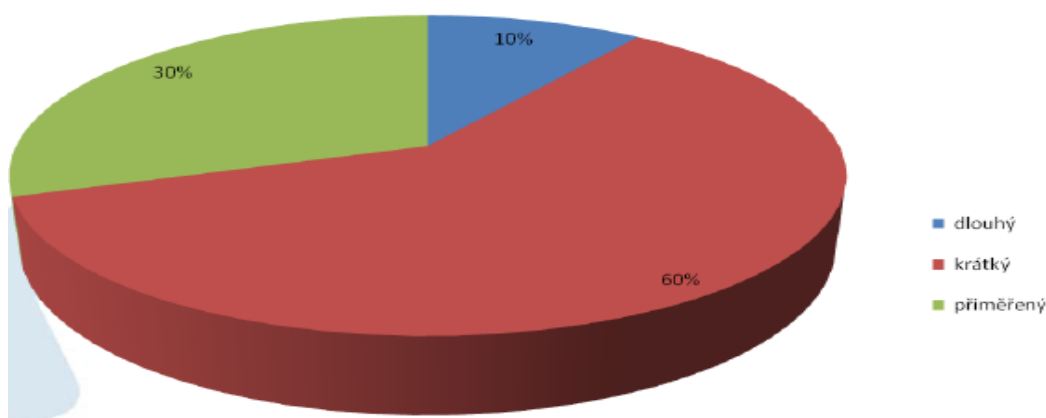
Příloha A	Doba trvání kurzu na základě hodnocení účastníků.....	I
Příloha B	Celková úroveň výuky a organizace.....	II
Příloha C	Výsledky závěrečných zkoušek.....	III
Příloha D	Hodnotící dotazník vzdělávací aktivity.....	IV

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Doba trvání kurzu na základě hodnocení účastníků

První etapa vzdělávacího projektu přinesla, co se délky kurzu týče, ohlasy, které můžeme pozorovat v následujícím grafickém znázornění.

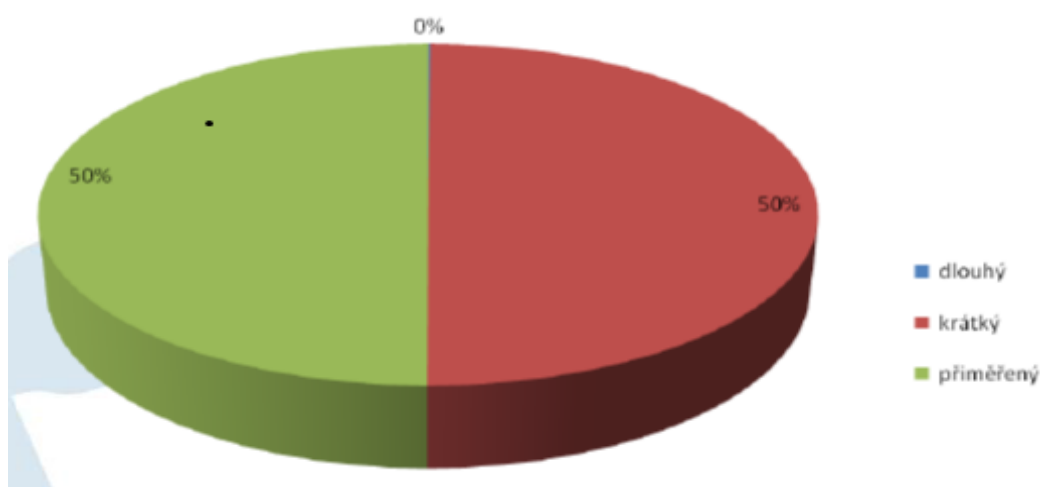
### I. etapa projektu



Zdroj: <http://mostkevzdelavani.webnode.cz/news/zaverecna-konference/>

Po postupném zapracování a realizaci připomínek z I. etapy vzdělávacího kurzu a po implementaci předložených návrhů, můžeme na základě dalšího předloženého grafu vysledovat, při vzetí v potaz zásahu realizátorů, vývoj v hodnocení účastníků kurzu.

### II. etapa projektu



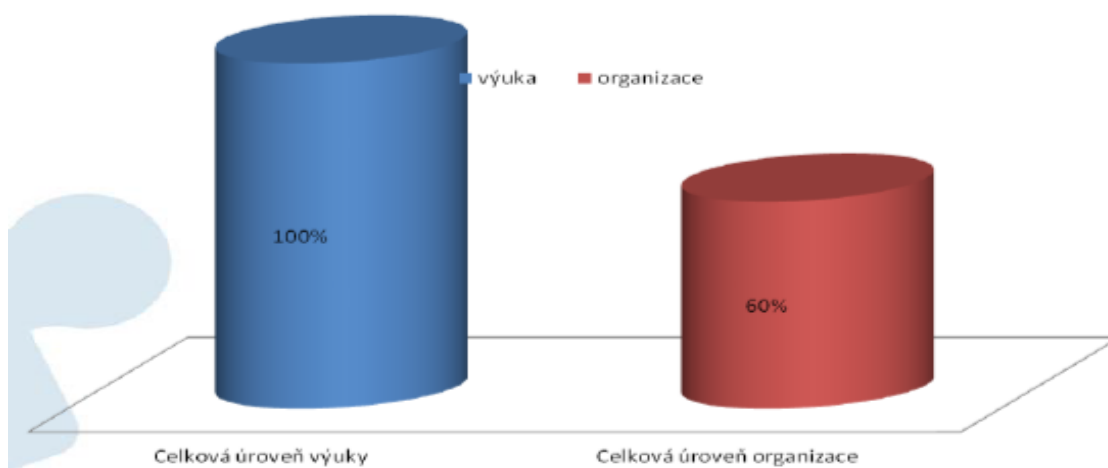
Zdroj: <http://mostkevzdelavani.webnode.cz/news/zaverecna-konference/>

## Příloha B – Celková úroveň výuky a organizace

Celková úroveň výuky hodnocena účastníky kurzu po celou dobu realizace projektu (I. i II. etapa) jako výborná.

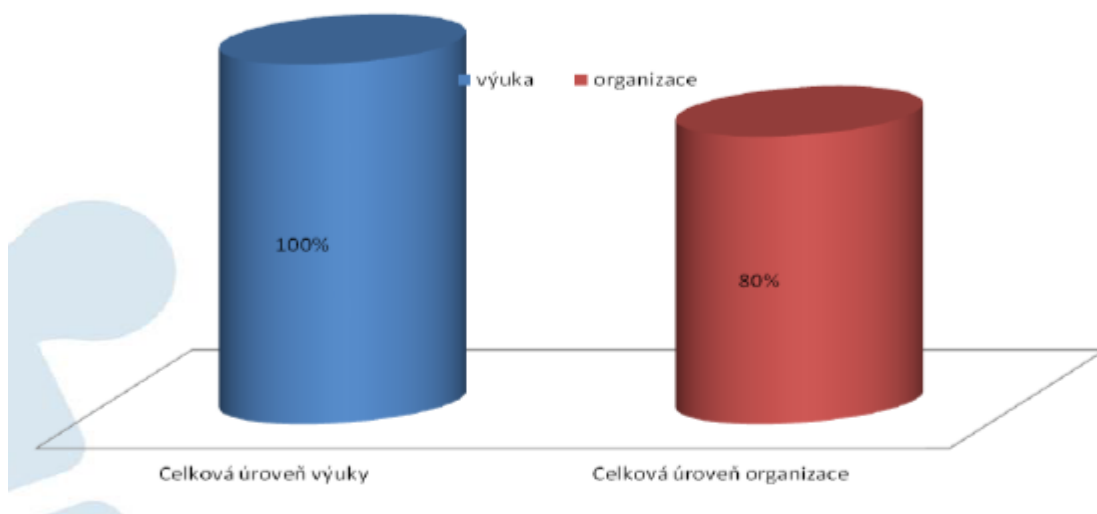
Celková úroveň organizace se po I. etapě zvýšila o 20% (po zapracování navrhovaných změn a po postupném doladění dílčích činností).

### I. etapa projektu



Zdroj: <http://mostkevzdelavani.webnode.cz/news/zaverecna-konference/>

### II. etapa projektu



Zdroj: <http://mostkevzdelavani.webnode.cz/news/zaverecna-konference/>

## Příloha C – Výsledky závěrečných zkoušek

Název kurzu	Počet posluchačů	Hodnocení		
		výborně	velmi dobře	dobře
Účetnictví Brno	14	9	4	1
Základy podnikání Břeclav	4	1	3	0
Personalistika Břeclav	11	7	4	0
Personalistika Vyškov	18	5	11	2
Personalistika Břeclav	16	5	10	1
Personalistika Vyškov	18	15	2	1
Základy podnikání Brno	9	0	3	6
<b>Celkem</b>	<b>90</b>	<b>42</b>	<b>37</b>	<b>11</b>

Zdroj: <http://mostkevzdelavani.webnode.cz/news/zaverecna-konference/>

## Příloha D – Hodnotící dotazník vzdělávací aktivity



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
www.esfcr.cz

### Hodnotící dotazník vzdělávací aktivity

Název projektu: **MOST KE VZDĚLÁVÁNÍ v Jihomoravském kraji** CZ.1.04/2.1.00/13.00073  
Místo konání: Břeclav  
Termín konání: 2. 5. – 27. 6. 2011  
Etapa: 2  
Vzdělávací aktivita: aktivita č. 7 – Vzdělávací program – rekvalifikace – Personalistika

#### *Hodnocení vzdělávací aktivity:*

- Jak hodnotíte průběh a organizaci vzdělávacího programu?  
1 velmi spokojen 2 spokojen 3 drobné výhrady 4 nespokojen 5 velmi nespokojen
- Jak hodnotíte úroveň učebních a studijních textů?  
1 velmi spokojen 2 spokojen 3 drobné výhrady 4 nespokojen 5 velmi nespokojen
- Jak hodnotíte místo konání a technické vybavení učebny?  
1 velmi spokojen 2 spokojen 3 drobné výhrady 4 nespokojen 5 velmi nespokojen
- Splnila vzdělávací aktivita Vaše očekávání?  
1 velmi spokojen 2 spokojen 3 drobné výhrady 4 nespokojen 5 velmi nespokojen
- Jaký je Váš celkový dojem ze vzdělávací aktivity?  
1 velmi spokojen 2 spokojen 3 drobné výhrady 4 nespokojen 5 velmi nespokojen

#### *Hodnocení lektora:*

- Jak hodnotíte odbornou úroveň lektora?  
1 velmi spokojen 2 spokojen 3 drobné výhrady 4 nespokojen 5 velmi nespokojen
- Jak hodnotíte použití metod práce (výuky) lektora?  
1 velmi spokojen 2 spokojen 3 drobné výhrady 4 nespokojen 5 velmi nespokojen
- Jak hodnotíte srozumitelnost výkladu lektora?  
1 velmi spokojen 2 spokojen 3 drobné výhrady 4 nespokojen 5 velmi nespokojen

Děkujeme za vyplnění dotazníku.

[www.mostkevzdelavani.eu](http://www.mostkevzdelavani.eu)

„Most ke vzdělávání v Jihomoravském kraji“ CZ.1.04/2.1.00/13.00073

Tento projekt realizuje Úřad práce České republiky.

„Tento projekt je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky.“

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

<b>Jméno autora:</b>	<b>Zdeňka Suchánková</b>
<b>Obor:</b>	<b>Andragogika</b>
<b>Forma studia:</b>	<b>kombinovaná</b>
<b>Název práce:</b>	<b>Osobnost vedoucího pracovníka</b>
<b>Rok:</b>	<b>2012</b>
<b>Počet stran textu bez příloh:</b>	<b>90</b>
<b>Celkový počet stran příloh:</b>	<b>4</b>
<b>Počet titulů české literatury a pramenů:</b>	<b>13</b>
<b>Počet internetových zdrojů:</b>	<b>16</b>
<b>Vedoucí práce:</b>	<b>Ing. Jan Hrnčíř, MBA</b>