

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

obor: **školský management**

Bakalářská práce

Osobnost vedoucího pracovníka školy

Personality of a school business manager

Iveta Chromcová

Vedoucí práce : **Doc. PhDr. Dušan Lužný, Dr.**

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Olomouc 2014

Prohlazuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Opavě dne 22.11.2014

_____.

Vlastnoruční podpis

Poděkování

Děkuji touto cestou **doc. PhDr. Dušanovi Lužnému, Dr.**, za odborné vedení, čas strávený nad touto prací, cenné rady, podněty a připomínky, které mi poskytl při zpracování závěrečné bakalářské práce.

OBSAH:

1. Úvod	..6
2. Vymezení pojmu osobnost , vedoucí pracovník, manažer	..6
2.1. Osobnost manažera / vedoucího pracovníka	..7
2.2. Požadavky na osobnost vedoucího pracovníka a jeho rysy	..8
2.2.1. Rozvíjení svých znalostí . osobnostní rozvoj	..10
2.3. Manažerské funkce	..11
2.4. Manažerské role	..13
2.4.1. Profesionální vystupování	..14
2.5. Typologie manažera	..15
2.5.1. Temperament	..16
2.5.2. Motivy	..17
2.5.3. Postoje	..18
2.5.4. Schopnosti	..18
2.6. Sebepoznávání19
2.6.1. Význam sebepoznávání pro manažerskou práci	..20
3. Problémy, které se objevují v práci vedoucího pracovníka	..21
3.1. Co je to stres	..23
3.1.1. Stresory	..23
3.2. Co je syndrom vyhoření	..26
3.2.1. Fáze syndromu vyhoření	..26
3.2.2. Rizikové faktory syndromu vyhoření	..27
3.3. Komunikační problémy	..28
3.4. Interpersonální nároky	..28
3.5. Vyrovnávání se s obtížnými situacemi	..29
4. Možnosti zvládnutí zátěže	..30
4.1. Návrh souboru metod	..30
5. Rozbor metod k možnostem osobního růstu	..30
5.1. Komunikace	..30
5.2. Eisenhower v principu	..32
5.3. Řízení změn	..32
5.4. McKinseyho model 7S	..33
5.5. Motivace	..35
6. Závěr	..35
7. Použitá literatura	..37

8. Internetové zdroje 38
9. Seznam obrázků a tabulek v textu 39

1. Úvod

Goeth v verz, který se často cituje:

Nejvyšší slast pozemz an

jediná je: osobnost,

a tím se vyslovuje názor, že nejvzdálenější cíl a nejsilnější pání každého spoívá v rozvinutí celosti lidské bytosti, kterou oznaujeme jako osobnost. Výchova k osobnosti se dnes stala výchovným ideálem v protikladu ke standardizovanému kolektivnímu i normálnímu lovu, kterého si žádá všeobecná masovost.

C.G. Jung: *Lov k a kultura (str.9-34), Brno 2012, O vzniku osobnosti*

<http://ografologii.blogspot.cz/2013/08/c-g-jung-o-vzniku-osobnosti.html>)

Ve své práci bych se chtěla zaměřit na osobnost vedoucího pracovníka (dále jen manažera) v MŠ se vzemi náležitostmi, které jsou s touto rolí spojeny a navrhnou které metody, které se dají využít pro zvládnání této role. Dobrý manažer by měl znát své přednosti, ale i slabiny. Poznáním sama sebe se lépe bude vyrovnávat se svými slabými stránkami. Řízení organizace je nelehký a stresující úkol. Stres nás provází neustále, jak v práci, tak i v soukromém životě. Umět zvládat stresové situace je prvořadým úkolem manažera. Bez toho bychom nemohli řídit organizaci, plánovat, rozhodovat, organizovat a úspěšně spolupracovat se svými zaměstnanci. Ke své spokojenosti má každý svou cestu, která je pro něho ideální a manažer by měl tyto cesty akceptovat a zároveň z nich vybrat to nejlepší ve prospěch organizace a vytvářet ve svých zaměstnancích spokojenost, jejich důvěritost a nepostradatelnost.

2. Vymezení pojmu osobností, vedoucího pracovník, manažer školy

Vždy, kdy uslyším v tušto je ale osobnost! Tak se v mých představách objeví lovek, před kterým budu mít respekt a úctu. Osobnost je něco výjimečného pro lovek, který má určité vlastnosti a schopnosti (dispozice, vlohy, rysy, nadání, talent aj.), temperament a charakter (svědomí), kterými se liší od jiných lidí. Vlastnosti a schopnosti, kterými jedinci oplývají, jsou různé, odlišné i jedinečné a někdy až překvapivé. Osobnost můžeme pozorovat a hodnotit u každého jedince. Rysy společně s vlastnostmi pak vytvářejí strukturu osobnosti.

Osobnost tak chápeme jako celek dispozic, které určují obsah a průběh psychických procesů. Ty jsou chápány jako reakce individua na určitou situaci a naopak, situace působí na jedince a ten na ni určitým způsobem reaguje. Avšak tyto reakce jsou u různých jedinců odlišné.

Osobnost je pojmenování pro ten individuální celek dispozic k psychickým reakcím, který způsobuje, že v této situaci reagují různí lidé různě a tyto reakce vykazují určitou jednotu citů, myšlení, vnímání, představ a snah.

Pojem osobnost vyjadřuje vnitřní organizaci duševního života člověka, skutečnost, že je jednotou dílčích funkcí a že tedy funguje jako jednotný celek interindividuálně odlišných dispozic, a jako takový vytváří smysluplné souvislosti s vnějšími projevy, tj. s chováním individua. (Milan Nakonečný, 1998, s.9).

Klíčové myšlenky Alfred Adler shrnuje do teze o neoddelitelnosti osobnosti od její sociální komunity (tj. dle názoru na sociální determinanty osobnosti) a zdůrazňuje schopnosti lidí utvářet svůj vlastní osud, v úsilí o realizaci plnění svého života překonat primitivní pudy a nekontrolovatelné vlivy prostředí, zdokonalovat sebe sama a okolní svět pomocí sebe porozumění. (Mikšík, 2003)

Popsat definici osobnosti je velmi složité. I psychologové ji interpretují rozdílně.

Například:

Osobnost je individuum chápané jako interakce k seberealizaci v interakci se svým prostředím. (Lidman, 1978, s.38)

Osobnost je jedinečný vzorec rysů, tj. trvalých způsobů, jimiž se jedinec liší od druhých. (Guilford, 1959, citace dle Balcar, 1983, s.17)

Pojem osobnost dle Pražky představuje individuální soubor duševních a tělesných vlastností člověka, utvářejí se v průběhu vývoje a projevují se v sociálních vztazích. Strukturu osobnosti tvoří vrozené i získané vlastnosti, které jsou pro člověka charakteristické. Vrozené dispozice doplňují například temperament, vloh, dispozice a inteligence získané.

M. Kadlčík zase hovoří o osobní kvalitě: *Podstata výjimečnosti spočívá už v samotném směřování k ideálnímu stavu. To bývá vlastní jen flexibilním, ušlechtilým se subjektivně, schopným přiměřené sebereflexe a nezbytných změn v zájmu dosažení lepší kvality.*

2.1. Osobnost manažera / vedoucího pracovníka

O osobnosti manažera se vedou rozsáhlé výzkumy v sociální psychologii již od 40.let minulého století. O vysvětlení se pokusilo více než 150 různých teoretických koncepcí. (Smékal, 2002).

Manažer je jedinec, který řídí nejenom někoho nebo něco, ale i sám sebe. Plánuje to, co kdo má dělat a zároveň se stává vůdčem vlastním příkladem. Ovlivňuje, přikazuje, řídí, ovládá, manipuluje. To vše závisí na stylu řízení a osobnosti řízených.

Řízení vyžaduje schopnost systémového myšlení, znalostí, dovedností a řídicí schopnost, pak prokazuje svými vlastnostmi, schopnostmi a postoji. Aby manažer byl

úspěšný, měl by být rozhodný, sebejistý, odpovědný, vytrvalý a disciplinovaný. Nesmí však chybět komunikativnost a kooperativnost. Všechny tyto vlastnosti potěbují manažera pracovitěho se smyslem pro povinnost, iniciativního, čestného a spravedlivého.

Není toho málo, ale pro řízení organizace (zkoly) jsou tyto vlastnosti nezbytností.

Úspěšný vedoucí musí umět vybrat dobré pracovníky a vhodnými způsoby je přiblížit. On ovlivňovat tak, aby byli výkonní a dokázali spolupracovat.

Ve zkolách by měla být zpracována koncepce práce s lidmi (personální řízení lidských zdrojů), v jejím rámci jsou pro všechny manažery (vedoucími pracovníky) vymezeny principy optimálního zacházení s pracovníky. Zároveň ovlivňují spokojenost pracovníků a podněcují k dalšímu kvalifikačnímu a osobnostnímu rozvoji. (D. Pauknerová, 2006)

Úspěšný řídit a vést zkolu může pouze manažer, který zná názory a potřebu svých spolupracovníků, dokáže vhodně ovlivňovat a propojovat jejich zájmy a cíle.

Není nic důležitějšího nežli spokojenost se svým zaměstnáním, s prací a s tím, co denně děláme.

Ideálním manažerem podle Petera Druckera má být posuzován ze dvou hledisek:

- Zdatnost . schopnost dlat v cí správně
- Efektivita . schopnost vybrat nevhodnější podmínky podnikání.

„Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů své svému organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, v etnické tvůrčí ústí na stanovení cílů a jejich zajištění.“ (Václav Lednický, s.7).

Manažerem může být ten, kdo má pro práci vedoucího pracovníka zkoly předpoklady a to jak získané, tak hlavně vrozené. Ne každýmá má přirozenou autoritu a schopnost vedení lidí v organizaci. Manažer zkoly by měl mít taktické znalosti a dovednosti z psychologie.

2.2. Požadavky na osobnost vedoucího pracovníka zkoly a jeho rysy

V oblasti managementu, psychologie a sociologie se uvádí tolik požadavků na osobní kvalitu manažera, že neexistuje žádný jedinec, který by je mohl zcela splňovat.

Názory různých autorů i přístupných zdrojů, jakými vlastnostmi a dovednostmi by měl být ideální manažer vybaven, se liší. Spory se vedou o tom, jaké procento vlastností tvoří profil úspěšného manažera připadá na vrozené vlastnosti a jaké na znalosti, dovednosti a zkušenosti nabyté v průběhu dosahování profesní dráhy a životní zkušenosti působící pracovní rámec.

Lidé spíše vidí manažery v ekonomických aktivních podnikcích, bez ohledu na to, jestli jde o soukromé nebo státní podniky. V oblasti vzdělávání, resp. zkolství je jim nevidí.

Ani si neuv domují, že manažery mohou být i editelé zkol, na které jsou kladeny čím dál větší požadavky, díky kterým si musí neustále prohlubovat své znalosti manažerské práce. Manažeré i jsou nositeli nových cílů, nápadů a odpovídají za chod organizace (školy).

Dovednost závisí na schopnosti přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi. Poznávání sama sebe, schopnost reflexe a sebeřízení jsou **dovednosti osobního charakteru**. **Dovednosti koncepčního charakteru** jsou schopnosti využívat příležitostí, plánování cílů a sestavování vizí organizace. Mezi nejdůležitější je **dovednost v řízení lidských zdrojů**, jako jsou schopnost vést lidi, motivovat je, ovládnout techniky delegování a vyjednávání. V neposlední řadě jsou **dovednosti technického rázu**, kam patří schopnost uplatňování manažerských technik, odbornost atd.

Sociální dovednosti se odvíjejí především z činností (ze sociálních aktivit), sociální rysy spíše ze vztahů na základě principu interiorizace (Piaget, Vygotský) a obojí je zásadně ovlivněno psychickými vlastnostmi jedince (.j.: temperamentem, intelektem, motivy, charakterem a zvládnutými psychickými procesy a stavem jedince).

http://www.ped.muni.cz/zdravevztahy/stazeni/06_soc_rysy_11.pdf

Rysy osobnosti označujeme jako povahové vlastnosti člověka, například vytrvalost, upřímnost atd.

Rysy osobnosti jsou psychické vlastnosti, které se projevují určitým jednáním, chováním a prožíváním.

Základními pozitivními sociálními rysy jsou sociální citlivost, otevřenost, vstřícnost tolerance (stolerantnost), kooperativnost a altruismus.

http://www.ped.muni.cz/zdravevztahy/stazeni/06_soc_rysy_11.pdf

Jádro osobnostní struktury utvářejí rysy, které rozhodují, co jedinec v určité situaci učiní.

Osobnostní rys: je popisem tendence osoby realizovat určitou tendenci chování v určité situaci (Amstrong, Jadov)

V následující tabulce uvádím několik osobních rysů a vlastností manažera s ohledem na hlavní cíl práce se zaměřením na některé z nich.

Viz tabulka 1.1 Osobní rysy a vlastnosti manažera

VLASTNOSTI	CHARAKTERISTIKA
Pracovitost	Vnitřní energie, která popohání manažera vpřed.
Důslednost	Schopnost zabývat se detaily bez ztráty celkové vize.
Cílev domost	Schopnost soustředít se na výsledky.
Tvořivost	Schopnost myslet laterálně a systematicky.
Kulturní přizpůsobivost a porozumění	Schopnost odpoutat se od svého vlastního kulturního zázemí.
Schopnost práce v týmech	Schopnost spolupracovat s ostatními a využívat jejich potenciálu.
Sebejistota a znalost sebe sama	Schopnost reálného vnímání vlastních předností a nedostatků.
Osobní kouzlo (charisma)	Schopnost inspirovat druhé.
Vlastní systém hodnot	Dobře vyvinutá schopnost rozlišovat co je správné a co je špatné a jak se zachovat v nepříhodných situacích.

Kubr a Prokopenko, Vzdělávání a rozvoj manažerů, Praha: Grada Publishing, 1996

Výše uvedené osobní rysy člověka jsou pro kariéru velmi důležité. Taktéž jeho schopnost se stále vzdělávat a rozvíjet pak vedou k uplatnění ve vedoucí manažerské funkci.

2.2.1. Rozvíjení svých znalostí a osobnostní rozvoj

Osobnostní rozvoj je v dnešní době velmi aktuálním tématem. Jedná se o problematiku, která přitahuje pozornost mnoha vědeckých disciplín, zabývajících se rozvojem lidského potenciálu. (Němcová K, 2010, s. 12)

Znalosti jsou vlastně teoretické informace, které se dají naučit. Pro potřeby výkonu manažerské pozice je zapotřebí odborných znalostí a znalostí managementu. Každé pracovní povýšení na vyšší manažerskou funkci, znamená větší nároky na vzdělání a manažerské kompetence. Pracovník se při tom musí vyrovnat se skutečností, že jeho odborné zájmy a preference budou omezené.

Rozvojem se rozumí zlepšování výkonu manažerů v jejich rolích nebo jejich připravenost na vyšší funkci a vyšší míru odpovědnosti v budoucnu.

Rozvoj manažerů přispívá k úspěšnosti podnikání a zlepšení výkonu manažerů.

Pro jejich rozvoj je pracovní prostředí nejdůležitějším faktorem. Toto prostředí by mělo být podnikavé, příznivé a efektivní. Avšak hlavní odpovědnost za svůj vlastní rozvoj si musí převzít sami, zároveň si vytvořit své vlastní plány osobního rozvoje a jejich obsah by měl vycházet z odpovědí na následující otázky:

- ✓ Jakých znalostí a dovedností chcete získat?
- ✓ Jaké úrovně schopností chcete dosáhnout?
- ✓ Jaké jsou vaše cíle v učení a vzdělávání? (O jakou oblast se jedná, v které byste chtěli výkon zlepšit a jaké věci jste schopni dělat po ukončení vzdělávání).
- ✓ Jakých cílů chcete dosáhnout a co vše k tomu budete potřebovat: literaturu, vzdělávací nebo výcvikové kurzy, počítačové vybavení atd.?
- ✓ Jak prokážete své vzdělávání?
- ✓ Budou dle vás o vašem vzdělávání dostatečné informace?

Aby docházelo k efektivnímu rozvoji manažerů Mumford (1993) je nutné propojení těchto prvků, a to:

1. Seberozvíjení (učení a iniciativa)
2. Rozvoj pocházející od organizace (vytvoření systému rozvoje organizací)
3. Rozvoj pocházející od zéfa (podniknutí akce z vyzvěčích vedoucích pracovníků v souvislosti se skutečným pracovním problémem).

Manažeré přemýšlejí o inovacích a nikoli o produktivitě. Hlavním zájmem musí být spíše usnadňovat učení a poznávání prostřednictvím znalostí a pochopení skutečné práce vyskytující se ve světě manažerů, než pokoušet se naizolovat separátní procesy rozvoje manažerů. Dále upozorňuje na to, že formální prvky rozvoje manažerů ne vždy fungují tak efektivně, jak bychom chtěli, poněvadž se klade velký důraz na plánování a nedostatečný důraz na to, abychom manažerům umožnili využívat a pochopit své dosavadní zkušenosti a pak na nich stavět. (Armstrong, 2002)

2.3. Manažerské funkce

Manažerské funkce neboli inovativní aktivity jsou typické úkoly, které manažer ve své řídicí funkci musí neustále dělat a rozhodovat. Obecné rysy manažerské práce by bylo možné vymezit prostřednictvím jednotlivých základních manažerských funkcí, mezi nimiž patří plánování, organizování, vedení a kontrola. *Manažerské funkce jsou typické inovativní, které vedoucí pracovníci manažerů vykonávají ve své práci. Někdy se toto pojetí změnilo názorem, že jde o podstatné inovativní, které by měl dělat řídicí pracovník schopný zvládnout ve své oblasti působení.* (Srpová, 2010, s. 120).

Procesy ovlivňující fungování organizace jsou: schopnost vést, moc, politika a konflikt. Harold Koontz a Heinz Wierich řadí manažerské funkce na:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmístění pracovníků (personální zajištění),
- vedení lidí a kontrolu.

Manažerskými funkcemi podle Johna A. Pearce, Richarda B. Robinsona (1989) jsou:

- plánování,
- organizování,
- přikazování
- kontrola.

Leontínová a Leo Vodáček a Olga Vodáková dle svých manažerských funkcí na:

a) Sekvenční

- plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení spolupracovníků, kontrola.

b) Paralelní

- Analýza řešených problémů, rozhodování, realizace a implementace v etické koordinaci.

Jaromír Veber rozděluje funkce na:

a) Průřezové činnosti

- rozhodování, organizování, řízení lidských zdrojů, komunikování, práce s informacemi.

b) Činnosti naplňující fáze managementu

- plánování, implementace a kontrola.

<https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti> ,

Názory na jednotlivé manažerské funkce nejsou jednotné.

Vedení a řízení, avšak:

- Nevystává s iniciativou jednotlivce,
- Není statické, vyvíjí se,
- Nesmí ztratit ze zřetel jádro své práce (podpora učení, zaměření na účel a prostředí podporující učení)
- Musí rozvíjet smysluplné vztahy porozumění zejména se zákonnými zástupci, ale i s dalšími subjekty vnitřní společnosti. V případě zájmu podpory učení účel řízení může označit jako tvořivé řešení problémů paradigmatu a práce v rámci paradigmatu a systému. Řízení taktické může definovat jako dostávání lidí a svobod do pohybu za pomoci metod, technik, kontroly a lidské bytosti jako podpory, postoje a kontrolování.

Klasické funkce, jako je plánování, organizování, vedení, kontrola, tvoří náplňinnosti manažera, který by měl především pamatovat na to, aby omezil řídicí styl a říkaz . kontrola%a preferoval řízení ovlivňováním a přesvědčováním podřízených. Komunikací, motivováním, vzdáváním, řízením kariéry bude manažer stále více naplňovat roli v dce a svůj vliv opírat nejen o formální aspekty, ale i o odborný vliv, dovednosti, charisma, umění zaujmout a přesvědčovat. Jeho charakteristickým rysem by mělo být **zaměření na budoucnost**, tzn., že by měl být vizionářem (nosičem myšlenek budoucnosti), konceptně myslet, ovládat techniky strategického řízení a být otevřený změnám a vzemu novému. Dále by se měl **zlepšovat, zvyšovat výkonnost, uplatňovat nové postupy, metody a techniky v řízení.**

2.4. Manažerské role

Pojmy osobnost, jako vnitřní psychická podstata člověka a osoba, vznikají ve stejný projev psychiky člověka, se ve starší psychologii rozlišovaly analogicky k rozlišování podstaty a jevu. Později pojem osoba byl nahrazen pojmem role.

V pedagogice se mluví o osobnosti člověka, v sociologii o postupném utváření osobnosti jednotlivce, v kriminologii o osobnosti pachatele a v psychologii o osobnosti neurotika. Osobnost tvoří to, co je pro tyto charakteristiky a role typické a objevuje se tehdy, kdy vzniká v domě a sebeuvědomění.

Pojem role vyjadřuje to, co se od člověka očekává v určitých situacích a s ohledem na věk, pohlaví, sociální status a společenské funkce. Rozhodující je míra ztotožnění se jedince s rolí, avšak u různých osob je míra ztotožnění různá. Celý systém rolí přislouží jednotlivcům s určitým životním stylem. Zdaleka ne každá se s každou rolí ztotožňuje a je s ní spokojen. Role se pro něj mohou stát zdrojem motivací a každá vyžaduje dodržování určitých pravidel chování, tzn., že v rolích jsou obsaženy určité společensky sankcionované povinnosti a práva, příkazy a zákazy.

Henry Mintzberg definuje deset manažerských rolí pro oblasti mezilidských vztahů (interpersonální) a rozhodování:

1. manažer s autoritou - činnost v právní a sociální oblasti,
2. v dce - nábor, zkolení, motivace podřízených,
3. budovatel vztahů . sbírání informací z vnějších kontaktů a osob.

Předávání informací, kde manažer přijímá, shromažďuje a rozšiřuje informace

4. monitorování . vyhledávání a přijímání externích a interních informací, potřebných pro organizaci,

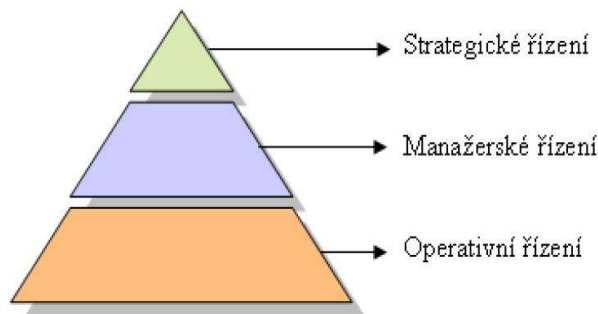
5. rozšiřování . předávání přijatých informací pracovníkům,

6. mluvčí . předávání informací o plánech, postupech, aktivitách aj.
7. podnikatel . zkoumání organizace a prostředí z hlediska produktivity, produktivity, produktivity
8. krizový manažer . provádění nápravných opatření,
9. alokátor zdroj . odpovědnost za rozdělování zdrojů organizace,
10. vyjednavač . zastupování organizace při jednáních.

<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/55-management-vedeni-rizeni/154-management-fayol-mintzberg.html>

Výše jmenované role se vzájemně překrývají, často doplňují, navazují na sebe a jsou v úzkém vztahu se sekvencemi a paralelními manažerskými funkcemi.

Vzichni manažer provádí funkci řídicí, ale také, který využívá jednotlivým funkcím řízení, se liší podle úrovně řízení buď na vrcholové (strategické), střední (manažerské) nebo liniové (operativní).



Obr. 1. Hierarchie řízení

2.4.1. Profesionální vystupování

Je velmi důležité, jak manažer vystupuje jak v organizaci (z kole), tak i na veřejnosti, jak ji prezentuje, zda a jak dokáže zvládnout vypjaté situace bez emocí. Měl by umět komunikovat, být přesvědčivý v prezentaci zkol i svého týmu. Umění naslouchat je silnou stránkou manažera, nezaujatě vyhodnocovat přijaté informace, využívat vhodné argumentace a dokázat přesvědčit o svém názoru a cílech ostatní.

Důležitá je profesionální image. První dojem rozhoduje o úspěchu i neúspěchu. Od okamžiku, kdy se člověk oblékne je ihned posuzován, co na sobě má. Němci mají přísloví: *„Když odcházím, vzichni t posuzují podle toho, jak vypadám, když odcházím, vzichni t posuzují podle toho, jak se choval.“* (Pařík, 2010, s. 7).

První dojem vytváří neverbální komunikací, jako jsou držení těla, mimika, výraz očí, oční kontakt, gesta a především oblečení. Oblečení také vypovídá o tom, zdali je manažer schopen přizpůsobit se prostředí, ve kterém se právě nachází. Při vstupu do

organizace lze poznat *osobnost* manažera, při jeho představení, pohledu, úsměvu a konverzaci.

Verbální komunikace hraje důležitou roli, poněvadž se jí dává najevo vzájemný vztah, i účta. Záleží taktéž na rychlosti mluvení, hlasitosti a tónu hlasu.

Základní pravidla společenského chování, jako je pozdrav, podání ruky, představení, jsou projevem zdvořilosti. Pozdrav je sluznost, odpověď povinnost. Víká se, že při podání ruky záleží na stisku, ze kterého lze usoudit povahu člověka. Je pravda, že nedbalé podání ruky bez o něho kontaktu je nepřijemné, naopak silné stisknutí má o něm naznačovat bezohlednost nebo sklon k vytahování se. Podání ruky je třeba vnovat patřičnou pozornost a naučit se přiměřenému stisku.

2.5. Typologie manažera

Orientovat se v odlišných vlastnostech a chování jedinců není pro vedoucího pracovníka (manažera) jednoduché, ale tato orientace nám pomáhá přizpůsobovat se druhému, vzájemně si porozumět a předvídat a díky tomu nalézat společná řešení v krátkém čase. K tomu je potřeba dobře znát typologii osobnosti.

Strukturu osobnosti vyjadřujeme vnitřním uspořádáním osobnosti, skladby jejích prvků nebo dispozic, které představují psychické vlastnosti osobnosti:

- schopnosti . tzv. g-faktor neboli faktor všeobecné inteligence, který vysvětluje odlišnosti v pracovním výkonu (prostorová schopnost, plynulost řeči, uvažování, paměť, dovednosti intelektuální, kognitivní, verbální, motorické, sociální, kreativita, soudnost aj.
- Postoje . jsou ustálené způsoby myšlení, mají hodnotící povahu. Na základě zkušeností mohou být stabilní a nestabilní, pokud jsou ovlivněny novými zkušenostmi nebo v organizaci hodnotami a normami, chováním managementu, politikou, týkající se například odměňování, uznávání, povyzování a kvality pracovního života.
- Motivy . potěby . chování člověka má určitý směr s vynaložením určité míry energie. Vyjadřují biologické potěby organismu (potěba potravy, pohybu, spánku aj.) a sociogenní i psychogenní motivy (potěba výkonu, opory, kompetence atd.).
- Temperament . určuje dynamiku prožívání a chování osobnosti.

Tyto vlastnosti jsou integrovány do funkčního celku, který je označován jako ego, ve kterém vrcholí jednota struktury a dynamika osobnosti.

2.5.1. Temperament

Holanztí psychologové G. Heamans a E.D. Wiersmi založili teorii temperamentu na statickém zpracování odpovědí získaných pomocí mnoha lékárníkových dotazníků, na který odpovědělo více než 2500 respondentů. Z odpovědí byly definovány 3 dimenze temperamentu:

- Emocionalita X nedostatek emocionality (vzrušení, citlivost, precitlivost, emotivita)
- Aktivnost X pasivnost (např. plnění innosti okamžitě nebo s odstupem času)
- Primární funkce X sekundární funkce (silná nebo slabá reakce na určitou situaci).

Na základě těchto vlastností temperamentu vytvořili základní typy temperamentu:

Tabulka 2

<i>Emocionalita</i>	<i>Aktivita - inaktivita</i>	<i>Pevaha prvotní(P) nebo sekundární (S) funkce</i>	<i>Typ temperamentu</i>
+	+	P	<i>Sangvinický</i>
+	+	S	<i>Flegmatický</i>
-	+	P	<i>Cholerický</i>
-	+	S	<i>Impulzivní</i>
+	-	P	<i>Amorní</i>
+	-	S	<i>Apatický</i>
-	-	P	<i>Nervový (neurotický)</i>
-	-	S	<i>Sentimentální</i>

Nakonec, Psychologie osobnosti, s. 81

Oba psychologové, zjistili, že stupeň emocionality je závislý na stupni aktivity.

Lékaři Hippokrates a Galénos pozorováním objevili podstatné souvislosti psychických rysů. Hippokrates vytvořil nauku o čtyřech temperamentech a Galénos ji dále rozvinul:

Sangvinik . veselý, nestálý, bezstarostný, společenský, máje současností, aj.

Melancholik . smutný, pomalý, citové projevy malé, city hluboké a trvalé, vztahová aj.

Cholerik . mrzutý, impulzivní, vzteklý, poádumilovný, neústupný aj.

Flegmatik . vyrovnaný, klidný, pomalý, ale spolehlivý, sklon k neinnosti aj.

2.5.2. Motiv

Motiv je spousta síly, který v člověku vytváří pohnutku k činu, tzn., vytvoření aktivity, iniciativy a jednání člověka, zaměřené na uspokojení určité potřeby. Vychází z vnějších, vnitřních a v doměných i bezdoměných podmínkách. Motiv nás vede k cíli, určitému směřování, intenzitě a trvalosti. Motivy dělíme na: primární (fyziologické cyklické potřeby) a sekundární (projev mozkové aktivity), které v nás vyvolávají pocit nedostatku nebo nadbytku. Motivy mají dvě složky: Energizující, dodávají sílu a energii jednání lidí na jedné straně, na druhé, řídící, které dávají směr jednání. Lidé si vybírají metody a postupy na základě rozhodnutí, jak určitě v cíl dosáhnout. Dovednost řídit a motivovat lidi jsou dvě odlišné skutečnosti, kdy při motivování působí manažer na jinou stránku lidské osobnosti než při řízení. Cílem motivace je vzbudit nadšení a dodat energii k určité iniciativě, tzn. vzbudit potřebné emoce. Nejznámější teorií je Maslowova hierarchie potřeb, kde je definováno pět základních lidských potřeb.



Obr. 2. Hierarchie motivů dle A. Maslowa.

V psychologii se tento pojem vysvětluje jako osobnostní dynamika.

Podle Junga je osobnost tvořena čtyřmi základními rozměry, z nichž každým je určen dvojicí psychických preferencí.

V prvním rozměru odlišuje dvě orientace nazvané primární pozornosti, a to buď k vnějšku světa / **lov k Extravertní**/, nebo k vnitřnímu prostředí / **lov k Introvertní**/, označované písmeny **E** a **I**. Jde o způsob, jakým obnovujeme svoji psychickou energii, zda ve spojení s ostatními - E nebo sami - I.

V druhé dimenzi je dvojice *Smysly-iNtuice (S a N)*. Je to způsob braní v cílů na v domě, tedy způsob získávání informací. Jak tyto informace organizujeme a vyhodnocujeme, vystihuje styl *Myšlení-Cítění (T a F)*. *Usuzování-Vnímáním (J a P)* uspořádáváme život a svůj vnějšek světa. Osm těchto písmen E, I, S, N, T, F, J a P, tvoří abecedu mezinárodního typologického esperanta a podle kterých můžeme komunikovat a dorozumívat se.

Kombinací 4 pár písmen tak označíme polarity psychických funkcí a vymezujeme 16 osobnostních typů.

2.5.3. Postoje

Postoj představuje získanou a relativně ustálenou komplexní tendenci k myšlenkové, citové i akční odezvě na určité objekty, osoby, sociální skupiny, problémy, situace i hodnoty. Například postoj k matce tak zákonitě zahrnuje vedle kognitivní stránky - škoda je to a co pro jedince znamená - také ustálenou emoční odezvu danou citovým vztahem, v etně stabilizovaného způsobu reagování v situaci (Kovář a Kašpár, 2002, s. 116).

Postoje jsou součástí osobnosti, mají hodnotící povahu vznikající na základě zprostředkované zkušenosti a projevují se pohotovostí chovat se určitým způsobem.

Postoje jsou ovlivňovány hodnotami, normami, stylem řízení, politikou, kvalitou osobního i pracovního života. Jsou to stabilní systémy pozitivního i negativního hodnocení, emočních pocitů a technik jednání. V průběhu života, vzdáváním a sociálními vlivy se postoje získávají nebo mění. Zároveň vyjadřují vztah (sympatii, antipatii) k objektům, situacím a pocitům, které jsou spojeny s kognitivními funkcemi a činnostmi. Tyto funkce a činnosti mají kognitivní, afektivní a behaviorální složku:

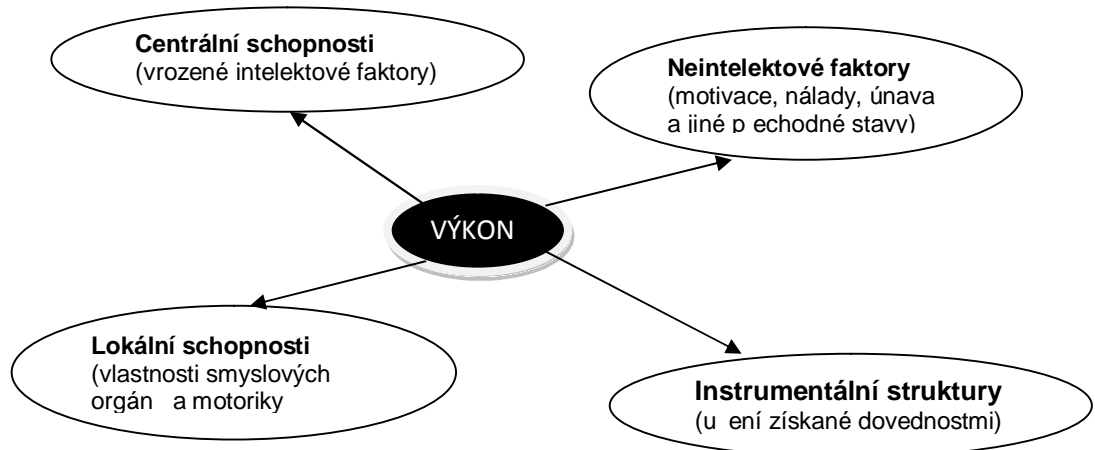
- ✓ Kognitivní neboli poznávací složka . jde o posuzování vlastností předmětu pozitivně nebo negativně a názory jednotlivců na předmět vhodným nebo nevhodným způsobem.
- ✓ Afektivní neboli citová složka . emoční i emocionální reakce na předmět, který přináší příjemné nebo nepříjemné, nebo je oblíbený a neoblíbený.
- ✓ Behaviorální neboli konativní složka . pohotovost chování související s postojem, kdy jedinec zaujme k předmětu pozitivní nebo negativní postoj, zda-li bude ochoten i neochoten pomoci.

Postoje mohou mít motivační význam, jsou variabilní a stimulující.

2.5.4. Schopnosti

Schopnosti jsou předpoklady, které umožní jedinci vykonat určitou aktivitu za určitých podmínek a situací. Jedná se o výkon, který je prováděn v určité kvalitě a kvantitě a je determinován a ovlivňován vnějšími okolnostmi i mnoha jinými faktory.

Obr. 3. Determinanty výkonu:



(Nakonec, 1998, s. 94)

ŠR. Meili definuje schopnosti jako *súhrn psychických podmínek, které jsou nutné k provedení jakékoliv činnosti*. V tomto pojetí, na rozdíl od výše uvedeného pojetí Cattellova, se rozlišují jen psychické (subjektivní) a nepychické (objektivní) podmínky. To je velmi důležité zásadní rozlišení, neboť při zhruba stejných schopnostech různých osob může být jejich výkon ovlivněn jak jejich motivací k danému výkonu i úkolu, tak i vnějšími podmínkami jejich činnosti (Nakonec, 1998, s. 94).

Schopnosti jsou dány částečně geneticky, nazýváme je zkuzeností, u nichž se na základě vrozených dispozic. Vloha - je možné rozvíjet neomezeně. Velký vliv na rozvoj schopností má prostředí. *Intelekt* jako rozumová schopnost, je souhrnem schopností, které umožňují jedinci se učít, řešit nové úkoly a situace, přizpůsobovat se atd. Měříme ho pomocí inteligenčního kvocientu (IQ - mentální/kalendářní věk). Intelekt je ovlivněn věkem (biologicky - ve stáří ubývá) a společensky (vzdělání, kultura). Pokud jsou vlohy rozvíjeny tak, může jedinec dokonce dosáhnout nadprůměrných výsledků, hovoříme o *nadání*, mimořádně rozvinuté vlohy pak označujeme jako *talent* nebo *mimořádné nadání* anebo *mimořádné schopnosti*. Nadání, talent, až po genialitu jsou speciálními schopnostmi z hlediska kvantity a inteligence je obecná schopnost z hlediska kvality. Speciální nadání, jako výtvarné, sportovní, hudební, matematické aj.

2.6. Sebepoznávání

Jde o poznání sama sebe, osobnostní poznání. Poznat sám sebe není jenom znalost vlastních schopností, které se mohou využívat a rozvíjet, ale znalost toho, jak jednat a

vystupovat určitých situacích. Zjistit sám sama sebe se tak jedinec může lépe vyrovnávat se svými slabými stránkami a zároveň se učit s nimi pracovat.

Sebereflexe je pro poznávání sama sebe velmi důležitá. Jedná se v domě poznávání svých postojů, hodnot, prožitků a uvědomování si charakteristických vzorců chování. Z hlediska dopadu svého jednání na sociální okolí a snahu vidět sebe sama zvenku o omezení druhých, zahrnuje uvědomování o sobě samém. Úroveň sebepoznání se promítá i do sebepojetí jedince, které označuje *ssouhrn představ a hodnotících soudů, které člověk o sobě chová.* (Blatný, Plhánková, 2003, s. 92). Tzn., jaký má vztah k sobě samému, jak sám sebe vnímá, chápe a přijímá.

2.6.1. Význam sebepoznávání pro manažerskou práci

Hlavní roli při vedení lidí má proces vnímání a posuzování druhých lidí. Toto vnímání a poznávání druhých je ovlivněno vnitřními i vnějšími faktory. Mezi vnitřní faktory patří psychický a fyzický stav člověka (manažera), jako jsou emoce nebo únava, dále motivace a zaměření i předzvěsti zkušenosti daného pozorovatele. Zato poznávání druhých ovlivňuje vnější prostředí a jsou *spodstavovány charakteristikami poznávané osoby, (jejím chováním, verbálními i neverbálními projevy), tak i situacními faktory.* (Pavlica K. 2010, s. 55).

Mít úctu k sobě sama je prvním krokem k lepšímu životu, zvyšuje to sebevědomí, důvěru v sebe i k ostatním.

Pro manažerskou práci je sebepoznávání nezbytné. Cílem je stavět na svých silných stránkách a eliminovat překážky, které omezují efektivní zvládnutí řídicích situací. Hlubšímu poznávání sama sebe se velmi často bráníme z obavy, že informace, které o sobě získáme, nejsou pro nás příznivé a jsou v rozporu s tím, jakou představu o sobě máme.

Abychom tyto obranné mechanismy překonali, měli bychom mít ochotu sdílet své představy, pocity a hodnoty s druhými a hovořit s nimi o svých slabých, rozporuplných stránkách.

„Zlepšit znalost sebe sama může pouze v interakci s druhými, za předpokladu přiměřené míry sebevědomí.“ (Pavlica. 2010, s. 53).

Prohlubování sebepoznávání vede k přesnějšímu rozpoznávání rozdílů mezi lidmi, se kterými jsme v kontaktu a je velmi důležitá pro vedení druhých a pro rozvíjení manažerských kompetencí.

V dnešní moderní době se klade na manažery stále více nároků, kdy v životě plní více rolí (např.: syna, dcery, otce - matky, manžela - manželky, přítele - přítelkyni, manažera - manažerky). Posílení role manažera v podmínkách postindustriálního světa

tisíciletí a posílení kompetencí vedoucích pracovníků zkol za účelem zvládat standardní i krizové situace spojené s řízením zkol, vzájemných výměn názorů a zkušeností, kolegiální vazby, psychické zátěže a stresu, je nezbytnou záležitostí.

3. Problémy, které se objevují v práci vedoucího pracovníka

Společnost je mocná a rodinka, poněvadž do nazevu životního programu vkládá příjemnou věc a to je úspěch. Od mala nás takhle programují rodiče, zdali ho chceme nebo ne. Vyžadují, abychom byli neobyčejní, nežádáme nic a to proto, že se s námi mohou chlubit. A tak to jde s námi až do dospělosti, kdy jsme tak snákování%0e úspěch nechtějí rodiče, ale my sami. V práci si musíme dost vydělat, než co znamená a než dosáhnout. Vzhlížíme k manažerské pozici, a když jí dosáhneme, jsme v té chvíli nepostradatelní, vyvážíme si symbol nepostradatelnosti%0e Je to normální standard? Samozřejmě, že ne, poněvadž to působí na naši psychiku, vnímání světa a nazev vnitřní vyladění a spokojenost.

Také společnost nás od útlého věku vychovává k soutěživosti a tím tak vzniká první projev celoživotního komplexu z neúspěchu. První love se nepotí, není přínosem. Přínosem jsou jen ti nejlepší a výjimeční, ale těch je velmi málo.

Každý z nás je nežádáme ným a potěbným. Svoji výjimečnost a potěbnost bychom si měli uvědomovat každý den, protože pak nebudeme trpět komplexem méněcennosti, který nám brání v našem rozvoji.

Existuje nespočet problémů, které se objevují v oblasti zkolství. Na editely (manažery) zkol jsou vynakládány takové nároky, že jsou jimi pociťované jako nepřiměřené a nad jejich síly. Být neustále k vnějšku konkurenčnímu okolí v popředí nebo se mu jen vyrovnávat vede k trvalému zpínání sil a nedodrívání zásad zdravého životního stylu existence. Tím vzniká i napětí uvnitř systému samotného. Samo zkolní prostředí má mnoho prvků, které mohou vyvolávat vnitřní neklid a napětí, projevuje se nervozitou u všech pracovníků zkol a hlavně u editely zkol jako odpovědného pracovníka. Toto negativní prostředí ovlivňuje vznik nedorozumění, když mže docházet k negativním emocím, které pak přerostají ve stres.

Tato část bakalářské práce je zaměřena na možnosti zvládnutí zátěže v práci vedoucího pracovníka s cílem navrhnout soubor metod využitelných pro zvládnutí jeho role. Zjištění a stanovení možností zvládnutí stresových situací vedoucích pracovníků zkol, komunikační nároky a interpersonální problémy.

Objektem průzkumného zetření je vedoucí pracovníce mateřské školy, které se kvůli neustálé zátěži v práci i osobním životě změnila její osobnost a styl práce.

Na základě několikaletého nechtěného pozorování a nestrukturovaných rozhovorů jsem měla možnost vidět a slyšet, jak dokáže neustále vyvíjený stres změnit povahu člověka a zároveň postoj k manažerské práci.

V editelské funkci tato pracovníce působí již 15 let. Za tu dobu prožila několik stresovými situacemi, které nelze přehlédnout.

Vedoucí pracovníce (dále jen editelka) si splnila sen. Vyhrála konkurz na pozici editelky školy a s maximálním nasazením, velkými ideály a množstvím energie se pustila do práce. Kudy chodila, tudy vzechno změnila. Od nábytku přes vzechny učitelky školy, které si vybírala tak, aby každá uměla něco jiného. Vze, co si usmyslela, se jí dařilo. Všichni pracovníci sdíleli její nadšení, ideály i energii, jenže nikdo netušil, jak se vze za ně změnit. Každý pedagogický pracovník byl jiný, s různým zaměřením, například hudebním, výtvarným, dramatickým aj. Postupem času editelce nestačilo zaměření jednotlivých pracovníků a požadovala od nich, aby každý zvládal vzechny tyto oblasti. U učitelů se snažili vyhovět těmto požadavkům, ale snaha vzech se mýjela únikem. Komunikace s nimi byla stále složitější. Nastaly první přípisy, byrokratická nařízení a výtky o neschopnosti učitelů. Energie jí ubývala a dostávala se pod stálý tlak a byla stále nespokojená jak s učiteli, tak i sama se sebou. Postupem času začala brát práci jako práci. Zvyšovala neustále požadavky na zaměstnance a postupně slevovala od svých požadavků. Zaměřila se na uspokojování svých potřeb. U učitelů si plnili své povinnosti a každý se snažil vyhovět vzem úkolům, které na něj byly kladeny. Z její strany nastaly pochybnosti o smyslu práce pedagoga a práce vlastní. Po výtvarnících chtěla, aby uměli zpívat, po hudebnících zase malovat. Začala být nervózní, podrážděná a plná zlosti, že učitelé nakonec nic neumí.

Jenže to nebylo vzechno. V jejím osobním životě nastaly také velké změny.

Její manžel také onemocněl a záhy zemřel. Smrt manžela s ní velmi otřásla, a aby toho nebylo málo, jediná dcera se rozvedla se svým manželem a po zesti mších zemřela i její maminka.

Proč jsem si vybrala tento příběh?

Tento příběh jsem si vybrala proto, že ukazuje na celkové mentální i fyzické vyčerpání, působení neustálého stresu na vedoucího pracovníka, typické příznaky syndromu vyhoření a komunikačních problémů. Dle mého názoru syndromem vyhoření trpí spousta lidí, kteří jsou zoufalí ze své práce a pochybují o její smysluplnosti. V dnešní

dobře se s tímto syndromem zabývají média, literární publikace i mnohé kurzy, které slouží jako prevence proti stresu. Myslím si, že se jedná o obecnou tendenci, z hlediska dlouhodobého průzkumu vlivu stresorů na stupnici, kterou pak uvádím v další kapitole.

editelé zkoušek jsou denně vystaveni opakujícím se situacím, které je za chvíli deprimovat a nutí přemýšlet, zda je nutné tuto práci dále. Mají pocit, že nic nezvládají a jakékoliv jejich snažení se mýjí únikem.

3.1. Co je to stres?

„Pocijeme napětí, cítíme se nesvobodní, cítíme vnitřní tlak. Úzkostlivé myšlenky na minulou nebo budoucí záležitosti tvoří pozadí našich prožitků. Snižuje se schopnost zvládat každodenní život. Mnoho starostí nás nutí za jiný den s menšími nadějmi a odvahou. Dopřáváme si méně odpočinku a přestávek. Na konci práce se cítíme vyčerpaní duševně i tělesně.“ (Reinhard, Tausch)

Stres je průvodním jevem našeho lidského života. Každá situace v nás vyvolává stres a to buď v pozitivní anebo negativní formě. Pozitivní forma stimuluje jedince k vyššímu výkonu, vyvolává vylučování adrenalinu, který ho může dovést až k euforii, naopak negativní forma sráží sebevědomí, ubírání energie a síly, vyvolává vylučování kortizolu, který způsobuje u jedince útlum a návaly slabosti, pocení, úzkost a deprese. Negativní stres tak působí na chátrání organismu a urychluje proces stárnutí.

3.1.1. Stresory

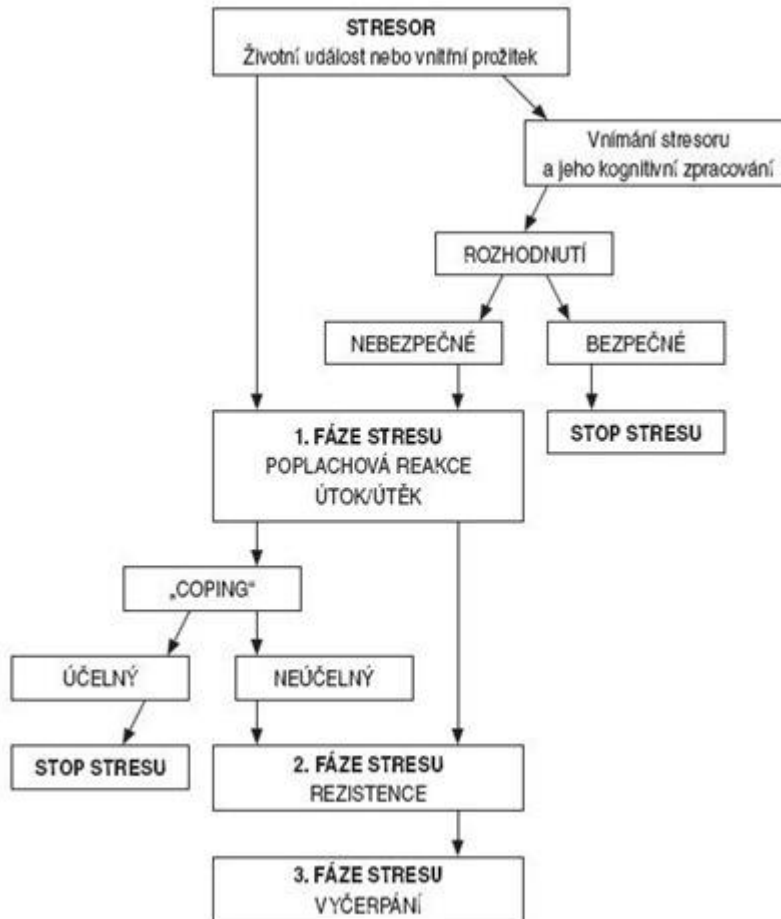
Stresorem může být materiální faktor (nedostatek potravy nebo tekutin), extrémní změna barometrického tlaku, ale také sociální faktor (působení lidí agresivních, netaktních, vulgárních aj). H. Selye dělí stresory na *fyzikální*, ke kterým patří alkohol, nikotin, kofein a jiné návykové látky, také katastrofy, nehody, úrazy, znásilnění, vibrace, otřesy. *Emocionálními* stresory mohou být traumatizující zážitky, obava a strach, nenávisť, nepřátelství, zloba, nedostatek spánku, oekávání něčeho zpatného.

Tyto stresory podněcují organismus, aby se tomu vzemu bránil.

Ministresory neboli mikrostressory a makrostressory jsou dalšími termíny pro malé a velké stresory. Dlouhodobý nedostatek lásky, který se kumuluje tak dlouho, až dosáhne hranice stresu a vyvolává stav vnitřní tísně, se označuje jako ministresor (vyjadřuje mírné podmínky vyvolávající stres). Makrostressory jsou dříve, deptající a vzrušující jevy.

Jaké mohou být stresory?

Obr. 4. Fáze stresu



http://lh5.ggpht.com/_byVYVy2XsXg/S1IzJM4-4dI/AAAAAAAAAFas/j2v17SE1b8s/s1600-h/clip_image0024.jpg

Každý manažer má, podle svého založení, osobní rejstřík stresorů. Individuálně se liší stupněm zátěže. Některí manažeři, například workoholici, mají v sobě tolik energie, že jim mohou jezt rozdávat a jsou ve stresu z nedostatku činností a naopak jiní manažeři mnoho práce zátěže. Jde tak o stupeň zátěže, která se dle dané individuality liší. Stresu podléhají tzv. bojácní manažeři, kteří jsou vystaveni velkému tlaku úspěchu a zároveň se bojí, že neuspějí.

Manažer, který má veškeré schopnosti, osobnostní a profesní předpoklady pro vykonávání vedoucí funkce, neprožívá takovou zátěž, jako manažer, který tyto předpoklady nemá.

Tento se potýká každodenně s psychickými zátěži a rušivými elementy, které na něho působí při realizaci jakékoliv aktivity a ztěžují její dokončení.

Stresory souvisí s osobností člověka, mírou zátěže, kterou unese a postojem k životu.

Poradit si s nimi není vůbec lehké, ale jsou ovlivnitelné a dá se s nimi pracovat.

Každá náročná situace má svoji váhu, která je od určité události odlišná.

Následující tabulka je zpracována na základě dlouholetých průzkumů a ukazuje poměrně přesně vliv stresujících událostí člověka.

Tabulka 3

1.	Smrt manžela/manželky	100%	9.	Nemoc rodinného příslušníka	44%
2.	Rozvod	73%	10.	Změna postavení v zaměstnání	39%
3.	Rozchod s partnerem	65%	11.	Změna zaměstnání	36%
4.	Pobyt ve vězení	63%	12.	Změna odpovědnosti v zaměstnání	29%
5.	Úmrtí v nejbližší rodině	63%	13.	Mimořádný osobní úspěch	28%
6.	Vlastní úraz nebo nemoc	53%	14.	Změna životních podmínek	25%
7.	Ztráta zaměstnání	47%	15.	Spory s nadřízeným	23%
8.	Odchod do důchodu	45%	16.	Změna prac. podmínek	20%

pef.czu.cz/~macak/och6.ppt, Výběr těch kterých situací podle vlastního uvážení

Dlouhotrvající nebo opakující se stresory se kumulují a dochází až k symptomům stresu, například k bolesti hlavy, nadměrné potivosti, závratě, pocení, atd.), emocionálnímu (deprese, napětí, výčitky svědomí, pláče, pocit strachu, úzkost atd.), mentálnímu (úzkost, zapomínání, chybování, chybné rozhodování, nerozhodnost atd.) a chování (nadměrné kouření, nespavost, pití alkoholu, roztěkanost, nervozita atd.). Dle výše uvedené tabulky lze zjistit, jakým stresem editelka procházela. Zažila patologický smutek ze ztráty manžela - ztrácela schopnost prožívat radost. Prožívala hluboký zármutek, cítila se opuštěná, bezmocná a zoufalá. Nic horšího mu nemohlo potkat. Co bude dál? Neumím žít bez svého manžela!

Jak reaguje organismus na stres?

Jako je člověk jedinečnou osobností, tak i stres každým zvládá jinak ve stejných situacích. Stres vyvolávající podnět neboli stresor je reakcí na odlišné negativní působící vlivy a podněty, na které jiní lidé reagují rozdílně. Někteří se dostávají do stresu velmi rychle a často, jiní zase pomaleji, dokážou stresu odolat, jsou odolnější a jiní jsou do určité míry vůči stresu imunní.

Intraindividuální reakce probíhající uvnitř organismu mají u všech lidí stejný základní charakter, tzv. GAS . General adaptational syndrom, tj. obecný adaptační syndrom.

Způsob reakcí na podněty, které vyvolávají stres, mohou být rozdílné.

K určení intenzity reakce na stres je potřeba znát motivaci, způsob zvládnutí těchto životních situací.

Pozorování:

Stres v podobě manažerské funkce vedl k pozitivní náladě. Pozitivní se však pozitivní náhled na práci měl a tak ji začal obtížovat a měnit její chování.

Mladiství virózy, byla celkově oslabena a neustále unavena. Navzdávavala odborné lékaře, kteří jí doporučovali, aby zvolnila v práci a věnovala se více osobnímu životu.

3.2. Co je syndrom vyhoření?

Jedná se o chronickou, dlouhodobou zátěž v oblasti potíží, výše uvedených, způsobuje disharmonii, poté stres, deprese a poruchy zdraví, zasahující osobnost člověka. Tato zátěž se podepisuje i v soukromí, kdy si postižený přenáší pracovní problémy domů. Syndrom je spojován se stavem psychického i fyzického vyčerpání. Přechází mu dlouhotrvající a vyčerpávající stres. Objevuje se nejčastěji u člověka, který pracuje s jinými lidmi a jeho profese je na mezilidské komunikaci závislá. Člověk se cítí tělesně, duševně i emocionálně unavený a nestabilní. Celkově se jedinec cítí zpatně. Nemá chuť do práce, má pocit bezmoci a mizí radost ze života. Možnost projevu dlouhodobé frustrace je vážnou hrozbou pro vedoucí pracovníky /manažery/ zkolony. Syndrom vyhoření snižuje kvalitu života, jsou narušeny mezilidské vztahy.

3.2.1. Fáze syndromu vyhoření

Edelwich a Brodsky dělí syndrom vyhoření na tyto fáze:

- a) *Nadšení* je fází počáteční, při které manažer překypuje energií a elánem. Práce je pro manažera nejdůležitější součástí života, vydává neefektivně vlastní energii a dobrovolně se přepracovává
- b) V druhé fázi, *stagnace*, manažer začíná přehodnocovat své ideály, začíná i několik pracovních zklamání a práce se pro něj stává méně vzrušující, nečinně zátěž.
- c) *Frustrace* začíná pochybností o smyslu své práce.
- d) Další fází je *apatie*, kdy manažer není schopen měnit situace dle svých očekávání a vykonává jen to, co je nezbytně nutné a ostatním úkolům se vyhýbá.

e) Konečnou fází je syndrom vyhoštění, která vede k přerušení tohoto procesu přerušením práce, životní změnou, vnováním se více svým osobním zájmům nebo k přehodnocení situace a realistického náhledu na danou neuzdravující situaci. (Stock Ch., 2010).

3.2.2. Rizikové faktory syndromu vyhoštění

Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví v práci (OSHA) uvádí jako příčiny pracovního stresu tyto faktory:

- Nejistota pracovních podmínek spojená s nestabilitou na trhu práce, obavy ze ztráty pracovního místa,
- Rostoucí náchylnost ke stresu v souvislosti s globalizací, například nejistota o strach způsobené přesouváním pracovních míst do zahraničí,
- Úbytek jistot v důsledku nových forem pracovních smluv například snížení ochrany proti výpovědi. Krácení dovolené, více pracovních hodin, práce na zkrácený úvazek a smlouvy na dobu určitou,
- Dlouhá pracovní doba a rostoucí intenzita práce (nárůst produktivity a následné zvýšení pracovní náplně),
- Globalizace a outsourcing (rušení pracovních míst a oddělení),
- Rostoucí emocionální náročnost práce (vyžaduje stále vyšší stupeň sociálních/emocionálních kompetencí). V důsledku sociálních změn se práce s klienty stává náročnější, což potvrzují i pedagogové i sociální pracovníci)
- Neslučitelnost zaměstnání a soukromého života

Dalšími faktory jsou:

- Pracovní zátěž (vytížení)
- Nedostatek samostatnosti
- Nedostatek uznání
- Neúspěšný kolektiv
- Nespravedlnost
- Konflikt hodnot

Spouštěče syndromu vyhoštění se mohou skrývat i v charakterových vlastnostech postiženého. Každý má své charakteristické zvyky, své povahové vlastnosti.

Pozorování:

Z výše uvedeného příkladu je vidět, že syndrom vyhoštění může být způsoben i různými faktory.

Změna v chování byla patrná . nerozhodnost, podrážděnost, apatie a špatná komunikace.

3.3. Komunikační problémy

Komunikace je základ pro manažerskou funkci, kdy manažer i jeho pracovníci si sdělují důležité informace, které jsou rozhodující podmínkou pro existenci organizace. Taktéž záleží na tom, co říkám a jak to říkám. Jsou to dvě roviny, které uvnitř organizace mohou ovlivnit její kvalitu z pohledu vnějšku i vnitřního vnímání organizace. Díky komunikaci si manažer může vybudovat dobrou pozici ve své profesi i v osobním životě. Výhodou komunikace jsou verbální a neverbální formy, které se vzájemně doplňují. Verbální komunikace se projevuje prostřednictvím vybraných slov, jimiž se vyjadřují myšlenky, pocity a rozhodnutí, které jsou provázeny neverbální komunikací, například gestikulací, mimikou, pohybem. Výrazy, gesta nebo chování mohou hovořit za nás a o nás. Běžnými komunikačními prostředky v organizaci jsou rozhovor, porady, diskuze, telefonický rozhovor, písemná sdělení (oběhování, směrnice, vzkazy atd.), nástěnky, vzdělávací akce, přijímání nového kolegy, vzájemné oslovování, hodnocení pracovníků apod. Rozdíly mezi lidmi jsou způsobeny okolnostmi, které mají povahu kulturní nebo vzdělanostní. Souvisejí taktéž s pozicemi lidí v organizaci. Tyto diference způsobují komunikační problémy, které způsobují i adu konfliktů a bariéry mezi vedoucím pracovníkem a jeho zaměstnanci.

Pozorování:

Komunikace s podřízenými byla omezena jen na příkazy a zákazy, nikdy na vzkazech po kolegyních. Diskuze se nedoporučovaly, poněvadž vředy nastal trest za troufalost.

3.4. Interpersonální nároky

Nároky na manažerskou práci se neustále zvyšují. Je důležité, aby na pracovišti fungovaly harmonické sociální vztahy, které jsou podstatné pro zdraví lidí. Zklamání v těchto vztazích, neshody, osamocení, nedostatek asertivity atd., vedou k poruchám v sociálních interakcích. Ředitelé mají velmi důležitou roli v samotném vývoji učitele, měli by pomáhat zejména učitelům ve zvládnutí jejich nové role a usnadňovat jim na sklonku jejich kariéry zvládnutí profesního a životního mezníku.

Ředitel by se měl dobře orientovat ve fázích učitelova profesního a psychického vývoje. Na tuto vzájemnou provázanost ředitel často zapomínají, stejně jako na to, že tímto mohou ovlivnit kvalitu výuky, která právě na dobrých učitelích stojí. Profesní a psychický vývoj má také zásadní vliv na celkové klima školy.

Pozorování:

Velmi těžce editelka nesla úplnost rodin a spokojenost svých podřízených. Utíkala z práce a snažila se vynovat sobě. Návraty domů dle jejich slov byly skličující a deprimující. V těchto těžkých chvílích zapomínala jak na děti v mateřské škole, tak i na samotné zaměstnance, kteří ji potřebovali v důležitých rozhodnutích, které měla dělat pouze editelka.

3.5. Vyrovnávání se závažnými situacemi

Každý z nás je originál, má odlišné vlastnosti, svůj názor a myslí nezopakovatelným do podrobností různým způsobem. S podobným názorem s námi souhlasí ti, kteří jsou nám podobní a mají podobné ideály. S těmito lidmi se rádi stýkáme, společně trávíme volné chvíle v zaměstnání a tvoříme dobře sehraný tým. Jenže toto souznění je pouze jedná strana mince, ta druhá je otevřená a způsobuje boj mezi jedinci, kolektivem, a z pozice nadřazenosti i boj mezi nadřízenými a podřízenými. Tento svět z druhé strany mince je podstatně složitější, velmi často stresující, ponechává respektovat toho druhého s jinými, rozdílnými názory není lehké a chce to poádnou dávku porozumění, lidskosti a umění se do nich vcítit a naslouchat. Zaujatější manažer si je jistý svojí novou funkcí, že ji zvládne bez obtíží. Euforie a nadšení provází asi každého zaujatějšího manažera. Jak jsem výše uvedla, každý jsme jiní, takže na stejnou akci zareaguje každý posvém. Jedni jsou rádi, že dojde ke změně a jiní mají opačný názor. Nastávají pochybnosti, zdali to sousto, které jsem si vzala, dokážou strávit bez větších problémů.

Jak se editelka vyrovnávala s touto situací?

Pozorování:

Velkou podporu měla ve svých dvou dcerách, které jí byly vždy nablízku v době, kdy je nejvíce potřebovala. Zaměstnanci jí také podporovali a povzbuzovali. Ze zájmu si nechtěla připustit, že trpí depresemi, má své chování, často zapomíná, je roztržitá a neustále podrážděná. Vzápětí se snažili o to, aby o vše, co jí trápí, ze sebe dostala a začala s námi hovořit. Pod různými záminkami jí dostávali více do společnosti jiných lidí. Její reakce byly povzbuzující pro další její krok k tomu, aby si sama uvědomila, že trpí depresemi a je nutné navštívit i psychiatra. Komunikace byla dobrou metodou k tomu, aby se vzem více otevřela a začala o svých problémech hovořit a vzechl ten smutek ze sebe dostala.

4. Možnosti zvládnání zátěže

Zmárnám životních podmínek, kterým se každodenně přizpůsobujeme, přizpůsobuje zátěž vedoucího pracovníka. Zátěž přichází mimo žádných událostech mají do určité míry pozitivní úroveň. Obstát při zvládnání těchto zátěží záleží na úrovní pomoci, smysluplné komunikaci, rozhodování a posuzování konkrétních situací. Potřebujeme pomáhat je přirozený smysl pro dobro, mít zájem o druhé lidi, schopnost naslouchat, být zodpovědný, soucitný a trpělivý. Také bychom měli vědět, zda máme dost sil pro poskytnutí podpory a pomoci zasaženým lidem.

4.1. Návrh souboru metod

Naučení se využívat některých technik a metod, dopomohou přiřazovat priority k jednotlivým úkolům a jsou nedílnou součástí práce editelky a vedou ke zlepšení stability zkolony a kvality vzdělávacího procesu. Aby editel mohl používat metody a techniky, je třeba získat potřebné znalosti k jejich aplikaci.

Myslím si, že neví editelka, jak vybírat techniky a metody k možnostem osobního růstu a zvládnání své role, je třeba si uvědomit, jakými vlastnostmi a dovednostmi disponuje a jak je zvládá. Měly by takticky využívat vlastností a dovedností svých zaměstnanců.

Dle mého názoru je **komunikace** nejdůležitějším nástrojem pro získávání a sdělování relevantních informací uvnitř i vně zkolony, rozhodování a taktické zkratkování řídicí práce. Není však jedinou. Editelce bych dále doporučila i jiné metody a techniky, jako **určování priorit**, které jsou významné při vedení a řízení zkolony. Nebránit se **zmárnám** a umožnit prosazovat ty, které jsou inspirující pro osobní rozvoj editelky. Aplikace **McKinseyho modelu 7S** pomáhá analyzovat současnou situaci organizace a identifikuje, co je třeba pro zlepšení výkonu organizace. Hnací silou pro manažery je **motivace**. Myslím si, že tyto techniky pro nový start přinesou větší neustálý tlak a stresy, kterými editelka trpí.

5. Rozbor metod k možnostem osobního růstu

5.1. Komunikace

Smysluplná komunikace je předpoklad pro vzájemné vztahy mezi lidmi, jenž jsou založeny na vzájemné úctě a důvěře. Vzájemná důvěra a úcta vede k efektivní práci a k pozitivnímu rozvoji osobnosti. Vztahy jsou vytvářeny společnou tvorbou a uznáváním pravidel a spolurozhodováním, vyjasňují vztahy v práci a předcházejí nedorozuměním.

Vedoucí pracovník komunikuje s pracovníky přímo, například na poradách zkolony nebo prostřednictvím jiné pověřené osoby. Výhodou této komunikace jsou fyzická blízkost, ústní přístup k lidem a umožňuje také výměnu názorů a postojů k dané věci. Nevýhodou je nedostatek času promyslet si danou věc a optimálně na ni reagovat. Pokud není zapisována, třeba se pak kontroluje, co bylo již vyřešeno. Také může editel předávat informace písemnou formou, jako jsou příkazy, směrnice, zprávy atd. Výhodou psané komunikace je její doručení na určená místa konkrétních osob. Nevýhodou je, že nedovoluje přímou zpětnou vazbu a neumožňuje výměnu názorů a postojů. Vizualizace doplňuje psané nebo mluvené slovo. Jsou to výrazy, gesta, fotografie, tabulky, grafy atd. Výhodou je zjednodušení psaného nebo mluveného slova. Ve zkolone velmi užitečná. Například u malých dětí, které ještě nedokážou napsat slova, je třeba je slovně pojmenovat. Nevýhodou je její interpretace, může být také finančně náročnější. Elektronická komunikace nahrazuje psanou formu komunikace. Jedná se převod z listinné do elektronické podoby. Výhodou je rychlejší přenos a hledání velkého množství informací a zpětné vazby. Nevýhodou je, že i v dnešní době nemají všichni zaměstnanci doma nebo i v práci počítač. Manažer zkolony může několika způsoby determinovat tok informací. Například autokraticky, kdy okolo sebe soustředí zaměstnance laičně podle prospektu, kteří mu sdělují jen pozitivní zprávy. Rozhoduje o všem sám. Demokratický styl dává prostor ke sdělení názorů druhých lidí a nechává místo k vyjádření jejich předstáv atd. Osobnost vedoucích pracovníků působí na kvalitu komunikace. Typy osobností, jako analytický (myšlenkový), ústřední (ambiciózní), přátelský (chápatel) a expresivní (zahledený do sebe), komunikují odlišným způsobem. Myslím si, že dobrá komunikace editel zkolony nezáleží na typu osobnosti nebo způsobu vedení organizace, ale momentálním rozhodnutím o dané věci a v určité situaci, která vyžaduje to správné řešení. Realizace rozhodnutí se stává zpětnou vazbou pro editel, zda je správné, či nikoli a jestli zaměstnanci toto rozhodnutí akceptují, chápou a jsou ochotni uskutečnit v praxi. Proto je nezbytné, aby se úroveň komunikace ve zkolone zlepzovala výcvikem komunikačních dovedností. Manažer také potřebuje získat lidi, a to tak, že bude ochoten jim naslouchat a sdílet s nimi starosti i radosti.

5.2. Eisenhower v princip

Editel zkolony by neměl připustit, aby byl neustále zavalen velkým množstvím úkolů. Kvalita jeho práce závisí na usměrňování objemu toku úkolů a jeho správném rozdělení podle důležitosti a naléhavosti. Nastavením priorit zjednodušuje pracovní náplň, umožňuje *svykonávat správné věci správně* (Janda Patrik, 2004, s. 59), odstraňuje přetížení i stres a pomáhá jak editeli, tak i pracovníkům zkolony psychické uvolnění a klid.

Technika pro nastavení priorit, **Eisenhower v princip**, zařazuje úkoly podle jejich důležitosti a naléhavosti do čtyř kvadrantů ABCD. Tato technika umožňuje takticky mít vlastní záležitosti pod kontrolou, zvyšuje efektivitu práce a zabráňuje plýtváním časem na věci nedůležité. Je zároveň pomůckou pro rychlé rozhodování o prioritách. Při větším množství naléhavých a důležitých úkolů je třeba je ohodnotit. Seřadí se od maximálního po nejnižší ohodnocení, například na stupnici 1-10.

Obr. 5

Důležité	A Naléhavé, důležité	B Nenaléhavé, důležité
Nedůležité	C Naléhavé, nedůležité	D Nenaléhavé, nedůležité
	Naléhavé	Nenaléhavé

Eisenhower v princip

A Naléhavé a důležité úkoly, které si šéf udělá hned a sám. Tyto úkoly jsou neodkladného charakteru. Jedná se o věci, bez kterých bychom nemohli fungovat.

B Nenaléhavé, avšak důležité úkoly, naplánuje a udělá sám nebo může pověřit někoho jiného. Jde o prevenci krizí, například cvičení, řešení problémů dříve, než vzniknou.

C Naléhavé a nedůležité úkoly, které může delegovat a splnit později. Například vyřizování telefonátů, bezvýznamné korespondence atd.

D Úkoly jsou nedůležité a nenaléhavé, proto se jimi šéf nemusí vůbec zabývat, jsou zbytečné.

Abychom si byli jisti, že tato metoda funguje, je nezbytné provést analýzu náplně práce a využívání času. Jde o vzájemnou vazbu, jestli nastavené priority byly určeny ve správném pořadí. Pro tuto analýzu můžeme použít formulář "Správný časový snímek" (Janda Patrik, 2004, s. 73). Vyplněním tohoto formuláře zjistíme, zda jsme činnosti správně seřadili.

5.3. řízení změn

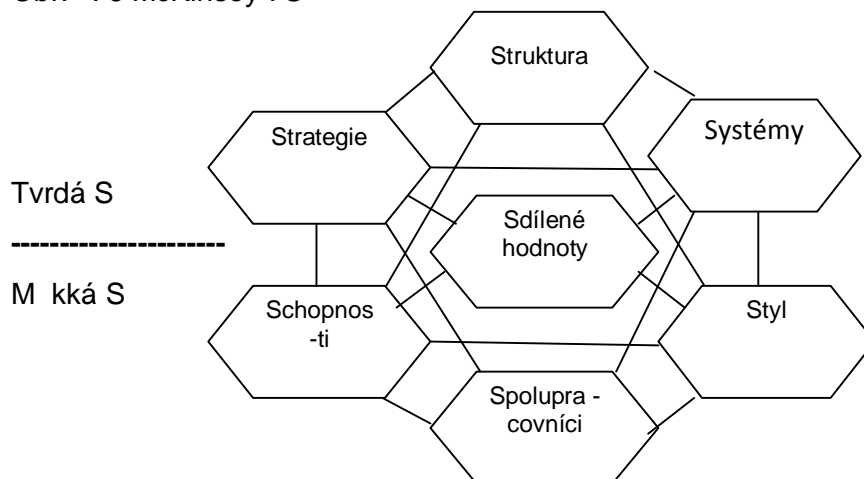
Dobré vedení, plánování, vnitřní řád, stabilní interní politiku, nastavená pravidla, z kvalitativní práce šéfa, tak i práci všech zaměstnanců. Tento základ je důležitý pro každou organizaci, z kterého se pak vychází. Dle mého názoru je odrazovým můstkem k neustálým změnám, které každodenně provází zkolou. Například změny pracovní doby nebo pracovního postupu, změna organizační struktury atd. Pro manažera jsou změny každodenním chlebem a součástí jeho života. Úspěch změn závisí na řízení změnového procesu, kde hlavní roli tímto změn hrají zaměstnanci. V zásadě, aby se organizace neustále rozvíjela, musí docházet ke změně kultury a chování

v organizaci jako celku nebo jen jejich částí. Změnu provázejí potřeby osobního růstu a rozvoje editelů i zaměstnanců, pokud mají podporu svého prostředí. Změny mohou být různého charakteru. Co však mají společného, jsou pravidla pro uskutečnění změny, která by měla být dodržována všemi zaměstnanci organizace. Každá organizace si stanovuje svá pravidla, která považuje za nejdůležitější a zavazuje zaměstnance k jejich dodržování. Z výše uvedeného pohledu editelky, která bojuje se syndromem vyhoření, se jedná o změnu jejího chování, ale i chování zaměstnanců. Proto proces změny musí být řízený a co nejlépe připravený. Měly by se zaměřit na hodnoty, postoje, dovednosti, výkonnosti, vnímání a chování. Vyskytují se i jisté faktory, které ovlivňují úspěch organizací.

5.4. McKinseyho model 7S

McKinseyho model 7S analyzuje vnitřní prostředí organizace v 7 oblastech, které musí být v souladu a žádná se nesmí zanedbat. Jedná se o sdílení hodnot, schopnosti, spolupracovníky, styl manažerské práce, systémy řízení, struktura, strategie.

Obr. 6 McKinsey 7S



Sdílené hodnoty jsou základními hodnotami organizace. vizie, poslání, kultura, respektování pracovníků. *Strategie* by měla být správně definovaná, krátkodobá nebo dlouhodobá orientovaná a vedena k implementaci. Dalším důležitým faktorem je přesně popsaná organizační *struktura* organizace, určená forma řízení, způsob delegování úkolů, komunikace, plynosť informací, jasně stanovené kompetence a zodpovědnost a kontrolní mechanismy. *Systémy* představují, jak přenášet informace a rychlost přenosu, rychlost reakce a schopnost řešit problémy. Taktický způsob plánování, propravenost kompetencí a harmonogram. Jedná se vlastně o postupy, metody, procesy, informační systémy a technologie. Aby všechny tyto faktory byly realizovatelné, je potřeba mít znalosti, zkušenosti, opírat se o to, co organizace dělá nejlépe. Tyto

schopnosti uvnitř organizace zajistí ujit solidnost a zázemí organizace. Schopnosti *zaměstnanců* naplují vizi a kulturu organizace. *Styl* manažerské práce, vyjadřuje styl vedení, způsob konání, jednání, chování a řešení konfliktů.

Touto metodou analyzujeme aktuální situaci organizace jako první a pak se opakuje pro navrhované situace. Například:

Strategie

Současnost: Jaká je strategie organizace?

Návrh: Sladit strategické cíle s rolemi.

Struktura

Současnost: Jaká je v organizaci informovanost?

Návrh: Rozdělil pravomoc, odpovědnost a integrované úkoly.

Systémy

Současnost: Jaké jsou v organizaci komunikační kanály?

Návrh: Nastavit formu podávání informací, způsob plánování a harmonogramů.

Schopnosti

Současnost: Jaké jsou mezery v dovednostech? Monitoring a hodnocení.

Návrh: Odstranit mezery v dovednostech.

Spolupracovníci

Současnost: Jaké specializace jsou zastoupeny v organizaci?

Návrh: Demografie kompetencí pracovníků zkontrolovat.

Styl

Současnost: Jaké jsou schopnosti pracovníků?

Návrh: Zohlednit způsob postupu vzájemného zacházení nadřízeného a podřízených.

Sdílené hodnoty

Současnost: Jaké hodnoty jsou v organizaci uznávané?

Návrh: Postavit kulturu na hodnotách organizace, které jsou známé a přijímané všemi pracovníky.

5.5. Motivace

Hodnoty organizace, které sdílejí všichni zaměstnanci, pokládám za velkou **motivaci** pro zlepšení kvality práce jak editelů, tak i pracovníků zkontrolovat. Zjistit současnosti a dané návrhy do budoucna jsou dobrou motivací pro editelů. Správná motivace zabezpečí editelům úspěšné zvládnutí daného cíle, chuť a energii k zvládnutí dalších cílů a cestu k překonávání nepřijemných překážek. Úspěch je motivujícím faktorem, který poskytuje radost, uspokojení a upevňuje sebeúctu. Základem pro úspěšné řízení zkontrolovat je touha vyniknout, vytvořit si respekt, lásku ke svým zaměstnancům, přijmout hodnoty

d v ryhodnosti a spolehlivosti. P i definovaní cíle je pot eba mít snahu myslet pozitivn a optimisticky. Úsp ch neboli cíl, který jsme si vysnili je nádherný, ale cesta je trnitá.

P ekonat tuto cestu má sv j sd vod% d kdy0 jsme na dn , je t eba si najít d vod, a smysl toho, co d láme, jak a pro to d láme.

P íb h editelky je nezapomenutelný, avzak siln demotivující. Je pot eba, aby si editelka uv domila své mo0nosti, schopnosti a rezervy, do jaké míry v í ve svou schopnost obstát jak v práci, tak i v osobním 0ivot a zda si sama sebe vá0í jako lov ka.

6. Záv r

Zám rem mé práce bylo poukázat na d le0itost role vedoucího pracovníka zkoly, který se ka0dodenn setkává se zvládáním stresových situací a vlivu na jeho osobnost. Cht la jsem také zd raznit jak k ehká je osobnost lov ka a nezále0í jen na jeho postavení. V druhé kapitole jsem se zam íla na osobnost vedoucího pracovníka zkoly, která vy0aduje p i vykonávání této funkce schopnost systémového myzlení, znalostí, dovedností a schopnosti ídící. Dále po0adavky na jeho osobnost, rozvoj osobnostních znalostí, jeho rysy, funkce, role a profesionální vystupování. Na základ sledované skute nosti jsem navrhla n které metody, které by mohly usnadnit práci editelky. Ve t etí ásti jsem erpala z ka0dodenního pozorování a p ímých zkuzeností s editelkou mate ské zkoly. Uv domila jsem si, jak je na její osobnost vyvíjen tlak v rodin í v práci a jak se tyto dva 0ivoty vzájemn ovliv ují. Jsou lidé, kte í íkají, 0e rodinné problémy se nemají taat do práce. Takové události, jako je smrt rodinných p ísluzník , rozchodě , nejde ze dne na den zapomenout a v práci se chovat, 0e se nic nestalo.

V dalzí ásti jsem navrhla metody, které by editelka mohla pou0ít pro svou editelskou práci. Tyto metody jsou navrhnuty na základ zjizt ých nedostatk , které kolují v celé organizaci. s editelka by m la s námi více komunikovat.% dV písemnostech má chaos. Nerozumíme jim.% dStále n co zapomíná a hledá% d . Je velmi d le0ité, aby mana0er byl zárukou profesionalismu ve zkole. Sna0il se o neustálý osobní rozvoj, který ho pak povede cestou úsp zného ízení zkoly a konkurenceschopnosti, která je ji0 aktuálním tématem k zajizt ní existence mate ských zkol.

Nar stající význam managementu a jeho rozmanitost v sou asné dob m ní p ístup k ízení lidských zdroj v organizacích a klade d raz na m kké dovednosti, kterými jsou komunikace, asertivita, naslouchání, empatie aj. Vzechny tyto dovednosti jsou spjaty s osobností lov ka. V mate ské zkole je management

významný tým, kde vedoucí pracovník musí vykonávat nejen funkci manažerskou, ale také pedagogickou i psychologickou a musí se orientovat i v oblasti ekonomické. Zatím, co manažer i v jiných firmách mají zaměření, které jsou rozděleny do jednotlivých úseků zaměření, jako jsou například: úseky ekonomický, výrobní, expediční, personální aj.

7. Seznam použité literatury

1. **Armstrong M.**, řízení lidských zdroj , Grada, 2002,
2. **Beverly A. Potterová**, Jak se bránit pracovnímu vyerpání, Votobia 1997,
3. **Cimbálníková Lenka**, Manažerské dovednosti I., Univerzita Palackého v Olomouci 2009,
4. **Šaška Otto**, Psychologie vrstev duševního dělení osobnosti a jejich diagnostika, Doplněk 2002,
5. **Škrtek Michal**, Typologie osobnosti, Management press, Praha 2010,
6. **Frieder John**, Jak úspěšně zvládnout tlak a stres v práci, Grada Publishing, a.s. 2006,
7. **Gikopoulou Nora**, Průvodce kariérou pro zkyly, Copyright, 2008,
8. **Grün Anselm**, Prameny vnitřní síly, Nakladatelství Paulínky,2009,
9. **Heller Robert**, Jak motivovat druhé, Nakladatelství Slovart, s.r.o., 2001,
10. **Henning Claudius**, Antistresový program pro učitele, nakladatelství Portál 1996,
11. **Hilton Jonathan**, Jak překonat stres, Nakladatelství Svojk a Co., s.r.o.,
12. **Janda Patrik**, Vnitřní komunikace, Grada Publishing, a.s., 2004,
13. **Jeklová Marta**, Syndrom vyhoření, Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006,
14. **Kadaňková Ladislava**, Sborník prací Filozoficko-přírodovědné fakulty Slezské univerzity v Opavě, Opava 2001, Ústav společenských věd B5),
15. **Kadlík, M.:** Psychologie a sociologie řízení. Gaudeamus, Hradec Králové 2001, 13.
16. **Kallwass Angelika**, Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě, Portál, s.r.o., Praha 2007,
17. **Křivohlavý Jaro**, Hořet, ale nevyhořet, Karmelitánské nakladatelství, s. r. o., 2012,
18. **Křivohlavý Jaro**, Jak neztratit nadšení, Grada Publishing 1998,
19. **Křivohlavý Jaro**, Jak zvládat stres, Grada Avicenum, Praha 1994,
20. **Kováč, Jan.** *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009,
21. **Kováčková, I. - Mareš, S.:** Základy managementu. Gaudeamus, Hradec Králové 1997
22. **Kubrt, M.**, Prokopenko, J. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996.
23. **Kutscherauer, Alois** Management regionů a obcí 2. Vydání, str.12, Ostrava 2012,
24. **Lojda Jan**, Manažerské dovednosti, Grada, 2011,
25. **McKenna Paul**, Stres pod kontrolou, Eastone Group, a.s., 2010,
26. **Mikýš Oldřich**, Psychologické teorie osobnosti, Praha, Karolinum, 2003,
27. **Minirth, Frank**, Jak překonat vyhoření, Praha 2011,
28. **Mühleisen Stefan**, Komunikativní a jiné měkké dovednosti, Grada Publishing, a. s., 2008,

29. **Obst Otto**, Psychická zátěž a její překonávání v práci vedoucích pedagogických pracovníků, Krajský pedagogický ústav Olomouc, Sv. 25/1986,
30. **Pauknerová, D.**, Psychologie pro ekonomy a manažery, Praha, 2006,
31. **Pavlica Karel**, Versatilní vedení, Management Press, Praha 2010,
32. **Plamínek Jiří**, Řešení konfliktů a umění rozhodovat, Argo, 1994,
33. **Poschkamp Thomas**, Vyhoření, Rozpoznání, Léčba, prevence, Edika, Brno, 2013,
34. **Srpová, J., Šeho, V.** Základy podnikání. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 120,
35. **Stock Christian**, Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout, Grada, 2010,
36. **Štěpánek Ladislav**, Malá kniha etikety pro manažery, Praha, 2010,
37. **Wilson Paul**, Základní kniha relaxačních technik, Votobia, 1997,

8. Internetové zdroje:

1. <https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti> ,
2. <http://ekonomie-otazky.studentske.cz/2010/05/51-manazerske-funkce.html> ,
3. <http://www.miras.cz/seminarky/management-profil-manazera.php>,
4. <http://www.dovednostimanazera.cz/>,
5. <http://pfyziolfup.upol.cz/castwiki/?p=2260>,
6. <http://www.dmc-cz.com/aktualne/260-naroky-na-manazery>,
7. http://is.muni.cz/el/1423/jero2011/ENS105/Prirucka_spolecenskeho_chovani.pdf
8. <http://www.portal.cz/>,
9. <http://www.psycholog-praha.net/odborne-clanky/69-teoreticky-model-podosobnosti-a-jeho-uplatneni-pri-praci-s-klienty-1.html>,
10. http://www.ped.muni.cz/zdravevztahy/stazeni/06_soc_rysy_11.pdf,
11. **Němcová K.** Koncept osobnostního a sociálního rozvoje manažerů v pojetí personalistů. Diplomová práce. Brno: Filozofická fakulta Masarykovy univerzity. 2010. 12 s.
12. <http://ografologii.blogspot.cz/2013/08/c-g-jung-o-vzniku-osobnosti.html>)
13. <http://www.kostka-skola.cz/archiv/soubor/KOSTKA-72798-techniky-zvladani-stresu.pdf>,
14. http://lh5.ggpht.com/_byVYVy2XsXg/S1IzJM4-4dI/AAAAAAAAAFas/j2v17SE1b8s/s1600-h/clip_image0024.jpg
15. <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/55-management-vedeni-rizeni/154-management-fayol-mintzberg.html>
16. pef.czu.cz/~macak/och6.ppt,

8. Seznam obrázků a tabulek v textu

Obr. 1. Hierarchie řízení

Obr. 2. Hierarchie motivací dle A Maslowa

Obr. . 3 Determinanty výkonu

Obr. . 4 Fáze stresu

Obr. . 5 Eisenhowerův princip

Obr. . 6 McKinsey 7S

Tabulka . 1 Osobní rysy a vlastnosti manažera

Tabulka . 2 Základní typy temperamentu

Tabulka . 3 Výběr stresových situací

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Iveta Chromcová
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie Filozofická fakulta Univerzity Palackého
Název diplomové práce:	Osobnost vedoucího pracovníka zkolony
Vedoucí práce:	Doc. PhDr. Dušan Lužný, Dr. Katedra sociologie a andragogiky
Podětitel znak :	73 998
Podětitel použitých zdrojů :	53
Podětitel obrázků a tabulek:	8
Podětitel stránek :	0
Klíčová slova:	Osobnost, osobnost manažera, stres, stresory, syndrom vyhoštění, komunikace

Objektem bakalářské práce je osobnost vedoucího pracovníka zkolony s cílem navrhnout soubor metod využitelných pro zvládnutí jeho role při každodenní zátěži v práci. Teoretická část bakalářské práce vymezuje osobnost manažera, požadavky na jeho osobnost, role a funkce. Dále typologií manažera a význam sebepoznávání pro manažerskou práci. Praktická část je zaměřena na skutečnou událost, která se odehrává v mateřské zkolony, kdy editelka díky neustálému tlaku na její osobu, podlehla syndromu vyhoštění. Na základě této skutečnosti jsou navrženy metody a techniky, které by mohly pomoci při zvládnutí editelské role, jejího osobního růstu a tlaku na každodenní práci s možností vzniku syndromu vyhoštění a jak mu předjet.

ANNOTATION

First name and last name: Iveta Chromcová

Name of the Department and Faculty:

Department of Sociology, Andragogy and Cultural Anthropology

Faculty of Palacky University

Title of thesis: Personality of a school business manager

Supervisor: **Doc. Dr. Duřan Luřný, Dr.**

Department of Sociology and Adult Education

Number of characters: 73 998

Number of sources: 53

Number of figures and tables: 8

Number of attachments: 0

Keywords: Personality, personality of a manager, stress, stressors, burn-out syndrome, communication

The object of the thesis is the personality of a school business manager and proposing a set of methods usable for managing his role in the daily routine. The theoretical part of the thesis defines the personality of the manager, the requirements for his personality, role and functions. Also, it defines the typology of the manager and the importance of self-discovery for managerial work. The practical part is focused on an actual event that takes place at a nursery school, where the director succumbed to the burn-out syndrome due to the constant pressure on her person. Based on this fact, methods and techniques are designed to help the director manage her role, her personal growth and the everyday pressure that can possibly lead to the burn-out syndrome.

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta CHROMCOVÁ**
Osobní číslo: **F121125**
Studijní program: **B7501 Pedagogika**
Studijní obor: **Školský management**
Název tématu: **OSOBNOST VEDOUcíHO PRACOVNíKA ŠKOLY**
Zadávací katedra: **Katedra sociologie a andragogiky**

Zásady pro vypracování:

1. Cílem bakalářské práce je návrh souboru metod využitelných pro zvládnutí role vedoucího pracovníka školy.
2. Písemná specifikace výzkumného záměru, specifikace cíle práce, objektu, předmětu a návrh metodiky zkoumání - září 2013
3. Rešerše literatury a dalších zdrojů. Základní struktura (obsah práce): osobnost vedoucího pracovníka/manažera, vymezení činnosti a specifikace role vedoucího pracovníka, zátěž v práci vedoucího pracovníka (syndrom vyhoření, stres, komunikační nároky, interpersonální problémy). Vyústění práce bude představovat návrh souboru metod a rozbor metod k možnostem osobního růstu.
4. Vyhodnocení a formulace první verze interpretace
5. Konzultace, úpravy, zpracování textu
6. Formální úprava textu (rozsah práce: 40 normostran, tj. 72000 tisíc znaků) , předložení definitivní podoby práce k závěrečné konzultaci dle domluvy s vedoucím práce - únor 2014

Rozsah grafických prací: +
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná
Seznam odborné literatury:

Bouda, T.: Teorie a praxe školského managementu. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2012.
Pavlica, K.: Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010.
Čákr, M.: Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010.
Mühleisen, S.: Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2008.
Kaličinský, J.: Řízení pedagogického procesu. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2012

Podpis studenta:



Podpis vedoucí/ho práce:



Vedoucí bakalářské práce: Doc. PhDr. Dušan Lužný, Dr.
Katedra sociologie a andragogiky

Datum zadání bakalářské práce: 30. dubna 2013
Termín odevzdání bakalářské práce: 31. března 2014

L.S.

Doc. PhDr. Jiří Lach, Ph.D., M.A.
děkan

Doc. PhDr. Dušan Lužný, Dr.
vedoucí katedry

dne