

**UNIVERSITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**

**Fakulta humanitních studií**

**Institut mezioborových studií Brno**

**Psychologické předpoklady řízení rozvoje autority**  
**vedoucích směn**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vedoucí bakalářské práce:**

**Doc. Dr. Stanislav Balík PhD.**

**Vypracoval :**

**Karel Povr**

**Brno 2007**

*„A já pravím, že život je skutečně temnotou, není-li v něm úsilí, a veškeré úsilí je slepé, není-li spojeno s poznáním, a všechno poznání je marné, není-li spojeno s prací, a všechna práce je málo platná, není-li spojena s láskou. Práce je zviditelněná láska. A nemůžete-li pracovat s láskou, ale jen s nechutí, pak bude lépe, když opustíte své dílo, posadíte se u chrámových vrat a budete brát almužnu od těch, kdo pracují s radostí.“*

Chalíl Džibrán: Prorok

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Psychologické předpoklady řízení rozvoje autority vedoucích směn“ zpracoval samostatně a použil pouze literaturu uvedenou v seznamu literatury.

.....  
Karel Povr

## **Poděkování**

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

Karel Povr

## **Osnova bakalářské práce:**

Úvod	7
<b>Teoretická část</b>	<b>8</b>
<b>1. Systém řízení a organizace Městské policie v Trutnově</b>	<b>8</b>
1.1. Pojem obecní policie, její charakteristika a historie vzniku	8
1.2. Právní základy činnosti obecní policie	9
1.3. Vymezení řízení obecní policie	10
1.4. Historie vzniku Městské policie Trutnov	11
1.5. Dílčí závěr	11
<b>Analytická část</b>	<b>12</b>
<b>2. Autorita vedoucího směny a základní styly vedení</b>	<b>12</b>
2.1. Sociálně psychologické pojetí	12
2.2. Pojem a struktura autority	12
2.3. Psychologický přístup k determinantám řídicího pracovníka	14
2.4. Analýza základních stylů vedení	16
2.5. Formální stránky autoritativního a demokratického stylu	24
2.6. Analýza obsahových charakteristik autoritativního a demokratického stylu	26
2.7. Dílčí závěr	27
<b>Praktická část</b>	<b>28</b>
<b>3. Psychologické předpoklady řízení rozvoje autority vedoucího směny</b>	<b>28</b>
3.1. Charakteristika funkce vedoucích směn	29
3.2. Stanovení míry autority vedoucích směn	30
3.3. Předvýzkum	33
3.4. Sociálně psychologický výcvik	36
5.3. Dílčí závěr	38

Cíl práce	38
Závěr	39
Resumé	40
Anotace	40
Klíčová slova	41
Literatura a prameny	41
Přílohy	42

## Úvod

Dějiny lidského rodu jsou dějinami vzniku, vývoje a zániků národů, států, průsečíků lidských osudů, doprovázených radostmi i zklamáním. Tento nepřetržitý proces byl popsán ve svých mnohotvárnostech z hlediska práva, kultury, vojenství a mnoha jiných oblastí lidského života.

Problematika, která nebyla a není ( z pohledu ať již starověkého či novodobého občana ) vždy populární, je policejní profese a s ní spojené činnosti. Specifickou oblast činnosti policejních složek představují komunální policejní sbory, které jsou jedním z tradičních institutů naší policejní historie. Skládání celkové mozaiky vývoje policejních sborů, orgánů a institucí a propojení s jejich úlohou a posláním v té které době a společnosti, je velmi pracné a složité. Je tedy počinem velmi záslužným, jestliže z těchto mnohdy již zapomenutých ostrůvků lidských dějin je vytvářena spojitá pevnina, obohacující lidské poznání.

Toto poznání by nás mělo, krom jiného, vést k pokoře a úctě k našim prapředkům, žijícím v minulých dobách. Rovněž k poznání jejich moudrosti, s jakou přistupovali k řešení, z pohledu dnešní doby, mnohdy složitých problémů.

Dějiny komunálních policejních sborů jsou nedílnou součástí našich národních dějin. Počátky vzniku tohoto článku policejního aparátu u nás sahají do středověku a úzce souvisejí s historií vývoje našich měst a obcí.

I přes časový odstup se nabízí porovnání se současnou právní úpravou a praktickými postupy pracovníků obecných a městských policií a vyvstává otázka, zda nelze v historii dávné či nedávno minulé nalézat poučení pro dobu dnešní. Zde je místo pro zamyšlení se výkonných i řídicích pracovníků obecních a městských policií, starostů, primátorů, ale i členů zastupitelských sborů, obecními a městskými zastupitelstvy počínaje, parlamentem a senátem konče.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Macek P. – Uhlíř L. : Dějiny obecních policií I., Praha 2004, s. 5,6

# 1 Systém řízení a organizace Městské policie v Trutnově

Městské a obecní policie zaznamenaly za poslední desetiletí značný rozvoj a proměny, mnoho komunálních policejních sborů vzniklo, mnohé z nich také zanikly. Aby tato naše poměrně mladá historie ponenáhlu neupadla v zapomnění, byl sestaven přehled všech městských a obecních policií, které jsou, či po r. 1990 byly činné na území České republiky. Městská heraldika se stala nejen neodmyslitelným atributem každého města, ale vešla i do uniformistiky pracovníků městských a obecních policií. Potud trocha z historie o obecních a městských policiích.<sup>2</sup>

## 1.1. Pojem obecní policie, její charakteristika a historie vzniku

První roky historie městské policie, v současnosti již starší než desetileté, byly obdobím hledání a nalézání cest realizace zákonných oprávnění, ale i přípravy strážníků a snahy o stabilizaci zaměstnanců, kteří měli být schopni zabezpečit místní záležitosti veřejného pořádku a plnit ostatní úkoly vyplývající z poslání této složky. Služebna Městské policie



Trutnov byla v počátcích umístěna v nevyhovujících prostorách na historickém Krakonošově náměstí a čítala do roku 1999 celkem šestnáct strážníků. V témže roce došlo ke změně ve vedení městské policie a k postupnému zvyšování početního stavu na současných třicet šest strážníků. Počátkem roku 2000 byla městská policie

přestěhována do nových prostor, a to do budovy Městského úřadu Trutnov na Slovanském náměstí č.p. 165, kde se nachází i pracoviště městského kamerového dohledového systému. Zde je stálá operační služba, která slouží k příjmu hovorů z tísňové telefonní linky 156 a k přijímání podnětů a oznámení od občanů. Snahou městské policie je pokrytí celého města nepřetržitou činností strážníků. Tato činnost není směřována jen na dohled nad plněním povinností stanovených na základě závazných právních norem či zjišťování přestupků a jejich řešení, ale také proto, aby obyvatelé města získali pocit, že mají "svého" strážníka, na kterého

<sup>2</sup> Macek P. - Uhlíř L. : Dějiny obecních policií I., Praha 2004, s.6



se mohou kdykoliv obrátit s prosbou o radu či pomoc. Značnou měrou k tomu přispívá i preventivní činnost, které je věnována stále větší pozornost.

## **1.2. Právní základy činnosti obecní policie<sup>3</sup>**

Podle ustanovení § 35 a odst. 2 zákona č. 128/2000 Sb. o obcích (obecní zřízení) mohou obce v rámci své samostatné působnosti zřizovat obecní policii. Zřízení a činnost obecní policie upravuje zákon č. 553/1991 Sb. o obecní policii, ve znění zákona č. 67/1993 Sb., zákona č. 163/1993 Sb., zákona č. 82/1995 Sb., zákona č. 153/1995 Sb. a zákona č. 132/2000 Sb., o změně a zrušení některých zákonů souvisejících se zákonem o krajích, zákonem o obcích, zákonem o okresních úřadech a zákonem o hlavním městě Praze, zákona č. 311/2002 Sb. a zákona č. 320/2002 Sb.

K provedení tohoto zákona bylo též vydáno nařízení vlády České republiky č. 397/1992 Sb., kterým se stanoví podrobnější úprava vztahů Policie České republiky k orgánům obcí a obecní policii, zmocňuje okresní a obvodní ředitelství Policie České republiky ke spolupráci s obecními policiemi, s možností dohodnout podrobnosti při zabezpečování veřejného pořádku s ohledem na místní podmínky, a vyhláška Ministerstva vnitra č. 88/1996 Sb., kterou se provádí zákon o obecní policii, stanoví odborné předpoklady strážníka, způsob jejich ověřování, postup při vydávání osvědčení o splnění stanovených odborných předpokladů strážníka a jednotné prvky stejnokrojů strážníků a označení motorových vozidel obecní policie.

Pracovněprávní vztahy strážníka obecní policie s výjimkou řízení obecní policie a subjektu zastupujícího obec v pracovněprávních vztazích strážníka upravuje zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů, v § 45 upravuje vzájemné poskytování informací mezi Policií ČR a orgány obce při zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku. Vláda stanoví nařízením podrobnější úpravu vztahu Policie ČR k orgánům obcí a obecní policii.

Při výkonu povinností a oprávnění se pak strážník řídí platným právním řádem České republiky, včetně zákona č. 500/2004 Sb., (správní řád), ve znění pozdějších předpisů, zákona č. 200/1990 Sb., o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů, zákona č. 140/1961 Sb., trestní zákon, ve znění pozdějších předpisů, zákona č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, vyhlášky

---

<sup>3</sup> [www.Obecnipolicie.cz](http://www.Obecnipolicie.cz)

ministerstva dopravy a spojů č. 30/2001 Sb., kterou se provádějí pravidla provozu na pozemních komunikacích a úprava a řízení provozu na pozemních komunikacích atd.

Obecní policie v souladu s právním řádem České republiky obce v samostatné působnosti ve svém územním obvodu a s ohledem na místní předpoklady a zvyklosti vytvářejí podmínky pro uspokojování potřeb občanů, včetně ochrany veřejného pořádku, resp. místních záležitostí veřejného pořádku, jakožto určité podmnožiny veřejného pořádku.

Pokud se zaměříme na postavení a úkoly obecní policie, je definována jako orgán obce, který při zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku a plnění dalších úkolů podle zákona o obecní policii nebo jiného zákona zejména:

- přispívá k ochraně bezpečnosti osob a majetku, dohlíží na dodržování pravidel občanského soužití,
- přispívá v rozsahu stanoveném zákonem o obecní policii nebo jiným zákonem k bezpečnosti a plynulosti provozu na pozemních komunikacích,
- odhaluje přestupky a jiné správní delikty,
- upozorňuje fyzické a právnické osoby na porušování obecně závazných právních předpisů a činí opatření k jejich nápravě.

Obecní policie je zřizována (či zrušena) zastupitelstvem obce v samostatné působnosti formou obecně závazné vyhlášky. Obec, která obecní policii nezřídila, může s obcí, která tak učinila, uzavřít veřejnoprávní smlouvu, na jejímž základě bude obecní policie plnit své úkoly na území této obce.

### **1.3. Vymezení řízení obecní policie<sup>4</sup>**

Obecní policii řídí starosta, případně jiný člen zastupitelstva obce pověřený tímto orgánem, jenž jedná jménem obce i v pracovněprávních vztazích strážníků. Obecní rada může také pověřit plněním některých úkolů při řízení obecní policie určeného strážníka, který splňuje kritéria upravená zákonem o obecní policii.

Strážník je veřejný činitel, který vykonává své povolání jako zaměstnanec obce. Je oprávněn zasahovat do práv a svobod třetích osob a s ohledem na jeho postavení a náplň činnosti práce musí tato osoba, na rozdíl od ostatních zaměstnanců, splňovat určitá nadstandardní kritéria.

---

<sup>4</sup> Zák.č. 553/91 Sb. O obecní policii

Strážníkem se může stát bezúhonný občan České republiky starší 21 let, který je tělesně a duševně způsobilý k výkonu povinností a oprávnění podle zákona o obecní policii. K tomu, aby strážník fakticky mohl vykonávat zákonem stanovené povinnosti a oprávnění, musí mít platné osvědčení o splnění stanovených odborných předpokladů, které je vydáno na základě úspěšně vykonané zkoušky před zkušební komisí ministerstva vnitra.

#### **1.4. Historie vzniku Městské policie Trutnov**

Městská policie Trutnov byla zřízena na základě rozhodnutí Zastupitelstva města Trutnova obecně závaznou vyhláškou č. 2/2001 o městské policii v souladu se zákonem č. 553/91 Sb. O obecní policii. Městská policie působí v Trutnově od roku 1992. V tomto roce tedy začala na území města působit nová ozbrojená složka vybavená pravomocemi a oprávněními k prosazování zákonnosti. V průběhu uvedeného období byly uskutečněny různé průzkumy mezi občany, kdy městská policie získala u 60 % dotazovaných občanů svoji důvěru. Na základě novely zákona č. 553/91 Sb. O obecní policii došlo v roce 2003 k rozšíření činnosti Městské policie Trutnov na další katastrální území okresu Trutnov. V první fázi byla uzavřena veřejnoprávní smlouva s městem Pec pod Sněžkou a Horním Maršovem. V dalším roce byla činnost městské policie rozšířena na obec Mladé Buky, město Svoboda nad Úpou, obec Horní Malá Úpa, město Janské Lázně, obec Černý Důl a jako poslední město Hostinné. Po komunálních volbách v roce 2006 došlo k ukončení spolupráce na katastru města Svoboda nad Úpou, ale naopak se rozšíří činnost na města Úpice a Ryzně v Podkrkonoší.

#### **1.5. Dílčí závěr**

Dějiny našich komunálních policejních sborů – obecních policií jsou nedílnou součástí našich národních dějin. Počátky vzniku tohoto článku policejního aparátu u nás sahají do středověku a úzce souvisejí s historií našich měst a obcí. Historie obecních a městských policií je bohatá a velmi zajímavá. Od rychtářů a jejich pomocníků, přes městské strážníky a policejní sbory až do současnosti, kdy se města a obce vracejí k historií prověřenému a osvědčenému systému ochrany klidu a pořádku ve svých katastrech.

## **Analytická část**

### **2. Autorita vedoucího směny a základní styly vedení**

Pro výkon řídicí funkce má velký význam autorita vedoucího. Ta vyplývá ze vztahu nadřízenosti a podřízenosti mezi jejím nositelem (vedoucím) a jejím objektem (podřízeným pracovníkem, podřízenou skupinou pracovníků).<sup>5</sup>

#### **2.1. Sociálně psychologické pojetí**

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

Uznání autority vedoucího směny členy podřízené skupiny se projevuje v interpersonálních vztazích. Jejich základem je soubor hodnotících postojů, které mohou být nesený jednak oddaností, úctou, obdivem, případně až zbožňováním, jednak respektem, bázni, případně strachem, jednak podceňováním, pohrdáním nebo nenávisť.<sup>6</sup>

Řídicí pracovník v dnešní době nemůže vystupovat jako všemohoucí vládce, měl by se snažit být nejsilnějším jedincem skupiny, rádcem, ochráncem a mluvčím podřízených. Jeho hlavním posláním je být dobrým aktérem své role.

Když to zvládne, získá si autoritu, stane se dobrým partnerem svých podřízených a bude úspěšný.<sup>7</sup>

#### **2.2. Pojem a struktura autority vedoucího směny**

Autoritu řídicího pracovníka lze tedy charakterizovat jako nenásilný vliv na vedené. Je nutno uvést, že existuje nepřeberné množství definic autority, avšak lze ji klasifikovat dle dvou vymezených hledisek:

1. dynamika autority
2. podmíněnost autority určitými činiteli

Podle prvního hlediska rozčleňujeme definice autority na statické a dynamické. Autorita vedoucího pracovníka je tedy silně individuální, dynamický, společensky podmíněný jev, představující všeobecně uznávaný, uvědoměle a dobrovolně přijímaný vliv vedoucího na

<sup>5</sup> Mayerová M. – Růžička J. : Vedení lidí v organizaci, Plzeň 199, I. Vydání s. 43

<sup>6</sup> Mayerová M. – Růžička J. : Vedení lidí v organizaci, Plzeň 1999, I. vydání s. 43

<sup>7</sup> Pavlica K.: Autorita velitele, Naše vojsko, Praha 1980, I. vydání, s. 49

podřízené, jenž zvyšuje efektivnost jejich určené práce. Zakládá se na vysoké prestiži a pozitivním hodnocení jeho osobnosti.<sup>8</sup>

Pro vytváření *formální* autority jsou významné tyto skutečnosti:

- pracovním řádem jednoznačně vymezené pravomoci vedoucího, určení jeho práv a povinností
- vymezení ekonomického a společenského postavení vedoucího v zaměstnaneckém kolektivu tak, aby byla patrná jeho preference z hlediska jeho odpovědnosti
- jednotný postup všech vedoucích směn v celé organizaci.<sup>9</sup>

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

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

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

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

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

- A) formální, danou pozicí v hierarchii organizace a oficiálně formulovanou v dokumentech,
- B) neformální, získanou na základě osobních vlastností a schopností.

Vztah nadřízenosti a podřízenosti je vždy provázen určitým sociálním a psychologickým odstupem mezi vedoucím a podřízeným. Sociální odstup plyne z různosti sociálních pozic v dané hierarchii a je provázen omezením kontaktů. Psychologický odstup se projevuje

---

<sup>8</sup> Pavlica K.: Autorita velitele, Naše vojsko, Praha 1980, I. vydání s. 50

<sup>9</sup> Mayerová M. – Růžička J. : Vedení lidí v organizaci, Západočeská univerzita, Plzeň 1999, I. vydání s. 28-29

v odlišnosti názorů, postojů, hodnot, citovým chladem, někdy i pocitem odlišnosti. Nedostatečný odstup mezi nadřízenými a podřízenými působí nefunkčně a škodlivě na výkon celé skupiny a na udržování pracovní morálky. Na druhé straně příliš velký a strohý odstup může vést k poklesu autority, k izolaci vedoucího od kolektivu a k neporozumění podřízeným. To může opět negativně působit na pracovní výkon.

Dosažení autority není pro vedoucího snadný úkol. Někteří vedoucí pracovníci usilují o jeho řešení nevhodnými způsoby, které jejich autoritu spíš podrývají.

Mezi nevhodné způsoby získávání autority patří především:

- vynucováním autority násilím, zastrašováním, vyhrožováním; výsledkem je, že se ho podřízení bojí,
- vytváření autority zdůrazněným odstupem od pracovníků, nepřístupným jednáním; výsledkem je rostoucí izolace vedoucího
- vytváření autority zakrýváním odborných nedostatků; výsledkem je posměch od podřízených,
- kupování autority laskavým a povolným jednáním; výsledkem je pokles výkonnosti u podřízených<sup>10</sup>

Weber (1921) rozlišil tři základní zdroje vůdcovské autority:

- Racionální autorita - vyplývá z přesvědčení, že vůdce je reprezentantem legitimních norem a zákonů.
- Tradiční autorita – pramení z víry v důležitost tradic a kontinuity.
- Charakteristická autorita – stojí na osobních vlastnostech vůdce.

### **2.3. Psychologický přístup k determinantám řídicího pracovníka**

Obecně jsou určovány tři skupiny determinant:

1. společenské
2. osobnostní
3. kvalita podřízených

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

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

---

<sup>10</sup> Pavlica K.: Autorita velitele, Naše vojsko, Praha 1980, I. Vydání s. 31

Osobnostní determinanty pak lze dělit na:

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

Kromě těchto tří determinantů mají rozhodující vliv na autoritu i tyto faktory:

- povaha skupiny a její kvalifikační a věková struktura
- stanovené pracovní cíle
- vlastnosti a chování podřízených
- vykonávané činnosti
- obtížnost pracovních činností<sup>11</sup>

Autorita vedoucího pracovníka je objektivně určována celým systémem řízení a konkrétními organizačními vztahy.

Pro utváření autority vedoucího mají z tohoto hlediska základní význam tyto skutečnosti:

- jednoznačné, výstižné a stručně formulované společenské cíle a záměrů organizace a z toho odvozené personální a sociální politiky
- vymezení hmotného a společenského postavení vedoucího v kolektivu tak, aby byla i tímto způsobem vyjádřena diference z hlediska svěřené zodpovědnosti
- způsob vedení organizace, který spočívá ve zdůraznění jednotného postupu všech řídicích pracovníků
- důsledné zachování kontinuity vytvořených norem a tradic při provádění změn.<sup>12</sup>

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

- Měl by znát své podřízené, přesné cíle a organizaci podniku a na tomto základě vytvořené postoje a názory skupiny nebo jednotlivce.
- Podřízení by měli mít pocit existenční jistoty a pracovní stability. Pokud podřízení cítí, že organizace je málo stabilní, dojde k poklesu pracovního výkonu. Stejně

---

<sup>11</sup> Kolektiv autorů.: Vedení lidí, Profil, Praha 1991, I. Vydání, s. 19

<sup>12</sup> Kolektiv autorů.: Vedení lidí, Profil, Praha 1991, I. Vydání, s. 17-18

působí i velká proměnlivost úkolů, zejména je-li prováděna nedomyšlenou koncepcí vývoje organizace.

- Vedoucí pracovník by měl přiměřeně zacházet se svěřenou mocí.
- Podřízení by měli při neplnění úkolů cítit strach z odmítnutí nebo potrestání. Důležité proto je vytvořit přesný aparát účinných sankcí použitelných při nekázní, lajdáctví, konfliktech,...
- Vedoucí by měl rozdělovat úkoly s ohledem na to, aby byly efektivně a přesně plněny. Jestliže není úkol splněn na požadované úrovni, klesá autorita řídicího pracovníka, neboť ten je nucen vše překontrolovat, hlídat...<sup>13</sup>

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

- uznání autority na základě ochoty
- identifikace podřízeného s nadřízeným
- promítnutí vlivu nadřízeného do chování podřízeného.

## **2.4. Analýza základních stylů vedení**

V činnosti řídicího pracovníka má značný význam styl nebo způsob jeho práce. Rozumí se tím to, jak vedoucí uskutečňuje svou řídicí činnost, tzn. jak plánuje svou práci, jak volí pracovní postupy, jak deleguje pravomoc a odpovědnost za podřízené, jak je informuje, či kontroluje průběh a výsledek pracovního procesu. Způsob práce je určován tím, co vedoucí ve své činnosti považuje za rozhodující, ale také to, jaké má osobnostní vlastnosti. Výkon řídicí funkce předpokládá důslednost a plánovitost v používaném stylu nebo způsobu vedení. Existuje opravdu velké množství různých teorií o vedení lidí. V následujícím přehledu uvádím několik z nich. Domnívám se o nich, že jsou z hlediska pochopení vedení lidí nejdůležitější.

### **Teorie velkých osobností**

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

---

<sup>13</sup> Kolektiv autorů.: Vedení lidí, Profil, Praha 1991, I. Vydání, s. 13-16



## **Teorie osobnostních rysů**

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

## **Kontingenční (situacionalistická) teorie**

Jádrem této teorie je tvrzení, že efektivní styl vedení lidí závisí na kontextu situace. Aby byl vedoucí pracovník efektivní, musí tomuto kontextu přizpůsobit svůj styl vedení. To jest, žádný styl vedení lidí není nejlepší - vždy záleží na situaci. Jestliže je vedení vysoce efektivní v jedné situaci, nemusí nutně být efektivní v druhé. Pro vedoucí to znamená mít k dispozici pestrou paletu stylů vedení lidí, nebo se při svém vedení omezit pouze na jeden kontext, ve kterém jsou efektivní.

## **Styl vedení "cesta - úkol"**

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

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

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

Vedoucí používá několik různých stylů vedení:

- Direktivní vedení poskytuje pracovníkům návod, co se má dělat a jak se to má dělat, plánuje práci, udržuje úroveň výkonu.
- Podporující vedení se soustřeďuje na spokojenost a potřeby pracovníků, spravedlnost a přátelské vztahy mezi nimi.

- Participativní vedení konzultuje problémy s pracovníky a bere vážně jejich názory při rozhodování.
- Vedení zaměřené na výkon povzbuzuje pracovníky k dosahování jejich maximálních možností stanovováním podněcujících úkolů, zdůrazňováním vysoké úrovně práce a důvěrou ve schopnosti pracovníků.

### **Situační teorie vedení lidí**

Situační faktory, nikoliv schopnosti a dovednosti řídicího pracovníka, určují efektivitu vedení lidí. Situačních faktorů byla identifikována celá řada. Například je to motivace a schopnosti vedených lidí, vztahy mezi vedoucím a ostatními pracovníky, sebepojetí vedoucího, jeho momentální nálada, míra stresu apod., to vše patří do situačních faktorů. Paul Hersey a Keneth Blanchard (Blanchard a kol., 1990) zavádějí novou proměnnou - zralost. Mírou zralosti je připravenost splnit úkol. Vedoucí by pak měl zvolit přiměřený styl vedení v závislosti na zralosti podřízených.

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

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

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

S dalším rozvojem týmu přechází k podporování, postupně omezuje pozornost věnovanou jednotlivcům, protože ti se učí zvládat své konflikty sami. V poslední fázi deleguje kolektiv, vyspělý pracovní i psychologicky, který zvládá jak pracovní úkoly, tak interpersonální

dynamiku i bez vedoucího. Vedoucí spíše pomáhá při organizaci mimořádných událostí a věnuje se strategickým záležitostem.

Hlavním posláním práce vedoucího je rozvoj zralosti členů týmu. Tým je v závěrečné fázi schopen samostatně dosahovat cílů organizace.

### **Behaviorální teorie vedení lidí**

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

### **Teorie rolí při vedení lidí**

Zde je vedení lidí vnímáno jako jedna ze skupinových rolí. Tato role vykazuje specifické vzorce chování: jít příkladem, vést, být prostředníkem, monitorovat, šířit myšlenky, být mluvčím skupiny a podnikatelem, zvládat konflikty, alokovat zdroje a vyjednávat.

### **Participativní teorie vedení lidí**

Základním předpokladem ideálního stylu vedení lidí je ten styl, který je koncentrován na přínos ostatních lidí. Vůdci by tedy měli podporovat participaci a přínos ostatních členů skupiny a pomáhat ostatním se zapojením se do rozhodovacího procesu.

Teorie tvrdí, že když se více lidí podílí na rozhodnutí, pak je rozhodnutí lepší než pouze od jedince. Dále tvrdí, že angažovanost lidí na plnění úkolu je při spolurozhodování větší. Vůdce si však ponechává právo rozhodnout, který příspěvek ostatních přijme a který ne.

Kurt Lewin dělí styly na autokratický, demokratický a liberální.

Rensis Likert pak na vykořisťovatelsky autoritativní, benevolentně autoritativní, konzultativní a participativní.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Bělohávek F.: Jak řídit a vést lidí, Computer press, Brno 2003, III. Vydání, s. 13-22

## Transakční styl vedení

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

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

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

Řízení výjimkou znamená, že vedoucí příliš nezasahuje do průběhu plnění úkolů. Teprve ve výjimečných situacích - když se objeví problém, pracovníci nedosahují požadovaných standardů - vedoucí zasahuje. Řídící pracovník může delegovat odpovědnost na podřízené a aplikovat řízení výjimkou. Důvodů, proč používat negativních mechanismů spíše než pozitivního upevňování a posilování chování, může být několik - podřízených je tolik, že vedoucí nemůže provádět neustále pozitivní upevňování chování pracovníků, vedoucí nemá možnost poskytnout odměny atd. V každém případě však je třeba respektovat osobnost pracovníka - postih se týká pouze jeho práce. Nápravné akci by měla předcházet diagnóza. Řídící pracovník by měl zjistit, co vedlo podřízeného k nesplnění povinnosti. Postih je na místě pouze v případě, že příčinou je nedostatečné úsilí. Jde-li však o vzájemné nepochopení požadavků, neschopnost či nedostatek zkušeností, bude na místě jiná intervence - výměna názorů, výcvik pracovníka, nebo jeho nahrazení.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Bělohlávek F.: Jak řídit a vést lidi, Computers press, Brno 2003, III. Vydání, s. 16-18

## **Transformační styl vedení**

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

- Pozvednutím uvědomění si významu a hodnoty výsledků práce i cest, jak jich dosahovat
- Působením na lidi, aby své osobní zájmy převedli na zájmy týmu, organizace či společenství
- Změnou potřeb z Maslowovy či Alderferovy soustavy, nebo rozšířením dosavadního spektra potřeb

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

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

Charisma je pro následovníky silný emocionální zdroj, který dává vůdci nadobyčejnou úctu, uznání, obdiv, lásku, důvěru. Vyznačuje se intenzivními emocionálními složkami, jako je oddanost, bázeň a slepá víra. Je to nezpochybňovaná důvěra ve člověka a jeho poslání, v to, co se dělá, co se bude dělat a co by se mělo dělat.

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

Inspirojící řeč a emocionální výzva jsou důležité pro povzbuzení motivace pracovníků k transformaci osobních zájmů ve prospěch zájmů týmu. Povzbuzení motivace týkající se výkonu má význam pro složité a náročné úkoly, které vyžadují iniciativní a promyšlené podstoupení rizika, osobní odpovědnost a vytrvalost. Povzbuzení potřeby moci má význam

pro takové úkoly, které vyžadují, aby pracovníci byli soutěživí, asertivní a bojovní. Povzbuzení potřeby afiliace (spojenectví) má význam pro úkoly, které vyžadují spolupráci, týmovou práci a vzájemnou podporu mezi podřízenými.

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

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

Úcta se skládá ze dvou faktorů:

1. Na pravidelných poradách pracovní skupiny se úcta projevuje konzultacemi se skupinou jako s celkem, rovnocenným zacházením se všemi pracovníky a rozhodováním postaveným na konsensu.
2. Úcta k pracovníkům může být individualizovaná. Vedoucí zachází s každým jinak, s ohledem na potřeby a zájmy jedinců.

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

Intelektuální stimulace znamená rozvoj následovníků a změnu jejich osobnosti, která se týká spíše chápání problémů a přístupu k řešení problémů, myšlení a představivosti, víry a hodnot než vytváření a změny bezprostředních kroků. Je to kvalitativní přelom v koncepcích a v porozumění povaze problémů, se kterými se následovníci setkávají a jejichž řešení hledají. Místo soustředění se na každodenní operativu by se měli vedoucí pracovníci

soustředit na strategické myšlení, které vede je a jejich podřízené při analýze, formulování, zavádění a interpretaci. Měli by hrát úlohu transformačních vedoucích, ukazovat, objasňovat a zviditelňovat příležitosti a hrozby, které před organizací stojí. Intelektuální stimulace je důležitá zejména tehdy, když skupina řeší nejasný, málo strukturovaný úkol.<sup>16</sup>

### **Dělení stylu vedení lidí dle Staehleho (1980):**

- patriarchální styl - předobrazem je autoritativní vůdce bezvýhradně uznávaný pracovníky, který rozhoduje o životě a očekává za to vděčnost. Ve vedení skupin se to projevuje omezováním rozhodování, vyžadováním poslušnosti členů, s vedenými je zacházeno jako s dětmi, udržuje se distance mezi vůdcem a ostatními členy skupiny.
- charismatický styl - charismatický vůdce se vyznačuje zázračnými vlastnostmi, je nenahraditelný, jedinečný, je vyžadován v krizových a nouzových situacích, v nichž je potlačen smysl pro racionální řešení problémů. Charismatický vůdce rezignuje na strukturální opatření a věří svému osobnímu vystoupení
- autokratický styl - objevuje se spíše ve větších organizacích (stát, armáda, velké podniky). Autokrat se obklopuje aparátem spolupracovníků, kteří dbají na provádění jeho nařízení, nemá přímý kontakt s vedenými (stejně jako je tomu u patriarchálního a charismatického stylu).
- byrokratický styl - představuje extrémní formu strukturování a reglementování způsobů chování množstvím příkazů a směrnic, ale oproti libovůli autokrata se zde uplatňuje věcná kompetence. Přeorganizovanost však vede k odlidštění a k dalším negativním důsledkům.<sup>17</sup>

### **Fiedler rozlišil dva styly vedení lidí:**

- Styl orientovaný na úkol - přednostní zaměření na úspěšné splnění úkolu
- Styl orientovaný na vztahy - přednostní zaměření na vytváření a udržování dobrých vztahů v pracovní skupině<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Bělohávek F.: Jak řídit a vést lidi, Computer prss, Brno 2003, III. Vydání, s. 17-20

<sup>17</sup> Paducha P.: Styl práce vedoucích pracovníků, ČSVTS, Pardubice 1980, I. Vydání, s.39-41

<sup>18</sup> Bělohávek F.: Jak řídit a vést lidi, Computer press, Brno 2003, III. vydání

### **Klasické dělení stylů vedení lidí:**

- Autoritativní (autokratický) styl
- Demokratický (participativní) styl
- Liberální (nezasahující) styl

## **2.5. Formální stránky autoritativního, demokratického a liberálního stylu**

### **➤ Autoritativní styl**

- Tento styl je charakteristický tím, že celá autorita je soustředěna na vedoucího pracovníka. Při práci ji zcela využívá bez konzultace s ostatními.
- Vedoucí tak rozhoduje prakticky o všech záležitostech a vyžaduje bezpodmínečnou disciplínu.
- Jedná se tedy o maximálně centralizovaný způsob vedení lidí, kde moc a rozhodování jsou soustředěny do rukou řídicího pracovníka.
- Iniciativa a samostatnost podřízených je omezena na nejmenší míru.
- Vedoucí sám rozkazuje a rozhoduje bez ohledu na návrhy ostatních. Detailně a systematicky kontroluje, zda byly přesně splněny jeho příkazy.
- Hlavními motivačními faktory jsou odměny a tresty.
- Komunikace ve skupině je také soustředěná na vedoucího (tedy seshora dolů), který má málokdy pochopení pro své podřízené, pro jejich potřeby a přání a také pro jejich individuální odlišnost.
- Většinou se nevytváří příliš silná vazba jednotlivých lidí na skupinu, naopak všechny vztahy ve skupině jsou napjaté.
- Výkonnost skupiny je většinou vysoká, ale ne vždy kvalitní vzhledem k malé zainteresovanosti na skupinových cílech.
- Tento styl se používá například pro dosažení okamžitých výsledků s tím, že skupina se po splnění úkolu rozpustí, nebo při plnění úkolů u jednoduché práce s nízkou kvalitací.



Je vysoce efektivní, když jsou zapotřebí kritických rychlých rozhodnutí a pokud má vedoucí pracovník sám moc k prosazení těchto rozhodnutí.

- Nevýhodou je potlačení individuální iniciativy a malá míra motivace.<sup>19</sup>

### ➤ **Demokratický styl**

- Tento styl vedení je orientován na podřízené.
- Jde o optimálně centralizovaný způsob vedení, který je založen na vzájemném respektování.
- Vedoucí bere v úvahu přání a návrhy členů skupiny, nedává mnoho příkazů, jde svým podřízeným příkladem.
- Vedoucí povzbuzuje iniciativu pracovníků.
- Vztahy ve skupině jsou spíš přátelské.
- Pracovníci se účastní na řízení a rozhodování, mají možnost uplatnit své názory, připomínky, náměty, kritiku.
- Samozřejmostí je i přehled o skupinových cílech, iniciativa a samostatnost zaměstnanců.
- Vždy je však jasné, že konečné slovo má řídící pracovník.
- Spoluúčast zaměstnanců má silné motivační účinky.
- Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny.
- Komunikace je dvousměrná. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků.
- Při výkonu řídicí funkce používá především přesvědčování, diskusi a výměnu informací.
- Rozhodování vedoucího pracovníka je kvalitní, ale mnohdy pomalé, proto může docházet ke ztrátě kontroly nad podřízenými.
- Tento způsob vyžaduje málo dohledu a je užitečný tam, kde podřízení a pracovníci jsou odborníky a profesionály.
- Produktivita skupiny je průměrná, ale kvalitní a dlouhodobá.
- Tento styl je označován za nejvhodnější a pokud jsou lidé takto vedeni dosahuje se dlouhodobých výsledků.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Mayerová M. – Růžička J.: Vedení lidí v organizaci, Západočeská univerzita, Plzeň 1999, I. Vydání, s. 46

<sup>20</sup> Mayerová M. – Růžička J.: Vedení lidí v organizaci, Západočeská univerzita, Plzeň 1999, I. Vydání, s. 47

### ➤ **Liberální (nezasahující) styl**

- Tento styl vedení lidí vyžaduje velmi silné osobnosti, které ho nezneužívají, protože předpokládá nezávislost a uplatnění jednotlivců v dané skupině.
- Vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících a svou pravomoc přenechává skupině.
- Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce.
- Komunikace je převážně horizontální - mezi jednotlivými členy skupiny. Řídící pracovník přebírá roli konzultanta, povzbuzuje a vytváří podmínky pro nápady zaměstnanců. Poskytuje svůj názor, pokud je tázán.
- Jedná se o styl vedení lidí v duchu hesla: „dělej si co chceš“. Díky tomu dochází k individuálnímu růstu jednotlivých pracovníků a jejich větší nezávislosti. Vedoucí nechává zaměstnancům naprostou volnost.
- Je to styl minimálně centralizovaný, vůdce zasahuje málo, závislost podřízených je nízká, existuje zde svoboda.
- Funguje zde individuální odpovědnost, z čehož vyplývá, že tento způsob lze použít pouze v kolektivech vysoce kvalifikovaných odborníků, pracujících samostatně, kteří jsou motivováni řešenými úkoly. Pokud tomu tak není, vede tento styl ke ztrátě soudržnosti skupiny, ke zmatkům a chaosu, bezcílnému tápání, když je nějakého vedoucího potřeba. Proto ho nelze dlouhodobě aplikovat.<sup>21</sup>

## **2.6. Analýza obsahových charakteristik autoritativního a demokratického stylu**

Vedení lidí lze v podstatě uskutečňovat dvojím způsobem. Jednak cestou vnějšího donucení, tzn. pomocí příkazů, návodů, směrnic a zákazů, nebo prostřednictvím „měkkých“ metod motivačního působení, osobní zainteresovanosti lidí na dosažených výsledcích práce. V prvním případě nadřazený preferuje autokratický styl práce a způsob jednání s podřízenými. Přesně určuje, co mají podřízení dělat, provádí důkladnou kontrolu průběhu a výsledků práce. Dále uplatňuje dichotomii trestů a odměn. Dbá na dodržování všech formálních pravidel práce a zakládá si na moci, hodnosti a zastávané funkci. Podřízený tak není v pravém smyslu veden, nýbrž přinucován k plnění úkolů.

---

<sup>21</sup> Bělohávek F.: Jak řídit a vést lidi, Computer press, Brno 2003, III. vydání

Takový způsob vedení vychází z předpokladu, že podřízený:

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

V druhém případě nadřízený respektuje autonomii jednání, sebeřízení a samostatnost podřízeného. Účinně motivuje podřízené, klade důraz na tvůrčí a rozumové jednání, používá participativních zásad řízení, které u lidí prohlubují zájem o práci, dobré pracovní výsledky, aktivitu a snahu uplatnit své schopnosti pro svůj úspěch i pro úspěch celého kolektivu. Podřízený má kladný vztah k vykonávané práci, spolupracovníkům i nadřízenému.<sup>22</sup>

Ani jeden ze způsobů vedení lidí nelze jednoznačně doporučit nebo zamítnout. Vždy záleží na konkrétních podmínkách, tj. na povaze vykonávané práce a plnění úkolů, na osobnosti podřízených a podmínkách pro jejich práci. Trvalé vedení lidí pouhým příkazováním omezuje samostatnost a prostor pro tvůrčí aktivitu podřízených, vyvolává apatii, lhostejnost, roztrpčení a nezájem o práci.

Pokud řídicí pracovník v praxi používá rozdílné způsoby vedení lidí, pokud dochází ke změnám podmínek a situace, jedná se o projev jeho vyspělosti a zkušenosti v práci s lidmi.

Participativní řízení však zvyšuje výkonnost a spokojenost podřízených, zlepšuje jejich vztah k činnosti. Lze tedy říci, že za jistých podmínek vedení člověk pracuje rád, nachází v práci uspokojení, nebo dokonce potěšení, je ctizádnostivý, ambiciózní, aktivní, je ochoten na sebe převzít zodpovědnost, sám se kontroluje při plnění úkolů a snaží se o co nejlepší pracovní výkon.

Míra spoluúčasti podřízených na rozhodnutí řídicího pracovníka je u každého konkrétního případu rozdílná. Záleží především na:

- charakteru, závažnosti, odbornosti a důležitosti řešeného problému
- času k rozhodnutí
- odborné kvalifikaci podřízených
- tom, jak se rozhodnutí týká zájmu podřízených.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Paducha P.: Styl práce vedoucích pracovníků, ČSVTS, Pardubice 1980, I. Vydání, s. 20-25

<sup>23</sup> Kolektiv autorů: Vedení a řízení lidí, Profil, Praha 1992, I. Vydání s. 64-67

## 2.7. Dílčí závěr

Z výše uvedeného vyplývá, že autorita je společenský vztah mezi osobami, z nichž jedny mají reálný převažující vliv na chování druhých osob. Podstatou autority je potom vliv, který má jedince vůči jiným osobám vést k tomu, že jeho rozhodnutí, pokyny a rady jsou akceptovány bez praktického použití některé formy donucení.

Autorita jako sociální vztah je tedy vazbou nejméně mezi dvěma osobami, tj. mezi jedincem, který je nositelem autority, a druhým, který jej za autoritu uznává. Autorita vedoucího závisí především na jeho osobnostních předpokladech, vlastnostech a zkušenostech. Druhotným hlediskem je potom sociální podmíněnost a také kvalita podřízených. Kromě toho na autoritu působí velké množství vnitřních a vnějších faktorů, které nedovolují její statické chápání. Vedoucí musí stále o svou autoritu usilovat, musí ji získávat v průběhu řídicí činnosti a cílevědomé sebevýchovy. Nemůže ustrnout na formální autoritě, která je mu připsána, ale snažit se o uplatnění všech svých schopností a zkušeností k jejímu rozvoji.

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

Existuje mnoho teorií, které se týkají stylů, jak vést lidi. Proto je velmi těžké vybrat si ten nejlepší. Souhlasím se stanoviskem, že je důležité používat různé způsoby vedení v kontextu se situací, vlastnostmi podřízených, dokonce i vlastnostmi samotného řídicího pracovníka. Liberální způsob podle mého stanoviska nepřináší nic dobrého. Podřízení se sice cítí být svobodnými, ale jejich pracovní výkon a morálka jsou slabé.

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

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

## Praktická část

### 3. Psychologické předpoklady řízení rozvoje autority vedoucích směn

Při zkoumání osobnostních vlastností řídicího pracovníka se zejména sleduje jeho vztah k práci, k druhým lidem i k sobě samému. Zkoumá se jeho intelektuální úroveň, sociální přizpůsobivost, interpersonální senzitivita, dominance a všeobecná kulturní úroveň. Hodnotí se jeho volní vlastnosti, styl řídicí práce, životní návyky, zájmy...<sup>24</sup>

#### 3.1. Charakteristika funkce vedoucího směn:

Řídicí pracovník musí:

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

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

Osobní vlastnosti a charakterové rysy řídicího pracovníka hrají tím větší úlohu, čím větší má moc, čím odpovědnější má postavení.

V každé skupině musí řídicí pracovník plnit funkci koordinátora činnosti skupiny. Nezajišťuje přitom vše potřebné sám, ale řadu činností přiděluje členům skupiny. On sám je však zodpovědný za celkový výsledek.

Jestliže řídicí pracovník nedokáže přenášet odpovědnost na ostatní, dochází k tomu, že podřízení nejsou vedeni k samostatnosti a odpovědnosti za svou práci a úkoly. Řídicí pracovník se postupně dostává do situace, že bez jeho osobní asistence není možné splnit žádný úkol, a protože nemůže být všude, postupně se to projeví ve výsledcích práce. Řídicí pracovník také musí rozhodovat o způsobech a prostředcích, jimiž skupina dosáhne svého cíle. To předpokládá nejen rozhodování o okamžitých krocích, ale i dlouhodobé plánování. Důležitou funkcí je účast na stanovení cílů skupiny. Řídicí pracovník se účastní na utváření cílů a zároveň je přizpůsobuje podmínkám skupiny. Řídicí pracovník slouží jako zdroj informací a vědomostí. Měl by podrobně znát vnitřní vztahy ve skupině. Každý řídicí pracovník je vzorem pro své podřízené.

---

<sup>24</sup> Mayerová M. – Růžička J.: Vedení lidí v organizaci, Západočeská univerzita, Plzeň 1999, I. Vydání, s. 29

Řídící pracovník:

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

Naopak řídicí pracovník:

- by neměl být neupřímný
- by neměl neplnit sliby
- by neměl být nedůsledný ve svém chování
- by neměl mít malý zájem o problémy podřízených
- by neměl být nespravedlivý.<sup>25</sup>

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

- příslušné osobnostní schopnosti (viz níže)
- zkušenosti z každodenní praxe
- respekt u podřízených
- rodinné zázemí
- formální vzdělání
- a v neposlední řadě štěstí.<sup>26</sup>

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

- schopnosti
- znalosti a dovednosti
- vlastnosti osobnosti

---

<sup>25</sup> Kolektiv autorů: Vedení lidí, Profil, Praha 1991, I. Vydání, s.9-13

<sup>26</sup> Murény E. C.:Jste dobrý šéf?, Computer press, Praha 1999, I. Vydání, s. 5

- postoje.

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

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

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

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

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

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

Vlastnosti osobnosti vyjadřují stálý způsob chování člověka. Jedinec totiž jedná v určitých situacích podobným způsobem a známe-li člověka, dokážeme odhadnout, jak na to, či ono reagovat.

Řídicí pracovník s vysokou autoritou se vyznačuje:

- asertivitou (=zdravé sebeprosazení)
- citovou stabilitou (vyrovnanost, klid)
- komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní
- empatií (=vcítění se do jiných)
- odpovědností, vytrvalostí a důsledností
- pružností (připraveností přiměřeně reagovat na neplánované změny situace).

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

- orientace na výkon a výsledek práce
- orientace na podřízeného
- oddanost vůči firmě
- čestnost, oddanost vůči morálním hodnotám<sup>27</sup>

Kromě těchto faktorů musí řídicí pracovník splňovat i tělesné požadavky, jako je odolnost vůči vnějším vlivům, vhodný fyzický vzhled, upravenost zevnějšku... Práce řídicího pracovníka vyžaduje rychlost a jistotu v rozhodování, schopnost se orientovat a přizpůsobovat každé nové situaci. Musí mít přesné a logické myšlení, dobrou paměť, schopnost jasně a systematicky promýšlet důsledky.

Vedoucí pracovník získá vysokou míru autority, pokud je cílevědomý, jedná přesvědčivě a systematicky, dokáže pochopit záměr druhého, poznat jeho přednosti a nedostatky.

Stogdill vyjmenovává tyto podstatné rysy, které by měl mít řídicí pracovník s vysokou mírou autority:

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

McCall a Lombardo popisují tyto rysy:

---

<sup>27</sup> Bělohlávek F.: Jak řídit a vést lidi, Computer press, Brno 2003, III. vydání, s. 14-15



- emocionální stabilita a vyrovnanost
- akceptace chyb - připuštění vlastních omylů, místo ztracení energie na jejich zahlazení
- dobré interpersonální dovednosti, intelektuální rozsah - schopnost pokrýt široké spektrum oblastí namísto pouze jedné úzce vymezené oblasti expertízy.<sup>28</sup>

### 3.2. Stanovení míry autority vedoucího směn

Podle knihy Johna C. Maxwella existují různé úrovně autority řídicího pracovníka:

#### ◆ Postavení

Tato míra autority vychází z postavení řídicího pracovníka v organizačním schématu. Spočívá v podmínkách popisu funkce. Tak začínají všichni noví řídicí pracovníci. Potom záleží už jen na nich, jestli si zaslouží větší autoritu, nebo malou pravomoc, kterou dostali, ještě zmenší.

#### ◆ Kompetence

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

#### ◆ Osobnost

Míra autority, která je založená na osobnosti, vzhledu a charisma řídicího pracovníka, je vyšší než autorita založená na kompetenci.

#### ◆ Čestnost

Míra autority založená na čestnosti vychází z nitra člověka. Zakládá se na jeho charakteru. Tudiž se jedná o nejvyšší míru autority, které mohl řídicí pracovník dosáhnout.

Řídicí pracovníci si musejí svou autoritu vysloužit v každé nové skupině lidí. Pokud dosáhnou jedné úrovně, nedělá jim problém plynule přecházet do vyšších úrovní autority.<sup>29</sup>

### 3.3. Předvýzkum

V této kapitole jsou popsány konfliktní situace pro psychosociální výcvik strážníků, které se staly v přímém výkonu služby na Městské policii Trutnov. Tyto byly řádně zadokumentovány a následně vyřešeny. Podklady pro tento rozbor konfliktů byly

<sup>28</sup> Bělohávek F.: Jak řídit a vést lidi, Computer press, Brno 2003, III. vydání,

<sup>29</sup> Maxwell J. C.: Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti, Pragma, Praha 2002, I. Vydání s. 91

vyhodnoceny vedoucími směry a lze je označit jako typové konflikty, které se nejčastěji vyskytují v přímém výkonu služby, a strážníci se nimi velice často setkávají.

Porušení významu dopravního značení – verbální napadání strážníků

1. V čem spočívalo jádro konfliktní situace?

Špatné parkování řidiče s motorovým vozidlem v místech, kde je to upraveno dopravním značením, který chtěl snížit výši pokuty a poukazoval na přestupky jiných řidičů, které MP neřešila. Strážníci jednali striktně a nekompromisně.

2. Mezi kým konflikt vznikl?

Mezi řidičem osobního vozidla a strážníky.

3. Proč tento konflikt vznikl?

Řidič vozidla je známý občan Trutnova, který při své neznalosti zákona o silničním provozu byl dotčen, že si městská policie dovolila namontovat botičku na jeho vozidlo.

4. Jaký byl průběh konfliktu?

Přestupce verbálně napadal strážníky ze zaujatosti, vyjmenovával přestupky ostatních řidičů ve městě, omlouval a zlehčoval svůj přestupek, tropil „scény“ před přihlížejícími občany. Atakoval strážníky, že jsou placeni z jeho daní, ochuzují městský rozpočet, kdy by se daly peníze využít na něco užitečnějšího. Následně napsal stížnost adresovanou na stížnostní oddělení MěÚ.

5. Jak byl konflikt řešen?

Řidič s přestupkem nesouhlasil. Ředitel městské policie mu v písemné odpovědi vysvětlil jeho přestupek dle příslušných zákonů. Přestupce se poté dostavil na služebnu městské policie, kde pokutu zaplatil.

6. Hodnocení vzniku, průběhu a řešení konfliktu:

Averze vůči městské policii, ješitnost přestupce, jistá subjektivní nadřazenost přestupce vzhledem k jeho známosti ve městě a majetkovým poměrům. Rozborem nebylo zjištěno žádné pochybení strážníků při řešení konfliktní situace.

Verbální napadání strážníků za situace, kterou nemohli řešit.

1. V čem spočívalo jádro konfliktu?

Majitelka obchodu, který je umístěný v centru města, nemohla v ranních hodinách zásobovat obchod, neboť před vchodem byla zaparkovaná motorová vozidla (stání

dovoleno). V tomto místě je úzký profil komunikace a nedostatek parkovacích míst v centru města.

2. Mezi kým konflikt vznikl?

Mezi majitelkou obchodu, řidiči zaparkovaných vozidel a strážníky.

3. Proč tento konflikt vznikl?

Majitelka nemohla zásobovat zbožím svůj obchod, protože tam již stála od rána zaparkovaná vozidla. Proto neoprávněně napadala řidiče zaparkovaných vozidel, kteří se nedopustili žádného přestupku, a když s nimi majitelka obchodu nic nepořádila, zavolala strážníky, aby tento problém řešili.

4. Jaký byl průběh konfliktu?

Velice emotivní výstupy majitelky obchodu za přítomnosti zákazníků a rozezlených řidičů, stížnost u starosty města na neschopnost městské policie, mnoho osobních a telefonických jednání mezi ředitelem městské policie a majitelkou obchodu.

5. Jak byl konflikt řešen?

Kompromisem. Majitelka si nechala upravit parkovací plochu před obchodem dopravní značkou tak, aby bylo možno v určitý čas obchod zásobovat a před obchodem neparkovala motorová vozidla.

6. Hodnocení vzniku, průběhu a řešení konfliktu:

Neúnosná dopravní situace, neochota vyhovět ze strany řidičů vozidel, emoce zúčastněných stran, nemožnost zákonného řešení situace na místě strážníky.

Porušení zákazu vjezdu řidičem a verbální napadení strážníků občanem, který neměl s přestupkem nic společného.

1. V čem spočívalo jádro konfliktní situace?

Řidič motorového vozidla vjel do ulice, kde to bylo zakázáno dopravní značkou. Tohoto zastavila hlídka městské policie a situaci na místě řešila. Procházející muž začal strážníky verbálně napadat a snažil se ovlivnit řešení přestupku.

2. Mezi kým konflikt vznikl?

Mezi procházejícím mužem a strážníky městské policie.

3. Proč konflikt vznikl?

Osobní nenávisť muže ke strážníkům i k policii jako takové, v minulosti měl s touto složkou problémy a byl stíhán za trestnou činnost.

4. Jaký byl průběh konfliktu?

Strážník upozornil řidiče, jakého dopravního přestupku se dopustil a řešil ho napomenutím. Procházející muž vyvolával konflikt před procházejícími občany a nevybíravě se vměšoval do řešení přestupku. Verbálně napadal hlídku městské policie, že naprosto zbytečně „buzeruje“ řidiče a nevšímá si podstatnějších věcí.

5. Jak byl konflikt řešen?

Série stížností na strážníky, městskou policii, jejího ředitele a verbální napadání ředitele městské policie před starostou, napadání strážníků z neprofesionality. Stěžovatel po pár měsících vyčerpal svoji zlobu a přestal obtěžovat.

6. Hodnocení vzniku, průběhu a řešení konfliktu:

Frustrace muže, který byl v minulosti řešen za protiprávní jednání, a verze vůči policejním složkám, nepochopení významu slova „demokracie“.

Těchto příkladů by šlo jistě uvést celou řadu. Já jsem se zaměřil na konflikty, kde došlo k nepředvídatelnému napadení strážníků při výkonu služby a ti při jejich řešení byli zaskočeni nepředpokládaným vývojem situace, který museli zvládnout. Řešení těchto konfliktů probíhá velmi často pro strážníky v „nepřátelském“ prostředí, kde není nouze o emotivní vystoupení a verbální napadání. Pro sociálně psychologický výcvik je důležitá realita těchto konfliktů z praxe a učební příklady musí být vybrány tak, aby připravovaly strážníky na neočekávané konfliktní situace.

### **3.4. Sociálně psychologický výcvik**

Osvojování si sociálních rolí, tj. chování a způsobu chování, které okolí od jedince očekává z hlediska jeho věku, pohlaví a společenského statutu, probíhá na základě mnoha sociálních fenoménů, z nichž je nejdůležitější sociální přizpůsobení a imitace. Sociální učení je produktem socializace a zabývá se tím, jak se lidé učí navzájem jeden od druhého a jakým způsobem si vytvářejí na základě pozorovaného modely, podle nichž jednají.

Požadavky zaměstnavatele kladou důraz na spojení teorie a praxe, na individuální zájmy, odpovědnost a aktivitu učícího se člověka, jakož i na význam partnerské komunikace a interakce mezi všemi aktéry procesu učení. Pouhé vytvoření optimálních podmínek pro učení nestačí. Má-li být tento proces skutečně efektivní, je nutné, aby probíhal jako cyklus čtyř stádií.

Konkrétní zkušenost – každé jednání či situace, již se vedoucí směny účastní, vede ke konkrétním zážitkům a zkušenostem. V tomto stadiu učení jedinec cítí, že se s ním či s jeho okolím něco děje, prožívá určité emoce, registruje nějakou skutečnost apod. Druhým stadiem

je reflexe. Skutečné efektivní učení nastane zhodnocením konkrétního zážitku a zkušenosti z hlediska pokud možno co největšího počtu různých perspektiv. Vedoucí směny se musí vyvarovat jakýchkoli předčasných nebo jednostranných závěrů či dokonce rezignace. Zdrojem užitečných reflexí mohou být individuální zkušenosti a postřehy učícího se vedoucího směny, komentáře a připomínky ze strany kolegů či lektorů, poznatky načerpané z literatury a další. V tomto smyslu je učení široce sociálně zakotveným procesem. Ve stadiu reflexe je velmi důležitá chuť a vůle něčemu se naučit, jakož i sebedůvěra, že „na to mám“. V dalším stadiu procesu učení by mělo dojít k zobecnění předchozích reflexí a postřehů, k formulaci hypotéz, k vypracování plánu a strategie, kterými se vedoucí směny bude řídit. Tento moment je nezbytný z hlediska kontroly a přehledu nad dalším průběhem učení. Učební cyklus završuje jednání, které zároveň vytváří předpoklady pro další sociální učení. Jde v něm o dvojí. Rozhodnutí a plány vedoucího směny musí být realizovány jednak formou nácviku konkrétních případů a jednak musí být jejich správnost ověřována v reálném prostředí „ulice“ a v nových situacích. Fáze jednání vede k novým zkušenostem, upozorňuje na nutnost případných korekcí předchozích rozhodnutí a pomáhá identifikovat další oblasti, v nichž by se měl vedoucí směny rozvíjet. V reálné praxi se jednotlivá stadia učebního cyklu značně prolínají a vyžadují aktivitu vedoucího směny na zvládnání zejména neočekávaných situací. Aktivní sociální učení podporuje lidi k novým zkušenostem a zážitkům, jsou otevřeni všemu novému, neznámému. Tento postup řešení problému by se dal přirovnat k brainstormingu. Základem efektivního učení je vytvoření vědomí odpovědnosti za svůj vlastní rozvoj. Toto vědomí nepodníme tím, že vedoucímu směny jednoduše dáme za úkol něčemu se naučit, ale tím, že ho přímo angažujeme na rozhodování o jeho dalším růstu a rozvoji.

Vše uvedl ve své definici profesor PhDr. Rudolf Kohoutek Csc., že „sociálně psychologický výcvik v sebepoznávání a poznávání druhých osob i skupin je cíleně zaměřen na vytváření a zdokonalování osobnostních a psychosociálních způsobilostí, mezilidských komunikativních dovedností, dovedností zvládat sociální role, pozice a náročné životní situace“.

Jak sám název napovídá, rozvíjet jej začali psychologové a jeho hlavní orientace směřuje ke zvyšování kvalit sociálního fungování člověka, k jeho sociálním dovednostem (komunikace, spolupráce atd.) a existenci v dynamice vztahů v různých sociálních skupinách. Metodicky je systém velmi bohatý, často využívá aktivit založených na tom, že účastníci vstupují do různých úkolových situací, které vyžadují právě sociální dovednosti (mohou být simulované, ale velmi často jsou reálné – např. za určitým způsobem ztížených podmínek

provést služební zákrok atd). Z hlediska potřeb městské policie považují za inspirující tzv. interakční hry, které poskytují následující možnosti:

- poznat vlastní způsoby reagování a jeho vliv na druhé
- vědomě prožívat různé formy komunikace
- být konfrontován s konflikty a rozhodováním
- pozorovat chování spojené s určitými rolemi a chování vázané na normy i u druhých a experimentovat s jeho změnami
- prožít různé styly vedení a autority a naučit se s nimi přiměřeně pracovat.<sup>30</sup>

Snahy mnoha autorů klasifikovat, utřídit dnes již neobyčejně rozsáhlé, rozmanité a doslova nepřehledné množství technik, metod, metodik, postupů, nevedou jen k důkladnějšímu „zmapování situace“. Umožňují určitou orientaci v povaze technik, které je najednou jen velmi obtížné odlišit. Podle druhového začlenění uvádí též autoři (např. Beneš aj. Hlavsa), následující přehled metod:<sup>31</sup>

1. Studijní metody – tvořící často východisko k ostatním technikám soustředujícím se na základní průpravu. Užívá se zde např. studia historie apod.
2. Analytické a sebehodnotící metody - zaměřené na odhalování vlastností jedince či skupiny v kontextu směru dalšího vývoje a růstu
3. Cvičné metody – zaměřené na praktickou složku přípravy na tvůrčí činnost
4. Inspirativní a interakční metody
5. Metody založené na prožitcích
6. Organizující metody – založené na optimalizaci způsobu života jedince

### **3.5. Dílčí závěr**

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

---

<sup>30</sup> Hermochová S.: Sociálně psychologický výcvik, Praha SPN 1989

<sup>31</sup> Beneš J., Hlavsa J.: Tvůrčí rozvoj osobnosti v kolektivu, Čs. Psychologie 1977

Lidé, kteří nemají autoritu, nemohou v žádném případě vést jiné lidi. Protože podřízený, který necítí vůči svému nadřízenému respekt, většinou odmítne plnit zadaný úkol. Může se i stát, že podřízený má větší míru autority než jeho nadřízený. Vést a řídit někoho je opravdu složitou a někdy i vyčerpávající záležitostí, proto by se o to člověk s nestabilní psychikou neměl ani pokoušet.

## **Cíl práce**

Cílem mé práce je analyzovat přímou souvislost mezi psychologickými předpoklady řízení rozvoje autority vedoucích směn a jejich řízení a samostatná činnost ve funkci vedoucích směn Městské policie Trutnov. Celá práce vychází ze studia dostupné literatury a mých dlouholetých zkušeností získaných prací u městské policie, nově podpořených psychologickým výzkumem strážníků a jejich vedoucích směn. Součástí práce je uskutečnění předvýzkumu problémových situací a ověření psychologických předpokladů s důrazem na metodu sociálního učení k řízení rozvoje autority vedoucích směn.

Jedním z psychologických předpokladů řízení rozvoje autority strážníků ve vedoucí funkci se jeví sociální učení. Metoda aktivního sociálního učení, kterou někteří jedinci uvádějí jako „Sociálně psychologický výcvik“ či „Interaktivní učení“ se jeví jako nejefektivnější forma učení.

Tak např. Sedlák J., Otázky sociálního učení, či Kredátus J. Abstinent v zátěžových životních situacích uvádějí, že jedním z možných výkladů charakteristiky sociálního učení je učení se rolím, tedy i ve vedoucích pozicích, tj. učení se konat, cítit a vnímat podobným způsobem jak konají, cítí a vnímají ostatní lidé, kteří ve společnosti zaujímají přirozený vliv a uznání. Domnívám se, že pracovní výsledky a požívání dobré pověsti městské policie si zaslouží i předvýzkum problémových situací, se kterými se strážníci setkávají v odborném řízení rozvoje autority vedoucích směn. Každý účastník výcviku v oblasti sociálního učení vědomě využívá poznatky a zkušenosti ke konstruktivnímu řešení, aby eliminoval nežádoucí a posiloval žádoucí kvality ke zvyšování svého vlivu a tím i autority Městské policie v Trutnově.

## **Závěr**

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolil „Psychologické předpoklady řízení rozvoje autority vedoucích směn“, kteří pracují na Městské policii v Trutnově.

Aby mohla městská policie řádně plnit úkoly, které jí jsou dány zákonem č. 553/91 Sb. O obecní policii, je nutno personálně zajistit její vedení a přímý výkon služby. Pro výkon řídicí funkce má velký význam autorita vedoucího. Ta vyplývá ze vztahu nadřízenosti a podřízenosti mezi jejím nositelem (vedoucím) a jejím objektem (podřízeným pracovníkem). Autorita je tedy společenský vztah mezi osobami, z nichž jedny vykonávají reálný převažující vliv na chování druhých osob. Podstatou autority je potom vliv, který má jedince vůči jiným osobám vést k tomu, že jeho rozhodnutí, pokyny a rady jsou akceptovány bez praktického použití některé formy donucení.

V první kapitole jsem se snažil vymezit pojmy obecní policie, její charakter a historii vzniku, dále jsem uvedl právní základy činnosti obecní policie a historii vzniku Městské policie Trutnov.

Ve druhé - analytické části - jsem vymezil pojem sociálně psychologické pojetí autority vedoucího. Autorita přímo souvisí s přesvědčováním, argumentací, střetáváním myšlenek a názorů, naopak moc je dána nátlakem, silou, represí a sankcemi. Autoritu řídicího pracovníka lze charakterizovat jako nenásilný vliv na vedení jednotlivců, ale i skupin.

Praktická část mé práce je zahrnuta ve třetí kapitole. Zde jsem se zaměřil na charakteristiku funkce řídicího pracovníka. Popsal jsem tři zásadní charakteristiky, a to „umět, chtít a moci“. Je velmi důležité, aby řídicí pracovník měl patřičnou kvalifikaci, dále měl správnou motivaci, hodnotovou orientaci a danou pravomoc.

Z výše uvedeného vyplývá, že celková osobnost řídicího pracovníka musí být v souladu s požadavky, které na něho klade jeho profese. Souhrn očekávání, jak by se řídicí pracovník měl chovat, a souhrn skutečného chování nemusí být v souladu, protože nikdo nemůže splňovat všechny výše uvedené podmínky. Teoretické poznatky obsažené v této práci, stejně jako veškeré vědecké poznání, zdaleka neuspokojí celý problém, který se týká autority vedoucího pracovníka. Denní praxe však vyžaduje okamžitá řešení, která nemusí být vědecky podložena. Proto vedoucí směn jsou při výkonu služby nuceni rozhodovat mnohdy na základě svého citu a intuice.

## **Resumé**

Práce je se zaměřena na řídicí funkci vedoucích směn Městské policie Trutnov a na význam autority těchto vedoucích. Cílem práce bylo analyzovat přímou souvislost mezi psychologickými předpoklady řízení rozvoje autority vedoucích směn a jejich řízení a samostatnou činností v této funkci.



Souhrn očekávání, jak by se řídicí pracovník měl chovat, a souhrn skutečného chování nemusí být vždy souladu. Řídicí pracovník musí splňovat důležité požadavky na jeho osobu, jako jsou základní charakterové vlastnosti, odborné znalosti a empatie ve vztahu k podřízeným.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou souvislostí mezi psychologickými předpoklady řízení rozvoje autority vedoucích směn a jejich řízení a samostatnou činností ve funkci vedoucích směn Městské policie Trutnov. Ve své práci jsem uskutečnil předvýzkum několika problémových situací a ověřil psychologické předpoklady, s důrazem na metodu sociálního učení k řízení rozvoje autority vedoucích směn.

## **Klíčová slova**

Městská policie, strážník, autorita vedoucího, řídicí pracovník, teorie, sociální učení, styl vedení lidí, jednání, chování.

## **Annotation**

This bachelor work deals with analysis of relations between psychological presumptions of the shift heads' authority development and their leading and an individual authority in the position of the shift heads at the Town Police in Trutnov.

In my work I realized a pre-research of several problematic situations and authenticated the presumptions with an emphasis on the method of social learning. The first part of this bachelor work is focused on explanation of basic terms and characteristics of the contemporary Town Police in Trutnov. In the second part I tried to analyse the social-psychological conception of authority and the basic leading methods.

All the experience are supposed to be used for the shift heads' authority development and improvement.

## **Key Words**

Town Police, policeman, head, head' authority, theory, social learning, leading methods, communication, acting

## Literatura a prameny

- 1) Macek P., Uhlíř L., : Dějiny obecních policíí I., Praha 2004
- 2) [WWW.Obecnipolicie.cz](http://WWW.Obecnipolicie.cz)
- 3) Zák.č. 553/91 Sb. O obecní policii
- 4) Mayerová M., Růžička J. : Vedení lidí v organizaci, Plzeň 1999
- 5) Pavlica K. : Autorita velitele, Naše vojsko, Praha 1980
- 6) Kolektiv autorů: Vedení lidí, Profil Praha 1991
- 7) Bělohávek F. : Jak řídit a vést lidi, Computer press, Brno 2003
- 8) Paducha P. : Styl práce vedoucích pracovníků, ČSVTS, Pardubice 1980
- 9) Murény E.C. : Jste dobrý šéf?, Computer press, Praha 1999
- 10) Maxwell J.C. : Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti, Pragma, Praha 2002
- 11) Hermochová s. : Sociálně psychologický výcvik, Praha SPN 1989
- 12) Beneš J., Hlavsa J. : Tvůrčí rozvoj osobnosti v kolektivu, š. Psychologie 1977
- 13) Nakonečný M. : Sociální psychologie, Praha Academia 1999
- 14) Sýkora, M. Psychologie ve služební činnosti strážníka obecní policie, Praha Trivis 1997
- 15) Řehoř A. : Základy teorie a praxe řízení, IMS Brno 2004
- 16) Kohoutek R. : Sociální psychologie, IMS Brno 2004
- 17) Vízdal F. : Techniky poznávání osobnosti, IMS Brno 2005
- 18) Mazánková L., Vavrečková M. : Teorie výchovy, Typologie výchovných potíží, Základy didaktiky, IMS Brno 2003

## **Seznam příloh:**

**Příloha č. 1: Zajišťování bezpečností prezidenta ČR na Sněžce**

**Příloha č. 2: Zajišťování bezpečnosti prezidenta ČR v Peci pod Sněžkou**

**Příloha č. 3: Služební vozidlo MP Trutnov využívané v rámci integrovaných obcí**

**Příloha č. 4: Organizační schéma MP Trutnov**

**Příloha č. 5: Společné foto strážníků MP Trutnov před budovou MěÚ Trutnov**

**Příloha č. 6: Výcvik k asertivnímu jednání vedoucích směn**

**Příloha č. 7: Základní graf**

**Příloha č. 8: Graf č. 1,2**

**Příloha č. 9: Graf č. 3,4**

**Příloha č. 10: Graf č. 5,6**

**Příloha č. 11: Graf č. 7,8**

**Příloha č. 12: Graf č. 9,10**

## Příloha č. 1

### **Charakteristika Městské policie Trutnov a její organizační schéma**

Městská policie Trutnov je, co se týče působnosti, ojedinelý policejní útvar. Jak již bylo uvedeno, její činnost je rozšířena na další katastrální území, která sousedí s katastrálním územím města Trutnova. Na to, aby tato činnost byla zajištěna v patřičné kvalitě a účinnosti, bylo nutno rozšířit početní stavy strážníků městské policie a dále změnit její organizační strukturu. To přineslo současně větší nároky na odbornou způsobilost a odpovědnost jednotlivých strážníků. Větší nároky jsou především kladeny na řídicí články městské policie, a to vedoucích směn. Přestože je strážník v pracovně právním vztahu k zaměstnavateli, všichni se řídí slibem strážníka městské policie.



*Václav*

## Příloha č.2



### **SLIB STRÁŽNÍKA MĚSTSKÉ POLICIE TRUTNOV**

**Slibuji, že budu řádně plnit svoje povinnosti, chránit zájmy města Trutnova a jeho obyvatel, zachovávat Ústavu České republiky, zákony a ostatní obecně závazné právní předpisy. O všech skutečnostech týkajících se výkonu služby strážníka městské policie zachovám úplnou mlčenlivost.**

**Příloha č.3**



## **Příloha č. 4**

### **Organizační schéma Městské policie Trutnov:**

Ředitel městské policie:

- základní řídicí článek městské policie, zajišťuje celou činnost městské policie
- je podřízen starostovi města a do funkce jej jmenuje rada města
- řediteli městské policie jsou podřízeni všichni zaměstnanci zařazení do městské policie

Zástupce ředitele městské policie:

- zajišťuje řízení a informovanost nižšího článku řízení městské policie ( vedoucích směn )
- zajišťuje plánování a organizační zajištění činnosti hlídek v rámci přímého výkonu služby
- zajišťuje materiální vybavení jednotlivých strážníků městské policie
- provádí kontrolní činnost výkonu služby

Zástupce pro výkon služby a integrované obce:

- zajišťuje součinnost městské policie na území integrovaných měst a obcí v rámci pravomocí a povinností podle zákona č. 553/91 Sb. O obecní policii
- zajišťuje plánování a organizační zajištění činnosti hlídek městské policie na území integrovaných obcí
- zajišťuje služební styk s orgány státní správy, samosprávy a Policií České republiky na území integrovaných obcí
- provádí kontrolní činnost všech podřízených strážníků městské policie

Vedoucí směn:

- zajišťují veškerou činnost hlídek městské policie v přímém výkonu služby
- v době nepřítomnosti ředitele městské policie a jeho zástupců je přímým nadřízeným všem strážníkům městské policie v pracovní směně

Úsek administrativy:

- zajišťuje kompletní spisovou agendu městské policie



**Příloha č. 5**



## Příloha č. 6

### Výcvik k asertivnímu jednání vedoucích směn

#### Příklad 1: PŘESUNUTÁ PRACOVNÍ SMĚNA STRÁŽNÍKA

Za vedoucím směny Pavlem Doležalem přišel strážník Jan Nandal s dotazem, „*Proč mám přesunutou pracovní směnu ?*“. Po vysvětlení problému plánování se strážník jevil, že tento systém buď nepochopil, nebo pochopit nechce. „*Mám další jednání a práci,*“ uvedl vedoucí směny Doležal. Nato strážník Nandal reagoval již podrážděně „*Vyhazuješ mě z kanceláře! Okradl jsi mě o peníze, k tomu lžeš a ještě jsi hajzl a darebák.*“ Po tomto incidentu reagoval již i vedoucí směny Pavel Doležal zvýšeným hlasem: „*V tuto dobu podle pracovního plánu zde nemáš co dělat, ale plnit stanovené a časově neodkladné úkoly jako je dozor u přechodu pro chodce při příchodu dětí do školy.*“

#### **A. Vaše řešení problému:**

#### **B. Další možné varianty řešení:**

#### **C. Doplnující otázky:**

1. Jaký je váš názor na jednání vedoucího směny Pavla Doležala? O čem asi svědčí?
2. Jak hodnotíte přístup strážníka Jana Nandala? O čem asi svědčí?
3. Vžijte se do role J. Nandala a uveďte, co byste v této situaci poradil strážníkovi?
4. Jste v roli vedoucího směny P. Doležala, uveďte jak situaci budete řešit?

## Příloha č. 7

### Vysvětlivky ke grafům:

PV – pracovní výsledky

ZO – zodpovědnost za dosažení cílů

EP – efektivnost práce

HM – hodnocení práce a motivace

VD – vzájemné vztahy, důvěra a komunikace

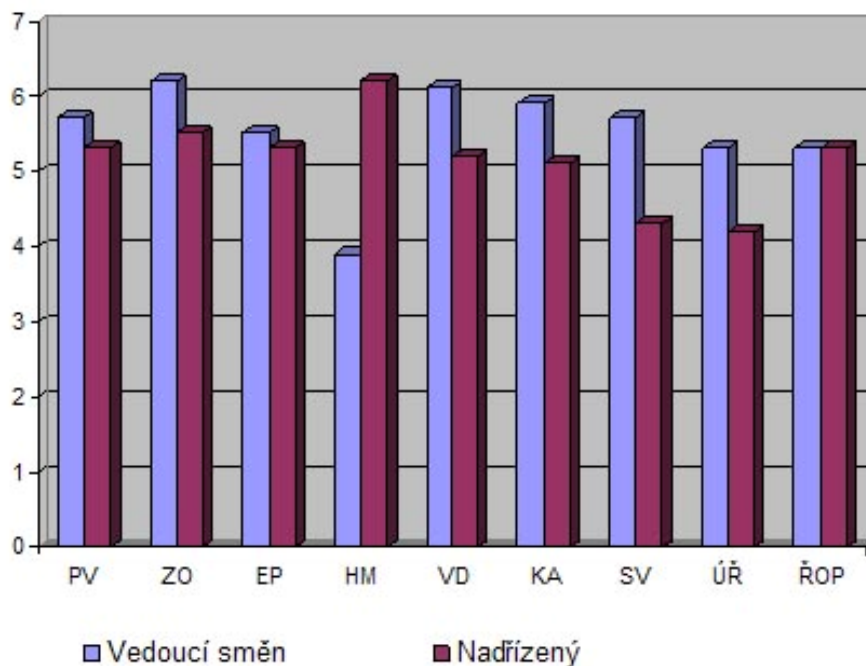
KA – asertivita, partnerství a autorita

SV – styl vedení, chování a jednání

ÚŘ – účast strážníků na řízení směny

ŘOP – autorita a organizovanost směny

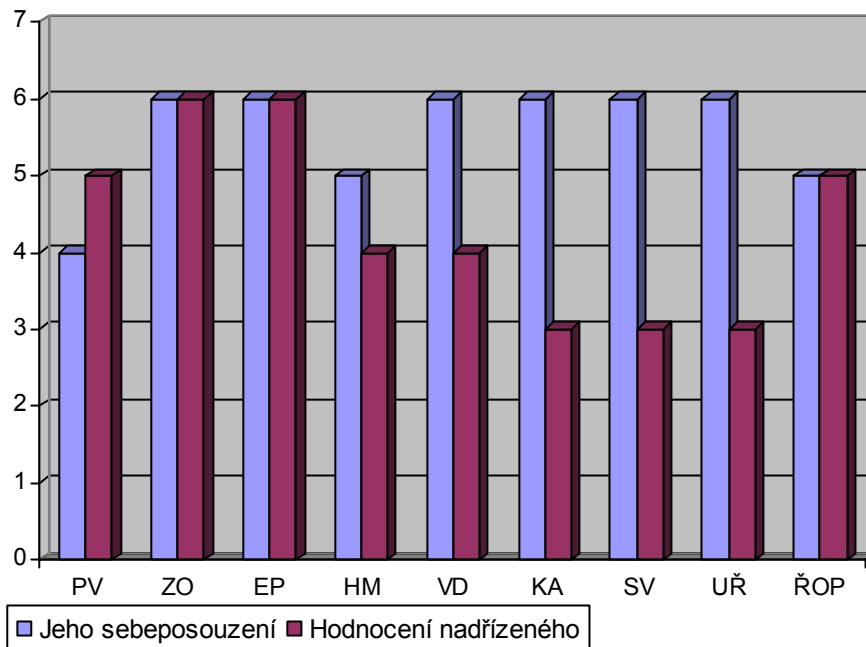
**Vztah mezi prvky řídicí práce a autoritou vedoucího směn MP (VS =9)**  
**jejich sebehodnocení a hodnocení nadřízeného (N=1)**



## Příloha č.8

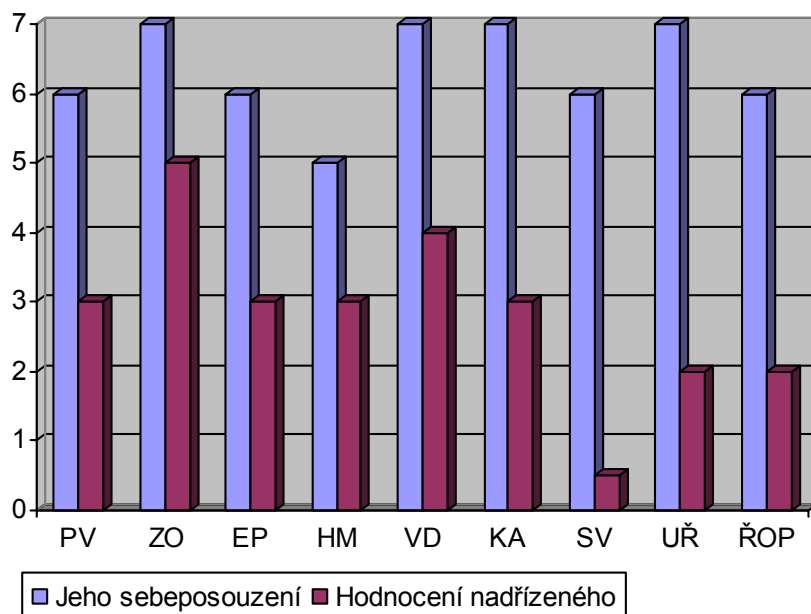
### - Graf č. 1:

**Vztah mezi prvky řídicí práce a autoritou vedoucího směny**  
**(Graf 1)**



### - Graf č. 2:

**Vztah mezi prvky řídicí práce a autoritou vedoucího směny**  
**(Graf 2)**

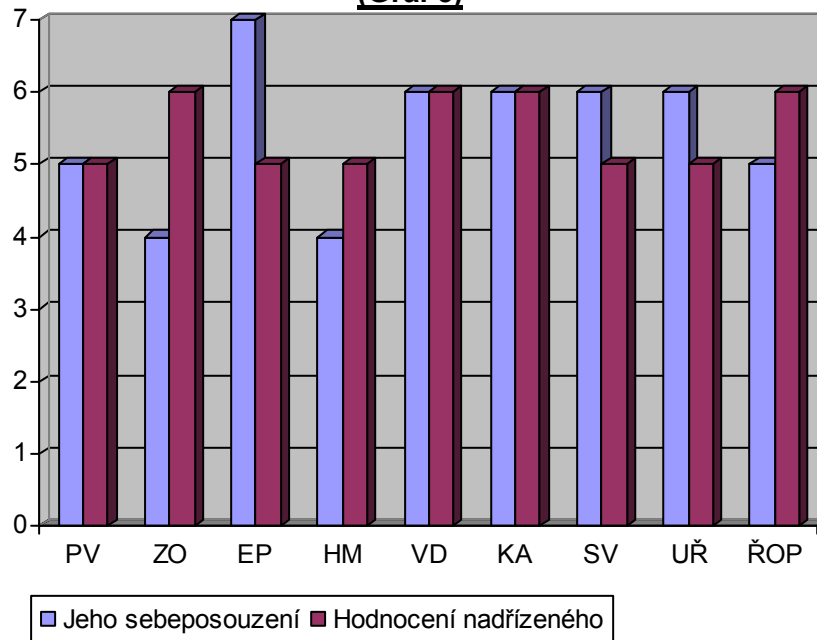


## Příloha č. 9

- Graf č. 3:

### Vztah mezi prvky řídicí práce a autoritou vedoucího směny

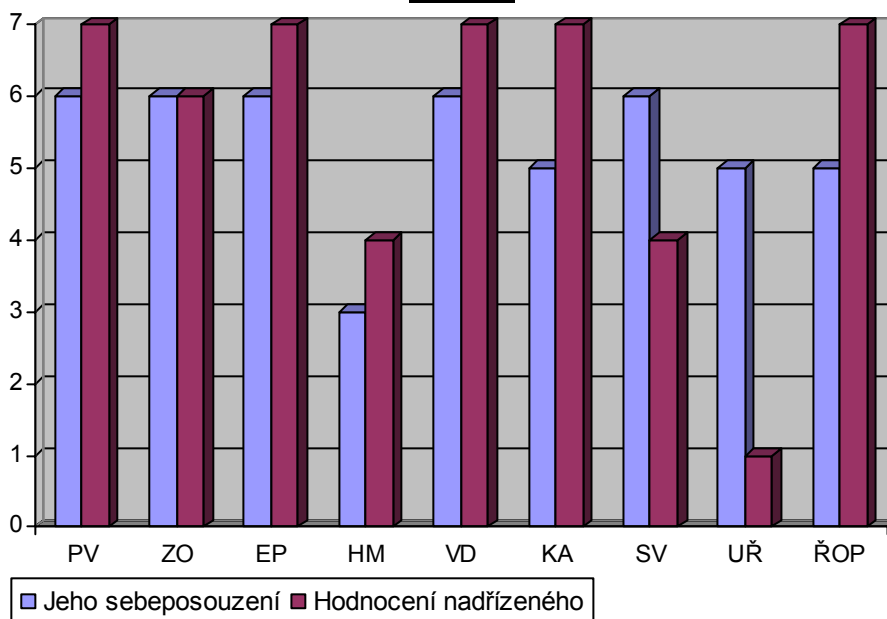
(Graf 3)



- Graf č. 4:

### Vztah mezi prvky řídicí práce a autoritou vedoucího směny

(Graf 4)

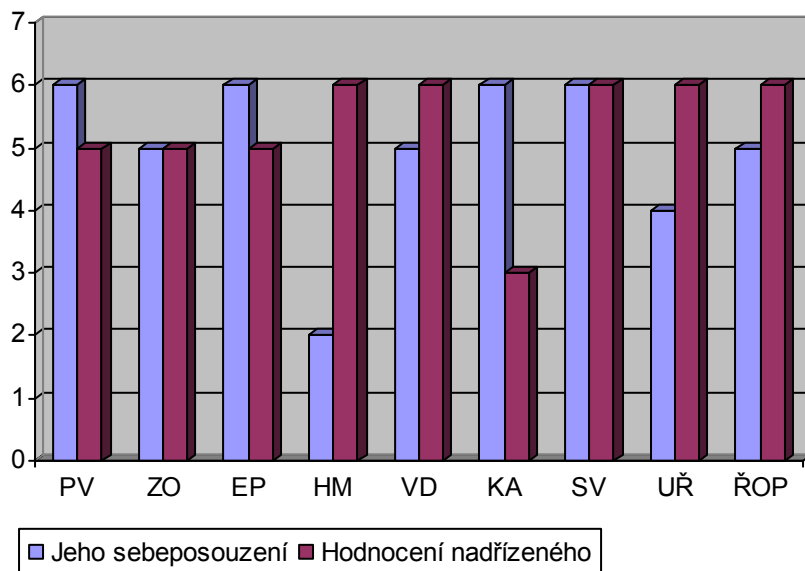


## Příloha č. 10

– Graf č. 5:

### Vztah mezi prvky řídicí práce a autoritou vedoucího směny

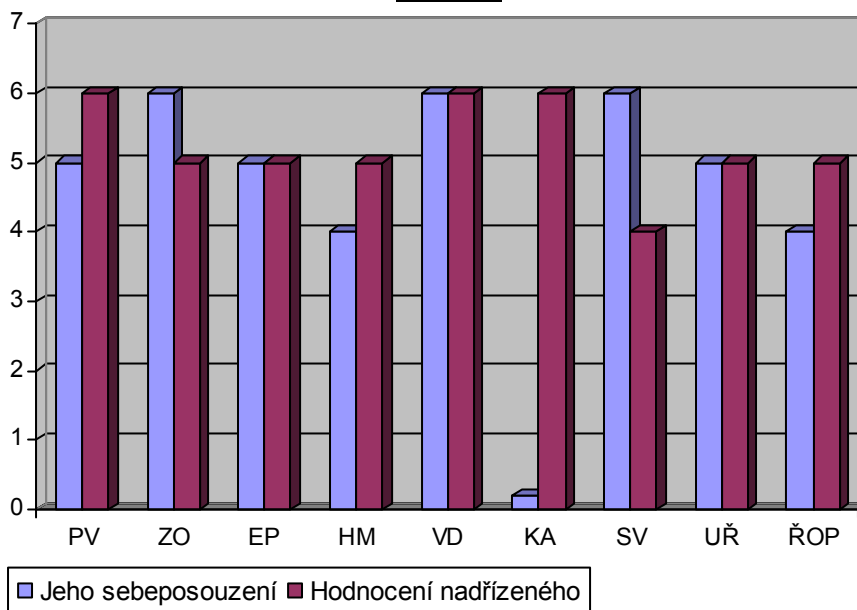
(Graf 5)



– Graf č. 6:

### Vztah mezi prvky řídicí práce a autoritou vedoucího směny

(Graf 6)

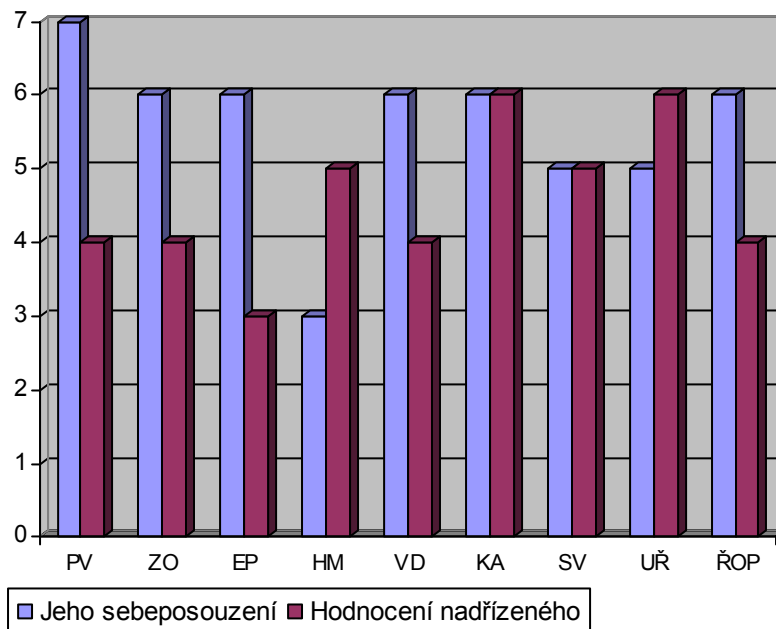


## Příloha č. 11

– Graf č. 7:

### Vztah mezi prvky řídicí práce a autoritou vedoucího směny

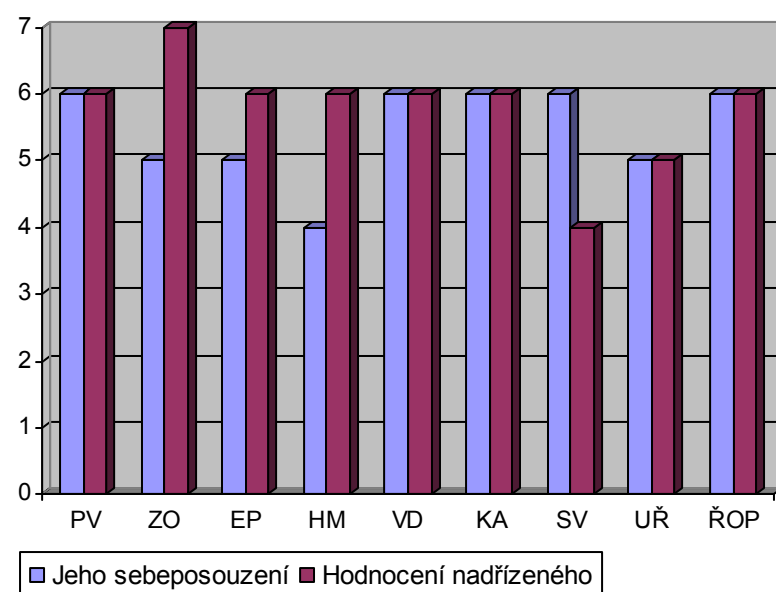
(Graf 7)



– Graf č. 8:

### Vztah mezi prvky řídicí práce a autoritou vedoucího směny

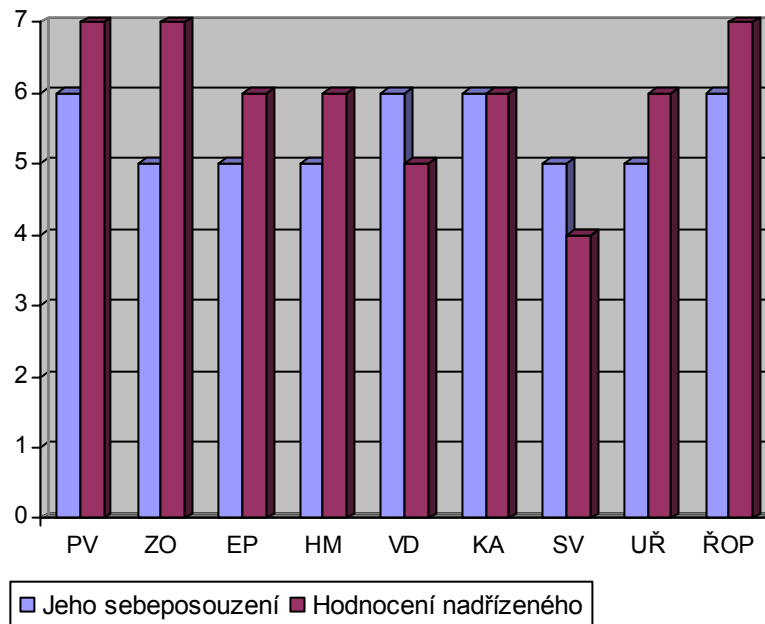
(Graf 8)



**Příloha č. 12**

– Graf č. 9:

**Vztah mezi prvky řídicí práce a autoritou vedoucího směny**  
**(Graf 9)**



– Graf č. 10:

**Vztah mezi prvky řídicí práce a autoritou vedení MP (Ř,Z-1,Z-2), jejich hodnocením, sebeposouzením a hodnocením nadřízeného**

