

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Diplomová práce

Dagmar Dostálová

OSOBNOST VEDOUcíHO MANAŽERA V SOCIÁLNÍ SFÉŘE

Olomouc 2012

vedoucí práce: Mgr. Dagmar Pitnerová, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedených pramenů a literatury.

V Olomouci dne 24.3.2012

.....
vlastnoruční podpis

Děkuji Mgr. Dagmar Pitnerové, Ph.D., za odborné vedení diplomové práce a poskytování rad. Dále také vedoucím pracovníkům a zaměstnancům sociálních odborů Úřadů městských obvodů v Ostravě, kteří mi poskytli podklady pro výzkum.

„Život nahoře se stává stále těžším, panuje zde stále větší chlad a stále větší odpovědnost.“

Friedrich Nietzsche

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Dagmar Dostálová
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	Mgr. Dagmar Pitnerová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2012

Název práce:	Osobnost vedoucího manažera v sociální sféře
Název v angličtině:	The personality of the lead manager in the social sphere
Anotace práce:	Diplomová práce se zaměřuje na osobnost manažera v sociální sféře, na jeho schopnosti, vlastnosti, zaměřuje se na kompetence manažera při výkonu státní správy a v sociálních službách, na způsob komunikace s podřízenými, na používaný styl řízení a formu vedení. Práce mapuje sociální služby zřizované Moravskoslezským krajem a Statutárním městem Ostrava. V empirické části jsou zhodnoceny výsledky výzkumného šetření, které probíhalo mezi zaměstnanci sociálních odborů Úřadů městských obvodů v Ostravě.
Klíčová slova:	Kompetence, komunikace, management, manažer, manažerské funkce, motivace, organizační struktura, organizační kultura, plánování, rozhodování, sociální služby, supervize.
Anotace v angličtině:	This diploma thesis focuses on the personality of the manager in the social sphere, its capabilities, features, focusing on the manager's competence in the performance of state administration and social services, the method of communication with subordinates, used on management style and form of leadership. The study deals with social services run by the Moravian-Silesian Region and the Statutory City of Ostrava. In the empirical part are evaluated results of an investigation, which took place between the social workers union offices districts in Ostrava.
Klíčová slova v angličtině:	Competence, communication, management, manager, executive function, motivation, organizational structure, organizational culture, planning, decision making, social services, supervision.

Přílohy vázané v práci:	Příloha č. 1	Sociální služby zřizované Moravskoslezským krajem
	Příloha č. 2	Přehled poskytovatelů odborného sociálního poradenství
	Příloha č. 3	Přehled druhů a poskytovatelů služeb sociální péče
	Příloha č. 4	Přehled druhů a poskytovatelů služeb sociální prevence
	Příloha č. 5	Přehled poskytovaných služeb odborného sociálního poradenství
	Příloha č. 6	Přehled poskytovaných služeb sociální péče
	Příloha č. 7	Přehled poskytovaných služeb sociální prevence
	Příloha č. 8	Sociální služby z hlediska jejich zřizovatele a druhu
	Příloha č. 9	Přehled sociálních služeb poskytovaných dle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů
	Příloha č. 10	Dotazník k diplomové práci
	Příloha č. 11	Rozhovor k diplomové práci
	Příloha č. 12	Výsledky výzkumného šetření a rozhovoru
Rozsah práce:	174 stran	
Jazyk práce:	Český jazyk	

Obsah

ÚVOD.....	9
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	12
2 MANAGEMENT.....	15
2.1 Funkce managementu.....	16
2.2 Typy organizačních struktur.....	27
2.3 Organizační kultura.....	29
2.4 Komunikace.....	33
3 OSOBNOST MANAŽERA.....	36
3.1 Osobnostní předpoklady manažera.....	39
3.2 Odbornost manažera.....	44
3.3 Manažerské role.....	45
3.4 Manažerské vedení.....	46
4 VEDOUCÍ MANAŽER V SOCIÁLNÍ SFÉŘE.....	51
4.1 Odborné vzdělávání manažera v sociální sféře.....	53
4.2 Kompetence manažera při výkonu státní správy.....	54
4.3 Kompetence manažera v sociálních službách.....	57
4.4 Styly řízení manažerů v sociálních organizacích.....	59
4.5 Supervize v sociálních organizacích.....	62
5 SOCIÁLNÍ SLUŽBY V OKRESE OSTRAVA-MĚSTO.....	66
5.1 Sociální služby zřizované Moravskoslezským krajem.....	68
5.2 Sociální služby zřizované Statutárním městem Ostrava.....	69
5.3 Demografie okresu Ostrava-město.....	72
6 CÍLE VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY.....	77
6.1 Metodologie, organizace výzkumného šetření a cílové skupiny.....	78
6.2 Vlastní výzkumné šetření.....	80
6.3 Výzkumné závěry.....	94
ZÁVĚR.....	97
SEZNAM ZKRATEK.....	99
SEZNAM LITERATURY A DALŠÍCH ODBORNÝCH ZDROJŮ.....	100
SEZNAM SCHÉMAT.....	106
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	107

SEZNAM GRAFŮ.....	108
SEZNAM TABULEK.....	109
SEZNAM PŘÍLOH.....	111

ÚVOD

Ke zpracování diplomové práce na téma Osobnost vedoucího manažera v sociální sféře mě inspirovala má profese. Osmnáct let jsem pracovala jako vedoucí oddělení na sociálním odboru. V průběhu působení ve funkci jsem se setkávala s ostatními vedoucími oddělení a vedoucími sociálních odborů městských obvodů Statutárního města Ostravy na poradách organizovaných metodiky Magistrátu města Ostravy a v této souvislosti mě napadlo, že by bylo zajímavé zmapovat schopnosti, způsob komunikace, metody komunikace, styl řízení, formu vedení, pracovní atmosféru na sociálních odborech z pohledu zaměstnanců ve vztahu k nám jako k jejich nadřízeným. A jelikož jsem za dobu svého působení ve funkci vedoucí oddělení poznala, jak náročná je pozice tzv. liniového manažera ve vztahu k podřízeným a k nadřízenému, převážně vedoucímu odboru, rozhodla jsem se více přiblížit i tento problém a to formou rozhovoru s vedoucími oddělení.

Pojem manažer a management se v dnešní době používá často, ale pouze v souvislosti s organizacemi podnikatelského typu provozované za účelem zisku. V sociální sféře není pojem manažer a management příliš znám, jde spíše o označení vedoucí sociálního odboru, vedoucí oddělení, ředitel organizace. Přesto mají manažeři v podnikatelské sféře a vedoucí či ředitelé v sociální sféře hodně společného. Jde o tzv. manažerské funkce, tj. plánování, organizování, vedení lidí, provádění kontroly, rozhodování a motivování zaměstnanců. V organizacích sociální sféry hraje důležitou roli ještě řízení lidských zdrojů a komunikace jak se zaměstnanci, tak s klienty, resp. s uživateli sociálních služeb.

Hlavním cílem diplomové práce je seznámit se s osobností vedoucího manažera v sociální sféře a prostřednictvím výzkumného šetření zmapovat styl řízení vedoucích pracovníků sociálních odborů Úřadů městských obvodů Statutárního města Ostravy.

Naplnění hlavního cíle dosáhneme prostřednictvím **dílčích cílů**:

- charakterizovat osobnost manažera
- zjistit, jaké vlastnosti vedoucích pracovníků jsou považovány za nejdůležitější
- zjistit způsob, jakým vedoucí pracovník jedná se svými podřízenými, tj. jakou používá formu vedení
- popsat zdroje síly, na kterých je založen vliv vedoucího pracovníka

- zmapovat metody komunikace, které používají vedoucí pracovníci v kontaktu se svými podřízenými
- charakterizovat pracovní atmosféru na sociálních odborech
- zjistit, jaká forma vedení vyhovuje zaměstnancům
- zmapovat, jak vidí svou práci tzv. linioví manažeři, tj. vedoucí oddělení sociálních odborů a to ve vztahu ke svým podřízeným zaměstnancům i ke svému nadřízenému, tj. vedoucímu odboru.

Diplomová práce je tvořena šesti kapitolami. V úvodu **teoretické části** jsem vymezila klíčové pojmy, které se v diplomové práci objevují. Ve druhé kapitole charakterizuji pojem management a funkce managementu, zmiňuji se o organizační kultuře sociální organizace a o vzájemné komunikaci mezi zaměstnanci a mezi zaměstnanci a klienty. Třetí kapitola je zaměřena na osobnost manažera, a to nejen na osobnostní předpoklady důležité pro tuto pozici, ale taky na odbornost vedoucího pracovníka. Popisuji zde manažerské role a manažerské vedení. Čtvrtá kapitola souvisí s vedoucím manažerem v sociální sféře – zaměřila jsem se na odborné vzdělání vedoucího pracovníka, jeho kompetence při výkonu státní správy a v sociálních službách. Dále v této kapitole charakterizuji styly řízení manažerů v sociálních organizacích a supervizi. V páté kapitole se blíže zmiňuji o sociálních službách v okrese Ostrava-město, mapuji rozmístění sociálních služeb zřizovaných Moravskoslezským krajem a Statutárním městem Ostrava.

V empirické části jsem v rámci výzkumného šetření zvolila kvantitativní metodu dotazníku a kvalitativní metodu rozhovoru. Respondenty byli v rámci kvantitativního šetření zaměstnanci sociálních odborů a v rámci kvalitativního šetření vedoucí oddělení sociálních odborů městských obvodů Statutárního města Ostravy.

Diplomová práce má přinést náhled na chování a přístup tzv. vedoucích manažerů k zaměstnancům na sociálních odborech městských obvodů Statutárního města Ostravy.

U nás se problematikou managementu zabývají mnozí autoři – zmíním alespoň Jiřího Dědinu a Václava Cejthamra, Michaelu Tureckiovou, Milana Mikuláščíka, Michala Čakrta, Martina Cipru nebo Václava Lednického.

Ze zahraničních autorů je to např. Michael Armstrong nebo Thomas Daigeler.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Diplomová práce charakterizuje osobnost vedoucího manažera v sociální sféře, proto považujeme za nutné vysvětlit některé termíny, které souvisí s tématem práce.

Delegování je přenesení konkrétní činnosti vedoucím pracovníkem na podřízeného zaměstnance.¹

Fundraising – managementu zdrojů, tzn. hledání a získávání finančních a jiných zdrojů, a tak dosáhnout stanovených cílů a poslání organizace.²

Kompetence lze charakterizovat jako určitý předpoklad nebo schopnost zvládat konkrétní funkci, činnost nebo situaci, ale taky mít pravomoc, mít vymezen rozsah působnosti. Prokázáním své kompetence získává pracovník obdiv, uznání, respekt.³

Komunikace je přenos, sdělování, výměna informací mezi dvěma a více lidmi. V sociální sféře jde o komunikaci verbální, neverbální a tzv. komunikaci činy. Verbální komunikace je mluvená nebo psaná, např. rozhovor ústní nebo telefonický, komunikace prostřednictvím e-mailu.⁴

Komunitní plánování sociálních služeb je způsob, kterým se plánují sociální služby tak, aby byly uspokojeny potřeby občanů v dané lokalitě.

Kontrola je důležitá ke zjištění, zda jsou naplňovány stanovené cíle sociální organizace. Na základě kontroly jsou realizována nápravná opatření. Druhy kontrol v sociální organizaci je možné rozdělit podle místa, času a doby trvání.⁵

¹ CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, s. 9. ISBN 978-80-247-2945-9.

² REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. aktualizované vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2010, s. 93. ISBN 978-80-86929-54-5.

³ SCHNEIDEROVÁ, Anna. *Kompetence manažerů v sociálních službách*. Ostrava: Repronis s.r.o., Ostrava, 2010, s. 14-15. ISBN 978-80-7368-855-4.

⁴ TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 64. ISBN 978-80-247-0882-9.

⁵ PITNEROVÁ, Dagmar. *Management sociální práce*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 43. ISBN 978-80-244-2012-7.

Management je umění řízení, působení na skupinu zaměstnanců a ovládní jejich činnosti uvnitř organizace takovým způsobem, aby bylo dosaženo stanovených cílů organizace.⁶ Management může také označovat skupinu vedoucích pracovníků.

Manažer je osoba pověřená řízením organizace a zodpovědná za práci podřízených zaměstnanců.⁷

Manažerské funkce jsou činnosti, které manažer vykonává, např. plánování, organizování, vedení lidí, delegování, rozhodování, kontrola.

Moc lze chápat jako určitý typ síly, kterou uplatňuje manažer vůči svým podřízeným.⁸

Motivace ovlivňuje chování a jednání člověka pro dosažení stanoveného cíle nebo výsledku.⁹

Organizační kultura je „souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“¹⁰

Organizační struktura ukazuje přehled o tom, jak je organizace členěna, kdo a kde pracuje, kdo je nadřízený a kdo podřízený. Jde o efektivní systém, který umožňuje účinné řízení sociální organizace.¹¹

Organizování je jedna ze základních manažerských funkcí, na organizování záleží splnění stanovených cílů organizace. Stanoví kdo a co bude v organizaci dělat.¹²

Plánování je proces, který stanoví cíle sociální organizace, výběr vhodných prostředků pro jejich dosažení, stanovení postupů, jak cílů dosáhnout.¹³ Tzn. kdo, kdy, do kdy, jak a co v organizaci udělá.

⁶ LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2008, s. 5. ISBN 978-80-7329-201-0.

⁷ LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2008, s. 5. ISBN 978-80-7329-201-0.

⁸ CEJTHAMR, Jiří a Václav DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 97. ISBN 978-80-247-3348-7.

⁹ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2004, s. 57. ISBN-80-247-0405-6.

¹⁰ PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada a.s., 1993, s. 19. ISBN 80-7169-018-X.

¹¹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 228. ISBN 978-80-247-1349-6.

¹² ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. Přeložil Jiří REZEK. Praha: Victoria Publishing a.s., 1995, s. 215. ISBN 80-85865-66-1.

¹³ LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2008, s. 20, ISBN 978-80-7329-201-0.

Rozhodování lze charakterizovat jako výběr správné varianty pro řešení konkrétního problému.¹⁴

Sociální služby lze charakterizovat jako soubor činností, které zajišťují pomoc a podporu lidem, kteří se ocitli v nepříznivé sociální situaci za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení.¹⁵

Sociální péče je forma sociální služby, která zajišťuje lidem jejich fyzickou a psychickou soběstačnost s cílem zapojení do běžného života společnosti.¹⁶

Sociální prevence je forma sociální služby, která pomáhá lidem předcházet sociálnímu vyloučení.¹⁷

Sociální poradenství je forma sociální služby, která poskytuje základní a odborné poradenství.¹⁸

Supervize je „kvalifikovaný dohled nad průběhem programu nebo projektu zaměřený na kvalitu činnosti pracovníků.“ Má funkci vzdělávací, podpůrnou a řídicí.¹⁹

Vedení je jednou z funkcí manažera, který podněcuje, motivuje a vlastním příkladem vede zaměstnance tak, aby došlo ke splnění úkolů a cílů organizace. Vedení pracovníků je prvořadým úkolem liniových manažerů.²⁰

¹⁴ LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2008, s. 17, ISBN 978-80-7329-201-0.

¹⁵ ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbirka zákonů České republiky. 2006, částka 37, s. 1257-1289. ISSN 1211-1244. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=108/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

¹⁶ ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbirka zákonů České republiky. 2006, částka 37, s. 1257-1289. ISSN 1211-1244. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=108/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

¹⁷ ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbirka zákonů České republiky. 2006, částka 37, s. 1257-1289. ISSN 1211-1244. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=108/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

¹⁸ ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbirka zákonů České republiky. 2006, částka 37, s. 1257-1289. ISSN 1211-1244. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=108/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

¹⁹ MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. 2. vydání. Praha: Portál, 2008, s. 218. ISBN 978-80-7367-368-0.

²⁰ LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2008, s. 28. ISBN 978-80-7329-201-0.

2 MANAGEMENT

Pod pojmem management si představujeme řízení, vedení bez něhož prakticky nemůže vykonávat svou činnost žádný větší celek ani v oblasti komerčního podnikání, ani v oblasti státní správy, sociální sféry, školství, kultury, zdravotnictví.²¹

Výraz management může mít několik definic:

LEDNICKÝ charakterizuje management jako „...*proces plánování, organizování, vedení i kontroly lidí a jejich činností uvnitř organizace způsobem, který zajišťuje dosažení stanovených cílů efektivní transformací vstupních zdrojů v požadované výstupy.*“²²

MATOUŠEK vysvětluje management „...*jako soubor navazujících činností, které musejí být vykonány, má-li být dosaženo cílů, např. analýzy, plánování, rozhodování, organizování, řízení lidí, kontroly.*“²³ Přirovnává ho ke skupině lidí, kteří v sociální organizaci vykonávají řídicí funkce. V tomto případě je to ředitel organizace a jeho zástupci, nebo vedoucí odboru a oddělení. V nestátní sféře je to většinou statutární zástupce občanského sdružení.²⁴

ARMSTRONG definuje management jako rozhodnutí, „... *co dělat, a uskutečnit to prostřednictvím lidí.*“²⁵

DAIGELER cituje Neubergera: „*Vedení znamená, že vedoucí pracovník dokáže přimět zaměstnance k tomu, aby plnili úkoly a přitom dodržovali dobré mezilidské vztahy, tj. vzájemnou slušnost a otevřenost.*“²⁶

²¹ MATOUŠEK, Oldřich, a kolektiv. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008, s. 327. ISBN 978-80-7367-502-8.

²² LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2008, s. 5. ISBN 978-80-7329-201-0.

²³ MATOUŠEK, Oldřich a kolektiv. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008, s. 328. ISBN 978-80-7367-502-8.

²⁴ MATOUŠEK, Oldřich a kolektiv. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008, s. 328. ISBN 978-80-7367-502-8.

²⁵ ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. Přeložil Jiří REZEK. Praha: Victoria Publishing a.s., 1995 s. 17. ISBN 80-85865-66-1.

²⁶ DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008, s. 15. ISBN 978-80-247-2158-3.

„V České republice se pojem management v sociální oblasti vyskytuje zatím málo.“²⁷ V oblasti sociální práce pracují organizace státní správy, organizace zřizované obcemi a tzv. neziskový sektor. „Tato velmi různorodá struktura subjektů působících v oblasti sociální práce vyžaduje také diferencovaný přístup k možnostem a potřebám managementu.“²⁸

2.1 Funkce managementu

Náplní práce manažerů je vykonávat určité funkce, určité aktivity, které zabezpečí dosažení cílů, které si sociální organizace stanovila. Funkce managementu přitom musí být ve vzájemném souladu.

LEDNICKÝ rozděluje manažerské funkce do dvou základních skupin: manažerské funkce **sekvenční** (cyklické-postupné) – tj. plánování, organizování, vedení lidí a kontrola a manažerské funkce **paralelní** (průběžné) – tj. rozhodování, motivace, komunikace, analýza a implementace.²⁹

A) Plánování

Plánování je prioritou mezi činnostmi vedoucího pracovníka na všech úrovních managementu. Cíleným plánováním by se taky mělo předcházet krizovým situacím, popř. zvýšeným nákladům, které s sebou nesou. Dle situace by mělo být možno stanovené plány měnit.³⁰

Plánování můžeme charakterizovat jako rozhodovací proces zahrnující stanovení cílů sociální organizace, výběr vhodných prostředků potřebných pro jejich dosažení, stanovení postupů, jak stanovených cílů dosáhnout.³¹

DAIGELER uvádí: „Plánovat znamená promyslet si a stanovit budoucí činnost. Plánováním hledáme v rámci svých možností nejkratší cestu k cíli a snažíme se vyhnout oklikám a slepým uličkám. Kromě toho plány pomáhají včas rozpoznat, kde došlo k odchýlení

²⁷ MATOUŠEK, Oldřich a kolektiv. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008, s. 328. ISBN 978-80-7367-502-8.

²⁸ MATOUŠEK, Oldřich a kolektiv. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008, s. 328. ISBN 978-80-7367-502-8.

²⁹ LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2008, s. 8, ISBN 978-80-7329-201-0.

³⁰ ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. Přeložil Jiří REZEK. Praha: Victoria Publishing a.s., 1995 s. 174. ISBN 80-85865-66-1.

³¹ LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2008, s. 20, ISBN 978-80-7329-201-0.

*skutečnosti od požadovaného stavu, abychom mohli zareagovat. Plán tedy pokud možno konkrétně ukazuje, jakými cestami, jakými kroky a s jakou námahou lze dosáhnout určeného cíle. Počátkem každého plánování je proto definice výchozí situace a cíle. Cíle si můžeme představit jako města na mapě. Plány jsou cesty do těchto měst.*³²

U plánování, které by mělo mít konkrétní prvky a postup, musíme definovat obecné zadání, stanovit cíle, vytvořit cestu k cíli tak, aby mezi nimi byla vzájemná shoda, sestavit jednotlivé pracovní úkony, odhadnout, kolik úsilí bude třeba vynaložit k naplnění úkolů, sestavit plán postupu a kontrolovat výsledek.³³

Plán musí dát odpověď na otázky:

CO se má udělat, **KDO** to udělá, **KDY** to udělá – a do kdy to udělá a **JAK** to udělá.³⁴

Z hlediska plánovacího období členíme plány na tři základní úrovně:

1. úroveň – plány **dlohodobé**, které se sestavují na pět i více let
2. úroveň – plány **střednědobé**, které určují činnost sociální organizace na jeden rok až pět let
3. úroveň – plány **krátkodobé**, ty pokrývají zpravidla období 1 roku, popř. i kratší.³⁵

Plány můžeme také dělit z hlediska charakteru rozhodovacího procesu na plány **strategické**, které zahrnují konkrétní strategické záměry organizace v delším časovém horizontu, tj. na 5 a více let, na plány **taktické**, které provádí uskutečňování plánů strategických, specifikují úkoly pro konkrétní období, zpravidla na 1 rok a na plány **operativní**, které provádí uskutečňování plánů taktických, sestavují se na základě konkrétních podmínek, informací, je určena adresnost a odpovědnost konkrétních pracovníků. Sestavují se zpravidla na kratší období, na měsíc nebo čtvrtletí.³⁶

³² DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008, s. 49-50. ISBN 978-80-247-2158-3.

³³ DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008, s. 50. ISBN 978-80-247-2158-3.

³⁴ PITNEROVÁ, Dagmar. *Management sociální práce*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 35. ISBN 978-80-244-2012-7.

³⁵ LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2008, s. 21, ISBN 978-80-7329-201-0.

³⁶ PITNEROVÁ, Dagmar. *Management sociální práce*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 37. ISBN 978-80-244-2012-7.

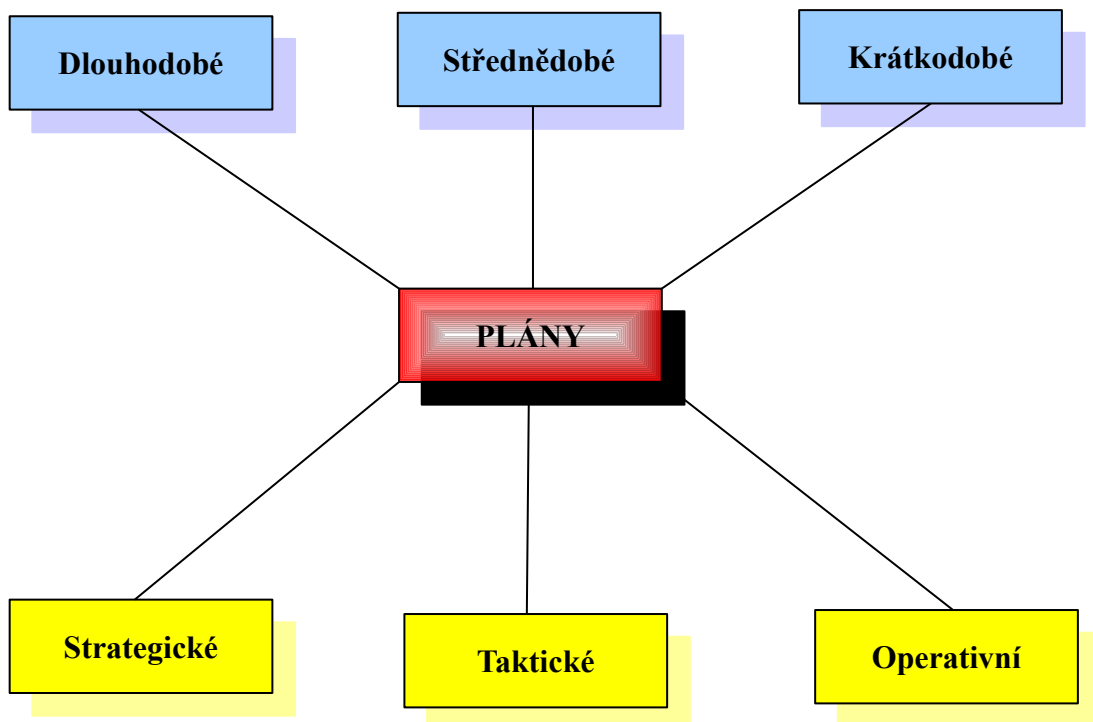


Schéma 1: Členění plánů

B) Organizování

Organizování je jedna ze základních manažerských funkcí, která navazuje na plánování, bez kterého je v podstatě neproveditelná. Organizování je cílevědomá činnost, která vede k dosažení stanovených úkolů.

Dle ARMSTRONGA organizovat znamená stanovit, kdo a co bude v organizaci dělat.³⁷

Obsahem organizování jsou následující činnosti:

Vytvoření **organizačního řádu** organizace, který představuje organizační schéma a popis kompetencí a pravomocí vedoucích zaměstnanců. Vytvoření **popisu pracovních funkcí** zaměstnanců organizace, které obsahují systém podřízenosti a nadřízenosti, určení náplně práce, určení zodpovědnosti, návrh kvalifikace pro výkon funkce a **zařazení pracovníků do funkcí**, což obnáší posouzení schopnosti pracovníka, souhlas pracovníka se zařazením, vzájemná zastupitelnost.³⁸

³⁷ ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. Přeložil Jiří REZEK. Praha: Victoria Publishing a.s., 1995, s. 215. ISBN 80-85865-66-1.

³⁸ LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2008, s. 24, 25. ISBN 978-80-7329-201-0.

Delegování, někdy též dělba kompetencí v oblasti managementu znamená přenesení úkolů či přesně vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědností manažera na jinou osobu, organizační jednotku nebo nižší stupeň řízení. Zatímco úkoly a pravomoci jsou dělitelné, odpovědnost je nedělitelná.³⁹

Dle CIPRA „*v sobě delegování zahrnuje tři hlavní významy – zplnomocnění, poselství a spolupráci.*“ Delegováním přenáší vedoucí pracovník nějakou činnost, práci na podřízeného zaměstnance – „*manažer uděluje „plnou moc“, se kterou má podřízený „právo“ mocensky disponovat. Druhým krokem delegování je poselství, na základě něhož může pověřený pracovník ovlivňovat předané činnosti, řídit a informovat své kolegy. Třetím krokem delegování je spolupráce s manažerem i s kolegy na stejné řídicí úrovni tak, aby delegované povinnosti a pravomoci dospěly do očekávaného cíle.*“⁴⁰

Delegování je činnost, která produkuje nějaký výsledek. Tzn., že chování zaměstnance přinese výsledek. V souvislosti s delegováním dáváme zaměstnanci také práva a odpovědnost za zdroje.

Vedoucí pracovník by měl dobře znát své podřízené a uvědomit si, co je možné delegovat (jaký úkol) a komu (kdo ten úkol bude plnit).

V praxi se můžeme setkat se situací, že ne vždy je delegování přijímáno zaměstnanci pozitivně. Mohou mít pocit, že jsou nadřízeným využíváni, může se u nich projevit strach a obavy, že delegovaný úkol nezvládnou a neúspěch se projeví např. v nižším finančním ohodnocení nebo v negativním pohledu nadřízeného. Častou příčinou pro odmítnutí delegovaného úkolu se stávají výmluvy zaměstnanců o náročnosti úkolu, malém časovém prostoru vzhledem k množství běžné denní práce.

V takovém případě je vhodné přesvědčit zaměstnance, že delegování má význam pro zlepšení jejich výkonu a získání pocitu odpovědnosti.

ARMSTRONG se zmiňuje o pevném delegování, kdy vedoucí pracovník jasně a konkrétně sděluje, co se má udělat, jak se to má udělat, kdy chce výsledky, a o volném delegování, kdy vedoucí stanoví cíl a podřízený již sám volí cestu k jeho splnění.⁴¹

³⁹ Delegování. *Managementmania* [online]. 26.09.2011 [cit. 2011-11-20]. Dostupné z: <http://managementmania.com/delegovani>

⁴⁰ CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, s. 9. ISBN 978-80-247-2945-9.

⁴¹ ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. Přeložil Jiří REZEK. Praha: Victoria Publishing a.s., 1995, s. 114. ISBN 80-85865-66-1.

Všeobecnou praxí se stává delegování rutinní a opakující se práce, u níž se neočekává, že ji bude provádět vedoucí pracovník.⁴²

V rámci činnosti sociálních odborů lze na zaměstnance delegovat zajišťování formulářů pro dávky pomoci v hmotné nouzi, provádění uzávěrek pro výplatu dávek, drobnou nárazovou administrativní činnost, zveřejňování aktuálních informací ze sociální oblasti pro klienty na nástěnky na chodbě odboru.

V managementu v sociální sféře se musíme zmínit o centralizaci a decentralizaci, které jsou trvalými jevy v procesu organizování. Přínosy centralizace můžeme spatřovat v nižších nákladech, ve větší kontrole a jasných pravidlech. Nevýhodou jsou pasivita, nízká flexibilita, menší kontakt s klienty a nízká míra seberealizace pracovníků. Výhodou decentralizace je bližší kontakt s klienty, vyšší míra seberealizace zaměstnanců a větší aktivita na nižším stupni řízení. Zápory jsou charakterizovány jako vyšší míra chaosu, vyšší náklady, tendence k separatismu a snaha po odtrhnutí.⁴³

C) Vedení lidí

Vedení lidí nebo taky řízení lidských zdrojů definuje ARMSTRONG „jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“⁴⁴

LEDNICKÝ vnímá vedení jako určitou formu a způsob kontaktu vedoucího pracovníka s jeho spolupracovníky, které musí podněcovat, motivovat a vlastním příkladem vést ke splnění úkolů a cílů organizace. Vedení pracovníků je prvořadým úkolem liniových manažerů.⁴⁵

Přikláníme se k názoru TURECKIOVÉ, která jednoduše charakterizuje řízení lidí jako činnost, která spočívá v zadávání konkrétních úkolů a zároveň v dohledu nad jejich plněním. V praxi se přitom vedoucí pracovníci mohou od sebe lišit způsobem, jakým zadávají úkoly,

⁴² ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. Přeložil Jiří REZEK. Praha: Victoria Publishing a.s., 1995, s. 114. ISBN 80-85865-66-1.

⁴³ LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2008, 24, 26. ISBN 978-80-7329-201-0.

⁴⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁵ LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2008, s. 28. ISBN 978-80-7329-201-0.

způsobem, jak jednají s podřízenými, jakou „míru svobody“ při plnění úkolů ponechávají zaměstnancům. Takové chování vedoucích pracovníků je označováno jako forma vedení.⁴⁶

Vedení lidí nebo taky schopnost vést lidi úzce souvisí s uplatňováním účinné formy vedení, ve vhodném ukládání úkolů podřízeným, s motivací podřízených, v efektivním způsobu komunikace, s mezilidskými vztahy a v objektivní kontrole činnosti pracovníků.⁴⁷

Vedoucí pracovník svým chováním vytváří a ovlivňuje vztahy zaměstnanců na pracovišti a pracovní výkon v organizaci. Je taky na vedoucím zaměstnanci, jakou pracovní atmosféru svým podřízeným vytvoří.

Nejen vedoucí zaměstnanci, ale i jeho podřízení pracovníci se při komunikaci s nadřízeným projevují určitým stylem jednání. Jejich záměrem je ovlivnit rozhodování nadřízeného. BĚLOHLÁVEK se v knize *Organizační chování* opírá o názory Kipnise a Schmidta, kteří označili přístupy podřízených k nadřízeným jako měkké, tvrdé a racionální. Měkký přístup využívá přátelství a podlézání, racionální přístup využívá racionální argumenty a tvrdý přístup je postaven na asertivitě podřízeného zaměstnance.⁴⁸

D) Kontrola

Snad v žádné oblasti podnikání, ani v oblasti státní správy, sociální sféry, školství, kultury či zdravotnictví neexistuje situace, ve které by se mohlo od kontroly upustit. Proto známá moudrost „důvěřuj, ale prověřuj“ může být pro zaměstnance synonymem nedůvěry v jeho schopnosti, popř. nemožnosti pracovat samostatně.

Kontrolu vnímáme jako zpětnou vazbu, která nám má podat informace, zda jsou či nejsou splněny úkoly a zda bylo dosaženo plánovaných cílů sociální organizace. Vedoucí zaměstnanci by měli vnímat kontrolu jako prostředek ke zlepšení kvality práce, nikoliv jako nástroj své moci čili jako hrozbu. Proto by kontrola měla být vedoucím i jeho zaměstnanci vnímána pozitivně.

LEDNICKÝ uvádí, že „*v řízení organizací platí stará a často opakovaná zásada, že bez kontroly není vedení. Posláním kontroly je včasné a hospodárné zjišťování, rozbor*

⁴⁶ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2004, s. 73. ISBN-80-247-0405-6.

⁴⁷ LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2008, s. 28. ISBN 978-80-7329-201-0.

⁴⁸ BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996, s. 223. ISBN 80-85839-09-1.

*a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi plánem a jeho realizací. Říká se také, že kdo řídí, kontroluje.*⁴⁹

V managementu v sociální sféře se můžeme setkat s různými druhy kontrol. Domníváme se, že nejčastější by měla být kontrola preventivní, která je zaměřená na budoucnost, tzn. na předcházení chyb. U tohoto druhu kontroly hraje důležitou roli kvalita managementu i kvalita zaměstnanců, která je postavena na osobní odpovědnosti zaměstnanců sociální organizace za chyby.

Druhy kontroly v sociální organizaci je možné rozdělit podle místa, času, doby trvání a rozsahu kontroly.

Podle místa kontroly, tzn., zda jde o kontrolu přímou, která se uskutečňuje v sociální organizaci, nebo nepřímou, která probíhá prostřednictvím rozborů, hlášení, výkazů.

Z hlediska času rozlišujeme kontrolu předběžnou, průběžnou a následnou.

Z hlediska trvání jde o kontrolu občasnou, pravidelnou nebo nepravidelnou.⁵⁰

Uvnitř sociální organizace probíhá kontrola vnitřní, která může být zaměřena na dodržování pracovního řádu, vnitřních směrnic organizace, provozních a organizačních řádů, metodických pokynů a jiných norem organizace. V zařízeních poskytující sociální služby je navíc zaměřena na dodržování standardů kvality. V oblasti sociálních služeb, popř. jiného odvětví sociální sféry, se setkáme s kontrolou vnější, kterou provádí nadřízené orgány vyplývající z platné legislativy – Krajské úřady, Magistráty měst.

Z každé kontroly, která je v sociální organizaci provedena, je nutné pořádat zápis, který musí obsahovat datum provedené kontroly, musí být uvedeno, co bylo předmětem kontroly, výsledek kontroly, navržená opatření k odstranění nedostatků a termín pro odstranění nedostatků. Na závěr pak datum zápisu a podpis osoby, která kontrolu provedla.⁵¹

Dříve, než vedoucí pracovníci provedou kontrolu, měli by si uvědomit, zda potřeba kontroly splňuje čtyři kritéria. Zda je potřebná, vhodná, přiměřená a zda vede k řešení.⁵²

⁴⁹ LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2008, s. 38. ISBN 978-80-7329-201-0.

⁵⁰ PITNEROVÁ, Dagmar. *Management sociální práce*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 43. ISBN 978-80-244-2012-7.

⁵¹ PITNEROVÁ, Dagmar. *Management sociální práce*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 44. ISBN 978-80-244-2012-7.

⁵² DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008, s. 57. ISBN 978-80-247-2158-3.

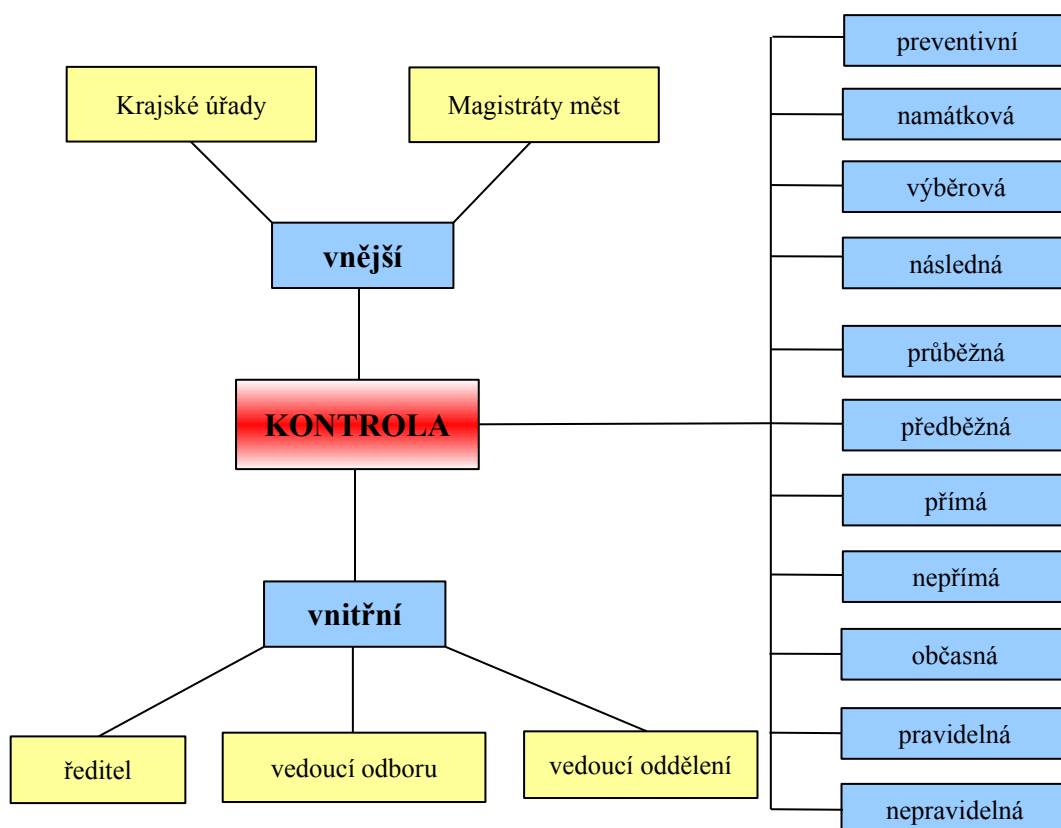


Schéma 2: Členění kontrol v sociální organizaci

E) Rozhodování

Přikláníme se k názoru LEDNICKÉHO, který uvádí, že rozhodování je základem pro výkon manažerských funkcí. „*Jde o volbu správné (racionální a optimální) varianty jednání čili o účelový výběr jednoho z přípustných řešení dané situace.*“ Rozhodování úzce souvisí s plánováním a ovlivňuje efektivnost provozu sociální organizace.⁵³

V sociální sféře se dobrý vedoucí pracovník musí umět rozhodnout za všech okolností, je to jeho náplní práce. Nikdo však od něj nemůže očekávat stoprocentní úspěšnost v rozhodování. Jde pouze o to, aby chybování v rozhodování bylo co nejmenší a týkalo se méně podstatných rozhodnutí.⁵⁴

V sociálních organizacích probíhá rozhodování na různých úrovních řízení – na sociálních odborech to může být rozhodování vedoucího oddělení a následně vedoucího odboru, popř. tajemníka úřadu nebo příslušného místostarosty pověřeného metodickým

⁵³ LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2008, s. 17. ISBN 978-80-7329-201-0.

⁵⁴ HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: 1. vydání. Grada Publishing a.s. 2008, s. 54. ISBN 978-80-247-2475-1.

řízením sociálního odboru, v neziskových organizacích je to převážně ředitel, popř. další zaměstnanci dle organizační struktury – a mají dvě stránky, a to stránku meritorní, tzn. věcnou, obsahovou a stránku formálně-logickou, čili procedurální. Meritorní stránka se týká odlišností jednotlivých rozhodovacích procesů. Rozhodovací procesy však mají i některé společné rysy, tj. určitý rámcový postup řešení, který se odvíjí od identifikace problému, vyjasňování jeho příčin, stanovení cílů řešení atd. až po zhodnocení variant řešení a vybrání správné varianty řešení. Rozhodovací procesy si podle FOTRA a DĚDINY můžeme vysvětlit jako „procesy řešení rozhodovacích problémů, tj. problémů s více variantami řešení“, rozhodování je tedy vlastně procesem volby. Tito autoři uvádí přístup Simona a jeho čtyři etapy rozhodovacího procesu: analýzu okolí – tj. zjištění, proč je nutné se rozhodovat, identifikovat problém a stanovit příčiny, následuje návrh řešení – zaměřený na hledání, tvorbu, rozvíjení a analýzu možných směrů činnosti. V této etapě by měl být dán prostor většímu počtu lidí a jejich názorům. Volbu řešení – kdy jde o zhodnocení navržených variant řešení a výběr varianty určené k realizaci a nakonec kontrolu výsledků, tj. hodnocení skutečně dosažených výsledků vybrané varianty k řešení problému k předem stanoveným cílům organizace.⁵⁵

Rozhodovací proces tedy znamená, že při rozhodování musíme zvážit: co máme jako vedoucí zaměstnanci udělat, co může naše aktivity ohrozit, nebo co mohou způsobit, kdo bude splněním našeho rozhodnutí pověřen, kdy se má příslušná činnost udělat, jaké prostředky budou ke splnění použity, a kdo provede kontrolu a jakým způsobem.⁵⁶

Dle našeho názoru je v praxi dost manažerů, kteří jsou ve svém rozhodování racionální a snaží se dělat nejlepší možná rozhodnutí. Racionální rozhodování je takové rozhodování, kdy je dosaženo maximálních cílů. Mezi vlastnosti ekonomicky racionálního manažera můžeme zařadit znalost všech variant vedoucích k dosažení stanoveného cíle, znalost důsledků těchto variant, stanovit užitek každé varianty a vybrat variantu s nejvyšším užitekem. Tento model rozhodování však nelze využít v sociální sféře, neboť v této oblasti nevede k co nejvyššímu zisku, ale ke kvalitní sociální práci ve prospěch klientů. V sociální oblasti je více uplatnitelný administrativní model rozhodování, kdy vedoucí pracovník disponuje omezeným

⁵⁵ FOTR, Jiří, Lenka ŠVECOVÁ, Jiří DĚDINA, Helena HRŮZOVÁ a Jiří RICHTER. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 1. vydání. Praha: Ekopress s.r.o., 2006, s. 16-19. ISBN 80-86929-15-9.

⁵⁶ LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2008, s. 18. ISBN 978-80-7329-201-0.

rozsahem informací, má omezené schopnosti řešit rozhodovací problémy, nestanovuje všechny varianty vedoucí k dosažení cíle a všechny jejich důsledky, nehledá optimální variantu, ale přijímá první variantu, která je dobrá.⁵⁷

K používání administrativního modelu rozhodování vede vedoucí pracovníky v sociální sféře časový tlak a omezenost zdrojů, které zabraňují pečlivému hledání všech variant, jako je tomu u racionálně-ekonomického modelu.

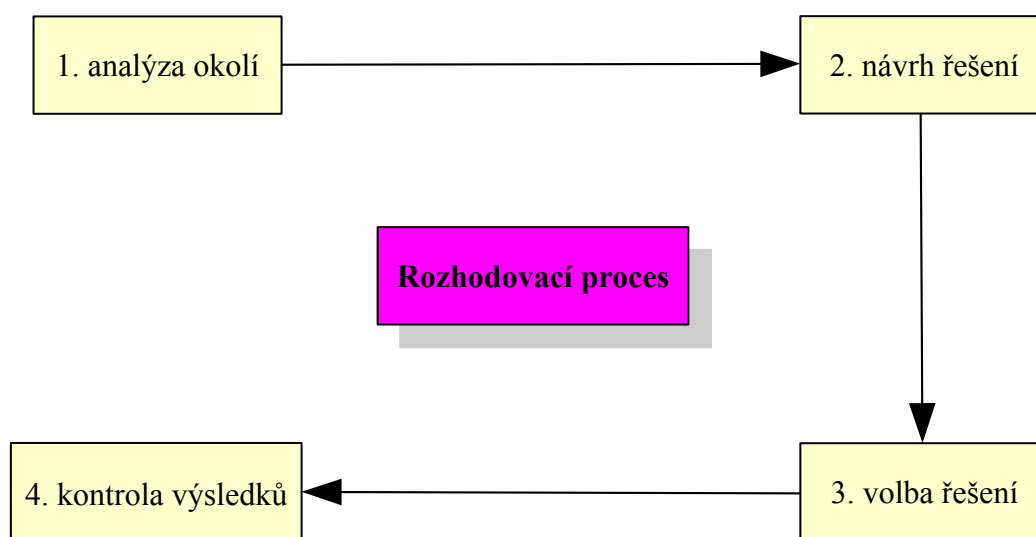


Schéma 3: Schéma rozhodovacího procesu

58

F) Motivace

„Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“⁵⁹

Motivace je tedy jakási hnací síla, která zajišťuje okamžitý výkon pracovníka, jeho dlouhodobou výkonnost, spokojenost i další rozvoj.⁶⁰

Dobrý vedoucí pracovník by měl umět zaměstnance nadchnout a motivovat. Je to jeden z nejdůležitějších úkolů vedoucího a s tím souvisí i kvalitní fungování organizace.

⁵⁷ FOTR, Jiří, Lenka ŠVECOVÁ, Jiří DĚDINA, Helena HRŮZOVÁ a Jiří RICHTER. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 1. vydání. Praha: Ekopress s.r.o., 2006, s. 33. ISBN 80-86929-15-9.

⁵⁸ Autorka vlastní

⁵⁹ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2004, s. 57. ISBN-80-247-0405-6.

⁶⁰ LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2008, s. 32. ISBN 978-80-7329-201-0.

Pracovní motivaci, čili motivaci k pracovní činnosti lze charakterizovat jako systém, který ovlivňuje pracovní morálku, disciplínu a stabilitu zaměstnanců a vychází z nějakých vnitřních pohnutek, tj. motivů. V rámci pracovní motivace jsou zkoumány především motivy, které vedou k určité pracovní činnosti, v našem případě k motivaci k řídicí činnosti. V této souvislosti rozlišujeme motivaci vnitřní, což je potřeba být užitečný, být v kontaktu s druhými lidmi, touha po moci, seberealizaci a motivaci vnější, tj. postavení v zaměstnání, titul, privilegia, peníze, pracovní podmínky.⁶¹

K nejznámější motivační teorii patří teorie Maslowa, který utřídil lidské potřeby a jejich působení. Lidské potřeby rozdělil do pěti skupin a hierarchicky seřadil podle důležitosti uspokojení – tento systém je známý jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb – k uspokojení potřeb sociálních dochází až po uspokojení potřeb fyziologických.⁶²

MIKULÁŠTÍK uvádí, že na teorii Maslowa navazuje Alderfer, který však pět úrovní potřeb Maslowa zredukoval na tři, a to na potřeby existenční, tj. potřeby fyziologické a potřeba bezpečí, potřeby vztahové, tj. sociální potřeby interakční a potřeby růstové, sem zahrnul seberealizaci, ocenění, sebezplnění jako důsledek dosažení určité pozice.⁶³

Motivační nástroje používané vedoucími pracovníky v sociální sféře by měly být pozitivní a vést k podněcování výkonnosti zaměstnanců. V řadě organizací však mohou být zaměstnanci vystaveni faktorům, které vedou k nežádoucí motivaci, k demotivaci. Mohou to být např. chybné řídicí praktiky, chybně zvolené motivační nástroje, absence komunikace vedoucího zaměstnance s podřízenými.⁶⁴

Máme za to, že v sociální sféře by měli mít zaměstnanci dostatek informací ke své práci, tzn., aby uměli klientovi poskytnout základní poradenství, vést rozhovor s klientem či nahlédnout do sociální práce různých sociálních skupin, a proto je vhodné je motivovat absolvováním různých odborných seminářů a maximálně využívat vzdělávání úředníků.

⁶¹ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2004, s. 57. ISBN-80-247-0405-6.

⁶² BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996, 172. ISBN 80-85839-09-1.

⁶³ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 140. ISBN 978-80-247-1349-6.

⁶⁴ LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2008, s. 32. ISBN 978-80-7329-201-0.

Dle našeho názoru motivuje zaměstnance i příjemné pracovní prostředí – tj. prostorné kanceláře, účelný nábytek, kvalitní výpočetní technika s aplikačním programem, kolektivní uznání, vyšší platové ohodnocení.

V praxi je možné se setkat i se situací, kdy je práce zaměstnanců na sociálních odborech v rámci jednoho oddělení ze strany nadřízených podhodnocována a naopak práce jiného oddělení preferována, což působí na zaměstnance velmi negativně.

2.2 Typy organizačních struktur

BĚLOHLÁVEK uvádí, že „*organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.*“⁶⁵

Cílem organizační struktury je vnést přehled do sociální organizace.

Jde o systém, který je považován za efektivní a umožňuje účinné řízení sociální organizace.⁶⁶ Z organizační struktury sociálního odboru je zřejmé, že ho řídí vedoucí odboru, že odbor je členěn na oddělení, jednotlivá oddělení mají své vedoucí a kolik podřízených jednotliví vedoucí řídí. Z organizační struktury sociálních odborů vyplývá i náplň práce jednotlivých oddělení.

Organizační struktura je znázorňována graficky organizačními schématy.⁶⁷

V rámci organizace je činnost jednotlivých odborů popsána v organizačním řádu, náplně jednotlivých pracovních míst pak v popisech práce pro konkrétní funkce.

V rámci státní správy jsou pak jednotlivé organizační struktury odborů začleněny do organizační struktury celé organizace, tzn. do Úřadů městských obvodů nebo do Magistrátu města.

BĚLOHLÁVEK rozlišuje štíhlou organizační strukturu a širokou organizační strukturu. **Štíhlá organizační struktura** znamená, že mezi řadovými zaměstnanci a vedením organizace je více úrovní a každý vedoucí pracovník má malý počet podřízených. Příkladem je armáda nebo velké státní organizace. Opakem je **široká organizační struktura**, která má malý počet

⁶⁵ BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996, s. 91. ISBN 80-85839-09-1.

⁶⁶ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 228. ISBN 978-80-247-1349-6.

⁶⁷ BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996, s. 92. ISBN 80-85839-09-1.

úrovní, ale jednotliví vedoucí mají více podřízených pracovníků. Takovou organizační strukturu může mít např. univerzitní fakulta, kde děkan řídí několik vedoucích kateder, kterým jsou podřízeni už jen pedagogové. Bělohávek ještě dále popisuje uspořádání **funkcionální**, kdy jsou zaměstnanci sdružováni podle dovedností, podobnosti úkolů nebo aktivit, uspořádání **divizionální**, kdy jsou vytvářeny samostatné divize a ty jsou dále rozděleny např. podle oblastí, ve které působí nebo podle druhu výroby nebo činnosti. Třetí uspořádání je **maticové**, kdy každý pracovník má dva nadřízené – a to odborného vedoucího a vedoucího týmu.⁶⁸

V sociální sféře se setkáváme s hierarchicky uspořádanou organizační strukturou – dle rozhodovací pravomoci, která je vertikálně uspořádána a to je **liniová organizační struktura**. Tato liniová struktura nachází uplatnění převážně v malých organizacích. V čele sociální organizace stojí liniový vedoucí – ve státní sféře je to vedoucí sociálního odboru nebo ředitel sociálního zařízení, v nestátní sféře je to většinou statutární zástupce občanského sdružení. Liniovému vedoucímu jsou podřízeny nižší útvary, a to jsou např. oddělení sociálních odborů – v praxi je běžné, že ne všechna oddělení mají i svého vedoucího. Liniový vedoucí pak vykonává i různé funkce – liniové, specializované nebo odborné. Výhodou liniové organizační struktury je jednotnost řízení, jsou přesně stanoveny vztahy, zodpovědnost, je zřetelná nadřízenost i podřízenost. Nevýhodou je náročnost pro liniové manažery, centralizované řízení a nižší kvalita rozhodování.

⁶⁸ BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996, s. 92-94. ISBN 80-85839-09-1.

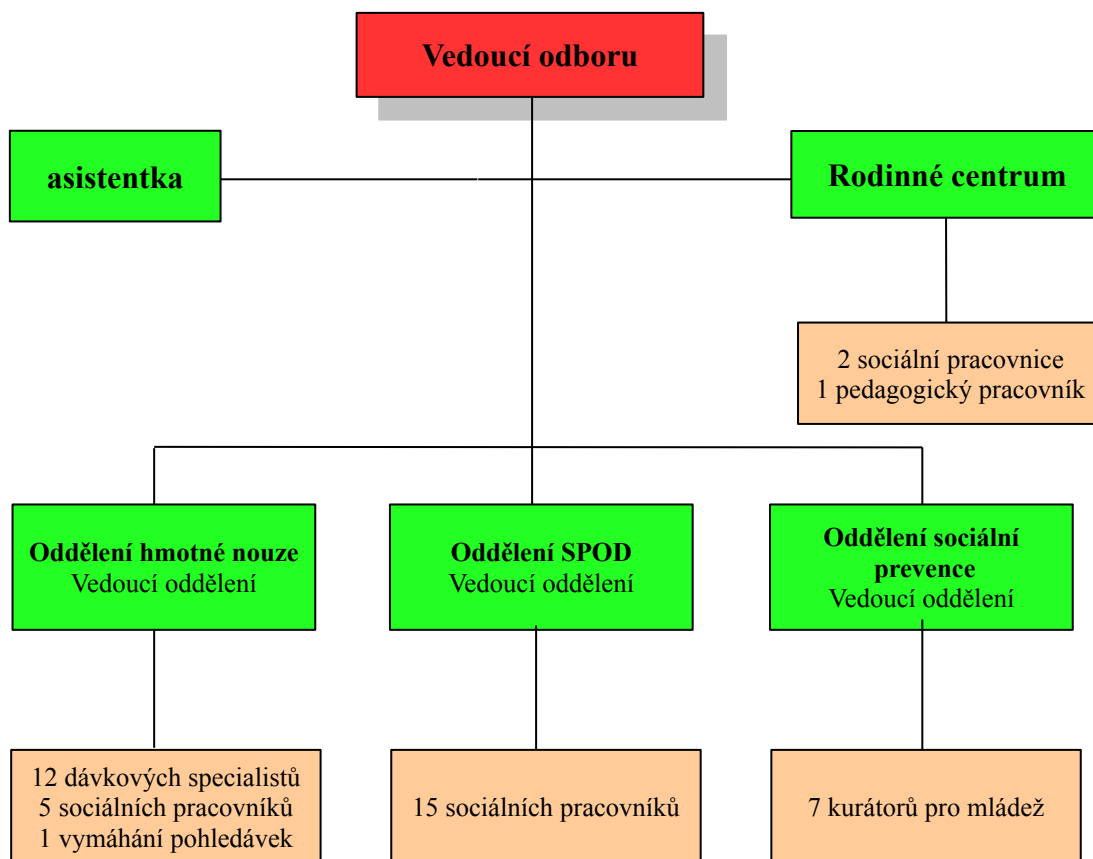


Schéma 4: Liniově štábní organizační struktura sociálního odboru

69

2.3 Organizační kultura

Každý nový zaměstnanec, který přijde do organizace, se setká s řadou věcí, které mu budou připadat běžné, ale i nezvyklé. Čím déle v organizaci bude, tím více si bude všimát okolí, které na něho působí. Zjistí, že zaměstnanci spolu jednájí určitým způsobem, např. jsou nervózní, uspěchaní nebo naopak působí klidně, nespěchají, vzájemně si povídají, tráví společně čas u kávy či oběda. Všimá si, že zaměstnanci nosí na oděvu vizitku se svým jménem, dodržují pravidla slušného chování. V jiné organizaci zase může docházet k předhánění se v riskování a předvádění se. Organizační kultura – to jsou zvyklosti v organizaci, které se upevnily a stávají se normou každodenního chování zaměstnanců.⁷⁰

⁶⁹ Autorka vlastní

⁷⁰ BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996, s. 107. ISBN 80-85839-09-1.

PFEIFER a UMLAUFOVÁ charakterizují organizační kulturu organizace jako „*souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných*.“⁷¹ Dále uvádějí, jakými prvky lze podrobněji přiblížit klima, atmosféru, ovzduší v organizaci. Mezi prvky kultury firmy řadí **přístupy** – a to k práci, ke spolupracovníkům, k cílům firmy, k inovacím a ke konfliktu, dále **představy** – o vlastní práci, o smyslu práce, o úspěchu firmy a o odměňování a posledním prvkem jsou **hodnoty** – uznávané, respektované a rozvíjené. Autoři zdůrazňují, že všechny prvky organizační kultury mají svůj původ v myšlení lidí.⁷²

TURECKIOVÁ při charakterizování organizační kultury (volně podle Schein, 1985) uvádí, že jde o představy, hodnoty a normy chování, které se již v organizaci osvědčily a jsou zaměstnanci přijaty a obecně považovány za platné. Zaměstnanci je respektují a chovají se podle nich.⁷³

BĚLOHLÁVEK porovnává silnou a slabou organizační kulturu. **Silná organizační kultura** je charakteristická přesně vymezeným chováním zaměstnanců a taky které chování bude postihováno a které oceňováno. Tato pravidla jsou jasná, jednoznačná a jsou přijímána většinou zaměstnanců organizace. Taková organizační kultura dokáže usměrnit jednání lidí v organizaci. Ve **slabé organizační kultuře** nejsou normy chování jednotné, existují odchylky. Bělohlávek dále uvádí, že v organizační kultuře se prolíná několik úrovní: nadnárodní organizační kultura, národní kultura, kultura vlastní organizace a subkultury divizí nebo útvarů v rámci organizace.⁷⁴

Souhlasíme s názorem BĚLOHLÁVKA, že rysy organizační kultury formují zakladatelé firmy nebo organizace a to tím, že mají jasnou vizi, jak by měla organizace vypadat. Dále je organizační kultura formována zaměstnanci organizace, kteří do ní vnášejí své zkušenosti, ideály. Všichni se pak snaží, aby organizační kulturu udrželi a aby se jí noví

⁷¹ PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada a.s., 1993, s. 19. ISBN 80-7169-018-X.

⁷² PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada a.s., 1993, s. 18-19. ISBN 80-7169-018-X.

⁷³ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2004, s. 134. ISBN-80-247-0405-6.

⁷⁴ BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996, s. 108-109. ISBN 80-85839-09-1.

členové týmu přizpůsobili. „Organizační kulturu podporují třemi praktikami, a to personálním výběrem zaměstnanců, akcemi vrcholového vedení a socializací.“⁷⁵

Typologií organizačních kultur se zabývají i PFEIFER a UMLAUFOVÁ. Zmiňují se o typologii podle míry ochoty nést riziko a podle rychlosti zpětné vazby o výsledcích činnosti: **kultura „ostrých hochů“** – je typická pro organizace s vysokou mírou rizikovosti a okamžitou zpětnou vazbou o úspěchu či neúspěchu, **kultura „přátelských experimentů“** – minimální rizikovost ale s rychlou zpětnou vazbou, **kultura „jízdy na jistotu“** – výsledky činnosti organizace se projeví až po určité době a **kultura „mašliček“** – kdy není zpětná vazba, je těžké posoudit výsledky práce, organizace se orientuje spíše na proces než na výsledek činnosti. Tato organizační kultura je typická pro státní správu, bankovníctví, pojišťovnictví.

rychlost zpětné vazby	velká	kultura ostrých hochů	kultura přátelských experimentů
	malá	kultura jízdy na jistotu	kultura mašliček
		velká	malá
		míra ochoty nést riziko	

Tabulka 1: Typologie organizační kultury

Další typologií, o které se Pfeifer a Umlaufová zmiňují je typologie kultury podle zaměření organizace: **kultura moci** – postavená na autoritě vedoucího, na strachu z jeho moci, **kultura rolí** – vyjadřuje způsob jednání, jaké se očekává od zastavatele každé pozice. Tato kultura rolí je typická ve státních úřadech a velkých komerčních organizacích. **Kultura zaměřená na výsledky** – cílem organizace je soustředěnost na úkoly, které mají být splněny, než na dodržování formálních předpisů. Důležitým faktorem je radost z úspěchu. **Kultura výkonu** je typická pro malé organizace, dle našeho názoru je typická pro nestátní neziskové organizace v sociální sféře. Poslední je **kultura zaměřená na člověka** – poskytuje uspokojení zaměstnancům na základě vzájemných vztahů a dává pocit sounáležitosti.⁷⁶

⁷⁵ BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996, s. 109. ISBN 80-85839-09-1.

⁷⁶ PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada a.s., 1993, s. 38-39. ISBN 80-7169-018-X.

LUKÁŠOVÁ a NOVÝ citují R. E. Milese a C. C. Snowa a jejich typologii, která se odvíjí od adaptace organizace na vnější prostředí. Autoři charakterizují následující typy organizací:

- A) **Průzkumník** – organizace vyhledává tržní příležitosti, zaměstnanci jsou flexibilní, řízení organizace je decentralizované, důležitou roli hraje vyhledávání nových strategií, využívání nových technologií, srovnávání se s konkurencí.
- B) **Obránce** – organizace se zaměřuje na strategii diferenciaci a nízkých nákladů, klade důraz na účinnost výroby, distribuci služeb, nástrojem je striktní kontrola, řízení je centralizované.
- C) **Analyzátor** – organizace je stabilní i dynamická, zajišťuje nové produkty ale udržuje si i stabilitu stávajících produktů a zákazníků, klade důraz na koordinaci.

Typologie R. E. Quinna tvoří dvě dimenze: flexibilita versus kontrola a interní zaměření versus externí zaměření. Na základě těchto dimenzí stanovil čtyři typy organizačních kultur:

Klanovou, která je charakteristická přátelským prostředím, týmovým myšlením zaměstnanců, sdílením hodnot a cílů organizace a oddaností.

Hierarchickou, která si zakládá na dodržování formálních pravidel, postupů a předpisů, organizaci řídí efektivní vedoucí, předností je zabezpečení jistoty zaměstnání pro pracovníky.

Adhokratickou, která se vyznačuje dynamickým a tvůrčím prostředím, zaměstnanci rádi riskují, experimentují, využívají inovační přístupy a myšlení.

Tržní, která se orientuje na výsledky, zaměstnanci jsou soupeřiví, zaměřeni na cíle organizace, podávají vysoké výkony, organizace je orientována na vítězství a vůdčovství na trhu.⁷⁷

⁷⁷ NOVÝ, Ivan a Růžena LUKÁŠOVÁ a kolektiv. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s, 2004, s. 82-84. ISBN 80-247-0648-2.

2.4 Komunikace

Komunikace je jednou z podmínek pro dobré fungování organizací v sociální sféře. Komunikace s podřízenými zaměstnanci je důležitá funkce vedoucího pracovníka. Jedná se o přenos informací od vedoucího směrem k zaměstnancům, ale za předpokladu, že zaměstnanci informaci porozuměli.

TURECKIOVÁ charakterizuje komunikaci jako „*víc než jen sdělování či předávání informací. Kromě věcné (obsahové) stránky má skutečná komunikace také stránku vztahovou, odkazující na vztah mezi účastníky komunikace a na význam, který přikládají předávaným informacím.*“⁷⁸

ARMSTRONG uvádí, že problém komunikace nastává v souvislosti s velikostí organizace a v souvislosti s vícestupňovým řízením. Čím delší cestu musí informace projít, tím větší je možnost jejího zkreslení nebo špatného pochopení. Dále autor radí vedoucím pracovníkům, co je vhodné používat, aby komunikace byla efektivní – tj. např. přímé a jednoduché vyjadřování namísto zbytečně dlouhých a komplikovaných souvětí, využívání zpětné vazby, přes kterou vedoucí pracovník zjistí, zda byla zaměstnanci informace dobře pochopena, kdykoliv je to v organizaci možné, tak využívat osobní komunikaci, mluvit s lidmi, protože tím má vedoucí okamžitou zpětnou vazbu a takové sdělení lze podat s větší lidskostí a pochopením. Vedoucí pracovníci by měli jednat v souladu se slovy, tzn., že jejich komunikace musí být věrohodná. Také doporučuje používat různé informační kanály – někdy je vhodná písemná forma, jindy ústní forma, doplněná písemnou. Vedoucí zaměstnanci by také měli v organizaci snížit objem komunikace, tj. podporovat neformální komunikaci.⁷⁹

V sociální sféře se setkáváme s komunikací verbální a neverbální, ale také s tzv. komunikací činy, tzn. všimnout si zaměstnanců v jejich každodenním jednání. **Verbální komunikace** může být mluvená (ústní) nebo psaná, např. rozhovor ústní nebo telefonický, komunikace prostřednictvím e-mailu.⁸⁰ Speciální forma komunikace v sociální sféře je porada. **Porada** by měla mít jasný cíl, protože se koná za určitým účelem. Vedení porady má na starost vedoucí pracovník, který by měl stanovit dobu trvání porady – ta by neměla být

⁷⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 64. ISBN 978-80-247-0882-9.

⁷⁹ ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. Přeložil Jiří REZEK. Praha: Victoria Publishing a.s., 1995, s. 57-58. ISBN 80-85865-66-1.

⁸⁰ TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 120. ISBN 978-80-247-0882-9.

delší než hodinu, protože pak již klesá soustředěnost zaměstnanců. Dle mého názoru není nutné konat porady pravidelně, ale pouze tehdy, je-li nějaký důvod, v opačném případě jde o zbytečnou ztrátu času vedoucího pracovníka i zaměstnanců. Porada má mít svou strukturu, tj. přivítání zaměstnanců a sdělení jim obsah porady. Z každé porady by měl být vyhotoven zápis.

Neverbální komunikace nebo též mimoslovní je vnímána jako dodatek nebo doplněk verbální komunikace. Jsou to pohyby rukou, výrazy obličeje, postoje těla, tělesné dotyky, vzájemná tělesná vzdálenost mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem, oční kontakt, gesta. Orientovat se v neverbální komunikaci je pro vedoucí důležité, protože můžou reagovat na nepřímé signály zaměstnanců verbálně nevyjádřené.⁸¹

V sociální organizaci také dochází ke **komunikaci horizontální**, tzn. ke komunikaci mezi pracovníky na stejné hierarchické úrovni, ke **komunikaci sestupné**, kdy jde o komunikaci směrem od vedoucího k podřízeným a ke **komunikaci vzestupné**, což znamená komunikaci jednotlivých pracovníků k jejich nadřízeným.

V sociálních organizacích je jednou z velmi důležitých forem komunikace **aktivní naslouchání**. Nelze opomenout, že i podřízení mají své názory, přání a představy, které chtějí sdělit svému nadřízenému. Dle TURECKIOVÉ je „*naslouchání složkou verbální komunikace, kterou inspirativní lídr využívá při verbální komunikaci se svými spolupracovníky. Aktivní naslouchání je dovednost, kterou rozvíjí svoji schopnost přijímat sdělení a zpětnou vazbu. Aktivní naslouchání v sobě zahrnuje také schopnost pozorovat a adekvátně vyhodnocovat neverbální komunikaci původce sdělení a reagovat na ni.*“⁸²

Přesto je možné konstatovat, že komunikace není nikdy úplně stoprocentní. Všichni lidé se dopouštějí chyb. Potíže, které narušují proces komunikace označujeme jako **šumy**. Mohou to být např. nedostatky způsobené neadresností sdělení, nepřesností ve sdělovaných informacích, zatajování informací, nerespektováním pravidel slušnosti, neochotou naslouchat nebo přílišné egoistické zaměření.⁸³

⁸¹ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2004, s. 71-73. ISBN-80-247-0405-6.

⁸² TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2004, s. 74-75. ISBN-80-247-0405-6.

⁸³ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 236. ISBN 978-80-247-1349-6.

SHRNUTÍ

Management je možné obecně charakterizovat jako umění řízení, působení na určitou skupinu lidí a ovládní její činnosti. Tento název může také ale označovat skupinu vedoucích pracovníků. Ti plní svou úlohu tím, že vykonávají určité řídicí funkce, které zabezpečují dosažení předem stanovených cílů sociální organizace. Manažeři organizace vytváří organizační struktury. Organizační struktury (formy) představují v instituci kostru, která umožňuje plnit její stanovené cíle. Součástí každé organizace je její organizační kultura. Jednou z podmínek dobrého fungování každé organizace v sociální sféře je komunikace, ať už v linii horizontální, tak i vertikální.

3 OSOBNOST MANAŽERA

Úvodem kapitoly budeme charakterizovat obecně osobnost, teprve pak se zaměříme na osobnost manažera, jeho vlastnosti, postoje, schopnosti a role.

MIKULÁŠTÍK uvádí, že „*osobnost je integrovaný celek duševních a tělesných vlastností, vnitřně organizovaný, dynamický, proměnlivý, adaptabilní a neopakovatelný.*“⁸⁴

PROVAZNÍK pod pojmem osobnost označuje „*konkrétního člověka se všemi jeho duševními a fyzickými vlastnostmi, nositele psychické a předmětné činnosti a současně i společenských vztahů.*“⁸⁵

Osobnost člověka formují tři skupiny faktorů:

1. Faktory vnitřní, biologické, tj. vrozené anatomicko-fyziologické předpoklady jedince, které se formují v procesu biologického zrání.
2. Faktory vnější, sociální, tzn. působení rodičů, spolužáků, přátel, později spolupracovníků a nově založené rodiny
3. Faktory sebeutváření – kultura národa a společenské skupiny – zvyky, normy, očekávané jednání, jazyk, atd.

Provazník dále uvádí, že zvládání různých aktivit nebývá u všech lidí stejné, někteří zvládají řadu činností velmi dobře, jiní jsou neúspěšní. Toto souvisí s určitými vrozenými předpoklady – vlohami. Jsou vrozenou výbavou člověka.

Schopnosti se utvářejí v průběhu života – v dětství a mládí, v průběhu jeho socializace a významný podíl má proces vzdělávání. Schopnosti jsou základem pro úspěšné vykonávání určité činnosti.

Dovednosti úzce souvisí s výchovou a vedením k praktické činnosti. Z dovedností se odvíjí i zkušenost.⁸⁶

Z hlediska potřeby a úspěšnosti vedoucích pracovníků jsou důležité odborné znalosti a znalosti managementu.

⁸⁴ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 109. ISBN 978-80-247-1349-6.

⁸⁵ PROVAZNÍK, Vladimír a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 96. ISBN 80-247-0470-6.

⁸⁶ PROVAZNÍK, Vladimír a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 98-102. ISBN 80-247-0470-6.

Dovednosti jsou praktické návyky, které lze získat praxí. Jde zejména o organizaci práce a řízení času, vedení lidí a motivování, delegování, komunikační dovednosti, práce s PC.

Vlastnosti osobnosti vyjadřují stálý způsob chování člověka. Úspěšný vedoucí se vyznačuje asertivitou, citovou stabilitou, komunikativností, vcítěním se do jiných lidí, odpovědností, vytrvalostí, důsledností a pružností.⁸⁷

Motivy a potřeby můžeme charakterizovat jako síly, které člověka vedou k jednání. ARMSTRONG se inspiroval nejznámější klasifikací potřeb, které formuloval Maslow ve své práci *Motivation and Personality*. Uvádí, že existuje pět hlavních potřeb: fyziologické potřeby, potřeby bezpečnosti, společenské potřeby, potřeby sebeúcty a potřeby seberealizace.⁸⁸

Fyziologické potřeby a potřeba bezpečí jsou společné všem živým bytostem. Ostatní potřeby jsou specificky lidské.

Mezi biologické potřeby řadíme primární potřeby lidského těla (jídlo, pití, pohyb, oblečení, bydlení, teplo, světlo, prostor, ...). Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují. Jakmile jsou fyziologické potřeby uspokojeny, nastupuje další (vyšší) úroveň.

Potřeba bezpečí a jistoty jsou stabilita a jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody, osvobození od strachu, potřeba pořádku, zákona, ochrana před nemocemi, nezaměstnaností.

Potřeba sounáležitosti a lásky vyjadřuje touhu a potřebu člověka být kladně přijímán druhými lidmi, být milován a někam patřit, tyto potřeby se vztahují ke společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství (dobré pracovní vztahy, sdružování, přátelství, láska, informace, kontakt, společenské uplatnění, stabilita pracovní skupiny, příležitost k sociální interakci,...). Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.

Potřeba uznání znamená, jak dosáhnout úspěchu, respektu (vážnosti, úcty, ohledu), potřeba sebedůvěry, samostatnosti, pozornosti, pochvaly, veřejné uznání dobrého výkonu, pověřování odpovědností. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.

⁸⁷ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vydání. Brno: CP Books, 2005, s. 14-15. ISBN 80-251-0505-9.

⁸⁸ ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. Přeložil Jiří REZEK. Praha: Victoria Publishing a.s., 1995, s. 92, 93. ISBN 80-85865-66-1.

Potřeby seberealizace Maslow definuje jako „*touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát*“, znamená to, že člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti. Jinými slovy, ať je člověk univerzitním profesorem, podnikovým manažerem, rodičem nebo sportovcem, chce být v této roli zdatný a úspěšný (potřeba vědění, porozumění, růstu, estetické potřeby, příležitost k povýšení, motivace k vyšším cílům).⁸⁹

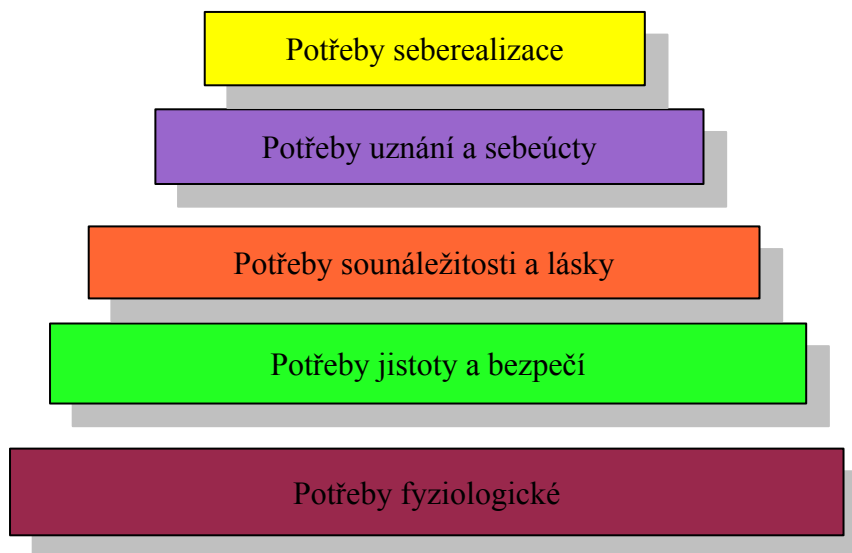


Schéma 5: Maslowova pyramida potřeb

90

Manažer

„Tradičně jsou pod tímto pojmem chápáni pracovníci s odpovědností za práci ostatních, kteří jsou vybaveni příslušnou pravomocí. V podstatě se jedná o vedoucí, kteří řídí a vedou kolektiv pracovníků. V současnosti je tento pojem definován především jako profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti, na stanovení cílů a jejich zajištění. Pracovník na základě jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění nebo zvolení aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven příslušnými kompetencemi.“⁹¹

⁸⁹ PROVAZNÍK, Vladimír a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 107. ISBN 80-247-0470-6.

⁹⁰ Maslowova pyramida. Wikipedie [online]. 21. 10. 2011 [cit. 2012-02-17]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida

⁹¹ LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2008, s. 5. ISBN 978-80-7329-201-0.

Manažer sociální práce

V organizacích, které poskytují sociální služby se často vedoucím pracovníkem stává ten pracovník, který je největším odborníkem v daném oboru. Ale pro dobrou praxi managementu musí získat v krátké době maximum znalostí a dovedností.

„Druhým specifikem práce manažerů v sociální oblasti je jeho rozdílné postavení a zatížení podle typu organizace.“ Vedoucí pracovníci sociálních odborů státní správy bývají orientováni jednoznačně na sociální práci v rámci svého odboru nebo oddělení. Ředitelé státních neziskových organizací odpovídají kromě odborných úkolů i za hospodaření a provoz zařízení. Vedoucí pracovníci nestátních zařízení jsou ještě navíc zatíženi nutností získávat finanční prostředky pro činnost organizace.⁹²

3.1 Osobnostní předpoklady manažera

Vedoucí pracovník by měl mít řadu potřebných vlastností, aby mohl plnit úkoly spojené s výkonem funkce. Můžeme je rozdělit na vlastnosti vrozené a vlastnosti získané. Pro **vrozené vlastnosti** je typická touha po moci, touha uplatňovat svůj vliv, vhodný temperament, pro vedoucího pracovníka v sociální oblasti je velmi důležitá empatie – mít schopnost vcítit se do pocitů podřízených, potřebná inteligence, být pro podřízené autoritou, morální kvality.

Mezi **získané vlastnosti** můžeme zařadit znalosti z mnoha oborů, např. práva, sociologie, psychologie, pedagogiky aj., schopnost a ochota naslouchat druhým, schopnost a ochota komunikovat, smysl pro zodpovědnost, důslednost, schopnost nadhledu, odstupu, reprezentativnost, adaptabilnost a flexibilita, umět se rozhodnout a stát si za svým rozhodnutím, důvěryhodnost, schopnost motivovat podřízené, schopnost spravedlivého hodnocení, schopnost organizovat, posilovat svou autoritu – vzdělávat se, odborně růst a nepřisvojovat si zásluhy druhých.

Vedoucí manažer v sociální sféře by měl disponovat i fyzickými vlastnostmi. Aby mohl plnit dobře své funkce, musí mít dobré zdraví. Zdraví je základem pro všechny složky manažerských schopností. Fyzické zdraví můžeme charakterizovat jako důsledek zdraví psychického. A dobré zdraví vede k vyšší výkonnosti a odolávání stresovým situacím. Stres můžeme charakterizovat jako reakci organismu na nadměrnou zátěž (slovo stress znamená

⁹² MATOUŠEK, Oldřich, a kolektiv. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008, s. 330. ISBN 978-80-7367-502-8.

v angličtině zátěž), nebo spíše na situace, které na nás působí jako stresory, např. krátký časový termín na vyřízení úkolu, pracovní schůzka, sdělení zaměstnanci jeho nadbytečnost v zaměstnání atd.

Jako běžný důsledek pracovní zátěže je únava. MIKULÁŠTÍK popisuje únavu jako „...proces, kdy se zvyrazňují pocity, což působí jako signalizace pro organismus, aby regeneroval svou energii. Únava souvisí nejen s charakterem práce, s její náročností, ale i s podmínkami, ve kterých se pracuje.“⁹³

Vedoucí zaměstnanec v sociální sféře – a hlavně tzv. liniový manažer, což v praxi může být vedoucí oddělení, je vystaven stresu a únavě téměř denně, ať už při kontaktu s klienty (uživateli služeb), při kontaktu se svými podřízenými a na druhé straně při kontaktu se svým nadřízeným, tj. vedoucí odboru, popř. ředitel zařízení. Ředitelé nestátních organizací ještě navíc přebírají zodpovědnost za získávání finančních prostředků.

Aby vedoucí pracovník mohl úspěšně vést svůj tým, musí mít mimo již zmíněných vlastností ještě **vlastnosti psychické**, které se odvíjí od jeho temperamentu. Čakrt ve své publikaci *Typologie osobnosti pro manažery* uvádí, že vedoucí pracovníci i řadoví zaměstnanci by se měli naučit vnímat rozdíly a pochopit, proč jsou lidé různí, proč se chování lidí v organizaci navzájem liší. A je to i okolí, které má vliv na chování člověka v dané situaci.⁹⁴

„Ve struktuře osobnosti, která se vytvořila působením vrozených dispozic a vnějších vlivů, můžeme rozlišit schopnosti, rysy, temperament a charakter.“⁹⁵

V níže uvedeném textu se více zaměříme na temperament osobnosti.

Temperament je popisován jako „trvalá charakteristika osobnosti patrná již u velmi malých dětí.“⁹⁶ Znamená souhrn charakteristických nebo vrozených rysů osobnosti, které se trvale projevují způsobem reagování, jednání a prožívání. Temperament je spjat

⁹³ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 273. ISBN 978-80-247-1349-6.

⁹⁴ ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: Kdo jsem já, kdo jste Vy?*. Praha: Management Press, 2006, s. 10. ISBN 80-85943-12-3.

⁹⁵ ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Psychodiagnostika*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 33. ISBN 978-80-247-2165-1.

⁹⁶ MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. 2. vydání. Praha: Portál, 2008, s. 226. ISBN 978-80-7367-368-0.

se vzrušivostí – tj. mírou odpovědi určitého člověka na různé podněty – a zahrnuje i tendenci měnit nálady.

Lidé se navzájem liší nejen obsahem svého duševního života (tj. vnímáním, pamatováním, myšlením, zájmy), ale i formou – reakcemi na podněty. Temperament tedy určuje dynamiku celého prožívání a chování osobnosti.⁹⁷

Typologie vycházející z MBTI⁹⁸

Jejími autorkami jsou Američanky Briggs a Meyers. Typologie se inspirovala typologií Junga. Základními dimenzemi jsou

- extraverte – introverte, označovány písmeny E a I,
- myšlení – citění, označovány písmeny T a F,
- intuice – smysly, označovány písmeny N a S.

Američanky ji obohatily o další, a to usuzování – vnímání, označené jako J a P. Kombinuje tak čtyři dimenze a šestnáct osobnostních typů. Temperament zde souvisí s ústřední, dominantní potřebou člověka.⁹⁹

SCHNEIDEROVÁ uvádí, že pro manažera v sociálních službách jsou charakteristické typy: INFJ, INFP, ENTJ a ESFJ a v tabulce je stručně je charakterizuje:

⁹⁷ Temperament. *Manažer* [online]. © 2012 [cit. 2011-10-16]. Dostupné z: <http://manazer.divoce.cz/temperament-11776/>

⁹⁸ *Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) je osobnostní test navržený pro identifikaci osobnosti. Katharine Cook Briggs a její dcera Isabel Briggs Myers vytvořily test během 2. světové války a jeho kritéria vyplývají z teorií Carla Junga v jeho práci Psychologické typy. Test je často používán v oblastech pedagogiky, při osobních pohovorech a výběru zaměstnanců, v manželských poradnách a pro osobní vývoj. Indikátor se liší od standardizovaných testů a jiných měřitelných vlastností, jako inteligence. Místo toho zařazuje osoby podle jejich dominantních vlastností.* Zdroj: Myers-Briggs Type Indicator. *Wikipedia* [online]. 3. 11. 2011 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Myers-Briggs_Type_Indicator

⁹⁹ ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: Kdo jsem já, kdo jste Vy?* Praha: Management Press, 2006, s. 17. ISBN 80-85943-12-3.

<i>Typ</i>	<i>Popis</i>
INFJ	1 % z populace – klidný, přesvědčivý, svědomitý a ohleduplný k ostatním. Tito lidé jsou úspěšní díky své vytrvalosti, originalitě a ochotě dělat cokoli, co je nutné. Jsou často vysoce ceněni pro nekompromisní postoje.
ENTJ	5 % z populace – vřelý, přátelský, upřímný a rozhodný. Obvykle lidé schopní ve všem, co vyžaduje zdůvodnění a inteligentní diskusi, ale mohou se často přeceňovat.
INFP	1 % z populace – klidný, příjemný, rezervovaný, pečující. Vše, co tito lidé dělají, dělají se smyslem pro čest, vnímají svět v jeho pohybu a celku, jsou přizpůsobiví novým informacím.
ESFJ	13 % z populace – společenský, idealistický, prosociálně orientovaný, zodpovědný, reprezentativně působící, se smyslem pro povinnost a poskytování služeb.

Tabulka 2: Charakteristika vybraných typologií MBTI ¹⁰⁰

Fyziologická typologie podle Eduarda Sprangera¹⁰¹

Německý psycholog vycházel z toho, že člověk je determinován tím, po čem touží. Sprangerova typologie je vybudována na základě preferovaných postojů a hodnot dotyčného – podle „žebříčku hodnot“ vyčlenil Spranger šest typů: typ teoretický hledá pravdu, typ ekonomický usiluje o materiální hodnoty a užitek, pro typ estetický jsou důležité vlastní dojmy, typ sociální je orientován na druhé, typ mocenský touží po moci a chce se prosadit a typ ideový potřebuje „věřit“.¹⁰²

Typologie H. J. Eysencka

Základem jeho typologie jsou dimenze: neuroticismus, extrovert a introvert, které přejímá od Junga. Do své teorie zčásti také zapracovává hippokratovské typy.

U extroverze a introverze (oproti Jungovi) soustředí pozornost spíše do oblasti chování. **Extrovert** je družný, orientován na vztahy, rád pobývá mezi lidmi. Typický **introvert** je klidný, zdrženlivý, uzavřený, vyhýbá se společnosti. Ale má bohatý vnitřní život, vlastní představy a nerad se svěří.¹⁰³

¹⁰⁰ SCHNEIDEROVÁ, Anna. *Kompetence manažerů v sociálních službách*. Ostrava: Repronis s.r.o., Ostrava, 2010, s. 52-53. ISBN 978-80-7368-855-4.

¹⁰¹ *Eduard Spranger (1882-1936) byl německý psycholog. Vyučoval v Berlíně od roku 1909, v Lipsku od 1911 a opět v Berlíně od 1920. V Tübingenu od 1946 jako žák Diltheyův budoval svou kulturní a životní filosofii i psychologii porozumění na duchovních vědách. Rozlišuje mezi subjektivní duší a objektivním duchem. Subjektivní duše se vyvíjí vrstváním jedince do objektivního ducha, tj. do úhrnu kulturních hodnot určité doby.*

Zdroj: http://cs.wikipedia.org/wiki/Eduard_Spranger [citace ze dne 2012-01-15]

¹⁰² Eduard Spranger. *Wikipedia* [online]. 9. 2. 2012 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Eduard_Spranger

¹⁰³ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 119-120. ISBN 978-80-247-1349-6.

Neuroticismus (emocionální labilita) může mít dle Dědiny a Cejthamra různé formy jako např. opatrnost, nedůvěřivost, úzkostnost. Tyto formy jsou pro plnění některých úkolů, zejména stresujících a spojených s větší mírou rizika nežádoucí.

DĚDINA a CEJTHAMR uvádějí řadu vlastností, které jsou pro úspěšného manažera v sociální sféře, ale i v jiných profesích důležité. Jde o přiměřenou dominanci, asertivitu, volní vlastnosti jako vytrvalost, odpovědnost, svědomitost a sebekontrolu.¹⁰⁴

Postoje manažera můžeme charakterizovat jako stanovisko, které manažer zaujal ke svému okolí a k sobě samému. Projevuje se připraveností plnit určité úkoly a cíle. Dobrý manažer by měl vést pracovníky k tomu, aby zlepšovali a rozvíjeli své odborné a sociální schopnosti – není dobrým řešením, aby nadřízený ochotně na základě svých zkušeností, navrhoval řešení problémů. Problém je sice v krátké době vyřešen, ale zaměstnanec se nenaučí pracovat na řešení sám a není veden k tomu, aby rozvíjel vlastní zdroje a schopnosti. Vedoucí pracovník by tedy neměl dávat na problém konkrétní odpověď, ale podněcovat pracovníka, aby převzal odpovědnost za danou situaci a problém samostatně analyzoval. Tímto způsobem dostane pracovník možnost, aby našel řešení sám. Měl by podněcovat schopnosti pracovníka otázkami a tak ho navést na řešení problému (např. „*Co jste dosud podnikl k řešení problému? V jakém bodu realizace Váš dobrý nápad ztroskotává? Co Vám chybí k úspěšné realizaci? Jakou podporu potřebujete ode mě?*“¹⁰⁵)

Manažer by měl dodržovat zásady chování, tzn. že by neměl podřízené poučovat, ale pomáhat jim se učit. „Aktivně naslouchat“, tzn. nevnímat pouze věcné informace, ale i význam, který má daná věc pro pracovníka. Držet se zpátky a vyhýbat se rychlým odpovědím. Místo toho se vhodnými otázkami snažit o pochopení situace. Zaměřovat se ve svém chování na cíl a hledání řešení.¹⁰⁶

Vzhledem k tomu, že sama pracuji jako vedoucí pracovník, tak vím, že **komunikace s podřízenými** je jednou z velmi důležitých funkcí vedoucího pracovníka. Vedoucí pracovník by neměl zaměstnancům jen vytýkat nedostatky v práci, ale měl by taky dát najevo uznání

¹⁰⁴ CEJTHAMR, Jiří, a Václav DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 141-142. ISBN 978-80-247-3348-7.

¹⁰⁵ DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008, s. 19. ISBN 978-80-247-2158-3.

¹⁰⁶ DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008, s. 19. ISBN 978-80-247-2158-3.

za odvedenou práci, najít si čas a s podřízenými o jejich práci hovořit. Na pracovišti, kde je příjemná atmosféra se i lépe podávají dobré pracovní výkony.

Kritika podřízených by měla probíhat s respektem a mezi čtyřma očima, vedoucí pracovník by měl hodnotit pouze úkol, nikoliv samotného pracovníka. Respekt si získá i tím, že kromě kritiky zhodnotí i kladné stránky úkolu a dá tím pracovníkovi najevo uznání a pochválí ho za vykonanou práci.

3.2 Odbornost manažera

Účinné fungování managementu je podmíněno určitými schopnostmi, respektive znalostmi manažera. Jedná se o schopnosti liniových manažerů, protože čím vyšší postavení má manažer v organizační hierarchii sociální organizace, tím je kladem vyšší důraz na jeho koncepční schopnosti a důraz na technické znalosti se snižuje.¹⁰⁷

Vedoucí pracovník by měl tedy disponovat **odbornými schopnostmi**.

DAIGELER uvádí, že „*vedoucím pracovníkem se člověk stává proto, že vynikl ve svém oboru. Z tohoto důvodu jsou odborné schopnosti u vedoucích pracovníků samozřejmostí. Nejsou ovšem manažerskými schopnostmi v užším smyslu, protože se nevztahují k vedení lidí.*“¹⁰⁸

Dále se DAIGELER zmiňuje o **metodických a procesních schopnostech** manažera a o hlavním úkolu vedoucího pracovníka a to je nasměrování činností k určeným cílům organizace. Potřebuje k tomu metody a techniky týkající se plánování, organizování a řízení. Musí rozhodovat, kontrolovat.¹⁰⁹

DĚDINA a CEJTHAMER píší v této souvislosti o koncepčních schopnostech manažera, které jsou nutné ke komplexnímu náhledu na činnost organizace, zejména na plánování cílů organizace.¹¹⁰

Třetí skupinou schopností manažera jsou **sociálně-komunikační schopnosti**.

¹⁰⁷ CEJTHAMR, Jiří a Václav DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 31. ISBN 978-80-247-3348-7.

¹⁰⁸ DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008, s. 16. ISBN 978-80-247-2158-3.

¹⁰⁹ DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008, s. 16. ISBN 978-80-247-2158-3.

¹¹⁰ CEJTHAMR, Jiří a Václav DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 32. ISBN 978-80-247-3348-7.

Dle DAIGELERA potřebuje být vedoucí pracovník v sociální sféře empatický a mít talent pro komunikaci. Důležitá je pro něj komunikace s podřízenými a taky uznání a pochvala za vykonanou práci. Kritika podřízených by měla být konstruktivní. Zde jsou potřeba techniky vedení týkající se jak lidí, tak úkolů.¹¹¹

Společenské a lidské faktory jak je charakterizuje DĚDINA a CEJTHAMER „*se při práci s lidmi projevují v mezilidských vztazích....*“ Pro kvalitní fungování organizace je důležité efektivní využití lidských zdrojů, skupinová práce a řízení a vedení zaměstnanců tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů organizace.¹¹²

Mezi manažerské schopnosti musíme zařadit i **schopnost sebeřízení**, což znamená pochopení sebe sama, schopnost řízení sebe sama, dobré návyky a postoje a umět přebírat odpovědnost za své jednání. Pokud chce vedoucí pracovník veškerou činnost zvládnout, neobejde se taky bez time managementu.

*„Zkušený loďní kapitán si nestěžuje, odkud vane vítr, ale přijímá odpovědnost za to, jak nastaví plachtu.“*¹¹³

3.3 Manažerské role

Manažerské role můžeme obecně charakterizovat jako různé aktivity, které musí vedoucí pracovník v sociální sféře v rámci svého postavení vykonávat. DĚDINA a CEJTHAMER citují kanadského autora Mintzberga a uvádí, že aktivity manažera mohou být rozděleny do deseti rolí a následně do tří skupin a to jako mezilidské role, informační role a rozhodovací role.

Jako **mezilidské role** jsou chápány mezilidské vztahy, ve kterých manažer vystupuje jako zprostředkovatel nebo představitel. Nejpřirozenější rolí je role vůdčí osobnosti, dále role vedoucího, která se prolíná všemi aktivitami manažera a za které nese manažer odpovědnost a role propojovatele, kdy se manažer zapojuje do horizontálních vztahů s jednotlivci i skupinami v rámci organizace.

¹¹¹ DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008, s. 16. ISBN 978-80-247-2158-3.

¹¹² CEJTHAMER, Jiří a Václav DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 31. ISBN 978-80-247-3348-7.

¹¹³ DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008, s. 17. ISBN 978-80-247-2158-3.

Druhou skupinou jsou **informační role**, které se vztahují ke zdrojům a předávání informací. V roli dohlázele manažer hledá a přijímá informace, které mohou být získávány z různých zdrojů – z vnitřních, vnějších, mohou být oficiální nebo neoficiální. Pak je to role šířitele informací, kdy manažer předává informace do organizace a mezi podřízené. Třetí je role mluvčího, kdy manažer předává informace lidem mimo svou organizační jednotku, tzn. např. vedení organizace, ostatním nadřízeným, veřejnosti nebo tisku.

Třetí skupinou jsou **role rozhodovací**, které zahrnují tvorbu strategických, taktických i operativních rozhodnutí vycházejících z postavení manažera. Do této skupiny je zahrnuta role podnikatele, která umožňuje manažerovi iniciovat a plánovat řízené změny, ale manažer může také delegovat odpovědnost na podřízené. V činnosti manažera v sociální sféře se mnohdy vyskytnou situace, kdy musí reagovat na nepředvídatelné a nechtěné situace, na nečekaný problém a podniknout kroky, aby situaci napravil. V takovém případě vystupuje manažer v roli napravovatele poruch. V roli rozdělovatele zdrojů přijímá rozhodnutí o rozdělování finančních prostředků nebo koordinaci lidských zdrojů, rozhoduje o rozdělení práce a provádí kontrolu, schvaluje rozhodnutí. Poslední rolí třetí skupiny je role jednatele, kdy se manažer účastní jednání s jedinci nebo organizacemi a vyjednává s nimi. V takovém případě je důležitá autorita manažera, jeho důvěryhodnost, odpovědnost a přístup k informacím.¹¹⁴

Podle LEDNICKÉHO vykonává manažer ještě **roli administrativní**, která je spojena s výkonem ekonomických agend, kterými manažer prezentuje názorně úspěšnost své činnosti. Patří sem role administrátora a správce rozpočtu a role kontrolora, kdy sleduje plnění úkolů.¹¹⁵

3.4 Manažerské vedení

Obecně lze vedení interpretovat jako „přimět ostatní, aby následovali“ nebo „přimět lidi dělat věci ochotně“. V případě srovnání vedení a managementu je vedení spojováno s motivací, komunikací a mezilidským chováním. Management může být chápán jako plánování, organizování, řízení a kontrola činnosti podřízených zaměstnanců. Kvalitní vedení

¹¹⁴ CEJTHAMR, Jiří a Václav DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 34-35. ISBN 978-80-247-3348-7.

¹¹⁵ LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2008, s. 6. ISBN 978-80-7329-201-0.

také úzce souvisí s procesem delegování. Vedení je dynamický proces a vzájemné vztahy mezi nadřízeným a podřízenými mohou ovlivnit výkon celé sociální organizace.¹¹⁶

Jako vedoucí pracovník jsem se ve své praxi setkala s tím, že pokud je na pracovišti pozitivní pracovní atmosféra, zaměstnanci zvládají i náročnější úkoly.

Charakter práce manažera nebo vedoucího pracovníka v sociální sféře v důsledku mnohostranné činnosti lze hodnotit následujícím způsobem.

Jde o činnost, při které se vyskytují konflikty a řešení konfliktů s sebou přináší hledání kompromisů. Práce často probíhá v časovém tlaku. Vedoucí pracovník má odpovědnost za výsledky práce celého kolektivu sociální organizace nebo sociálního odboru. Ředitel organizace poskytující sociální služby navíc hospodaří se svěřenými finančními prostředky.¹¹⁷

Mezi zásadní úkoly manažera patří **definice cílů** sociální organizace.

Vedoucí pracovníci jsou zodpovědní za činnost organizace, pro management je tedy nezbytné sledovat určité cíle a hledat odpověď na otázku „co děláme“ a „jak to děláme“. V sociální sféře bývají cíle vyměřeny statutem organizace nebo zřizovací listinou organizace. Stanovování cílů pak probíhá v časových rovinách jako cíle operativní, krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.¹¹⁸

Výstižně formulovaný cíl umožňuje kontrolu výsledků práce a vyhodnocení případné odchylky od požadovaného stavu. Cíle by měly být formulovány podle parametrů SMART, tzn., že cíl by měl být specifický, obsah je třeba formulovat co nejpřesněji, měřitelný, pro hodnocení stupně dosažení cílů, akceptovatelný pracovníkem, realistický, aby bylo možno cíle vůbec dosáhnout a termínovaný, tzn. do kdy má být cíle dosaženo.¹¹⁹

Vedoucí pracovník by měl znát pořadí důležitosti úkolů a **stanovit priority**. Stanovení priorit pak souvisí s využíváním času. Mezi klasické příklady špatného určení priorit v oblasti sociální práce patří např. orientace na běžné provozní problémy na úkor stanovení

¹¹⁶ CEJTHAMR, Jiří a Václav DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 93, 95. ISBN 978-80-247-3348-7.

¹¹⁷ LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2008, s. 7. ISBN 978-80-7329-201-0.

¹¹⁸ MATOUŠEK, Oldřich, a kolektiv. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008, s. 331. ISBN 978-80-7367-502-8.

¹¹⁹ DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008, s. 31. ISBN 978-80-247-2158-3.

a naplňování zásadních úkolů, jako je analýza potřeb klientů, hledání finančních zdrojů, plány rozvoje služeb apod.¹²⁰

Neustálým sledováním a kontrolou chodu organizace se může vedoucí pracovník zaměřit na **prevenci chyb**, popř. je operativně odstraňovat.

V sociální oblasti nelze očekávat tak intenzivní zpětnou vazbu od klientů, jako v komerční sféře, proto je reflexe chodu organizace obtížná. Pro sociální práci je však velmi důležitá.¹²¹

Jak jsme uvedli již na začátku této podkapitoly, vedení je úzce spojeno s řízením lidí. A řízení lidí spočívá v zadávání úkolů a dohledu nad jejich plněním. Způsob, jakým vedoucí pracovník v sociální sféře jedná se svými podřízenými nazýváme formy vedení (nebo taky typy chování).

Direktivní vedení je charakteristické postojem vedoucího, který svým podřízeným jasně sděluje, co od nich očekává, dává jasné a stručné příkazy a vyžaduje dodržování pravidel.

Při **podpůrném vedení** je vedoucí přátelský, projevuje zájem o potřeby a blaho podřízených.

U **participativního vedení** mají podřízení možnost vyjádřit svůj názor na danou věc a vedoucí zhodnotí jejich názory předtím, než přijme rozhodnutí.

U **vedení orientovaného na plnění** se vedoucí snaží určovat cíle pro podřízené, hledá zlepšení v jejich výkonu a projevuje důvěru ve schopnosti zaměstnanců dobře pracovat.¹²²

Nejen v komerčním podnikání, ale i v sociální sféře je vliv vedení závislý na typu síly, kterou vedoucí pracovník uplatňuje vůči podřízeným. DĚDINA a CEJTHAMR charakterizují uplatnění síly jako „*sociální proces, jenž pomáhá objasnit, jak mohou různí lidé ovlivňovat chování a jednání druhých.*“ Autoři vycházejí z Frenche a Ravena, kteří popisují šest hlavních zdrojů síly, na nichž je založen vliv vedoucího, a to moc odměn, donucovací moc, legitimní

¹²⁰ MATOUŠEK, Oldřich, a kolektiv. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008, s. 331. ISBN 978-80-7367-502-8.

¹²¹ MATOUŠEK, Oldřich, a kolektiv. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008, s. 331. ISBN 978-80-7367-502-8.

¹²² PITNEROVÁ, Dagmar. *Management sociální práce*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 22. ISBN 978-80-244-2012-7.

moc, referenční moc, informační moc a odborná moc. Jednotlivé zdroje moci se v praxi vzájemně propojují a ne vždy jsou všechny uplatňovány.

Moc odměn je založena na vnímání vedoucího jako někoho, kdo má možnost a zdroje odměnit ty, kteří se přizpůsobí příkazům. Odměna může mít formu finanční, nebo může jít o pochvalu, podporu, uznání, udílení výhod aj.

Donucovací moc je založena na strachu podřízených, kteří vnímají vedoucího pracovníka jako někoho, kdo může trestat, zajistit menší finanční ohodnocení, přidělovat nechtěné povinnosti, odejímat výhody, popř. i propouštět.

Legitimní moc vedoucího vnímají podřízení jako možnost ovlivňování, protože vedoucí zastává v organizaci vedoucí roli či pozici. Legitimní moc je postavena na autoritě v hierarchické struktuře organizace. Zaměstnanci tak přirozeně chápou, že vedoucí pracovník má z titulu své funkce právo požadovat určité úkoly a výsledky.

Referenční moc je charakteristická tím, že podřízený se s vedoucím identifikuje. Vliv vedoucího je založen na sympatiích, osobních vlastnostech, úctě, charisma.

Odborná moc je založena na odborných znalostech vedoucího zaměstnance souvisejících hlavně s oborem zaměstnání.

Moc informační vychází z toho, že kdo má informace, má i moc.

Je třeba si uvědomit, že uvedené zdroje síly jsou postaveny na tom, jak podřízení svého nadřízeného vnímají. Pokud má nadřízený možnost uplatňovat odměny a tresty, ale podřízení mu to nevěří, pak vedoucí nemá moc odměn ani moc donucovací.¹²³

Na závěr tedy můžeme konstatovat, že dokud nebude vedoucí pracovník svými podřízenými jako vedoucí vnímán, tak vedoucím fakticky není.

SHRNUTÍ

U manažerů nejvíce záleží na jejich osobních vlastnostech a předpokládá se, že jejich osobní vlastnosti budou kvalitnější, než u ostatních zaměstnanců. Kvalita vedoucího pracovníka je dána nejen vlastnostmi, které jsou vrozené, ale vedoucí pracovník musí na své osobnosti hodně pracovat a získat tak i vlastnosti, se kterými se člověk nerodí. Důležité je pro

¹²³ CEJTHAMR, Jiří a Václav DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 97-99. ISBN 978-80-247-3348-7.

něj neustálé vzdělávání, získávání zkušeností a dovedností ve svém oboru. Vedoucí pracovník ve svém postavení vykonává aktivity, které lze charakterizovat jako určité role. Hlavním cílem vedoucího pracovníka je dosahování určených cílů sociální organizace za pomoci podřízených. K tomu využívá vedoucí pracovník určitého typu síly a formy vedení.

4 VEDOUcí MANAŽER V SOCIÁLNÍ SFÉŘE

Pod pojmem sociální sféra v České republice si můžeme představit instituce neziskového sektoru, tedy nestátní neziskové organizace, ale také státní neziskové organizace, kterým se oficiálně říká příspěvkové. Ty zřizují ministerstva, kraje a obce.

Charakteristika neziskových organizací

Příspěvkové, tj. státní neziskové organizace fungují na podobných principech jako nestátní neziskové organizace (např. obecně prospěšné společnosti, církevní právnické osoby, občanská sdružení, nadace, nadační fondy). Rozdílný je však způsob financování. Nestátní neziskové organizace si musí na svůj provoz vydělat, státní neziskové organizace dostávají dotace ze státního rozpočtu prostřednictvím ministerstev nebo místních úřadů. Řízení obou typů neziskových organizací je velmi podobné. Vedoucí manažeři – ředitelé – státních neziskových organizací si uvědomují, že financování provozu ze státního a obecního rozpočtu nemusí trvat věčně a orientují se na získávání dalších finančních zdrojů tím, že si budují základnu dárců a intenzivně pracují na fundraisingu, tj. na činnostech, které mají přinést neziskovým organizacím finanční prostředky navíc.¹²⁴

REKTOŘÍK hovoří o fundraisingu jako o managementu zdrojů, tzn. hledání a získávání zdrojů, a tak dosáhnout stanovených cílů a poslání organizace. Zdroje financování neziskových organizací dělí podle různých kritérií, např. na finanční prostředky a na nefinanční prostředky, tj. věci, nepeněžitě dary, ale i informace a čas, nebo na prostředky z vlastních zdrojů organizace či z externích zdrojů. Z **veřejných zdrojů** mohou získat neziskové organizace finanční prostředky formou dotací v rámci režimu Státní dotační politiky vůči NNO nebo dotace z fondů Evropské unie. Další oblastí získání financí jsou **nadace a nadační fondy**, které mohou neziskové organizace požádat o finanční pomoc nebo předložit žádost o grant s vypracovaným projektem. Na základě žádosti s popisem projektu o finanční podporu je možné požádat i **podniky a podnikatele**, kteří mají mnohdy vybudován svůj grantový systém. Nelze opomenout ani **individuální dárcy**, např. členy organizace, dobrovolníky, lidi podobných zájmů. NNO si může zajistit příjem i **vlastní činností**, jako

¹²⁴ Aby státní i nestátní neziskové organizace byly úspěšné.... *Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR* [online]. 20.10.2009 [cit. 2011-12-26]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/7721>

např. prodejem vlastních výrobků, hospodářskou činností, pořádáním kulturních akcí nebo burzy.¹²⁵

Charakteristika státní správy

Ministerstvo práce a sociálních věcí je Ústředním orgánem státní správy v pracovněprávní oblasti, oblasti sociálního zabezpečení a sociální péče, tzn., že je přímo nadřizeno Generálnímu ředitelství úřadu práce ČR, České správě sociálního zabezpečení a Vyšším územně samosprávným celkům – krajským úřadům.

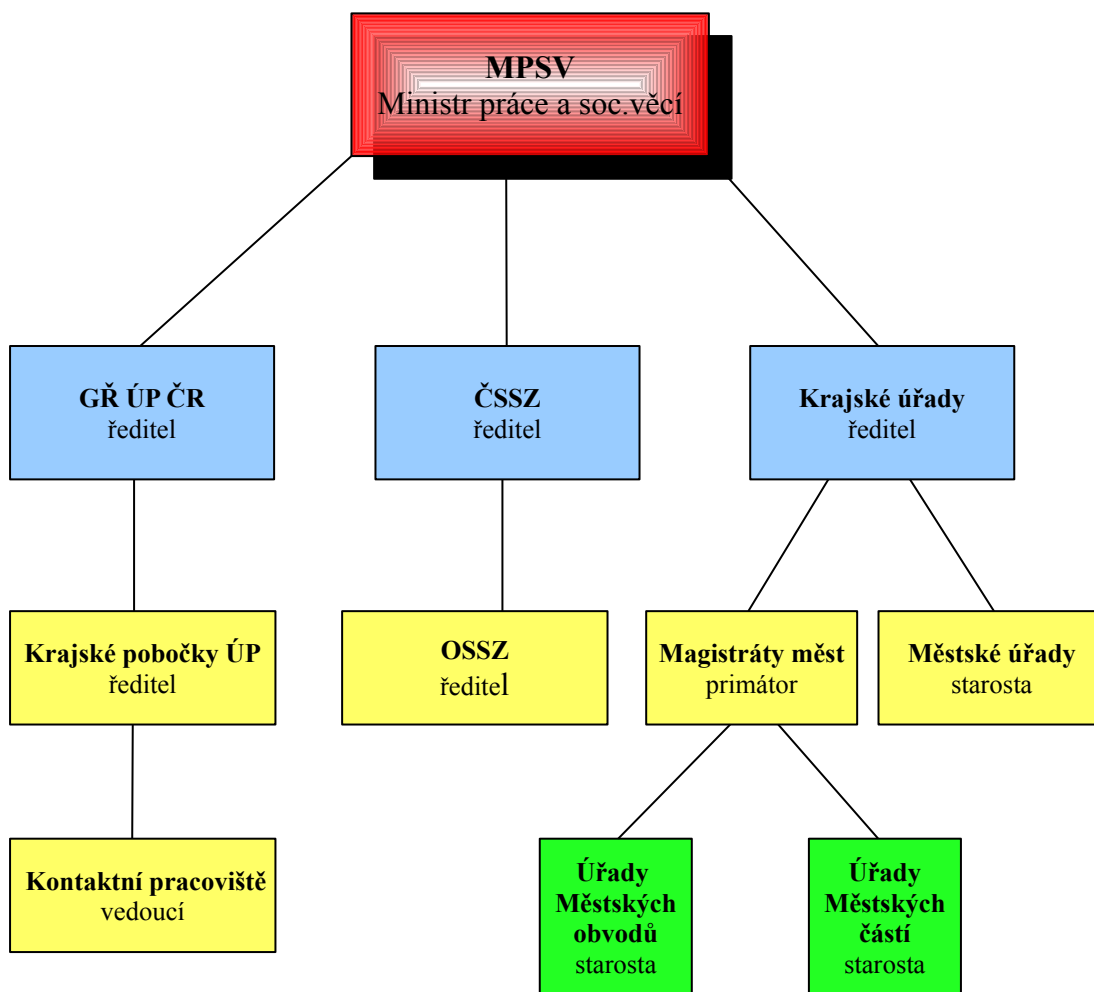


Schéma 6: Organizace státní správy a vedoucí manažeři

¹²⁵ REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. aktualizované vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2010, s. 93-98. ISBN 978-80-86929-54-5.

¹²⁶ Autorka vlastní

4.1 Odborné vzdělávání manažera v sociální sféře

Odborné vzdělání pracovníka v sociální sféře specifikuje zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů v § 110 a v § 111.

Domníváme se, že výše uvedené ustanovení je závazné i pro vedoucího manažera v sociální sféře, tzn. pro manažera ve státní správě i v sociálních službách.

V § 110 jsou uvedeny předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka, tj. způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost dle zákona o sociálních službách.

Za odbornou způsobilost je považováno

- a) vyšší odborné vzdělání, které je zaměřeno na sociální práci a sociální pedagogiku, na sociální a humanitární práci, na sociálně právní činnost, na charitní a sociální činnost,
- b) vysokoškolské vzdělání v oboru bakalářském, magisterském nebo doktorském v programu, který se zaměřuje na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo, speciální pedagogiku,
- c) absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů v programu dle písmene a) a b) a to v rozsahu nejméně 200 hodin a současně délka praxe při výkonu povolání sociálního pracovníka alespoň 5 let, pokud má zaměstnanec vysokoškolské vzdělání v jiném programu, než uvádí písmeno a) a b),
- d) absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů v programu dle písmene a) a b) a to v rozsahu nejméně 200 hodin a současně délka praxe při výkonu povolání sociálního pracovníka alespoň 10 let, pokud má sociální pracovník střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru sociálně právním a ukončené nejpozději 31. 12. 1998.

Podle § 111 má sociální pracovník nárok na další vzdělávání, např. v kurzech s akreditovaným programem, na odborných stážích, na školicích akcích a na specializovaném vzdělávání, které zajišťují vysoké školy a vyšší odborné školy.¹²⁷

¹²⁷ ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 37, s. 1257-1289. ISSN 1211-1244. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=108/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Pracovní poměr a vzdělávání vedoucího pracovníka na sociálním odboru upravuje zákon o úřednících územních samosprávných celků č. 312/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

V § 17, odst. 5 se mimo jiné uvádí, že úředník si prohlubuje kvalifikaci v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících tří let. Dle § 20 se jedná o průběžné vzdělávání formou kurzů.

Paragraf 21 odst. 6 se týká zvláštní odborné způsobilosti: „*Vedoucí úředník, který řídí úředníky vykonávající správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem, prokazuje zvláštní odbornou způsobilost z obecné části a ze zvláštní části alespoň pro jednu ze správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, vykonávaných jím řízenými úředníky, určenou vedoucím úřadu.*“

V § 27, který se týká vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů se mimo jiné uvádí, že toto vzdělávání musí absolvovat vedoucí úředník do dvou let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka. Účast na vzdělávání se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala.

Vzdělávání vedoucích úředníků zahrnuje část obecnou, která se týká znalostí a dovedností v oblasti řízení zaměstnanců. Zvláštní část se odvíjí od činností stanovených prováděcím právním předpisem vykonávaných podřízenými úředníky.¹²⁸

STÝBLO chápe další profesní vzdělávání vedoucích zaměstnanců jako „*součást jejich osobního rozvoje*“ a jako metody jsou používány písemné dotazníky, osobní rozhovory s pracovníky, testy, prověrky, skupinové diskuse, pozorování pracovního jednání a chování zaměstnanců na pracovišti a jiné. „*Pod pojmem osobní rozvoj rozumíme soubor procesů, které pozitivně mění kvalifikaci, postoje, způsoby jednání jednotlivých pracovníků.*“¹²⁹

4.2 Kompetence manažera při výkonu státní správy

Státní správa je ta část veřejné správy, která se uskutečňuje jménem a v zájmu státu. Státní správa tvoří samotné jádro veřejné správy a je její klíčovou součástí. Státní správa je

¹²⁸ ČESKO. Zákon č. 312 ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 114, s. 6598-6612. ISSN 1211-1244. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=312/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

¹²⁹ STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada a.s.–vydavatelství a nakladatelství, 1993, s. 217. ISBN 80-85424-92-4.

realizaci výkonné moci státu. Je vázána zákony a řídí se jejich obsahem. Nepřímá státní správa je vykonávána (v přenesené působnosti) veřejnoprávními korporacemi (obce, kraje) nebo i soukromými osobami fyzickými či právními, jimž byl výkon státní správy propůjčen na základě zákona. Metodickou a odbornou pomoc ve věcech přenesené působnosti vykonává vůči orgánům obcí krajský úřad. Obce obdrží ze státního rozpočtu příspěvek na plnění úkolů v přenesené působnosti.¹³⁰

Z výše uvedeného vyplývá, že vedoucí pracovníci sociálních odborů vykonávají nepřímou státní správu, tj. v přenesené působnosti, při své činnosti jsou vázáni zákony a jinými právními předpisy a na jejich činnost je poskytována státní účelová dotace, popř. i finanční prostředky obce nebo jiných ministerstev.

Vedoucí pracovník má tedy větší prostor pro řízení sociálního odboru, tj. pro komunikaci se zaměstnanci, pro řešení problémů a řízení lidských zdrojů. Přesto se neobejde bez základních kompetencí a to jsou **kompetence osobnostní**, jako je myšlení, inteligence, svou roli hrají temperamentové vlastnosti manažera, motivace, empatie a zodpovědnost.

Dle našeho názoru jsou pro vedoucího manažera sociálního odboru nejdůležitější **komunikační kompetence**, protože manažer musí denně komunikovat nejen se svými podřízenými, ale také s nadřízenými a klienty sociálního odboru.

V této souvislosti se klade důraz na **aktivní naslouchání**, které je součástí každého rozhovoru, vedoucí pracovník přijímá informace, které pak dále vyhodnocuje a zpracovává. V rámci rozhovorů je vedoucí pracovník ve specifické situaci, jelikož na základě získaných informací od spolupracovníků, podřízených zaměstnanců, nadřízených i klientů pak staví svá klíčová rozhodnutí.¹³¹

Hlavní náplní práce vedoucího pracovníka na sociálním odboru je vedení zaměstnanců – tj. řídit je tak, aby v nich mobilizoval schopnost podávat výkon a efektivně využívat jejich silných stránek. Mezi tzv. **řídící kompetence** manažera patří:

- a) **Vedení zaměstnanců** – zaměstnanci potřebují vědět, proč konkrétní činnost dělají, co je jejich cílem, chtějí se podílet na vlastní cestě k naplnění cíle.

¹³⁰ KADEČKA, Stanislav a Filip RIGEL. Výkon státní správy – kompetence, odpovědnost. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 16. 9. 2009 [cit. 2011-12-31]. Dostupné z: www.mvcr.cz/odk2/soubor/vykon-statni-spravy-kompetence-pdf.asp

¹³¹ SCHNEIDEROVÁ, Anna. *Kompetence manažerů v sociálních službách*. Ostrava: Repronis s.r.o., Ostrava, 2010, s. 89. ISBN 978-80-7368-855-4.

- b) **Kooperace** – tj. připravenost a schopnost zaměstnance podílet se na skupinových pracovních procesech, poskytnout své vědomosti, být vstřícný a respektovat ostatní zaměstnance a dodržovat dohodnutá pravidla. Zatímco vedoucí zaměstnanec v sociálních službách se mnohdy podílí i na přímém poskytování sociální služby uživatelům, u vedoucího odboru půjde spíše o plnění všech úkolů spojených s pozicí vedoucího pracovníka. Míra kooperace v tomto případě nebude tak vysoká.
- c) **Delegování** – tj. převedení konkrétní činnosti, kterou doposud vedoucí zaměstnanec vykonával na podřízeného zaměstnance. Delegování přinese vedoucímu úsporu času a zároveň rozvíjí kompetence a motivování pracovníků.
- d) **Motivování** – vedoucí pracovník může zaměstnance motivovat penězi, ale také kladným hodnocením, delegováním, umožněním dalšího vzdělávání ale také příjemným pracovním prostředím a tzv. zaměstnaneckými bonusy.
- e) **Kontrolování** – jedna ze základních manažerských funkcí nutná pro každou úroveň řízení. Její význam spočívá ve včasném zjištění nedostatků při plnění cílů na sociálním odboru. Kontrolou lze dále zjistit dodržování pracovní náplně zaměstnanců, dodržování pracovního řádu, dodržování právních předpisů při výkonu činnosti atd. Kontrola ze strany vedoucího pracovníka by neměla být zaměstnanci vnímána jako hrozba, ale jako prostředek ke zlepšení práce. V opačném případě je to spolehlivý nástroj k demotivaci a vyhoření.
- f) **Zpětná vazba** – signalizuje dvě věci a to, že činnost sociálního odboru je v souladu s organizačním řádem nebo upozorňuje na chyby. Pro vedoucího pracovníka by měly být cenné informace zaměstnanců, kolegů, podřízených, kteří vyjádří názor na práci vedoucího, popř. i na jeho chování. Pak je jen na něm, aby se rozhodl pro změnu.¹³²
- g) **Hodnocení** – dle HRONÍKA nelze vybudovat kvalitní systém hodnocení bez stanovení cílů a bez zpětné vazby.¹³³ Hodnocení je důležité pro přiznání finanční odměny, pro povýšení zaměstnance nebo přeřazení na jinou práci, pro delegování aj.¹³⁴

¹³² SCHNEIDEROVÁ, Anna. *Kompetence manažerů v sociálních službách*. Ostrava: Repronis s.r.o., Ostrava, 2010, s. 129-135. ISBN 978-80-7368-855-4.

¹³³ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, s. 15. ISBN 80-247-1458-2.

¹³⁴ SCHNEIDEROVÁ, Anna. *Kompetence manažerů v sociálních službách*. Ostrava: Repronis s.r.o., Ostrava, 2010, s. 135. ISBN 978-80-7368-855-4.

4.3 Kompetence manažera v sociálních službách

Pojem kompetence charakterizuje SCHNEIDEROVÁ jako vnější danost, která je stanovena na základě úředního oprávnění. Druhý význam – podle Kubeše – zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která mu umožňuje vykonávat určitou činnost a podat kvalitní výkon, tzn., že klade důraz na schopnosti, znalosti a dovednosti.

Potřeba být kompetentní, čili prokázat své schopnosti a odbornou způsobilost, je významným motivačním faktorem v práci vedoucích manažerů v sociálních službách. Prokázáním své kompetence získává vedoucí pracovník obdiv, uznání a respekt.

Základními schopnostmi manažera v sociálních službách jsou **osobnostní kompetence**. Je to schopnost vnímat, umět nabídnout vhodnou pomoc, stanovit priority, přijmout rozhodnutí, vyvinout iniciativu, poučit se z vlastního jednání, přistoupit na změny a rozvíjet etické postoje.¹³⁵

Dle FOLWARCZNEJ považuje více než polovina manažerů za důležité osobnostní předpoklady. Nejčastěji uváděli osobnostní zralost, rozvahu, skromnost, loajalitu, slušnost, osobní zodpovědnost a morálku.¹³⁶

Vedoucí pracovníci v sociálních službách upřednostňují převážně společenské cíle a pomoc lidem před ziskem a výkonem. V myšlení a osobnostních kvalitách, které jsou potřebné pro efektivní řízení se v zásadě neliší.

Jednou z důležitých osobnostních předpokladů vedoucího manažera v sociálních službách je empatie, tj. schopnost vcítit se do pocitů myšlení a prožívání druhých a díky ní je schopen rozpoznat, co podřízení potřebují pro svůj růst, rozvoj a uplatnění.

Empatie je důležitou součástí sociální percepce, předpokladem efektivní komunikace a jednání každého pracovníka v sociálních službách. Úzce taky souvisí s emoční inteligencí.

Vedoucí pracovník v sociálních službách nepotřebuje být specialistou. Musí však mít široké spektrum znalostí a dovedností, musí mít cit, který se nelze naučit a nelze ho ani přesně definovat. Jde o jakýsi všeobecný rozhled, víru v lidské hodnoty a lidskost.

¹³⁵ SCHNEIDEROVÁ, Anna. *Kompetence manažerů v sociálních službách*. Ostrava: Repronis s.r.o., Ostrava, 2010, s. 14-15. ISBN 978-80-7368-855-4.

¹³⁶ FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 23. ISBN 978-80-247-3067-7.

Z osobnostních kompetencí vycházejí i **kompetence rozvojové**. K rozvojovým kompetencím vedoucího pracovníka v sociálních službách patří sebeřízení, adaptabilita, odolnost vůči stresu a zátěži, duševně hygienické dovednosti a seberozvoj.

Důležitým předpokladem pro práci manažerů v sociálních službách jsou **dovednosti pro řešení problémů**, tj. time management, vedení lidí, komunikační dovednosti, schopnost přijmout odpovědnost, otevřenost informacím, vytrvalost a samostatnost.

Všechny činnosti manažera propojují **komunikační kompetence**, tzn. způsob, jakým předává vedoucí pracovník informace svým podřízeným, jak jedná se zřizovatelem, sponzory, dárci i veřejností. Jeho komunikace určuje atmosféru v sociální organizaci, efektivitu práce a přístup k finančním zdrojům.

Práce v sociálních službách je práce týmová, proto by měl vedoucí pracovník disponovat i **týmovými kompetencemi**, jako je angažovanost, koordinace, pozitivní ovlivňování týmu a využití potenciálu jednotlivých zaměstnanců.

Nedílnou součástí manažera v sociálních službách jsou **řídící kompetence**. SCHNEIDEROVÁ je charakterizuje jako kompetence k řízení organizace a kompetence k řízení lidských zdrojů.¹³⁷

Vedoucí pracovník v sociálních službách je vázán dodržováním **Standardů kvality sociálních služeb**. Standardy kvality sociálních služeb zpracované Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR, můžeme charakterizovat jako soubor měřitelných kritérií, která definují úroveň kvality poskytování sociálních služeb v oblasti procedurální, personální a provozní. Popisují jak má vypadat kvalitní sociální služba. Jsou přínosem nejen pro poskytovatele, ale především pro uživatele služeb.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR je doporučuje od roku 2002 a závazným právním předpisem se staly od 1.1.2007 v souvislosti se zákonem o sociálních službách č. 108/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Znění kritérií Standardů je obsahem přílohy č. 2 vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb., kterou novelizuje vyhláška č. 391/2011 Sb.¹³⁸

¹³⁷ SCHNEIDEROVÁ, Anna. *Kompetence manažerů v sociálních službách*. Ostrava: Repronis s.r.o., Ostrava, 2010, s. 45-136. ISBN 978-80-7368-855-4.

¹³⁸ ČESKO. Vyhláška č. 505 ze dne 15. listopadu 2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbirka zákonů České republiky. 2006, roč. 2006, částka 164, s. 7021-7048. ISSN 1211-1244. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=505/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

4.4 Styly řízení manažerů v sociálních organizacích

Podle MIKULÁŠTÍKA převládaly do 50. let 20. století názory, že na úspěšný způsob vedení mají vliv osobnostní rysy, tzn., že dobrým manažerem se člověk rodí, má určité vlastnosti, které ho předurčují k této funkci. Ale na straně druhé jsou tu vlastnosti, které předurčují, že člověk nemůže být dobrým manažerem. I v současné době je tato **teorie rysů** posilována. Další teorií dle Mikulášťika je **teorie stylu jednání**, kdy má vedoucí pracovník tendenci chovat se určitým způsobem. Rozlišují se tři styly:

- 1) **autokratický** (autoritativní) – manažer rozhoduje sám, potlačuje individuální iniciativu a seberealizaci,
- 2) **demokratický** (participativní) – manažer spolupracuje s podřízenými, komunikuje s pracovníky, pracovníci jsou iniciativní,
- 3) **laissez-faire** (liberální) – tj. styl, který podporuje seberozvoj, zaměstnanci mají velkou volnost ve způsobu práce, manažer pracovníky pouze podporuje, informuje a pomáhá při překonávání překážek.

MIKULÁŠTÍK cituje Friedlera a jeho **kontingenční teorii**, kde uvádí, že „... *efektivnost řízení je závislá na stylu vedení, resp. na základní orientaci v chování – orientace na úkol a orientace na vztahy.*“ A dále na míře kontroly, kterou uplatňuje vedoucí pracovník vůči podřízeným.

Efektivita manažera spočívá v přijetí nejvhodnějšího způsobu chování. MIKULÁŠTÍK uvádí **teorii 3D** od Reddina a jeho trojrozměrný model manažerského chování, který se orientuje na úkoly, na vztahy a ještě na třetí dimenzi a to je manažerská efektivita stylu řízení. Tady se projevuje organizační struktura, klima organizace, náročnost práce, postupy práce a interpersonální vztahy.

<i>Základní styly řízení</i>	<i>Styl s nízkou účinností</i>	<i>Styl s vysokou účinností</i>
postupový	zbabělec (dezertér)	byrokrat
vztahový	apoštol líbivosti	podporovatel
úkolový	autokrat	tvůrce (podněcovatel)
integrující	kompromisník	integrátor

Tabulka 3: Styly řízení podle Reddina

Postupový styl preferuje stabilitu a je orientován metodicky zbabělec setrvává stabilně v určitém systémovém přístupu a byrokrat je tzv. hlídač pravidel, je nesmlouvavý co se týká jejich dodržování.

Vztahový styl upřednostňují vedoucí pracovníci, kteří považují za důležité vztahy na pracovišti, apoštol líbivosti preferuje klid a pohodu, podporovatel je orientován na podporu a rozvoj pracovníků.

Úkolový styl je orientován na výkonnost, na plnění úkolů, ale nevnímá pracovní atmosféru, autokrat je tvrdý a nesmlouvavý, podněcovatel zvyšuje motivaci a iniciativu v kolektivu.

Integrovaný styl se snaží o respektování zaměstnanců i úkolů, kompromisník nemá rád přímé střety, může působit nerozhodně, integrátor se přiklání ke spolupráci, zaměstnance motivuje a vytváří v kolektivu pocit zodpovědnosti za plnění úkolů.¹³⁹

Na teorii 3D navazují Dědina a Cejthamr, popisují osm stylů manažerského řízení a rozdělují je na styly efektivní a méně efektivní.



Schéma 7: Styly manažerského řízení podle Dědiny a Cejthamra

¹³⁹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 193-200. ISBN 978-80-247-1349-6.

Byrokratický styl řízení se zaměřuje na dodržování pravidel a postupů, vedoucí pracovník, který upřednostňuje tento styl má malý zájem o úkoly a vztahy, ale bývá velmi svědomitý.

Manažeři, kteří přijímají **styl laskavě autokratický** mají velký zájem o úkoly, ale malý zájem o vztahy.

Rozvíjející styl se zaměřuje spíše na vztahy než na úkoly. Takoví vedoucí zaměstnanci mají důvěru v lidi a starají se o jejich individuální rozvoj.

Výkonný styl řízení je charakteristický zájmem o úkoly i o vztahy, dává přednost týmové práci, vedoucí pracovníci jsou dobrými motivátory, komunikují s podřízenými. Tento styl řízení se považuje za nejlepší v sociální sféře.

Dezertér – manažer s tímto stylem chování se vyznačuje pasivitou, má malý zájem o úkoly i lidi.

Autokrat – manažer má velký zájem o úkoly, ale malý zájem o vztahy, zaměstnancům nedůvěřuje, je nepříjemný a zajímá se pouze o právě dokončované úkoly.

Misionář – manažer s tímto stylem řízení má velký zájem o vztahy, ale malý zájem o úkoly. Stará se pouze o udržování harmonie na pracovišti.

Tvůrce kompromisů – manažer špatně přijímá rozhodnutí, je ovlivnitelný tlakem situace.¹⁴⁰

Při výběru vhodného stylu řízení v sociální sféře nemůže být měřítkem pouze vztah k dosaženým výsledkům a vztah k zaměstnancům. Manažer si musí vybrat takový styl řízení, který je efektivní pro plnění cílů sociální organizace.

Langford charakterizuje čtyři skupiny kritérií manažerské efektivity:

- 1) **Práci manažera** – tj. rozhodování, řešení problémů, time management a nakládání s informacemi.
- 2) **Osobu manažera** – tzn. jeho vnímání rolí, motivaci, zvládání zátěžových situací, jeho samostatnost, platové zařazení.
- 3) **Manažerovy vztahy k ostatním** – např. k podřízeným, nadřízeným, ke klientům, k osobám se stejným postavením, způsob řízení konfliktů, způsob vedení, moc.

¹⁴⁰ CEJTHAMR, Jiří a Václav DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 87-88. ISBN 978-80-247-3348-7.

4) **Kritérium všeobecné efektivity** – tj. dosažení cíle, plánování, koordinace, kontrola.¹⁴¹

FORSYTH cituje McGregora a jeho teorii o domněnkách manažerů o vztahu zaměstnanců k práci. Tu označil jako teorii X o lidské povaze a teorii Y o lidské povaze.

Podle **teorie X** jsou zaměstnanci líní a nezodpovědní, práce je pro ně jen nutným zdrojem obživy. U takových zaměstnanců je nutné použít řízení spočívající v příkazech a nařízeních a jejich práci důsledně kontrolovat.

Teorie Y je odlišná, podle ní pracují lidé rádi, je pro ně přirozenou součástí života. Snaží se dosahovat cílů organizace, není nutné je příliš kontrolovat. Jsou iniciativní a zodpovědní.¹⁴²

Domníváme se, že teorie Y je uplatnitelná v sociální sféře, převážně v nestátních neziskových organizacích charitativního zaměření.

4.5 Supervize v sociálních organizacích

Slovo supervize je složeno ze dvou latinských slov – „super“, tzn. nad, nej, přes a „vize“ – tj. pohled. Supervize podporuje i řídí a je v podstatě zaměřena na pomoc k dobrému výkonu pracovníků.¹⁴³

Práce v sociální sféře je náročná nejen pro zaměstnance, kteří pracují s klienty, ale i pro vedoucí pracovníky, kteří řídí práci podřízených, musí vycházet s nadřízenými a ještě komunikovat s klienty. V praxi často přijde situace, kdy máme pocit, že nám klient nebo podřízený není vděčný nebo se cítíme vyčerpaní a připadá nám, že práce nemá smysl. V takových situacích může být supervize velmi důležitá. Nedostatek supervize přispívá k pocitům opotřebovanosti a zaujímání obranné pozice a může vyústit až v syndrom vyhoření.

Supervizi můžeme charakterizovat jako velmi složitý proces, kdy jedna osoba-supervidovaný – přichází k druhé osobě – supervizorovi, popisuje klienta, kterého supervizor nezná a informuje ho o své práci. Supervize by měla pomáhat zaměstnancům vyrovnat se s pracovním stresem. V praxi se však setkáváme se situací, kdy sociální organizace

¹⁴¹ CEJTHAMR, Jiří a Václav DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 87-88. ISBN 978-80-247-3348-7.

¹⁴² FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vydání. Přeložila Jitka NOVOTNÁ. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, s. 16-17. ISBN 978-80-247-2128-6.

¹⁴³ PITNEROVÁ, Dagmar. *Vybrané kapitoly ze sociálních disciplín*. Dotisk 3., přepracovaného a doplněného vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci 2007, s. 110. ISBN 80-244-1454-6.

supervizi pro své zaměstnance nezajišťují, ať už z finančních důvodů nebo z obavy odkrytí vlastních nedostatků.¹⁴⁴

MATOUŠEK charakterizuje supervizi v sociální sféře jako „*kvalifikovaný dohled nad průběhem programu nebo projektu zaměřený na kvalitu činnosti pracovníků.*“ Dále uvádí, že supervize má tři funkce: vzdělávací, podpůrnou a řídicí. Napětí může vzniknout v situaci, kdy je supervizor nadřazeným supervidovaného pracovníka, tzn. mezi funkcí řídicí a podpůrnou. Supervize je vhodnou metodou při výuce sociálních pracovníků, ale i při sledování pracovníků v sociální organizaci.¹⁴⁵

V sociálních organizacích se můžeme setkat s několika typy supervizí podle počtu zúčastněných osob a podle způsobu provádění.¹⁴⁶

<i>Typ</i>	<i>Popis</i>
Individuální	Kontakt supervizora s jedním pracovníkem. Cílem je podpořit pracovníka v jeho dalším rozvoji. Podmínkou je vytvoření vzájemné důvěry mezi supervizorem a supervidovaným.
Skupinová	Kontakt supervizora s více pracovníky, komunikace o práci, o aktuálních pocitech, o vztazích na pracovišti. Cílem je profesionální rozvoj v souvislosti se skupinou.
Týmová	Kontakt supervizora s týmem bez ohledu na pozici zaměstnance v týmu. Zaměřuje se na výkonnost týmu jako celku.
Reciproční	Konzultování dvou kolegů, kdy jeden má určitý nadhled a nabízí možnosti řešení případu.
Intervize	Setkání supervidovaných bez přítomnosti supervizora.
Autovize	Sebereflexe pracovníka.

Tabulka 4: Typy supervizí¹⁴⁷

Dle našeho názoru se v sociální sféře vyskytuje nejčastěji supervize reciproční, což v praxi znamená konzultování případu podřízeného s nadřazeným. Vedoucí pracovník má určitý nadhled, klienta osobně nezná a nevnáší do případu příliš empatie.

Dalším typem supervize provozované v sociálních organizacích je intervize, kdy se setkávají pracovníci se stejnou funkcí a řeší problém patřící jednomu z nich. V tomto

¹⁴⁴ HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. 2. vydání. Praha: Portál s.r.o., 2004, s. 17-19. ISBN 80-7178-715-9.

¹⁴⁵ MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. 2. vydání. Praha: Portál, 2008, s. 218. ISBN 978-80-7367-368-0.

¹⁴⁶ PITNEROVÁ, Dagmar. *Management sociální práce*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 51. ISBN 978-80-244-2012-7.

¹⁴⁷ Autorka vlastní

případě nemusí jít pouze o pracovníky, kteří řeší problémy klientů, ale např. o vedoucí oddělení sociálních odborů a řešení problémů spadajících do jejich kompetence. Osobně jsem se zúčastnila seminářů takto pojatých, které pro mě byly velkým přínosem.

Tyto dva typy supervize jsou nenáročné na prostory organizace, ve kterých se má supervize provádět a nezatěžují organizaci finančně.

SHRNUTÍ

Manažeři i ostatní zaměstnanci v sociální sféře mají povinnost odborného vzdělávání, což jim ukládá zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Vedoucí zaměstnanci jsou při výkonu státní správy vázáni zákony a jinými právními předpisy, v oblasti sociálních služeb jsou pak závazné standardy kvality sociálních služeb. Jejich plnění je důležité pro další fungování sociální organizace.

Při výběru vhodného stylu řízení v sociální sféře nemůže být měřítkem pouze vztah k dosaženým výsledkům a vztah k zaměstnancům. Manažer si musí vybrat takový styl řízení, který je efektivní pro plnění cílů sociální organizace.

Práce v sociální sféře je náročná jak pro zaměstnance, kteří pracují s klienty, tak i pro vedoucí pracovníky. V krizových situacích je pak velmi důležitá supervize. V sociální sféře se vyskytuje nejčastěji supervize reciproční a intervize.

EMPIRICKÁ ČÁST

5 SOCIÁLNÍ SLUŽBY V OKRESE OSTRAVA-MĚSTO

Sociální služby jsou upraveny zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Předmětem úpravy jsou „*podmínky poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím sociálních služeb a příspěvku na péči, podmínky pro vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, výkon veřejné správy v oblasti sociálních služeb, inspekci poskytování sociálních služeb a předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách.*“¹⁴⁸

Základní zásadou je: „*Každá osoba má nárok na bezplatné poskytnutí základního sociálního poradenství o možnostech řešení nepříznivé sociální situace nebo jejího předcházení. Rozsah a forma pomoci a podpory poskytnuté prostřednictvím sociálních služeb musí zachovávat lidskou důstojnost osob. Pomoc musí vycházet z individuálně určených potřeb osob, musí působit na osoby aktivně, podporovat rozvoj jejich samostatnosti, motivovat je k takovým činnostem, které nevedou k dlouhodobému setrvávání nebo prohlubování nepříznivé sociální situace a posilovat jejich sociální začleňování. Sociální služby musí být poskytovány v zájmu osob a v náležitě kvalitě takovými způsoby, aby bylo vždy důsledně zajištěno dodržování lidských práv a základních svobod osob.*“¹⁴⁹

Státní správu podle tohoto zákona vykonává Ministerstvo práce a sociálních věcí, krajské úřady, obecní úřady obcí s rozšířenou působností – v tomto případě jde o výkon přenesené působnosti, okresní správy sociálního zabezpečení a Úřady práce. V oblasti sociálních služeb vykonávají působnost taky obce a kraje.¹⁵⁰

Působnost při zajišťování sociálních služeb vykonává **obecní úřad obce s rozšířenou působností** (dále ORP), který zajišťuje osobám, kterým není poskytována služba a je v takové situaci, která by mohla ohrozit její život nebo zdraví, poskytnutí sociální služby nebo jiné

¹⁴⁸ ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 37, s. 1257-1289. ISSN 1211-1244. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=108/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

¹⁴⁹ ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 37, s. 1257-1289. ISSN 1211-1244. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=108/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

¹⁵⁰ ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 37, s. 1257-1289. ISSN 1211-1244. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=108/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

formy pomoci v nezbytném rozsahu. Obecní úřad ORP poskytuje odborné sociální poradenství osobám ohroženým sociálním vyloučením, spolupracuje s Vězeňskou službou ČR, se zařízeními pro výkon ústavní a ochranné výchovy, Probační a mediační službou ČR, správními úřady a územními samosprávnými celky. Ve svém obvodu koordinuje poskytování sociálních služeb, spolupracuje s krajskou pobočkou Úřadu práce a krajským úřadem.

Krajský úřad zajišťuje poskytnutí sociální služby v případě, kdy poskytovatel ukončil poskytování sociálních služeb z důvodu zrušení registrace, pozbytí její platnosti nebo z jiného důvodu a osoby, které dříve službu využívaly nejsou schopny si samy zajistit její pokračování. Ve svém správním obvodu koordinuje poskytování služeb a řídí činnosti sociální práce. Spolupracuje s obecními úřady ORP.

„Obec zjišťuje potřeby poskytování sociálních služeb osobám nebo skupinám osob na svém území,“ zajišťuje dostupnost informací o službách, spolupracuje s dalšími obcemi, kraji a poskytovateli sociálních služeb, může zpracovat střednědobý plán rozvoje sociálních služeb ve spolupráci s krajem a spolupracuje s krajem při přípravě střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb.

„Kraj zjišťuje potřeby poskytování sociálních služeb osobám nebo skupinám osob na svém území,“ zajišťuje dostupnost informací o službách, spolupracuje s dalšími obcemi, kraji a poskytovateli sociálních služeb, zpracovává střednědobý plán rozvoje sociálních služeb ve spolupráci s obcemi, poskytuje informace obcím, vyhodnocuje plnění plánů rozvoje služeb.

Ministerstvo práce a sociálních věcí *„řídí a kontroluje výkon státní správy v oblasti sociálních služeb, zpracovává střednědobý národní plán rozvoje sociálních služeb za účasti krajů, zástupců poskytovatelů sociálních služeb a zástupců osob, kterým jsou poskytovány sociální služby.“*¹⁵¹

Sociální služby zahrnují:

- a) **Základní a odborné sociální poradenství.**
- b) **Služby sociální péče**, které pomáhají osobám zajišťovat jejich fyzickou a psychickou soběstačnost s možností zapojení do běžného života. Zákon o sociálních službách řadí

¹⁵¹ ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 37, s. 1257-1289. ISSN 1211-1244. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=108/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

mezi služby sociální péče osobní asistenci, pečovatelskou službu, tísňovou péči, průvodcovské a předčitatelské služby, podporu samostatného bydlení, odlehčovací služby, centra denních služeb, denní stacionáře, týdenní stacionáře, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, chráněné bydlení a sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče.

- c) **Služby sociální prevence**, které pomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou ohroženy krizovou sociální situací. Mezi služby sociální prevence řadí zákon ranou péči, telefonickou krizovou pomoc, tlumočnické služby, azylové domy, domy na půl cesty, kontaktní centra, krizovou pomoc, intervenční centra, nízkoprahová denní centra, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, noclehárny, služby následné péče, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením, sociálně terapeutické dílny, terapeutické komunity, terénní programy a sociální rehabilitaci.¹⁵²

„Sociální služby se poskytují jako služby pobytové, ambulantní nebo terénní.“¹⁵³

5.1 Sociální služby zřizované Moravskoslezským krajem

V okrese Ostrava-město není Moravskoslezský kraj zřizovatelem žádné sociální služby.

V rámci Moravskoslezského kraje je zřizovatelem 24 příspěvkových organizací. Ty poskytují v jednom případě odborné sociální poradenství, ve 47 případech služby sociální péče a v 5 případech služby sociální prevence.

Odborné sociální poradenství je poskytováno v jednom zařízení v Karviné-Fryštátě v Centru psychologické pomoci, p.o. Kapacita je bez objednání max. 1 uživatel na 1 odborného pracovníka denně.

Služby sociální péče jako příspěvkové organizace zřizované Moravskoslezským krajem jsou nejvíce zastoupeny domovy pro seniory – jedná se o 13 zařízení a domovy pro

¹⁵² ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 37, s. 1257-1289. ISSN 1211-1244. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=108/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

¹⁵³ ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 37, s. 1257-1289. ISSN 1211-1244. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=108/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

osoby se zdravotním postižením – 12 zařízení. Následují domovy se zvláštním režimem – 9 zařízení, chráněné bydlení je zastoupeno 7 zařízeními, podpora samostatného bydlení má 3 zařízení, následují 2 centra denních služeb a 1 odlehčovací služba.

Služby sociální prevence jako příspěvkové organizace zřizované Moravskoslezským krajem zastupuje telefonická krizová pomoc a sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi v Karviné, sociálně terapeutické dílny v Krnově, Bruntále a Frýdlantu nad Ostravicí.¹⁵⁴

Sociální služby zřizované MSK jsou uvedeny v příloze č. 1 – 4.

5.2 Sociální služby zřizované Statutárním městem Ostrava

Proces komunitního plánování sociálních služeb a souvisejících aktivit (dále jen KPSS) v Ostravě započal v roce 2003. Vedení města tehdy rozhodlo, že formou metody komunitního plánování bude docházet k plánování a rozvoji sociálních služeb, které občané města potřebují. K jednání byly přizvány organizace, které v této oblasti působí a uživatelé služeb. V současné době je vypracován Komunitní plán sociálních služeb a souvisejících aktivit ve městě Ostrava na období 2011-2014.

¹⁵⁴ Příspěvkové organizace zřizované Moravskoslezským krajem. *Moravskoslezský kraj - Krajský úřad: Sociální služby* [online]. © 2012 [cit. 2012-01-17]. Dostupné z: http://verejna-sprava.krmoravskoslezsky.cz/soc_prispevkove_organizace.html#case

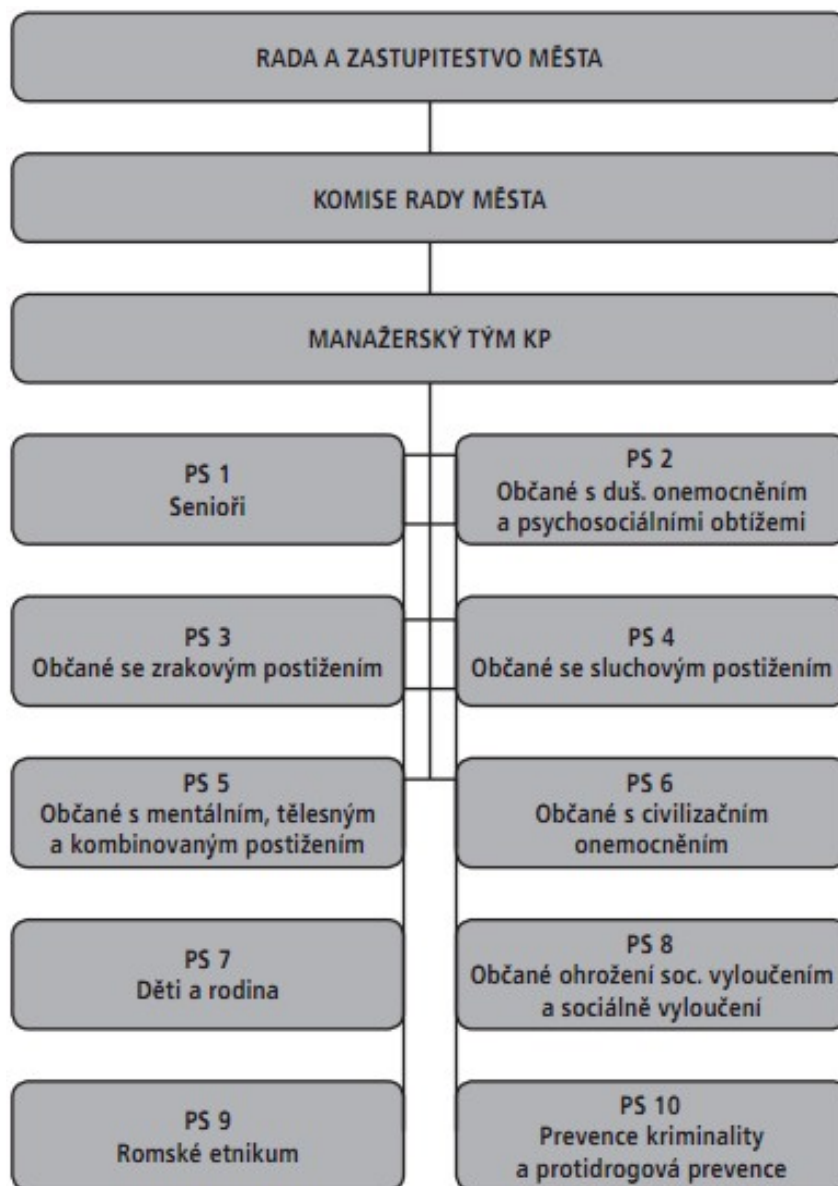
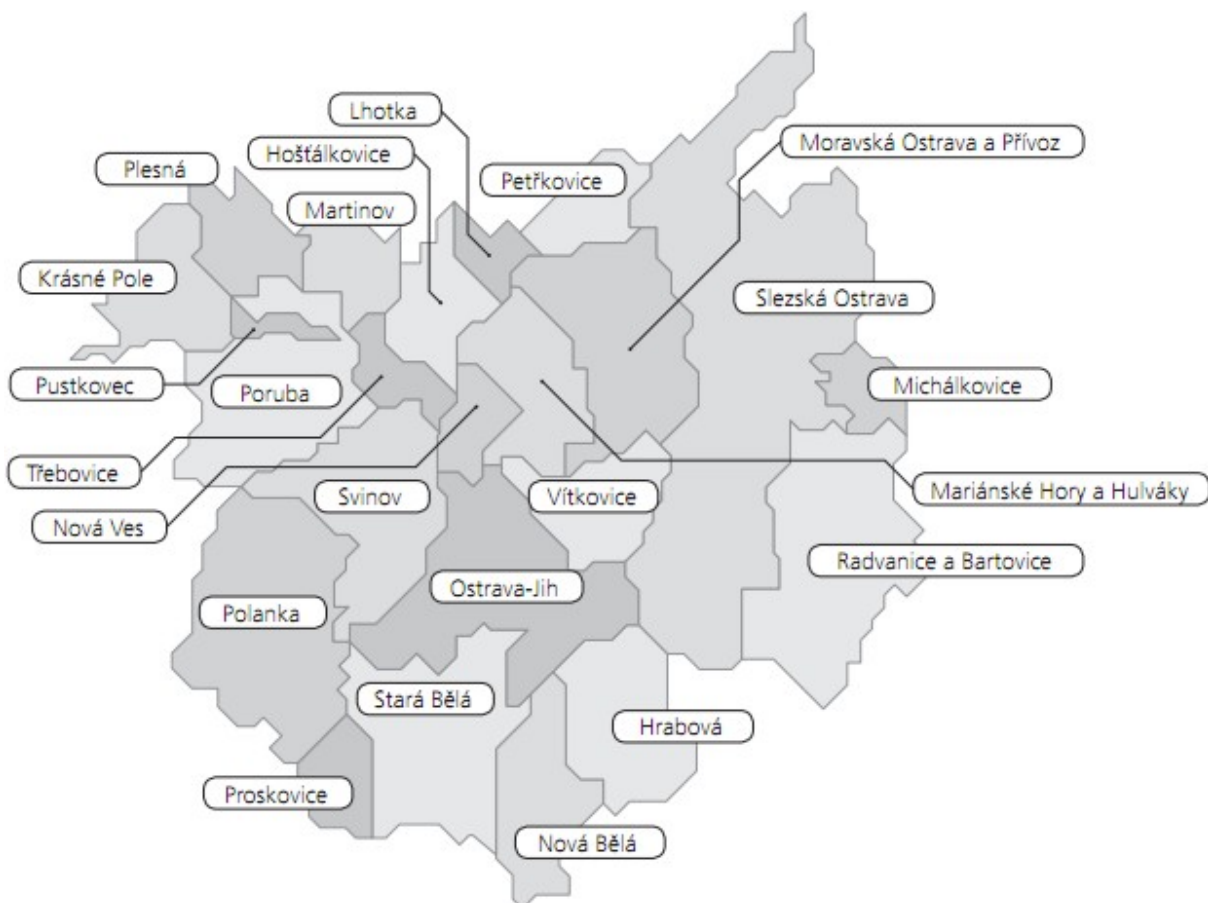


Schéma 8: Organizační struktura KPSS v Ostravě

155

Statutární město Ostrava (dále jen SMO) se člení na **23 městských obvodů**, které jsou autonomními samosprávnými celky. KPSS je řízeno zaměstnanci SMO a spolupracuje s vedením jednotlivých úřadů městských obvodů a s příslušnými zaměstnanci.

¹⁵⁵ Komunitní plánování sociálních služeb. *Statutární město Ostrava: oficiální portál města* [online]. 24.01.2012 [cit. 2012-01-17]. Dostupné z: <http://www.ostrava.cz/cs/urad/magistrat/odbory-magistratu/odbor-socialnich-veci-skolstvi-sportu-a-volnocasovych-aktivit/oddeleni-koncepcie-a-rozvoje-socialnich-sluzeb/komunitni-planovani-socialnich-sluzeb>



Obrázek 1: Městské obvody Statutárního města Ostravy

156

Na území města působí celkem 66 organizací, které poskytují 179 sociálních služeb. Poskytovateli služeb jsou nestátní neziskové organizace (dále jen NNO), příspěvkové organizace SMO (dále jen PO SMO) a městského obvodu a městské obvody (dále jen MO). Současně se sociálními službami je poskytováno 202 souvisejících aktivit.

NNO jsou zřizovateli 136 sociálních služeb, PO SMO zřizují 29 sociálních služeb a městské obvody jsou zřizovateli 14 sociálních služeb.¹⁵⁷

¹⁵⁶ Komunitní plánování sociálních služeb. *Statutární město Ostrava: oficiální portál města* [online]. 24.01.2012 [cit. 2012-01-17]. Dostupné z: <http://www.ostrava.cz/cs/urad/magistrat/odbory-magistratu/odbor-socialnich-veci-skolstvi-sportu-a-volnocasovych-aktivit/oddeleni-koncepcie-a-rozvoje-socialnich-sluzeb/komunitni-planovani-socialnich-sluzeb>

¹⁵⁷ Komunitní plánování sociálních služeb. *Statutární město Ostrava: oficiální portál města* [online]. 24.01.2012 [cit. 2012-01-17]. Dostupné z: <http://www.ostrava.cz/cs/urad/magistrat/odbory-magistratu/odbor-socialnich-veci-skolstvi-sportu-a-volnocasovych-aktivit/oddeleni-koncepcie-a-rozvoje-socialnich-sluzeb/komunitni-planovani-socialnich-sluzeb>

Služby **sociálního poradenství** zajišťují ve SMO dvě příspěvkové organizace - Centrum psychologické pomoci a SMO v zařízení Odborného sociálního poradenství.

Městské obvody tuto službu nezajišťují.

V Ostravě je zastoupeno 10 služeb **sociální péče** v celkem 22 PO SMO. Po jedné organizaci je zastoupena podpora samostatného bydlení, centrum denních služeb, týdenní stacionář a sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních ústavní péče. Dvě zařízení provozují denní stacionář, tři zařízení fungují jako domovy pro osoby se zdravotním postižením, šest zařízení jako domovy se zvláštním režimem a sedm jako domovy pro seniory.

MO jsou zřizovateli celkem 11 zařízení. Z toho je šest zařízení pečovatelské služby, čtyři zařízení odlehčovacích služeb a jedno centrum denních služeb.

Služby **sociální prevence** jsou poskytovány v 5 PO, z toho jsou dva azylové domy, a po jednom dům na půl cesty, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi a sociálně terapeutické dílny.

MO jsou zřizovateli dvou azylových domů a jedné noclehárny.

Sociální služby zřizované SMO jsou uvedeny v příloze č. 5 – 7.

5.3 Demografie okresu Ostrava-město

Ostrava je podle počtu obyvatel (přes 300 tis.) i rozlohy třetím největším městem České republiky a zároveň největším městem Moravskoslezského kraje. Nachází se v členitém terénu ostravské pánve, jen její západní část na levém břehu Odry přechází do Vítkovické vrchoviny. Ostrava má výhodnou strategickou polohu – leží 360 km východně od hlavního města Prahy, 310 km severně od Vídně, blízko státní hranice s Polskem, která probíhá cca 10 km severně od městského centra, hranice se Slovenskem je ve vzdálenosti 50 km východním směrem.

Počátek osídlení ve 13. století na soutoku řek Ostravice a Lučina, kde se dnes nachází Slezskoostravský hrad, je spojen s obchodní tzv. jantarovou stezkou, kterou obchodníci používali jako hlavní cestu, která spojovala Baltské a Středozemní moře. V Ostravě se potkávají ještě další velké řeky – Opava a Odra. Dvě z uvedených řek mají navíc velký historický význam. Ostravice a Odra tvoří hranici mezi Moravou a Slezskem.

Územní změnou, která vstoupila v platnost dne 1. 1. 2007, se území okresu Ostrava-město (nikoli města Ostravy) rozšířilo o obce Stará Ves nad Ondřejnicí, Šenov, Václavovice a Vratimov z okresu Frýdek-Místek, obce Čavisov, Dolní Lhota, Horní Lhota a Velká Polom z okresu Opava a obce Klimkovice, Olbramice, Vřesina a Zbyslavice z okresu Nový Jičín. Dnes je tedy okres Ostrava-město tvořen statutárním městem ve svých správních hranicích 23 městských obvodů a dalšími 12 obcemi, z nich 3 mají statut města (Klimkovice, Šenov a Vratimov). Celkovou rozlohou 331,5 km² je nejmenším okresem v kraji a třetím nejmenším v celé republice. Počtem obyvatel přes 330 tis. je druhým nejlidnatějším okresem v České republice a nejlidnatějším v kraji.



Obrázek 2: Správní obvody okresu Ostrava-město k 1. 1. 2003

158

Pro rozvoj města Ostravy bylo důležité objevení kvalitního černého uhlí (r. 1763), které mělo za následek vytvoření těžkého průmyslu a založení železáren. Ostatní průmyslová odvětví plnila pouze doplňkovou funkci. Ekonomická struktura je ještě stále charakterizována

¹⁵⁸ ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPRÁVNÍCH OBVODŮ OBCÍ S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ: Správní obvody obcí s rozšířenou působností 6 – Moravskoslezský kraj 2004. Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Ostravě [online]. 22.2. 2005 [cit. 2012-01-21]. Dostupné z: [http://www.ostrava.czso.cz/xt/edicniplan.nsf/t/B00027249D/\\$File/8105zc19.pdf](http://www.ostrava.czso.cz/xt/edicniplan.nsf/t/B00027249D/$File/8105zc19.pdf)

vysokým podílem těch odvětví, jejichž účinky na životní prostředí nejsou dobré. Schází větší zastoupení zpracovatelského a spotřebního průmyslu.

Se zastavením těžby uhlí v roce 1994 na území města se stává problémem výrazné snižování pracovních míst. S postupným poklesem těžkého průmyslu na území města se dostává do popředí i jeho role obchodního, administrativního, vzdělávacího a kulturního centra regionu. Státní dotace jsou směřovány na rekvalifikaci, formou přeškolení v kurzech organizovaných úřady práce. Tyto aktivity jsou však stále nedostačující. V uvedeném období se snižovala zaměstnanost a postupně narůstala nezaměstnanost. Její výše dosáhla v roce 2010 celkem 20 656 osob (v roce 2001 počtu 25 588 a v roce 1991 to bylo 9 715) a registrovaná míra nezaměstnanosti činila 11,98 % (v roce 2001 pak 16,24 % a 4,28 % v roce 1991).

	Rok 1991	Rok 2001	Rok 2010
Počet nezaměstnaných osob	9715	25588	20656
Registrovaná míra nezaměstnanosti	4,28%	16,24%	11,98%

Tabulka 5: Počet nezaměstnaných a míra nezaměstnanosti na Ostravsku¹⁵⁹

Registr ekonomických subjektů evidoval v městě Ostravě v roce 2010 celkem 76 491 jednotek, a z toho bylo 11 474 obchodních společností, 1 059 družstev, 9 státních podniků, 55 901 soukromých podnikatelů vč. rolníků a osob podnikajících podle zvláštních předpisů.

V městě Ostravě jsou početně zastoupeny všechny stupně školního i předškolního vzdělávání. Výuku v řadě vysokoškolských studijních oborů nabízejí Ostravská univerzita, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava a Vysoká škola podnikatelská.¹⁶⁰

Demografické údaje okresu Ostrava-město ke dni 31. 12. 2010:

V okrese Ostrava-město žije celkem 333 579 obyvatel, z toho 161 553 žen a 172 026 mužů.

	Počet	Poměr
Muži	161 553	48,43 %
Ženy	172 026	51,57 %
Celkem	333 579	100,00 %

Tabulka 6: Počet a poměr obyvatel okresu Ostrava-město¹⁶¹

¹⁵⁹ Autorka vlastní

¹⁶⁰ ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPRÁVNÍCH OBVODŮ OBCÍ S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ: Správní obvody obcí s rozšířenou působností 6 – Moravskoslezský kraj 2004. Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Ostravě [online]. 22.2. 2005 [cit. 2012-01-21]. Dostupné z: [http://www.ostrava.czso.cz/xt/edicniplan.nsf/t/B00027249D/\\$File/8105zc19.pdf](http://www.ostrava.czso.cz/xt/edicniplan.nsf/t/B00027249D/$File/8105zc19.pdf)

Největší počet tvoří obyvatelstvo v produktivním věku 35-39 let, celkem 27 269. Následuje obyvatelstvo ve věku 30-34 let v počtu 27 209 a obyvatelstvo ve věku 45-49 let v počtu 23 698.

Ostatní údaje o obyvatelstvu v poměru věku a počtu uvádíme v následující tabulce.

<i>Věk</i>	<i>Počet</i>	<i>Věk</i>	<i>Počet</i>	<i>Věk</i>	<i>Počet</i>
0	3 570	30 – 34	27 209	65 – 69	18 547
1 – 4	14 024	35 – 39	27 269	70 – 74	13 024
5 – 9	15 186	40 – 44	23 028	75 – 79	9 496
10 – 14	14 207	45 – 49	23 698	80 – 84	7 038
15 – 19	18 495	50 – 54	21 579	85 – 89	3 862
20 – 24	22 776	55 – 59	23 691	90 – 94	742
25 – 29	23 248	60 – 64	22 732	95 a více	158
Celkem	333 579				

Tabulka 7: Věkové složení obyvatelstva okresu Ostrava-město k 31. 12. 2010¹⁶²

Podle veřejné databáze Českého statistického úřadu jsme zjistili, že v okrese Ostrava-město se ke dni 31. 12. 2010 narodilo 3 604 dětí a zemřelo 3 695 občanů. Taky počet vystěhovalých občanů přesahuje počet občanů, kteří se do okresu přistěhovali. Celkově lze tedy usuzovat, že počet obyvatel okresu Ostrava-město se snižuje.

¹⁶¹ Autorka vlastní

¹⁶² Autorka vlastní

Počet sňatků	1 504	Neumístěných uchazečů o zaměstnání	21 732
Počet rozvodů	1 093	<i>Z toho podíl v %</i>	
Počet živě narozených	3 604	dosažitelných	95
Počet potratů celkem	1 192	žen	47,5
Počet zemřelých	3 695	absolventů škol	4,6
Přirozený přírůstek	-91	občanů se zdravotním postižením	11
Počet přistěhovalých	3 631	osob do 24 let	15,6
Počet vystěhovalých	5 386	osob 50 a více let	28,5
Přírůstek stěhováním	-1 755	osob v evidenci ÚP 6-12 měsíců	17,2
Celkový přírůstek	-1 846	osob v evidenci ÚP nad 12 měsíců	40,6
		míra nezaměstnanosti	11,92
		volná pracovní místa	1441
		uchazeči na 1 pracovní místo	15,1

Tabulka 8: Ostatní demografické údaje okresu Ostrava-město k 31. 12. 2010¹⁶³

SHRNUTÍ

Sociální služby jsou upraveny zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů a vyhláškou MPSV č. 505/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Poskytované služby dle výše uvedeného zákona jsou sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence. V okrese Ostrava-město není Moravskoslezský kraj zřizovatelem žádné sociální služby. Zřizovateli a poskytovateli služeb v okrese Ostrava-město jsou nestátní neziskové organizace, příspěvkové organizace Statutárního města Ostravy a městské obvody.

Ostrava je podle počtu obyvatel i rozlohy třetím největším městem České republiky a zároveň největším městem Moravskoslezského kraje. Přesto je však úmrtnost obyvatel vyšší než počet narozených dětí a taky počet vystěhovalých obyvatel přesahuje počet přistěhovalých. To je dáno i vysokou mírou nezaměstnanosti, která k 31. 12. 2010 činila 11,92 %.

¹⁶³ Autorka vlastní

6 CÍLE VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jaký styl řízení uplatňují vedoucí pracovníci sociálních odborů ÚMOB SMO z pohledu zaměstnanců sociálních odborů.

Naplnění hlavního cíle dosáhneme prostřednictvím dílčích cílů, a to:

- charakterizovat osobnost manažera
- zjistit, jaké vlastnosti vedoucích pracovníků jsou považovány za nejdůležitější
- zjistit způsob, jakým vedoucí pracovník jedná se svými podřízenými, tj. jakou používá formu vedení, popsat zdroje síly, na kterých je založen vliv vedoucího pracovníka
- zmapovat metody komunikace, které používají vedoucí pracovníci v kontaktu se svými podřízenými
- charakterizovat pracovní atmosféru na sociálních odborech, zjistit, jaká forma vedení vyhovuje zaměstnancům
- zmapovat, jak vidí svou práci tzv. linioví manažeři, tj. vedoucí oddělení sociálních odborů, a to ve vztahu ke svým podřízeným zaměstnancům i ke svému nadřízenému, tj. vedoucímu odboru.

Získané informace by měly dát přehled o řízení lidských zdrojů v sociální sféře Statutárního města Ostravy.

Byly stanoveny následující výzkumné předpoklady:

VP₁ Předpokládáme, že většina respondentů považuje za nejdůležitější u vedoucího pracovníka schopnost a ochotu naslouchat druhým.

VP₂ Předpokládáme, že většina respondentů uvede, že na pracovištích sociálních odborů je nejvíce používána metoda rozhovoru.

VP₃ Předpokládáme, že většině respondentům nejvíce vyhovuje participativní vedení ze strany nadřízeného.

VP₄ Předpokládáme, že vedoucí je ochoten poskytnout kdykoliv zaměstnanci odbornou pomoc nebo radu, ale zaměstnanec musí předložit navržené řešení.

VP₅ Předpokládáme, že pracovní atmosféra na sociálních odborech je neutrální.

VP₆ Předpokládáme, že vedoucí oddělení a vedoucí odboru pracují a rozhodují ve vzájemné shodě.

VP₇ Předpokládáme, že vedoucí oddělení hodnotí spolupráci se svým nadřízeným, tj. vedoucím odboru jako dobrou.

6.1 Metodologie, organizace výzkumného šetření a cílové skupiny

Pro výzkumné šetření jsem zvolila **metodu kvantitativní i metodu kvalitativní**. Kvantitativní metoda byla zastoupena formou dotazníkového šetření, kvalitativní metoda formou rozhovoru.

Dotazník je nejpoužívanější metodou pro získávání dat. Tímto způsobem lze získat za poměrně krátkou dobu velké množství údajů, resp. od velkého množství respondentů. Nevýhodou může být problém získat dostatečné množství odpovídajících a data uvedená v dotazníku nemusí být vyplněna pravdivě.¹⁶⁴

Dotazník obsahoval 25 otázek. Otázky byly členěny do čtyř částí. Otázky č.1 – č.7 byly zaměřeny na osobu respondenta, jeho věk, vzdělání, délku působení v sociální sféře a pracovní zařazení. Otázky č.8 – č.23 byly zaměřeny na charakteristiku vedoucího pracovníka, otázky č.24 – č.26 byly zaměřeny na supervizi a vzdělávání zaměstnanců. Poslední otázka byla otevřená, respondentům dávala možnost vyjádřit svůj názor na případnou změnu svého pracoviště.

Cílovou skupinou respondentů byli zaměstnanci sociálních odborů ÚMOb SMO.

Mezi 23 městských obvodů SMO bylo rozdáno počátkem října 2011 celkem 268 dotazníků. Pro předání dotazníků na jednotlivé sociální odbory jsme zvolili přímý osobní kontakt, ke kterému jsme se navíc objednali telefonicky. Pouze 17 dotazníků bylo zasláno e-mailem na sociální odbory v okrajových částech Ostravy.

Na vyplnění dotazníků bylo respondentům ponecháno 14 – 21 dnů a domluveno osobní převzetí vyplněných dotazníků. Na konci listopadu 2011 jsme měli z celkového počtu 268 předaných dotazníků vráceno 149 dotazníků, tj. 55,60 %.

¹⁶⁴ GAVORA Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido edice pedagogické literatury, 2000, s. 99. ISBN 80-85931-79-6.

Dotazníky k výzkumnému šetření jsme předávali vedoucímu odboru a můžeme konstatovat, že ne vždy jsme se setkali se vstřícností a to hlavně tehdy, když zjistili téma výzkumného šetření. Problém s vyplněním měli i jednotliví zaměstnanci, uváděli, že mají obavy z charakterizování svého nadřízeného, nepomohlo ani ujištění, že dotazník je anonymní. Velký problém s vyplněním měli muži, kterých je v sociální sféře velmi málo. Z celkového počtu předaných dotazníků ho vyplnili pouze tři muži. Při kontaktování sociálního odboru Magistrátu města jsme byli velmi nemile překvapeni postojem zaměstnanců, s kterými jsme jednali – odmítli převzít dotazníky – a to z důvodu velkého pracovního vytížení zaměstnanců, dalším důvodem bylo tvrzení, že vyplňování dotazníků nemají zaměstnanci v pracovní náplni a zástupce vedoucího odboru uvedla, že není ani kompetentní k převzetí dotazníků.

Dle našeho názoru byl tento postoj dán tématem výzkumného šetření, protože máme informace, že dotazníky na téma týkající se sociální práce přijali. Další problém vidíme v období, kdy výzkumné šetření probíhalo. V souvislosti se sociální reformou se připravoval přechod do nového systému administrace a výplaty sociálních dávek, resp. vznik jednotného výplatního místa. Termíny byly napjaté, vedoucí sociálních odborů neměli dostatek informací týkající se delimitace zaměstnanců, jejich nového místa působení, finančních podmínek, převodu výpočetní techniky, převodu dávkových agend aj. Domníváme se, že takhle situace podstatně ovlivnila pravdivé vyplnění údajů v dotazníku a měla vliv i na počet vyplněných dotazníků.

Rozhovor je jedna ze základních kvalitativních výzkumných metod. Prostřednictvím předem připravených otázek a následně odpovědí dotazovaných zjišťujeme údaje potřebné pro vlastní šetření. Při rozhovoru jde o kontakt tváří v tvář – výzkumníka a respondenta, proto je důležité navázání otevřené atmosféry a přátelského vztahu.¹⁶⁵

Rozhovor obsahoval 14 otázek a byl proveden s 5 vedoucími oddělení na sociálních odborech. Otázky č. 1 – č. 4 byly zaměřeny na osobu respondenta, otázky č. 5 – č. 11 mají přinést přehled o pracovní náplni vedoucího oddělení a otázky č. 12 – č. 14 charakterizují pracovní vztah vedoucího oddělení a vedoucího sociálního odboru. I v tomto případě jsme měli problémy s přesvědčováním respondentů o anonymitě, žádný nechtěl poskytnout rozhovor na zvukový záznam ani podpisem stvrdit provedení rozhovoru.

¹⁶⁵ GAVORA Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido edice pedagogické literatury, 2000, s. 110. ISBN 80-85931-79-6.

6.2 Vlastní výzkumné šetření

Vlastní výzkumné šetření je rozděleno do dvou oblastí, první tvoří výsledky dotazníkového šetření a druhou rozhovory.

A) Dotazník

Dotazník byl určen všem zaměstnancům sociálních odborů. Cílem bylo zjistit, jaký styl řízení uplatňují vedoucí pracovníci sociálních odborů ÚMOB SMO z pohledu zaměstnanců sociálních odborů.

V první části dotazníkového šetření, tj. otázky č.1- č.7, jsme se zaměřili na osobu respondenta.

Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 149 respondentů, z toho 146 žen a 3 muži. Výsledek jasně ukazuje na skutečnost, že v sociální sféře pracují převážně ženy.

Z celkového počtu 149 respondentů je 27 zastoupeno ve věkové kategorii 41 – 45 let, 26 respondentů v kategorii 36 – 40 let a 24 respondentů je v kategorii 31 – 35 let. Nejnižší počet respondentů – 3 byl zaznamenán u věku 60 a více let a 3 respondenti uvedli kategorii 20 – 25 let.

Třetí otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. Ze 149 dotazovaných uvedlo 74, že má střední odborné vzdělání s maturitou, 26 respondentů uvedlo vyšší odborné vzdělání, 28 respondentů má vysokoškolské vzdělání bakalářské a 21 uvedlo vysokoškolské vzdělání magisterské. Respondenti měli v rámci otázky uvést, v jaké oboru získali nejvyšší vzdělání mimo středního odborného vzdělání s maturitou. 25 dotazovaných uvedlo, že vystudovali Vyšší odbornou školu sociálně právní, obor sociální práce. Respondenti, kteří uvedli, že dosáhli vysokoškolského vzdělání nejčastěji studovali obor sociální pedagogika – prevence a resocializace a obor sociální práce. Tyto výsledky odrážejí skutečnost, že v Ostravě je možnost získat vzdělání pro výkon povolání v sociální sféře jak na VOŠ sociálně právní, tak na Ostravské univerzitě v oboru sociální pedagogika – prevence a resocializace a v oboru sociální práce.

V současné době si 35 respondentů doplňuje vzdělání dle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Z toho 3 studují VOŠ, 23 vysokoškolské bakalářské studium a 9 vysokoškolské magisterské studium.

Délka působení zaměstnanců v sociální sféře se pohybuje v rozmezí 16 – 20 let a 11 – 15 let.

Respondenti jsou nejvíce zařazováni na pozici sociálních pracovníků – tuto variantu odpovědi zvolilo 70 zaměstnanců ze 149 a na pozici dávkových specialistů – k této variantě se přiklonilo 59 zaměstnanců.

Podrobné výsledky první části dotazníkového šetření včetně grafického znázornění jsou uvedeny v příloze č. 12.

Ve druhé části dotazníku jsme se zaměřili na charakteristiku vedoucího pracovníka. Ve 133 případech bylo uvedeno, že nadřízeným je žena, pouze 16 odpovídajících uvedlo, že nadřízený je muž. Zaměstnanci považují za nejdůležitější vlastnost schopnost a ochotu naslouchat druhým, ochotu komunikovat s podřízenými a vybavení vedoucího morálními kvalitami s orientací na úkoly, nikoliv na zvýraznění své osobnosti. Komunikace nadřízených s podřízenými probíhá metodou osobního rozhovoru, což uvedlo z celého souboru dotazovaných 87. Výzkumným šetřením se z pohledu zaměstnanců opět potvrdilo, že v sociální sféře je nejvíce uplatňován výkonný styl řízení a participativní vedení vedoucích pracovníků, což zaměstnancům plně vyhovuje. Respondenti taky ocenili ochotu vedoucích poskytnout jim odbornou pomoc nebo radu kdykoliv je potřeba. Co se týká pracovní atmosféry, tak z pohledu 71 zaměstnanců je neutrální a 61 zaměstnanců uvedlo, že je pozitivní. V oblasti kontrolní činnosti vedoucích uvedlo z celkového počtu respondentů 118 zaměstnanců, že kontrolu ze strany nadřízeného vnímají jako prostředek ke zlepšení práce.

Třetí část dotazníkového šetření byla zaměřena na supervizi a na vzdělávání zaměstnanců. Ukázalo se, že supervize se již stává součástí vzdělávání zaměstnanců sociálních odborů, protože 102 respondentů ze 149 uvedlo, že na jejich odboru nebo oddělení je supervize prováděna a to převážně supervize skupinová, kdy jde o kontakt supervizora se skupinou pracovníků, kteří diskutují o své práci, pocitech, pracovních vztazích. V oblasti dalšího vzdělávání je taky příznivá situace, 143 respondentů uvedlo, že mají možnost se účastnit odborných seminářů, což v podstatě vyplývá ze zákona o úřednících, kdy zaměstnanci zařazení jako úředníci mají povinnost dalšího vzdělávání.

Poslední otázka výzkumného šetření byla otevřená a respondenti se mohli vyjádřit, co by na svém pracovišti zavedli, změnili nebo zrušili, kdyby byli v pozici vedoucího

pracovníka. Odpovědi byly různé, z větší části však uváděli, že by více komunikovali se zaměstnanci, zavedli stejný přístup ke všem zaměstnancům a častější porady.

Podrobné výsledky druhé a třetí části dotazníkového šetření včetně grafického znázornění jsou uvedeny v příloze č. 12.

Druhá část dotazníku tvořila podklady pro stanovené výzkumné předpoklady. V rámci dotazníkového šetření bylo stanoveno pět výzkumných předpokladů.

VP₁ - předpokládáme, že většina respondentů považuje za nejdůležitější u vedoucího pracovníka schopnost a ochotu naslouchat druhým.

V otázce č. 9 jsme přes respondenty zjišťovali, zda jejich nadřízený má **schopnosti specificky orientované na sociální problematiku**. Respondenti měli začlenit devět schopností nadřízeného do variant odpovědí ano – ne – nevím.

Schopnosti vedoucího pracovníka	Varianty odpovědí	Počet respondentů absolutní četnost	% relativní četnost
Ochota komunikovat s podřízenými	ano	125	83,89
	ne	18	12,08
	nevím	6	4,03
Schopnost a ochota naslouchat druhým	ano	118	79,19
	ne	23	15,44
	nevím	8	5,37
Zodpovědnost a důslednost	ano	124	83,22
	ne	12	8,05
	nevím	13	8,73
Schopnost nadhledu a odstupu	ano	95	63,76
	ne	26	17,45
	nevím	28	18,79
Morální kvality s orientací na úkoly, nikoliv na zvýraznění své osobnosti	ano	106	71,14
	ne	21	14,09
	nevím	22	14,77
Schopnost být dobrým koordinátorem	ano	111	74,50
	ne	20	13,42
	nevím	18	12,08
Ochota umožnit další vzdělávání podřízeným	ano	141	94,63
	ne	3	2,01
	nevím	5	3,36
Odborné vzdělání pro práci, kterou vykonává	ano	120	80,54
	ne	18	12,08
	nevím	11	7,38
Pochopení pro spolupracovníky a jejich potřeby	ano	119	79,87
	ne	19	12,75
	nevím	11	7,38

Tabulka 9: Schopnosti vedoucího pracovníka

Ze zjištěných údajů vyplývá, že vedoucí pracovníci komunikují s podřízenými, což uvedlo 125 respondentů, jsou zodpovědní a důslední a mají odborné vzdělání pro svou práci.

141 dotazovaných dále uvedlo, že jejich nadřízení jsou ochotni umožnit jim další vzdělávání. Pod pojmem další vzdělávání nemusí jím jen o vzdělávání ve smyslu zákona o úřednících, ale taky dle zákona o sociálních službách, kdy zaměstnanci mají zájem si doplnit nebo zvýšit svou kvalifikaci a tajemník úřadu na doporučení vedoucího zaměstnance poskytne tzv. studijní volno nebo jinou možnost, jak časově zvládat zaměstnání a studium.

V otázce č. 10 se měli respondenti vyjádřit, **kteřou ze schopností nadřízeného uvedených v otázce č. 9 považují za nejdůležitější.**

Zaměstnanci považují za nejdůležitější vlastnost schopnost a ochotu naslouchat druhým, k této variantě odpovědi se přiklonilo 29 respondentů, ochotu komunikovat s podřízenými uvedlo 28 respondentů a vybavení vedoucího morálními kvalitami s orientací na úkoly, nikoliv na zvýraznění své osobnosti uvedlo 26 respondentů. Další schopnosti vedoucích pracovníků dle důležitosti zaměstnanců jsou uvedeny v tabulce.

Schopnosti vedoucího pracovníka	Počet respondentů absolutní četnost	% relativní četnost
Ochota komunikovat s podřízenými	28	18,79
Schopnost a ochota naslouchat druhým	29	19,47
Zodpovědnost a důslednost	19	12,75
Schopnost nadhledu a odstupu	10	6,71
Morální kvality s orientací na úkoly, nikoliv na zvýraznění své osobnosti	26	17,45
Schopnost být dobrým koordinátorem	11	7,38
Ochota umožnit další vzdělávání podřízeným	0	0
Odborné vzdělání pro práci, kterou vykonává	2	1,34
Pochopení pro spolupracovníky a jejich potřeby	24	16,11
Celkem	149	100

Tabulka 10: Nejdůležitější schopnosti vedoucího pracovníka

Otázkou č. 11 jsme zjišťovali, **kteřou ze schopností uvedenou v otázce č. 9 u svého nadřízeného zaměstnanci postrádají.**

101 respondentů uvedlo, že nepostrádá žádnou schopnost u svého nadřízeného. 48 respondentů uvedlo alespoň jednu schopnost, kterou u svého nadřízeného postrádá. Zaměstnanci nejvíce postrádají schopnost nadhledu a odstupu a ochotu komunikovat s podřízenými.

Schopnosti vedoucího pracovníka	Počet respondentů absolutní četnost	% relativní četnost
Ochota komunikovat s podřízenými	9	6,04
Schopnost a ochota naslouchat druhým	6	4,03
Zodpovědnost a důslednost	3	2,01
Schopnost nadhledu a odstupu	12	8,05
Morální kvality s orientací na úkoly, nikoliv na zvýraznění své osobnosti	6	4,03
Schopnost být dobrým koordinátorem	3	2,01
Ochota umožnit další vzdělávání podřízeným	2	1,34
Odborné vzdělání pro práci, kterou vykonává	1	0,68
Pochopení pro spolupracovníky a jejich potřeby	6	4,03
Nepostrádám žádnou schopnost	101	67,78
Celkem	149	100

Tabulka 11: Schopnosti nadřízeného, které zaměstnanci nejvíce postrádají

Otázka č. 12 nám měla ukázat, **kteou ze schopností uvedenou v otázce č. 9 u svého nadřízeného zaměstnanci oceňují.**

27 dotazovaných uvedlo, že neoceňuje žádnou schopnost u svého nadřízeného. 122 dotazovaných uvedlo alespoň jednu schopnost, kterou u svého nadřízeného oceňuje. Zaměstnanci nejvíce u svých nadřízených oceňují ochotu komunikovat s podřízenými a pochopení pro spolupracovníky a jejich potřeby.

Schopnosti vedoucího pracovníka	Počet respondentů absolutní četnost	% relativní četnost
Ochota komunikovat s podřízenými	36	24,17
Schopnost a ochota naslouchat druhým	14	9,40
Zodpovědnost a důslednost	9	6,04
Schopnost nadhledu a odstupu	8	5,37
Morální kvality s orientací na úkoly, nikoliv na zvýraznění své osobnosti	12	8,05
Schopnost být dobrým koordinátorem	5	3,36
Ochota umožnit další vzdělávání podřízeným	13	8,72
Odborné vzdělání pro práci, kterou vykonává	1	0,67
Pochopení pro spolupracovníky a jejich potřeby	24	16,10
Neoceňuji žádnou schopnost	27	18,12
Celkem	149	100

Tabulka 12: Schopnosti nadřízeného, které zaměstnanci nejvíce oceňují

Stanovený výzkumný předpoklad se potvrdil.

Za nejdůležitější schopnost vedoucího pracovníka považují zaměstnanci schopnost a ochotu naslouchat druhým. Ze 149 dotazovaných ji uvedlo jako nejdůležitější 29 zaměstnanců. Tady se potvrzuje, že tzv. aktivní naslouchání je důležité nejen ve vztahu ke klientům sociálních odborů, ale i ve vztahu k zaměstnancům. Zaměstnanci taky ocenili ochotu vedoucího pracovníka komunikovat s podřízenými.

VP₂ – předpokládáme, že na pracovištích sociálních odborů je nejvíce používána metoda rozhovoru.

Výzkumný předpoklad byl potvrzen.

Otázce č. 14 se vztahovala k metodě komunikace nadřízeného s podřízeným. Z celého souboru dotazovaných 87 uvedlo, že nadřízený s nimi komunikuje metodou osobního rozhovoru, 28 dotazovaných uvedlo jako prostředek písemnou komunikaci prostřednictvím e-mailu, 16 uvedlo komunikaci formou porady a 12 prostřednictvím telefonického rozhovoru.

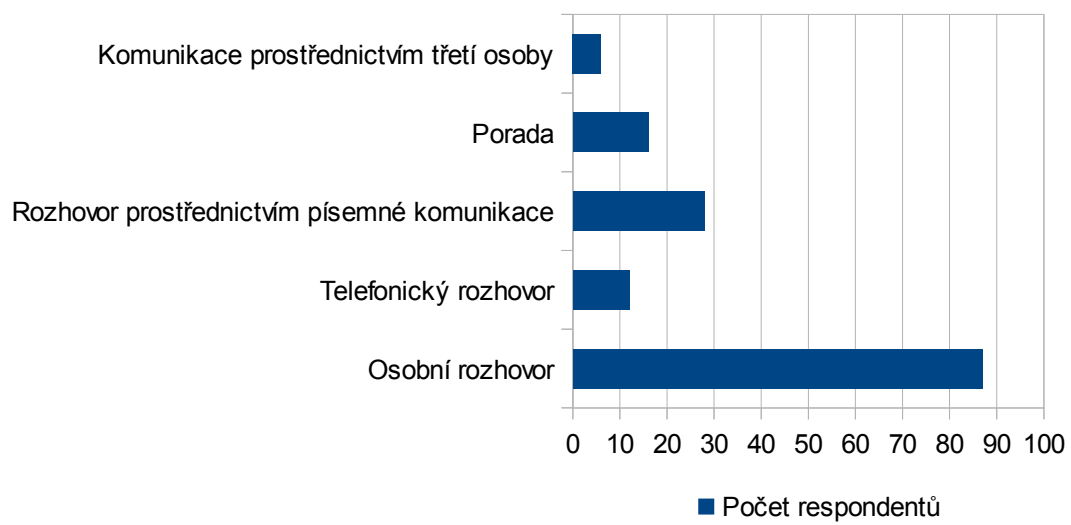
6 dotazovaných uvedlo, že s nimi jejich nadřízený komunikuje prostřednictvím třetí osoby, převážně osobní asistentky. Pro lepší názornost jsou údaje uvedeny i v grafickém znázornění.

Potvrzení našeho předpokladu se odráží i ve výsledku otázky č. 9, kdy dotazovaní uvedli, že jejich nadřízený je ochoten s nima komunikovat a tuto schopnost ocenili i v otázce č. 12.

Pro lepší názornost uvádíme zjištěné údaje v tabulce i v grafickém znázornění.

Metody komunikace	Počet respondentů absolutní četnost	% relativní četnost
Osobní rozhovor	87	58,39
Telefonický rozhovor	12	8,05
Rozhovor prostřednictvím písemné komunikace	28	18,79
Porada	16	10,74
Komunikace prostřednictvím třetí osoby	6	4,03
Celkem	149	100

Tabulka 13: Metody komunikace nadřízeného s podřízeným



Graf 1: Metody komunikace nadřízeného s podřízeným

VP₃ – předpokládáme, že většině respondentům nejvíce vyhovuje participativní vedení ze strany nadřízeného.

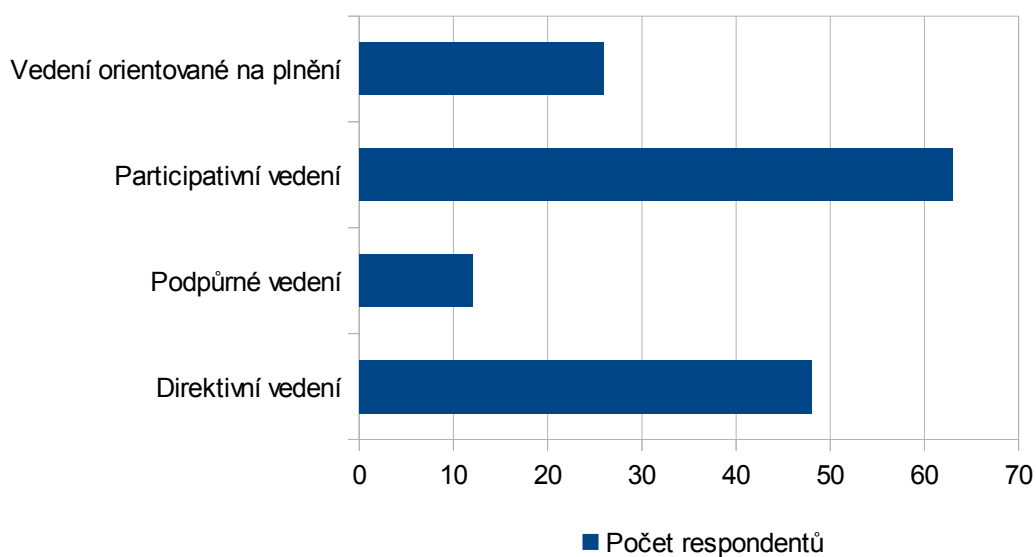
Výzkumný předpoklad se nám potvrdil.

Otázka č. 17 se vztahovala k používané **formě vedení** nadřízeného pracovníka.

63 respondentů ohodnotilo formu vedení svého nadřízeného jako vedení participativní, 48 respondentů jako vedení direktivní, 26 respondentů se přiklonilo k vedení orientovaného na plnění a 12 respondentů kvalifikovalo vedení jako podpůrné.

Formy vedení	Počet respondentů absolutní četnost	% relativní četnost
Direktivní vedení	48	32,22
Podpůrné vedení	12	8,05
Participativní vedení	63	42,28
Vedení orientované na plnění	26	17,45
Celkem	149	100

Tabulka 14: Formy vedení vedoucího pracovníka



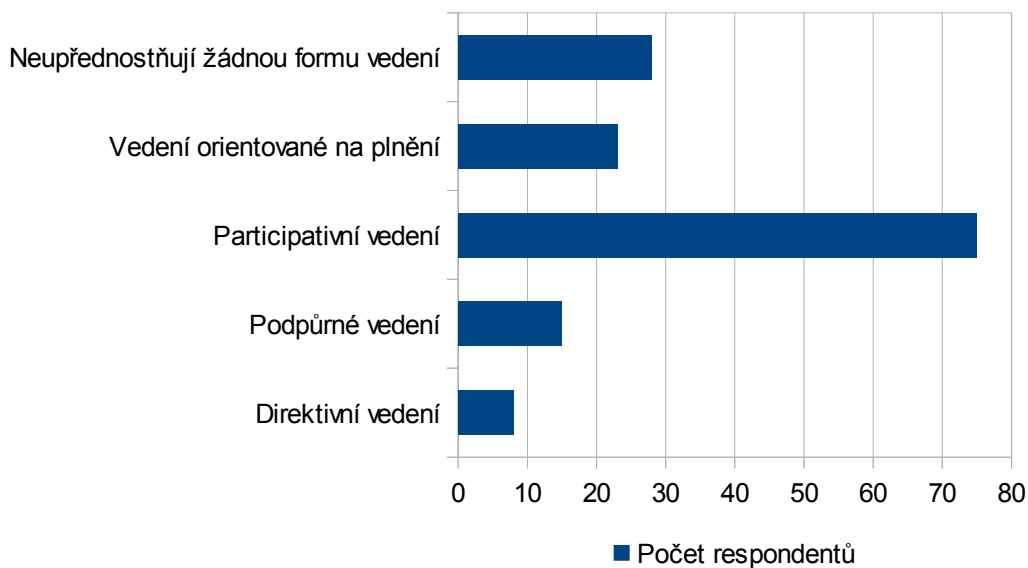
Graf 2: Formy vedení vedoucího pracovníka

V otázce č. 18 se měli respondenti vyjádřit, jakou **formu vedení** vedoucího uvedenou v otázce č. 17 upřednostňují.

Z celkového souboru dotazovaných uvedlo 28, že neupřednostňuje žádnou formu vedení. 75 respondentů uvedlo, že upřednostňuje participativní vedení, 23 respondentů upřednostňuje vedení orientované na plnění, 15ti respondentům vyhovuje podpůrné vedení a 8 se přiklání k direktivnímu vedení.

Formy vedení	Počet respondentů absolutní četnost	% relativní četnost
Direktivní vedení	8	5,36
Podpůrné vedení	15	10,06
Participativní vedení	75	50,36
Vedení orientované na plnění	23	15,43
Neupřednostňují žádnou formu vedení	28	18,79
Celkem	149	100

Tabulka 15: Forma vedení vedoucího pracovníka, kterou podřízení upřednostňují



Graf 3: Forma vedení vedoucího pracovníka, kterou podřízení upřednostňují

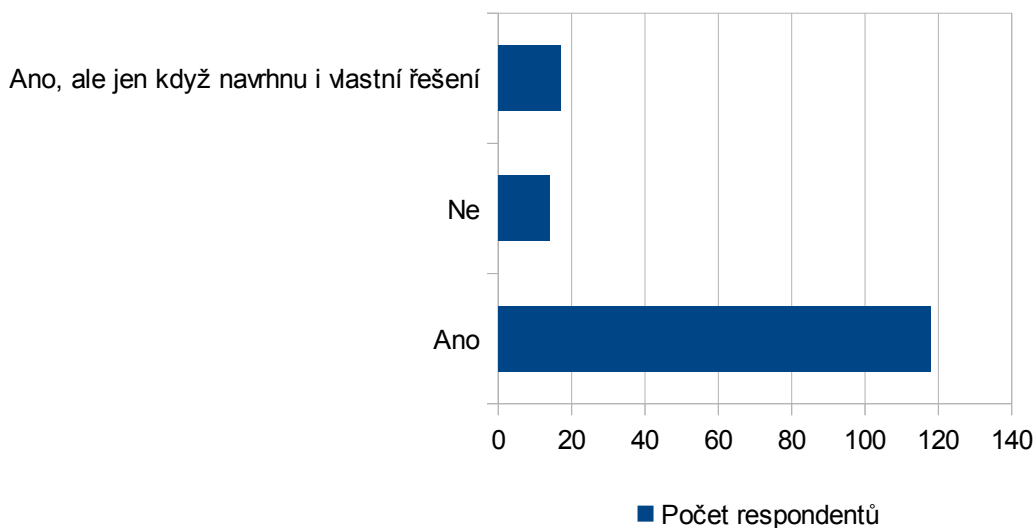
VP₄ – předpokládáme, že vedoucí je ochoten poskytnout kdykoliv zaměstnanci odbornou pomoc nebo radu, ale zaměstnanec musí předložit navržené řešení.

Výzkumný předpoklad se nepotvrdil.

V otázce č. 19 celkem 118 respondentů uvedlo, že se mohou na svého nadřízeného kdykoliv obrátit pro radu nebo pomoc. Tzn., že vedoucí pracovníci jsou ochotni poskytnout odbornou radu nebo pomoc, aniž by zaměstnanec musel vyvinout úsilí a sám přemýšlet nad řešením problému. Takové chování vedoucího pracovníka může vycházet z jeho pocitu, že musí vše rozhodovat sám, protože za rozhodnutí nese zodpovědnost. 17 respondentů uvedlo, že ano, ale pouze se svým navrženým řešením a 14 respondentů uvedlo, že se na svého nadřízeného nemohou obrátit.

Je vedoucí pracovník ochoten pomoci?	Počet respondentů absolutní četnost	% relativní četnost
Ano	118	79,19
Ne	14	9,40
Ano, ale jen když navrhu i vlastní řešení	17	11,41
Celkem	149	100

Tabulka 16: Ochota vedoucího pracovníka poskytnout odbornou pomoc nebo radu



Graf 4: Ochota vedoucího pracovníka poskytnout odbornou pomoc nebo radu

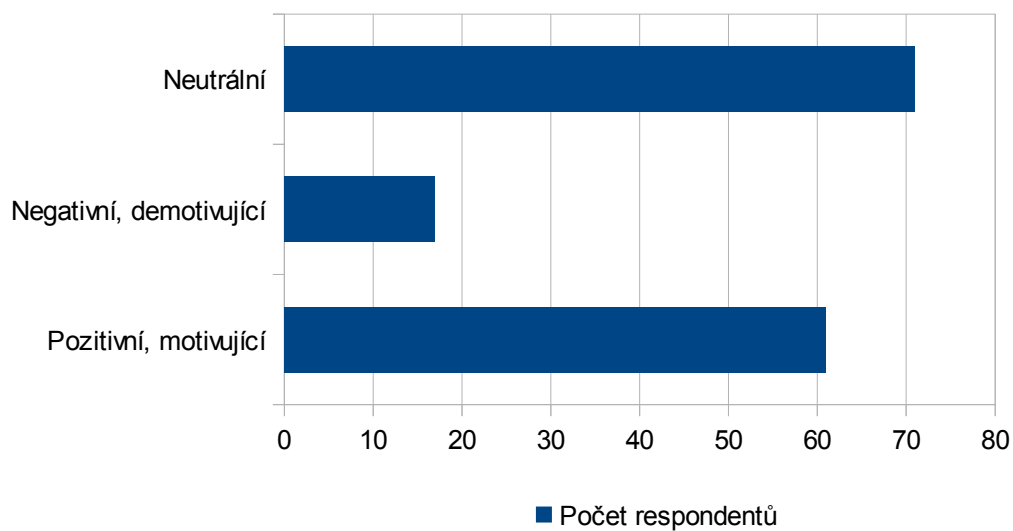
VP₅ – předpokládáme, že pracovní atmosféra na sociálních odborech je neutrální.

Výzkumný předpoklad byl potvrzen.

Otázka č. 20 měla dát odpověď na pracovní atmosféru na pracovišti. Jako neutrální atmosféru na pracovišti uvádí 71 respondentů, jako pozitivní charakterizuje pracovní atmosféru 61 respondentů a jako negativní, demotivující 17 respondentů.

Pracovní atmosféra	Počet respondentů absolutní četnost	% relativní četnost
Pozitivní, motivující	61	40,94
Negativní, demotivující	17	11,41
Neutrální	71	47,65
Celkem	149	100

Tabulka 17: Pracovní atmosféra v kolektivu



Graf 5: Pracovní atmosféra v kolektivu

Pro kvalitativní metodu výzkumného šetření jsme vybrali rozhovor s vedoucími oddělení sociálních odborů. Obsahem rozhovoru byl pracovní vztah mezi vedoucími oddělení a zaměstnanci a vedoucí oddělení a vedoucí odboru. Rozhovor byl rozdělen do tří částí. První část rozhovoru – otázka č. 1 – č. 4 se týkala osoby vedoucího oddělení, druhá část rozhovoru – otázka č. 5 – č. 11 se soustředila na jeho pracovní náplň a třetí část – otázka č. 12 – č. 14 charakterizuje vztah vedoucího oddělení a vedoucího sociálního odboru. Rozhovor byl proveden s pěti vedoucími oddělení. První otázka se týkala věku vedoucích. Tři vedoucí uvedli, že je jim 40 let, jeden uvedl 49 let a jeden 50 let. Vzdělání vedoucích je vysokoškolské, jen jeden má vyšší odbornou školu. Doba působení na uvedené pracovní pozici je různá, pohybuje se od 2 do 15 let. Před nástupem na pozici vedoucí oddělení pracovali všichni v sociální sféře jako sociální pracovníci, jeden dotazovaný uvedl, že pracoval jako dávkový pracovník a jeden jako kurátor pro mládež. Při komunikaci se svými podřízenými upřednostňují všichni osobní rozhovor, ale dle situace využívají i písemnou komunikaci prostřednictvím e-mailu a samozřejmě porady. Za svého pohledu uplatňují nejvíce styl řízení výkonný, který je jim nejbližší. Taky u otázky týkající se formy vedení shodně uvedli, že jim vyhovuje participativní vedení, ale dle povahy situace používají i vedení direktivní. Kontroly na svých pracovištích provádějí pravidelně, ale každý s různou frekvencí. Atmosféru na svém oddělení charakterizují jako přátelskou, funguje vzájemná pomoc, spolupráce a zastupitelnost. Rozhovor taky poukázal na skutečnost, že pravomoci vedoucího oddělení jsou omezené, v podstatě se vztahují pouze ke koordinaci práce na oddělení. Větší prostor pro odpověď byl dán u otázky č. 11, kde se vedoucí oddělení mohli vyjádřit, s jakými problémy se ve své pozici potýkají. Jeden vedoucí uvedl, že problémem je samotné vedení podřízených, druhý viděl problém v technickém zajištění oddělení. Tři vedoucí uvedli, že problémem je vedoucí odboru a jeho osobní vlastnosti, které nekorespondují s vlastnosti vedoucího pracovníka a nepochopení vedoucího odboru. Na otázku, zda považují vzájemnou shodu s vedoucími odboru za důležitou uvedli, že ano, navenek je nutné vystupovat jednotně. Ale již není nikde vidět, co např. té shodě předcházelo. Co se týká otázky delegování, tak dva respondenti uvedli, že nemají pocit, že by na ně vedoucí odboru delegováním přenášel svou zodpovědnost. Tři vedoucí však uvedli, že ten pocit mají a že delegováním zastávají v podstatě další pracovní pozice. Spolupráci s vedoucími odboru hodnotili tak, že v podstatě funguje, ale je to jako u vzájemné shody. Aby fungoval

celý sociální odbor, musí fungovat i vzájemná spolupráce, ale opět nikdo nevidí pozadí spolupráce.

VP₆ – předpokládáme, že vedoucí oddělení a vedoucí odboru pracují a rozhodují ve vzájemné shodě.

Výzkumný předpoklad byl potvrzen. Všichni vedoucích oddělení uvedli, že shoda je velmi důležitá, přestože ke vzájemné spolupráci s vedoucím odboru mají výhrady. V konečné fázi vypadá spolupráce jako shoda, avšak při ústupcích vedoucích oddělení.

VP₇ – předpokládáme, že vedoucí oddělení hodnotí spolupráci se svým nadřízeným, tj. vedoucím odboru jako dobrou.

Výzkumný předpoklad měl zhodnotit spolupráci mezi vedoucím oddělení a vedoucím odboru. Předpokládali jsme, že spolupráce z pohledu vedoucích oddělení bude hodnocena jako dobrá. Výzkumný předpoklad byl potvrzen, protože tři z pěti respondentů zhodnotili spolupráci jako dobrou.

6.3 Výzkumné závěry

Kvantitativní metodou prostřednictvím dotazníku jsme získali informace, na základě kterých došlo k potvrzení či vyvrácení výzkumných předpokladů. První výzkumný předpoklad byl potvrzen, protože ochotu a schopnost vedoucího pracovníka naslouchat druhým uvedli zaměstnanci na prvním místě. Lze konstatovat, že schopnost tzv. aktivního naslouchání je pro zaměstnance velmi důležitá.

Druhý výzkumný předpoklad se týkal komunikace nadřízeného s podřízenými. Předpokládali jsme, že nejpoužívanější forma komunikace bude metoda rozhovoru. Výzkumný předpoklad byl potvrzen, respondenti uvedli, že s nimi vedoucí nejčastěji komunikuje osobně. Ostatní uvedené metody komunikace jsou však taky nutné a podle množství a důležitosti informací, velikosti pracovního kolektivu a rychlosti předání informace je již na vedoucím pracovníkovi, jakou formu komunikace zvolí.

Výzkumný předpoklad číslo tři se týkal formy vedení nadřízených. Předpokládali jsme, že zaměstnancům bude nejvíce vyhovovat participativní vedení. Tento výzkumný předpoklad byl potvrzen. Zaměstnanci chtějí vyjádřit svůj názor na danou věc, potřebují pocit, že o jejich

názor vedoucí stojí a je na nadřazeném, zda na názory podřízených bude brát ohled při svém rozhodování.

Čtvrtý výzkumný předpoklad se týkal ochoty nadřízeného poskytnout zaměstnanci odbornou pomoc nebo radu. Předpokládali jsme, že vedoucí jsou ochotni poskytnout odbornou radu nebo pomoc, ale zaměstnanec musí přijít se svým navrženým řešením. Tento předpoklad se nám nepotvrdil. Vedoucí jsou ochotni poskytnou zaměstnanci odbornou radu nebo pomoc kdykoliv, aniž by podřízený musel sám přemýšlet nad řešením problému.

Pro kvalitní pracovní výkon je nutná taky příjemná pracovní atmosféra. Té se týkal pátý výzkumný předpoklad. Předpokládali jsme, že na sociálních odborech je neutrální pracovní atmosféra. Taky tento předpoklad se nám potvrdil. Domníváme se však, že neutrální pracovní atmosféra byla dána i situací v době výzkumného šetření, ta souvisela s připravovanou organizací přechodu dávkových systémů na Úřad práce ČR a to za běžného provozu na dávkových odděleních poskytujících dávky pomoci v hmotné nouzi.

Výzkumný předpoklad číslo šest a sedm vycházely z kvalitativního výzkumného šetření provedeného pomocí rozhovoru s vedoucími oddělení sociálních odborů. Předpoklad číslo šest se týkal pracovního vztahu mezi vedoucími oddělení a vedoucími odboru, zda pracují a rozhodují ve vzájemné shodě. Výzkumný předpoklad se potvrdil. Všech pět vedoucích oddělení uvedlo, že shodu považují za důležitou, a přestože ke vzájemné spolupráci s vedoucími odboru mají výhrady, v konečné fázi řešení problému může spolupráce vypadat jako shoda, i když při ústupcích vedoucími oddělení.

Výzkumný předpoklad číslo sedm byl zaměřen na zhodnocení spolupráce mezi vedoucími oddělení a vedoucími odboru. Předpokládali jsme, že spolupráce z pohledu vedoucích oddělení bude hodnocena jako dobrá. Výzkumný předpoklad byl potvrzen, tři z pěti respondentů uvedli, že spolupráci hodnotí jako dobrou. Domníváme se, že dobrá spolupráce mezi všemi vedoucími zaměstnanci, tj. vedoucími oddělení a vedoucími odboru je zárukou kvalitního fungování celého sociálního odboru.

Lze konstatovat, že vedoucí pracovníci jsou lidé, kteří jsou ochotni komunikovat se svými podřízenými, jsou zodpovědní a mají odborné vzdělání pro svou práci. Se zaměstnanci komunikují převážně osobně. Moc vedoucích zaměstnanců je založena na sympatiích, osobních vlastnostech, na úctě a k takovému vedoucímu mají podřízení respekt a úctu.

Jako významný faktor, který se projevil na základě výzkumného šetření, považujeme VP₄. 80% dotazovaných uvedlo, že vedoucí je ochoten poskytnout kdykoliv zaměstnanci odbornou pomoc nebo radu, aniž by zaměstnanec musel předložit navrhované řešení. Nebylo předmětem výzkumného šetření, z jakého důvodu jsou vedoucí pracovníci ochotni zaměstnanci poskytnout ihned pomoc či radu. Lze se domnívat, že takové chování vedoucího pracovníka může vycházet z jeho pocitu, že musí vše rozhodovat sám, protože nese zodpovědnost. Jako doporučení pro praxi bychom navrhovali, následující: Každý zaměstnanec zastává pozici samostatného odborného referenta, tudíž by měl i samostatně rozhodovat a převzít zodpovědnost za své rozhodnutí. Pro odbornou pomoc či radu by měl přijít se svým navrženým řešením problému a následně ho s vedoucím konzultovat. Tím si zaměstnanec rozšiřuje své znalosti, učí se orientovat v oblastech potřebných pro řešení problému, v legislativě atd.

K zamyšlení pro praxi by stála i komunikace vedoucího prostřednictvím třetí osoby – převážně osobní asistentky. Přesto, že tuto variantu odpovědi uvedli jen 4% dotazovaných, tak je zřejmé, že i taková komunikace se v praxi vyskytuje. Vedoucí pracovníci, kteří takové komunikace využívají, by se měli zamyslet, protože z pohledu podřízených je takový vedoucí pracovník považován za člověka, který je zaměřen spíše na zvýraznění své osobnosti a komunikací prostřednictvím osobní asistentky dává zaměstnancům najevo důležitost svého postavení.

Co se týká pracovního vztahu mezi vedoucím odborem a vedoucím oddělením, tak by bylo vhodné vedoucím odboru doporučit, aby se více zajímali o náplň práce vedoucího oddělení, protože při rozhovorech jsme se nesetkali s vedoucím oddělení, který by kromě funkce vedoucího oddělení neměl ještě svou konkrétní práci. Každý vykonával ještě další činnost, jako např. kurátora pro mládež, sociálního pracovníka nebo ekonoma odboru. A tato činnost vedoucím oddělení zabere část pracovní doby. Dále by bylo vhodné posílit pravomoci vedoucího oddělení, z rozhovoru vyšlo najevo, že jejich pravomoci jsou velmi malé, týkají se pouze formálních záležitostí. Delegovat na vedoucí oddělení pouze takové činnosti, které nepůsobí dojmem přenášení zodpovědnosti z vedoucího odboru na podřízené.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjistit, jaký styl řízení uplatňují vedoucí pracovníci sociálních odborů Úřadů městských obvodů Statutárního města Ostravy z pohledu zaměstnanců sociálních odborů a jak nahlíží na svou práci linioví manažeři, tj. vedoucí oddělení sociálních odborů a to ve vztahu ke svým podřízeným zaměstnancům i ke svému nadřízenému, tj. vedoucímu odboru. Splnění hlavního cíle jsem dosáhla prostřednictvím dílčích cílů, které byly naplněny. Podařilo se charakterizovat osobnost vedoucího manažera v sociální sféře včetně vlastností, potřebných pro pozici vedoucího zaměstnance. Výzkumná část zmapovala nejen styl řízení vedoucích zaměstnanců, ale i jejich schopnosti, které považují zaměstnanci za nejdůležitější, formu vedení, metody komunikace s podřízenými, zdroje síly, na kterých je založen vliv vedoucího pracovníka, ale i pracovní atmosféru. Prostřednictvím rozhovoru se podařilo charakterizovat problémy vedoucích jednotlivých oddělení sociálních odborů.

Empirická část diplomové práce ukázala, jaké je chování vedoucích pracovníků sociálních odborů Úřadů městských obvodů v Ostravě. Určitě by bylo přínosem s těmito výsledky seznámit vedoucí odborů a vedoucí oddělení na společných poradách vedených metodickým orgánem – Magistrátem města Ostravy. Otázkou však zůstává, zda by vedoucí měli vůbec o tato zjištění zájem, když se stavěli s nedůvěrou a obavou již k vyplňování dotazníků a k rozhovoru. Přesto se domnívám, že sdělení výsledků dotazníkového šetření by bylo pro vedoucí zaměstnance přínosem a nad výsledky rozhovoru by se mohli zamyslet vedoucí odborů a uvědomit si, jak náročné je postavení vedoucích oddělení.

Za dobu svého dlouholetého působení na pozici vedoucí oddělení na sociálním odboru jsem získala cenné zkušenosti, týkající se práce s podřízenými. Osvědčilo se mi jednání založené na vzájemném respektu, uznání, pochopení. Snažila jsem se zaměstnance vyslechnout, pochopit jejich problémy a zastat se jich, protože jsem věděla, jak náročná je práce sociálního pracovníka a dávkového specialisty v souvislosti s výplatou dávek hmotné nouze. Zkrátka – měla jsem je ráda. Na základě svých zkušeností bych doporučila všem vedoucím oddělení i vedoucím odborů, aby přistupovali ke svým zaměstnancům s respektem, úctou, aby pochopili jejich práci a brali v potaz jejich připomínky a názory, protože jsou to zase jen ti „obyčejní zaměstnanci“, kteří vytváří obraz odboru, tzn. jak se chovají ke klientům

i k sobě navzájem a z této dobré pověsti pak těží i vedoucí zaměstnanec. Důležitá pro mě byla pozitivní atmosféra na pracovišti, protože zastávám názor, že když je na pracovišti dobrá atmosféra, dobré vztahy mezi zaměstnanci, vzájemná tolerance, ohleduplnost, spolupráce, tak i náročná práce se zvládá mnohem lépe. Taky jsem si ověřila, jak důležitá je komunikace s podřízenými, dát jim najevo, že mohou kdykoliv přijít pro radu nebo pomoc – ale s navrženým řešením, jak problém řešit. Domnívám se, že je to pro pracovníka přínosem, musí sám vyhledat informace, analyzovat je a použít pro řešení problému. Podřízení dokáží ocenit, když se jejich vedoucí nad ně nepovyšuje, nestydí se přiznat svou chybu nebo říct slovo „nevím“. Já sama jsem se ve vztahu k podřízeným takto chovala a troufám si říct, že naše vzájemné vztahy byly dobré. Proto takový přístup k podřízeným doporučuji i ostatním vedoucím oddělení.

Jsem toho názoru, že výzkumné šetření týkající se vztahu nadřízený – podřízený by bylo mělo využito nejen v sociální sféře, ale např. ve školství, na školách různého typu ve vztahu ředitel versus pedagogický personál nebo ředitel versus nepedagogičtí zaměstnanci.

Za zamyšlení by stálo zmapování vzájemného pracovního vztahu vedoucího odboru a vedoucího oddělení na sociálních odborech ÚMOB SMO jako samostatného tématu závěrečné práce. Oblast těchto vztahů není dosud nikde charakterizována, přestože se jedná o téma složité jak z pohledu pravomocí vedoucích oddělení tak z pohledu míry jejich zodpovědnosti.

Postavení vedoucího manažera v sociální sféře není jednoduché. V praxi nevystačí vedoucí pracovník jen s vrozenými vlastnostmi, které ho předurčují pro tuto náročnou funkci, ale je nutné se neustále vzdělávat a získávat odborné znalosti jak z oblasti managementu, tak z oblasti řízení lidských zdrojů a vedení lidí a z oblasti komunikace s lidmi. Přestože zákon o úřednících stanovuje povinnost vzdělávání vedoucích úředníků do dvou let od nástupu do funkce, domnívám se, že jen toto vzdělávání nestačí a je nutné aby vedoucí pracovník dále navštěvoval odborné semináře týkající se tzv. měkkých dovedností, neustále se zdokonaloval v komunikaci s lidmi, aktivně jim naslouchal, učil se komunikovat nejen s různými typy klientů sociálních odborů, ale i s různými typy zaměstnanců. Takové vzdělávání by se mělo stát součástí jeho osobního rozvoje, protože jak říká přísloví – opakování je matka moudrosti.

SEZNAM ZKRATEK

KPSS	Komunitní plánování sociálních služeb
MMO	Magistrát města Ostravy
MO	Městský obvod
NNO	Nestátní neziskové organizace
OÚ ORP	Obecní úřad obve s rozšířenou působností
PO SMO	Příspěvkové organizace Statutárního města Ostravy
SMO	Statutární město Ostrava
ÚMOb SMO	Úřad městského obvodu Statutárního města Ostravy
VOŠ	Vyšší odborná škola
VP	Výzkumný předpoklad

SEZNAM LITERATURY A DALŠÍCH ODBORNÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. Přeložil Jiří REZEK. Praha: Victoria Publishing a.s., 1995. ISBN 80-85865-66-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vydání. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

CEJTHAMR, Jiří a Václav DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: Kdo jsem já, kdo jste Vy?*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-85943-12-3.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.

FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vydání. Přeložila Jitka NOVOTNÁ. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

FOTR, Jiří, Lenka ŠVECOVÁ, Jiří DĚDINA, Helena HRŮZOVÁ a Jiří RICHTER. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 1. vydání. Praha: Ekopress s.r.o., 2006. ISBN 80-86929-15-9.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido edice pedagogické literatury, 2000. ISBN 80-85931-79-6. s.99.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: 1. vydání. Grada Publishing a.s. 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. 2. vydání. Praha: Portál s.r.o., 2004. ISBN 80-7178-715-9.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 80-247-1458-2.

KOLEKTIV AUTORŮ A KONZULTANTŮ Encyklopedického domu, s.r.o. *Slovník cizích slov*. 2. nezměněné vydání. Praha: Encyklopedický dům s.r.o., 1995. ISBN 80-90-1647-0-6.

LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2008. ISBN 978-80-7329-201-0.

MATOUŠEK, Oldřich, a kolektiv. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-502-8.

MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. 2. vydání. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-368-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

NOVÝ, Ivan a Růžena LUKÁŠOVÁ a kolektiv. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada a.s., 1993. ISBN 80-7169-018-X.

PITNEROVÁ, Dagmar. *Vybrané kapitoly ze sociálních disciplín*. Dotisk 3., přepracovaného a doplněného vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci 2007. ISBN 80-244-1454-6.

PITNEROVÁ, Dagmar. *Management sociální práce*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. ISBN 978-80-244-2012-7.

PROVAZNÍK, Vladimír a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0470-6.

REKTORŮK, Jaroslav a kolektiv. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. aktualizované vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2010, s. 93-98. ISBN 978-80-86929-54-5.

SCHNEIDEROVÁ, Anna. *Kompetence manažerů v sociálních službách*. Ostrava: Repronis s.r.o., Ostrava, 2010. ISBN 978-80-7368-855-4.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada a.s.–vydavatelství a nakladatelství, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Psychodiagnostika*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2165-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2004. ISBN-80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

Legislativa:

ČESKO. Zákon č. 312 ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 114, s. 6598-6612. ISSN 1211-1244.

Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=312/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 37, s. 1257-1289. ISSN 1211-1244.

Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=108/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO. Vyhláška č. 505 ze dne 15. listopadu 2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, roč. 2006, částka 164, s. 7021-7048. ISSN 1211-1244. Dostupné z:

http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=505/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Internetové zdroje:

Delegování. *Managementmania* [online]. 26. 9. 2011 [cit. 2011-11-20]. Dostupné z: <http://managementmania.com/delegovani>

Maslowova pyramida. Wikipedie [online]. 21. 10. 2011 [cit. 2012-02-17]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida

Temperament. *Manažer* [online]. © 2012 [cit. 2011-10-16]. Dostupné z: <http://manazer.divoce.cz/temperament-11776/>

Myers-Briggs Type Indicator. *Wikipedia* [online]. 3. 11. 2011 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Myers-Briggs_Type_Indicator

Eduard Spranger. *Wikipedia* [online]. 9. 2. 2012 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Eduard_Spranger

Aby státní i nestátní neziskové organizace byly úspěšné.... *Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR* [online]. 20. 10. 2009 [cit. 2011-12-26]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/7721>

KADEČKA, Stanislav a Filip RIGEL. Výkon státní správy – kompetence, odpovědnost. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 16. 9. 2009 [cit. 2011-12-31]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/odk2/soubor/vykon-statni-spravy-kompetence-pdf.asp>

Příspěvkové organizace zřizované Moravskoslezským krajem. *Moravskoslezský kraj - Krajský úřad: Sociální služby* [online]. © 2012 [cit. 2012-01-17]. Dostupné z: http://verejna-sprava.krmoravskoslezsky.cz/soc_prispevkove_organizace.html#case

Strategické materiály. *Moravskoslezský kraj - Krajský úřad: Sociální služby* [online]. © 2012 [cit. 2012-01-17]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/cz/strategicke-materialy-13175/>

Komunitní plánování sociálních služeb. *Statutární město Ostrava: Oficiální portál města* [online]. 24. 1. 2012 [cit. 2012-01-17]. Dostupné z: <http://www.ostrava.cz/cs/urad/magistrat/odbory-magistratu/odbor-socialnich-veci-skolstvi-sportu-a-volnocasovych-aktivit/oddeleni-koncepcie-a-rozvoje-socialnich-sluzeb/komunitni-planovani-socialnich-sluzeb>

Katalog sociálních služeb a souvisejících aktivit ve městě Ostrava 2012. *Statutární město Ostrava: Oficiální portál města* [online]. 31. 10. 2011 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: http://www2.kpostrava.cz/file_upload/katalog-socialnich-sluzeb-a-souvisejicich-aktivit-ve-meste-ostrava-2012.pdf

Základní charakteristika správních obvodů obcí s rozšířenou působností: Správní obvody obcí s rozšířenou působností 6 – Moravskoslezský kraj 2004. *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Ostravě* [online]. 22. 2. 2005 [cit. 2012-01-21]. Dostupné z:
[http://www.ostrava.czso.cz/xt/edicniplan.nsf/t/B00027249D/\\$File/8105zc19.pdf](http://www.ostrava.czso.cz/xt/edicniplan.nsf/t/B00027249D/$File/8105zc19.pdf)

Charakteristika okresu Ostrava - město. *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Ostravě* [online]. © ČSÚ, 2012 [cit. 2012-03-14]. Dostupné z:
http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/charakteristika_okresu_ostrava_mesto

SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1: Členění plánů.....	18
Schéma 2: Členění kontrol v sociální organizaci.....	23
Schéma 3: Schéma rozhodovacího procesu.....	25
Schéma 4: Liniově štábní organizační struktura sociálního odboru.....	29
Schéma 5: Maslowova pyramida potřeb.....	38
Schéma 6: Organizace státní správy a vedoucí manažeři.....	52
Schéma 7: Styly manažerského řízení podle Dědiny a Cejthamra.....	60
Schéma 8: Organizační struktura KPSS v Ostravě.....	70

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Městské obvody Statutárního města Ostravy.....	71
Obrázek 2: Správní obvody okresu Ostrava-město k 1. 1. 2003.....	73
Obrázek 3: Sociální služby v Moravskoslezském kraji k 1. lednu 2009 – dle zřizovatelů.....	112
Obrázek 4: Sociální poradenství – příspěvkové organizace zřizované MSK.....	113
Obrázek 5: Služby sociální péče - příspěvkové organizace zřizované MSK.....	114
Obrázek 6: Služby sociální prevence - příspěvkové organizace zřizované MSK.....	116
Obrázek 7: Služby sociálního poradenství podle jejich zřizovatele a druhu.....	117
Obrázek 8: Služby sociální péče podle jejich zřizovatele a druhu.....	119
Obrázek 9: Služby sociální prevence podle jejich zřizovatele a druhu.....	120

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Metody komunikace nadřízeného s podřízeným.....	88
Graf 2: Formy vedení vedoucího pracovníka.....	89
Graf 3: Forma vedení vedoucího pracovníka, kterou podřízení upřednostňují.....	90
Graf 4: Ochota vedoucího pracovníka poskytnout odbornou pomoc nebo radu.....	91
Graf 5: Pracovní atmosféra v kolektivu.....	92
Graf 6: Pohlaví respondentů.....	139
Graf 7: Zařazení respondentů do věkových kategorií.....	140
Graf 8: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	141
Graf 9: Obor nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů.....	142
Graf 10: Doplnění vzdělání respondentů.....	143
Graf 11: Typ studia respondentů.....	144
Graf 12: Doba působení respondentů v sociální sféře.....	145
Graf 13: Pracovní zařazení respondentů.....	146
Graf 14: Pohlaví nadřízeného.....	147
Graf 15: Nejdůležitější schopnosti vedoucího pracovníka.....	149
Graf 16: Schopnosti nadřízeného, které zaměstnanci nejvíce postrádají.....	150
Graf 17: Schopnosti nadřízeného, které zaměstnanci nejvíce oceňují.....	151
Graf 18: Styly řízení vedoucího pracovníka.....	154
Graf 19: Typy síly vedoucího pracovníka.....	155
Graf 20: Nadřízený určuje cíle, hledá zlepšení pro výkon a projevuje důvěru v pracovní schopnosti.....	160
Graf 21: Frekvence kontrol na pracovišti.....	161
Graf 22: Vnímání kontrolní činnosti z pohledu zaměstnanců.....	162
Graf 23: Provozování supervize na sociálním odboru.....	163
Graf 24: Typy supervize.....	164
Graf 25: Účast na odborných seminářích.....	165

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Typologie organizační kultury.....	31
Tabulka 2: Charakteristika vybraných typologií MBTI	42
Tabulka 3: Styly řízení podle Reddina.....	59
Tabulka 4: Typy supervizí.....	63
Tabulka 5: Počet nezaměstnaných a míra nezaměstnanosti na Ostravsku.....	74
Tabulka 6: Počet a poměr obyvatel okresu Ostrava-město.....	74
Tabulka 7: Věkové složení obyvatelstva okresu Ostrava-město k 31. 12. 2010.....	75
Tabulka 8: Ostatní demografické údaje okresu Ostrava-město k 31. 12. 2010.....	76
Tabulka 9: Schopnosti vedoucího pracovníka.....	83
Tabulka 10: Nejdůležitější schopnosti vedoucího pracovníka.....	84
Tabulka 11: Schopnosti nadřízeného, které zaměstnanci nejvíce postrádají.....	85
Tabulka 12: Schopnosti nadřízeného, které zaměstnanci nejvíce oceňují.....	85
Tabulka 13: Metody komunikace nadřízeného s podřízeným.....	87
Tabulka 14: Formy vedení vedoucího pracovníka.....	89
Tabulka 15: Forma vedení vedoucího pracovníka, kterou podřízení upřednostňují.....	90
Tabulka 16: Ochota vedoucího pracovníka poskytnout odbornou pomoc nebo radu.....	91
Tabulka 17: Pracovní atmosféra v kolektivu.....	92
Tabulka 18: Příspěvkové organizace zřizované Moravskoslezským krajem.....	113
Tabulka 19: Příspěvkové organizace zřizované Moravskoslezským krajem.....	114
Tabulka 20: Příspěvkové organizace zřizované Moravskoslezským krajem.....	115
Tabulka 21: Sociální služby z hlediska jejich zřizovatele a druhu.....	117
Tabulka 22: Sociální služby z hlediska jejich zřizovatele a druhu.....	118
Tabulka 23: Sociální služby z hlediska jejich zřizovatele a druhu.....	120
Tabulka 24: Sociální služby z hlediska jejich zřizovatele a druhu.....	122
Tabulka 25: Pohlaví respondentů.....	139
Tabulka 26: Zařazení respondentů do věkových kategorií.....	140
Tabulka 27: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	141
Tabulka 28: Obor nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů.....	142
Tabulka 29: Doplnění vzdělání respondentů.....	143
Tabulka 30: Typ studia respondentů.....	144
Tabulka 31: Doba působení respondentů v sociální sféře.....	145
Tabulka 32: Pracovní zařazení respondentů.....	146

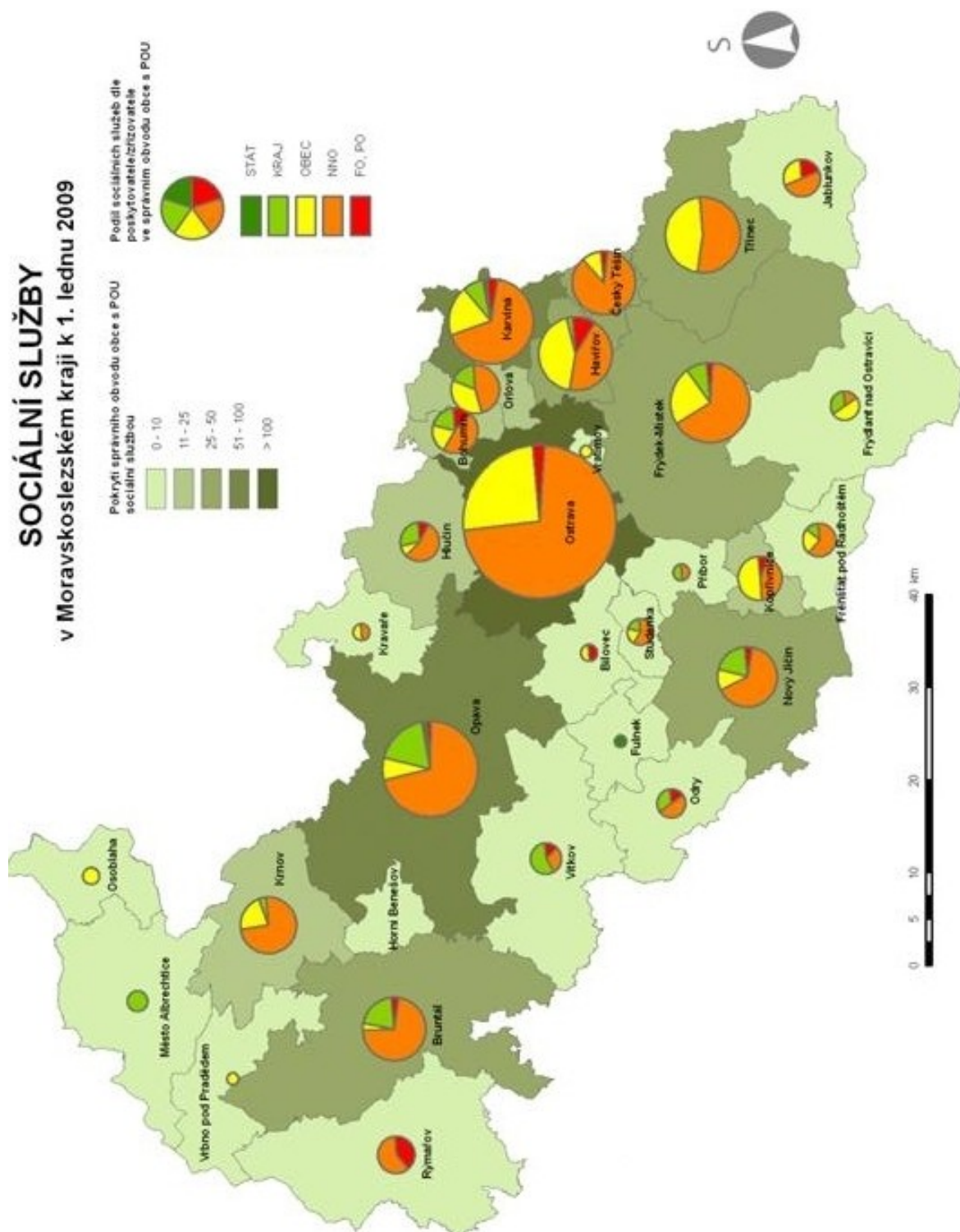
Tabulka 33: Pohlaví nadřízeného.....	147
Tabulka 34: Komunikace nadřízeného s podřízeným.....	152
Tabulka 35: Styly řízení vedoucího pracovníka.....	154
Tabulka 36: Typy síly vedoucího pracovníka.....	155
Tabulka 37: Nadřízený určuje cíle, hledá zlepšení pro výkon a projevuje důvěru v pracovní schopnosti.....	160
Tabulka 38: Frekvence kontrol na pracovišti.....	161
Tabulka 39: Vnímání kontrolní činnosti z pohledu zaměstnanců.....	162
Tabulka 40: Provozování supervize na sociálním odboru.....	163
Tabulka 41: Typy supervize.....	164
Tabulka 42: Účast na odborných seminářích.....	165

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1** Sociální služby zřizované Moravskoslezským krajem
- Příloha č. 2** Přehled poskytovatelů odborného sociálního poradenství
- Příloha č. 3** Přehled druhů a poskytovatelů služeb sociální péče
- Příloha č. 4** Přehled druhů a poskytovatelů služeb sociální prevence
- Příloha č. 5** Přehled poskytovaných služeb odborného sociálního poradenství
- Příloha č. 6** Přehled poskytovaných služeb sociální péče
- Příloha č. 7** Přehled poskytovaných služeb sociální prevence
- Příloha č. 8** Sociální služby z hlediska jejich zřizovatele a druhu
- Příloha č. 9** Přehled sociálních služeb poskytovaných dle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů
- Příloha č. 10** Dotazník k diplomové práci
- Příloha č. 11** Rozhovor k diplomové práci
- Příloha č. 12** Výsledky výzkumného šetření a rozhovoru

Příloha č. 1

Sociální služby zřizované Moravskoslezským krajem



Obrázek 3: Sociální služby v Moravskoslezském kraji k 1. lednu 2009 – dle zřizovatelů

¹⁶⁶ Strategické materiály. *Moravskoslezský kraj - Krajský úřad: Sociální služby* [online]. © 2012 [cit. 2012-01-17]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/cz/strategie-materialy-13175/>

Příloha č. 2


Přehled poskytovatelů odborného sociálního poradenství

<i>Obec</i>	<i>Odborné sociální poradenství</i>
Karviná	1

Tabulka 18: Příspěvkové organizace zřizované Moravskoslezským krajem



Obrázek 4: Sociální poradenství – příspěvkové organizace zřizované MSK

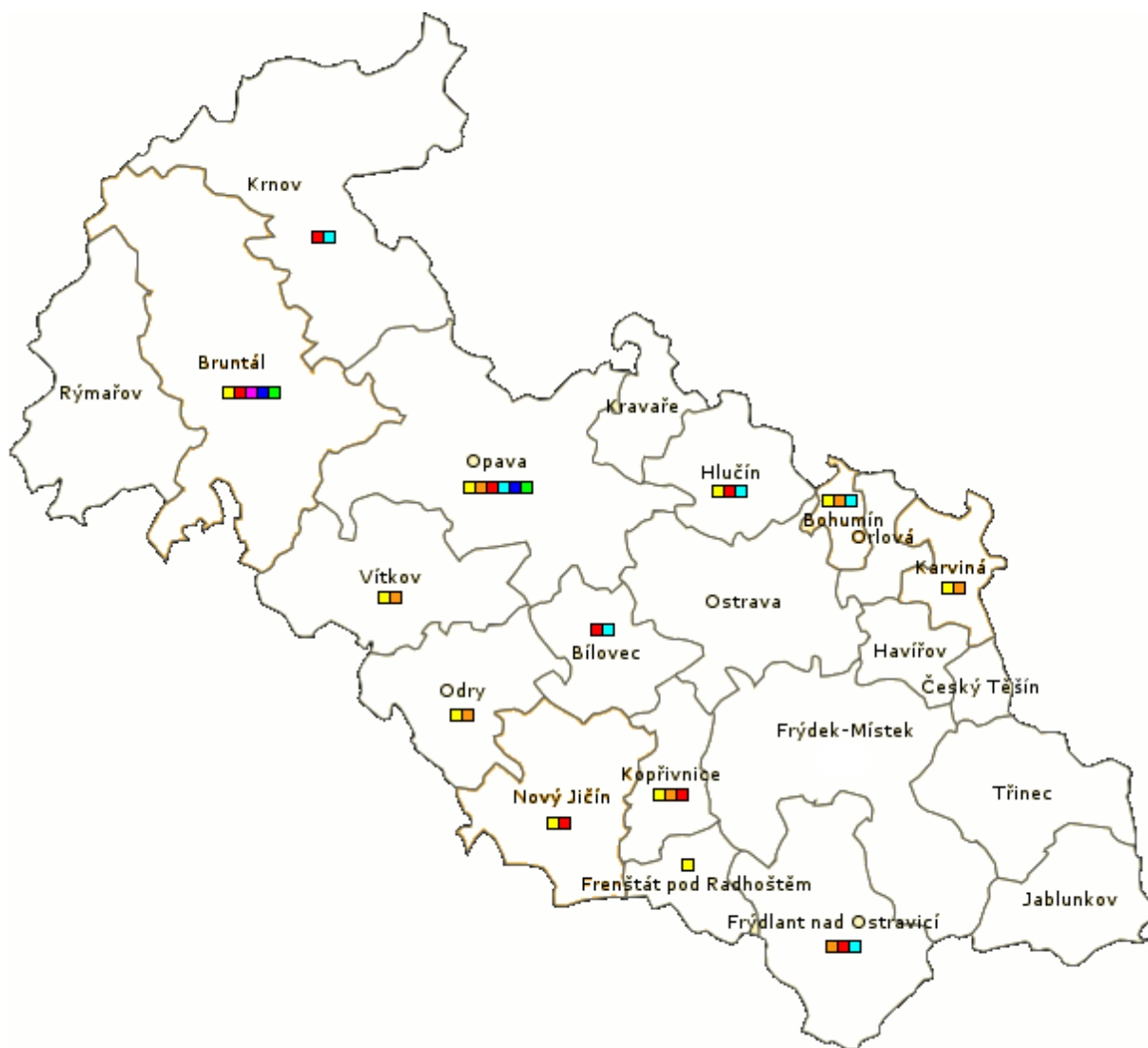
 Odborné sociální poradenství – 1 zařízení

Příloha č. 3

Přehled druhů a poskytovatelů služeb sociální péče

<i>Obec</i>	<i>Domov pro seniory</i>	<i>Domov se zvl. režimem</i>	<i>Domov pro osoby se zdr. postiž.</i>	<i>Odlehčovací služby</i>	<i>Chráněné bydlení</i>	<i>Podpora samost. bydlení</i>	<i>Centrum denních služeb</i>
Karviná	1	1					
Krnov			1		1		
Bohumín	1	1			1		
Studénka			1		1		
Bruntál	1		2	1		1	1
Frydlant n. O.		1	1		1		
Budišov n. Bud.		1					
Dolní Životice			1		1	1	
Frenštát p. R.	1						
Hlučín	1		1		1		
Nový Jičín	2		2				
Odry	1	1					
Opava	1	1	2		1	1	1
Petřvald	1	1	1				
Příbor	1						
Vítkov	1	1					
Kyjovice	1	1					

Tabulka 19: Příspěvkové organizace zřizované Moravskoslezským krajem



Obrázek 5: Služby sociální péče - příspěvkové organizace zřizované MSK

- Domov pro seniory – 13 zařízení
- Domov se zvláštním režimem – 9 zařízení
- Domov pro osoby se zdravotním postižením – 12 zařízení
- Odlehčovací služby – 1 zařízení
- Chráněné bydlení – 7 zařízení
- Podpora samostatného bydlení – 3 zařízení
- Centrum denních služeb – 2 zařízení

Příloha č. 4

Přehled druhů a poskytovatelů služeb sociální prevence

<i>Obec</i>	<i>Telefonická krizová pomoc</i>	<i>Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi</i>	<i>Sociálně terapeutické dílny</i>
Karviná	1	1	
Krnov			1
Bruntál			1
Frydlant nad Ostravicí			1

Tabulka 20: Příspěvkové organizace zřizované Moravskoslezským krajem



Obrázek 6: Služby sociální prevence - příspěvkové organizace zřizované MSK

- Telefonická krizová pomoc – 1 zařízení
- Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi – 1 zařízení
- Sociálně terapeutické dílny – 3 zařízení

Příloha č. 5


Přehled poskytovaných služeb odborného sociálního poradenství

<i>Počet sociálních služeb</i>		
<i>Druh poskytované sociální služby</i>	<i>Příspěvkové organizace Statutárního města Ostravy</i>	<i>Městské obvody</i>
Odborné sociální poradenství	2	

Tabulka 21: Sociální služby z hlediska jejich zřizovatele a druhu



Obrázek 7: Služby sociálního poradenství podle jejich zřizovatele a druhu

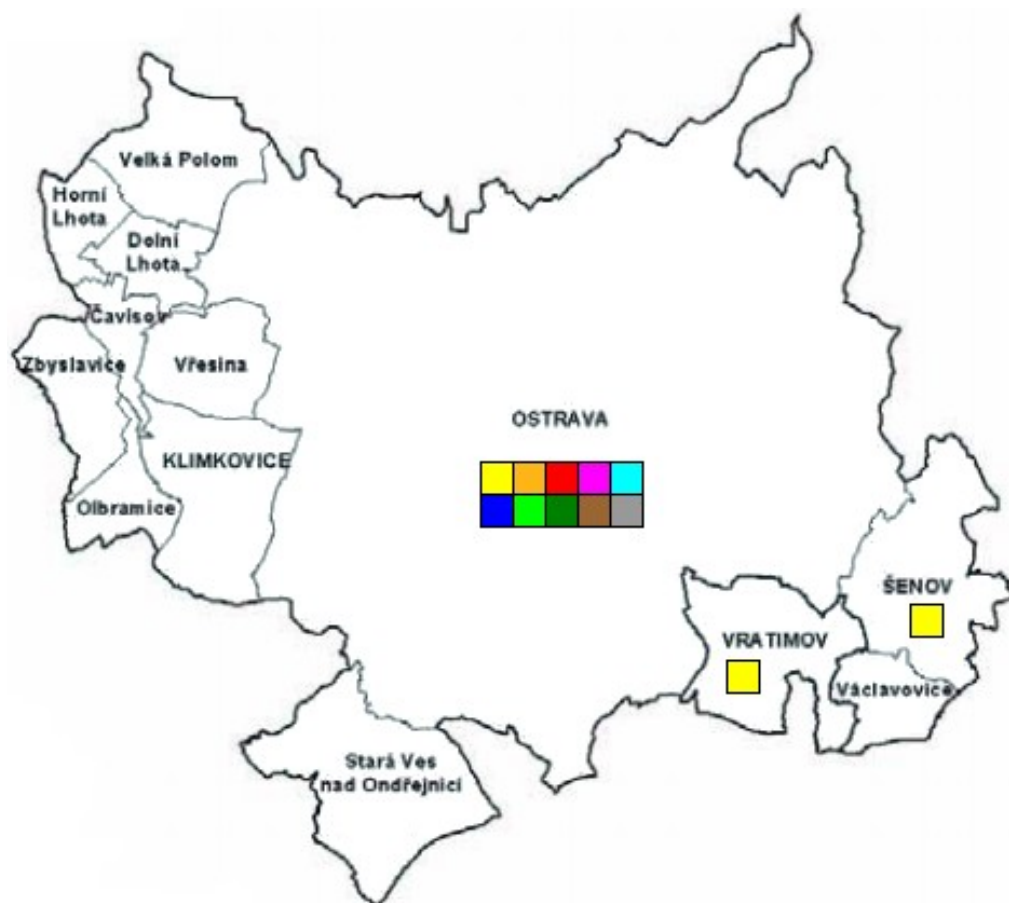
 Odborné sociální poradenství – 2 zařízení

Příloha č. 6

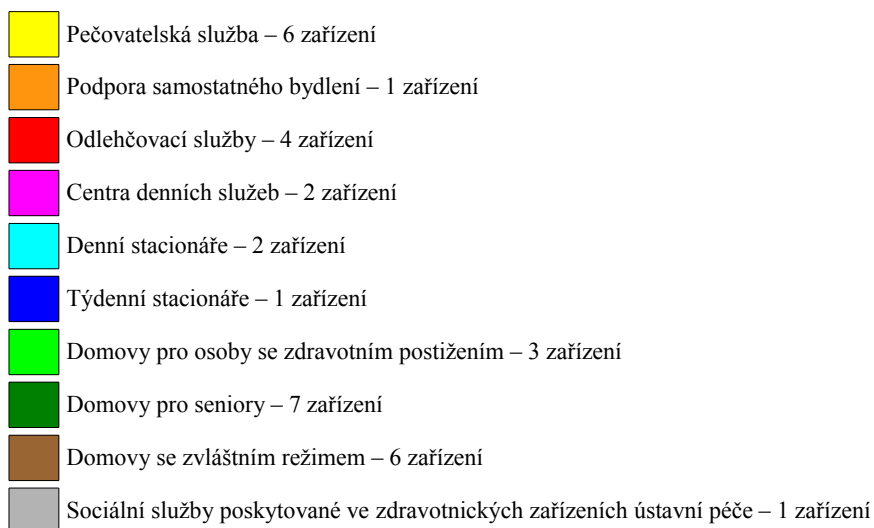
Přehled poskytovaných služeb sociální péče

<i>Počet sociálních služeb</i>		
<i>Druh poskytované sociální služby</i>	<i>Příspěvkové organizace Statutárního města Ostravy</i>	<i>Městské obvody</i>
Pečovatelská služba		6
Podpora samostatného bydlení	1	
Odlehčovací služby		4
Centra denních služeb	1	1
Denní stacionáře	2	
Týdenní stacionáře	1	
Domovy pro osoby se zdravotním postižením	3	
Domovy pro seniory	7	
Domovy se zvláštním režimem	6	
Sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních ústavní péče	1	

Tabulka 22: Sociální služby z hlediska jejich zřizovatele a druhu



Obrázek 8: Služby sociální péče podle jejich zřizovatele a druhu

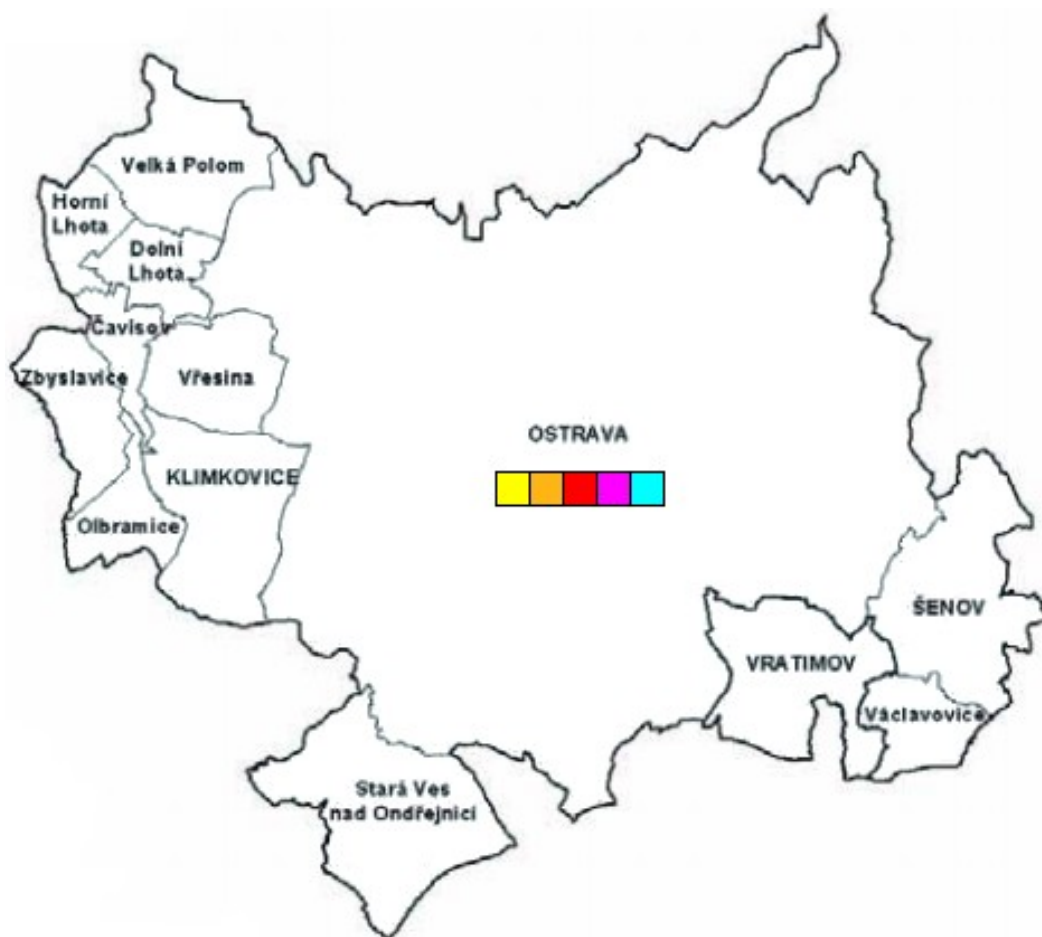


Příloha č. 7






Přehled poskytovaných služeb sociální prevence

<i>Počet sociálních služeb</i>		
<i>Druh poskytované sociální služby</i>	<i>Příspěvkové organizace Statutárního města Ostravy</i>	<i>Městské obvody</i>
Azylové domy	2	2
Domy na půl cesty	1	
Noclehárny		1
Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi	1	
Sociálně terapeutické dílny	1	

Tabulka 23: Sociální služby z hlediska jejich zřizovatele a druhu



Obrázek 9: Služby sociální prevence podle jejich zřizovatele a druhu

-  Azylové domy – 4 zařízení
-  Domy na půl cesty – 1 zařízení
-  Noclehárny – 1 zařízení
-  Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi – 1 zařízení
-  Sociálně terapeutické dílny – 1 zařízení

Příloha č. 8

Sociální služby z hlediska jejich zřizovatele a druhu

<i>Počet sociálních služeb</i>		
<i>Druh poskytované sociální služby</i>	<i>Příspěvkové organizace SMO</i>	<i>Městské obvody</i>
Odborné sociální poradenství	2	
Pečovatelská služba		6
Podpora samostatného bydlení	1	
Odlehčovací služby		4
Centra denních služeb	1	1
Denní stacionáře	2	
Týdenní stacionáře	1	
Domovy pro osoby se zdravotním postižením	3	
Domovy pro seniory	7	
Domovy se zvláštním režimem	6	
Sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních ústavní péče	1	
Azylové domy	2	2
Domy na půl cesty	1	
Noclehárny		1
Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi	1	
Sociálně terapeutické dílny	1	
Celkem	29	14

Tabulka 24: Sociální služby z hlediska jejich zřizovatele a druhu

Příloha č. 9

Přehled sociálních služeb poskytovaných dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

Sociální poradenství

Základní sociální poradenství poskytuje osobám potřebné informace přispívající k řešení jejich nepříznivé sociální situace. Sociální poradenství je základní činností při poskytování všech druhů sociálních služeb; poskytovatelé sociálních služeb jsou vždy povinni tuto činnost zajistit. Odborné sociální poradenství je poskytováno se zaměřením na potřeby jednotlivých okruhů sociálních skupin osob v občanských poradnách, manželských a rodinných poradnách, poradnách pro seniory, poradnách pro osoby se zdravotním postižením, poradnách pro oběti trestných činů a domácího násilí, zahrnuje též sociální práci s osobami, jejichž způsob života může vést ke konfliktu se společností. Součástí odborného poradenství je i půjčování kompenzačních pomůcek. Služba obsahuje zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována bez úhrady.

Služby sociální péče

Osobní asistence

Osobní asistence je terénní služba poskytovaná osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Služba se poskytuje bez časového omezení, v přirozeném sociálním prostředí osob a při činnostech, které osoba potřebuje. Služba obsahuje zejména pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně, pomoc při zajištění stravy, pomoc při zajištění chodu domácnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována za úhradu.

Pečovatelská služba

Pečovatelská služba je terénní nebo ambulantní služba poskytovaná osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, a rodinám s dětmi, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Služba poskytuje ve vymezeném čase v domácnostech osob a v zařízeních sociálních služeb vyjmenované

úkony. Služba obsahuje pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, pomoc při zajištění chodu domácnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím. Služba je poskytována za úhradu.

Tísňová péče

Tísňová péče je terénní služba, kterou se poskytuje nepřetržitá distanční hlasová a elektronická komunikace s osobami vystavenými stálému vysokému riziku ohrožení zdraví nebo života v případě náhlého zhoršení jejich zdravotního stavu nebo schopností. Služba obsahuje poskytnutí nebo zprostředkování neodkladné pomoci při krizové situaci, sociálně terapeutické činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována za úhradu.

Průvodcovské a předčitatelské služby

Průvodcovské a předčitatelské služby jsou terénní nebo ambulantní služby poskytované osobám, jejichž schopnosti jsou sníženy z důvodu věku nebo zdravotního postižení v oblasti orientace nebo komunikace, a napomáhají jim osobně si vyřídit vlastní záležitosti. Služby mohou být poskytovány též jako součást jiných služeb. Služba obsahuje zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována za úhradu.

Podpora samostatného bydlení

Podpora samostatného bydlení je terénní služba poskytovaná osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení nebo chronického onemocnění, včetně duševního onemocnění, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Služba obsahuje pomoc při zajištění chodu domácnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována za úhradu.

Odlehčovací služby

Odlehčovací služby jsou terénní, ambulantní nebo pobytové služby poskytované osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, o které je jinak pečováno v jejich přirozeném sociálním prostředí. Cílem služby je umožnit pečující fyzické osobě nezbytný odpočinek. Služba obsahuje pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, poskytnutí

ubytování v případě pobytové služby, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti. Služba je poskytována za úhradu.

Centra denních služeb

V centrech denních služeb se poskytují ambulantní služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Služba obsahuje pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována za úhradu.

Denní stacionáře

V denních stacionářích se poskytují ambulantní služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku nebo zdravotního postižení, a osobám s chronickým duševním onemocněním, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Služba obsahuje pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována za úhradu.

Týdenní stacionáře

V týdenních stacionářích se poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku nebo zdravotního postižení, a osobám s chronickým duševním onemocněním, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Služba obsahuje poskytnutí ubytování, poskytnutí stravy, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována za úhradu.

Domovy pro osoby se zdravotním postižením

V domovech pro osoby se zdravotním postižením se poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Služba obsahuje poskytnutí ubytování,

poskytnutí stravy, pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována za úhradu.

Domovy pro seniory

V domovech pro seniory se poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Služba obsahuje poskytnutí ubytování, poskytnutí stravy, pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, aktivizační činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována za úhradu.

Domovy se zvláštním režimem

V domovech se zvláštním režimem se poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu chronického duševního onemocnění nebo závislosti na návykových látkách, a osobám se stařeckou, Alzheimerovou demencí a ostatními typy demencí, které mají sníženou soběstačnost z důvodu těchto onemocnění, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Režim v těchto zařízeních při poskytování sociálních služeb je přizpůsoben specifickým potřebám těchto osob.

Služba obsahuje poskytnutí ubytování, poskytnutí stravy, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, aktivizační činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována za úhradu.

Chráněné bydlení

Chráněné bydlení je pobytová služba poskytovaná osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení nebo chronického onemocnění, včetně duševního onemocnění, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Chráněné bydlení má formu skupinového, popřípadě individuálního bydlení. Služba obsahuje poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování, pomoc při zajištění chodu domácnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována za úhradu.

Sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních ústavní péče

Ve zdravotnických zařízeních ústavní péče se poskytují pobytové sociální služby osobám, které již nevyžadují ústavní zdravotní péči, ale vzhledem ke svému zdravotnímu stavu nejsou schopny se obejít bez pomoci jiné fyzické osoby a nemohou být proto propuštěny ze zdravotnického zařízení ústavní péče do doby, než jim je zabezpečena pomoc osobou blízkou nebo jinou fyzickou osobou nebo zajištěno poskytování terénních nebo ambulantních sociálních služeb anebo pobytových sociálních služeb v zařízeních sociálních služeb. Služba obsahuje poskytnutí ubytování, poskytnutí stravy, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, aktivizační činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována za úhradu.

Služby sociální prevence

Raná péče

Raná péče je terénní služba, popřípadě doplněná ambulantní formou služby, služba poskytovaná dítěti a rodičům dítěte ve věku do 7 let, které je zdravotně postižené, nebo jehož vývoj je ohrožen v důsledku nepříznivého zdravotního stavu. Služba je zaměřena na podporu rodiny a podporu vývoje dítěte s ohledem na jeho specifické potřeby. Služba obsahuje výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována bez úhrady.

Telefonická krizová pomoc

Služba telefonické krizové pomoci je terénní služba poskytovaná na přechodnou dobu osobám, které se nacházejí v situaci ohrožení zdraví nebo života nebo v jiné obtížné životní situaci, kterou přechodně nemohou řešit vlastními silami. Služba obsahuje telefonickou krizovou pomoc, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována bez úhrady.

Tlumočnické služby

Tlumočnické služby jsou terénní, popřípadě ambulantní služby poskytované osobám s poruchami komunikace způsobenými především smyslovým postižením, které zamezuje běžné komunikaci s okolím bez pomoci jiné fyzické osoby. Služba obsahuje zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována bez úhrady.

Azylové domy

Azylové domy poskytují pobytové služby na přechodnou dobu osobám v nepříznivé sociální situaci spojené se ztrátou bydlení. Služba obsahuje poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována za úhradu.

Domy na půl cesty

Domy na půl cesty poskytují pobytové služby zpravidla pro osoby do 26 let věku, které po dosažení zletilosti opouštějí školská zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy, popřípadě pro osoby z jiných zařízení pro péči o děti a mládež, a pro osoby, které jsou propuštěny z výkonu trestu odnětí svobody nebo ochranné léčby. Způsob poskytování sociálních služeb v těchto zařízeních je přizpůsoben specifickým potřebám těchto osob. Služba obsahuje poskytnutí ubytování, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována za úhradu.

Kontaktní centra

Kontaktní centra jsou nízkoprahová zařízení poskytující ambulantní, popřípadě terénní služby osobám ohroženým závislostí na návykových látkách. Cílem služby je snižování sociálních a zdravotních rizik spojených se zneužíváním návykových látek.

Služba obsahuje sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí, poskytnutí podmínek pro osobní hygienu. Služba je poskytována bez úhrady.

Krizová pomoc

Krizová pomoc je terénní, ambulantní nebo pobytová služba na přechodnou dobu poskytovaná osobám, které se nacházejí v situaci ohrožení zdraví nebo života, kdy přechodně nemohou řešit svoji nepříznivou sociální situaci vlastními silami. Služba obsahuje poskytnutí ubytování, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována bez úhrady.

Intervenční centra

Na základě vykázaní ze společného obydlí podle zvláštního právního předpisu je osobě ohrožené násilným chováním vykázané osoby nabídnuta pomoc nejpozději do 48 hodin od doručení kopie úředního záznamu o vykázaní intervenčnímu centru. Pomoc intervenčního centra může být poskytnuta rovněž na základě žádosti osoby ohrožené násilným chováním jiné osoby obývající s ní společné obydlí nebo i bez takového podnětu, a to bezodkladně poté,

co se intervenční centrum o ohrožení osoby násilným chováním dozví. Sociální služby v intervenčním centru jsou poskytovány jako služby ambulantní, terénní nebo pobytové. Služba obsahuje sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba poskytovaná formou pobytových služeb obsahuje vedle základních činností také poskytnutí ubytování a poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy. Součástí služby je zajištění spolupráce a vzájemné informovanosti mezi intervenčními centry, poskytovateli jiných sociálních služeb, orgány sociálně-právní ochrany dětí, obcemi, útvary Policie České republiky a obecní policie, jakož i ostatními orgány veřejné správy. Služba je poskytována bez úhrady.

Nízkoprahová denní centra

Nízkoprahová denní centra poskytují ambulantní, popřípadě terénní služby pro osoby bez přístřeší. Služba obsahuje pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována bez úhrady.

Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež

Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež poskytují ambulantní, popřípadě terénní služby dětem ve věku od 6 do 26 let ohroženým společensky nežádoucími jevy. Cílem služby je zlepšit kvalitu jejich života předcházením nebo snížením sociálních a zdravotních rizik souvisejících se způsobem jejich života, umožnit jim lépe se orientovat v jejich sociálním prostředí a vytvářet podmínky k řešení jejich nepříznivé sociální situace. Služba může být poskytována osobám anonymně. Služba obsahuje výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována bez úhrady.

Noclehárny

Noclehárny poskytují ambulantní služby osobám bez přístřeší, které mají zájem o využití hygienického zařízení a přenocování. Služba obsahuje pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí přenocování. Služba je poskytována za úhradu.

Služby následné péče

Služby následné péče jsou ambulantní nebo pobytové služby poskytované osobám s chronickým duševním onemocněním a osobám závislým na návykových látkách, které absolvovaly ústavní léčbu ve zdravotnickém zařízení, absolvovaly ambulantní léčbu nebo se jí

podrobují, nebo osobám, které abstinují. Služba obsahuje sociálně terapeutické činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba poskytovaná formou pobytových služeb v zařízeních následné péče obsahuje vedle základních činností také poskytnutí ubytování a poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy. Služba je poskytována bez úhrady s výjimkou formy pobytových služeb.

Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi

Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi jsou terénní, popřípadě ambulantní služby poskytované rodině s dítětem, u kterého je jeho vývoj ohrožen v důsledku dopadů dlouhodobě krizové sociální situace, kterou rodiče nedokáží sami bez pomoci překonat, a u kterého existují další rizika ohrožení jeho vývoje. Služba obsahuje výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována bez úhrady.

Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením

Sociálně aktivizační služby jsou ambulantní, popřípadě terénní služby poskytované osobám v důchodovém věku nebo osobám se zdravotním postižením ohroženým sociálním vyloučením. Služba obsahuje zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována bez úhrady.

Sociálně terapeutické dílny

Sociálně terapeutické dílny jsou ambulantní služby poskytované osobám se sníženou soběstačností z důvodu zdravotního postižení, které nejsou z tohoto důvodu umístitelné na otevřeném ani chráněném trhu práce. Jejich účelem je dlouhodobá a pravidelná podpora zdokonalování pracovních návyků a dovedností prostřednictvím sociálně pracovní terapie. Služba obsahuje pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, nácvik dovedností pro zvládnutí péče o vlastní osobu, soběstačnosti a dalších činností vedoucích k sociálnímu začlenění, podporu vytváření

a zdokonalování základních pracovních návyků a dovedností. Služba je poskytována bez úhrady s výjimkou poskytnutí stravy nebo zajištění pomoci při zajištění stravy.

Terapeutické komunity

Terapeutické komunity poskytují pobytové služby i na přechodnou dobu pro osoby závislé na návykových látkách nebo osoby s chronickým duševním onemocněním, které mají

zájem o začlenění do běžného života. Služba obsahuje poskytnutí stravy, poskytnutí ubytování, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována za úhradu.

Terénní programy

Terénní programy jsou terénní služby poskytované osobám, které vedou rizikový způsob života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy. Služba je určena pro problémové skupiny osob, uživatele návykových látek nebo omamných psychotropních látek, osoby bez přístřeší, osoby žijící v sociálně vyloučených komunitách a jiné sociálně ohrožené skupiny. Cílem služby je tyto osoby vyhledávat a minimalizovat rizika jejich způsobu života. Služba může být osobám poskytována anonymně. Služba obsahuje zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována bez úhrady.

Sociální rehabilitace

Sociální rehabilitace je soubor specifických činností směřujících k dosažení samostatnosti, nezávislosti a soběstačnosti osob, a to rozvojem jejich specifických schopností a dovedností, posilováním návyků a nácvikem výkonu běžných, pro samostatný život nezbytných činností alternativním způsobem využívajícím zachovaných schopností, potenciálů a kompetencí. Sociální rehabilitace se poskytuje formou terénních a ambulantních služeb nebo formou pobytových služeb poskytovaných v centrech sociálně rehabilitačních služeb. Služba poskytovaná formou terénních nebo ambulantních služeb obsahuje nácvik dovedností pro zvládnutí péče o vlastní osobu, soběstačnosti a dalších činností vedoucích k sociálnímu začlenění, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba poskytovaná formou pobytových služeb v centrech sociálně rehabilitačních služeb obsahuje navíc poskytnutí ubytování, poskytnutí stravy a pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu. Služba je poskytována bez úhrady s výjimkou formy pobytových služeb.¹⁶⁷

¹⁶⁷ Katalog sociálních služeb a souvisejících aktivit ve městě Ostrava 2012. *Statutární město Ostrava: Oficiální portál města* [online]. 31.10.2011 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: http://www2.kpostrava.cz/file_upload/katalog-socialnich-sluzeb-a-souvisejicich-aktivit-ve-meste-ostrava-2012.pdf

Příloha č. 10

Dotazník k diplomové práci

Dobrý den, jmenuji se Dagmar Dostálová a jsem studentkou 6. ročníku pedagogické fakulty Univerzity Palackého, obor Pedagogika-sociální práce. Píši diplomovou práci na téma ***Osobnost vedoucího manažera v sociální sféře***. Cílem mé diplomové práce je zjistit, jaký styl řízení uplatňují vedoucí zaměstnanci sociálních odborů městských obvodů Statutárního města Ostravy. V této souvislosti bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku, který Vám nezabere víc než 20 minut.

Vyplněný dotazník vložte prosím do obálky a obálku zalepte.

Za Vaše odpovědi a spolupráci předem děkuji.

1. Jste muž žena

2. Jaký je Váš věk?

- 20 – 25 let
- 26 – 30 let
- 31 – 35 let
- 36 – 40 let
- 41 – 45 let
- 46 – 50 let
- 51 – 55 let
- 56 – 60 let
- 60 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání ?

- střední odborné s maturitou
- vyšší odborné (DiS.) - uveďte typ školy, obor
- vysokoškolské (Bc.) - uveďte typ školy,
- vysokoškolské (Mgr.) - uveďte typ školy, obor

4. Doplnujete si v současné době vzdělání ?

- ano
- ne

5. Pokud jste na otázku č. 4 odpověděli ANO, jaký typ školy studujete ?

- vyšší odbornou školu
- VŠ – bakalářské studium
- VŠ – magisterské studium

6. Jak dlouho působíte v sociální sféře?

- méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-6
- 7-10
- 11-15
- 16-20
- 21 a více let

7. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- vedoucí pracovník (vedoucí odboru, vedoucí oddělení)
- sociální pracovník
- dávkový specialista
- kumulovaná funkce
- jiné

8. Vaším nadřízeným je:

- muž
- žena

9. Disponuje Váš nadřízený schopnostmi specificky orientovanými na sociální problematiku?

- a) Je ochoten komunikovat s podřízenými? ano ne nevím
- b) Má schopnost a ochotu naslouchat druhým? ano ne nevím
- c) Je zodpovědný a důsledný? ano ne nevím
- d) Má schopnost nadhledu a odstupu? ano ne nevím
- e) Je vybaven morálními kvalitami s orientováním na úkoly, nikoliv na zvýraznění své osobnosti? ano ne nevím
- f) Má schopnost být dobrým koordinátorem? ano ne nevím
- g) Je ochoten umožnit další vzdělávání podřízeným? ano ne nevím
- h) Má odborné vzdělání pro práci, kterou vykonává? ano ne nevím
- i) Má pochopení pro spolupracovníky a jejich potřeby? ano ne nevím

10. Kterou ze schopností uvedenou v otázce č. 9 považujete za nejdůležitější?

(uved'te pouze jednu)

- a) b) c) d) e) f) g) h) i)

11. Kterou ze schopností uvedenou v otázce č. 9 u svého nadřízeného postrádáte?

- Nejvíce postrádám:
- Nepostrádám žádnou schopnost u svého nadřízeného.

12. Kterou ze schopností uvedenou v otázce č. 9 u svého nadřízeného oceňujete?

Nejvíce oceňuji:

Neoceňuji žádnou schopnost u svého nadřízeného.

13. Jaká je komunikace s Vaším nadřízeným?

- a) pokyny a instrukce zadává srozumitelně ano ne
- b) zadává příliš mnoho pokynů nebo úkolů najednou ano ne
- c) udržuje přílišný odstup od podřízených ano ne
- d) při zahájení jednání je vždy přátelský ano ne
- e) otevřeně přiznává svá případná pochybení ano ne

14. Jaké metody komunikace s podřízenými používá Váš nadřízený ?

- osobní rozhovor
- telefonický rozhovor
- rozhovor prostřednictvím písemné komunikace (fax, e-mail)
- porada
- komunikuje prostřednictvím 3. osoby – vzkazy předává prostřednictvím osobní asistentky

15. Jaký styl řízení používá Váš nadřízený?

- byrokratický** (nezajímá se o úkoly ani o vztahy na pracovišti, pouze o pravidla a procedury kontroly, bývá velmi svědomitý)
- laskavě autokratický** (má velký zájem o úkoly a malý zájem o vztahy, ví, co chce, a ví, jak toho dosáhnout, aniž by vyvolal odpor u svých podřízených)
- rozvíjející** (upřednostňuje vztahy na pracovišti, neklade důraz na úkoly, má velkou důvěru v lidi a stará se o jejich individuální rozvoj)
- výkonný** (má velký zájem o úkoly a vztahy, je dobrým motivátorem, určuje vysoké standardy, jedná s lidmi individuálně a upřednostňuje týmové vedení)
- dezertér** (nemá zájem o vztahy ani o úkoly, chybí mu angažovanost, jeho přístup je pasivní, negativní)
- autokrat** (převažuje u něj zájem o úkoly nad vztahy, nemá důvěru v ostatní, často bývá nepříjemný)
- misionář** (vztahy jsou pro něj na prvním místě a jeho jedinou náplní je udržování harmonie na pracovišti)
- tvůrce kompromisů** (špatně přijímá rozhodnutí, je snadno ovlivnitelný tlakem situace a velmi často se vyhýbá problémům)

16. Jaký typ síly používá Váš nadřízený?

- moc odměn** (vnímání vedoucího jako někoho, kdo má možnost a zdroje odměňovat pomocí platu, pochval, udílení výhod, uznání nebo zvyšováním odpovědnosti)
- donucovací moc** (vliv vedoucího je založen na strachu, zaměstnanci vidí vedoucího jako někoho, kdo může trestat, přidělovat nechtěné povinnosti, propouštět)

legitimní moc (vnímání vedoucího jako někoho, kdo má právo je ovlivňovat, protože zastává nadřízenou funkci, moc je založena na roli vedoucího a ne na povaze osobních vztahů s ostatními)

referenční moc (je založena na sympatiích, osobnostních vlastnostech vedoucího a na úctě, vedoucí nemusí mít moc trestat nebo odměňovat, a přesto může mít moc získanou na základě respektu a úcty k němu)

odbornou moc (vnímání vedoucího jako někoho, kdo je kompetentní a má určité odborné znalosti)

17. Jakou formu vedení používá Váš nadřízený?

a) **direktivní vedení** (vedoucí sděluje svým podřízeným jasně, co od nich očekává, dává jasné a stručné příkazy a vyžaduje dodržování pravidel)

b) **podpůrné vedení** (vedoucí je přátelský, projevuje zájem o potřeby a blaho podřízených)

c) **participativní vedení** (podřízení mají možnost vyjádřit svůj názor na danou věc a vedoucí zhodnotí jejich názory předtím, než přijme rozhodnutí)

d) **vedení orientované na plnění** (obsahuje určování cílů pro podřízené, hledání zlepšení v jejich výkonu a projev důvěry ve schopnosti zaměstnanců dobře pracovat)

18. Jakou formu vedení vedoucího uvedenou v otázce č. 17 upřednostňujete ?

(uved'te pouze jednu)

Nejvíce upřednostňuji: a) b) c) d)

Neupřednostňuji žádnou formu vedení vedoucího.

19. Pokud potřebujete odbornou pomoc nebo radu, můžete se na svého nadřízeného kdykoliv obrátit?

ano

ne

ano, ale jen se svým navrženým řešením

20. Jaká je ve Vašem kolektivu pracovní atmosféra?

pozitivní, motivující

negativní, demotivující

neutrální

21. Váš nadřízený Vám určuje cíle, hledá zlepšení pro Váš výkon a projevuje důvěru ve Vaše pracovní schopnosti?

ano

ne

spíše ano

spíše ne

22. Jak často provádí Váš nadřízený vnitřní kontroly na pracovišti?

- občas
- pravidelně
- nepravidelně
- vůbec neprovádí

23. Vnímáte kontrolu ze strany nadřízeného jako hrozbu nebo jako prostředek ke zlepšení práce?

- jako hrozbu
- jako prostředek ke zlepšení práce

24. Je na Vašem sociálním odboru nebo oddělení provozována supervize?

- ano
- ne

25. Pokud jste u otázky č. 24 odpověděli ANO, jaký typ supervize je prováděn?

- individuální** (jde o kontakt supervizora s jedním pracovníkem)
- skupinová** (jde o kontakt supervizora se skupinou pracovníků, kteří diskutují o své práci, aktuálních pocitech a vztazích, které prožívají při práci)
- týmová** (zahrnuje všechny členy kolektivu bez ohledu na jejich pracovní pozici, je zaměřena na činnost týmu jako celku a jeho efektivitu)
- reciproční** (vzájemné konzultování dvou kolegů, kdy jeden má určitý nadhled a vnáší do případu alternativní možnosti, avšak vždy musí být předem dohodnuto, kdo je supervizor a kdo supervidovaný)
- intervize** (supervizní setkání skupiny bez účasti supervizora, skupina pracovníků se stejnou funkcí se zabývá situací nebo problémem, který patří formálně jen jednomu z nich)
- autovize** (jde o proces sebereflexe pracovníka, ten si klade sám otázky a hledá na ně odpověď, přitom si všímá svých postojů a pocitů)
- nevím, supervize se nezúčastňuji

26. Máte možnost se zúčastňovat pravidelně odborných seminářů ?

- ano
- ne
- ano, ale jen takových, které velmi úzce souvisí s pracovním zaměřením

27. Závěrečná otázka

Nyní si představte, že jste v pozici vedoucího zaměstnance. **Co byste na svém pracovišti zavedli, změnili nebo zrušili?** (samozřejmě za situace dodržení všech platných norem , pracovního řádu atd.)

.....
.....

Příloha č. 11

Rozhovor k diplomové práci

Rozhovor je rozdělen do tří částí.

První část je zaměřena na osobu respondenta, tj. vedoucího oddělení sociálního odboru, tzv. liniového manažera.

Druhá část se zaměřuje na pracovní náplň vedoucího oddělení.

Třetí část charakterizuje vztah vedoucího oddělení a vedoucího sociálního odboru.

- 1) Kolik je Vám let?
- 2) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- 3) Jak dlouho pracujete na současné pracovní pozici?
- 4) Jaké bylo Vaše poslední pracovní zařazení před nástupem na současnou pracovní pozici?
- 5) Jaké používáte nejčastěji metody komunikace se svými podřízenými zaměstnanci?
- 6) Jaký styl řízení je Vám nejbližší?
- 7) Jakou formu vedení nejčastěji používáte?
- 8) Jak často provádíte vnitřní kontrolu na pracovišti?
- 9) Jak byste charakterizoval(a) atmosféru svého pracoviště?
- 10) Jaké pravomoci jako vedoucí oddělení máte? Máte např. možnost rozhodovat o výši odměn pro své jednotlivé podřízené nebo navrhnout zvýšení či snížení osobního ohodnocení jednotlivým podřízeným zaměstnancům ve spojení s jejich pracovním výkonem?
- 11) S jakými problémy se ve své pozici potýkáte?
- 12) Považujete za důležitou shodu pracovních názorů a postojů se svým nadřízeným, tj. vedoucím odboru? Tzv. „táhnete za jeden provaz“ ?
- 13) Deleguje na Vás vedoucí odboru úkoly? Pokud ano, tak jaké? A myslíte si, že to jsou vhodné úkoly pro delegování, nebo jde spíše ze strany vedoucího odboru o přenesení vlastní zodpovědnosti za konkrétní úkoly na své podřízené?
- 14) Jak hodnotíte spolupráci se svým nadřízeným, tj. vedoucím odboru?

Děkuji za rozhovor.

Vysvětlení k otázce č. 6

byrokratický (nezajímá se o úkoly ani o vztahy na pracovišti, pouze o pravidla a procedury kontroly, bývá velmi svědomitý)

laskavě autokratický (má velký zájem o úkoly a malý zájem o vztahy, ví, co chce, a ví, jak toho dosáhnout, aniž by vyvolal odpor u svých podřízených)

rozvíjející (upřednostňuje vztahy na pracovišti, neklade důraz na úkoly, má velkou důvěru v lidi a stará se o jejich individuální rozvoj)

výkonný (má velký zájem o úkoly a vztahy, je dobrým motivátorem, určuje vysoké standardy, jedná s lidmi individuálně a upřednostňuje týmové vedení)

dezertér (nemá zájem o vztahy ani o úkoly, chybí mu angažovanost, jeho přístup je pasivní, negativní)

autokrat (převažuje u něj zájem o úkoly nad vztahy, nemá důvěru v ostatní, často bývá nepřijemný)

misionář (vztahy jsou pro něj na prvním místě a jeho jedinou náplní je udržování harmonie na pracovišti)

tvůrce kompromisů (špatně přijímá rozhodnutí, je snadno ovlivnitelný tlakem situace a velmi často se vyhýbá problémům)

Vysvětlení k otázce č. 7

direktivní vedení (vedoucí sděluje svým podřízeným jasně, co od nich očekává, dává jasné a stručné příkazy a vyžaduje dodržování pravidel)

podpůrné vedení (vedoucí je přátelský, projevuje zájem o potřeby a blaho podřízených)

participativní vedení (podřízení mají možnost vyjádřit svůj názor na danou věc a vedoucí zhodnotí jejich názory předtím, než přijme rozhodnutí)

vedení orientované na plnění (obsahuje určování cílů pro podřízené, hledání zlepšení v jejich výkonu a projev důvěry ve schopnosti zaměstnanců dobře pracovat)

Příloha č. 12

Výsledky dotazníkového šetření

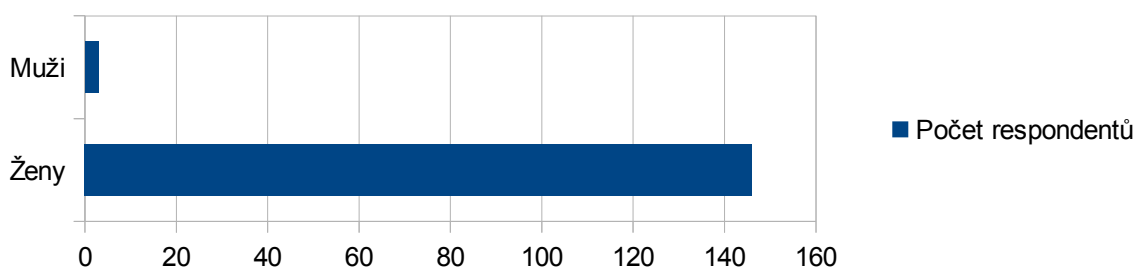
Otázka č. 1 Jste muž nebo žena?

Z celkového počtu 149 respondentů bylo 146 žen (97,99 %) a 3 muži (2,01 %).

Výsledek jasně ukazuje na skutečnost, že v sociální sféře pracují převážně ženy.

Pohlaví respondentů	Počet respondentů absolutní četnost	% relativní četnost
Ženy	146	97,99
Muži	3	2,01
Celkem	149	100

Tabulka 25: Pohlaví respondentů



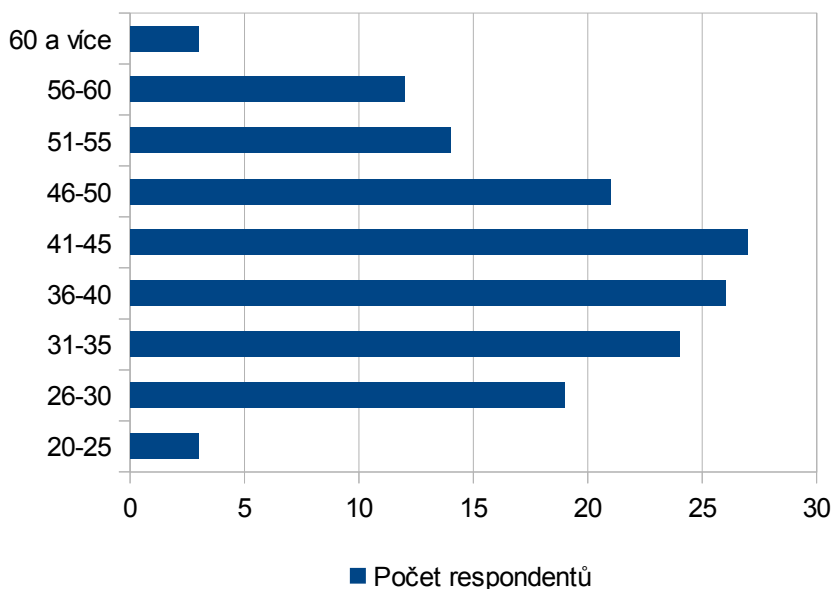
Graf 6: Pohlaví respondentů

Otázka č. 2 Jaký je Váš věk?

Z celkového počtu 149 respondentů je 27 (18,12%) zastoupeno v kategorii 41 – 45 let, 26 (17,45%) respondentů je v kategorii 36 – 40 let a 24 (16,11%) respondentů je v kategorii 31 – 35 let. Nejnižší počet respondentů – 3 (2,01%) byl zaznamenán u věku 60 a více let a 3 (2,01 %) respondenti uvedli kategorii 20 – 25 let. Další zařazení respondentů do věkových kategorií je uvedeno v tabulce.

Věk	20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	60 -
Počet respondentů	3	19	24	26	27	21	14	12	3
%	2,01	12,75	16,11	17,45	18,12	14,09	9,40	8,06	2,01

Tabulka 26: Zařazení respondentů do věkových kategorií



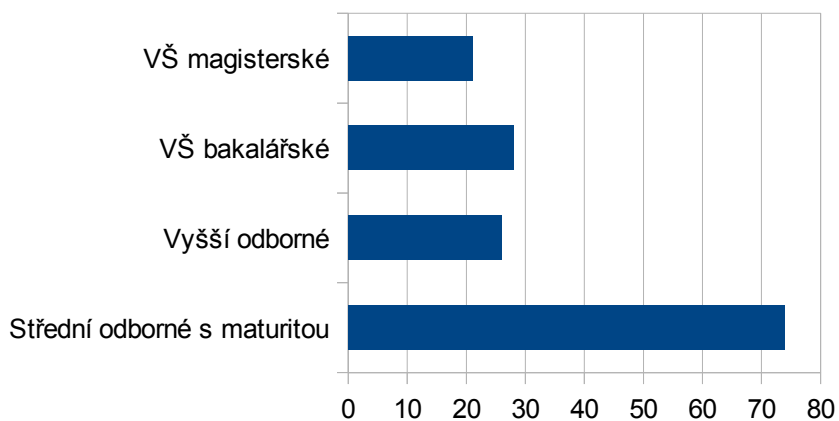
Graf 7: Zařazení respondentů do věkových kategorií

Otázka č. 3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Ze 149 respondentů 74 (49,67%) uvedlo střední odborné vzdělání s maturitou, 28 (18,79%) uvedlo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním oboru, 26 (17,45 %) respondentů má vyšší odborné vzdělání ukončeno absolutoriem a získáním titulu DiS. a 21 (14,09%) respondentů uvedlo vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu.

Dosažené vzdělání	Počet respondentů absolutní četnost	% relativní četnost
Střední odborné s maturitou	74	49,67
Vyšší odborné (DiS.)	26	17,45
Vysokoškolské bakalářské	28	18,79
Vysokoškolské magisterské	21	14,09
Celkem	149	100

Tabulka 27: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

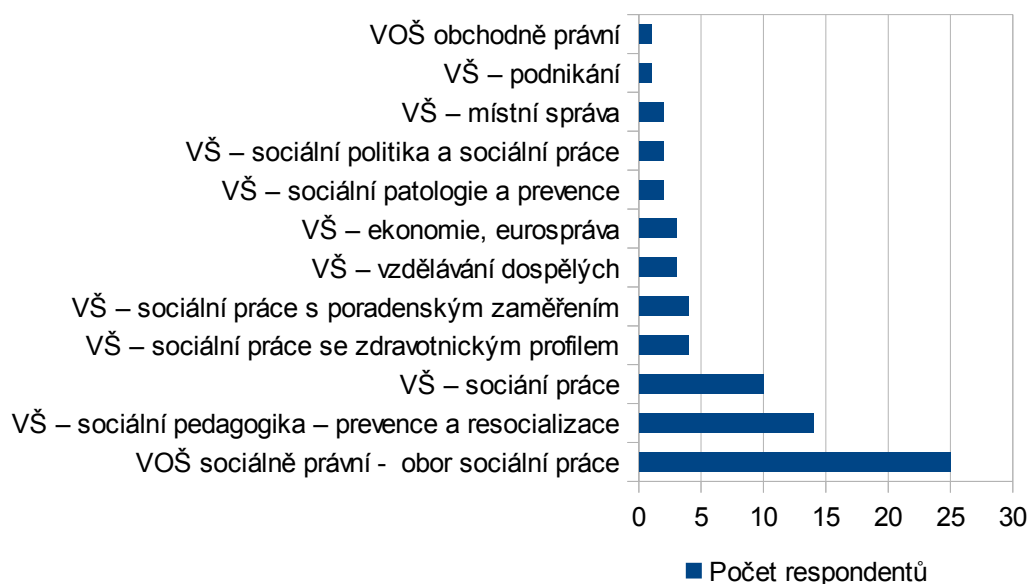


Graf 8: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Respondenti měli v rámci této otázky uvést, v jakém oboru získali nejvyšší vzdělání mimo středního odborného vzdělání s maturitou. Na tuto otázku odpovědělo ze 75 respondentů 71, neodpověděli 4 respondenti. Počet jednotlivých respondentů a jejich studijní obor je uveden v tabulce.

Pořadí	Typ a obor studia	Počet respondentů	%
1.	VOŠ sociálně právní - obor sociální práce	25	33,34
2.	VŠ – sociální pedagogika – prevence a resocializace	14	18,67
3.	VŠ – sociální práce	10	13,34
4.	VŠ – sociální práce se zdravotnickým profilem	4	5,33
	VŠ – sociální práce s poradenským zaměřením	4	5,33
5.	VŠ – vzdělávání dospělých	3	4,00
	VŠ – ekonomie, eurospráva	3	4,00
6.	VŠ – sociální patologie a prevence	2	2,66
	VŠ – sociální politika a sociální práce	2	2,66
	VŠ – místní správa	2	2,66
7.	VŠ – podnikání	1	1,34
	VOŠ obchodně právní	1	1,34
	Neuvedeno	4	5,33
	Celkem	75	100

Tabulka 28: Obor nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů



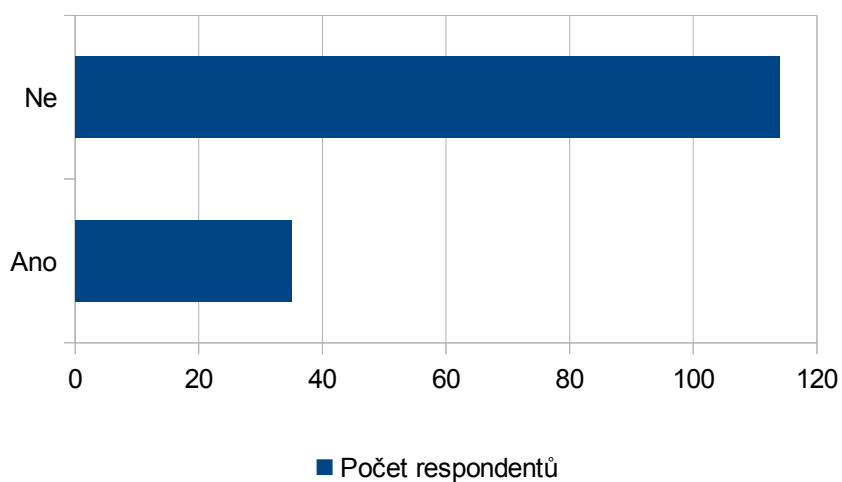
Graf 9: Obor nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů

Otázka č. 4 Doplnujete si v současné době vzdělání?

Na tuto otázku odpovědělo 35 (23,49%) respondentů ANO a 114 (76,51%) NE.

Doplňování vzdělání	Počet respondentů	%
Ano	35	23,49
Ne	114	76,51
Celkem	149	100

Tabulka 29: Doplnování vzdělání respondentů



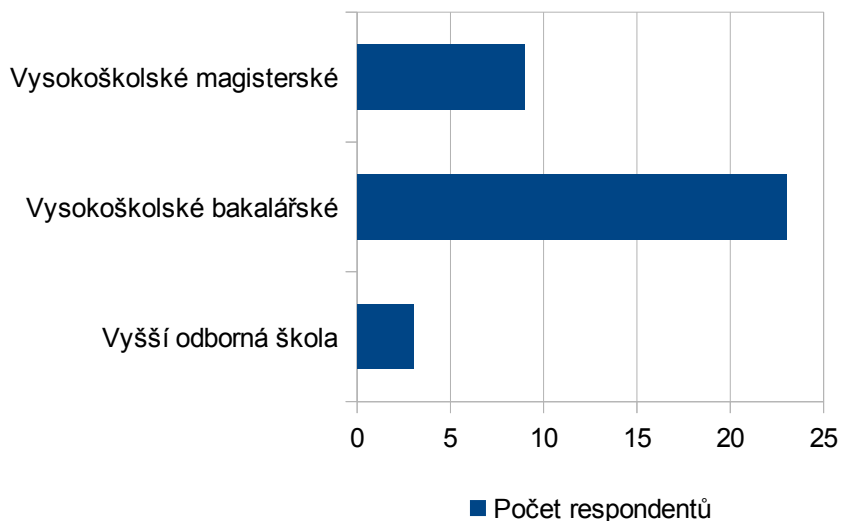
Graf 10: Doplnování vzdělání respondentů

Otázka č. 5 Pokud jste na otázku č. 4 odpověděli ANO, jaký typ školy studujete?

Z 35 respondentů, kteří v otázce č. 4 uvedli ANO, studuje 23 (65,72%) bakalářský studijní program, 9 (25,71%) magisterský studijní program a 3 (8,57%) vyšší odbornou školu ukončenou absolutoriem.

Typ studia	Počet respondentů absolutní četnost	% relativní četnost
Vyšší odborná škola	3	8,57
Vysokoškolské bakalářské	23	65,72
Vysokoškolské magisterské	9	25,71
Celkem	35	100

Tabulka 30: Typ studia respondentů



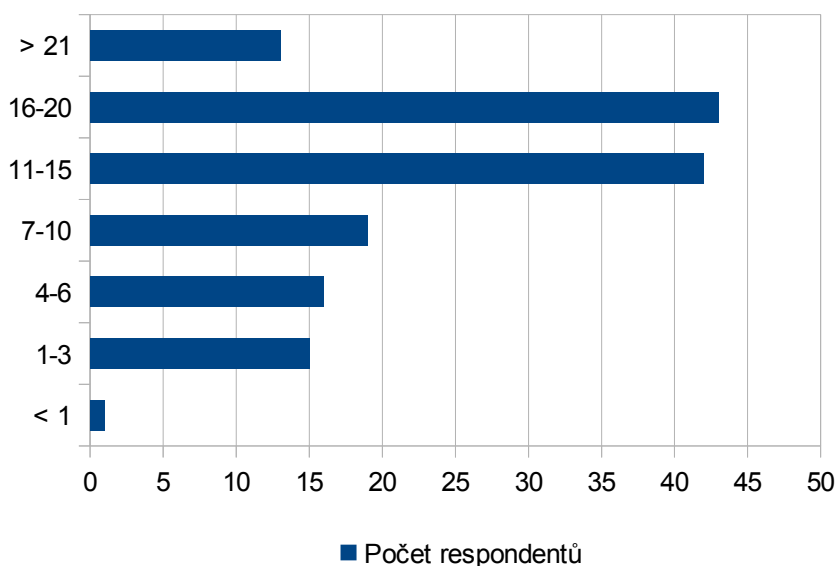
Graf 11: Typ studia respondentů

Otázka č. 6 Jak dlouho působíte v sociální sféře?

43 (28,85%) respondentů uvedlo délku působení v sociální sféře v kategorii 16 – 20 let. 42 (28,18%) uvedlo dobu 11 – 15 let. Doba působení ostatních respondentů v sociální sféře je uvedena v tabulce.

Doba (roky)	< 1	1-3	4-6	7-10	11-15	16-20	> 21
Počet respondentů absolutní četnost	1	15	16	19	42	43	13
% relativní četnost	0,67	10,06	10,77	12,75	28,18	28,85	8,72

Tabulka 31: Doba působení respondentů v sociální sféře



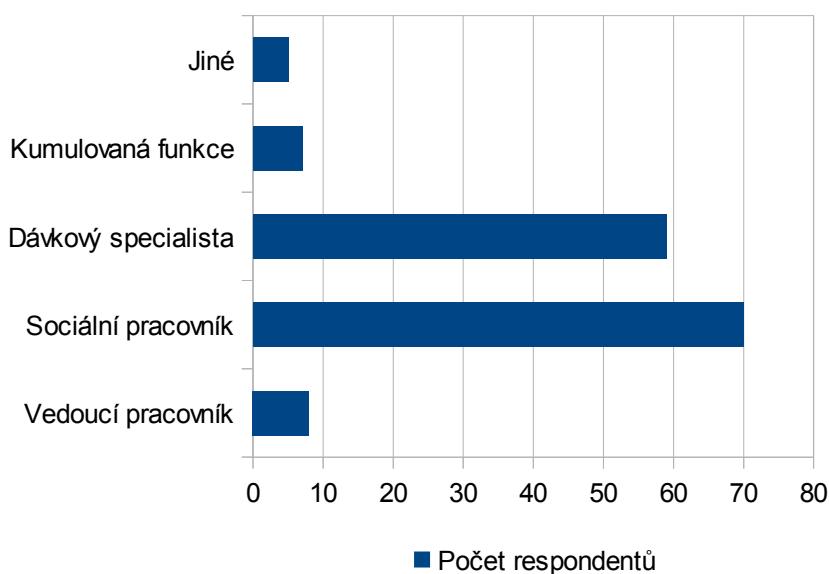
Graf 12: Doba působení respondentů v sociální sféře

Otázka č. 7 Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Ze 149 dotazovaných uvedlo 70 (46,98%) respondentů, že pracují jako sociální pracovníci, 59 (39,59%) uvedlo pozici dávkového specialisty, 8 (5,37%) jsou vedoucí zaměstnanci, 7 (4,70%) zaměstnanců zastává kumulovanou funkci a 5 (3,36%) vykonává na sociálním odboru jinou funkci.

Pracovní zařazení	Počet respondentů absolutní četnost	% relativní četnost
Vedoucí pracovník	8	5,37
Sociální pracovník	70	46,98
Dávkový specialista	59	39,59
Kumulovaná funkce	7	4,70
Jiné	5	3,36
Celkem	149	100

Tabulka 32: Pracovní zařazení respondentů



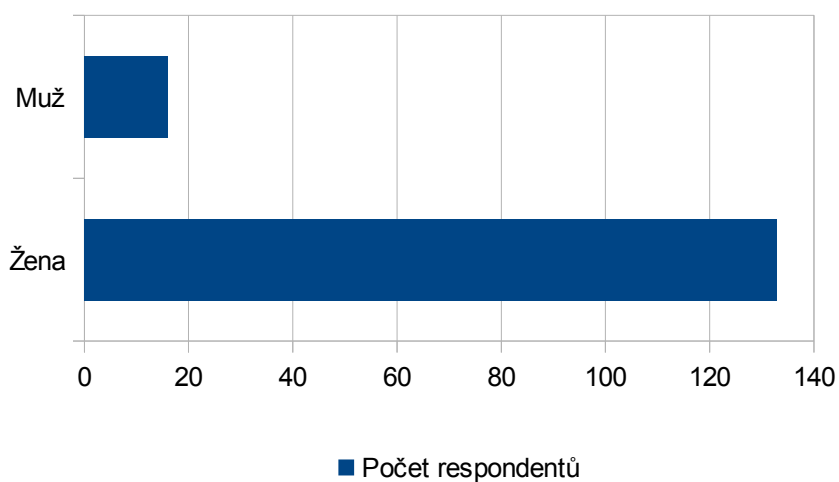
Graf 13: Pracovní zařazení respondentů

Otázka č. 8 Vaším nadřízeným je:

133 (89,26%) respondentů ze 149 uvedlo, že jejich nadřízeným je žena. Pouze 16 (10,74%) dotazovaných uvedlo, že nadřízeným je muž.

Pohlaví nadřízeného	Počet respondentů absolutní četnost	% relativní četnost
Žena	133	89,26
Muž	16	10,74
Celkem	149	100

Tabulka 33: Pohlaví nadřízeného



Graf 14: Pohlaví nadřízeného

Otázka č. 9 Disponuje Váš nadřízený schopnostmi specificky orientovanými na sociální problematiku?

Schopnosti vedoucího pracovníka uvádí tabulka č. 9, str. 83 – 84.

Otázka č. 10 Kterou ze schopností uvedenou v otázce č. 9 považujete za nejdůležitější?

Jako nejdůležitější byla uvedena schopnost a ochota naslouchat druhým – tuto schopnost uvedlo jako nejdůležitější 29 (19,47%) dotazovaných. Ochotu komunikovat s podřízenými uvedlo 28 (18,79%) respondentů a vedoucího vybaveného morálními kvalitami s orientováním na úkoly, nikoliv na zvýraznění své osobnosti upřednostnilo 26 (17,45%) dotazovaných.

Nejdůležitější schopnosti vedoucího pracovníka uvádí tabulka č. 10, str. 4.

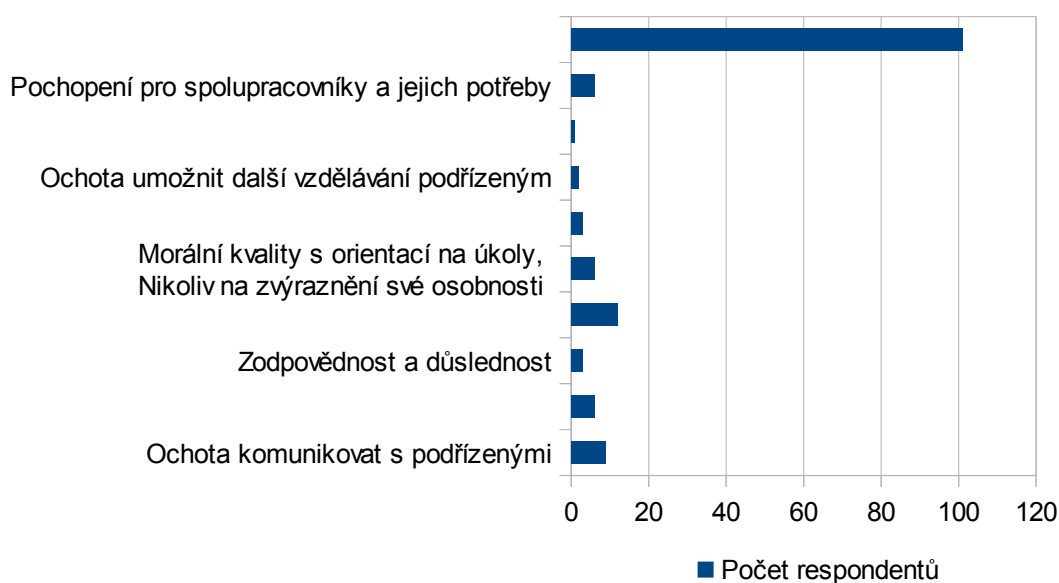


Graf 15: Nejdůležitější schopnosti vedoucího pracovníka

Otázka č. 11 Kterou ze schopností uvedenou v otázce č. 9 u svého nadřízeného postrádáte?

101 (67,78%) respondentů uvedlo, že nepostrádá žádnou schopnost u svého nadřízeného. 48 (32,22%) respondentů uvedlo alespoň jednu schopnost, kterou u svého nadřízeného postrádá. Zaměstnanci nejvíce postrádají schopnost nadhledu a odstupu a ochotu komunikovat s podřízenými.

Schopnosti nadřízeného, které zaměstnanci nejvíce postrádají uvádí tabulka č. 11, str. 84 – 85.

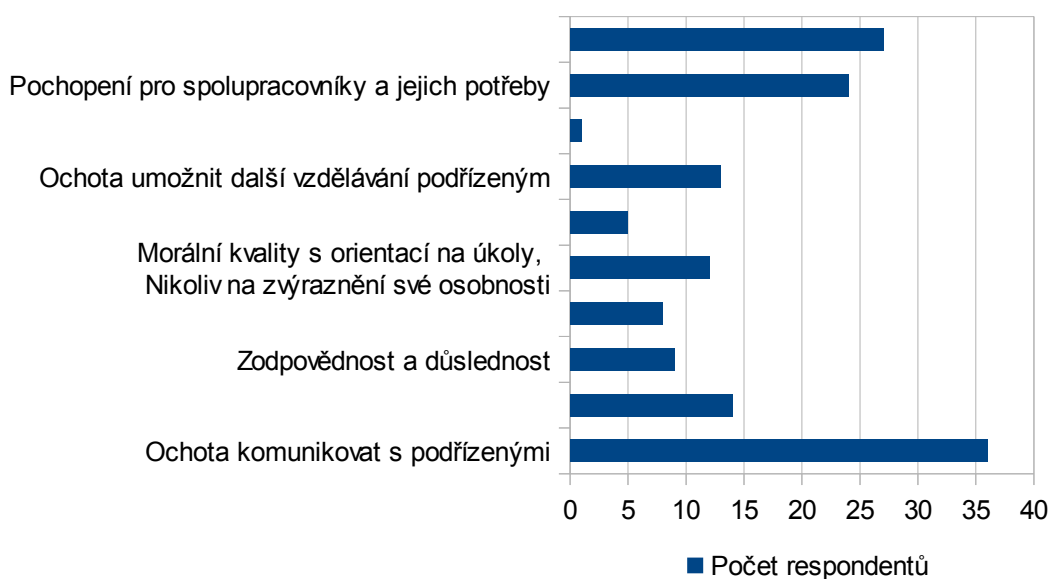


Graf 16: Schopnosti nadřízeného, které zaměstnanci nejvíce postrádají

Otázka č. 12 Kterou ze schopností uvedenou v otázce č. 9 u svého nadřízeného oceňujete?

27 (18,12%) dotazovaných uvedlo, že neoceňuje žádnou schopnost u svého nadřízeného. 122 (81,88%) dotazovaných uvedlo alespoň jednu schopnost, kterou u svého nadřízeného oceňuje. Zaměstnanci nejvíce u svých nadřízených oceňují ochotu komunikovat s podřízenými a pochopení pro spolupracovníky a jejich potřeby.

Schopnosti nadřízeného, které zaměstnanci nejvíce oceňují uvádí tabulka č. 12, str. 85 – 86.



Graf 17: Schopnosti nadřízeného, které zaměstnanci nejvíce oceňují

Otázka č. 13 Jaká je komunikace s Vaším nadřízeným?

131 (87,92%) dotazovaných uvedlo, že jejich nadřízený zadává pokyny a instrukce srozumitelně, 117 (78,52) respondentů uvedlo, že nedostávají příliš mnoho pokynů nebo úkolu najednou. Dále respondenti konstatovali, že jejich nadřízený neudržuje přílišný odstup od podřízených, při zahájení jednání je přátelský a otevřeně přiznává svá pochybení. Podrobné zhodnocení komunikace nadřízeného s podřízeným je uvedeno v tabulce.

Komunikace	Varianty odpovědí	Počet respondentů absolutní četnost	% relativní četnost
Pokyny a instrukce zadává srozumitelně	ano	131	87,92
	ne	18	12,08
Zadává příliš mnoho pokynů nebo úkolů najednou	ano	32	21,48
	ne	117	78,52
Udržuje přílišný odstup od podřízených	ano	31	20,81
	ne	118	79,19
Při zahájení jednání je vždy přátelský	ano	103	69,13
	ne	46	30,87
Otevřeně přiznává svá případná pochybení	ano	81	54,36
	ne	68	45,64

Tabulka 34: Komunikace nadřízeného s podřízeným

Otázka č. 14 Jaké metody komunikace s podřízenými používá Váš nadřízený?

Z celého souboru dotazovaných 87 (58,39%) uvedlo, že nadřízený s nimi komunikuje metodou osobního rozhovoru, 28 (18,79%) dotazovaných uvedlo jako prostředek písemnou komunikaci prostřednictvím e-mailu, 16 (10,74%) uvedlo komunikaci formou porady a 12 (8,05%) prostřednictvím telefonického rozhovoru.

6 (4,03%) dotazovaných uvedlo, že s nimi jejich nadřízený komunikuje prostřednictvím třetí osoby, převážně osobní asistentky.

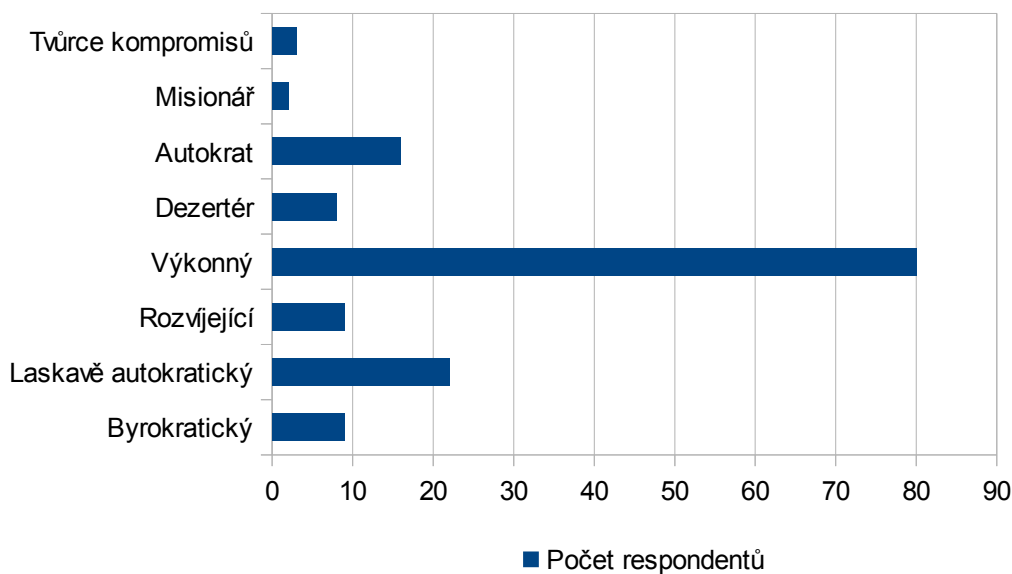
Metody komunikace nadřízeného s podřízeným uvádí tabulka č. 13 a graf č. 1, str. 8 – 88.

Otázka č. 15 Jaký styl řízení používá Váš nadřízený?

Z níže uvedených údajů v tabulce vyplývá, že 80 (53,69%) respondentů ohodnotilo styl řízení svého nadřízeného jako výkonný, 22 (14,76%) respondentů ho kvalifikovalo jako laskavě autokratický a 16 (10,74%) respondentů charakterizovalo svého nadřízeného jako autokrata.

Styly řízení	Počet respondentů absolutní četnost	% relativní četnost
Byrokratický	9	6,04
Laskavě autokratický	22	14,77
Rozvíjející	9	6,04
Výkonný	80	53,69
Dezertér	8	5,37
Autokrat	16	10,74
Misionář	2	1,34
Tvůrce kompromisů	3	2,01
Celkem	149	100

Tabulka 35: Styly řízení vedoucího pracovníka



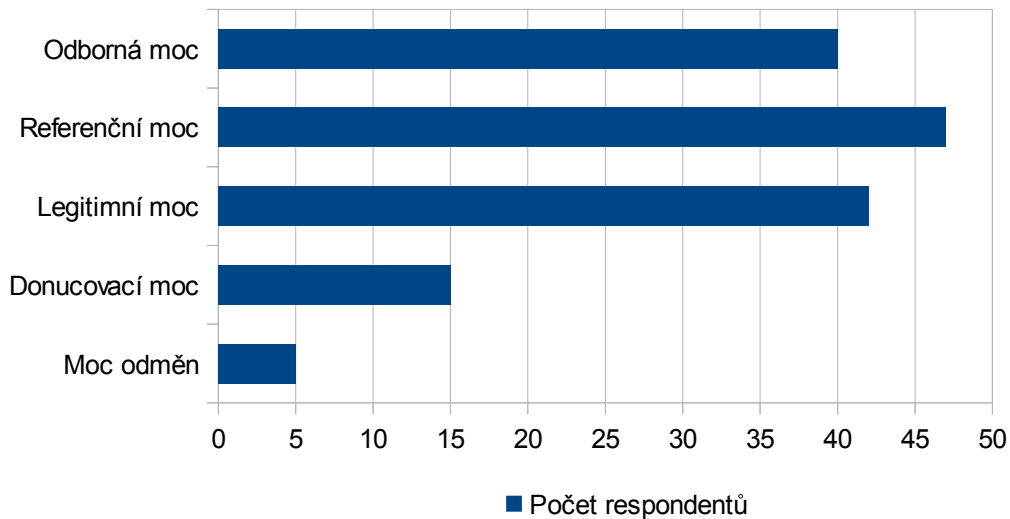
Graf 18: Styly řízení vedoucího pracovníka

Otázka č. 16 Jaký typ síly používá Váš nadřízený?

Z celkového počtu respondentů se 47 (31,54%) domnívá, že jejich nadřízený má referenční moc, 42 (28,19%) respondentů uvedlo legitimní moc a 40 (26,84%) respondentů uvedlo odbornou moc. Ostatní typy síly jsou zastoupeny v tabulce.

Typy síly	Počet respondentů absolutní četnost	% relativní četnost
Moc odměn	5	3,36
Donucovací moc	15	10,07
Legitimní moc	42	28,19
Referenční moc	47	31,54
Odborná moc	40	26,84
Celkem	149	100

Tabulka 36: Typy síly vedoucího pracovníka



Graf 19: Typy síly vedoucího pracovníka

Otázka č. 17 Jakou formu vedení používá Váš nadřízený?

63 (42,28%) respondentů ohodnotilo formu vedení svého nadřízeného jako vedení participativní, 48 (32,22%) respondentů jako vedení direktivní, 26 (17,45%) respondentů se přiklonilo k vedení orientovaného na plnění a 12 (8,05%) respondentů kvalifikovalo vedení jako podpůrné.

Formy vedení vedoucího pracovníka uvádí tabulka č. 14 a graf č. 2, str. 89.

Otázka č. 18 Jakou formu vedení vedoucího uvedenou v otázce č. 17 upřednostňujete?

Z celkového souboru dotazovaných uvedlo 28 (18,79%), že neupřednostňuje žádnou formu vedení. 75 (50,36%) respondentů uvedlo, že upřednostňuje participativní vedení, 23 (15,43%) respondentů upřednostňuje vedení orientované na plnění, 15-ti (10,06%) respondentům vyhovuje podpůrné vedení a 8 (5,36%) se přiklání k direktivnímu vedení.

Formu vedení vedoucího pracovníka, kterou podřízení upřednostňují uvádí tabulka č. 15 a graf č. 3, str. 90.

Otázka č. 19 Pokud potřebujete odbornou pomoc nebo radu, můžete se na svého nadřízeného kdykoliv obrátit?

Celkem 118 (79,19%) respondentů uvedlo, že se mohou na svého nadřízeného kdykoliv obrátit pro radu nebo pomoc. 17 (11,41%) respondentů uvedlo, že ano, ale pouze se svým navrženým řešením a 14 (9,40%) respondentů uvedlo, že se na svého nadřízeného nemohou obrátit.

Ochotu vedoucího pracovníka poskytnout odbornou pomoc nebo radu uvádí tabulka č. 16 a graf č. 4, str. 91.

Otázka č. 20 Jaká je ve Vašem kolektivu pracovní atmosféra?

Jako neutrální atmosféru na pracovišti uvádí 71 (47,65%) respondentů, jako pozitivní charakterizuje pracovní atmosféru 61 (40,94%) respondentů a jako negativní, demotivující 17 (11,41%) respondentů.

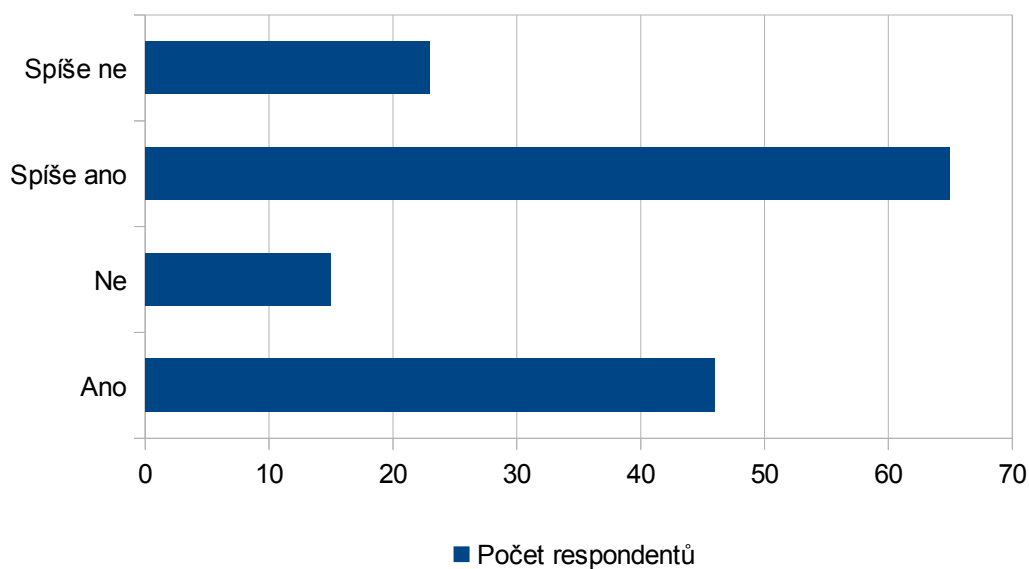
Pracovní atmosféru v kolektivu uvádí tabulka č. 17 a graf č. 5, str. 92.

Otázka č. 21 Váš nadřízený Vám určuje cíle, hledá zlepšení pro Váš výkon a projevuje důvěru ve Vaše pracovní schopnosti?

Odpověď SPÍŠE ANO uvedlo 65 (43,62%) dotazovaných, odpověď ANO uvedlo 46 (30,87%) dotazovaných. 23 (15,44%) dotazovaných se přiklonilo k odpovědi SPÍŠE NE a 15 (10,07%) k odpovědi NE.

Varianty odpovědí	Počet respondentů absolutní četnost	% relativní četnost
Ano	46	30,87
Ne	15	10,07
Spíše ano	65	43,62
Spíše ne	23	15,44
Celkem	149	100

Tabulka 37: Nadřízený určuje cíle, hledá zlepšení pro výkon a projevuje důvěru v pracovní schopnosti



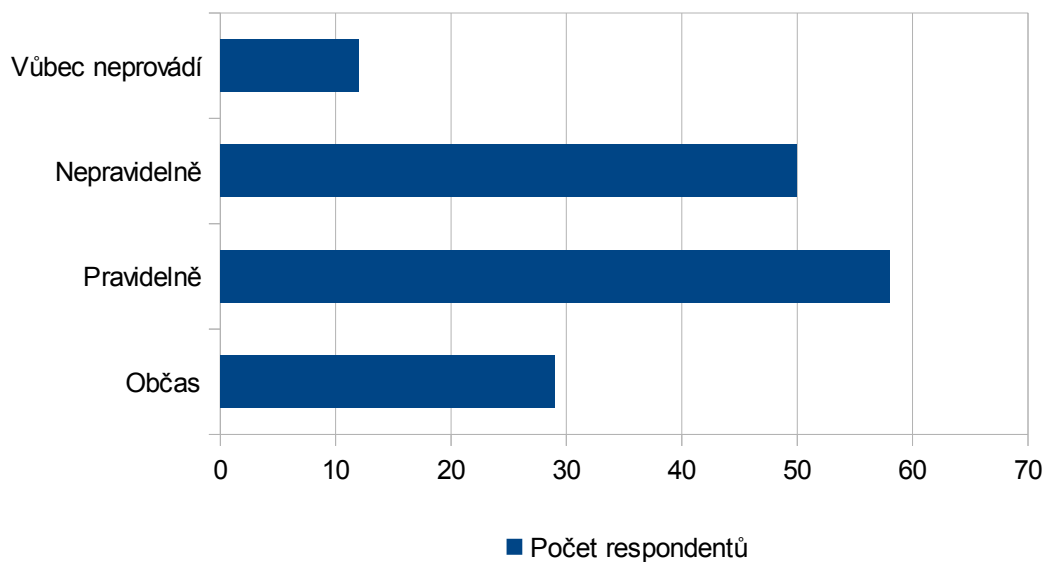
Graf 20: Nadřízený určuje cíle, hledá zlepšení pro výkon a projevuje důvěru v pracovní schopnosti

Otázka č. 22 Jak často provádí Váš nadřízený vnitřní kontroly na pracovišti?

Pravidelné kontroly na pracovišti potvrzuje 58 (38,93%) respondentů, 50 (33,57%) respondentů uvádí, že kontroly na pracovišti jsou nepravidelné, 29 (19,46%) respondentů uvádí, že kontroly jsou prováděny občas a 12 (8,04%) respondentů uvádí, že jejich nadřízený vůbec neprovádí kontroly.

Frekvence kontrol	Počet respondentů absolutní četnost	% relativní četnost
Občas	29	19,46
Pravidelně	58	38,93
Nepravidelně	50	33,57
Vůbec neprovádí	12	8,04
Celkem	149	100

Tabulka 38: Frekvence kontrol na pracovišti



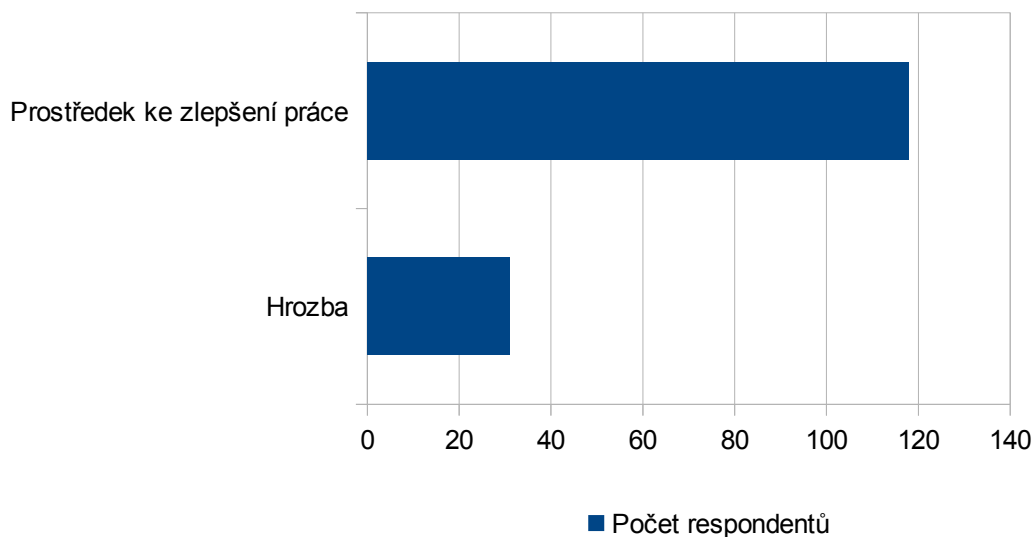
Graf 21: Frekvence kontrol na pracovišti

Otázka č. 23 Vnímáte kontrolu ze strany nadřízeného jako hrozbu nebo jako prostředek ke zlepšení práce?

Z celkového souboru respondentů uvádí 118 (79,19%), že vnímá kontrolu ze strany nadřízeného jako prostředek ke zlepšení práce, pouze 31 (20,81%) respondentů ji vnímá jako hrozbu.

Vnímání kontroly	Počet respondentů absolutní četnost	% relativní četnost
Hrozba	31	20,81
Prostředek ke zlepšení práce	118	79,19
Celkem	149	100

Tabulka 39: Vnímání kontrolní činnosti z pohledu zaměstnanců



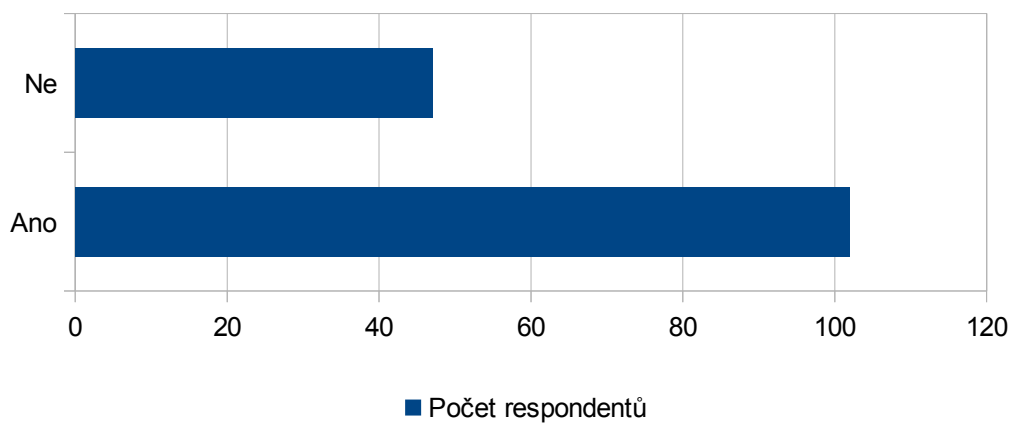
Graf 22: Vnímání kontrolní činnosti z pohledu zaměstnanců

Otázka č. 24 Je na Vašem sociálním odboru nebo oddělení provozována supervize?

102 (68,46%) respondentů uvedlo, že na jejich sociálním odboru nebo oddělení je provozována supervize. 47 (31,54%) respondentů uvedlo, že supervizi nemají.

Varianta odpovědi	Počet respondentů absolutní četnost	% relativní četnost
Ano	102	68,46
Ne	47	31,54
Celkem	149	100

Tabulka 40: Provozování supervize na sociálním odboru



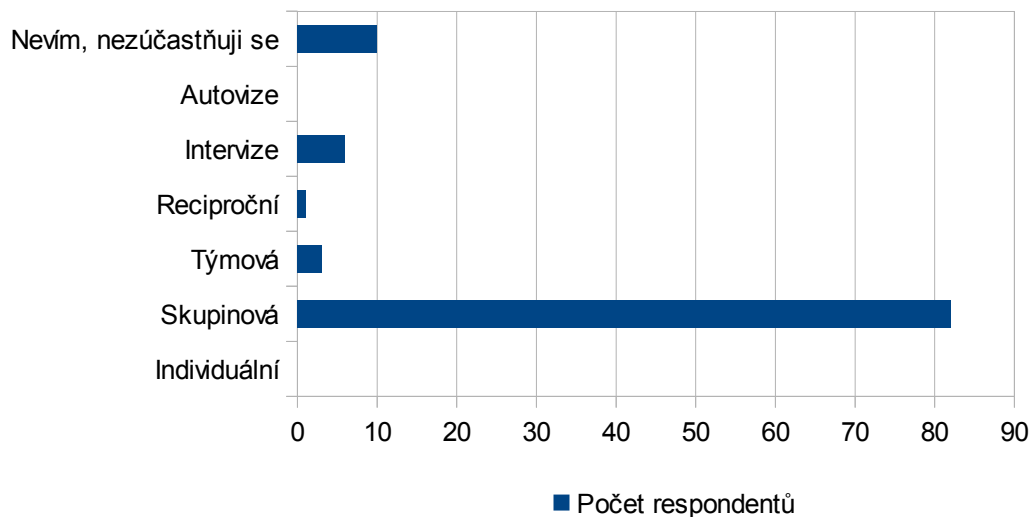
Graf 23: Provozování supervize na sociálním odboru

Otázka č. 25 Pokud jste u otázky č. 24 odpověděli ANO, jaký typ supervize je prováděn?

Ze 102 respondentů, kteří v otázce č. 24 uvedli ANO, 10 (9,80%) neví, jaký typ supervize je na sociálním odboru prováděn, protože se jí neúčastní. 82 (80,40%) respondentů uvedlo, že jde o supervizi skupinovou, 6 (5,88%) respondentů má na sociálním odboru intervizi, 3 (2,94%) uvádí, že je prováděna týmová supervize a 1 (0,98%) respondent uvedl, že provozují reciproční supervizi.

Typy supervize	Počet respondentů absolutní četnost	% relativní četnost
Individuální	0	0
Skupinová	82	80,40
Týmová	3	2,94
Reciproční	1	0,98
Intervize	6	5,88
Autovize	0	0
Nevím, neúčastňuji se	10	9,80
Celkem	149	100

Tabulka 41: Typy supervize



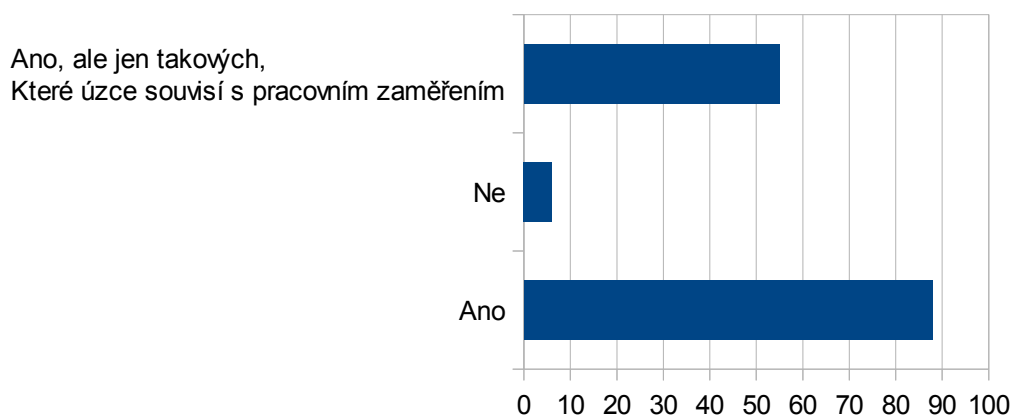
Graf 24: Typy supervize

Otázka č. 26 Máte možnost se zúčastňovat pravidelně odborných seminářů?

88 (59,06%) dotazovaných uvedlo, že má možnost se pravidelně účastnit odborných seminářů. 55 (36,91%) dotazovaných uvedlo, že má také možnost pravidelné účasti, ale pouze takových seminářů, které velmi úzce souvisí s jejich pracovním zaměřením. 6 (4,03%) dotazovaných uvedlo, že možnost účastnit se seminářů nemají.

Varianta odpovědi	Počet respondentů absolutní četnost	% relativní četnost
Ano	88	59,06
Ne	6	4,03
Ano, ale jen takových, které úzce souvisí s pracovním zaměřením	55	36,91
Celkem	149	100

Tabulka 42: Účast na odborných seminářích



Graf 25: Účast na odborných seminářích

Otázka č. 27 Co byste na svém pracovišti zavedli, změnili nebo zrušili?

- „Nemám žádné potřeby ke změně, maximálně omezit byrokracii.“
- „Psychologickou poradnu pro klienty a zaměstnance.“
- „Teambuldingové akce.“
- „Participativní vedení.“
- „Posílit OSPOD.“
- „Lepší a výkonnější vedení celého odboru. Chybí pozitivní komunikace mezi vedoucí odboru a podřízenými.“
- „Větší pravomoce pro vedoucí oddělení.“
- „Supervizi.“
- „Nic bych neměnila, stávající situace je plně vyhovující.“
- „Neumím odpovědět.“
- „Domnívám se, že není nutné něco měnit, rušit, apod.“
- „Větší komunikaci s podřízenými.“
- „Platné normy, ale na to nemá žádný vedoucí.“
- „Více důvěry, méně zášti.“
- „Zavést supervizi.“
- „Nic. Musel by se změnit pracovní řád úřadu.“
- „Podle mě jsou největším nebo jedním z velkých problémů mezilidské vztahy. I ten nejlepší vedoucí je ale může jen korigovat, zázraky nezmůže. Kéž by platila obecná pravidla slušného chování... Toto ale není odpovědí na otázku, tu neznám.“
- „Nic.“
- „Pravidelné porady. Nekomunikovat e-mailem, ale osobně.“
- „Doporučila bych upřednostňovat výkon před sympatiemi a kamarádkami.“
- „Nehleděla bych jen na vysokoškolské vzdělání, ale posuzovala dle odváděné práce.“
- „Přijala bych více sociálních pracovníků, ti dosavadní jsou přetížení.“
- „Vztahy, způsob odměňování, komunikace s podřízenými a přístup k nim, individuální řešení problémů, podporu zaměstnancům.“

„Chodila bych na pracovní porady svých podřízených a vyslechla bych si připomínky k práci a chodu oddělení od pracovníků, více bych se zajímala o jejich názory, práci, atd..“

„Pravidelné porady s podřízenými, pokud by nebylo co probrat nebo konzultova, tak se porada rozpustí.“

„Mít na všechny zaměstnance stejné měřítko, neupřednostňovat různé skupiny osob, s nimiž jsem ve více než pracovním vztahu.“

„Vztahy vedoucího k podřízeným.“

„Důsledné vymáhání včasného plnění úkolů.“

„Zaměřila bych se na výběr kvalitních zaměstnanců a ne na to, kdo je či známý. Vlivný přístup k podřízeným.“

„Zavedla bych pravidelnost porad.“

„Jednotný přístup ke všem zaměstnancům, vymezit oslovování, buď vykáni nebo tykáni. Neprotěžovat jen oblíbené zaměstnance na úkor ostatních. Navodit atmosféru bezpečí a pohody, abychom mohli tzv. táhnout za jeden provaz.“

„V současné době nic.“

„Nic specifického, fungujeme dobře.“

„Nemám potřebu nic měnit.“

„Pozitivní motivaci pro zaměstnance, ústní pochvalu, apod..“

„Jsem se vším spokojená, možná větší motivace.“

„Krátké pracovní porady alespoň 2 x týdně.“

„Zřízení firemní školky.“

„Snažit se při výběru nového pracovníka do kolektivu upřednostnit lidi s praxí, čímž odpadne neustálé zaučování, více ocenit i slovně, nejen finančně za dobrou práci.“

„Snažila bych se, aby bylo méně administrativy.“

„Větší orientaci na klienta, umění jednat, ochota. Na odbornost a profesionalitu, na zvýšení prestiže sociálních pracovníků. Snížit vliv osobních vztahů na pracovišti - podřízený x nadřízený, tzv. Kamarádšoftů, kamarádky vedoucích mají lepší postavení na pracovišti a výhody. Orientace na celkový rozvoj osobnosti zaměstnance.“

„Ocenění dobře provedené práce.“

„Chování k podřízeným.“

„Odstranění „dvojího metru“ v přístupu k zaměstnancům. Obyčejnou lidskou slušnost a ohleduplnost.“

„Zavedla bych supervizi se supervizorem a některé aktivity směřující k zamezení syndromu vyhoření.“

„Kontrolu podřízených a jejich jednání s klienty.“

„Kázeň.“

„Ocenění pracovníků a jejich podporu.“

„Změnila bych vedoucí odborů za takovou, která není orientována na zvýraznění své osobnosti, je přátelská, dokáže udržet pozitivní atmosféru a otevřeně přizná svá pochybení!“

„Důslednost, jednotný přístup, spravedlnost, žádné kamarádčkování.“

„Zlou krev na pracovišti způsobuje nestejný přístup k podřízeným zaměstnancům a jejich platové zařazení a ohodnocení podle toho, kdo je jak sympatický panu starostovi. Zrušila bych schvalování odměn starostou obce, tajemník jako vedoucí úřadu by měl mít přehled o práci svých podřízených, tak aby si odměny dokázal obhájit a zdůvodnit. Uráží mě, když na konci čtvrtletí musím obhajovat svou práci mimo svou pracovní náplň, která se týká akcí městského obvodu a vedoucí i starosta na to zapomenou a musím se připomínat.“

Názory respondentů byly různé, přesto lze zhodnotit, že nejvíce by zaměstnanci chtěli změnit přístup vedoucího k podřízeným ve smyslu lepší komunikace, aktivního naslouchání, pochvaly za dobře vykonanou práci, ocenění, jednotný přístup ke všem zaměstnancům.

Výsledky rozhovoru

Rozhovor byl rozdělen do tří částí.

První část se zaměřuje na osobu respondenta, tj. vedoucího oddělení sociálního odboru, tzv. liniového manažera.

Druhá část je zaměřena na pracovní náplň vedoucího oddělení.

Třetí část charakterizuje vztah vedoucího oddělení a vedoucího sociálního odboru.

1) Kolik je Vám let?

R₁ „40 let“

R₂ „54 let“

R₃ „40let“

R₄ „40 let“

R₅ „49 let“

2) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

R₁ „Střední odborné s maturitou, v současné době dokončuji vysokoškolské bakalářské studium.“

R₂ „Vysokoškolské magisterské.“

R₃ „Mám vysokoškolské magisterské vzdělání.“

R₄ „Jsem bakalářka.“

R₅ „Vyšší odborné.“

3) Jak dlouho pracujete na současné pracovní pozici?

R₁ „11 let“

R₂ „5 let“

R₃ „6 let“

R₄ „2 roky“

R₅ „15 let“

4) Jaké bylo Vaše poslední pracovní zařazení před nástupem na současnou pracovní pozici?

R₁ „Sociální pracovnice.“

R₂ „Kurátorka pro mládež.“

R₃ „Terénní sociální pracovnice.“

R₄ „*Sociální pracovnice.*“

R₅ „*Dávková pracovnice.*“

5) Jaké používáte nejčastěji metody komunikace se svými podřízenými zaměstnanci?

R₁ „*Nejčastěji používám osobní komunikaci.*“

R₂ „*Pracovní porady, každodenní komunikaci podle potřeby.*“

R₃ „*Nejraději osobně, v případě časové tísně e-mailem.*“

R₄ „*Rozhovor, e-mail.*“

R₅ „*Osobní rozhovor, nárazové informace sděluji e-mailem, je to rychlejší, než svolávat celé oddělení k poradě kvůli předání jedné informace.*“

6) Jaký styl řízení je Vám nejbližší? (tato otázka byla předána i v písemné podobě, aby jí respondenti lépe porozuměli)

R₁ „*Styl výkonný.*“

R₂ „*Výkonný, i když ne zcela ve všem souhlasí s definicí, ale je nejbližší z nabízených možností.*“

R₃ „*Demokratický a výkonný.*“

R₄ „*Výkonný.*“

R₅ „*Nemůžu určit jen jeden styl, někdy je nutné použít byrokratický, někdy výkonný, ale i styl misionář je důležitý, harmonie na pracovišti je důležitá.*“

7) Jakou formu vedení nejčastěji používáte? (tato otázka byla předána i v písemné podobě, aby jí respondenti lépe porozuměli)

R₁ „*Participativní vedení.*“

R₂ „*Participativní, ale nelze to přesně vymezit.*“

R₃ „*Participativní a podpůrné.*“

R₄ „*Participativní vedení.*“

R₅ „*Určitě participativní, ale spíše se forma vedení prolíná podle úkolů, které je třeba splnit, např. v prosinci loňského roku, když bylo třeba kompletovat spisovou dokumentaci a připravit ji pro předání Úřadu práce, tak bylo třeba sdělit jasně zaměstnancům, co se od nich očekává, jak si mají práci zorganizovat, do kdy má být práce hotová – tzn., že tady je nutné použít direktivní formu vedení.*“

8) Jak často provádíte vnitřní kontrolu na pracovišti?

R₁ „*Pravidelně jednou za měsíc.*“

R₂ „*Průběžně, pravidelně, výsledky se hodnotí jednou za čtvrtletí.*“

R₃ „*Dle plánu stanoveného na počátku kalendářního roku, namátkově, dle potřeby.*“

R₄ „*Jednou za tři měsíce.*“

R₅ „*Pravidelně, průběžně.*“

9) Jak byste charakterizoval (a) atmosféru svého pracoviště?

R₁ „Dobry kolektiv, přátelské vztahy.“

R₂ „Uvolněná, založená na spolupráci a kolegiilitě, někdy se objevuje rivalita, která však závažným způsobem neovlivňuje vzájemné vztahy, někdy neochota přijímat nové způsoby práce.“

R₃ „Na oddělení jsou přátelské vztahy, pracovnice si navzájem pomáhají, zastupují se, spolupracují v komplikovaných případech. Oddělení odvádí dobrou práci. Na oddělení je větší počet zaměstnanců, tvoří se skupinky, které si však více nekonkurují.“

R₄ „Přátelská, ochotná, spolupráce, zapálení a zájem o práci.“

R₅ „Určitě přátelská, pracovní vztahy jsou dobré, funguje vzájemná zastupitelnost. Ale celkově bych ji charakterizovala jako neutrální.“

10) Jaké pravomoci jako vedoucí oddělení máte? Máte např. možnost rozhodovat o výši odměn pro své jednotlivé podřízené nebo navrhnout zvýšení či snížení osobního ohodnocení jednotlivým podřízeným zaměstnancům ve spojení s jejich pracovním výkonem?

R₁ „Mám možnost rozhodovat o výši odměn pro své podřízené.“

R₂ „Ne, ve věci odměn pro podřízené jen navrhuji jejich jména, nerozhoduji o výši odměn ani o výši osobního ohodnocení, o tom rozhoduje vedoucí odboru. Jinak zadávám a rozděluji úkoly, schvaluji tzv. osobní volno, přijímám připomínky a návrhy podřízených a pod.“

R₃ „Omezené, nemůžu rozhodovat o výši odměn ani o výši osobního ohodnocení, neznám ani výši osobního ohodnocení svých podřízených, mohu pouze navrhnout, komu přiznat odměnu. Nemohu podepisovat veškeré písemnosti, mám zmocnění jen k některým.“

R₄ „Mezi mé pravomoci nepatří rozhodování o výši odměn, mé pravomoci se týkají pouze koordinace práce na mém oddělení.“

R₅ „Nerozhoduji o výši odměn ani osobního ohodnocení, mám jen možnost navrhnout jména zaměstnanců, mnohdy se však stane, že to vedoucí odboru nerespektuje a odměny nepřizná, takže vše záleží na jejím rozhodnutí. Mám zodpovědnost za chod oddělení, pravomoci v podstatě žádné nemám, mám jen velkou zodpovědnost.“

11) S jakými problémy se ve své pozici potýkáte?

R₁ „S nepochopením vedoucí odboru.“

R₂ „Největším problémem je samotné vedení lidí, práce s lidmi, zaujmout stanovisko k rozdílným názorům, usměrnit zaměstnance.“

R₃ „Jako největší problém vnímám osobní vlastnosti nadřízené, její nezvládání krizových situací, kdy ona sama nikdy za nic nemůže. Je zodpovědná pouze za to, co se povede, všechny chyby udělal někdo jiný. Dusivá atmosféra, kdy se čeká, co zas bude špatně.“

R₄ „S technickými problémy.“

R₅ „Problémem je moje nadřízená, její osobnostní vlastnosti, které nekorespondují s vlastnostmi vedoucího pracovníka, je zaměřená na svou osobu, neumí chválit, stará se jen

o to, jak, koho a za co potrestat. Přisuzuje si zásluhy podřízených, často vydává názory podřízených za své.“

12) Považujete za důležitou shodu pracovních názorů a postojů se svým nadřízeným, tj. vedoucím odboru? Tzv. „táhnete za jeden provaz“?

R₁ „Ano, shodu považuji za důležitou, ale bohužel k ní nedochází, máme každá jiné názory na problém, ale v konečném řešení to vypadá jako shoda.“

R₂ „Ano, v zásadních věcech nemůže být rozpor, v jednotlivostech můžeme mít odlišné názory a dohodnout se na společném postupu, navenek je nutno vystupovat jednotně.“

R₃ „Shodu považuji za důležitou, ale v praxi dochází k tomu, že já stojím za svými podřízenými a vedoucí odboru hájí zájmy neoprávněných stěžovatelů či vedení, které dané problematice nerozumí.“

R₄ „Ano.“

R₅ „Považuji to za velmi důležité, ale názorově se neshodneme. Z mé strany je mnohdy učiněn ústupek, protože – každý nadřízený si stejně rozhodne dle svého uvážení. Takže nakonec to vypadá, že skutečně táhneme za jeden provaz.“

13) Deleguje na Vás vedoucí odboru úkoly? Pokud ano, tak jaké? A myslíte si, že to jsou vhodné úkoly pro delegování nebo jde spíše ze strany vedoucího odboru o přenesení vlastní zodpovědnosti za konkrétní úkoly na své podřízené?

R₁ „Ano, vedoucí odboru na mě deleguje veškeré úkoly. Jsou to úkoly dané vedením úřadu. Musím provádět i pohovory se zaměstnanci, kteří nějakým způsobem poruší pracovní řád nebo jiné vnitřní předpisy úřadu. Přenáší na mě veškerou svou zodpovědnost.“

R₂ „Občas deleguje, především v době své nepřítomnosti nebo zaneprázdněnosti. Těžko hodnotit vhodnost těchto úkolů nebo zda vedoucí přenáší svou zodpovědnost na jiné – obecně ten dojem nemám.“

R₃ „Ano, deleguje. V podstatě si nechá všechny své úkoly předpracovat. Rovněž mě deleguje k provedení pohovoru s pracovníkem, který se dopustil nějakého prohřešku.“

R₄ „Deleguje, ale pouze v době své nepřítomnosti.“

R₅ „Ano a hodně. Jsou to úkoly administrativního charakteru jako schvalování dovolených, čerpání náhradního volna zaměstnanců, kontrola docházky zaměstnanců do práce, délka jejich pobytu u lékaře, kontrola plnění vzdělávání zaměstnanců, výběr seminářů – které ale v konečné fázi buď schválí, nebo ne, přenáší na mě i odborné úkoly týkající se práce na oddělení, např. písemné vyjádření ke stížnostem občanů na zaměstnance, které jsou ale adresovány přímo vedoucí odboru a jiné. Mám často pocit, že zastávám tři funkce – vedoucí oddělení, práci sekretářky i vedoucí odboru. Z mého pohledu jde stoprocentně o přenesení zodpovědnosti na jinou osobu.“

14) Jak hodnotíte spolupráci se svým nadřízeným, tj. vedoucím odboru?

R₁ „Spolupráci hodnotím jako velmi špatnou.“

R₂ „Bezproblémová, bez zásadních třecích ploch.“

R₃ „Spolupráce funguje, osobní vztahy jsou chladné.“

R₄ „Velmi dobrá spolupráce, mám možnost vyslovit svůj názor.“

R₅ „S nadřízenou se mi velmi špatně spolupracuje. Z mé strany je to pouze plnění
zadáných úkolů, aby po pracovní stránce vše na oddělení a odboru fungovalo.“