

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Pedagogická fakulta

Ústav pedagogiky a sociálních studií

**Zuzana Malaníková**

V. ročník – prezenční studium

Obor: Pedagogika – sociální práce

**STYLY ŘÍZENÍ VEDOUCÍCH MANAŽERŮ V SOCIÁLNÍCH  
SLUŽBÁCH VE ZLÍNSKÉM KRAJI**



**Diplomová práce**

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

OLOMOUC 2010

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

V Olomouci dne 30. 3. 2010

.....

Děkuji Mgr. Dagmar Pitnerové, Ph.D., za odborné vedení práce a poskytování rad. Dále také organizacím, které mi umožnily provést výzkum. Největší poděkování však náleží mé rodině za podporu.

*„ Úspěch každého díla, kterého se zúčastňuje více lidí, záleží na moudrém vedení. Nevážní, pošetilí nebo slabí vůdcové mohou rozházet ovoce práce i těch nejpilnějších obratných pracovníků a nejdokonalejších strojů.“*

Tomáš Baťa

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>6</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>8</b>
<b>1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....</b>	<b>9</b>
<b>2 MANAŽER V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH .....</b>	<b>11</b>
2.1 Osobnost vedoucího manažera .....	12
2.2 Role manažera .....	13
2.3 Žena manažerka v sociálních službách .....	15
<b>3 STYLY MANAŽERSKÉHO ŘÍZENÍ .....</b>	<b>17</b>
3.1 Vliv moci na řízení .....	20
3.2 Vliv motivace na řízení.....	21
3.3 Vliv kontroly na řízení .....	23
3.4 Vliv supervize na řízení .....	24
3.5 Vliv komunikace na řízení.....	27
<b>4 ODBORNÝ TÝM V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH .....</b>	<b>29</b>
4.1 Řízení lidských zdrojů .....	30
4.2 Vedoucí organizační jednotky .....	31
4.3 Organizační jednotky dle struktury organizace .....	32
<b>5 PLÁNOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB VE ZLÍNSKÉM KRAJI .....</b>	<b>34</b>
5.1 Demografie kraje .....	37
5.2 Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.....	39
5.3 Druhy a formy sociálních služeb .....	40
<b>EMPIRICKÁ ČÁST.....</b>	<b>45</b>
<b>6 CÍLE VÝZKUMU, STANOVENÍ HYPOTÉZ .....</b>	<b>46</b>
6.1 Metodologie, cílová skupina, organizace výzkumu .....	47
6.2 Vlastní výzkum .....	48
6.3 Diskuze .....	65
6.4 Výzkumné závěry .....	68
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ A ODBORNÉ LITERATURY .....</b>	<b>72</b>
<b>HYPertextOVÉ ODKAZY.....</b>	<b>75</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>76</b>

## ÚVOD

Slovo manažer se v současnosti skloňuje ve všech pádech. Trendem se stalo, že téměř každé pracovní místo je pojmenováno „manažer“. V komerční sféře je jasné, proč se toto označení stalo tak populárním. Lidem, kteří ho používají, přináší určitý sociální status, který společnost vnímá jako vyšší pozici na pracovním trhu. Po dobu mého studia jsem absolvovala několik brigád a skoro v každé firmě jsme měli možnost stát se „manažerem“. Společnosti začaly investovat hodně financí do vyškolení schopných vedoucích pracovníků. Je pravdou, že v komerční sféře, pokud je člověk schopný, tak dostává možnost ukázat, co umí. Nikdy jsem nijak nepřemýšlela nad tím, jak je to v sociální sféře – tedy v oboru, který studuji, abych mohla pak v pomáhajících profesích působit. Pojmy supervize, kontrola, motivace a komunikace jsem znala ze školení z komerční oblasti. Ale jak je to s nástroji managementu v sociálních službách jsem se začínala dozvídat až na přednáškách sociálního managementu. Tam mě poprvé napadlo, že zpracovat management v sociálních službách a využít mé poznatky z pracovních zkušeností, by mohlo být zajímavé, protože o managementu jako takovém se v sociální sféře zatím moc nemluví. Začala jsem přemýšlet nad tím, jak se vedoucí pracovníci v sociálních službách vzdělávají, jak dokážou využít funkce managementu, kterým se nevyhnou, pokud zastávají vedoucí pozici. Z tohoto důvodu jsme se rozhodli zpracovat téma o vedoucích manažerech v sociálních službách, protože tyto organizace mají specifické postavení. A v rámci decentralizace sociálních služeb se dostalo vedoucím pracovníkům v sociálních službách více volnosti v rozhodování, ale také více povinností. To bude mít za důsledek, že na ně bude kladeno více požadavků ve všech oblastech managementu.

**Cílem práce je zjistit, jak si vedoucí pracovníci v sociálních službách – sociální péči, vedou v oblasti řízení lidských zdrojů - jaký styl řízení u vedoucích manažerů ve Zlínském kraji převažuje. Zaměřili jsme se také na využívání typu moci, supervizi a kontrolu.**

Jeden z důvodů byl také proto, že v sociální práci není hlavním cílem hmotný zisk, a tak i práce s podřízenými přináší jistá úskalí, která musí vedoucí manažer v sociálních službách překonávat.

**V teoretické části** jsme v první kapitole vybrali klíčové pojmy, které provází celou práci. Ve druhé kapitole se seznámíme s osobností manažera, jeho rolí a dalším specifickým sociální práce - ženy manažerky. Třetí kapitola je stěžejní, protože seznamuje s nástroji managementu, kterým jsme věnovali největší pozornost - styly vedení, typy moci, motivace, kontrola a supervize, která je v sociální práci velmi důležitá. Managementu se věnuje mnoho literatury, ale pouze z pohledu komerční oblasti. To byl také další důvod, proč jsme se rozhodli téma sociálního managementu zpracovat.

Ve čtvrté kapitole se věnujeme odbornému týmu v sociálních službách, jeho vedení a organizační struktuře. Pátá kapitola seznamuje s plánováním sociálních služeb a demografií Zlínského kraje. Pro tento kraj jsme rozhodli, protože jsem jeho obyvatelkou a tak struktura služeb je mi dobře známa. Sociální služby mají také své legislativní zakotvení v zákoně č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, kterému se věnujeme v šesté kapitole a zároveň uvádíme rozmístění jednotlivých registrovaných služeb ve Zlínském kraji.

**Empirická část** seznamuje s kvantitativním výzkumem, pro který jsme zvolili metodu dotazníku. Cílovou skupinou jsou pracovníci v přímém kontaktu s uživatelem, protože právě jejich vnímání osobnosti vedoucího manažera pro nás bylo cennou informací pro ověření námi daných hypotéz.

Celá práce však má přinést hlavně náhled, do současného managementu v sociálních službách – sociální péče.

## **TEORETICKÁ ČÁST**



# 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V první kapitole se blíže seznámíme s termíny, které jsou stěžejní pro téma práce.

**Komunikace** je proces dorozumívání mezi lidmi.

**Komunitní plánování** je metoda, kterou se plánují sociální služby tak, aby co nejvíce odpovídaly dané lokalitě.

**Kontrola** je jednou z funkcí managementu, která prověřuje, zda jsou naplňovány cíle organizace.

**Management** je charakterizován jako souhrn všech činností, které se realizují, aby byly všechny funkce organizace zabezpečeny.

**Manažer** je vedoucí pracovník, který zodpovídá za práci ostatních tak, aby bylo maximálně dosaženo stanovených cílů organizace.

**Moc** lze chápat jako typ síly, který vedoucí pracovník uplatňuje ve svém vedení.

**Motivace** je souhrn faktorů, který řídí jednání a chování člověka.

**Organizační jednotka** je oddělení, které vykonává činnost dle pokynů vedoucího manažera.

**Organizační struktura** je přehled v organizaci o tom, kdo kde pracuje a kdo je nadřízený a podřízený.

**Role** je chápána jako vztah, který vzniká z postavení a autority.

**Řízení lidských zdrojů** lze definovat jako „ *strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.*“<sup>1</sup>

**Sociální management** chápeme jako proces řízení sociálních organizací.

**Sociální péče** je druhá forma sociální služby, která lidem pomáhá zajišťovat jejich soběstačnost.

**Sociální poradenství** je forma sociální služby poskytující základní a odborné poradenství.

**Sociální prevence** je poslední formou sociální služby, která napomáhá zabránit sociálnímu vyloučení osob.

**Sociální služba** je poskytována lidem s cílem zlepšit kvalitu jejich života.

**Standardy sociálních služeb** lze chápat jako soubor měřitelných, ověřitelných a kontrolovatelných kritérií.

**Supervize** je forma celoživotního vzdělávání.

**Tým** lze definovat jako skupinu lidí, která je sdružena za účelem plnění úkolů.

**Vedení** je vztah mezi nadřízenými a podřízenými, jehož cílem je splnění cílů organizace.

**Zlínský kraj** je jeden z vyšších územně samosprávních celků České republiky.

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 27.

## 2 MANAŽER V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

V sociálních službách v současné době můžeme pozorovat výrazné změny v řízení lidských zdrojů ve státních i nestátních organizacích poskytující sociální služby.

Všeobecně lze manažera chápat jako „*samostatnou profesi, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření či ustanovení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnost, pro které je vybaven určitým kompetencemi. Má dominantní postavení v řízení organizace, připravuje koncepce rozvoje organizace, řídí běžnou pracovní činnost a zabezpečuje její finanční zdraví.*“<sup>2</sup>

Manažera jako pojem je možné uchopit z mnoha stran. Záleží na tom, jaký typ organizace řídí. V sociální oblasti je „*manažer vedoucí pracovník sociální organizace, který je zodpovědný za práci ostatních a za plnění stanovených cílů organizace s maximálním využitím spolupracovníků. Ve státní sféře je to například vedoucí odboru sociálních věcí nebo ředitel sociálního zařízení. V nestátní sféře jde většinou o statutárního zástupce občanského sdružení, neboť zde dochází k postupnému oddělování funkce představenstva organizace od výkonného managementu jednotky poskytující sociální služby.*“<sup>3</sup>

Činnost, kterou manažer vykonává, nazýváme management, což je „*proces koordinování činnosti skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.*“<sup>4</sup>

Osobnost manažera je velmi úzce spjata s organizací. Jeho aktivity by měly být znát ve všech vztazích, na pracovních výkonech a úspěchu organizace. V této kapitole se blíže seznámíme se složkami osobnosti, které jsou nezbytné pro vedoucí pozici.

---

<sup>2</sup> VEBER, J., a kol. Management, základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Přes, 2002, s. 17- 20.

<sup>3</sup> PITNEROVÁ, D. Management sociální práce. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 7.

<sup>4</sup> DONNELLY, J., H., A KOL. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 24.

## 2.1 OSOBNOST MANAŽERA

Manažer je osoba, která disponuje určitými vrozenými vlastnostmi. Má potřebou vést, řídit, mít moc a uplatňovat svůj vliv. Takováto osoba je vybavena sociální inteligencí, správným úsudkem a samostatným myšlením. Vedoucí pracovník v sociálních službách musí mít znalosti sociální problematiky, dobře komunikovat, být v dobrém psychickém i fyzickém rozpoložení, ovládat metody řízení a v neposlední řadě se také orientovat v ekonomice.

John Gardner vymezil určité kvality a kompetence, které mohou být považovány za univerzální, díky kterým je vedoucí manažer schopen řídit v různých situacích.<sup>5</sup>

Tyto atributy tvoří fyzická kondice a vytrvalost, inteligence a akční úsudek, chuť přejímat odpovědnost, pochopení pro spolupracovníky a jejich potřeby, schopnost jednat s lidmi, potřeba úspěchu, schopnost motivovat pracovníky, odvaha a nekompromisnost, důvěryhodnost, rozhodnost, sebevědomí, asertivita a v neposlední řadě také přizpůsobivost a flexibilita.

Za vlastnosti, které jsou potřebné pro dosažení manažerských kompetencí, se také označuje orientace na mocenské působení, což znamená, že manažer velmi dbá na své postavení. Dále dokáže správně identifikovat problém, orientuje se na výkon, je proaktivní a sebejistý, dobrý řečník, dokáže dobře navázat spolupráci, objektivně vnímá svět kolem něj a dokáže se ovládat.<sup>6</sup>

Manažer v sociální práci by měl disponovat schopnostmi, které jsou specifické pro sociální problematiku a jsou to především ochota komunikovat, schopnost a ochota naslouchat druhým, důslednost, zodpovědnost, schopnost nadhledu a odstupu, reprezentativnost, vybavenost morálními kvalitami s orientováním na úkoly, nikoliv na zvýraznění své osobnosti, schopnost být dobrým koordinátorem a ochota umožnit další vzdělávání podřízených.

Poslední dobou se hodně mluví o emoční inteligenci, kterou lze rozdělit na pět složek. Tyto složky jsou nezbytné pro úspěšnou práci manažera.

---

<sup>5</sup> DĚDINA, J., Cejthamer, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 83.

<sup>6</sup> Tamtéž, s. 84.

Důležité je sebevědomí, organizace vlastního života, motivování sama sebe, empatie a angažování v kontaktu s jinými lidmi.<sup>7</sup>

Jedna stará moudrost uvádí, že vůdcové mají pět slabostí: jsou přehnaně lehkomyšní, přehnaně opatrní, snadno vznětliví, velmi úzkostliví a hluboce oddáni.

## 2.2 ROLE MANAŽERA

Práce manažera může být chápána jako plnění různých „rolí“ či jako množina chování spojená s určitou pozicí. Lidé, kteří řídí, mají formální autoritu, ale také zvláštní postavení v celé organizaci. Manažerské aktivity mohou tak být jako výsledek této formální autority a postavení rozděleny do tří skupin.<sup>8</sup>

**Mezilidské role** jsou vztahy, které vznikají z postavení a autority manažera. Dále zastává roli vůdčí osobnosti jako nejzákladnější. Roli vedoucího, jehož úkolem je zodpovědnost za plnění cílů a motivace podřízených a roli propojovatele, jehož součástí práce je komunikační vazba mezi podřízenými, ale také komunikace mezi organizací a okolím.

**Informační role** se vztahuje k předávání informací, které vedoucí pracovník získává při vykonávání mezilidských vztahů. Role dohlázele, když manažer hledá a přijímá informace. Tyto informace, které mohou být získávány z vnitřních a vnějších zdrojů, oficiálně i neoficiálně, mu pak pomáhají rozvíjet chápání práce celé organizace. A také role šířitele informací, protože je středem všech informací, a to jak v organizaci, směrem do organizace, tak i z organizace. S touto rolí souvisí role mluvčího, na jejímž základě předává informace lidem také mimo jednotku.

Důležitou rolí je **rozhodovací role**, která zahrnuje přijímání strategických organizačních rozhodnutí vycházejících z manažerova postavení a autority a také přístup k informacím.<sup>9</sup>

Dále role podnikatele, která mu umožňuje iniciovat a plánovat změny. Může hrát hlavní roli, ale také delegovat.

---

<sup>7</sup> MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 125.

<sup>8</sup> DĚDINA, J., CEJTHAMER, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 51.

<sup>9</sup> Tamtéž, s. 52.

S touto rolí úzce souvisí role napravovatele poruch, která ho staví do takové role, že manažer musí reagovat na nechtění a nepředvídatelné situace.

Další důležitou roli v rámci organizace, kterou vedoucí manažer zastává, je role rozdělovatele zdrojů, když užívá svou formální moc k rozdělování zdrojů, jako jsou peníze, čas, zásoby a zaměstnanci. A role jednatele, protože vyjednávání je velmi důležitou součástí formální autority manažera.

Jakou roli manažer zastává, je také ovlivněno vnějším a vnitřním prostředím. Vnitřní faktory jsou vybavenost zařízení, mezilidské vztahy a cílová skupina. Vnější vlivy jsou oblast, v jaké se organizace nachází a postavení sociální organizace ve struktuře sociálních služeb v rámci dané lokality.

*„Specifikem práce manažerů v sociální oblasti je rozdílné postavení a zatížení podle typu organizace. Vedoucí pracovníci sociálních referátů státní správy bývají orientováni jednoznačně na sociální práci v rámci svého odboru či oddělení a vedení referátů. Ředitelé státních nebo obecních zařízení odpovídají kromě odborných úkolů i za hospodaření a provoz zařízení, vedoucí pracovníci nestátních organizací jsou ke všem těmto úkolům zatíženi ještě nutností získávat finanční zdroje pro činnost organizace, nutnost obhájit svou existenci na veřejnosti.“<sup>10</sup>*

---

<sup>10</sup> MATOUŠEK, O., a kol. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál, 2008, s. 330.

### 2.3 ŽENA MANAŽERKA V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Sociální služby jsou oborem, ve kterém pracují převážně ženy. Mužů se v této oblasti vyskytuje opravdu minimum. Je to dáno především historií sociální práce. Samozřejmě je to také ovlivněno finanční stránkou, protože finanční ohodnocení v sociálních službách v dnešní době neodpovídají požadavkům, které jsou kladeny na mužské pohlaví. Na druhou stranu právě sociální práce může ženám nabídnout možnost seberealizace. V komerční sféře jsou ženy diskriminovány pro svou „nižší motivaci“, protože rodina je většinou na prvním místě. Sociální práce však ženám umožňuje velmi dobře veškeré priority skloubit a tak v sociálních službách zastává vedoucí pozici mnoho žen.

Je známo, že pokud má žena dostatečné sebevědomí, tak dokáže svého potenciálu velmi dobře využít při působení především v mezilidských vztazích, dokáže si vytvořit respekt a jistotu ve svých kompetencích. Také biologické faktory určují ženu jako lepšího manažera v sociálních službách.

Je to především větší sociální citlivost, větší komunikativnost, intuice, empatie a spontánnost, která ženě napomáhá být dobrým vedoucím v sociální práci.

**Tabulka č. 1 Tradiční stereotypy chování a vlastností ženy a muže**

<b>Stereotyp ženy</b>	<b>Stereotyp muže</b>
Intuitivní	Logický
Emocionální	Racionální
Submisivní	Agresivní
Empatická	Uživatelský
Spontánní	Strategický
Pečovatelská	Nezávislý
Spolupracující	Soutěživý
„Loajální podporovatelka, která následuje“	„Vedoucí, který rozhoduje“

## **Shrnutí**

Vedoucí pracovník v sociálních službách zastává mnoho rolí, řídí všechny složky organizace. Je pochopitelné, že v některých vyniká a v jiných selhává. Je tedy dobré, pokud deleguje své podřízené. Sociální práce je oborem, který ženám nabízí možnost uplatnění. S rolí manažera souvisí styl řízení, který hraje důležitou úlohu v organizaci, a proto se mu budeme věnovat ve třetí kapitole.



### 3 STYLY MANAŽERSKÉHO ŘÍZENÍ

S vývojem společnosti a osobností manažera se mění i styl řízení vedoucích pracovníků, který preferují.

*„Jednou z nejdůležitějších vlastností úspěšného manažera je efektivně řídit lidi. Existuje mnoho způsobů, jak se na vedení dívat, a také mnoho interpretací jeho smyslu. Vedení může být interpretováno úplně jednoduše jako „ přimět ostatní, aby následovali“ nebo „ přimět lidi dělat věci ochotně“, anebo ho můžeme interpretovat více specificky, například jako „ užití autority při rozhodování“. Může být vykonáváno jako součást dané pozice, anebo díky osobním znalostem a rozumu. Vedení může být založeno na působení osobnosti nebo může být jen kategorií chování. Také na něj může být pohlíženo z pozice role vedoucího a jeho schopnosti dosáhnout u ostatních efektivního výkonu.“<sup>11</sup> Manažerský styl a jeho chování se tak projeví v úsilí vynaložené při práci a také výkonu podřízených. Z tohoto důvodu je na manažerech velká zodpovědnost za to, jaký styl a systém řízení přijmou. Je to podle našeho názoru podmíněno také tím, jaká osobnost je manažer jako taková, tedy vlastnostmi, které člověka předurčují k vedoucí pozici, jako je inteligence a temperament, ale jsou to také vlastnosti, které lze rozvinout tréninkem, jako je asertivita a komunikativnost.<sup>12</sup>*

Dědina a Cajthamer<sup>13</sup> popisují osm stylů manažerského vedení. Mezi ty více efektivní řadí:

**Byrokratický** – je svědomitý, má velký zájem o úkoly i vztahy, zajímá se většinou hlavně o proceduru a pravidla kontroly.

**Laskavě autokratický** – malý zájem o vztahy, ale velký o úkoly. Aniž by způsobil odpor, tak dosáhne cíle, protože ví, co chce.

**Rozvíjející** – velký zájem o vztahy, ale malý o úkoly. Stará se o individuální rozvoj, mají velkou důvěru.

**Výkonný** – velký zájem o úkoly i vztahy. Dává přednost týmové práci, ale s lidmi pracuje individuálně. Je dobrým motivátorem a určuje vysoké standardy.

**Tento styl se považuje za nejvhodnější v řízení sociální organizace.**

---

<sup>11</sup> DĚDINA, J., CEJTHAMER, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 94.

<sup>12</sup> MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. Praha: GradaPublishing, 2007, s. 193.

<sup>13</sup> DĚDINA, J., CEJTHAMER, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 81.

Mezi méně efektivní styly řízení řadí:

**Dezertér** – malý zájem o úkoly i vztahy, má pasivní a negativní přístup a chybí mu angažovanost.

**Autokrat** – velký zájem o úkoly, ale nezajímá se o vztahy. Chybí mu důvěra a bývá nepříjemný.

**Misionář** – velký zájem o vztahy a malý o úkoly. Stará se pouze, aby byla dodržena harmonie.

**Tvůrce kompromisů** – je ovlivnitelný tlakem situace, špatně přijímá rozhodnutí a vyhýbá se problémům.

V současné době, se v sociálních institucích, organizacích sociálních služeb, se můžeme setkat také se čtyřmi typy chování vedoucích manažerů. Je to především **direktivní vedení**, kdy manažer sděluje jasně podřízeným, co od nich očekává a vyžaduje dodržování pravidel a dává stručné a jasné příkazy.

**Podpurné vedení**, pokud je manažer přátelský, projevuje zájem o blaho podřízených.

**Participativní vedení**, když manažer zhodnotí názory podřízených, než přijme rozhodnutí a **vedení orientované na plnění**, pokud manažer hledá zlepšení ve výkonu podřízených a projevuje důvěru ve schopnosti podřízených pracovat dobře.

Toto rozdělení se zaměřuje hlavně na vztahy a úkoly. Mě kromě těchto teorií zaujala teorie 3 D, kde vedle orientace manažera na vztahy a úkoly je třetí dimenze, a to účinnost používaného stylu řízení, kde se projevuje organizační struktura, celkové klima v organizaci, nároky práce, uplatňované postupy a všechny interpersonální interakce.<sup>14</sup>

**Tabulka č. 2 Styly řízení**

Základní styly řízení	Styl s nízkou účinností	Styl s vysokou účinností
postupový	dezertér	byrokrat
vztahový	apoštol líbivosti	podporovatel
úkolový	autokrat	tvůrce
integrující	kompromisník	integrátor

<sup>14</sup> MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. Praha: GradaPublishing, 2007, s. 199.

Postupový styl se orientuje metodicky, preferuje stabilitu, zbabělec setrvává v systémovém přístupu, i když vzhledem na podmínky by bylo rozumnější praktiky změnit. Byrokrat hlídá pravidla a je nesmlouvavý, co se týká jejich dodržování. Na vztahy orientovaný pracovník považuje vztahy za důležité, podporovatel rozvíjí pracovníky jako předpoklad dlouhodobého kvalitního výkonu a apoštol líbivosti vytváří pohodu především proto, že spokojenost pracovníků je prioritou. Úkolově zaměřený se orientuje pouze na plnění úkolů a pracovní výkonnost bez ohledu na pracovní atmosféru, autokrat je v řízení velmi tvrdý a nesmlouvavý, pracovníky přetěžuje a podněcovatel je orientován na úkol, zvyšuje iniciativu a vytváří motivační atmosféru. Ve čtvrtém řádku integrující styl usiluje o respektování lidí i pracovních úkolů, kompromisník se vyhýbá střetům, často působí jako nerozhodný a integrátor v rozhodování a řízení podporuje spolupráci, motivuje a vytváří u podřízených pocit odpovědnosti za plnění úkolů.

Manažeři však mohou styl řízení měnit a kombinovat jej. Většina vedoucích pracovníků má však jeden hlavní, který používají nejčastěji a nahrazují jej jiným stylem vedení, pokud se objeví situace, ve které nefunguje obvyklý styl vedení. Tento styl může být ovlivněn organizací, protože záleží na její povaze a na uplatňování pravidel a omezení. Velmi jej ovlivňují také hodnoty, a to jak osobní k mezilidským vztahům, tak také vedení k výsledkům. Nezapře se ani osobní zkušenost, která je zakořeněná z minulosti a velmi ovlivňuje styl vedení a mnohdy vede k tomu, že některý vliv bude převládat. A naopak příležitost, kterou manažer nemusel zažít a neměl tak možnost učit se.<sup>15</sup>

*„V některých aspektech je řízení vymezeno jako řídicí metoda, ale přesto má manažer volnost, se kterou může rozhodovat, do jaké míry se dá spoléhat na kvalitu pracovníka, důvěřovat mu a dávat mu větší prostor pro samostatnost v pracovní aktivitě.“<sup>16</sup>*

O metodách managementu v sociálních službách se nedá zatím zcela hovořit, protože teorie většiny z nich je určena pro komerční sféru.

---

<sup>15</sup> DĚDINA, J., CAJTHAMER, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 64.

<sup>16</sup> MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 203.

„V teorii řízení lze nalézt jen velmi málo metod skutečně vyvinutých pro potřeby sociální práce. Většina metod bývá popisovaných pro potřeby komerčních podniků.“<sup>17</sup> Jak vedoucí pracovník metody managementu v sociální oblasti využívá, zda vůbec a jaký vliv mají tyto funkce na řízení, ověřujeme ve výzkumu.

„Řízení je vymezeno manažerskými funkcemi, jako je vedení lidí, plánování organizování, výběr a rozmísťování pracovníků a kontrola.“<sup>18</sup> Podle našeho názoru je důležitá také moc, kterou vedoucí manažer uplatňuje, komunikace, motivace a supervize. Na tyto nástroje managementu se více zaměříme v dalších kapitolách.

### 3.1 VLIV MOCI NA ŘÍZENÍ

Každý manažer má dvojí formu autority. První z nich je autorita formální, která je dána z jeho postavení v organizační struktuře a neformální, která se vyvíjí z jeho schopností a chování.

Vliv vedení je také závislý na typu moci, který vedoucí pracovník uplatňuje. Skupinu pěti základních tvoří:<sup>19</sup>

**Moc odměn** – podřízený vnímá vedoucího jako někoho, kdo má možnost odměňovat pomocí platu, pochvaly, uznání, zvyšování odpovědnosti a udílení výhod.

**Donucovací moc** – založena na strachu, vedoucí pracovník je vnímán jako někdo, kdo může trestat, zajistit menší odměnu, přidělit nechtěné povinnosti, udělovat formální důtky nebo dokonce propouštět.

**Legitimní moc** – vedoucí pracovník je vnímán jako někdo, kdo má právo ovlivňovat, protože zastává vedoucí pozici. Tato moc je postavena na autoritě a roli vedoucího v organizaci, nikoli na povaze osobních vztahů s ostatními.

**Referenční moc** – podřízený se identifikuje se svým vedoucím pracovníkem. Působí zde osobní sympatie a vlastnosti, úcta a také charisma.

---

<sup>17</sup> MATOUŠEK, O. a kol. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál, 2008, s. 329.

<sup>18</sup> MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. Praha: GradaPublishing, 2007, s. 191.

<sup>19</sup> DĚDINA, J., CEJTHAMER, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 97.

**Odborná moc** – vnímání manažera jako někoho, kdo je kompetentní a má speciální a odborné znalosti.

Tyto zdroje moci jsou postaveny na vnímání vedoucího podřízenými. Uplatňovaný typ moci se však, stejně jako styl řízení, může měnit s ohledem na situaci a dobu.

*„V organizacích poskytující sociální služby se často vedoucím stává pracovník s největší erudicí v daném oboru, tedy ten, kdo je odbornou autoritou.“<sup>20</sup>*

Otázkou, který typ moci upřednostňují vedoucí pracovníci v sociálních službách, se zabýváme ve výzkumu.

Aby si vedoucí pracovníci udrželi svou autoritu či moc, je důležité, aby si zvyšovali svou kvalifikaci, měli dobrou pracovní morálku, aby dodržovali stejná pravidla, jak vyžadují u svých podřízených, tedy šli příkladem a hlavně aby byli ke všem stejně spravedliví.

### 3.2 VLIV MOTIVACE NA ŘÍZENÍ

*„Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů. Aby motivace nebyla ponížena na pouhou manipulaci, musíte zájmy druhých lidí chápat, rozumět jim. Zájem je věcí postojů, které k lidem máte, a je založen na hodnotách, kterým věříte.“<sup>21</sup>*

Jak motivovat podřízené k výkonu, jak „naplnit patro“, které není uspokojeno, je jedním z hlavních úkolů a je to také jeden z nástrojů vedoucího pracovníka, aby organizace dobře fungovala. Její význam v managementu je velký, a také proto existuje několik jejích teorií. Nejznámější teorií v pracovní oblasti je teorie A. Maslowa. Nejdůležitějším stimulem jsou podle této teorie potřeby. Tyto potřeby se pak mění podle míry uspokojení.

Běžně se motivace dělí na vnější a vnitřní. K vnějším patří hmotné odměny – jako je plat a odměny. Do vnitřních pak řadíme seberealizaci, uznání, osobní růst.

---

<sup>20</sup> MATOUŠEK O. a kol. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál, 2008, s. 330.

<sup>21</sup> PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 11.

*„O motivaci rozhodují tři faktory – osobnost člověka, podmínky, v nichž žije a aktuální situace, v níž se právě nachází.“<sup>22</sup>*

Obecná pravidla, která se v motivační praxi osvědčují, a podle kterých by se měli řídit i vedoucí pracovníci v sociálních službách, aby jejich řízení bylo efektivní, jsou, že nebudou přizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem. Lidé musí být spokojeni alespoň s něčím. Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vedoucí pracovníci a obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném. Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit, při motivaci myslet na druhé. Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.<sup>23</sup>

Aktivita, způsobená potřebou, vede k uspokojování potřeby. Často se vyskytují překážky, které brání k dosažení cíle. Neuspokojení této potřeby nazýváme frustrace. Někteří lidé pak na frustraci mohou reagovat tak, že zesilují své úsilí, vzdají se svého záměru, jsou agresivní, hledají si náhradní cíl, racionalizují si svůj neúspěch tak, že sami sebe přesvědčují, že ten cíl vlastně ani nestál za to a vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb.<sup>24</sup>

Pracovní hodnoty se často zjišťují otázkami typu „Jak je pro vás důležité...“ například jistota postavení, vysoký příjem, dostatek volného času, možnost kontaktu s lidmi, smysluplná práce, užitečnost.<sup>25</sup> Vedoucí pracovníci mají tyto otázky opravdu v oblibě. Na druhou stranu je otázkou, jak zjištěné informace dokážou využít a zda vůbec ví, jak s motivy podřízených pracovat.

*„Velká část vedoucích si neuvědomuje, jak velký přínos pro motivaci pracovníků představuje jejich pravidelné hodnocení. Často hodnotí formálně, odbývají je nebo je vůbec opomíjejí s tím, že pracovníkovi vytýkají nedostatky v průběhu práce. Hodnocení neslouží pouze ke stanovení mzdy, ale má řadu dalších funkcí. Dává zpětnou vazbu, přispívá k osobnímu rozvoji, povzbuzuje ke zvýšenému úsilí a může dát prostor pro aktivní účast pracovníka.“<sup>26</sup>*

Otázkou, jak nadřízení motivují své podřízené v sociálních službách, se zabývám také ve výzkumu.

---

<sup>22</sup> PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 11

<sup>23</sup> PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 11.

<sup>24</sup> BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996, s. 171.

<sup>25</sup> Tamtéž, s. 179

<sup>26</sup> Tamtéž, s. 197

### 3.3 VLIV KONTROLY NA ŘÍZENÍ

Kontrola má na řízení manažera velký vliv. Je důležité, jak ji podřízení vnímají a zda ji manažer využívá vhodně. Je to především proces, kterým lze ověřit, zda aktivity vedou k plánovaným výsledkům.

*„Podstatou kontroly je kritické hodnocení reality se záměry podniku a tvoří základnu pro rozhodovací procesy na všech úrovních řízení. Smysl kontroly není jen v informacích, postihu nebo odstranění nedostatků, ale především v jejím vlivu na lepší výsledky a na rozvoj sociální organizace.“<sup>27</sup>*

V klasickém pojetí managementu se můžeme setkat s kontrolou preventivní, která se zaměřuje na zjištění odchylek v organizaci. Dále pak průběžnou kontrolou, která je zaměřena na právě probíhající proces a kontrolu zpětnou vazbou, kterou lze ověřit konečné výsledky.

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

**Podle místa** – přímá, nepřímá

**Z hlediska času** – následná, průběžná a předběžná

**Z hlediska trvání** – občasná, pravidelná, nepravidelná

V rámci zařízení se jedná o kontrolu vnitřní. Vedoucí manažer kontroluje své podřízené, zda například dodržují zákaz kouření na pracovišti. V sociálních službách se také můžeme setkat s kontrolou vnější, kterou provádí orgány mimo organizace. Může to být například inspekce příslušného krajského úřadu, která se ověřuje kvalitu poskytovaných služeb pomocí standardů sociálních služeb.

Podle našeho názoru je občasná kontrola důležitá kvůli dodržování pravidel a disciplíny. Pokud podřízení ví, že kontrolování nejsou, tak práce nemusí ani nevede k naplňování cíle organizace.

---

<sup>27</sup> DĚDINA, J., CEJTHAMER, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 240.

### 3.4 VLIV SUPERVIZE NA ŘÍZENÍ

Supervize se skládá ze dvou latinských slov – „super“, což znamená nad, nej, přes a „vize“, tedy pohled.

*„Supervize je celoživotní forma učení, zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při nichž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí.“<sup>28</sup>*

Metoda se u nás začala objevovat v šedesátých letech 20. století. Její vnímání je však různé. Pro některé manažery je to zatím nucené zlo, které musí naplnit v rámci standardů sociálních služeb a zákona. Jiní manažery se snaží ji využívat jako dobrý důvod, jak zjistit, co se děje uvnitř týmu a co jeho pracovníci momentálně řeší. Někteří vedoucí pracovníci se supervizi raději úplně vyhýbají. Mělo by však být samozřejmostí, že se používá jako vzdělávací funkce u začínajících pracovníků. Napomáhá v propojování teorie s praxí, formování a upevňování algoritmů profesionálních postupů.

Supervize se rozděluje především na individuální a skupinovou. **Individuální supervize** je kontakt s jedním pracovníkem. Hlavním úkolem je podpořit profesionální rozvoj. Má podobu předem dohodnutých a programově naplánovaných schůzek. Tento proces by měl zahrnovat určité body, které by měly být vždy obsaženy, a to reflexi minulého období, předložení situace, která má být řešena. Je potřeba také poskytnout prostor k samostatnému hodnocení supervizanta. Ze strany supervizora by neměla chybět zpětná vazba a nabídka řešení. Důležité je, aby supervizant zapojil svou fantazii, navrhnul další pracovní postup. Na konci schůzky obě strany supervizi zhodnotí.

Oproti tomu **skupinová supervize** dává možnost většímu počtu lidí, aby diskutovali a projednávali navzájem situace a pocity, které plynou z jejich práce. Její výhoda spočívá v tom, že se navzájem motivují, radí si, učí a poskytují si zpětnou vazbu. Tato skupina je určena pro konkrétní pracovníky. V čele je vždy supervizor, který skupinu vede. Podobnou, ale odlišnou ve složení pracovníku, je **týmová supervize**, která je zaměřena na všechny členy pracovního kolektivu. Je důležité, aby každý zúčastněný měl stejný prostor, na což dohlíží supervizor.

---

<sup>28</sup> MATOUŠEK, O. a kol. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál, 2008, s. 349.



Supervize může mít také podobu **intervize**. Tato forma se odehrává bez supervizora.

A jelikož je supervizor také jen člověk, tak je dobré, pokud využívá **autovizi**. Spočívá v tom, že si všímá sám sebe, svých pocitů a své práce a vlastní pozorování poté vyhodnocuje.<sup>29</sup>

U nás má supervize zatím hlavně podobu **manažerské supervize**.

*„Manažerská supervize je vykonávána manažery, kteří přímo nebo nepřímo poskytují trvalé vedení, podporu, rozvoj a vzdělávací příležitosti zaměstnancům, za něž jsou zodpovědní. Hlavním cílem je umožnit zaměstnancům, aby neustále rozvíjeli svou praxi a zdokonalovali se jako: a) výkonní zaměstnanci své organizace ve funkcích, do kterých byli jmenováni, b) jako jednotlivci v rámci svého vybraného zaměstnání nebo profese, c) jako členové skupiny zaměstnanců nebo týmu.“<sup>30</sup>*

Manažerská supervize má největší význam pro pracovníky, kteří jsou v přímém kontaktu s uživatelem. Tato forma má několik zásadních cílů. Manažer v roli supervizora se ujistí, že ve všech činnostech pracovníků se odráží hodnoty organizace, všichni se zapojují do plánování, vedoucí pracovník poskytuje podřízeným podporu, sleduje a kontroluje aktivity v organizaci a především umožňuje další vzdělávání jak podřízeným tak i sobě, protože napomáhá rozvíjet manažerovi znalosti a dovednosti. Manažerská supervize může mít podobu formální plánované, kdy se uskutečňuje na pravidelném plánovaném setkání. Když požádá pracovník o radu vedoucího, který je mu právě k dispozici, mluvíme o supervizi formální neplánované. A neformální plánovanou, kdy může manažer pracovníkovi předvést přímo v praxi, jak danou situaci řeší on.

Je důležité, aby manažeři nepoužívali stále stejný typ supervize. Každý pracovník má jiné potřeby a nedá se paušalizovat jeden typ na všechny vzniklé situace v organizaci. Výběr supervize se odvíjí především od samotné organizace a stylu řízení manažera.<sup>31</sup>

Zavedení supervize v organizaci je důležité, protože je to ideální nástroj v prevenci syndromu vyhoření.

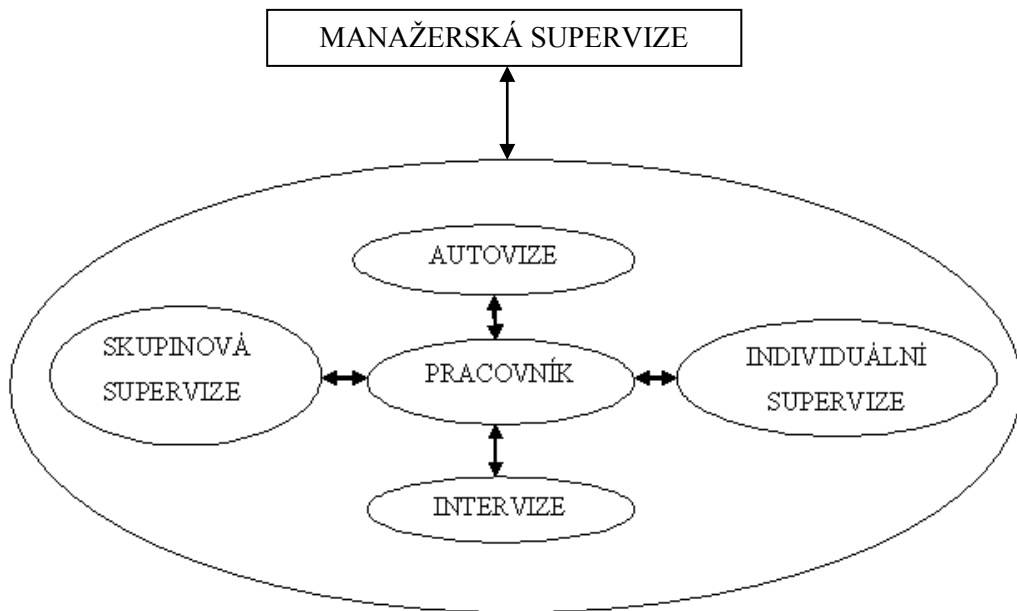
---

<sup>29</sup> MATOUŠEK, O. a kol. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál, 2008, s. 352 – 363.

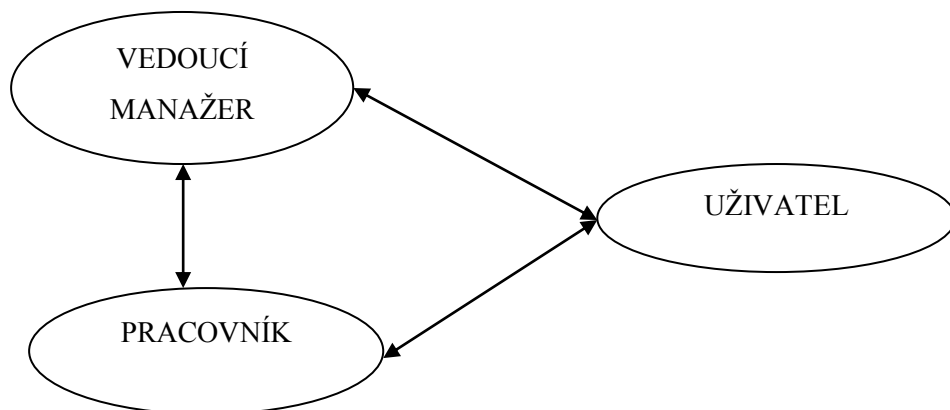
<sup>30</sup> HAVRZDOVÁ ZUZANA, HAJNÝ MARTIN et al. Praktická supervize. Praha: Galén, 2008, s. 163.

<sup>31</sup> Tamtéž, s. 164 - 166

**Graf č. 1 Manažerská supervize**



**Graf č. 2 Neformální plánovaná supervize**



### 3.5 VLIV KOMUNIKACE NA ŘÍZENÍ

Nedílnou součástí každodenní práce manažera je komunikace s podřízenými. Na její kvalitě je závislý chod organizace. Potíže, se kterými se tento proces potýká, lze pojmenovat jako šum. Za šumy lze považovat vše, co brání efektivnímu přenosu. Tyto šumy se mohou v organizaci objevit, pokud zpráva přechází přes různé stupně managementu. Důsledek takového zkreslení zprávy může organizaci velmi ohrozit. Obranou proti těmto nesrovnalostem, které mohou vzniknout, je zpětná vazba. Dobrý manažer si proto vždy ověří, jak jsou jeho příkazy přijímány, a zda jsou splněny.

Komunikaci v sociálních organizacích lze rozdělit na **verbální a neverbální**. Do verbální formy patří osobní rozhovor, telefonický rozhovor, písemná komunikace a především také **porady**. Vedení porad má zpravidla na starosti manažer. Jedná se o porady informativní, které „*slouží k odstranění vědomostního deficitu spolupracovníků*.“<sup>32</sup> Konají se, aby informovaly o změnách v organizaci nebo například o stavu projektů. Dalším typem je porada pro řešení problému. „*Její úkolem je definovat problém nebo najít řešení*...“<sup>33</sup>

Verbální formu dorozumívání používáme všichni. „*Jazyk popisuje předměty, lidi a události s různým stupněm přesnosti. Slova a věty jsou symboly, nejsou to skutečné předměty, lidé nebo události, i když někdy jednáme, jako by jimi byli*.“<sup>34</sup>

Druhým typem dorozumívání je neverbální komunikace, která může být uskutečňována prostřednictvím výrazu tváře, pohledem, pohybem ruky, postojem. Neverbální komunikace má svou funkci ve zdůrazňování nějaké části verbálního projevu, doplňuje jemnosti, které verbální projev postrádá. Může to být například úsměv nebo zavrtění hlavou při projevu nesouhlasu. Dále může také popírat verbální projev, kdy například na znamení lži mrkneme. Má také svou funkci v regulaci, kdy pohyby mohou být projevem přání. Opakovací funkce spočívá v tom, že například položenou otázku můžeme doplnit zvednutým obočím.

---

<sup>32</sup> BISCHOF, A. a K. Porady. Praha: Grada, 2003, s. 28

<sup>33</sup> Tamtéž, s. 29.

<sup>34</sup> DEVITO, J. A. Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 142.

Poslední funkcí je nahrazující, která naprosto nahradí mluvenou řeč určitým gestem.<sup>35</sup>

Neverbální komunikace je podle našeho názoru v sociální práci velmi důležitou, protože pro uživatele je mnohdy srozumitelnější než mluvené slovo. Pokud má uživatel nějaký problém nebo vznikne situace, kdy potřebuje pomoci, tak mluvené slovo nemá takovou váhu jako například úsměv či pohlazení. Co se týká komunikace na úrovni pracovních vztahů, tak komunikace probíhá v rovině vertikální – mezi vedoucími a podřízenými a rovině horizontální – mezi odděleními sociální organizace.

Zda je vedoucí manažer komunikativní, ověřujeme ve výzkumu, protože podle našeho názoru v sociálních službách platí dvojnásob, že vedoucí manažer musí mít výborné komunikační dovednosti.

## **Shrnutí**

V sociální práci se za nejvhodnější považuje výkonný styl řízení. Seznámili jsme se také s druhy moci, které může vedoucí manažer uplatňovat. Motivace podřízených je nedílnou součástí v řízení lidských zdrojů. Významným faktorem je také kontrola. Pro dobrý chod organizace je nezbytná výborná komunikace a jedním z nástrojů, který se dostává do popředí je supervize.

---

<sup>35</sup> DEVITO, J. A. Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 152 – 153.

## 4 ODBORNÝ TÝM V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Ne jedinec, ale skupina přispívá k dobrému fungování organizace. Zdrojem úspěchu organizace nejsou finance, ani její know-how, ale lidé, kteří v organizaci pracují a vytváří tak tým, který je jejím odrazem. Zda týmová práce v sociálních službách existuje, se v současnosti projevuje také při tvorbě standardů kvality sociálních služeb.

*„Tým je skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl a v níž pracovní činnosti a dovednosti každého člena vzájemně na sebe účelně a plynule navazují.“<sup>36</sup>*

Aby tým dobře fungoval a každý člen věděl jaké má v jeho rámci postavení, má každé zařízení svou organizační kulturu, kterou lze chápat jako „soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.“<sup>37</sup>

*„Žádný podřízený není schopen plně přispívat k úspěchu díla, dokud nezná své vztahy k ostatním.“<sup>38</sup>*

Práce v sociálních službách je obtížná z toho důvodu, že je to práce s lidmi, kteří prožívají složité životní situace. Pracovníci jsou tak denně vystaveni situacím, kdy musí zjišťovat potřeby uživatele a nabídnout mu vhodnou pomoc a službu. Jestli je skupina efektivní je podmíněno také mnoha faktory, které vytváří psychologické klima, k jehož determinantám patří především velikost skupiny, její složení, systém komunikace a interakcí vně skupiny a způsob vedení.

*„Dobré vztahy mezi podřízenými a nadřízenými se dovedou přizpůsobovat i mimořádným okolnostem a mohou překlenout i překážky způsobené neschopností řídicího aparátu.“<sup>39</sup>*

Týmová práce je práce všech kolegů, kteří se podílejí na řešení problému. Jejím podstatným znakem je vytvořená struktura sociálních pozic a rolí. „Sociální pozice vyjadřuje určité místo jedince v systému sociálních vztahů v pracovní skupině, místo, které je výrazem jeho funkce v daném systému vztahů.“<sup>40</sup>

<sup>36</sup> ADAIR, J. Vytváření efektivních týmů. Praha: Management press, 1994, s. 97.

<sup>37</sup> LUKÁŠOVÁ, R. A KOL. Organizační kultura. Praha: Grada publishing, 2004, s. 22.

<sup>38</sup> FULLER, D. Vést nebo být veden. Praha: Alfa publishing, 1997, s. 21.

<sup>39</sup> Tamtéž, s. 51.

<sup>40</sup> PAUKNEROVÁ, D. A KOL. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada publishing, 2006, s. 203.

*Zatímco sociální role „vyjadřuje očekávání určitého způsobu chování jedince nacházejícího se v určité sociální pozici.“<sup>41</sup>*

Zajímavou v takovém řešení se může stát i role vedoucího týmu. Často je jeho úlohou pouhá koordinace pracovníků, protože své podřízené může delegovat. Je pravdou, že může ztratit určitou kontrolu, ale může tak dát najevo svou důvěru v podřízené a zvýšit tím i jejich motivaci, když ví, že jsou zvyšovány jejich pravomoce.

Úspěšný vedoucí má v týmu v podstatě dvě zásadní úlohy. Jednou u nich je, že zná metody, kterými dovede svůj tým ke kreativnímu řešení a druhou úloha spočívá v tom, že dokáže dobře předvídat způsob chování týmu.

#### **4.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Aby tým vůbec vznikl a fungoval, je potřeba ho nejprve sestavit a „udržovat ve formě“. Řízení lidských zdrojů, tedy personální management, je jednou z nejdůležitějších součástí managementu. Je tou částí organizačního řízení, která se zaměřuje na člověka v jeho pracovním procesu. Jejím úkolem je především získávání, formování, fungování a využívání lidského potenciálu. Dále jeho organizování a propojování chování, vztahu k vykonané práci. Nedílnou součástí je také osobní uspokojení z vykonané práce, personální a sociální rozvoj. Je pravdou, že v posledních letech dochází ke zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů v sociálních službách, z toho důvodu, že zavádění standardů kvality sociálních služeb neopomíná ani tuto oblast. Personální standardy zajišťují personální a organizační zajištění sociálních služeb a profesní rozvoj zaměstnanců.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje činnosti, jako je plánování, tvorba stavu zaměstnanců, jejich výcvik, výchova a rozvoj. Dále posuzování a hodnocení výcviku, stimulaci, mzdové ocenění a odměny. Důležitou součástí je také ochrana při práci a podmínky práce a informační systém a komunikace.

---

<sup>41</sup> PAUKNEROVÁ, D. A KOL. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada publishing, 2006, s. 203.

Klíčové funkce manažera v rámci řízení lidských zdrojů jsou především v zajištění personálu, vytváření podmínek pro rozvoj celého týmu, plánování, organizování a hodnocení práce podřízených, vytváření týmu a podpora dobrých pracovních vztahů.

Na vedoucím manažerovi je zodpovědnost za to, koho do svého týmu přijme a kdo se tak stane jeho součástí. Existují určité předpoklady pro sociální práci, které by měl dobrý manažer rozeznat a poté se rozhodnout, zda se člověk stane členem týmu. Jsou to především empatie, vřelost, opravdovost, tvořivost, flexibilní důraznost a osobní pojetí „dobrého“ a „špatného“.<sup>42</sup>

## 4.2 VEDOUcí ORGANIZAČNí JEDNOTKY

Organizační jednotky tvoří strukturu sociálních organizací. Vedoucí plánuje, řídí, motivuje, rozhoduje, kontroluje práci podřízených, hodnotí jejich výsledky a kvalitu odvedené práce. Organizuje činnost podřízených a dbá na to, aby výsledky odpovídaly ekonomickým, provozním a technickým možnostem organizace. Vytváří příznivé pracovní podmínky, zajišťují bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Dbá na dodržování pravidel a na ochranu svěřeného majetku. Důležitou součástí je vyvozování závěrů z provedené kontroly.

*„ Vedoucí je na svém místě nejen proto, aby koordinoval funkce. Pomáhá pohybu vpřed daným směrem, pohybu, jehož se dosáhne úsilím jednotlivců, kteří jeden druhého doplňují a podporují. Volá skupinu k posílení jednoty pro dosažení společného cíle. Vedoucí udělá z části celek.“<sup>43</sup>*

Organizační jednotky se liší organizační strukturou. Záleží na velikosti zařízení, zda se jedná o státní nebo nestátní neziskovou organizaci a také na vedoucím pracovníku, jak tyto jednotky rozdělí a pojmenuje. Každá jednotka by měla mít jasně vymezeny své kompetence a zařazení v rámci organizační struktury.

---

<sup>42</sup> ŘEZNÍČEK, I. Metody sociální práce. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994, s. 23.

<sup>43</sup> ADAIR, J. Vytváření efektivních týmů. Praha: Management press, 1994, s. 117.

Organizační jednotky jsou uspořádány podle činnosti a v sociální oblasti můžeme rozlišovat:

- Zdravotně – rehabilitační
- Pečovatelský
- Sociální
- Výchovně - vzdělávací
- Ekonomický
- Provozní

Na vedoucí pracovníky jsou také kladeny požadavky na příslušné vzdělání, další vzdělávání, znalosti a dovednosti. Každé zařízení by mělo tyto požadované parametry pro každou pozici zpracovány ve svých standardech.

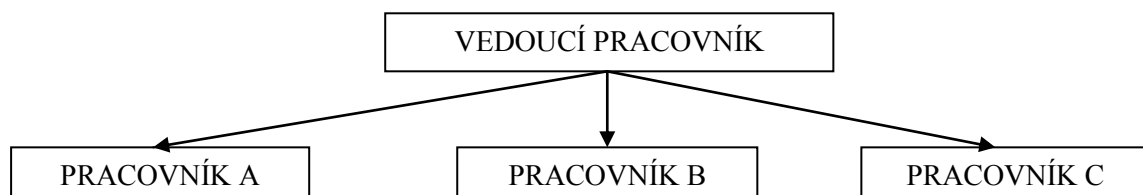
### 4.3 ORGANIZAČNÍ JEDNOTKY DLE STRUKTURY ORGANIZACE

Každý vedoucí pracovník řídí podřízené zaměstnance. Číslo, které vyjadřuje počet podřízených zaměstnanců, lze charakterizovat jako rozpětí řízení. Toto rozpětí ovlivňuje profesionalita a odbornost, výcvik jak vedoucího pracovníka, tak i podřízených, vyžadované vzájemné působení, podobnost a spojování úkolů.

Organizace poskytující sociální služby se liší v organizační struktuře. V sociálních službách převažuje liniová organizační struktura, která je typická především pro malé organizace, jako je azylový dům nebo specializovaná poradna.

Vedoucí pracovník v takové struktuře má nejvyšší pravomoc, její výhodou je především dobrá komunikace.

**Graf. č.3 Liniová organizační struktura**

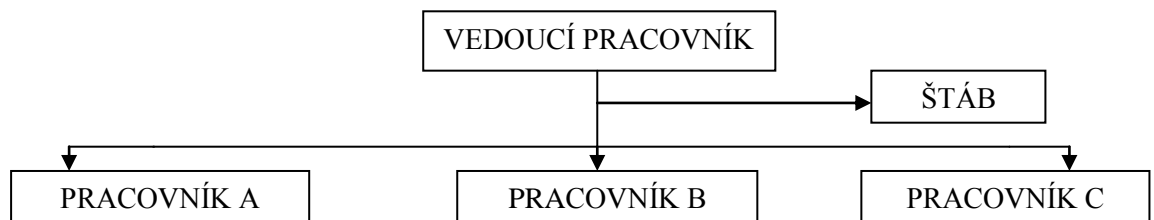




Tato liniová struktura může být doplněna o štáb. Poté hovoříme o liniově štábní organizační struktuře. V sociálních službách to může být například lékař, psychiatr, pedagog volné času, speciální pedagog pro různé druhy terapie, právník a v neposlední řadě také supervizor.

Je důležité, aby celý tým, přijímal štábního specialistu jako člena týmu. Zastává totiž svou funkci z toho důvodu, že je odborným článkem, který v klasické linii chybí a jeho práce a případné rady jsou velkým přínosem pro celou organizaci.

#### Graf č. 4 Liniově štábní organizační kultura



V sociálních službách se setkáváme také s pyramidovými organizačními strukturami. Typickým příkladem je organizační struktura Ministerstva práce a sociálních věcí ČR.

#### Shrnutí

Řízení lidských zdrojů není v sociální oblasti pouze povinností manažera. Podílí se na něm celý tým. Organizování se stává důležitou manažerskou funkcí a v této kapitole byly stručně charakterizovány organizační jednotky a tři základní organizační struktury, které se v sociální sféře objevují.

## 5 PLÁNOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB VE ZLÍNSKÉM KRAJI

Plánování sociálních služeb ve Zlínském kraji vychází z Národního akčního plánu sociálního začleňování, který Česká republika podepsala 18. prosince 2003 v Bruselu.<sup>44</sup> Statutární město Zlín však plánuje sociální služby již od roku 2001. Zastupitelstvo v tomto roce přijalo Analýzu a koncepci sociálních služeb ve Zlíně.

Dne 8. 8. 2005 Rada města Zlína schválila proces plánování sociálních služeb metodou komunitního plánování. Projekt byl zahájen 1. 1. 2006. Ve Zlíně se poprvé pracovní skupiny sešly v květnu 2006, na Uherskohradištsku to bylo v únoru 2007. Kroměřížsko má aktuální plán komunitního plánování na období 2008 -2011 a Vsetínsko na období 2008 – 2010.

*„Sociální služba je poskytována lidem společensky znevýhodněným, a to s cílem zlepšit kvalitu jejich života, popřípadě maximalizovat jejich začlenění do společnosti, anebo chránit společnost před rizikem, které tito lidé způsobují. Sociální služba zohledňuje osobu uživatele, jeho rodinu, skupiny, do nichž patří, případně zájmy širšího společenství.“<sup>45</sup>*

Je mnoho způsobů, jak lze sociální služby popsat.

*„Zabezpečení občanů v nepříznivých situacích způsobených takovými událostmi, jako jsou např. nemoc, úraz, invalidita, stáří, je problémem každé společnosti a každá společnost se jim musí zabývat a řešit jej. Forma a úroveň tohoto řešení jsou však značně rozdílné a závisí především na stupni rozvoje společnosti.“<sup>46</sup>*

Struktura sociálních služeb v jednotlivých krajích je ovlivněna především demografickým vývojem. Podoba sociálních služeb je dána především porodností, kojeneckou a celkovou úmrtností, počtem obyvatelstva a jeho strukturou.<sup>47</sup> Podle našeho názoru mezi tyto faktory patří také rozvodovost.

Struktura sociálních služeb ve Zlínském kraji bere ohled na demografický vývoj, a proto se sociální služby plánují právě metodou komunitního plánování.

<sup>44</sup> MPSV ČR, Národní akční plán sociálního začleňování. Praha: 2005, s. 8.

<sup>45</sup> MATOUŠEK, O. Sociální služby. Praha: Portál, 2007, s. 9.

<sup>46</sup> KOZLOVÁ, L. Sociální služby. Praha: Triton, 2005, s. 11.

<sup>47</sup> Tamtéž, s. 11.

*„Komunitní plánování je metoda plánování sociálních služeb na základě spolupráce zadavatelů, poskytovatelů a uživatelů sociálních služeb.*

*Sociální služby jsou plánovány pro občany konkrétního území s využitím znalostí potřeb všech zainteresovaných stran a veřejnosti. Výsledkem je systém sociálních služeb, na němž se shodnou všechny zúčastněné strany.*

*Výsledkem procesu plánování sociálních služeb metodou komunitního plánování je realizovatelný plán rozvoje sociálních služeb a trvalý proces veřejné rozpravy o řešení problému komunity.“<sup>48</sup>*

Komunitní plánování má pro kraj určitý přínos. Díky plánování na nejnižší úrovni, lze vytvořit takový systém sociálních služeb, který bude odpovídat kvalitě v souladu s místními specifiky.<sup>49</sup> „Krajské komunitní plány“, respektive krajské strategie zajištění poskytování sociálních služeb, pak vycházejí z jednotlivých obecních komunitních plánů. Zjištěné potřeby se tak promítají i na krajskou úroveň a dostupnost služeb lze zabezpečovat z obecní i z krajské úrovně.<sup>50</sup>

Každý okres Zlínského kraje má dobře zmapovány potřeby svých občanů, a tak skupiny komunitního plánování odpovídají aktuální situaci v daném městě.

Město Zlín má provázanost sociálních služeb podle mého názoru velmi dobrou. Kraj věnuje sociální oblasti velkou pozornost. Svědčí o tom i to, že skoro každé číslo měsíčníku *Magazín Zlín* píše o některém odvětví sociálních služeb. Kroměříž se zaměřuje nejvíce na seniory. V tomto městě je jim věnována velká pozornost, protože přímo v Kroměříži se nachází několik domovů pro seniory. Je také velmi dobře provázána sociální a zdravotní péče, protože ve městě se nachází psychiatrická léčebna.

Uherské Hradiště se více zaměřuje na problematiku mladistvých hlavně po stránce drogové problematiky.

S poptávkou sociálních služeb „se perou“ také neziskové organizace. „*Nestačí, aby nezisková instituce pouze „uspokojovala potřebu.“ Skutečně efektivní neziskové instituce vytvářejí poptávku.“<sup>51</sup>*

---

<sup>48</sup> ODBOR SOCIÁLNÍCH VĚCÍ MAGISTRÁTU MĚSTA ZLÍNA, Střednědobý plán sociálních a souvisejících služeb ve Zlíně na období 2008-2012. Zlín: Centrum služeb postiženým Zlín, 2008, s. 4.

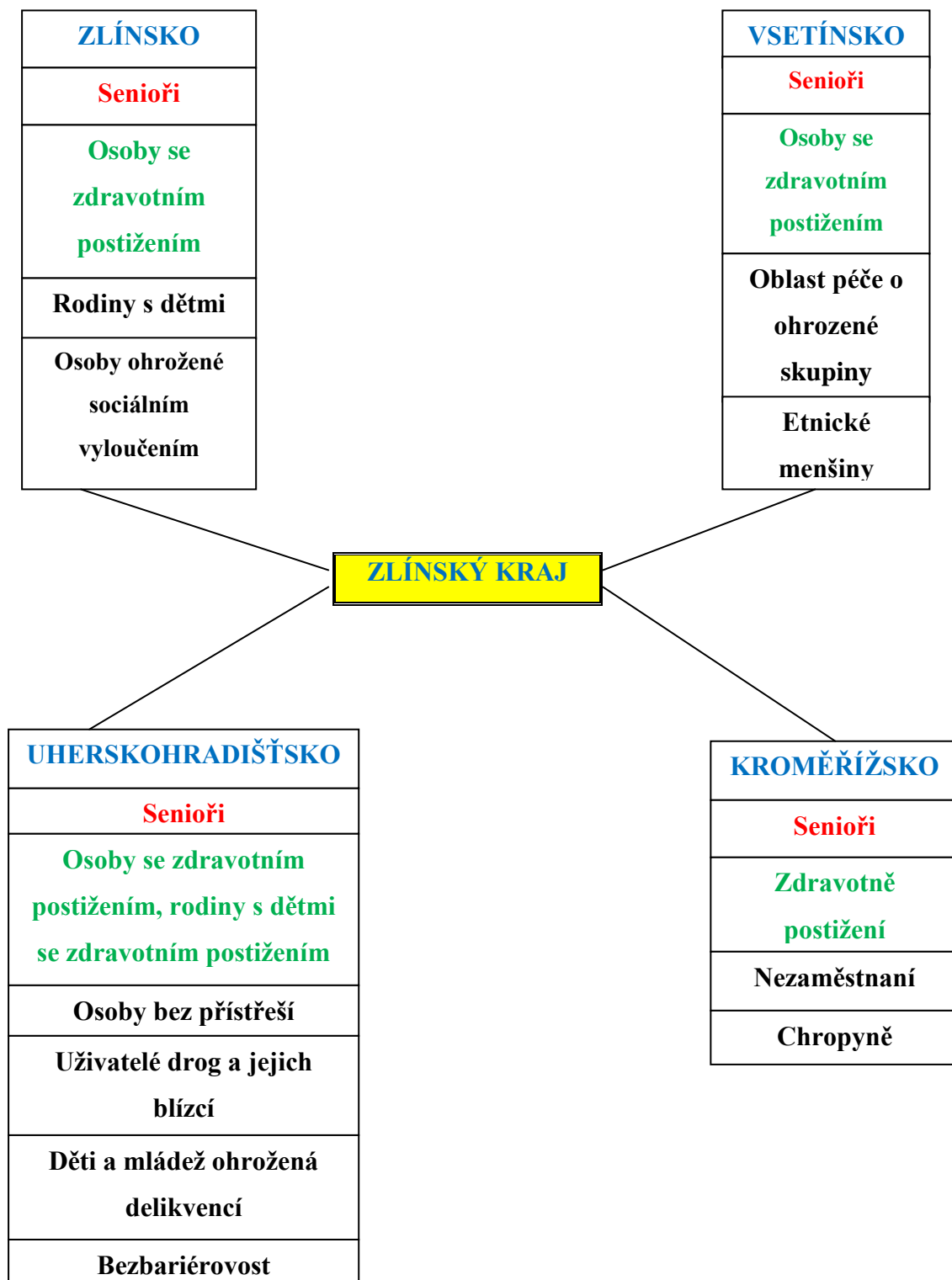
<sup>49</sup> MPSV ČR, Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb. Praha: 2004, s. 9.

<sup>50</sup> Tamtéž, s. 9.

<sup>51</sup> DRUCKER, P. F. Řízení neziskových organizací. 1990, s. 97.

Ve Zlínském kraji mají zastoupení neziskové organizace především v podobě charity a různých svazů pro zdravotně postižené. Pracovní skupiny komunitního plánování jednotlivých měst svědčí o tom, že seniorům a zdravotně znevýhodněným uživatelům je věnována největší pozornost.

**Graf č. 5 Pracovní skupiny komunitního plánování**



## 5.1 DEMOGRAFIE KRAJE

Zlínský kraj je jedním ze 14 vyšších územních samosprávných celků v České republice. Nachází se v její východní až jihovýchodní části. Na jihozápadě sousedí s Jihomoravským krajem, na severozápadě s Olomouckým krajem, na severu s Moravskoslezským krajem a na východě s Žilinským a Trenčínským krajem na Slovensku. Do Zlínského kraje spadá rozlohou okres Zlín, Kroměříž, Uherské Hradiště a Vsetín. Statutární město Zlín se stalo 1. ledna 2001 centrem celého kraje. Je pravdou, že Zlínský kraj je demograficky zajímavou oblastí. Do dnešní doby těží z Baťovy tradice, která městu drží určité postavení v rámci krajů. Baťův systém managementu doteď inspiruje mnoho firem.

V roce 2008 žilo na území Zlínského kraje 591 412 obyvatel. Průměrný věk obyvatel v tomto roce byl 40,7 let. Ekonomika v kraji byla a je založena především na zhodnocování vstupních surovin a polotovarů. V roce 2007 dosáhla průměrná hodnota HDP na 1 obyvatele kraje 286 172 Kč (v běžných cenách).

Průmyslový potenciál Zlínského kraje tvoří podniky zpracovatelského průmyslu. Jedná se především o podniky průmyslu kovodělného, dřevozpracujícího, elektrotechnického a textilního.

V roce 2008 bylo ve Zlínském kraji celkem 134 373 právnických a fyzických subjektů, z nichž 15 622 subjektů mělo zaměstnance, s počtem zaměstnanců 25 a více je v kraji 1 608 firem. K 31. 12. 2008 evidovaly úřady práce Zlínského kraje celkem 20 048 uchazečů o zaměstnání, míra nezaměstnanosti byla 6,13 %. Nejvyšší míru nezaměstnanosti evidoval okres Vsetín (7,31 %) a naopak nejnižší okres Zlín (5,09 %). Na jednoho lékaře připadá v rámci kraje 277 obyvatel. Zdravotní péče zabezpečuje stabilizovaná síť nemocnic. V roce 2008 pobíralo 162 585 občanů důchod, z nichž bylo 85 019 příjemců důchodů starobních plných. Průměrný důchod dosahoval 9 238,- Kč.

Ve Zlínském kraji se do konce září 2009 narodilo 4661 dětí. Za celý rok 2008 jich přišlo na svět 6261, což bylo od roku 1998 nejvíce. V kraji v roce 2008 zemřelo 6002 lidí. Z toho bylo 5155 mužů a 2847 žen. Kraj evidoval 2710 sňatků a 1593 rozvodů.

Síť předškolních a školních zařízení v kraji poskytuje 309 mateřských škol, 256 základních škol, 17 gymnázií, 78 středních škol, 12 vyšších odborných škol. Ve Zlínském kraji lze studovat na dvou vysokých školách. První z nich je Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, která uděluje bakalářský a magisterský stupeň vzdělání na 5 fakultách. Na druhé lze studovat v Kunovicích, kde působí soukromá vysoká škola Evropský polytechnický institut.

Kulturní vyžití je v kraji pestré. Nachází se zde 59 muzeí, 60 galerií, 31 stálých kin, 8 divadel, 44 přírodních amfiteátrů a 407 veřejných knihoven.

Kraj je svéráznou turistickou oblastí, kterou dělá atraktivní množství přírodních, kulturních a historických památek. Nikde jinde v České republice se nenajde území, které nabízí hory, zahradní architekturu, lázně, vinařská údolí, pozůstatky Velkomoravské říše, řadu církevních památek a historicky cenných staveb, jako je i moderní baťovská funkcionalistická architektura. Ve Zlínském kraji se propojují tři národopisné celky: úrodná Haná, pohostinné Slovácko a svérázné Valašsko a to samo o sobě dělá kraj velmi originálním.<sup>52</sup>

### Obrázek č. 1 Zlínský kraj v České republice



<sup>52</sup> <http://www.zlin.czso.cz/xz/edicniplan.nsf/p/721011-09> < citováno 2010-02-12 >

## 5.2 ZÁKON Č. 108/2006 SB., O SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

*„Zákon upravuje 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, inspekce poskytování sociálních služeb a předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách.“<sup>53</sup>*

Základní zásadou úpravy je: *„Každá osoba má nárok na bezplatné poskytnutí základního sociálního poradenství, o možnostech řešení nepříznivé sociální situace nebo jejich 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.“<sup>54</sup>*

Z těchto zásad zákona lze vyčíst charakteristiky systému sociálních služeb:<sup>55</sup>

- Prioritou je poskytování takových informací osobě, která se ocitla v nepříznivé sociální situaci tak, aby ji mohla řešit sama vlastními silami.
- Pokud tyto informace nestačí, tak nastupuje sociální služba.
- Klade se důraz na individualizaci.
- Služby musí být především aktivizační, podporovat samostatnost uživatelů a předcházet tak setrvávání v situaci.
- Kvalita poskytování sociálních služeb je v přímé linii s dodržováním lidských práv a základních práv a svobod a se zachováním důstojnosti člověka.

<sup>53</sup> § 1, odstavec 1, ZÁKON Č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

<sup>54</sup> § 2, odstavec 1 a 2, tamtéž

<sup>55</sup> MATOUŠEK, O. Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení. Praha: Portál, 2007, s. 39-40.

### 5.3 DRUHY A FORMY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Sociální služby zahrnují **sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence.**

**Služby sociálního poradenství** se dělí na základní sociální poradenství a odborné sociální poradenství.

*„Základní poradenství poskytuje potřebné informace přispívající k řešení nepříznivé sociální situace.“<sup>56</sup>* Odborné sociální poradenství je poskytováno se zaměřením na potřeby jednotlivých okruhů sociálních skupin v různých specializovaných poradnách. Jeho součástí je půjčování kompenzačních pomůcek a obsahuje činnosti jako je zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti a pomoc při uplatňování práv.

**Obrázek č. 2 Odborné sociální poradenství ve Zlínském kraji**



<sup>56</sup> §37, odstavec 2, ZÁKON Č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů
















**Služby sociální péče** jsou ve Zlínském kraji nejvíce zastoupeny domovy pro seniory, pečovatelskou službou, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy se zvláštním režimem a denními stacionáři.

*„Služby sociální péče napomáhají osobám zajistit jejich fyzickou a psychickou soběstačnost, s cílem umožnit jim v nejvyšší možné míře zapojení do běžného života společnosti, a v případech, kdy toto vylučuje jejich stav, zajistit jim důstojné prostředí a zacházení.“<sup>57</sup>*

**Obrázek č. 3 Služby sociální péče ve Zlínském kraji**



-  domovy pro seniory
-  domovy pro osoby se zdravotním postižením
-  domovy se zvláštním režimem
-  sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních
-  chráněné bydlení
-  pobytové odlehčovací služby
-  terénní odlehčovací služby
-  týdenní stacionáře
-  denní stacionáře
-  centra denních služeb
-  pečovatelská služba
-  osobní asistence
-  průvodcovské a předčitatelské služby

<sup>57</sup> §38, ZÁKON Č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

Jako služba sociálně péče může být registrována také osobní asistence, pečovatelská služba, tísňová péče, průvodcovské a předčítatelské služby, podpora samostatného bydlení, odlehčovací služby, centra denních služeb, denní stacionáře, týdenní stacionáře, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory. Dále pak domovy se zvláštním režimem, chráněné bydlení a sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních.

Ze služeb **sociální prevence** ve Zlínském kraji převažuje především sociální rehabilitace, sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením, azylové domy, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, terénní programy a nízkoprahová zařízení pro děti a mládež.

*„Služby sociální prevence napomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou tímto ohroženy pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí a ohrožení práv a oprávněných zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby.*

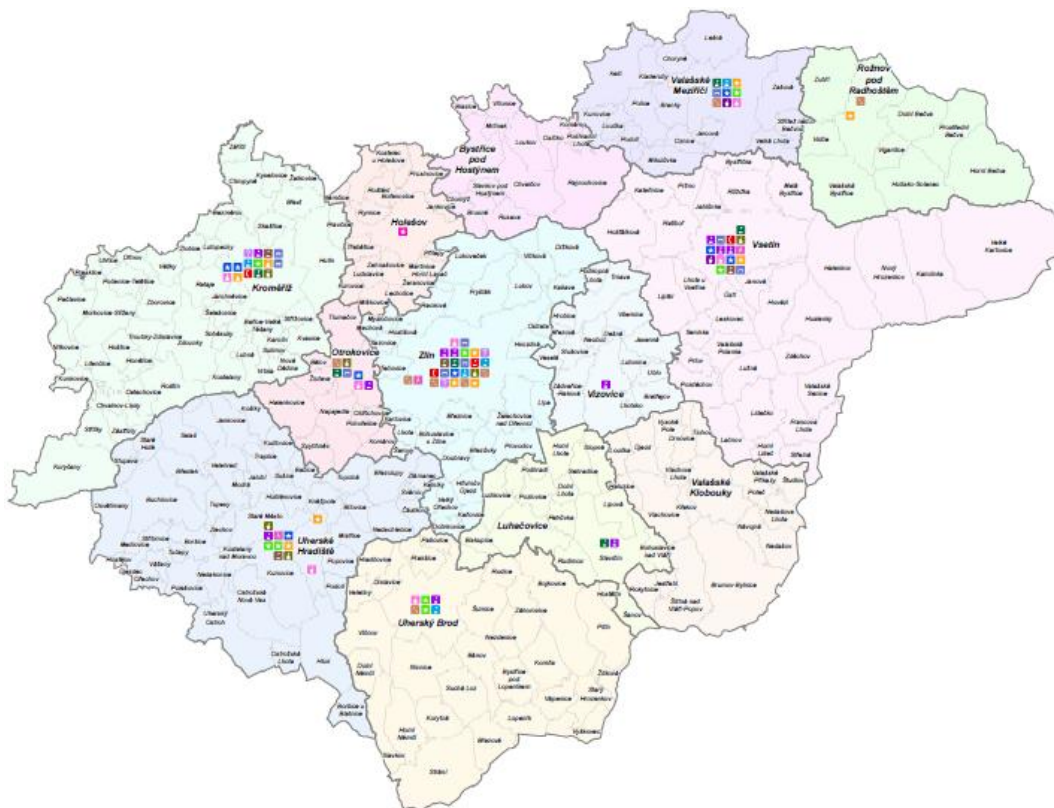
*Cílem těchto služeb je napomáhat osobám k překonávání jejich nepříznivé sociální situace a chránit společnost před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů.“<sup>58</sup>*



















Mezi služby sociální prevence se dále řadí raná péče, telefonická krizová pomoc, domovy na půl cesty, kontaktní centra, krizová pomoc, intervenční centra, nízkoprahová denní centra, noclehárny, služby následné péče, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, sociálně terapeutické dílny, terapeutické komunity a terénní programy.

---

<sup>58</sup> §53, ODSTAVEC 1, ZÁKON Č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

**Obrázek č. 4 Služby sociální prevence ve Zlínském kraji**



-  azylové domy pro muže    azylové domy pro ženy a matky    domy na pul cesty
-  pobytové sociální rehabilitace    sociální rehabilitace    noclehárny    intervenční centra
-  kontaktní centra    nízkoprahová denní centra    nízkoprahová zařízení pro děti a mládež
-  sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi    sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením    sociálně terapeutické dílny    raná péče
-  terénní programy    krizová pomoc    telefonická krizová pomoc    tlumočnické služby

Sociálním službám se v zákoně o sociálních službách věnuje třetí část. Zákon také upravuje úhradu nákladů za sociální služby, dále podmínky registrace sociální služby, registr poskytovatelů sociálních služeb a jejich povinnosti. Nedílnou součástí je také smlouva o poskytnutí sociální služby, působnost při zajišťování sociálních služeb.

Část čtvrtá se věnuje inspekci poskytování sociálních služeb, část pátá mlčenlivosti, část šestá financování, sedmá část upravuje správní delikty, osmá část určuje předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka a devátá část předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách.

Druhá část tohoto zákona upravuje příspěvek na péči a součástí této úpravy je Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádí některá ustanovení.

### **Shrnutí**

V šesté kapitole jsme se seznámili s právní úpravou sociálních služeb – jejich členění, zařízení, která lze registrovat jako některou formu a také jak jsou jednotlivé služby rozmístěny v rámci Zlínského kraje.

## **EMPIRICKÁ ČÁST**

## 6 CÍLE VÝZKUMU, STANOVENÍ HYPOTÉZ

Výzkum měl zmapovat, jaká je současná situace v sociálních službách v řízení lidských zdrojů a ve funkcích managementu jako je styl řízení, moc, kontrola, motivace, komunikace a supervize. Jak jsou tyto nástroje managementu využívány a zda je vedoucí pracovníci ve své práci aplikují.

**Cílem bylo zjistit, jaký styl řízení nejčastěji využívají vedoucí manažeři v zařízeních sociální péče ve Zlínském kraji.**

Byly stanoveny následující hypotézy:

**H<sub>1</sub>:** Předpokládáme, že většina vedoucích manažerů ve službách sociální péče uplatňuje styl řízení výkonný.

**H<sub>2</sub>:** Předpokládáme, že většina vedoucích pracovníků nevyužívá individuální supervizi.

**H<sub>3</sub>:** Předpokládáme, že většina vedoucích manažerů uplatňuje odbornou moc nad ostatními typy moci.

**H<sub>4</sub>:** Předpokládáme, že většina respondentů vnímá kontrolu jako hrozbu.

## 6.1 METODOLOGIE, CÍLOVÁ SKUPINA, ORGANIZACE VÝZKUMU

V rámci výzkumu byla zvolena metoda kvantitativní – dotazník. Dotazník obsahoval 24 otázek, z čehož bylo 14 otázek škálových, 6 otázek uzavřených, 4 otázky polouzavřené a poslední otázka dala možnost respondentům pro vyjádření vlastního názoru. Dotazník jsme rozdělili do tří oddílů. První oddíl – otázky 1-7, zjišťoval osobní údaje respondentů, druhý oddíl – otázky 8-16, byl zaměřen na vedoucího manažera a poslední oddíl – otázky 17-23, se zabýval týmem a atmosférou v zařízení.

Cílovou skupinou byli pracovníci, kteří jsou v přímém kontaktu s uživatelem. Ve službách sociální péče jsou to především pracovníci v sociálních službách, klíčoví pracovníci, sociální pracovníci a také vedoucí pracovníci v zařízeních. Výzkumného šetření se zúčastnilo 175 respondentů z této cílové skupiny.

S výzkumem jsme začali v **prosinci 2009**. Prostřednictvím osobních kontaktů jsme výzkum nejprve zrealizovali ve 4 zařízeních, protože tyto osobní kontakty nám domluvily schůzku s vedoucím pracovníkem zařízení, kde již bylo jednoduché získat je pro náš výzkum. V půlce ledna, přes tyto osobní kontakty, jsme měli vyplněné dotazníky zpět. Další přímý kontakt na 2 zařízení, se nám podařil získat přímo na vedoucí pracovníky a osobní doporučení nám velmi pomohlo, protože na konci ledna jsme vyplněné dotazníky z těchto zařízení obdrželi zpět.

Pro první setkání v zařízeních, kde jsme nezískali žádná doporučení ani přímý kontakt, jsme zvolili přímo osobní kontakt, protože se nám potvrdilo, že tato forma je nejúspěšnější. Telefon ani Internet se nám nezdál vhodným prostředkem pro získávání zařízení, která by nám poskytla dostatečný vzorek z cílové skupiny. Pokud na nás vedoucí manažer neměl zrovna čas, tak jsme se domluvili na konkrétním čase. To se však stalo jen jednou, protože když jsem se ohlásila jako studentka vysoké školy, tak si mysleli, že se jdu ptát na praxi. V prvním únorovém týdnu jsme takto kontaktovali další 4 zařízení. Vždy jsme si určili lhůtu na vrácení dotazníku dva týdny.

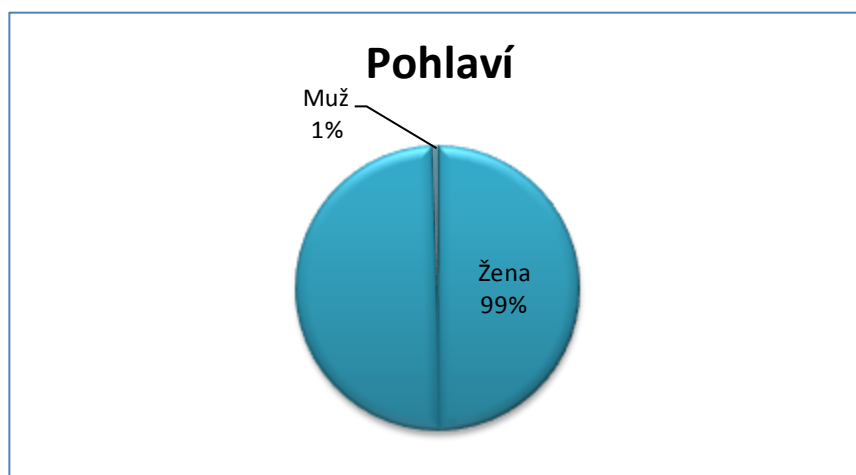
Na konci února jsme měli 175 vrácených dotazníků. Několik dotazníků se nám nevrátilo, ale to bylo opravdu zanedbatelné množství. Celkem jich bylo 10.

Je to z toho důvodu, že jsme si vždy s vedoucím pracovníkem na schůzce domluvili, kolik je možné dotazníků v zařízení nechat a tak návratnost byla téměř stoprocentní. Respondenti byli získáni v rámci Zlínského kraje z města Kroměříže, Slavičína a Zlína.

## 6.2 VLASTNÍ VÝKUM

V prvním oddíle dotazníku jsme se zaměřili na osobní údaje – pohlaví, věk dosažené vzdělání, délku působnosti v sociálních službách, pracovní pozice, motivaci k práci, a zda se respondenti pravidelně účastní seminářů a školení.

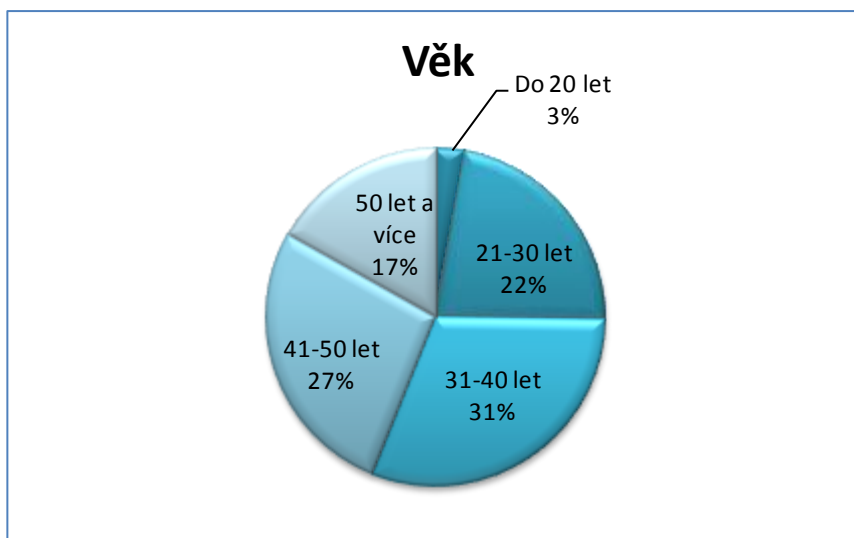
Graf č. 6



Výsledek jasně napovídá, že sociální sféra je oborem, ve kterém pracují především ženy. Výzkumu se zúčastnilo 173 žen a 2 muži.



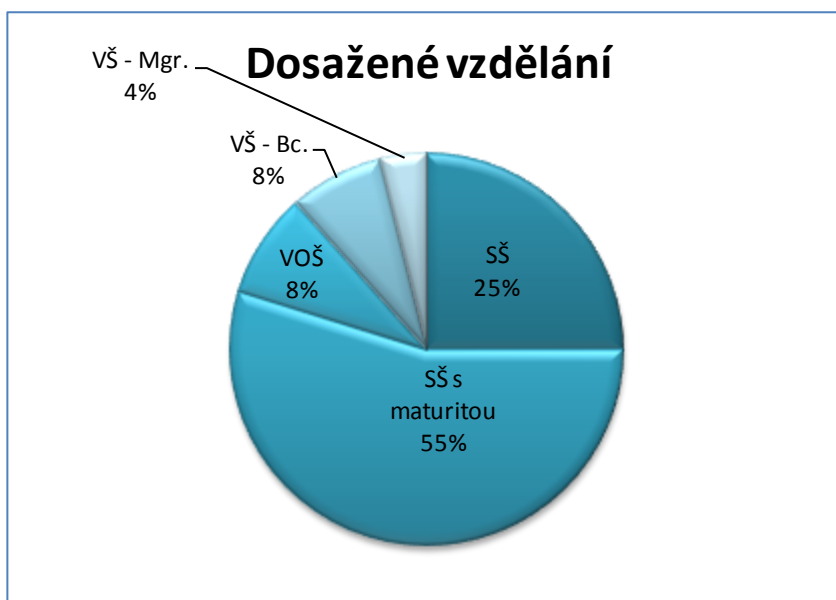
**Graf č. 7**



Výsledky grafu naznačují, že ve službách sociální péče pracují lidé všech věkových skupin.

Výzkumu se zúčastnilo do 20 let 5 pracovníků, v rozmezí 21-30 let 42 pracovníků, v letech 31-40 60 pracovníků, 41-50 let mělo 50 dotazovaných a poslední skupina 50 let a více byla zastoupena 18 pracovníky.

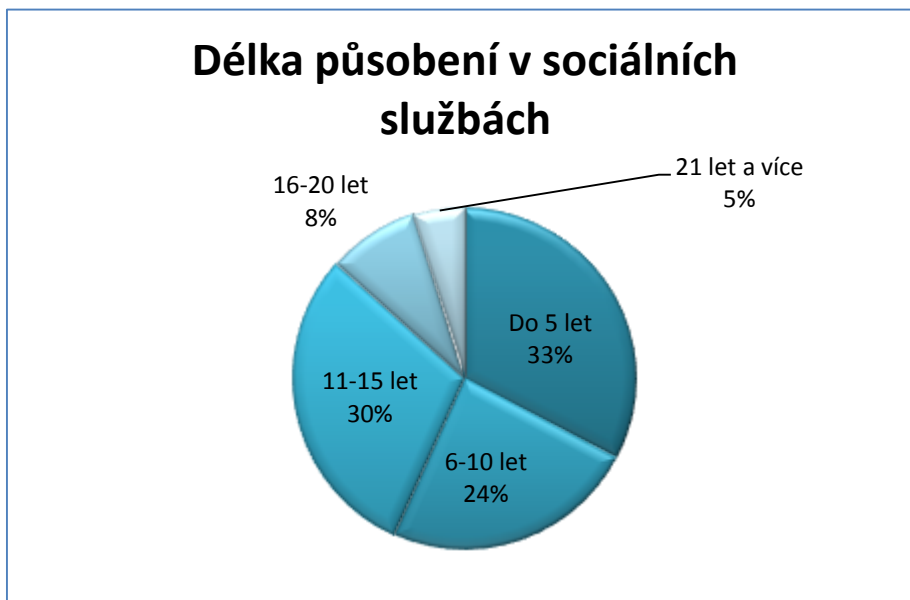
**Graf č. 8**



Převažující vzdělání naprosto odpovídá cílové skupině. U pracovníků v sociálních službách není vyžadováno vyšší vzdělání.

Středoškolské vzdělání mělo 45 dotazovaných, středoškolské maturitní vzdělání 100 dotazovaných. Vyšší odbornou školu označilo 9 dotazovaných, a to především sociálních pracovníků. Vysokoškolské vzdělání absolvovalo 7 respondentů z řad především vedoucích manažerů.

**Graf č. 9**



Výsledek naznačuje, že v pomáhajících profesích pracují lidé různě dlouhou dobu, což odpovídá věkové struktuře respondentů.

**Graf č. 10**



Většina pracovníků v sociálních službách zastává také funkci klíčového pracovníka pro uživatele v zařízení.

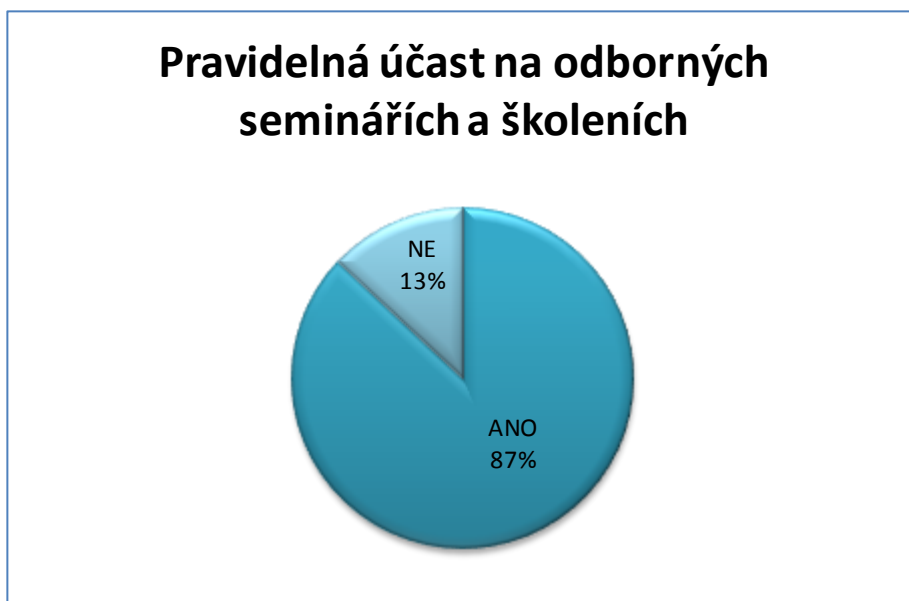
Obě možnosti zvolilo 119 respondentů. Sociální pracovníci byli zastoupeni 18 respondenti a vedoucích pracovníků se zúčastnilo 14.

**Graf č. 11**



U pracovníků v sociálních službách převažuje v motivaci možnost pomoci – pocit naplnění. Tuto odpověď zvolilo 105 respondentů. Na druhém místě se pak objevila možnost uplatnění odborných znalostí a schopností, kterou označilo 35 především sociálních a vedoucích pracovníků. K našemu překvapení finanční ohodnocení a dobrý kolektiv zvolil téměř stejný počet dotazovaných.

**Graf č. 12**

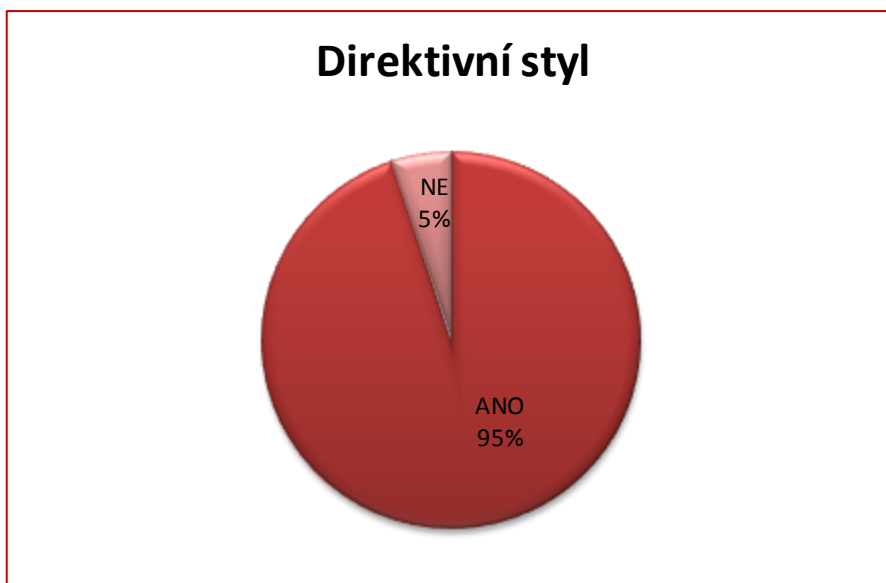


Výsledek napovídá tomu, že celoživotnímu vzdělávání se v sociálních službách věnuje opravdu velká pozornost.

152 dotazovaných se pravidelně účastní nějaké formy vzdělávání. Odpověď byla většinou, že odborných anebo týkající se pracovní problematiky. V sociální péči se však semináře zaměřují hlavně na prevenci syndromu vyhoření. Překvapením také bylo, že 23 dotazovaných odpovědělo, že se školení neúčastní. Stále to tedy záleží především na vedoucím pracovníkovi, jakou možnost dá svým podřízeným v rámci vzdělávání.

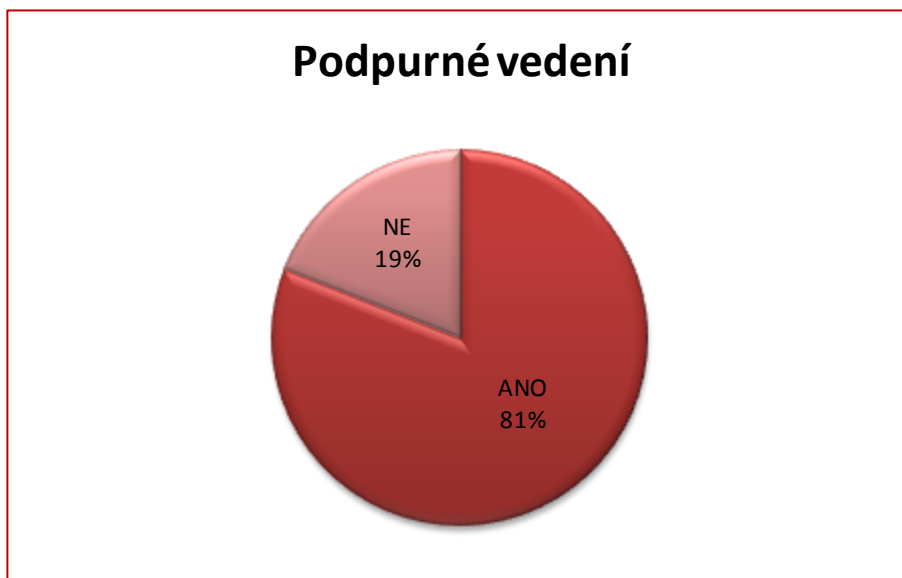
**Druhý oddíl** byl pro náš výzkum stěžejní. Zabývali jsme se v něm osobností vedoucího pracovníka a používání nástrojů managementu. Odpovědi, na otázky v tomto oddíle dotazníku, nám poskytly informace pro potvrzení či vyvrácení první, druhé a třetí hypotézy.

**Graf č. 13**



Otázkou, zda vedoucí jasně sděluje svá očekávání a vyžaduje dodržování pravidel, jsme zkoumali, jestli vedoucí pracovníci používají direktivní styl řízení. Výsledek je více než jasný, protože 167 z 175 dotazovaných odpovědělo kladně.

**Graf č. 14**



Zda je vedoucí pracovník přátelský a zda projevuje zájem o své podřízené, jsme ověřovali v této otázce. Je zřejmé, že většina vedoucích jeví zájem o blaho svých podřízených, protože pozitivní odpověď zvolilo 142 respondentů. Pouze 33 dotazovaných pracovníků odpovědělo záporně.

**Graf č. 15**



Participativní vedení se projevuje tím, že vedoucí vyslechnou tým před tím, než přijme nějaké zásadní rozhodnutí. Výsledek naznačuje, že většina vedoucích pracovníků tak činí, protože negativní odpověď zvolilo pouze 33 dotazovaných pracovníků a kladně odpovědělo 142 pracovníků.

**Graf č. 16**



Orientace na výkon je jeden s hlavních úkolů vedoucích pracovníků. V sociálních službách se to evidentně daří, protože pozitivní odpověď vybralo 145 dotazovaných pracovníků. Zápornou odpověď však zvolilo 30 respondentů.

**Graf č. 17**



V této otázce jsme ověřovali, jak se vedoucí pracovník staví k podřízeným, pokud potřebují radu nebo pomoc.

Potěšilo nás 107 odpovědí, že se podřízení mohou na vedoucího pracovníka obrátit kdykoliv, ale spousta vedoucích manažerů také učí své podřízené řešit problémy, protože 39 respondentů zvolilo odpověď, že se mohou obrátit, ale pouze s navrženým řešením.

Graf č. 18



Z výsledku vyplívá, že převážná většina vedoucích pracovníků motivuje své podřízené.

V sociálních službách se k motivaci používají především finance ve formě prémie nebo osobního příplatku. Hodně vedoucích manažerů také motivuje svým přístupem a postojem k uživatelům a práci. Hodně se také objevovala slovní pochvala. Některou formu odpovědi zvolilo 113 dotazovaných pracovníků.

**Tyto otázky nám potvrdily první hypotézu, že u většiny vedoucích pracovníků převažuje výkonný styl řízení,** protože převážná část vedoucích manažerů se zajímá jak o pracovní úkoly, tak také o vztahy a své podřízené. Podle výsledků jsou také dobrými motivátory, protože většina respondentů odpověděla, že jsou vedoucími pracovníky motivováni.

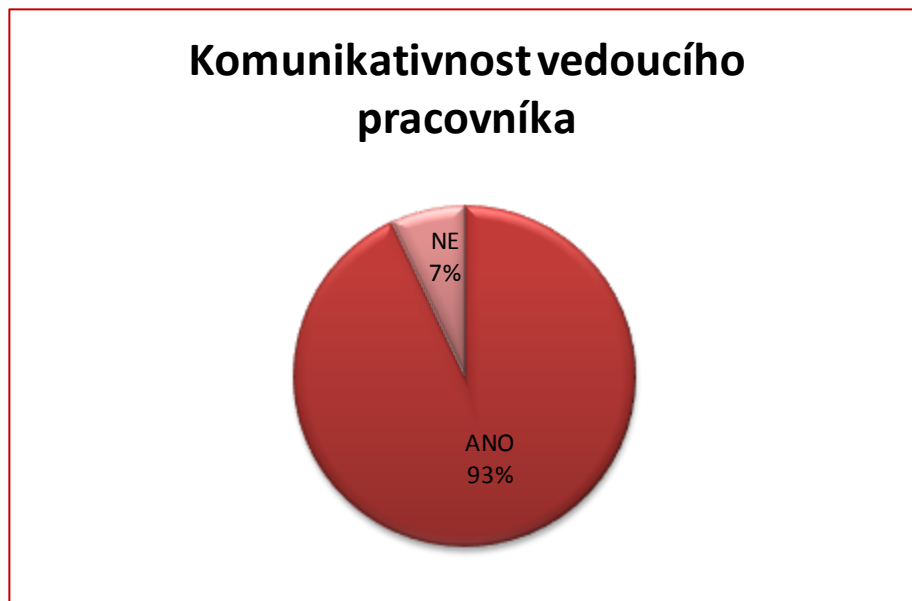


Graf č. 19



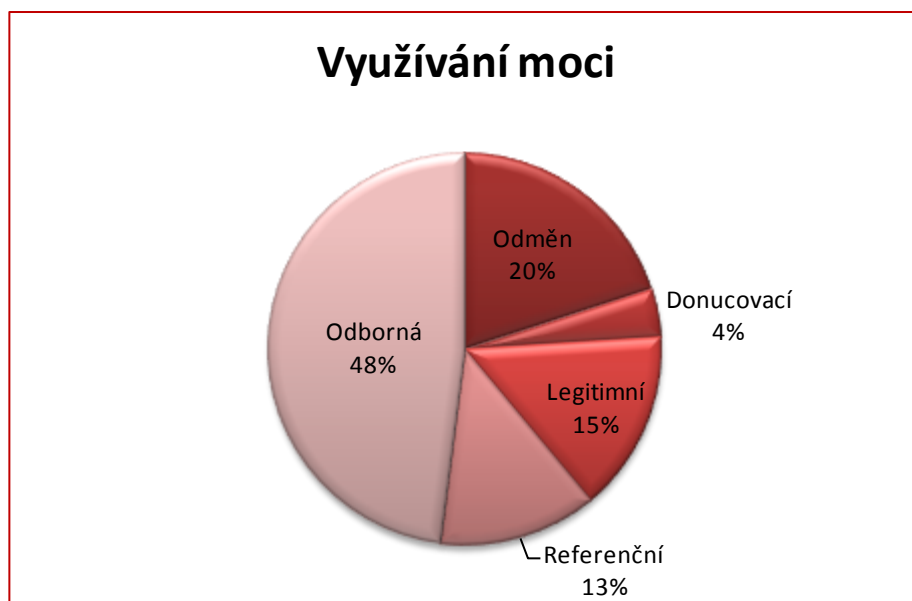
**Tato otázka vyvrátila druhou hypotézu**, protože z výsledků jasně vyplívá, že převážná většina vedoucích pracovníků supervizi již využívá, i když zatím v některých zařízeních zatím nepravidelně. Odpověď, že se pravidelně se svým vedoucím vídají, zvolilo 54 respondentů a 63 respondentů se zatím se svým vedoucím stýká nepravidelně. Supervize však ještě stále není standardem, protože 58 dotazovaných pracovníků odpovědělo, že vedoucí manažer supervizi nevyužívá.

Graf č. 20



Výsledek jasně naznačuje, že vedoucí pracovníci v sociálních službách jsou komunikativní, protože 163 odpovědí bylo kladných.

Graf č. 21

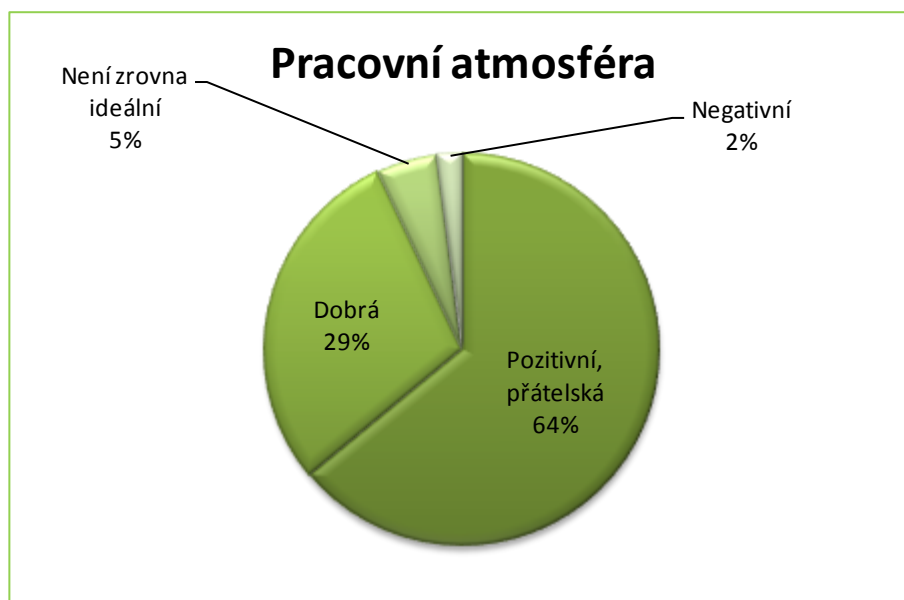


Nejvíce vedoucích pracovníků získává svou autoritu na základě odborných znalostí a tím, že je pro pozici vedoucího manažera kompetentní.

**Na základě těchto odpovědí se nám potvrdila třetí, námi předpokládaná, hypotéza, že většina vedoucích pracovníků uplatňuje odbornou moc nad ostatními typy moci, protože tuto možnost zvolilo 80 respondentů. Na druhém místě se umístila moc odměn s 35 odpověďmi. Referenční moc zvolilo 23 dotazovaných pracovníků, legitimní moc 26 respondentů a donucovací moc se objevila pouze v 11 odpovědích.**

**Ve třetí části dotazníku jsme zkoumali atmosféru v pracovním týmu. Zda kolektiv pracuje týmově, porady, jak se k týmu staví vedoucí pracovník a také kontroly na pracovišti. Odpovědi na tyto otázky nám poskytly zdroje pro vyvrácení či přijetí poslední hypotézy.**

**Graf č. 22**



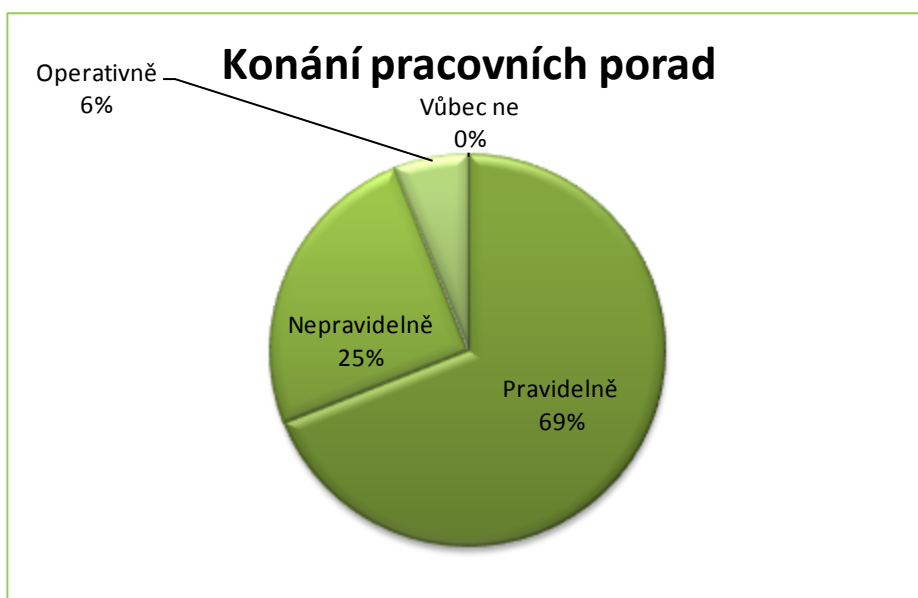
Z výsledku lze vyčíst, že ve většině zařízení je pracovní atmosféra považována za pozitivní, protože tato odpověď se objevila 112x. Dobrou atmosféru a zlepšení především v mezilidských vztazích zvolilo 50 dotazovaných pracovníků a za negativní ji považuje pouze 9 respondentů.

**Graf č. 23**



Je zjevné, že většina kolektivů se stýká i mimo pracovní dobu, i když ve většině případů nepravidelně, protože tuto možnost zvolilo 111 dotazovaných pracovníků. Pravidelně odpovědělo 32 respondentů. Převážná většina stejných odpovědí však byla z jednoho zařízení.

**Graf č. 24**



Pracovní porady jsou v zařízeních poskytující sociální služby samozřejmostí z toho důvodu, že možnost, že se pravidelně v zařízení konají, zvolilo 117 respondentů.

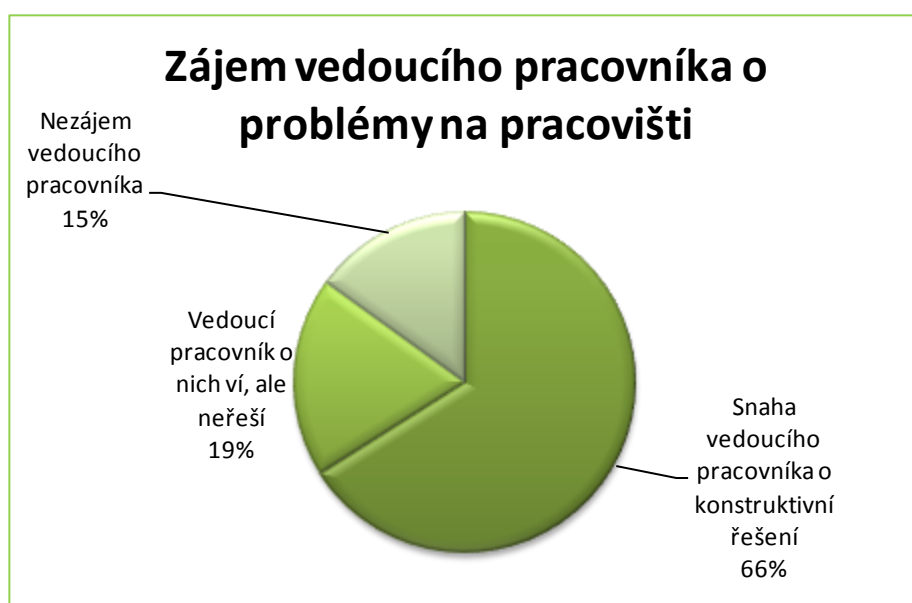
Převážná většina odpověděla, že porada se uskutečňuje v rámci organizační jednotky minimálně 1x za měsíc. Pravidelnou týdenní poradu mají především vedoucí pracovníci organizačních jednotek a sociální pracovníci.

**Graf č. 25**



Zavedení standardů kvality sociálních služeb přispělo k tomu, že vedoucí pracovník se svým týmem více spolupracuje. Kladně odpovědělo 127 respondentů.

**Graf č. 26**



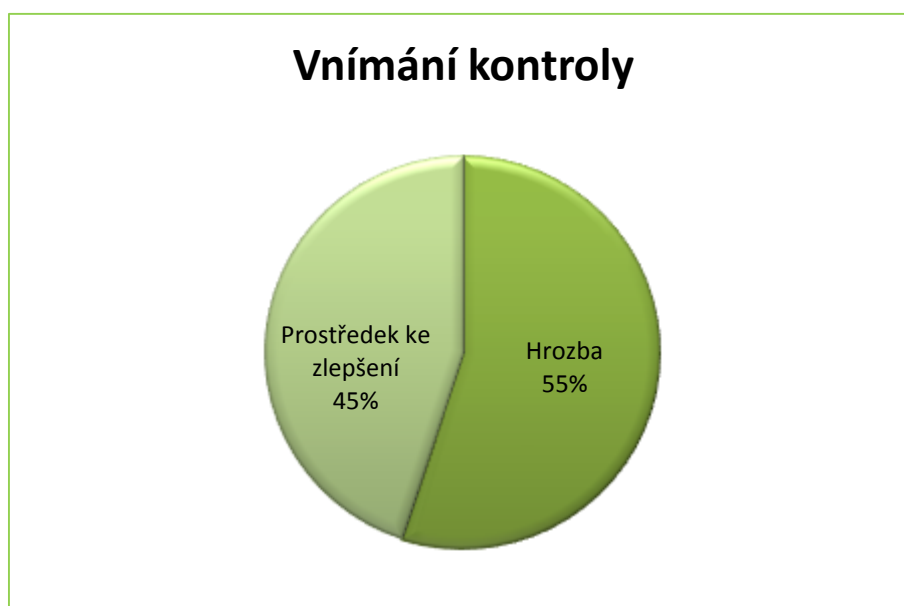
Z výsledku vyplívá, že většina vedoucích pracovníků se o problémy zajímá. Tato odpověď se objevila u 115 dotazovaných pracovníků. Na druhou stranu 15%, které odpovídají 27 odpovědím, naznačuje celkem velký nezáměr.

**Graf č. 27**



Kontrolu vedoucí pracovníci využívají běžně. Pouze v některých zařízeních je však prováděna pravidelně, protože tuto možnost zvolilo 59 respondentů. Občasná kontrola se objevila u 69 dotazovaných pracovníků a nepravidelná u 47 respondentů.

**Graf č. 28**



**Otázka, jak respondenti vnímají kontrolu, potvrzuje čtvrtou hypotézu, tedy že je většinou vnímána jako hrozba.**

Hranice je však velmi úzká, protože 79 respondentů jí vnímá jako prostředek ke zlepšení. Tato odpověď se objevila především u vedoucích a sociálních pracovníků. I když spousta pracovníků v sociálních službách jí také tak vnímá, což nás velmi překvapilo.

#### **Otázka č. 24**

**Mělo by se například ve vašem zařízení něco zlepšit nebo změnit? Pokud ano, co by to mělo být? A pokud ne, tak co se Vám líbí, proč jste spokojen/a?**

*„ Osobně si myslím, že v našem zařízení není potřeba nic měnit ani zlepšovat. Líbí se mi tu a jsem tu spokojená. Hlavně proto, že dobře vycházím se svými spolupracovníky. “*

*„Práce mě naplňuje, jsem spokojená. “*

*„ Směřovat péči více na klienty. V některých případech pochybuji, že je na prvním místě klient. Postrádám více obyčejné lidskosti ve spojení s racionálním uvažováním. “*

*„ Jsme mladý a zapálený kolektiv, všichni svou práci děláme, protože nás baví. Jsem v práci spokojená. “*

*„ Zlepšit by se měly mezilidské vztahy na celém pracovišti. “*

*„ Zlepšit by se měly mezilidské vztahy, nelíbí se mi atmosféra na pracovišti, posuzování jednotlivých pracovníků není objektivní. “*

*„ Líbí se mi prostředí, ve kterém dělám. A spokojená jsem proto, že mám perfektní vedení a jsou zde spokojeni také naši klienti. Kde je dobrý tým, tam se dobře pracuje a výsledkem je dobrá práce, spokojenost má i klientů. Je to nové zařízení, takže pořád je co zlepšovat nebo měnit. Jenom jedno musí zůstat: vlídné slůvko pro každého. “*

*„ Práce mě naplňuje příjemným pocitem, že mohu být někomu užitečná a naplnit je štěstím. “*

*„ Práce je mým koníčkem. “*

*„ Zlepšit vztahy v kolektivu a lepší platové podmínky. “*

*„ Vždy je co zlepšovat. Kdo tvrdí opak, ten přemýšlí a pracuje špatně. Neustále je co zkvalitňovat – péče o klienty, aktivizace, akce pro klienty, prezentace zařízení apod. “*

*„ Zatím naše zařízení funguje půl roku. Co by se mělo změnit nebo zlepšit se ukáže časem. “*

*„ Všechno v poho. “*

*„ Všechno ok 😊 “*

*„ Více motivace za strany vedoucích. Při změnách či rozhodnutí více personál informovat, komunikovat i s personálem. Snížit psaní dokumentace, která je pro personál stresující a ubírá energii. “*

*„ Moje práce mě baví a naplňuje, neustálé zdokonalování a vzdělávání, přátelský kolektiv. Neměnila bych 😊 “*

*„ Jsem spokojená, protože je dobrá atmosféra, skvělý kolektiv. Pokud je nějaký problém, tak se řeší. “*

Odpovědi byly většinou velmi podobné. Pracovníci jsou v sociálních službách z převážné většiny spokojeni. Nejvíce se však objevovalo přání vyššího platu.



### 6.3 DISKUZE

V předchozích kapitolách jsme nastínili výzkum, který jsme provedli na pracovnících v sociálních službách. Výsledky výzkumu jsme vyhodnotili do grafů. Dotazníková metoda byla pro tento typ výzkumu vhodná, protože jasně naznačuje, jaký styl řízení u vedoucích pracovníků v sociálních službách ve Zlínském kraji převažuje a jaká je situace v řízení lidských zdrojů. Subjektivní vnímání vedoucího manažera respondenty nám poskytlo odpovědi na námi dané hypotézy.

V prvním oddíle jsme zjišťovali informace o respondentech. Potvrdilo se, že sociální služby jsou oborem, ve kterém pracují především ženy. Věková skupina dotazovaných byla různorodá. Středoškolské vzdělání s maturitou převažuje, protože u pracovníků v sociálních službách není vyžadováno vyšší vzdělání. Pokud pracují v tomto oboru, tak absolvují kurz pro pracovníky v sociálních službách. Vysokoškolské vzdělání bylo zastoupeno především u sociálních a vedoucích pracovníků, což odpovídá dnešnímu standardu a zákonu č. 108/2006 Sb. Jelikož věková struktura respondentů byla různá, tak i délka působnosti v sociálních službách není nijak výrazně odlišná. I když do 5 let pracuje v sociální péči 33% dotazovaných, což může být způsobeno růstem pracovních míst, ale také tím, že práce je náročná a tak mnoho lidí brzy odchází. Motivací pro pracovníky v sociálních službách je většinou nějaký vnitřní pocit naplnění – možnost pomoci druhému. Potvrdilo se to i v našem výzkumu, protože převážná většina respondentů tuto možnost zvolila. V době finanční krize se však objevil i názor, že jiná práce není. Účast na pravidelných seminářích je v současnosti již podmínkou i v rámci celoživotního vzdělávání, a tak i výsledek jasně napovídá tomu, že vzdělávání pracovníků v sociálních službách, se věnuje velká pozornost. V sociální péči převažuje téma syndromu vyhoření, komunikace a individuální plánování. Znalosti si pracovníci prohlubují také v odborných terapiích a v přístupu k uživateli s různými typy demence nebo duševními chorobami.

Oddíl druhý byl pro náš výzkum nejdůležitější. Věnovaly jsme se v něm osobnosti vedoucího manažera. Téměř všichni respondenti na otázky 8 – 11 odpověděli „ano“. Také odpověď na otázku, zda vedoucí pracovník motivuje

podřízené je jednoznačná. Používá k tomu především osobní finanční ohodnocení a pochvalu. Ale také se objevoval jako nástroj motivace postoj a přístup vedoucího pracovníka. Z těchto výsledků lze vyvodit závěr, že první hypotézu přijímáme, tedy že u většiny vedoucích pracovníků v sociálních službách převažuje výkonný styl vedení. Je velmi důležité, aby vedoucí pracovník měl zájem o úkoly i o vztahy, motivoval a dobře vedl tým. A pracovníkům v sociálních službách, i navzdory tomu, že nezískávají přímo manažerské vzdělání, se to daří. Velkou pozornost jsme věnovali supervizi. V sociálních službách se objevují první záchvěvy a odpovídá tomu i výsledek šetření. Vyváženost odpovědí byla stejná, ale přesto odmítáme druhou hypotézu, tedy že vedoucí pracovníci nevyužívají individuální supervize, protože převážná většina vedoucích manažerů ji již aplikuje. Není tomu zatím tak, že by se konala pravidelně, ale není tomu ani tak, že by ještě vůbec neobjevovala. Z názorů dotazovaných pracovníků také jasně vyplývá s 93%, že vedoucí manažeři jsou komunikativní. Se stylem vedení velmi úzce souvisí, jakou moc vedoucí pracovník využívá. Využívání odborné moci zvolilo nejvíce dotazovaných pracovníků. Tímto přijímáme třetí hypotézu, tedy že odbornou moc uplatňují vedoucí pracovníci nad ostatními typy moci – odměn, donucovací, legitimní a referenční. Ale vzhledem k tomu, že finanční ohodnocení se v sociálních službách využívá jako hlavní motivace, tak moc odměn byla druhá nejčastější odpověď.

Třetí oddíl byl zaměřen především na tým a pracovní atmosféru. Z výsledků jasně vyplývá, že ve většině zařízení ji považují pracovníci za pozitivní a přátelskou. Je to způsobeno hlavně tím, že mezi pracovníky nevládne velká rivalita, protože jsou všichni na stejné pracovní pozici. Pokud se objevila odpověď, že by to mohlo být lepší, tak především v mezilidských vztazích, ale tomu se nevyhne žádné zařízení. Většina kolektivů se setkává i mimo zařízení, což je důležité pro prohlubování dobrých vztahů. Pravidelnost pracovních porad je téměř ve všech zařízeních.

Konají se většinou 1x týdně nebo 1x měsíčně. Poradu jednou za týden mají spíše vedoucí pracovníci a pracovníci v sociálních službách se schází minimálně jednou za měsíc. Díky zavedení standardů kvality sociálních služeb se začala také projevovat týmová práce. Jednoznačně se pracovníci na vytváření těchto standardů podílí.

Zajímalo nás také, jak vedoucí pracovníci řeší právě například negativní vztahy v týmu. Podle výsledků se většina vedoucích snaží problém konstruktivně vyřešit. Překvapilo nás však, že se objevil názor, že problémy vedoucí manažeři neřeší nebo se o ně vůbec nezajímají. Kontrola je nedílnou součástí managementu. A v sociálních službách by neměla chybět, protože je to práce s lidmi a tak dodržování pravidel a naplňování cílů organizace musí být na prvním místě. Výzkum prokázal, že kontrola je vedoucími v týmu využívána ve všech formách. Zaměřili jsme se na to, jak ji však podřízení vnímají. V 55% ji vnímají jako hrozbu, a proto čtvrtou hypotézu přijímáme. I když výsledek, že 45% dotazovaných, ji vnímá jako prostředek ke zlepšení, je překvapivý. Tato odpověď se však vyskytovala především u vedoucích pracovníků. V poslední volné otázce pracovníci projevovali spokojenost. Mnohokrát se objevilo přání vyššího platu, větší mzdy nebo více odměn. Finance jsou to, co v sociálních službách hodně chybí. Platy v sociální sféře nejsou nijak zázračné, a proto i finanční ohodnocení je využíváno jako motivátor. Je škoda, že sociální služby se tak „perou“ s financemi, protože často kvůli nim odchází kvalitní pracovníci do jiné pracovní oblasti. A to je také důvod, proč v ní pracuje tak málo mužů.

## 6.4 VÝZKUMNÉ ZÁVĚRY

Provedený výzkum v kvantitativní rovině pomocí dotazníku, nám poskytl informace pro přijetí či vyvrácení námi předpokládaných hypotéz. První hypotézu jsme na základě výsledků přijali, protože u většiny vedoucích pracovníků ve Zlínském kraji převažuje výkonný styl řízení, jehož ověření bylo hlavním cílem práce. Stejně tak druhá, námi předpokládaná, hypotéza se potvrdila. Vedoucí manažeři v sociálních službách jsou opravdu lidé, kteří mají dostatečnou praxi a jsou kompetentní pro pozici vedoucího pracovníka, protože odborná moc se objevila jako nejčastější odpověď. Supervize není zatím standardem ve všech zařízeních sociální péče, ale přesto se ji většina vedoucích manažerů již snaží využívat, protože si uvědomují její důležitou úlohu v prevenci proti syndromu vyhoření. Na základě těchto výsledků jsme vyvrátili třetí hypotézu, protože jsme předpokládali, že vedoucí pracovníci nevyužívají individuální supervizi. Ve většině případů je zatím uskutečňována nepravidelně, ale výsledek naznačuje, že postupem času si své pravidelné místo najde. Poslední hypotézu jsme na základě výsledků přijali, ale přesto nás výsledek, zda je kontrola vnímána respondenty jako hrozba nebo prostředek ke zlepšení, překvapil. Předpokládali jsme, že větší část dotazovaných pracovníků ji bude vnímat jako hrozbu, protože 45% ji označilo jako prostředek ke zlepšení.

Vedoucí manažeři v sociálních službách také dobře motivují své podřízené a jsou komunikativní. Pro většinu respondentů je však osobní motivace v pocitu naplnění a možnosti pomoci. Výsledek odpovídá životním hodnotám těchto lidí, protože finanční ohodnocení není určitě prioritou, pokud člověk pracuje v sociálních službách.

Osobnost vedoucího pracovníka se projevila také ve vnímání pracovní atmosféry, protože je považována ve většině případů za přátelskou a dobrou. Tým se zapojuje také do vytváření standardů kvality sociálních služeb, a pokud je potřeba něco vyřešit, tak vedoucí pracovník se o problémy na pracovišti zajímá.

Z výzkumu můžeme vyvodit celkový závěr, že současná situace v managementu v sociálních službách je na velmi dobré úrovni a že kvalita poskytovaných služeb není věcí náhody, ale že řízení lidských zdrojů se začíná stávat samozřejmostí i v pomáhajících profesích.

### **Shrnutí**

V poslední kapitole jsme se věnovali výzkumu. Některé výsledky dopadly opravdu překvapivě. Tři hypotézy jsme potvrdili a jednu vyvrátili. Vedoucí pracovníci byli velmi vstřícní a dotazovaní pracovníci upřímní.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo ověřit, jak pracovníci na vedoucích pozicích v sociálních službách řídí podřízené a jak využívají jednotlivých nástrojů managementu.

**Výkonný styl vedení u vedoucích manažerů ve Zlínském kraji převažuje nad ostatními typy řízení.** Na vedoucích pozicích v sociálních službách jsou lidé, kteří své týmy dobře vedou a je pro ně stejně důležitý jak výkon, tak celková atmosféra na pracovišti. Potvrdilo se, že v této sféře velkou úlohu hrají genetické dispozice a charakterové vlastnosti jednotlivých vedoucích pracovníků, protože manažerské vzdělání určené přímo pro sociální služby v podstatě neexistuje.

Vedoucí manažeři uplatňují převážně odbornou moc a vedoucí pozici získali na základě svých odborných znalostí a schopností. Běžně jsou využívány všechny klasické funkce managementu. Specifickým nástrojem v sociálních službách je supervize. Potěšilo nás, že pracovníci v sociálních službách už ho nevnímají jako cizí slovo. Zatím se v mnoha zařízeních jedná především o manažerskou supervizi. Tato forma je však podle našeho názoru nejdůležitější a je dobře, že vedoucí manažeři se jí nebojí a snaží se ji ve vedení podřízených využívat.

Téma práce je pro sociální oblast průlomové. Zatím neexistuje žádná ucelená odborná literatura managementu určeného přímo sociálním službám. Snahou tak bylo aplikovat literaturu managementu určeného pro komerční oblast na sociální sféru, což se projevilo v teoretické části.

Své zastoupení pro praxi si našla i empirická část, protože výzkum velmi zajímal vedoucí manažery jednotlivých zařízení, ve kterých jsme prováděli výzkum. S vedoucím pracovníkem jednoho zařízení jsme navázali dlouhodobější spolupráci, protože náš výzkum jsme zpracovávali speciálně pro toto zařízení v rámci jejich průzkumu řízení lidských zdrojů. Zájem vedoucích manažerů o téma práce, tak potvrzuje, že řízení lidských zdrojů se v sociálních službách stává opravdu důležitou součástí managementu a vedoucí pracovníci mu začínají věnovat pozornost.

Výsledky dokazují, že vedoucí pracovníci ve Zlínském kraji jsou z převážné většiny lidé na svém místě. Kvalita managementu se zlepšuje, a pokud v některých aspektech ještě selhává tak náprava je jistě jen otázkou času, protože

vedoucí pracovníci jsou kompetentní odborníci s vynikajícími manažerskými schopnostmi.

Management sociálních služeb je zatím neprozkoumané téma. My jsme ho zpracovali z pohledu podřízených pracovníků, protože nás zajímala osobnost vedoucího manažera a jeho styl řízení. Za pozornost by však stálo zpracování samostatného tématu týkající se supervize nebo role vedoucího pracovníka ve tvoření standardů kvality sociálních služeb.

## **SEZNAM POUŽITÉ A ODBORNÉ LITERATURY**

ADAIR, J. Jak efektivně vést druhé. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-40-3

ADAIR, J. Vytváření efektivních týmů. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-70-5

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0496-2

BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1

BISCHOF, A. a K. Porady. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0407-2

BROOKS, I. Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9

DĚDINA, J., CEJTHAMER, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005.

DEVITO, J. A. Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0

DRUCKER, P. F. Řízení neziskových organizací. 1990. ISBN 80-85603-38-1

FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ H. Manažerské rozhodování. Havlíčkův Brod: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-69-6



FULLER, D. Vést nebo být veden. Praha: Alfa Publishing, 1997.  
ISBN 80-86851-03-6

HAGEMANNOVÁ, G. Motivace. Praha: Victoria Publishing. 1995.  
ISBN 80-85865-13-0

HAVRDOVÁ ZUZANA, HAJNÝ MARTIN et al. Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén, 2008. ISBN 978-80-7262-532-1

CHRÁSKA, M. Úvod do výzkumu v pedagogice. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1367-1

KOZLOVÁ, L. Sociální služby. Praha: Triton, 2005. ISBN 80-7254-662-7.

MATOUŠEK, O., a kol. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál, 2008.  
ISBN 978-80-7367-502-8

MATOUŠEK, O. Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-310-9.

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. Praha: Grada Publishing, 2007.  
ISBN 978-80-247-1349-6

MPSV ČR, Národní akční plán sociálního začleňování. Praha: 2005.  
ISBN 80-86878-15-5.

MPSV ČR, Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb. Praha: 2004. ISBN 80-86878-03-1

ODBOR SOCIÁLNÍCH VĚCÍ MAGISTRÁTU MĚSTA ZLÍNA. Střednědobý plán sociálních a souvisejících služeb ve Zlíně na období 2008-2012. Zlín: Centrum služeb postiženým Zlín, 2008.

PAUKNEROVÁ, D. A KOL. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada publishing, 2006, s. 203. ISBN 80-247-1706-9.

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

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

ŘEZNÍČEK, I. Metody sociální práce. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994. ISBN 80-85850-00-1

SOCHER, M. Tajemství úspěchu manažera. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-10-4.

VEBER, J., a kol. Management, základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Pres, 2002. ISBN 80-7261-029-5

ZÁKON Č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

ZDRAVOTNÍCKÁ ROČENKA ZLÍNSKÉHO KRAJE 2008, Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR

## **HYPERTEXTOVÉ ODKAZY**

[http://www.spkp.cz/documents/Projekty/KPSS/Komunitni\\_plan.pdf](http://www.spkp.cz/documents/Projekty/KPSS/Komunitni_plan.pdf)

<http://www.zlin.czso.cz/xz/edicniplan.nsf/p/721011-09>

<http://www.kr-zlinsky.cz/lstDoc.aspx?nid=9523>

<http://www.kr-zlinsky.cz/docDetail.aspx?docid=76443&doctype=ART&&cpi=1>

[http://www.mesto-kromeriz.cz/dokumenty/kpss\\_final.pdf](http://www.mesto-kromeriz.cz/dokumenty/kpss_final.pdf)

[http://www.mestouh.cz/cms/obecne/projekty\\_mesto/KPSS/projekt\\_kpss/harmonogram\\_ps](http://www.mestouh.cz/cms/obecne/projekty_mesto/KPSS/projekt_kpss/harmonogram_ps)

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1** Dotazník použitý při výzkumu
- Příloha č. 2** Číselná data z výzkumu
- Příloha č. 3** Standard kvality sociálních služeb č. 9 – personální a organizační zajištění sociální služby – domov pro seniory
- Příloha č. 4** Standard kvality sociálních služeb č. 10 – profesní rozvoj pracovníků – domov pro seniory
- Příloha č. 5** Projekt vzdělávání sociálních pracovníků ve Zlínském kraji
- Příloha č. 6** Zařízení, která lze registrovat jako službu sociální péče a službu sociální prevence
- Příloha č. 8** Věková struktura obyvatelstva ve Zlínském kraji v roce 2008

## **Příloha č. 1    Dotazník použitý při výzkumu**

Dobrý den,

jmenuji se Zuzana Malaníková, jsem studentkou 5. ročníku, Pedagogické fakulty UP Olomouc, obor Pedagogika – sociální práce.

Ve své diplomové práci se věnuji doposud celkem neprozkoumanému odvětví, a to managementu v zařízeních poskytující sociální služby – sociální péče.

Váš názor je pro mne velmi cennou informací. Proto Vás prosím o pár minut času a pomoc při zpracování tohoto tématu. A také o vyplnění i několika osobních údajů, které jsou nezbytné pro jeho zpracování. Nejedná se o žádnou kontrolu, dotazník je naprosto anonymní. Pokud to bude možné, tak vždy vyberte pouze jednu odpověď.

Děkuji.

### **1. Pohlaví**

- a)     žena
- b)     muž

### **2. Váš věk**

- a)     do 20 let
- b)     21 – 30 let
- c)     31 – 40 let
- d)     41 – 50 let
- e)     50 let a více

### **3. Vaše dosažené vzdělání**

- a)     SŠ
- b)     SŠ s maturitou
- c)     VOŠ
- d)     VŠ – Bc.
- e)     VŠ – Mgr.

### **4. Jak dlouho působíte v sociálních službách?**

- a)     do 5 let
- b)     6 – 10 let
- c)     11 – 15 let
- d)     16 – 20 let

- e) 21 let a více

**5. Vaše pozice – pracovní zařazení**

- a) vedoucí pracovník
- b) klíčový pracovník
- c) sociální pracovník
- d) pracovník v sociálních službách
- e) jiné.....

**6. K práci Vás motivuje:**

- a) možnost uplatnit své odborné znalosti a schopnosti
- b) možnost pomoci – naplňuje mne to
- c) dobrý kolektiv
- d) finanční ohodnocení
- e) jiné.....

**7. Účastníte se pravidelně odborných seminářů a školení?**

- a) ano  
Pokud ano, jakých?.....
- b) ne

**8. Váš vedoucí Vám jasně sděluje, co od Vás očekává. Dává jasné a stručné příkazy a vyžaduje dodržování pravidel:**

- a) ano
- b) ne

**9. Vedoucí pracovník je přátelský, projevuje zájem o Vaše potřeby a blaho:**

- a) ano
- b) ne

**10. Vedoucí před tím, než přijme nějaké rozhodnutí, tak máte možnost vyjádřit svůj názor:**

- a) ano
- b) ne

**11. Váš vedoucí Vám určuje cíle, hledá zlepšení pro Váš výkon a projevuje důvěru ve Vaše pracovní schopnosti:**

- a) ano
- b) ne

**12. Pokud potřebujete s něčím pomoci nebo poradit, můžete se na svého vedoucího obrátit:**

- a) ano, kdykoliv
- b) ano, ale pouze s navrženým řešením
- c) ani ne, radím se většinou se spolupracovníky
- d) vůbec ne

**13. Motivuje Vás vedoucí pracovník?**

- a) ano

Pokud ano, jak?.....

- b) ne

**14. Využívá vedoucí pracovník tzv. individuální supervize?**

- a) ano, pravidelně se spolu scházíme
- b) ano, ale nepravidelně
- c) ne

**15. Je vedoucí pracovník komunikativní?**

- a) ano, je
- b) není

**16. Váš vedoucí využívá:**

- a) moc odměn ( pomocí platu, pochval, výhod, uznání )
- b) donucovací moc ( může trestat, dokonce propouštět )
- c) legitimní moc ( má právo ovlivňovat, protože zastává nadřízenou funkci )
- d) referenční moc ( svou moc si získal na základě respektu a úcty )
- e) odbornou moc ( je kompetentní a má odborné znalosti )

**17. Pracovní atmosféru považujete za:**

- a) pozitivní, přátelskou
- b) dobrou, ale mohlo by to být lepší v .....
- c) není to zrovna ideální, protože.....
- d) negativní, necítím se dobře

**18. S pracovním kolektivem se setkáváte mimo zařízení:**

- a) ano, pravidelně
- b) ano, nepravidelně
- c) ne

**19. Pracovní porady se konají:**

- a) pravidelně Uved'te, jak často.....
- b) nepravidelně
- c) operativně
- d) vůbec ne

**20. Pokud se tvoří nový pracovní předpis nebo standard kvality sociálních služeb:**

- a) máte možnost se týmově zapojit do tvorby
- b) na tvorbě se nepodílíte

**21. Pokud je v týmu nějaký problém – např. negativní vztahy na pracovišti:**

- a) vedoucí pracovník se snaží ho konstruktivně vyřešit
- b) vedoucí pracovník o něm ví, ale neřeší
- c) vedoucí pracovník se o takové věci nezajímá

**22. Vnitřní kontroly na pracovišti jsou:**

- a) občasné
- b) pravidelné
- c) nepravidelné
- d) nejsou

**23. Vnímáte kontrolu jako určitou hrozbu nebo jako prostředek ke zlepšení?**

- a) jako hrozbu
- b) jako prostředek ke zlepšení

**24. Prostor pro Vás**

**Mělo by se například ve vašem zařízení něco zlepšit nebo změnit? Pokud ano, co by to mělo být? A pokud ne, tak co se Vám líbí, proč jste spokojen/a?**

**Děkuji za Váš čas a pozornost.**



**Příloha č. 2 Číselná data z výzkumu**

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>1.</b>	173	2	-	-	-
<b>2.</b>	5	42	60	50	18
<b>3.</b>	45	100	9	14	7
<b>4.</b>	59	44	54	16	2
<b>5.</b>	14	24	18	75+44B	-
<b>6.</b>	35	105	18	19	-
<b>7.</b>	152	23	-	-	-
<b>8.</b>	167	8	-	-	-
<b>9.</b>	142	33	-	-	-
<b>10.</b>	139	36	-	-	-
<b>11.</b>	145	30	-	-	-
<b>12.</b>	107	39	22	1	-
<b>13.</b>	113	62	-	-	-
<b>14.</b>	54	63	58	-	-
<b>15.</b>	163	12	-	-	-
<b>16.</b>	35	11	26	23	80
<b>17.</b>	112	50	9	4	-
<b>18.</b>	32	111	32	-	-
<b>19.</b>	117	44	14	0	-
<b>20.</b>	127	48	-	-	-
<b>21.</b>	115	33	27	-	-
<b>22.</b>	69	59	47	0	-
<b>23.</b>	96	79	-	-	-

### **Příloha č. 3 Standard kvality sociálních služeb č. 9 – personální a organizační zajištění služby - domov pro seniory**

Při přijímání nových pracovníků má přednost žadatel, který má odpovídající kvalifikaci.

Všichni pracovníci jsou zařazeni do platových tříd podle katalogu prací. Více pozornosti je nutno věnovat pracovníkům v přímé péči. Může dojít k situaci, když vzdělání uchazeče je vyšší než požadavek, přesto je zařazen podle katalogu prací a vykonávající práce. Všichni pracovníci v sociálních službách musí průběžně absolvovat akreditovaný kurz zaměřený na sociální problematiku. Jedná se rekvalifikační kurz akreditovaný MŠMT pod č.j. 18534/04 – 20/186 ze dne 6.5. 2004 a absolvování je podmínkou pro práce v zařízení.

Před přijetím je s uchazečem veden pohovor za přítomnosti vedoucího zařízení, vedoucí obslužné péče a vedoucího zdravotního úseku a jsou kladeny otázky:

- důvod zájmu o práci
- souhlas s dalším vzděláváním
- vztah k uživatelům v zařízení
- dovednosti a zájmy
- dosažené vzdělání

Uchazeč je seznámen s cíli zařízení, náročností práce, nutností kladného přístupu k člověku, nepřetržitým provozem a nutností dalšího vzdělávání.

Standard kvality sociálních služeb obsahuje administrativní postup přijetí nového pracovníka, bezpečnostní školení a zácvik na pracovišti. Dále možnosti pracovníci poměru a odborných praxí.

V tomto standardu kvality sociálních služeb jsou uvedeny požadavky pro jednotlivé pracovní pozice.

- **Pracovníci v sociálních službách** – základní vzdělání při přímé obslužné, střední vzdělání při základní nepedagogické péči, akreditovaný kurz zaměřený na sociální problematiku, schopnost jednat s lidmi, spolupráce v týmu, komunikace, flexibilita, znalost Listiny základních práv a svobod.

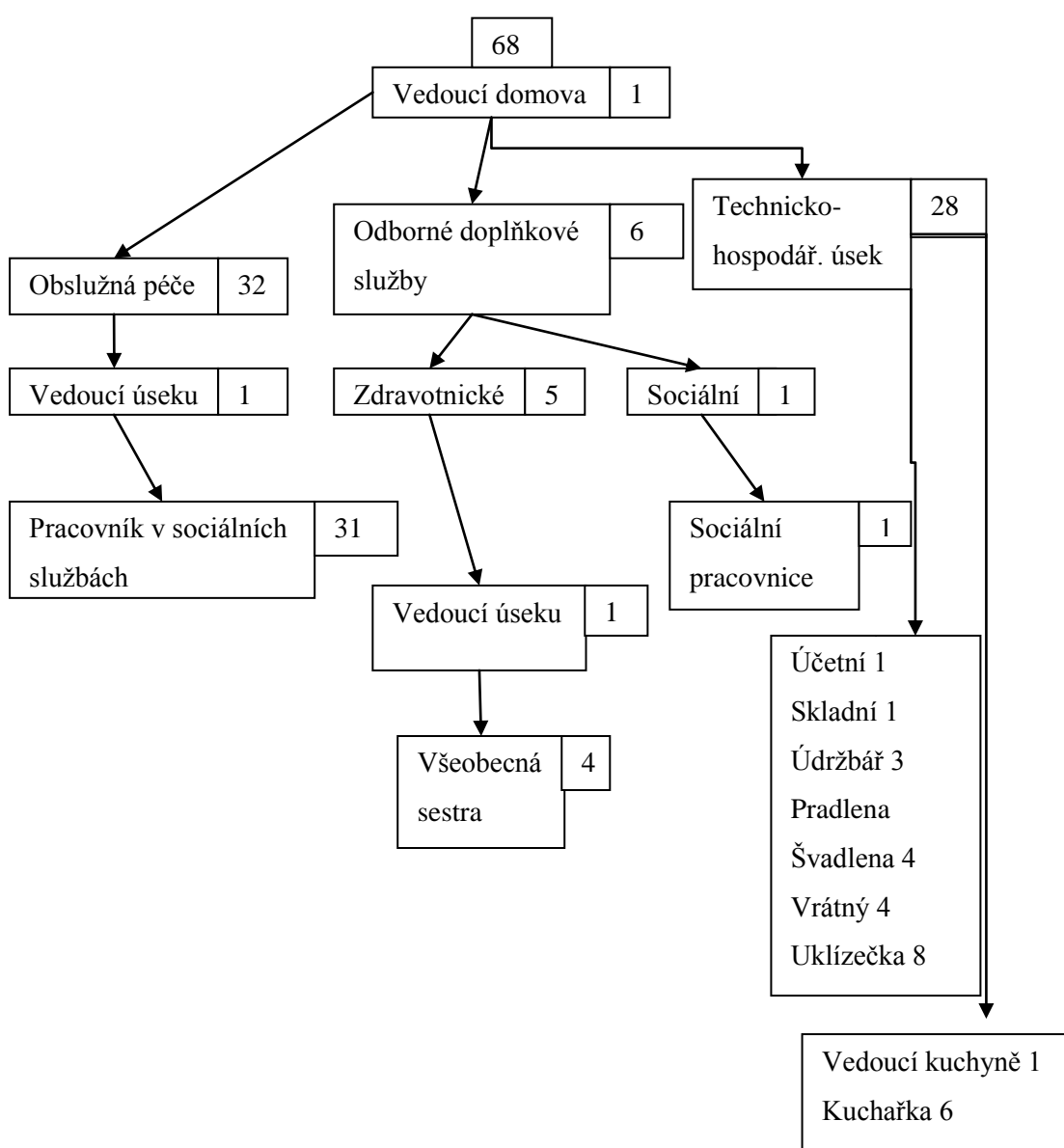
Je požadována orientace v oblasti speciální pedagogiky, geriatry a sociální práce. Zájem pracovat v pomáhajících profesích, celoživotní vzdělávání, dodržování etického kodexu pracovníka v sociálních službách. Požadavek je také v nepřetržitém provozu

- **Všeobecná sestra** – středoškolské vzdělání, nutná registrace, spolupráce v týmu, flexibilita, komunikace s cílovou skupinou, znalost Listiny základních práv a svobod. Dále je kladen důraz na osvědčení, znalost práce na PC, kurz zaměřený na geriatrici, znalost základních typů postižením, flexibilitu, spolehlivost, zájem o práci pracovat v pomáhajících profesích, dodržování etického kodexu pro zdravotní sestry, celoživotní vzdělávání a nepřetržitý provoz, bezúhonnost.
- **Vychovatel** - vzdělání středoškolské, obor vychovatelství, 3 semestrové studium speciální pedagogiky, schopnost jednat s cílovou skupinou, organizační schopnosti, kreativita, schopnost práce v týmu. Důraz je kladen také na schopnost aplikace pedagogických metod a postupů, základy na práci PC, zájem pracovat v pomáhajících profesích, celoživotní vzdělávání, dodržování etického kodexu pracovníka v sociálních službách, celoživotní vzdělávání, bezúhonnost, potravinářský průkaz, účast na vícedenních akcích s uživateli služby.
- **Práce převážně manuálních charakteru** – základní, střední vzdělání, vyučení v požadovaném oboru, maturita v oboru, flexibilita, spolehlivost, etický kodex pracovníka v sociálních službách, dodržování lidských práv a svobod cílové skupiny, řidičský průkaz, referenční zkoušky, kotelný, práce s dezinfekčními prostředky, práce se zařízeními a přístroji dle daného pracoviště, znalost bezpečnostních rizik daného pracoviště.
- **Vedoucí pracovník** – středoškolské, vysokoškolské vzdělání. U vedoucích obslužné péče minimálně Bc. Středoškolské vzdělání především humanitního směru. U vedoucích zdrav. Provozu – postgraduální studium zaměřené na geriatrici. Dále velký důraz na schopnost jednat s lidmi, komunikace, spolupráce v týmu, vedení týmu, zájem pracovat v pomáhajících profesích, organizační schopnosti, spolehlivost, flexibilita, manažerské dovednosti. Důležitá je také znalost na PC, řidičský průkaz, zaměření na geriatrici, základy psychologie, základy speciální pedagogiky, základy práva, personalistiky a zákon o sociálních službách.

Také komunikace s cílovou skupinou, akreditovaný kurz PSS a orientace v problematice základních práv a svobod. Dále pak flexibilita, spolehlivost, zájem o práci, odolnost vůči stresu a celoživotní vzdělávání.

Standard kvality sociálních služeb obsahuje také metodiku přijímání a zaškolování nových pracovníků a dále organizační řád a organizační strukturu.

**Graf č. 30 Organizační struktura**



## **Příloha č. 4 Standard kvality sociálních služeb č. 10 – Profesní rozvoj pracovníků - domov pro seniory**

Součástí osobního a profesionálního rozvoje je hodnocení pracovníka, aby mu bylo známo, jestli svou práci dělá dobře, kde je jeho slabá a silná stránka. Hodnocení pracovníků v zařízení je prováděno na základě komunikace mezi hodnotitelem a hodnoceným.

Celoročně dochází nabídky školení a seminářů s různými typy témat, se kterými jsou pracovníci seznamováni. Tím je jim dána možnost dalšího odborného vzdělávání.

Na pracovních poradách a seminářích mají zaměstnanci možnost diskutovat o problémech a navrhnout zlepšení a zkvalitnění služeb pro klienty. Součástí těchto porad je vypracování kladných i záporných modelových situací, ke kterým dochází v přímé péči o klienta.

Nejen pracovníci v přímé péči, ale i ostatní mají možnost se vyjádřit. Stejně tak na pracovních poradách dochází ke vzájemné komunikaci mezi vedením zařízení a pracovníky. Všichni mohou vznést požadavky, sdělit své problémy na jednotlivých úsecích. Mimo tyto pracovní měsíční porady má zaměstnanec možnost kdykoliv navrhnout zlepšení pracovních podmínek nebo se vyjádřit s nespokojeností. Jedná se o komunikaci pracovníka s přímým nadřízeným nebo s vedoucím zařízení. Zaměstnanec je seznámen s možností s kým se poradit.

Hodnocení a oceňování pracovníků.

- Slovní
- Finanční
- Písemné

Slovní hodnocení může být kladné nebo záporné. Děje se tak na poradách, metodických schůzkách nebo s jednotlivými pracovníky přímo na úseku. Finanční hodnocení je prováděno formou osobního příplatku nebo mimořádnou odměnou. Při rozdělování finančních částek zaměstnancům spolupracuje vedoucí zařízení s vedoucí obslužné a péče a vedoucí zdravotního úseku.

Jsou dána kritéria určující výši finanční odměny. Přihlíží se ke kvalitě odvedené práce, profesionálnímu přístupu k uživatelům, iniciativě pracovníka a provádění aktivizace klientů.

Pracovníci jsou slovně hodnoceni průběžně, 1x za rok se hodnotí jak klady, tak nedostatky. Pracovníci mají možnost se vyjádřit, co jim v práci chybí, zda cítí podporu nadřízených a co by měli změnit. Ročního hodnocení se účastní daný zaměstnanec spolu s vedoucím zařízení a vedoucím obslužné péče.

Pracovníci si z hodnocení odnáší:

- Ocenění vlastní práce a podnět k úsilí
- Pohled a názor vedoucího na svou práci
- Možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle
- Příležitost k vyjádření svých profesně-rozvojových nároků

Cílem ročního hodnocení pracovníka formou rozhovoru je nalezení optimální cesty pro zlepšení práce a společné hledání možností rozvoje pracovních kvalit.

V neposlední řadě plánování profesního růstu každého pracovníka.

Většinu zaměstnanců finanční hodnoty motivují k dobré práci.

Vnitřní audit je prováděn plánovaně se zaměřím, nebo nahodile. Z každé takové kontroly je proveden zápis s kladnými i zápornými zjištěními a zároveň návrh kontrolujícího pracovníka na opatření.

Hodnocení pracovníků probíhá na základě:

- Dodržování standardů
- Profesionálního přístupu k uživatelům
- Schopnosti empatie
- Dodržování pracovní náplně
- Komunikace s klientem
- Provádění aktivizace
- Iniciativy pracovníka
- Kladného vztahu k dalšímu sebevzdělání
- Svědomitosti a schopnosti týmové práce
- Kladného přístupu k plnění pracovních povinností
- Schopností samostatné práce

Je nutné se neustále vzdělávat a rozšiřovat si obzor znalostí a vědění. Zvyšování kvalifikace se týká hlavně pracovníků v přímé obslužné péči o klienty. Pro výkon povolání, jsou SZP povinny se zaregistrovat a pracovníci v sociálních službách absolvují kurz pro PSS.

Pracovníkům věnujícím se přímé práci s uživateli není prozatím poskytována odborná kvalifikovaná pomoc supervizora.

### Metodika – hodnocení pracovníků

Je dobré, aby každý zaměstnanec zpětnou vazbou ohledně vykonané práce, tedy aby věděl, jak svou práci vykonává. Zde je potřeba, aby pracovník nebral své hodnocení jako stálou kontrolu nadřízeného nad svou prací, ale jako přínos pro něho samotného. Pokud pracovník ví, kde má rezervy a kde je třeba více na sobě zpracovat, pak se jeho práce ještě více zefektivní a pracovník profesně roste.

- Hodnocení má velký význam pro organizaci, pro vedoucího pracovníka a pro hodnoceného pracovníka
- Hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou vedoucích pracovníků.
- Hodnocení je vzájemná komunikace mezi hodnotitelem a hodnoceným

Hodnocení pracovníka vedoucím pracovníkem umožňuje:

- Motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu
- Zřetelně vyjádřit své názory na pracovníka, dává pracovníkovi zpětnou vazbu
- Rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky
- Stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy

Práva a povinnosti zaměstnanců vyplývají:

- Ze Zákoníku práce
- Z pracovní náplně jednotlivých profesí

Kritéria pro rozdělování finančních odměn:

- Pozitivní výsledky z kontrolní činnosti
- Kreativita, účast, zapojení, organizace a realizace společných akcí zařízení, jednodenních výletů a vícedenních rekreací
- Zájem o další vzdělávání, zpracování seminářů včetně předání informací a aplikace do praxe
- Aktivita nad rámec pracovních povinností (pohotovostní služby, výroba pomůcek, výzdoby, šetření finančních prostředků zařízení, malování, oslovování sponzorů)
- Jednorázové aktivity mimo pracovní dobu
- Dlouhodobá aktivita a kreativita při výkonu zaměstnání
- Dlouhodobý zástup řídicí funkce
- Reprezentace zařízení – nácvik vystoupení, články do novin...
- Aktivní zapojení do zpracovávání jednorázové dokumentace
- Vedení praxí
- Vedení a zpracovávání povinné dokumentace
- Ochota k zástupům za pracovní neschopnost, dovolenou...

#### Metodika- postupy při porušení pracovních povinností

Disciplinární postupy jsou uplatňovány při zjištění nedostatků v práci zaměstnance. Nedostatky jsou zjišťovány při pravidelných kontrolách, při každodenním kontaktu nadřízeného s prací zaměstnance, při ročním hodnocení zaměstnance.

Ústní výtky: pokud se jedná o přešůpek nebo porušení pracovních povinností méně závažných a pracovník se jich dopustil poprvé, dochází k vyřešení přímo na místě.

Písemné upozornění je zaměstnanci dáváno tehdy, pokud jsou přešůpky trvalejšího rázu, pokud již byly řešeny na poradách a nedošlo k nápravě, nebo jsou-li závažnějšího charakteru. Při zjištěných nedostacích v práci zaměstnance v rámci plánované kontrolní činnosti vedoucích pracovníků.



Odebrání pohyblivých a nenárokových složek mzdy – může dojít ke snížení nebo celkovému odebrání těchto nenárokových složek a to v těchto případech:

- Porušení práv a svobod uživatele
- Za opakované ústní výtky, aniž by byla sjednána náprava
- Za 2 písemná upozornění na nedostatky v práci zaměstnance
- Při vážném porušení pracovní kázně

Ukončení pracovního poměru v souladu se Zákoníkem práce dle § 46, bod 1, odst. e, f.

Pracovník má vždy možnost se ke všem vyjmenovaným disciplinárním postupům vyjádřit.

Metodika – zapojení pracovníků do rozvoje zkvalitňování poskytovaných služeb, komunikace mezi vedením a pracovníky

Zkušenosti pracovníků provádějících přímou obslužnou péči s uživateli jsou cenným zdrojem informací o možnostech, jak zkvalitnit poskytování služeb.

Pracovníci DpS jsou zapojeni do rozvoje kvality služeb těmito způsoby:

- Mohou přijít s jakýmkoliv nápadem na zkvalitnění péče za svým přímým nadřízeným, také za vedoucí obslužné péče, za vedoucí zdravotního úseku či přímo za vedoucí zařízení osobně.
- Mohou dávat připomínky i náměty písemně a to buď do schránky stížností, námětů a připomínek (a to i anonymně) či přímo nadřízenému pracovníkovi.
- Zaměstnanci mohou přicházet se svými nápady na provozních schůzích celého zařízení, ale i na metodických schůzkách jednotlivých oddělení.

## **Příloha č. 5 Projekt Vzdělávání sociálních pracovníků ve Zlínském kraji**

**Program:** Lidské zdroje a zaměstnanost

**Období realizace:** 1.12. 2008 – 30.11. 2010

**Financování:** Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (ESF) - 85 %

Státní rozpočet ČR - 15 %

**Stručný obsah:** Projekt je zaměřen na rozšíření a prohloubení odborných znalostí a praktických dovedností sociálních pracovníků působících na území Zlínského kraje. Bude se jednat o sociální pracovníky krajského úřadu, obecních úřadů a sociální pracovníky poskytovatelů sociálních služeb. Kraj tímto projektem systematicky řeší jak doplnění kvalifikace nezbytné pro výkon povolání sociálního pracovníka, tak celoživotní vzdělávání sociálních pracovníků, což je povinnost, kterou jim ukládá zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Vzhledem k tomu, že ve Zlínském kraji chybí systematické vzdělávání pro sociální pracovníky, zpřístupní se jim tak možnost k potřebnému vzdělání, bez kterého by nemohli svou práci vykonávat. Sociální práce je odborná činnost, která vyžaduje kvalifikovanou přípravu, osobní zralost a zkušenosti. Formy a metody sociální práce se neustále vyvíjejí tak, jak to vyžadují potřeby jednotlivců, skupin a společností. Vznikají nové typy sociálních služeb a činností, které vycházejí z nových teoretických poznatků. Sociální práce patří mezi náročné pomáhající disciplíny, k jejichž úspěšné realizaci patří umění sebereflexe a možnost supervize. Vzhledem k častému výskytu syndromu vyhoření je nutné, věnovat pozornost také psychohygieně. Jednou z klíčových aktivit projektu jsou vzdělávací kurzy, které reflektují současné potřeby sociálních pracovníků a svou odborností a širokým rozsahem na tyto potřeby reagují. Samostatnou problematikou je pilotní zavedení supervize. Souběžně proběhne i vzdělávání vybraných sociálních pracovníků, kteří budou v budoucnu kvalifikovaně poskytovat supervizi sociální práce jiným organizacím v regionu. Vyškolení supervizorů by mělo být zaměřeno na zkvalitnění sociální práce a osobnostní růst pracovníka. Díky projektu také následně dojde ke zvýšení kvality provádění sociální práce na území Zlínského kraje a ke zvýšení kvality poskytovaných sociálních služeb.

## **Aktivity projektu:**

**I. Kurzy celoživotního vzdělávání** - jednou z klíčových aktivit projektu jsou vzdělávací kurzy, které reflektují současné potřeby sociálních pracovníků a svou odborností a širokým rozsahem na tyto potřeby reagují.

Cílem vzdělávacích kurzů bude pracovat s osobnostním profilem účastníků, zlepšovat odborné profesní dispozice a dovednosti, stupňovat způsoby a intenzitu vzdělávání, vytvářet aktivní přístup k vlastnímu životu, profilovat uznávané morální hodnoty a zásady, jež v reálné praxi mohou zakládat nové paradigma pomáhajících profesí.

## **II. Supervize**

- **zavedení supervize** v rámci Zlínského kraje budou zkušebně vytvořeny dvě supervizní skupiny, složené každá z 10 sociálních pracovníků z rozdílných pracovišť. Jedna skupina bude složená ze sociálních pracovníků, jejichž práce je orientovaná na cílovou skupinu seniorů a osob se zdravotním postižením. Druhá na práci s rodinami. Skupiny se sejdou v pěti supervizních setkáních.

Supervizi vede odborný supervizor PhDr. Mirka Nečasová, PhD.

- **výcvik supervizorů** - souběžně proběhne i vzdělávání vybraných sociálních pracovníků, kteří budou v budoucnu kvalifikovaně poskytovat supervizi sociální práce jiným organizacím v regionu. Vyškolení supervizorů by mělo být zaměřeno na zkvalitnění sociální práce a osobnostní růst pracovníka.

Působení kvalifikovaných supervizorů v sociální práci sníží riziko výskytu syndromu burn out mezi sociálními pracovníky, poskytne jim podporu a větší jistotu při zdůvodnění svých postupů. Vyškolením nových supervizorů dojde ve Zlínském kraji ke zjednodušení a zefektivnění zavádění supervizí v sociální oblasti.

**Všeobecný cíl:** cílem projektu je zvýšení kvality sociální práce formou vzdělávání a supervize sociálních pracovníků působících na KÚZK a v obecních úřadech pověřených obcí, obcí s rozšířenou působností a v organizacích poskytujících sociální služby.

**Specifický cíl:**

- podpora zajištění dostupnosti a kvality sociálních služeb
- zvýšení kvalifikace cílových skupin absolvováním akreditovaných kvalifikačních kurzů
- rozšíření a prohloubení odborných znalostí a praktických dovedností sociálních pracovníků (zákonná podmínka pro výkon sociální práce)
- zajištění pravidelných supervizí pro sociální pracovníky
- vyškolení supervizorů sociální práce v regionu
- zvýšení kvality provádění sociální práce na území Zlínského kraje

**Cílové skupiny:**

- Poskytovatelé a zadavatelé sociálních služeb
- Sociální pracovníci pracující v obecních a městských úřadech, na krajském úřadě a v zařízeních sociálních služeb, kteří vykonávají činnost sociálního pracovníka a to pouze ve Zlínském kraji

## **Příloha č. 6 Typy zařízení, která lze registrovat jako službu sociální péče a sociální prevence**

### **Služba sociální péče:**

- **Osobní asistence** – jedná se o terénní službu, která je určena uživatelům, jejichž situace vyžaduje pomoc druhé osoby a uskutečňuje se v jeho přirozeném prostředí bez časového omezení. Zajišťuje především činnosti jako je pomoc při péči o vlastní osobu, zajištění stravy a domácnosti a také výchovné a vzdělávací činnosti.
- **Pečovatelská služba** – může být poskytována ambulantně nebo v přirozeném prostředí uživatele ve vymezeném čase. Zajišťuje v podstatě stejné činnosti jako osobní asistence.
- **Tísňová péče** – jedná se o terénní službu, která je poskytována uživatelům, kteří jsou vystaveni riziku ohrožení na zdraví nebo života v případě zhoršení jejich zdravotního stavu. Jejím úkolem je zajištění především pomoci v krizové situaci a poskytnutí poradenství.
- **Průvodcovské a předčitatelské služby** – jedná se o terénní nebo ambulantní službu, která je poskytována osobám, jejichž schopnosti jsou sníženy z důvodu věku nebo zdravotního stavu. Napomáhá ve vyřizování osobních záležitostí a jsou poskytovány také v rámci jiné služby.
- **Podpora samostatného bydlení** – je terénní službou, která je poskytována osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního stavu, ať už se jedná o chronické onemocnění, postižení nebo duševní onemocnění.
- **Odlehčovací služby** – služby jsou terénní, ambulantní anebo také pobytové, jsou poskytovány osobám, které potřebují pomoc z důvodu snížení soběstačnosti a o které je pečováno v přirozeném sociálním prostředí. Cílem této služby je umožnit osobě, která o uživatele pečuje, nezbytný odpočinek.
- **Centra denních služeb** – jedná se o ambulantní služby pro osoby, které potřebují pomoc druhé osoby.
- **Denní stacionáře** – poskytují ambulantní služby osobám, které potřebují pravidelnou pomoc jiné osoby.

- **Týdenní stacionáře** – tyto služby zajišťují stejné činnosti jako denní stacionáře, s tím rozdílem, že jsou pobytové.
- **Domovy pro osoby se zdravotním postižením** – poskytují pobytové služby a zajišťují ubytování, stravu, pomoc při zvládnání běžných denních aktivit.
- **Domovy pro seniory** – zajišťují pobytovou službu pro osoby, které vyžadují pomoc druhé osoby zejména z důvodu věku.
- **Domovy se zvláštním režimem** – poskytuje pobytovou službu osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu především chronické duševní choroby, závislosti na návykových látkách, onemocnění Alzheimerovou nemocí anebo trpí některou formou demence.
- **Chráněné bydlení** – je pobytovou službou, která zajišťuje činnosti jako je strava, ubytování, pomoc při chodu domácnosti, osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního stavu. Může mít formu skupinovou nebo individuální.
- **Sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních ústavní péče** – pobytová sociální služba, která je poskytována osobám, které již nepotřebují ústavní zdravotní péči, ale vzhledem ke zdravotnímu stavu nejsou schopny se obejít bez pomoci druhé osoby.

#### **Služby sociální prevence:**

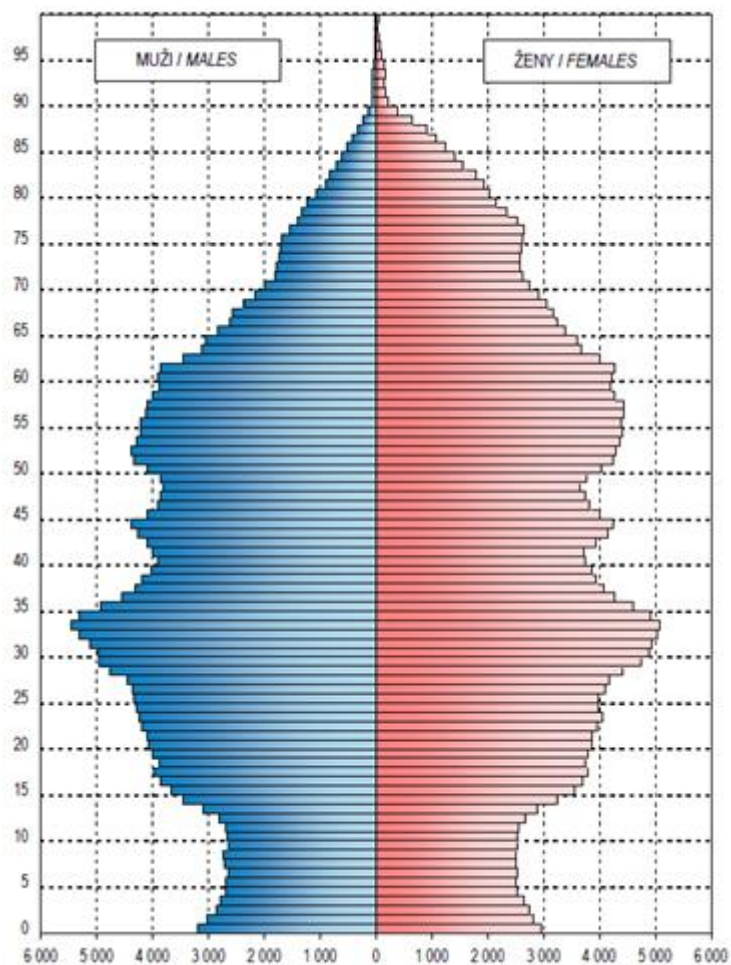
- **Raná péče** – jedná se o terénní, anebo ambulantní službu, která je poskytována dítěti a jeho rodině do věku 7 let, které je zdravotně znevýhodněné anebo je ohrožené v důsledku nepříznivé sociální situace. Zahrnuje především sociálně terapeutické, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti.
- **Telefonická krizová pomoc** – je přechodně poskytována osobám, které se ocitly v situaci, která je ohrožuje na zdraví anebo v jiné životní obtížné situaci.
- **Azylové domy** – je to přechodná pobytová služba pro osoby v nepříznivé sociální situaci spojenou se ztrátou bydlení.

- **Domovy na půl cesty** – jedná se o pobytovou službu zpravidla pro osoby do 26 let věku, které po dosažení zletilosti opouštějí zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy, pro osoby propuštěny z výkonu trestu odnětí svobody anebo ochranné léčby. Způsob poskytování služeb je přizpůsoben specifickým potřebám.
- **Kontaktní centra** – jsou to nízkoprahová zařízení, která poskytují ambulantní anebo terénní službu osobám závislých na návykových látkách. Jejich cílem je snížit sociální a zdravotní rizika spojená se zneužíváním těchto látek.
- **Krizová pomoc** – jedná se terénní, ambulantní anebo pobytovou službu na přechodnou dobu pro osoby, které momentálně nejsou schopny řešit svoji situaci vlastními silami.
- **Intervenční centra** – poskytuje pomoc osobě ohrožené násilným chováním a může být poskytnuta také na základě žádosti osoby, která je tímto chováním ohrožena. Může mít formu ambulantní, terénní a také pobytovou. Kromě ubytování a stravy zajišťuje především spolupráci a informovanost mezi centry navzájem, poskytovateli sociálních služeb a orgány veřejné správy.
- **Nízkoprahová denní centra** – jedná se o terénní anebo ambulantní službu, která je poskytována osobám bez přístřeší. Zajišťuje především pomoc při osobní hygieně a stravu.
- **Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež** – může mít formu ambulantní nebo terénní. Je určena dětem ve věku 6 – 26 let, které jsou ohroženy společensky nežádoucími jevy. Jejím cílem je zlepšení kvality života a předcházení nebo snižování rizik. Pomáhá dětem orientovat se v sociálním prostředí a může být poskytována anonymně.
- **Noclehárny** – služba je ambulantní a je určena osobám bez přístřeší, které chtějí využít možnosti hygienického zařízení a noclehu.
- **Služby následné péče** – je službou ambulantní nebo pobytovou, která je určena osobám s duševní chorobou, osobám závislým na návykových látkách, které absolvovaly ústavní léčbu ve zdravotnickém zařízení, ambulantní léčbu, anebo osobám, které abstínují.

- **Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi** – jsou služby terénní, popřípadě ambulantní, které jsou určeny rodinám s dítětem, u kterého je ohrožen vývoj z důsledku dlouhodobé nepříznivé sociální situace.
- **Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením** – jsou stejné služby jako pro rodiny s dětmi, jen jsou určeny osobám v důchodovém věku.
- **Sociálně terapeutické dílny** – jedná se ambulantní služby, které jsou určeny osobám, které nelze z důvodu jejich zdravotního postižení umístit na otevřený ani chráněný pracovní trh. Cílem je dlouhodobě a pravidelně podporovat zdokonalování pracovních návyků a dovedností.
- **Terapeutické komunity** – jsou pobytové služby i na přechodnou dobu pro osoby, které jsou závislé na návykových látkách nebo trpící duševní chorobou, které se chtějí začlenit do běžného života.
- **Terénní programy** – jsou terénní programy určeny pro problémové skupiny, jako jsou závislí na návykových látkách nebo osoby bez přístřeší. Jejich cílem je tyto osoby vyhledávat a minimalizovat rizika. Služba může být anonymní.
- **Sociální rehabilitace** – je formou ambulantních nebo terénních služeb, které jsou poskytovány v centrech sociálně rehabilitačních služeb.



**Příloha č. 7 Věková struktura obyvatelstva ve Zlínském kraji  
v roce 2008**



## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení:</b>	Zuzana Malaníková
<b>Katedra:</b>	Ústav pedagogiky a sociálních studií
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Dagmar Pitnerová, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2010

<b>Název práce:</b>	Styly řízení vedoucích manažerů v sociálních službách ve Zlínském kraji
<b>Název v angličtině:</b>	Styles of leading manager's guidance in social services in Zlin's region
<b>Anotace práce:</b>	Tématem práce je management v sociálních službách. Zaměřuje se především na osobnost manažera, styly řízení, moc, roli vedoucího pracovníka, používání kontroly, motivace, supervize a komunikace v zařízeních poskytující sociální služby ve Zlínském kraji. Dále pak odbornému týmu a řízení lidských zdrojů. Výzkum je zaměřen na pracovníky, kteří jsou v přímém kontaktu s uživatelem - jak vnímají management a osobnost vedoucího manažera v zařízeních sociální péče.
<b>Klíčová slova:</b>	Management, manažer, sociální služba, řízení, moc, kontrola, motivace, supervize, komunikace, řízení lidských zdrojů, tým.
<b>Anotace v angličtině:</b>	This diploma thesis focuses on management in social services. It focuses primarily on the personality of manager, management styles, clout, the role of manager, application of control, motivation, supervision and communication in facilities providing social services in the Zlin Region. Furthermore, it focuses on professional teams and human resources management. Research is aimed at workers who are in

	direct contact with the user – how they perceive the management and the personality of lead manager in facilities providing social care.
<b>Klíčová slova v angličtině:</b>	Management, manager, social service, clout, control, motivation, supervision, communication, human resource management, team.
<b>Přílohy vázané v práci:</b>	<p>Příloha č.1 Dotazník použitý při výzkumu</p> <p>Příloha č. 2 Číselná data z výzkumu</p> <p>Příloha č. 3 Standard č. 9 – Personální a organizační zajištění sociální služby – Domov pro seniory</p> <p>Příloha č. 4 Standard č. 10 – Profesní rozvoj pracovníků – Domov pro seniory</p> <p>Příloha č. 5 Projekt vzdělávání sociálních pracovníků ve Zlínském kraji</p> <p>Příloha č. 6 Typy zařízení, které lze registrovat jako službu sociální péče a sociální prevence</p> <p>Příloha č. 7 Věková struktura obyvatelstva Zlínského kraje v roce 2008</p>
<b>Rozsah práce:</b>	74 stran
<b>Jazyk práce:</b>	Český jazyk