



Zdravotně
sociální fakulta
Faculty of Health
and Social Studies

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zdravotně sociální fakulta
Katedra sociální práce

Bakalářská práce

Vliv stylu řízení na pracovníky v sociálních službách

Vypracovala: Gabriela Binderová
Vedoucí práce: Mgr. Petra Zimmelová, Ph.D.

České Budějovice 2014

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá styly řízení vedoucích pracovníků, kteří v pobytových zařízeních sociálních služeb představují střední management. Hlavním cílem práce je zjistit, co vybraní vedoucí pracovníci v rámci stylů řízení považují za negativa, respektive pozitiva a to ve vztahu k pracovníkům v sociálních službách.

Teoretická část je zaměřena na zhodnocení současného stavu managementu v sociálních službách a negativních aspektů práce v sociálních službách. Velká část této kapitoly je věnována jednotlivým stylům řízení, podrobněji je rozpracován prvek stylu řízení, tedy vedení a další aspekty řízení, které významně ovlivňují pracovníky v sociálních službách.

V úvodní části jsou obecně definovány sociální služby, podrobněji je popsána služba Domov pro seniory, kde probíhal výzkum. V další části se věnují organizační struktuře a jejím jednotlivým typům. Na tuto část navazuje podkapitola, která se zabývá managementem obecně, dále definuje specifika managementu v sociálních službách, představitele středního managementu v pobytovém zařízení a řadové zaměstnance. Podkapitola věnující se řízení a vedení se detailněji zabývá jednotlivými styly řízení, možnostmi jejich aplikace, výhodami a riziky jejich užití. Dále je věnován prostor stylům vedení a podstatě vedení – moci. V následující části se věnují ovlivňování zaměstnanců v pracovním procesu, především motivaci, komunikaci, kontrole a hodnocení zaměstnanců. Do hloubky jsem se zabývala otázkou motivace a stimulace pracovníků v sociálních službách, jako jedním z nejvýznamnějších prvků vedení lidí. V této části jsou popsány základní teorie motivace a stimulační prostředky s jejich efekty. Poslední podkapitola teoretické části je věnována negativním specifickým prací v sociálních službách, zejména syndromu vyhoření, syndromu pomocníka a fluktuaci zaměstnanců. Tato negativní specifika jsou zde obecně definována, přiblíženy jsou možnosti prevence a předpoklady vzniku těchto ohrožení.

Empirická část se zabývá zpracováním výzkumu, který probíhal v pěti domovech pro seniory v Českých Budějovicích a blízkém okolí. Na žádost respondentek,

především z důvodu kritiky vrcholového managementu, názvy zařízení neuvádím. Jako cíl výzkumu bylo stanoveno zodpovězení dvou výzkumných otázek a to:

1. Co vnímají vybraní vedoucí pracovníci jako pozitiva v rámci řízení sociální služby?
2. Co vnímají vybraní vedoucí pracovníci jako negativa v rámci řízení sociální služby?

Pro získání informací jsem zvolila strategii kvalitativního výzkumu, metodu dotazování a techniku polostrukturovaného rozhovoru, který umožňuje jednak získat odpovědi na předem připravené otázky a jednak pružně reagovat na vnější reakce dotazovaných a usměrňovat rozhovor žádoucím směrem. Polostrukturovaný rozhovor se skládá ze čtyř částí. První část je věnována identifikačním otázkám. Kromě základních otázek jsem zjišťovala údaje o vzdělání a praxi tak, abych mohla otázky klást srozumitelně pro případ, že vedoucí pracovnice nemá vzdělání v oblasti teorie řízení. Druhá část rozhovoru patří charakteristikám zvoleného stylu řízení, část třetí je věnována vedení lidí a poslední část se zabývá otázkami týkající se negativních aspektů práce v sociálních službách. Výzkumný soubor tvořili představitelé středního managementu, v pěti případech se jednalo o vrchní sestru, v jednom případě o sociální pracovníci. Vzhledem k dosaženému vzdělání respondentek, jehož součástí je i znalost teorie řízení, bylo nutné blíže objasňovat problematiku řízení pouze jedné vedoucí pracovníci. Ostatní dotazované vedoucí pracovnice se orientovaly adekvátně ke svému vzdělání i dosažené praxi.

Z informací získaných prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru bylo zjištěno, co vybrané vedoucí pracovnice v rámci zvoleného stylu řízení považují za negativa a pozitiva ve vztahu k pracovníkům v sociálních službách. Za základ pozitivního vlivu stylu řízení respondentky považují přizpůsobení stylu řízení pracovní skupině, což předpokládá dobrou znalost pracovního kolektivu jako celku, ale i znalost charakteru, schopností a dovedností jednotlivých zaměstnanců. V rámci stylu řízení jako pozitivum vedoucí pracovnice uváděly účast podřízených na rozhodování, průběžné každodenní hodnocení, kontrolu a přímou ústní komunikaci jako možnost rychlé reakce na vzniklé problém, ale i jako významný nástroj motivace zaměstnanců.

V oblasti motivace a stimulace respondentky za nejvýznamnější a z pohledu pozitivního vlivu na pracovníky v sociálních službách považují povzbuzování (ve smyslu kladného hodnocení a různých forem pochval), budování přátelské atmosféry v pracovním kolektivu a zlepšování pracovních podmínek a režimu práce, což je ve shodě i s preventivními opatřeními týkajícími se syndromu vyhoření a fluktuace. Většina respondentek rovněž kladně hodnotila složení pracovních kolektivů tvořených pouze ženami. Jako důvod uváděly přirozenou roli ženy – pečovatelky. Z výsledků dále vyplynulo, že respondentky za zásadní negativa ve vztahu k řízení a jeho vlivu na pracovníky v sociálních službách považují nefungující spolupráci a komunikaci s vrcholovým managementem, nedostatek finančních prostředků a nedostatek času, který by rády věnovaly svým podřízeným.

Výsledky bakalářské práce mohou sloužit jako podnět ke zlepšení spolupráce mezi středním a vrcholovým managementem v zařízeních sociálních služeb.

Abstract

This bachelor thesis deals with styles of management of the leading workers who represent the so called middle management level in the field of the social-service facilities. The main aim of this thesis is to find out the opinion of the chosen leading workers on pros and cons related to workers in the social service in relation to management styles.

The theoretical part of this thesis is focused on the evaluation of both the current state of management and the negative aspects of work in the sphere of the social service. The major part of this chapter addresses particular management styles and especially scrutinizes the component of management styles relating to leadership and its aspects, which significantly affect workers in the social service.

The introduction concerns itself with general definitions of terms in the field of social service. In addition, the part involving a characterization of a service so called Senior Home (meaning in fact a place where the actual research took place as mentioned below) is described in particular. The following part concentrates on the organization structure and its individual types. This part also involves a subchapter focusing on management in general; subsequently followed by the definition of specifics of management in the social service along with definitions of representatives within the middle management level in the social facilities and a common worker itself. The subchapter dealing with management and leadership concerns itself in details with individual management styles, possibilities of their application, advantages and risks of their using. Subsequently, the styles and essence of leadership in relation to power are emphasized as well. In the following part I focused mainly on motivation, communication, control and evaluation of employees related to influence of workers during the working process. Furthermore, I also put stress on the question of motivation and stimulation of workers in the social service as one of the most vital elements of leadership. In addition, this part also includes a description of a basic theory of motivation and stimulants with its effects. The last subchapter of the theoretical part deals with the negative aspects of working in the social service such as the burnout

syndrome, the helper syndrome and fluctuation of employees. These negative specifics are generally defined. Moreover, the possibilities of prevention and assumptions of origin of such threats as mentioned above are clarified as well.

The empirical part of this paper is concerned with processing of my research which took place in five senior homes in České Budějovice and nearby. At the request of respondents, I do not mention names of the facilities, especially on the grounds of criticizing the top management level. The aim of this research was to find answers to two stated questions:

1. What are the pros in the sphere of leadership in the social service perceived by the leading social workers?
2. What are the cons in the sphere of leadership in the social service perceived by the leading social workers?

Having obtained the information, I chose a strategy of a quality research, method of interviewing and a technique of a semi-constructed interview which enables both obtaining answers for prepared questions and responding on external reactions of the questioned ones. The semi-constructed interview also helps to direct the interview as needed and required by the interviewer. Furthermore, it consists of four parts. The first part is concerned with identification inquiry. Besides that, I also searched data concerning education and praxis so that I could ask questions intelligibly in case the leading workers would lack knowledge in the field of a leading theory. The second part of the semi-constructed interview belongs to characteristics of a chosen leading style. The third part includes leadership and finally the last part of the interview deals with questions regarding the negative aspects of work in the social service. The research body consisted of representatives of the middle management level, in five cases represented by a head nurse and in one case by a social worker. Regarding the achieved education of the respondents involving knowledge in the leading theory it was necessary to clarify its meaning and problematic only in one case. Other respondents were adequately knowledgeable according to their achieved education.

The information obtained via the semi-reconstructed interview were used to find out what each of chosen respondents considers as cons and pros regarding a certain

style of management related to workers in the social service. As a basis of a positive influence in the management style considered by most of the respondents is the possibility of adapting the management style for the working group, supposing a familiarity with the working group as a whole, knowing its character and skills and abilities of individual workers. As pros in the sphere of management style, workers mentioned especially their participation in the decision making process. Moreover they also found positive the continuous evaluation made every day, control and straight oral communication that represents a possibility of a quick solution of a certain problem and in addition it also significantly helps to motivate employees.

In the field of motivation and stimulation it is encouragement (meaning a positive evaluation and certain forms of praising) that respondents deem as one the most important aspects of the social service considering a positive influence on social workers. As well as encouragement, it is also raising a friendly spirit within a working group which is regarded as one the most important, such a fact is in accordance with preventions regarding the burnout syndrome and fluctuation. Moreover, most respondents also find positive that majority of a working group consists of women, giving reasons that women represent a natural model of a caregiver. As an outcome, it was also found out that respondents consider dysfunctional cooperation and communication between social workers and their top management as well as a lack of both financial means and time (which they would like to dedicate to their clients, if the circumstances were different) as a major negativism in the social service.

The results of my bachelor thesis might serve as an incentive for improving cooperation between the middle and the top management levels in facilities where my research took place.

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 20. 8. 2014

.....

Gabriela Binderová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Petře Zimmelové, Ph.D. za připomínky a cenné rady při vedení mé práce.

Obsah

Úvod.....	12
1 Současný stav.....	13
1.1. Sociální služby.....	13
1.1.1. Druhy sociálních služeb.....	13
1.1.2. Zařízení sociálních služeb.....	13
1.2. Organizační struktura.....	15
1.2.1. Vymezení pojmu organizační struktura.....	15
1.2.2. Typy organizačních struktur.....	15
1.3. Management.....	17
1.3.1. Manažer sociální práce.....	18
1.3.2. Manažeři v pobytových zařízeních sociálních služeb.....	18
1.3.3. Zaměstnanci – nemanageři.....	19
1.4. Řízení a vedení lidí.....	19
1.4.1. Řízení.....	19
1.4.2. Vedení.....	22
1.5. Ovlivňování zaměstnanců v pracovním procesu.....	28
1.5.1. Motivace – psychologický proces.....	28
1.5.2. Motivace v pracovním procesu.....	29
1.5.3. Stimulace.....	33
1.5.4. Komunikace v pracovním procesu.....	35
1.5.5. Hodnocení.....	36
1.5.6. Kontrola.....	37
1.6. Negativní specifika práce v sociálních službách.....	38
1.6.1. Syndrom vyhoření.....	38
1.6.2. Syndrom pomocníka.....	42
1.6.3. Fluktuace.....	43
2 Cíl práce a výzkumné otázky.....	45
2.1. Cíl práce.....	45
2.2. Výzkumné otázky.....	45

3	Metodika.....	47
	3.1. Výzkumná strategie.....	47
	3.2. Metody a techniky sběru dat.....	47
	3.3. Harmonogram výzkumu.....	48
	3.4. Charakteristika výzkumného vzorku.....	48
	3.5. Realizace výzkumu.....	48
4	Výsledky.....	55
5	Diskuse.....	66
6	Závěr.....	74
7	Seznam použitých zdrojů.....	76
8	Klíčová slova.....	80
9	Přílohy.....	81

Úvod

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit co vedoucí pracovníci sociálních zařízení poskytujících pobytové služby považují v rámci řízení za pozitiva a negativa a to ve vztahu k pracovníkům v přímé obslužné péči, konkrétně k pracovníkům v sociálních službách. Pracovala jsem pět let na pozici pracovníka v sociálních službách v Domově pro seniory a mohu tedy ze své praxe potvrdit, jak je tato práce psychicky i fyzicky náročná a pro některé pracovníky mohou náročné požadavky představovat nepřiměřenou zátěž, jež může vést, ve spojení s fyzickou, psychickou a emocionální zátěží až k naprostému vyčerpání. Během své praxe na pozici pracovníka v přímé obslužné péči jsem často se svými kolegyněmi i s kolegyněmi z jiných zařízení poskytujících pobytové služby řešily pracovní problémy, které jsme vztahovaly především k neochotě či neschopnosti vedoucích pracovníků. Mnohokrát jsem se během těchto, často velmi emocionálně vypjatých diskusí, zamýšlela nad tím, zda a čím jsou vedoucí pracovníci limitováni, jak pohlíží na práci pracovníků v sociálních službách a co vnímají ze strany těchto pracovníků jako přínos, neochotu či neschopnost. Z těchto důvodů jsem zvolila uvedené téma práce.

Teoretická část bakalářské práce se bude zabývat styly řízení s důrazem na vedení a ovlivňování pracovníků v pracovním procesu. Dále se v této části budu věnovat negativním aspektům práce v sociálních službách, zejména riziku syndromu vyhoření.

Výzkumná část se bude věnovat jednotlivým prvkům řízení a to v přímém vztahu k pracovníkům v sociálních službách.

Touto prací bych ráda dala podnět ke zlepšení situace v sociálních službách v oblasti řízení ve vztahu k pracovníkům v sociálních službách.

1 Současný stav

1.1 Sociální služby

Sociální služba je činnost (soubor činností) jejímž cílem je pomoci člověku řešit jeho nepříznivou životní situaci, kterou se rozumí oslabení nebo ztráta schopnosti řešit vzniklou sociální situaci (Molek, 2011).

1.1.1 Druhy sociálních služeb

Sociální služby jsou upravovány zákonem 108/2006 Sb., o sociálních službách. Podle této právní úpravy se dělí na: sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence. Tyto služby jsou poskytovány ambulantní, pobytovou a terénní formou (Matoušek, 2007).

1.1.2 Zařízení sociálních služeb

Zařízení poskytující sociální služby definuje § 34 zákona o sociálních službách. Jedná se o tato zařízení: centra denních služeb, denní stacionáře, týdenní stacionáře, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, chráněné bydlení, azylové domy, domy na půl cesty, zařízení pro krizovou pomoc, nízkoprahová denní centra, nízkoprahová centra pro děti a mládež, noclehárny, terapeutické komunity, sociální poradny, sociálně terapeutické dílny, centra sociálně-rehabilitačních služeb, pracoviště rané péče a intervenční centra. Tato zařízení je možné zřizovat samostatně, nebo lze provozovat dvě či více zařízení sociálních služeb a tím realizovat vznik mezigeneračních či integrovaných center sociálních služeb (Králová, 2007).

Domov pro seniory

Vzhledem k tomu, že výzkum bude probíhat v domovech pro seniory, považují za potřebné toto zařízení detailněji popsat. Domov pro seniory představuje klasickou formu institucionální péče nabízející v rámci sociální služby tyto základní činnosti:

- poskytnutí ubytování;
- poskytnutí stravy;
- pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu;
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu;
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím;
- sociálně terapeutické činnosti;
- aktivizační činnosti pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí (Králová, 2007).

Cílovou skupinou jsou senioři se sníženou soběstačností, kteří potřebují pomoc jiné fyzické osoby a kteří splňují podmínku věku s minimální hranicí 65 let. Dle zákona o sociálních službách může poskytovatel odmítnout uzavřít smlouvu o poskytování sociální služby zájemci pouze pokud:

- neposkytuje sociální službu, o kterou zájemce žádá;
- nemá dostatečné kapacity k poskytnutí sociální služby;
- zdravotní stav vylučuje poskytnutí sociální služby – to znamená, že zdravotní stav zájemce vyžaduje poskytnutí ústavní péče ve zdravotnických zařízeních nebo zájemce není schopen pobytu v zařízení sociálních služeb z důvodu akutní infekční nemoci. V případě, že v domově není zřízeno uzavřené oddělení nelze rovněž přijímat zájemce, jehož chování by z důvodu duševní poruchy závažným způsobem narušovalo kolektivní soužití;
- zájemci o poskytnutí sociální služby poskytovatel vypověděl v době kratší než 6 měsíců před touto žádostí předchozí smlouvu o poskytnutí téže sociální služby z důvodu porušování povinností vyplývajících ze smlouvy (Malíková, 2011).

1.2 Organizační struktura

1.2.1 Vymezení pojmu organizační struktura

Organizační struktura je mechanismus, který umožňuje koordinaci a řízení činnosti jednotlivých členů organizace. Organizační struktura umožňuje efektivní činnost organizace a využití zdrojů, přidělení zodpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti, koordinaci aktivit různých složek a oblastí činnosti a sociální uspokojení pracovníků. Z organizační struktury vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů a obsah činnosti jednotlivých pracovních míst (Bělohávek, 1996). Při konstruování organizační struktury je nutné brát ohled na velikost organizace, počet zaměstnanců, složitost vykonávaných činností, aktuální stav organizace a potřebu kontaktu řadových zaměstnanců s vedoucími pracovníky (Horalíková, 1999).

1.2.2 Typy organizačních struktur

Základní dělení organizačních struktur

- **Štíhlá organizační struktura** – mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením je mnoho úrovní a každý vedoucí má poměrně malý počet podřízených.
- **Široká organizační struktura** – mezi řadovými pracovníky a vrcholovým managementem je malý počet úrovní, jednotlivý vedoucí mají značný počet podřízených.

Specifické dělení organizačních struktur

- **Divizionální struktura** – vzniká vytvořením relativně samostatných divizí podle druhu výroby, služby, geografického umístění nebo podle typu zákazníka. Každá divize má svůj vlastní provozní, obchodní, finanční nebo provozní úsek. Odborné činnosti jsou rozděleny do jednotlivých divizí, což umožňuje operativní a pružné jednání. Výhodou této organizační struktury je komplexní pohled na pracovníky, nevýhodou pak vysoké nároky na počet specialistů a

odborníků. Divizionální struktura bývá často výsledkem transformace organizace, která se rozrostla, již jí nevyhovuje funkcionální struktura (Bělohávek, 1996).

Základní charakteristiky:

- Rozdělení organizace do divizí umožňuje okamžité reagování na požadavky trhu.
 - Strategické rozhodování je částečně přeneseno na divize, čímž do jisté míry, vedení ztrácí kontrolu nad činností divize
 - Dovednosti a zkušenosti jsou obecné, ale pracovníci mají poměrně široký profesionální záběr.
 - Koordinace práce probíhá zejména mezi útvary uvnitř divize.
 - Každá divize je samostatně hospodařící jednotkou zodpovědnou za své výsledky.
- **Funkcionální struktura** – je základní organizační formou, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, aktivit a dovedností. Každý dílčí útvar plní příslušné funkce a má za ně ve vztahu ke všem pracovníkům podniku zodpovědnost. Předností tohoto uspořádání je vyšší míra odbornosti a specializace pracovníků, nevýhodou pak skutečnost, že při zhoršené komunikaci mezi jednotlivými útvary může docházet k problémům (Horalíková, 1999).

Základní charakteristiky:

- Dovednosti a zkušenosti jsou orientovány specificky, každý z pracovníků má možnost proniknout ve své oblasti do hloubky, ztrácejí ovšem obecný přehled.
- Kariéra pracovníků je jasná, daná odborným zaměřením.
- Strategické rozhodování se uskutečňuje pouze na vrcholové úrovni managementu. Centralizované rozhodování umožňuje přenášet veškerá rozhodnutí od vrcholového vedení až k řadovým pracovníkům. Reakce na změny na pracovištích nebo ve styku se zákazníky bývá často nepružná.
- Spolupráce pracovníků probíhá pouze v rámci odborné oblasti, čímž nastávají problémy, pokud je třeba pracovat na projektech s lidmi z jiných útvarů.

- Zodpovědnost za výsledky práce je nejasná (Bělohlávek, 1996).
- **Maticová struktura** – je kombinací funkční a divizionální struktury. Vzniká při sestavování pracovních týmů, zaměřených na určitý projekt, v rámci organizace. Týmy bývají většinou dočasné a po splnění úkolu zanikají. Každý pracovník má dva nadřízené, jednak vedoucího týmu a jednak odborného vedoucího. Odborné týmy jsou tvořeny z pracovníků různých útvarů a všichni se podílejí na řešení pracovních úkolů (Bělohlávek, 1996).

Základní charakteristiky:

- Rozvoj schopností a dovedností je posílen účastí na různých projektech a úkolech.
- Pracovníci průběžně reagují na požadavky zákazníků.
- Zvyšuje se zájem a motivace pracovníků díky možnosti kolektivně rozhodovat uplatňovat názor, čímž vzniká pocit sebeuplatnění a individuální zodpovědnosti.
- Zdvojení autority v osobách dvou nadřízených se může stát zdrojem zmatků.
- Vzniká prostor pro mocenský boj mezi funkcionálním a týmovým vedoucím (Bělohlávek, 1996).

1.3 Management

Management je jednak proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci společně pracují a dosahují vybraných cílů při optimálním využití lidských, materiálních a finančních zdrojů, jednak skupina lidí, kteří vykonávají řídicí činnost. V tomto smyslu bývá managementem ředitel a jeho nejbližší spolupracovníci, vedoucí jednotlivých úseků, divizí a útvarů (Dědina, 2005). Pro potřeby této práce se budu zabývat pouze managementem v oblasti sociálních služeb. Různorodá struktura subjektů poskytujících sociální služby vyžaduje diferencovaný přístup managementu, který umožňuje koncentraci na skutečné poslání a na kvalitní odbornou práci ve prospěch klientů. V teorii řízení je možné nalézt jen velmi málo metod vyvinutých pro

potřeby sektoru sociálních služeb. Většina užívaných metod byla vytvořena pro potřeby komerčních podniků, jež jsou ovšem pouze obecnými návody, které nerespektují odlišnosti sociální oblasti.

1.3.1 Manažer sociální práce

V organizacích poskytujících sociální služby se manažerem stává pracovník s největší erudicí v daném oboru. Pro dobrou praxi managementu musí získat maximum znalostí a dovedností v poměrně krátkém čase. Dalším specifikem práce vedoucích je jejich rozdílné postavení a zatížení vzhledem k typu organizace. Manažeři ve státní správě jsou orientováni především na sociální práci v rámci svého oboru, zatímco vedoucí pracovníci státních nebo obecních zařízení typu domova pro seniory apod. jsou odpovědní jak za odborné úkoly, tak za hospodaření a provoz zařízení. Největší zatížení potom pociťují manažeři neziskových nestátních zařízení, kteří jsou vedle těchto úkolů zodpovědní za získávání finančních zdrojů a obhajobu své existence na veřejnosti (Matoušek, 2008).

1.3.2 Manažeři v pobytových sociálních zařízeních

Pro potřeby práce a vzhledem k tomu, že výzkum bude probíhat v pobytových zařízeních, uvádím nejčastější personální obsazení managementu. Top management je zastoupen ředitelem zařízení, kterému je přímo podřízena vrchní sestra, vedoucí sociální pracovník a vedoucí provozního úseku, kteří představují střední management.

Vedoucí sociální pracovník – pracovník s vyšší odbornou kvalifikací v oblasti sociálních služeb, který je přímo podřízen řediteli organizace. Spolupracuje s vrchní sestrou, všeobecnými sestrami, pracovníky v sociálních službách, fyzioterapeuty, ergoterapeuty a ekonomem zařízení (Malíková, 2011).

Vrchní sestra – nejvyšší pracovník v oblasti ošetrovatelské péče a v hierarchii nelékařských zdravotnických pracovníků. Je přímo podřízena řediteli organizace a nadřízena všeobecným sestram, pracovníkům v sociálních službách, fyzioterapeutům a

ergoterapeutům. Spolupracuje se smluvními lékaři, supervizorem a pracovníky provozního úseku (Malíková, 2011).

1.3.3 Zaměstnanci - nemanageři

Pro potřeby práce uvádím zaměstnance, kteří jsou podřízeni vrchní sestře a spolupracují nebo jsou podřízeni vedoucí sociální pracovníci.

Všeobecná sestra – zdravotnický nelékařský pracovník podřízený vrchní sestře. Spolupracuje s pracovníky v sociálních službách, fyzioterapeutem a ergoterapeutem. Zajišťuje a provádí ošetrovatelskou a odbornou zdravotní péči o uživatele služby.

Pracovník v sociálních službách – je podřízen vrchní sestře, v její nepřítomnosti všeobecné sestře ve službě. Spolupracuje se všeobecnými sestrami, fyzioterapeutem a ergoterapeutem. Vykonává svou činnost podle zákona 108/2006 Sb., kterou lze rozdělit do tří skupin: přímá obslužná péče, základní výchovná nepedagogická činnost a pečovatelská činnost (Malíková, 2011).

1.4 Řízení a vedení lidí

Někteří autoři zastávají názor, že vedení je synonymem pro řízení. Tato domněnka není správná, neboť vůdcové nejsou přítomni pouze v manažerské hierarchii, ale také v neformálních pracovních skupinách. Vedení je tedy součástí řízení (Donnelly, 1997).

1.4.1 Řízení

Pojem řízení

Řízení je systematický proces dosahování žádoucích výsledků pomocí efektivního rozdělování, získávání, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, finančních prostředků, znalostí, informací, budov a vybavení. (Armstrong, 2008). Pro potřeby práce se budu zabývat aspekty řízení pouze ve vztahu k lidem.

Styly řízení

Styl řízení je možné popsat jako způsob práce manažera, tedy jak manažer uskutečňuje řídicí činnost, která zahrnuje volbu pracovních postupů, způsob a úroveň delegování pravomocí na své podřízené, způsob komunikace, předávání informací a způsob kontroly podřízených při výkonu pracovní činnosti. V odborné literatuře jsou nejčastěji uváděny tři typy stylu řízení – autokratický, demokratický a liberální.

- **Autokratický styl** – vedoucí rozhoduje sám, autoritu využívá k určení politiky, pracovních postupů a cílů.

Charakteristika stylu:

- vedoucí nebere v potaz návrhy a náměty podřízených;
- vedoucí jedná formou příkazů;
- vedoucí detailně a systematicky kontroluje plnění příkazů;
- vedoucí rozhoduje o úkolech, pracovních postupech a cílech, aniž by diskutoval s podřízenými;
- vedoucí motivuje podřízené poskytováním ekonomické jistoty, tj. jistoty pracovního místa;
- vedoucí vystupuje v roli nenahraditelného a bezvýhradně kompetentního pracovníka (Mayerová, 1997).

Při uplatňování tohoto stylu řízení, ve vztahu k podřízeným, není vítána kreativita ani aktivita, není kladen důraz na zodpovědnost, což má za následek nesamostatnost a pasivitu pracovníků.

Důsledky stylu řízení:

- strach z vedoucího;
- vysoký stupeň formální kázně;
- nízká spokojenost pracovníků;
- napjaté a nevyrovnané vztahy v pracovním kolektivu;
- lhostejnost a poddanost;
- absence kreativity;
- nízká úroveň pocitu odpovědnosti za výsledky práce;

- kvantita na úkor kvality (Váchal, 20013).

Možnosti uplatnění:

- řešení náročných situací např. ohrožení života;
- situace při nich je důležité podat jednorázový vysoký výkon;
- při řízení méně kvalifikovaných pracovníků pracujících v rutinních procesech (Mayerová, 1997).

- **Demokratický styl** – vedoucí umožňuje svým podřízeným podílet se na řízení, je spíše členem kolektivu.

Charakteristika stylu:

- spoluúčast podřízených na řízení;
- vedoucí stanovuje základní cíle a způsob dosažení cílů ponechává převážně na podřízených;
- vedoucí poskytuje nezbytné informace a zajímá se o názory, zájmy, potřeby, pracovní klima a nálady podřízených;
- vedoucí poskytuje zpětnou vazbu;
- vedoucí je členem kolektivu a působí jako vzor.

Tento styl řízení má značný motivační náboj, má pozitivní vliv na plnění úkolů i pracovní spokojenost podřízených. Spoluúčast na řízení zajišťuje vysokou míru ztotožnění se s úkoly.

Důsledky stylu řízení:

- spokojenost a příjemné pracovní prostředí;
- samostatnost a zodpovědnost za výsledky práce;
- kreativita;
- průměrná, ale kvalitní a dlouhodobá produktivita;
- respektování vedoucího.

Možnosti uplatnění:

- většina pracovních skupin (Carnegie, 2011).

- **Liberální styl** – nedirektivní, minimálně centralizovaný styl řízení

Charakteristika stylu:

- vedoucí zasahuje pouze v případě nutnosti;
- vedoucí nechává procesům volný průběh, zasahuje minimálně;
- vedoucí vychází z toho, že pracovníci pracují dobře sami o sobě;
- vedoucí udržuje minimální interakci s podřízenými;
- vedoucí kontroluje v omezené míře;
- vedoucí působí jako rádce, rady poskytuje pouze, je-li dotazován.

Tento styl řízení klade důraz na samostatnost a individuální zodpovědnost. Z tohoto důvodu je možné tento styl řízení využít pouze u vysoce kvalifikovaných kolektivů, kteří jsou osobně silně motivováni pracovními činnostmi. V tomto případě jsou vztahy na pracovišti vyrovnané a podřízení jsou jen velmi málo závislí na vedoucím. Uplatňování tohoto stylu řízení u méně kvalifikovaných či pro tento styl nepřípravených kolektivů je nevhodné.

Důsledky nevhodně aplikovaného stylu řízení:

- nerespektování vedoucího;
- proměnlivá kvalita pracovní činnosti;
- agresivita, boj o moc, pracovní nespokojenost, neustálá změna pracovníků;
- nízká výkonnost (Mayerová, 1999), (Armstrong, 2007).

1.4.2 Vedení

Pojem vedení

Vedení je možné definovat jako schopnost a zároveň proces ovlivňování lidí tak, aby se s nadšením snažili dosahovat stanovených cílů. Jedná se především o lidský faktor, který dává pracovní skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl (Donnelly, 1997).

Podstata vedení – moc

Vliv vedení je závislý na typu moci – síly, kterou vedoucí pracovníci uplatňují. Šest hlavních zdrojů moci lze popsat jako moc odměn, donucovací moc, legitimní moc, referenční moc, informační moc a odborná moc.

- **Moc odměn** je založena na tom, že podřízený vnímá vedoucího jako osobu, která má možnost odměňovat ty, kteří plní dobře své pracovní povinnosti a příkazy vedoucího.
- **Donucovací moc** je založena na strachu z vedoucího a na vědomí, že vedoucí může při nesplnění příkazu použít trest.
- **Legitimní moc** vyplývá z postavení nadřízeného v podnikové hierarchii.
- **Referenční moc** je založena na identifikaci podřízeného s nadřízeným.
- **Odborná moc** je založena na respektu podřízených, který vedoucí získává pro svou odbornost.
- **Informační moc** – kdo má informace, má moc (Cejthamr, 2010).

Styly vedení

Odborná literatura uvádí poměrně širokou škálu charakteristik a pojetí stylů vedení. Pro bližší vysvětlení tohoto tématu je možné využít následující teorie.

- **Teorie vedení založená na rysech vedoucího**

Tato teorie představuje první systematický pokus jak porozumět problematice vedení. Ústředním tématem byla myšlenka, že vůdcové se rodí a nikoliv vychovávají. Předpokládalo se, že vůdcové disponují určitými rysy, které tvoří předpoklad úspěchu. Z výsledků výzkumu a odborné literatury vyplývá, že mezi žádoucí charakteristiky vůdce patří:

- dynamičnost – ochota převzít iniciativu, snaha o dosahování cílů, energičnost;
- motivace – potřeba ovlivňovat a vést;
- sebedůvěra – jistota, rozhodnost, asertivita;
- inteligence – schopnost zpracovávat a používat složité informace;
- integrita – čestnost a pravdomluvnost;

- znalosti – znalost odvětví, práce a organizace (Donnelly, 1997).

- **Teorie založená na osobních kvalitách a způsobu chování**

Tyto teorie jsou založeny na rozpoznání typicky charakteristických způsobech chování úspěšných vedoucích. Odborná literatura uvádí celou řadu teorií, žádná však není všeobecně akceptována. Pro potřeby práce jsem zvolila následující teorie.

Kontinuum vedení

Kontinuum představuje rozsah činnosti ve vztahu k míře autority vedoucího a ve vztahu ke svobodě při rozhodování nemanážerských pracovníků. Při pohybu kolem kontinua může být vedoucí charakterizován podle úrovně kontroly, kterou má. Podle tohoto kritéria je možné identifikovat čtyři hlavní styly vedení:

- oznámení – vůdce identifikuje problém, rozhodne jej, oznámí jej podřízeným a doufá, že úkol bude proveden bez jeho účasti;
- prodej – manažer rozhoduje, ale přepokládá možnost nesouhlasu s rozhodnutím, snaží se tedy podřízené přesvědčit o správnosti rozhodnutí;
- konzultace – manažer identifikuje problém, ale rozhoduje poté, co si vyslechne návrhy podřízených;
- propojení – manažer definuje problém a hranice rozhodnutí, právo rozhodnout přenechává podřízeným a sám se účastní jako řadový člen skupiny (Cejthamr, 2010).

Michiganská teorie

Tato teorie, jejímž představitelem je Rensis Likert, byla formulována na základě údajů o vedoucích získaných od tisíců řadových zaměstnanců v oblasti průmyslu, zdravotnictví a státní správy. Po rozsáhlých analýzách byli vedoucí pracovníci rozděleni na ty, kteří jsou orientováni na práci, a ty, kteří jsou orientováni na pracovníky. Vedoucí orientovaný na práci detailně určuje práci svých podřízených, pečlivě dozírá na plnění úkolů, stanovuje výrobní normy a využívá různých pobídek. Vedoucí orientovaný na pracovníky specifikuje cíle, informuje podřízené a poskytuje jim velkou míru volnosti

při výkonu práce. Rovněž se zajímá o problémy svých podřízených a vytváří efektivní pracovní skupiny s vysokými výkonnostními cíli. Ze zmiňovaného výzkumu vyplynulo poznání, že většina vysoce produktivních skupin je vedena manažerem, který uplatňuje styl vedení orientovaný na pracovníky (Donnelly, 1997).

Teorie manažerské mřížky

Tato teorie využívá pro charakterizování stylu vedení dvě kritéria – orientace na lidi a orientace na produkci. Představitelé této teorie, Robert Blake a Jane Moutonová, navrhli, že by styl vedení mohl být vyznačen do dvourozměrné mřížky s využitím výše zmíněných kritérií. Tuto mřížku je možné použít jako rámeček, který má pomoci rozpoznat styl vedení a navést k opatřením směřujícím k ideálnímu stavu řízení. Na základě této mřížky lze identifikovat pět modelů vedení.

- Nezáměr – nízká orientace na lidi i produkci – vedoucí vyvíjí minimální úsilí směřující k provedení práce.
- Úkol – nízká orientace na lidi, vysoká orientace na produkci – vedoucí se koncentruje na plnění úkolů, ale málo se stará o rozvoj a morálku podřízených.
- Venkovský klub – nízká orientace na produkci, vysoká orientace na lidi – vedoucí se soustřeďuje na podporu a potřeby zaměstnanců, snaží se o dobré vztahy, což vede k příjemné atmosféře a pracovnímu tempu.
- Střední cesta- průměrná orientace na lidi i produkci – cílem vedoucího je přiměřené plnění úkolů a uspokojující morálka.
- Tým – vysoká orientace na lidi i produkci – vedoucí podporuje morálku a produkci koordinováním a propojováním pracovních aktivit, což vede k dobrým vztahům, důvěře, respektu a vysoké výkonnosti (Donnelly, 1997).

Situační teorie vedení

Situační přístup se zaměřuje na důležitost situace při studiu vedení., klade důraz na situaci jako dominantní rys při uvažování o charakteristikách efektivního vedení. Pro tuto práci jsem zvolila čtyři teorie, které berou v úvahu určité situační faktory (Cejthamr, 2010).

Kontingenční teorie

Tato teorie předpokládá, že efektivnost vedoucího ovlivňují tři situační dimenze:

1. Vztahy mezi vedoucím a členy skupiny – stupeň důvěry podřízených v nadřízeného, zahrnuje rovněž míru přitažlivosti osobnosti vedoucího a loajalitou projevovanou podřízenými.
2. Struktura úkolů – poměr rutinní a nerutinní pracovní činnosti.
3. Pravomoci funkčního postavení – odměny, tresty, formální autorita.

Autor této teorie, Fred Fiedler, posuzuje styl vedení na základě odpovědí vedoucích v dotazníku, který nazval dotazník typu nejméně oblíbených spolupracovníků. Vedoucí, kteří hodnotí své nejméně oblíbené podřízené pozitivněji, jsou více orientováni na lidi, než ti vedoucí, kteří hodnotí spíše negativně a jsou, dle Fiedlera, orientováni především na úkoly (Donnelly, 1997).

Teorie cesta – cíl

Tato teorie vychází z názoru, že vedoucí je klíčovou osobou, která přispívá ke zlepšování motivace, spokojenosti a výkonnosti podřízených a to prostřednictvím chování vedoucího, které je dáno dvěma hlavními situačními faktory: osobními charakteristikami podřízených a povahou úkolu. Tato teorie předpokládá, že různé typy chování mohou být praktikovány stejnou osobou v různých situacích a v různou dobu. Lze použít čtyř stylů vedení:

1. Direktivní – vedoucí nařizuje, ukazuje cestu a podřízení se nepodílejí na rozhodování.
2. Podporující – vedoucí je přátelský a zajímá se o podřízené jako o lidi.
3. Participativní – vedoucí žádá od svých nadřízených nápady a názory, které pak využívá při rozhodování.
4. Orientovaný na dosažení cílů – vedoucí vytváří podnětné cíle a svým podřízeným projevuje důvěru, že jsou schopni těchto cílů dosáhnout.

Podle této teorie, se vedoucí v podstatě snaží pomoci podřízeným nalézt cestu, stanovit cíl a odstranit překážky (Cejthamr, 2010).

Teorie stylu vedoucího

Tyto teorie jsou založeny na dvou aspektech rozhodnutí vedoucího: na jeho kvalitě a jeho přijatelnosti. Mezi nejvýznamnější modely pak v této oblasti teorie vedení patří Vroomův a Yettonův model a Vroomův a Jagův přepracovaný rozhodovací model.

Vroomův a Yettonův model pracuje s pěti hlavními rozhodovacími styly:

1. Autokratický – A.I: vedoucí řeší problém a rozhoduje sám na základě informací dostupných v daný moment;
A.II: vedoucí získá informace od podřízených, ale rozhoduje sám.
2. Konzultativní – C.I: problém je řešen individuálně s patřičnými podřízenými, vedoucí přijímá rozhodnutí, které může, ale nemusí být ovlivněno podřízenými;
C.II: problém je řešen s podřízenými jako se skupinou, rozhodnutí vedoucího může, ale nemusí být ovlivněno podřízenými.
3. Skupinový – G.II: problém je řešen se skupinou, řešení má podobu společenského konsensu (Cejthamr, 2010).

Příslušný styl vedení závisí na znacích situace týkající se problému. Jako zásadní proměnné uvádí tato teorie tyto znaky: kvalitativní požadavky na rozhodnutí, angažovanost podřízených, informovanost vedoucího, určitost a strukturovanost problému, pravděpodobnost angažovanosti podřízených, sdílení cílů, možnost konfliktu s podřízenými a informovanost podřízených (Donnelly, 1997). V přepracovaném modelu Vroom a Jago přidávají další zásadní proměnné a to tlak času, geografickou rozptýlenost, motivační čas a vývoj motivace. Oba modely používají k určení nejlepšího stylu vedení za dané situace tzv. rozhodovací strom, který je tvořen diagnostickými otázkami a momenty. Osoba, která strom používá, postupuje podle svých odpovědí a tak může rozpoznat vhodný styl vedení a příslušnou situaci (Cejthamr, 2010).

Třírozměrová teorie efektivnosti vedoucího.

Autoři této teorie, Paul Hersey a Kenneth H. Blanchard, rozeznávají v rámci vedení dva typy chování: chování orientované na úkoly a chování orientované na vztahy. Tato

teorie je velmi podobná již zmiňované Michiganské teorii, přičemž k dimenzi vztahu a úkolu je přidána dimenze efektivnosti, což má za následek integraci stylu vedení a požadavků daných situací. Je-li styl vedoucího přiměřený situaci, je vedoucí efektivní a naopak. K určení stylu vedení autoři používají zvláštní dotazník nazvaný LEAD (popis efektivnosti a adaptability vedoucího). První část obsahuje 12 situací a vedoucí, kterým je tato část dotazníku určena, vybírají čtyři možnosti postupu při řešení. Druhou část, stejného typu, vyplňují podřízení, kolegové a nadřízení. Dle tohoto dotazníku je možné vyhodnotit styl vedoucího, rozsah stylu a jeho adaptabilitu tak, jak to vnímá samotný vedoucí a jeho podřízení, kolegové a nadřízení (Donnelly, 1997).

1.5 Ovlivňování zaměstnanců v pracovním procesu

Ovlivňování v pracovním procesu tvoří soubor zásahů s cílem zajistit okamžité pracovní výkony, dlouhodobou výkonnost, pracovní spokojenost a další rozvoj pracovníků. Tyto zásahy ovlivňují motivaci zaměstnanců a jsou součástí stimulace.

1.5.1 Motivace – psychologický proces

Pojem motivace

Motivace lidské činnosti je chápána jako jedna ze čtyř substruktur osobnosti, která odpovídá na otázku, co jedinec chce a kam směřuje, zatímco ostatní složky osobnosti, temperament, charakter a schopnosti, popisují to, jaký člověk je a co umí (Provazník, 1998). Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí ne vždy vědomé a uvědomované vnitřní hybné síly, které integrují, orientují, aktivizují a udržují psychickou a fyzickou aktivitu. Tyto síly se navenek projevují jako motivované chování (Bedrnová, 2004).

Zdroje motivace

Zdroje motivace lze definovat jako skutečnosti, které vytvářejí dynamické tendence, orientují lidskou činnost a ovlivňují trvání těchto tendencí. K základním zdrojům motivace patří:

- Potřeby jsou základním zdrojem motivace. Obecně lze potřebu definovat jako stav nedostatku projevující se psychickým či fyzickým napětím, které je možné odstranit dosažením cíle (Nakonečný, 2004).
- Návyky souvisí s pravidelně se opakující činností. Jde tedy o naučený vzorec chování, který způsobí, že člověk v konkrétní situaci pociťuje pohnutku zachovat se podle určitého vzorce, což vede k procesu motivace (Provazník, 1998).
- Zájmy jsou zaměřením člověka na určitou oblast.
- Hodnoty představují subjektivní smysl věcí, které člověk přisuzuje na základě svých zkušeností.
- Postoje vyjadřují názor člověka na určitou skutečnost.
- Ideály jsou cílem, ke kterému člověk svou činností směřuje (Bedrnová, 2004).

Motivované jednání

Motivace coby pocit nedostatku vede člověka k chování, které má tento pocit odstranit a dospět do stavu vnitřní rovnováhy. Toto chování je ovlivňováno současně ve třech dimenzích:

- Dimenze směru – zaměření určitým směrem.
- Dimenze intenzity – projevuje se mírou úsilí.
- Dimenze stálosti – míra schopnosti překonávat překážky (Bedrnová, 2004).

1.5.2 Motivace v pracovním procesu

Motivace k práci

Pracovní motivace představuje aspekt chování člověka, které souvisí s plněním pracovních úkolů. Vyjadřuje konkrétní podobu pracovní ochoty a zároveň odpovídá na otázku, proč člověk pracuje. Psychologie rozlišuje dva typy pracovních motivů:

- Motivy, které souvisí s prací samotnou: potřeba činnosti, touha po moci, potřeba seberealizace apod.

- Motivy, které s prací jako takovou nesouvisí: potřeba peněz, jistoty, potvrzení vlastní důležitosti atd. (Provazník, 1998).

V pracovním prostředí hraje motivace zaměstnanců zásadní roli. Důvodem, proč je nutné, aby se vedení tímto aspektem pracovní činnosti zabývalo, je vztah mezi motivací k práci a výkonem.

Motivace a výkon

Motivace tvoří spolu se schopnostmi dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu. Vztah mezi motivací a výkonem definuje tzv. Yerkesův - Dodsonův zákon, označovaný též jako „obrácená U – křivka“. Průběh této křivky vyjadřuje skutečnost, že s růstem motivace stoupá úroveň výkonu, ale pouze do určité míry motivace. Po přesáhnutí této míry se úroveň výkonu sníží. Vztah motivace a výkonu je možné popsat jako osobnostně příznačnou, poměrně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu a zároveň souvisí s potřebou dosáhnout úspěchu nebo naopak s potřebou vyhnout se neúspěchu. Tyto tendence jsou vlastní všem lidem, bývají ovšem přítomny v odlišném poměru (Bedrnová, 2004).

Pracovní spokojenost

S motivací k práci úzce souvisí pracovní spokojenost. Jedná se o subjektivně prožívaný vztah zaměstnance k práci a pracovním podmínkám. Pracovní spokojenost lze interpretovat třemi způsoby, přičemž se jednotlivé interpretace do kvality výkonu promítají zcela odlišně. Na jedné straně je spokojenost zaměstnanců uváděna jako kritérium hodnocení personální politiky (čím větší spokojenost, tím lépe se podnik stará o zaměstnance). Na druhé straně je podmínkou efektivního využívání pracovního potenciálu, ale může jít i o spojenost ve smyslu dosahování nízkých cílů. V prvním případě se jedná o popis stavu, ve druhém je spokojenost vnímána jako hnací motor a ve třetím může být překážkou či brzdou výkonu. Z praktických důvodů je v podnikové praxi nutné získávat informace o motivaci a spokojenosti, neboť opatření ve vztahu k zaměstnancům je třeba připravovat se znalostí výchozího stavu. V případě pracovní

spokojenosti se jedná o zkoumání kvality prožitku, zde se nejčastěji používá osobní a písemné dotazování kombinované s pozorováním (Bedrnová, 2004).

Teorie pracovní motivace

V oblasti pracovní motivace a motivace vůbec vznikla celá řada teorií. V této práci uvádím pouze nejvýznamnější a základní teorie, které jsou v odborné literatuře popisovány nejčastěji. Uvedené teorie jsou vybrány pouze z hlediska pracovní motivace a zaměření na obsah nebo proces.

Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah zkoumají motivaci z hlediska zdroje. Jsou založeny na názoru, že podstatou motivace jsou potřeby.

Teorie potřeb (Abraham Maslow)

Maslowova teorie potřeb je založena na dvou názorech:

- Motivačně působí pouze neuspokojené potřeby.
- Potřeby, jež jsou hierarchicky uspořádány podle významu, lze uspokojovat postupně, od základní (fyziologické) po specifickou (seberealizace).

Hierarchickou strukturu potřeb je možné chápat jako obecně platný model, jehož konkrétní naplňování získává nejrůznějších podob v závislosti na vnějších a vnitřních předpokladech a specifických podmínkách. Důležitá je rovněž ta skutečnost, že ne každý člověk musí dosáhnout nejvyšší úrovně – seberealizace. Dosažená úroveň motivace je prezentována nejsilnějšími působícími motivy, tj. skupinou potřeb, které jsou v psychice přítomny nejintenzivněji, a které pak determinují jednání člověka (Provazník, 1998).

Dvoufaktorová teorie

Tato teorie je po Maslowově teorii potřeb druhou nejcitovanější motivační teorií. Herzberg touto teorií navázal a rozšířil teorii výše zmiňovanou. Dvoufaktorová nebo též motivačně-hygienická teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě

skupiny potřeb. První skupinu představuje živočišná potřeba vyhnout se bolesti. Druhá skupina je prezentována potřebou psychického růstu. Z výzkumu, který Herzberg prováděl, vyplynulo, že na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny faktorů.

- Vnější (hygienické, udržovací) faktory jsou skutečnosti, jejichž nepřítomnost či špatná kvalita vyvolává pracovní nespokojenost. Jsou-li v dobrém stavu, způsobují neexistenci pracovní nespokojenosti, ale na motivaci k práci nemají výraznější vliv. Mezi tyto faktory lze zařadit plat, vztahy mezi zaměstnanci, podnikovou politiku apod. Jedná se o faktory, které s pracovní činností přímo nesouvisí.
- Vnitřní faktory (motivátory) jsou skutečnosti, jejichž přítomnost zajišťuje pracovní spokojenost a motivaci. Pokud chybí, způsobují pracovní nespokojenost. K těmto faktorům lze přiřadit možnost postupu, seberozvoj či dosahování cílů. Jedná se tedy o faktory přímo související s pracovní činností (Tureckiová, 2004).

Na základě těchto poznatků je možné říci, že pracovní motivace úzce souvisí s pracovní spokojeností. Nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou motivace, na druhé straně však pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost člověka (Bedrnová, 2004).

Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie vysvětlují vznik, trvání, udržování a ukončení motivované činnosti. V odborné literatuře je možné nalézt velké množství teorií zabývajících se tímto tématem. Pro tuto práci jsem zvolila teorii spravedlnosti a teorii kompetence.

Teorie kompetence

Autor této teorie, R. W. White, chápe motiv kompetence jako potřebu ovládat své okolí. U pracujícího člověka se projevuje jako potřeba prokázat své schopnosti, získat uznání a respekt druhých lidí. Potřeba kompetence je blízká potřebě vysokého výkonu a potřebě srovnávat svůj výkon s výkony jiných lidí, což by v praxi mělo směřovat k tomu, aby se

vedoucí vždy snažil své podřízené pověřovat přiměřeně náročnými úkoly. Přiměřený úkol je potom takový úkol, který z hlediska náročnosti mírně překračuje úroveň schopností již prokázaných (Provazník, 1998).

Teorie spravedlnosti

Základem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání. Člověku je vlastní tendence srovnávat svůj vklad do práce (odpovědnost, náročnost úkolu) a zároveň efekt z práce (plat, uznání) s vklady a efekty svých kolegů při srovnatelné práci. Pokud člověk nabude dojmu, že vklady či efekty nejsou v rovnováze, snaží se tuto nerovnováhu (nespravedlnost) odstranit (Bedrnová, 2004).

1.5.3 Stimulace

Pojem stimulace a stimul

Stimulací se rozumí vnější působení na psychiku člověka, které má za následek změny lidské činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především prostřednictvím změny motivace. Stimulem je tedy jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka (Bedrnová, 2004).

Stimulační prostředky

Spektrum stimulačních prostředků je velmi široké a různorodé stejně jako je velice široká variabilita lidských potřeb a jejich motivačních struktur. Stimulem v zásadě může být vše, co je pro pracovníka významné a podnik může svému zaměstnanci poskytnout (Provazník, 1998).

Výčet stimulačních prostředků je řazen podle toho, jak jsou závažné z psychologického a podnikového hlediska:

- **Hmotná odměna** bývá považována za hlavní stimulační prostředek z toho důvodu, že je zdrojem existenčních prostředků. Účinnost se zvyšuje, pokud existuje přímý vztah mezi odměnou a výkonem, který je zřejmý i pro pracovníka

a zároveň odměna následuje po dokončení úkolu. Základní podmínkou účinné stimulace, ale i bezproblémových vztahů, je spravedlnost v přidělování odměn.

- **Obsah práce** je dalším významným faktorem stimulace, přičemž je důležité si uvědomit, že stimulující aspekt práce není účinný pro všechny lidi stejně, tzn. různé aspekty obsahu práce oslovují pracovníky různou intenzitou. Mezi apely, jimiž obsah práce působí, patří: apel na tvořivé myšlení, apel na samostatnost, apel hrdosti na práci, apel na seberozvoj, apel moci, apel péče o druhé lidi apod.
- **Povzbuzování pracovníků** je v rukou vedoucích významným nástrojem, kterým napomáhají zaměstnancům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Jde především o neformální hodnocení s cílem zdůraznit pozitivní prvky (Stýblo, 2013).
- **Atmosféra pracovní skupiny** je ovlivnitelná působením vedoucího pracovníka, prostřednictvím formální a neformální autority (Bedrnová, 2004).
- **Pracovní podmínky a režim práce**, resp. zájem podniku o vytváření lepších pracovních podmínek má dvojí efekt. Primárně se lepší pracovní podmínky projeví ve zlepšení výkonu, sekundárně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci.
- **Identifikace s prací, podnikem a profesí** současně, vede k tomu, že pracovní výkon zaměstnance je dlouhodobě vysoký, že pracuje odpovědně, tvořivě, hospodárně a je vstřícný ke svým kolegům.
- **Externí stimulační faktory** mají širší než podnikový rámec. Jedná se celkový image podniku, o jeho pověst a prestiž. Platí zde přímá závislost: čím více je podnik uznávaný, tím více tato skutečnost stimuluje k práci. Mimo to působí i makroekonomická situace, politická situace a mikroklima rodinného prostředí (Provazník, 1998).

Oblasti využívání stimulačních prostředků

Stimulační prostředky je nutné volit nejen s ohledem na konkrétního zaměstnance, ale i s ohledem na to, kterou oblast pracovního jednání je nutné ovlivnit. Nejčastěji jsou

stimulovány tyto oblasti: pracovní výkon, tvořivost, seberozvoj, spolupráce a odpovědnost (Bedrnová, 2004).

1.5.4 Komunikace v pracovním procesu

Obecná definice popisuje komunikaci jako sdělení informací nebo vzájemnou výměnu informací prostřednictvím různých signálů a prostředků (Jarošová, 2000). Komunikaci probíhá vždy a také se na ní vždy podílejí ti, kteří jsou určité události či situaci přítomni (Venglářová, 2006).

Komunikace je ovlivněna mnoha faktory, které mohou mít podobu prostředí, doby, momentálního stavu a osobní situace účastníků rozhovoru apod. Podle Zacharové (2011) je komunikace procesem složeným z pěti složek:

- komunikátor – osoba sdělující informace;
- komunikant – osoba, která informace přijímá a má jim porozumět;
- komuniké – sdělení komunikátora;
- zpětná vazba – informace o tom, že komunikant zprávu přijal;
- situační kontext – situace a prostředí, v němž komunikace probíhá.

Verbální komunikace v pracovním procesu

Verbální komunikace je slovní výměna a sdělování informací při ústním projevu, která je ovlivněna mnoha okolnostmi, např. vzděláním, výchovou, prostředím či věkem. Stýblo (1993) uvádí pět základních zásad úspěšné komunikace v pracovním procesu:

- Informace má poskytnout nejen orientaci, ale i motivaci. Je nutné říct, proč má být něco vykonáno a k čemu to má sloužit.
- Není důležité množství informací, ale jejich výběr, který má být prováděn podle úkolu, jejich příjemce. Takto poskytnuté informace zasáhnou cíl.
- Informace musí být podány v logických souvislostech a komplexně.
- Vzhledem k nejistotám komunikačního procesu je nezbytné kontrolovat, jak byly informace přijaty a pochopeny. Cesta předání informací by měla být co

nejkratší – čím více prostředníků, tím více filtrů, a tím větší riziko nevěrohodnosti či komolení informací.

- Komunikace musí být organizována jako dvoustranný proces výměny informací, které je třeba předávat plánovitě a systematicky. Nahodilost a nepravidelnost nepodporuje očekávaný účinek.

Fungující systém komunikace je podle Koubka (2007) jedním z nejefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů. Jde o to, aby zaměstnanci byli včas a přiměřeně informováni o všem, co se jich týká. Na druhé straně by měli mít možnost vyjadřovat se k záležitostem organizace a měli by být o to žádáni. Je nezbytné, aby tato vertikální komunikace existovala a fungovala jak v sestupné tak vzestupné linii. Utajování informací nebo nevhodně podané informace mají za následek fámy a šuškanu, což má negativní dopad na pracovní vztahy.

Neverbální komunikace v pracovním procesu

Neverbální komunikace je označována jako řeč těla, která je vyjádřena tělesnými projevy a projevy v chování. Tyto projevy jsou daleko pravdivější, než projevy verbální, jsou obtížně zvladatelné vůlí, přesto je možné, pro potřeby komunikace v pracovním procesu, nevhodné neverbální projevy zvládat pomocí techniky sebeovládání či koncentrace (Pokorná, 2006).

1.5.5 Hodnocení

Hodnocení zaměstnanců je základní součástí managementu a lze jej považovat za jeden z nejvýznamnějších nástrojů řízení, kterým lze ovlivňovat výkonnost pracovníků, efektivněji využívat lidských zdrojů a lépe dosahovat vytyčených cílů. Každý zaměstnavatel potřebuje znát své pracovníky a jejich potenciál, stejně tak každý zaměstnanec potřebuje vědět, jak na něj zaměstnavatel respektive nadřízený pohlíží, jak je spokojen s jeho pracovním výkonem a prací, kterou v podniku odvádí. Cíle hodnocení pracovníků lze rozdělit do dvou skupin a to dle kritéria pohledu organizace a pohledu pracovníka.

Cíle hodnocení vzhledem k organizaci:

- Rozpoznání současného stavu pracovního výkonu, poskytnutí informací pro zlepšení pracovního výkonu a umožnění zlepšení výkonu.
- Identifikace pracovního potenciálu a potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníka.
- Vytvořit základnu pro odměňování pracovníka na základě jeho výkonu.
- Identifikovat účinnost managementu ve vztahu k pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Cíle hodnocení vzhledem k pracovníkovi:

- Získat zpětnou vazbu o tom jak pracuje.
- Porovnat vlastní představy o sobě jak pracuje s představami a názory nadřízeného.
- Sdělit názor na aktuální stav a na to jak by mohl být pozitivně změněn.

Hodnocení a nástroje hodnocení, nejčastěji hodnotícího rozhovoru, je možné využít ke zlepšení pracovního výkonu, motivování zaměstnanců, poskytování rad, odměňování na základě zásluh, zkvalitňování vztahů, efektivnějšímu rozdělování úkolů (Molek, 2011).

1.5.6 Kontrola

Kontrola je proces sledování, analýzy a přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami od plánu a vytyčeného cíle (Armstrong, 2008). Bělohlávek (2001) dále uvádí, že kontrolou lze na nežádoucí odchylky působit preventivně, na základě identifikace potenciálních odchylek.

Podle Plamínka (2011) lze kontroly klasifikovat následovně:

- Podle úrovně řízení – kontrolní procesy vrcholové a operativní.
- Podle charakteru kontroly – pravidelné a nepravidelné; interní a externí; preventivní, průběžné a následné.
- Podle obsahové kontroly – před, během a po ukončení provozu.

Efektivní kontrolní systém musí naplňovat čtyři navzájem provázané funkce:

- Dohled nad výkonem.
- Srovnání rozdílů mezi aktuálním výkonem a žádoucím výkonem.

- Náprava odchylek.
- Poskytnutí zpětné vazby (Bělohlávek, 2001).

Kontrolní proces probíhá v šesti fázích:

- Stanovení cíle.
- Stanovení kontrolních kritérií, měřítek a standardů.
- Identifikace odchylek.
- Analýza odchylek.
- Výběr nápravného opatření.
- Realizace nápravného opatření (Bělohlávek, 2001).

1.6 Negativní specifika práce v sociálních službách

Práce v sociálních službách přináší určitá specifika, která je třeba brát v úvahu, aby byla zachována kvalita a tedy i smysluplnost sociálních služeb. Jedním z požadavků, který je na pracovníky v sociálních službách kladen, je vysoké osobní psychické a fyzické nasazení a zachování hodnotové neutrality. V pomáhajících profesích jsou pracovníci díky soustavné práci s lidmi vystavováni někdy akutnímu, většinou pak dlouhodobému stresu. Z tohoto důvodu je nutné, aby management věnoval této problematice zvýšenou pozornost.

V českých pobytových sociálních zařízeních vychází personální zajištění přibližně v poměru 1:1,6 v počtu pracovníků na uživatele, přičemž do personálního obsazení jsou započítáni všichni zaměstnanci zařízení. Ve skutečnosti, jeden pracovník v přímé péči pečuje o 3 až 15 klientů. Tento počet je velmi vysoký a v žádném případě neumožňuje pracovníkům dostatečně kvalitně poskytovat péči, což vede k demotivaci, syndromu vyhoření a fluktuaci (Malíková, 2011).

1.6.1 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření je soubor typických příznaků vznikajících u pracovníků v pomáhajících profesích jako důsledek nezvládnutého pracovního stresu. Na subjektivní

úrovni představuje příčinu toho, že pracovník svou práci nezvládá nebo sociální práci opouští. Management, který organizuje sociální práci, by měl užívat metodické postupy tak, aby minimalizoval toto riziko. Syndrom vyhoření je vždy výsledkem interakce pracovních podmínek vytvořených vedoucími organizace a subjektivního očekávání každého pracovníka (Matoušek, 2008). Někteří autoři rozlišují mezi syndromem vyhoření a vyčerpáním. Tyto jevy jsou si velmi podobné, jejich rozlišení spočívá v příčině vzniku. Příčinou vyčerpání může být jakákoliv vleklá zátěž. Projevem vyčerpaného člověka je skutečnost, že u něj převažují negativní aspekty nad pozitivními a cítí se být zbytečným a nedoceněným. Syndrom vyhoření se rovněž projevuje emocionálním, mentálním a fyzickým vyčerpáním, které je ovšem důsledkem chronické zátěže spojené s dlouhodobým nasazením pro jiné lidi (Jankovský, 2003).

Projevy syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření je definován změnou chování pracovníka. Může nastat poměrně rychle od doby nástupu pracovníka do zaměstnání, u disponovaných jedinců vystavených nepříznivým podmínkám již za několik týdnů či měsíců. U jiných lidí vzniku tohoto syndromu předchází období vysokého pracovního nasazení. V pracovní činnosti se syndrom vyhoření projevuje následujícími způsoby:

- neangažovaný vztah ke klientovi, snaha o vyhýbání se delším kontaktům s klienty;
- lpění na zavedených postupech;
- preference administrativní činnosti, před činnostmi, jež vyžadují kontakt s klientem;
- časté pracovní neschopnosti;
- omezení komunikace s kolegy;
- ojediněle zneužívání klientů (Matoušek, 2008).

Jankovský rozlišuje tři skupiny projevů syndromu vyhoření:

- Tělesné vyčerpání – projevuje se chronickou únavou a slabostí což vede k náchylnosti k různým onemocněním a úrazům. Charakteristické jsou rovněž bolesti zad, hlavy, poruchy spánku a narušené stravovací návyky.

- Emocionální vyčerpání – charakteristický je pocit bezmoci a beznaděje. Převládá podrážděnost, negativní vztah k lidem i sobě samému, což může vést až k myšlenkám na sebevraždu.
- Duševní vyčerpání – projevuje se negativními postoji k sobě, okolí a zejména k práci. Dochází k dehumanizaci, což se projevuje nedostatkem lidskosti ve vztahu k okolnímu světu. Pracovník vnímá jako příčinu svých problémů klienty. Trápí jej myšlenky a představy s děsivým obsahem, které by u sebe běžně neočekával (Jankovský, 2003).

Fáze vyhoření

Vyhoření je proces, který má svou dynamiku a fáze. Na počátku práce bývá velké nadšení, které obvykle souvisí s nerealistickým pohledem na pomáhající profesi a s nepřiměřeným očekáváním. V této fázi je pracovní nasazení vysoké, uspokojení z práce je tak značné, že se může krýt se smyslem života. Po této fázi nastává stagnace, kdy původní nadšení dohasíná, do popředí se začínají dostávat mimopracovní zájmy. Po stagnaci následuje frustrace spojená se zamýšlením se nad smyslem práce. Začínají se objevovat problémy na pracovišti a v osobním životě. Dále nastává fáze apatie jako reakce na bezvýchodný stav. V této situaci pracovník dělá jen to, co musí. Poslední fází je intervence, která může mít mnoho podob, od změny vztahu k práci, klientům až po změnu zaměstnání, bydliště či partnera. Tato fáze představuje vyřešení dlouhodobě nepříznivého stavu (Jankovský, 2003).

Podmínky vzniku syndromu vyhoření

Podmínky vzniku syndromu vyhoření lze rozdělit do dvou skupin. Jednak jsou to podmínky, které specificky vytváří pracoviště a jednak podmínky, které souvisí s osobností pracovníka. Co se týče podmínek ve vztahu k osobnosti, syndrom vyhoření vznikne snadněji u osob, které mají vrozenou omezenou kapacitu vstupovat do kontaktů s lidmi. Významnou roli hraje rovněž očekávání pracovníka. Pokud zaměstnanec očekává od práce plnou seberealizaci či ztotožnění, pak je chráněn před syndromem vyhoření pouze v případě, že mu k tomu organizace dává dostatečný prostor.

Pracovníci, kteří od práce v sociálních službách očekávají minimum nároků na sebe a orientují se především na hmotné odměny či sociální kontakt s kolegy, jsou ohroženi syndromem vyhoření až v okamžiku, když se ani tato očekávání nenaplnují. Ve vztahu k očekávání a syndromu vyhoření se uplatňuje úroveň vzdělání. Obecně platí, že vyšší vzdělání předurčuje rychlejší nástup syndromu vyhoření, zřejmě proto, že lidé s vyšším vzděláním očekávají od práce více a rovněž do ní více investují.

Druhou skupinu podmínek představují podmínky na pracovišti. Matoušek uvádí několik zásadních negativ ve vztahu k pracovišti:

- nedostatečná pozornost potřebám personálu;
- noví členové nejsou zacvičení zkušeným personálem;
- chybí supervize;
- vládne soupeřivá atmosféra;
- převládá silná byrokratická kontrola chování personálu;
- neexistují plány osobního rozvoje;
- pracovník nemá možnost poradit se s kompetentní osobou;
- rivalita nepřátelých pracovních skupin (Matoušek, 2008).

Prevence vyhoření

Prevence vyhoření je záležitostí, kterou se musí zabývat, pokud má být efektivní, jak pracovníci sami, tak management organizace. Jankovský uvádí několik příkladů prevence, kterou jsou schopni pracovníci realizovat. Jako jedno z možných řešení uvádí odchod ze zaměstnání, což ovšem vyžaduje rozhodnost a odvahu. Takové rozhodnutí sice přináší momentální úlevu, ale v delším časovém horizontu, může člověk hodnotit tento krok jako unáhlení, osobní selhání či útěk od problému. Pouze dočasnou úlevu obvykle přináší změna pracoviště v rámci oboru, neboť dříve či později nastanou téměř identické obtíže jako na původním pracovišti. Jako efektivní formy prevence vyhoření Jankovský zmiňuje zejména pozitivní přeladění spočívající v hledání a praktikování aktivit, které člověku přinášejí úlevu, uspokojení a radost. Může se jednat o umění, sport, koníčky, cestování apod. Účinným způsobem, jak eliminovat nebezpečí vyhoření je užití reidentifikačních technik, tedy schopnosti oprostít se od problémů souvisejících

s výkonem práce. Preventivně rovněž působí harmonické rodinné zázemí, fungující manželství a zcela specificky fenomén náboženství a víry (Jankovský, 2003).

Matoušek uvádí formy prevence, které se vztahují k řízení organizace:

- jasná definice profesionální role pracovníka a náplň práce;
- existence systému zácviku nových zaměstnanců;
- možnost využití profesionálního poradenství;
- průběžná supervize;
- jasná definice poslání organizace a metod práce;
- omezení administrativní zátěže spojené s prací s klienty;
- kombinace přímé práce s klienty s činnostmi, jež nezahrnují přímý kontakt s klienty;
- nasazení více pracovníků v náročných programech;
- případové konference v jedné instituci nebo s účastí pracovníků spolupracujících institucí (Matoušek, 2008).

1.6.2 Syndrom pomocníka

Syndrom pomocníka je specifickou narcistickou poruchou, jejímž prostřednictvím pracovník pomáhající profese řeší, většinou nevědomě, své rané trauma odmítnutého dítěte. Hledá porozumění a touží po uznání, vděčnosti a obdivu. Pro slabé, vnitřně nejisté či neurotické osobnosti se může pomáhání stát nutkavou činností, jež ovšem nevychází z naslouchání potřebám klienta, ale z osobních, převážně nevědomých pohnutek pomáhajícího. Pomáhající se syndromem pomocníka do vztahu ke klientovi přináší řadu nepříznivých skutečností. Takový člověk není schopen reagovat v rámci své práce adekvátně, má tendenci přejímat zodpovědnost za klienta a udržovat jej v závislosti na péči, což brání pozitivní změně klienta. Ze strany pomáhajícího je možné, že se časem začne projevovat skrytá či nepřímá agrese. Pokud ji nemůže projevovat vůči klientovi, začne ji obracet proti svým kolegům nebo vůči sobě samému. Z těchto důvodů je nutné, aby pracovníkům pomáhajících profesí byla umožněna

soustavná supervize a důkladný dlouhodobý výcvik zakončený aprobačí (Matoušek, 2008).

1.6.3 Fluktuace

Rozhodnutí změnit pracoviště a realizace tohoto rozhodnutí je u většiny zaměstnanců závažným životním krokem, ke kterému přistupují pod vlivem zásadních faktorů. Odchodu předchází zvažování různých argumentů, hodnocení výhod a nevýhod současného i možného budoucího zaměstnání. V odborné literatuře se převážně uvádí, že fluktuace je odpovědí na nemožnost uspokojovat své potřeby a projevem nespokojenosti pracovníka (Horalíková, 1998).

Fluktuace, tedy přechod pracovníků mezi organizací a okolím, může mít jak pro zaměstnance, tak pro organizaci žádoucí i nežádoucí efekty a vždy záleží na konkrétní situaci či osobnosti zaměstnance, které faktory převáží.

Nežádoucí důsledky fluktuace z pohledu organizace:

- nižší produktivita práce nových zaměstnanců (po určitou dobu);
- komplikace v organizace práce, narušení chodu organizace;
- ztráta odbornosti a pracovní zkušenosti odcházejícího zaměstnance;
- nárůst nákladů na získávání, přijímání, zácvik a adaptaci nových zaměstnanců,
- pokles výkonnosti pracovníků;
- vytváření nežádoucích postojů pracovníků, narušení vztahu k práci i organizaci.

Žádoucí důsledky fluktuace:

- noví pracovníci přinášejí nové podněty, nedochází ke stagnaci;
- organizace získává vhodnějšího zaměstnance.

Nežádoucí důsledky fluktuace z pohledu odcházejícího zaměstnance:

- stres;
- zdravotní poruchy, psychické poruchy;

- ekonomické obtíže vyvolávající obtíže sociální.

Žádoucí důsledky fluktuace z pohledu odcházejícího zaměstnance:

- vyšší mzda;
- zvýšení kvalifikace;
- zajímavější práce;
- řešení osobních problémů;
- lepší profesionální uplatnění (Horalíková, 1997).

2 Cíl práce a výzkumné otázky

2.1 Cíl práce

Cílem praktické části je zjistit jaký názor mají vybraní pracovníci na styl řízení v sociálních službách, jaký styl řízení zvolili vzhledem ke specifickým kolektivům pracovníků, jimž jsou nadřizeni a vzhledem k typu organizace, v níž jsou vedoucími pracovníky.

2.2 Výzkumné otázky

Pro dosažení cíle práce si stanovuji následující výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č. 1: Co vnímají vybraní vedoucí pracovníci jako pozitiva v rámci řízení sociální služby?

Výzkumná otázka č. 2: Co vnímají vybraní vedoucí pracovníci jako negativa v rámci řízení sociální služby?

Operacionalizace pojmů

Vedoucí pracovník – zaměstnanec, kterému je na základě pověření zaměstnavatele podřízen nejméně jeden další zaměstnanec, jemuž je v rozsahu pověření oprávněn průběžně a soustavně stanovit a ukládat pracovní úkoly, organizovat, kontrolovat a řídit jeho práci a dávat mu k tomu účelu závazné pokyny (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů).

Řízení – soustavný proces ovlivňování lidí a skupin lidí vedoucí ke zvyšování pracovní výkonnosti a udržení či zlepšení postavení organizace (Tureckiová, 2004).

Sociální služba – sociální službou se dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, rozumí činnost nebo soubor činností podle tohoto zákona zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů).

Negativa – záporný aspekt ve vztahu ke stylu řízení.

Pozitiva – kladný aspekt ve vztahu ke stylu řízení.

3 Metodika

3.1 Výzkumná strategie

Jako výzkumnou strategii jsem zvolila kvalitativní výzkum. Jedná se o proces hledání pochopení daného sociálního nebo lidského problému založeného na různých metodologických tradicích. Výzkumník získává informace v přirozeném prostředí dotazovaných, analyzuje různé druhy textů a vytváří kompletní obraz o dané problematice (Hendl, 2008).

3.2 Metody a techniky sběru dat

Pro získání potřebných dat jsem zvolila metodu dotazování a techniku polostrukturovaného rozhovoru. Polostrukturovaný rozhovor je interaktivním procesem získávání dat, při kterém výzkumník svou aktivitou vstupuje do určité situace, na kterou musí být předem teoreticky připraven. Zároveň musí být rozhodnut, s kým bude vést rozhovor a v jakém sledu budou otázky pokládány. Tento typ rozhovoru je založen na předem vytvořeném souboru témat a otázek. Charakteristickým rysem rozhovoru je osobní kontakt s respondentem, což umožňuje zachytit i vnější reakce dotazovaného a dle jeho reakcí rozhovor usměrnit (Gavora, 2000). Pro výzkum jsem vytvořila záznamový arch s 20 otázkami rozdělenými do čtyř tematických částí. První okruh otázek se týkal identifikačních údajů respondentů (věk, pohlaví, dosažené vzdělání, obsah vzdělání, zkušenosti ve vedoucí pozici), druhá část obsahovala otázky týkající se stylu řízení, třetí část byla zaměřena na styl vedení s důrazem na motivaci a stimulaci podřízených a ve čtvrté části byly obsaženy otázky, které byly zaměřeny na negativní specifika práce v sociálních službách.

3.3 Harmonogram výzkumu

Výzkum jsem začala připravovat v říjnu 2013. Po dokončení přípravy, především polostrukturovaného rozhovoru, jsem oslovila vybraná pracoviště – domovy pro seniory. Výzkum jsem začala realizovat v prosinci 2013, poslední rozhovor byl veden v lednu 2014. Pro zpracování získaných dat jsem stanovila měsíc únor a březen.

3.4 Charakteristika výzkumného vzorku

Cílovou skupinou výzkumu byli stanoveni vedoucí pracovníci domovů pro seniory v Jihočeském kraji, kteří jsou přímo podřízeni řediteli organizace a zároveň nadřízeni pracovníkům v sociálních službách. Jednalo se především o vrchní sestry a vedoucí sociální pracovnice. Samotnému rozhovoru s těmito respondenty předcházelo oslovení vybraných pracovníků, oslovení ředitele organizace a žádost o povolení provedení výzkumu (vše elektronicky a telefonicky). Vlastní rozhovory proběhly v pracovní době respondentů v jejich kancelářích.

3.5 Realizace výzkumu

Výzkum byl realizován v období od 15. 12. 2013 do 30. 1. 2014 ve vybraných domovech pro seniory v Jihočeském kraji. Zařízení byla vybrána s ohledem na vzdálenost od mého bydliště, jedná se tedy o zařízení v Českých Budějovicích a přilehlých obcích. Z důvodu zachování anonymity respondentů názvy zařízení neuvádím.

Na začátku prosince 2013 jsem elektronickou formou požádala ředitele vybraných zařízení o svolení k provedení výzkumu. V žádosti jsem představila svou bakalářskou práci, téma a označila vybrané vedoucí pracovníky, se kterými měl být veden rozhovor. Obratem jsem získala souhlas s provedením výzkumu, termíny pro rozhovory nebyly striktně stanoveny, vždy šlo o individuální dohodu s příslušným vedoucím pracovníkem s ohledem na pracovní vytížení. Rozhovory probíhaly individuálně v kancelářích

vedoucích pracovníků a trvaly 1,5 až 2 hodiny. V úvodní části jsem respondenty seznámila s tématem své práce a zároveň jsem zdůraznila, že bude plně zachována jejich anonymita a získané informace, budou sloužit jako cenný zdroj poznatků, který ve své bakalářské práci zpracuji a zhodnotím.

4 Výsledky

Identifikační otázky

V cílové skupině vedoucích pracovníků jsem pracovala se šesti ženami. Věkové rozpětí této skupiny se pohybuje od 30 do 58 let. Nejvyšší dosažené vzdělání je, mimo jedné vedoucí pracovníce, vysokoškolské. Praxe na vedoucí pozici se pohybuje v rozmezí od 5 do 20 let, pouze jedna pracovníce uvedla předchozí zkušenosti na vedoucí pozici.

Tabulka č. 1- Identifikační otázky

Pohlaví	věk	Dosažené vzdělání	Vzdělání v teorii řízení	Délka praxe na současné vedoucí pozici	Předchozí zkušenosti na vedoucí pozici (roky, pozice)
Žena (R1)	30	VŠ -	Ano	5 let	Ne
Žena (R2)	53	SŠ -	Ne	7 let	Ne
Žena (R3)	57	VŠ -	Ano	4 roky	Ne
Žena (R4)	43	VŠ -	Ano	7 let	Ne
Žena (R5)	58	VŠ -	Ano	6 měsíců	20 let, vrchní sestra, staniční sestra
Žena (R6)	42	VŠ -	Ano		Ne

Zdroj: vlastní výzkum

1.otázka – Čím je charakteristický váš styl řízení ?

V této části rozhovoru jsem se zaměřila především na obecné charakteristiky a znaky stylu řízení s důrazem na proces rozhodování, průběh komunikace, kontrolu a

hodnocení pracovníků v sociálních službách. Rovněž jsem zjišťovala názor respondentek na čistě ženské kolektivy, které byly přítomny ve všech zařízeních, v nichž výzkum probíhal. Čtyři ze šesti respondentek popisuje svůj styl řízení jako převážně styl demokratický, jedna respondentka podmiňuje užití stylu řízení skupinou podřízených.

Obecná charakteristika stylu řízení a proces rozhodování:

R1: *„Myslím, že můj styl řízení je demokratický. S podřízenými neustále komunikuji, zapojuji je do rozhodování, pokud to jde, vyslechnu si jejich názor, rozhodnu a беру zodpovědnost na sebe. Rozhodně je zapojování podřízených do rozhodování výhodou, protože získám víc informací, názorů.... Striktně rozhodovat v běžných denních záležitostech je špatně.... Díky tomu, že podřízení spolurozhodují, získávám větší nadhled na řešený problém a pracovnice získávají pocit, že se neobchází, že jejich názor je důležitý. Nevýhody nevidím žádné, zaměstnance si vyslechnu a pak je stejně rozhodnutí na mě. Diskuse je potřebná, dokážu ustát jiné názory, pokud jsou podané slušnou formou. Ve směru ke mně nebo podřízeným je ale problém, pokud se společně na něčem dohodneme, že mi to ředitel smete ze stolu. To pak působí na mě i pracovnice špatně, když víme, že jsme rozhodly správně ve prospěch klientů nebo i nás zaměstnanců. Pokud, ale dostanu striktní příkaz od ředitele, který nevyhovuje ani zaměstnancům ani klientům, pak jsou podřízení podráždění. Snažím se rozhodnutí vysvětlit, ale někdy tomu nerozumím ani já. Často ředitel rozhoduje o věcech, kde by si měli především říct podřízení, například nákup zvedáků nebo jiných pomůcek. Pracují s tím pracovnice, ale nikdo se s nimi neporadí, pak jim to zařízení nevyhovuje a jsou podrážděné nebo drahé zařízení někde leží nevyužité.... Co se týče toho, že kolektiv je jen čistě ženský, výhodou je, že máme podobný náhled na věc, myslím péči o klienty. Nevýhodou je, že ženské daleko víc řeší změny, určitě je hůř přijímají než muži.“*

Komunikace, kontrola a hodnocení:

R1: *„Komunikuju denně přímo, denně probíráme, co den přinese, co je potřeba udělat, co potřebují zaměstnankyně. Informace od ředitele děvčata dostávají zprostředkovaně*

ze zápisů z porad a zprostředkovaně ode mě. Komunikovat denně je v naší organizace, hlavně z důvodu práce s lidmi, důležité. Stále se něco mění, nic není stereotypní. Horší je to s komunikací zprostředkovanou – děvčata nemají moc šancí se přímo vyjádřit, říct řediteli co je dobře, co špatně, chtějí to logicky po mně, ale ani já nemůžu zajistit u ředitele všechno.“

„Zaměstnance kontroluju denně při práci, jednou za čas udělám výraznější kontrolu. Nemám to rád, vím, že jsou děvčata přetěžovaná, je jich málo, ale mám dobrý tým, jde jim o lidi, dělají svou práci dobře. Výhodou denních kontrol je, že se nezanedbá případný problém, nevýhodou, pokud přijdu na nějaký nedostatek, tak děvčatům je to líto, zlobí se, oponují nedostatkem času, nedostatečným vybavením... Hodnocení probíhá oficiálně několikrát do roka, píšu na děvčata posudek, ony na sebe, pak to porovnáme. Neoficiálně hodnotím každý den, tak jak se co děje, každý den jim děkuju za práci, což určitě zvyšuje jejich motivaci.“

Obecná charakteristika stylu řízení a proces rozhodování:

R2: „Snažím se o demokracii, ale ono to vždycky nejde. Přesto se snažím o diskusi při rozhodování, ale někdy to fakt nejde. Záleží na situaci a na lidech, na každého musím mít jinou metodu, jak s ním vyjít. Musím brát v potaz, že pracovní kolektiv je čistě ženský. Ženský jsou v sociálních službách přirozenější, víc sem patří, ale jsou taky víc ješitný, každá je jiná, ale to mě baví. Myslím, že se taky líp řídí, už jen pro, že jsem taky ženská. Co se týče spolurozhodování, vždycky je to diskuse. Díky ní ony samy přijdou na to, co se po nich chce a zároveň se většinou shodneme na tom, co je třeba udělat, ale tak aby to vyhovovalo i zaměstnancům i klientům. Když umožním spolurozhodování, buduju dobré vztahy s podřízenými, cítím jejich loajalitu. Nevýhodou je, že je to někdy časově velmi náročné, někdy mám pocit, že mě neberou vážně, někdy remcají, i když se jim snažím maximálně vycházet vstříc, to si pak řeknu, že musím být přísnější.“

Komunikace, kontrola a hodnocení:

R2: „Se zaměstnanci mluvím každý den, říkám jim, co je nového, domlouváme, co je třeba udělat, co nás ten den čeká. Informace od ředitele tlumočím já a dostávají zápisy

z porad. Když shora nepřijde žádný rozhodnutí, který je špatně pro zaměstnance, tak je to v pohodě, ale když se jich něco negativně dotkne, to se pak zlobí, chtějí, abych to s ředitelem řešila, protože on s nimi neřeší nic. Jenže já taky nemůžu ředitele přesvědčit vždycky o všem, i když vím, že rozhodl špatně.“

„Zaměstnance kontroluju každý den při práci, někdy udělám mimořádnou kontrolu, hlavně kvůli vedení. Nemám to ráda, zvláště, když se najdou nedostatky a pak po mě chtějí nějaká nápravná opatření nebo sankce. Ta práce, co dělají je těžká, nemůžou všechno stihnout, je jich málo na počet klientů. Co se týče hodnocení, tak já je hlavně chválím, nic víc jim nemůžu nabídnout.“

Obecná charakteristika stylu řízení a proces rozhodování:

R3: *„Myslím, že jsem příliš liberální, někdy mě, ale popadne vztek a je ze mě autokrat, ale jen na chvíli. Většinou se jim snažím udělat takové podmínky, aby si mohly děvčata rozhodovat samy, hodně diskutujeme, hodně řešíme spolu, ale někdy se mi zdá, že mě neposlouchají, nedělají, co mají... To si pak dělám poznámky a pak to s nimi řeším. Myslím, že bych měla být přísnější, ale nedokážu to. Dávám jim hodně prostoru, volnosti a doufám, že ví, kde jsou jejich hranice, vím, že umí pracovat samostatně. Jsou věci, které si rozhodují samy, věci, které rozhodujeme společně, ale to jsou běžné záležitosti. Když přijde nařízení shora, tak nemáme šanci i když víme, že je to rozhodnutí špatný a mohlo by být jiný. Nezáleží třeba na penězích nebo nějakých zákonech. To, že rozhodujeme spolu je jediné dobře. Holky víc ví, líp pochopí, co je nutné a mají pocit, že jsou zapojené. Nevýhodou je pořád nedostatek času. To, že je kolektiv čistě ženský, je pro mě jediné dobře, nemám zkušenosti s muži, ale ženský mají cit pro sociální služby, víc jim rozumím.“*

Komunikace, kontrola a hodnocení:

R3: *„Komunikujeme denně, všemi způsoby – ústně, písemně... To myslím probíhá dobře, mezi mnou a děvčaty. Špatná je zprostředkovaná komunikace, přes zápisy z porad vedení, to často vznikají drby, což se snažím uvádět na správnou míru.“*

„Kontrolu provádím každý den, jak už jsem říkala, dělám si poznámky, pak to probíráme a holky chyby odstraňují. Takové velké kontroly většinou ohlašuju, nemám ráda přepadovky, nemyslím, že mají smysl. Stejně se vždycky něco najde a pak je trestat... Sebrat jim peníze, vždyť už tak mají málo. Hodnotím je taky každý den, asi jednou do roka oficiálně, kvůli odměnám nebo osobnímu příplatku, ale nemyslím, že by v ten čas pracovaly nějak jinak. Ony dělají celý rok, co můžou.“

Obecná charakteristika stylu řízení a proces rozhodování:

R4: „Určitě jsem demokrat. Co se týče rozhodování, zapojovat podřízené... No, jak v čem. Jsou věci, které nerozhodnu nebo nemůžu zasahovat ani já, často ani ředitel, o něčem prostě rozhodne město, ať se nám to líbí nebo ne. Pokud jde o chod oddělení, běžné věci, pak nechávám rozhodnutí na podřízených a na staniční, která se s děvčaty společně rozhodne. Pokud rozhodují něco problematictějšího, pak mě samozřejmě informují, když s nimi souhlasím, беру zodpovědnost na sebe. Myslím, že takto rozhodovat je správné, když se podílí pracovnice, vím, že se rozhodují na základě reality, proto bude jejich volba nejlepší. Když rozhodování probíhá tak jak říkám, je zachován postup a nepanuje anarchie. A že kolektiv je čistě ženský je naprosto v pořádku, chlapi mě jako pracovníci v sociálních službách pracovně vždycky zklamali. Nemyslím ani, že jsou ženy víc nemocné než muži, že odcházejí na mateřskou dovolenou, to je přece normální. Rozhodně akceptuji vše negativní na ženském kolektivu, ale hlavně ať jsou v přímé péči ženské.“

Komunikace, kontrola a hodnocení:

R4: „Co se týče komunikace s pracovníci v přímé péči, nejsem s nimi každý den v přímém kontaktu. Každý den mluvím se staniční sestrou z každého oddělení. Samozřejmě přímá komunikace s děvčaty chybí a určitě chybí i jim. Ovšem je jich moc a není v mých silách s každým mluvit každý den. Nemám problém, když za mnou přijdou si pohovořit, ale ony většinou přichází, když už je problém velký. Důležité je, aby dobře probíhala komunikace mezi pracovníci a staniční sestrou. Pokud vážne tady, pak

vázne i mezi mnou a staničními. Samozřejmě probíhá písemná komunikace, ale tady dochází k tlumočení, vzniká šum, věci nejsou pochopeny tak, jak mají.“

„Kontrolu a hodnocení přenechávám staničním. Ty ví nejlépe, jak jejich podřízené pracují.“

Obecná charakteristika stylu řízení a proces rozhodování:

R5: *„Určitě nejsem žádný direktor, myslím, že jsem demokrat. Jsou samozřejmě situace, kdy musím být direktivní, ale to je intuitivní, někdy je třeba něco nařídit bez diskusí. Co se týče zapojování podřízených do rozhodování – vždy záleží na situaci. Kolektivní rozhodování je vždycky lepší – pracovnice jsou vtaženy do děje, cítí se důležité, ale zároveň je důležité mít nastavená pravidla pro spolurozhodování, aby nedocházelo ke zneužívání. Rozhodně raději rozhoduji v týmu, už jen pro motivaci podřízených. Co se týče složení kolektivu, jsem pro smíšený kolektiv. Je víc vyvážený. Je možné využít mužskou sílu, muži mohou pečovat o klienty muže. Ženy jsou zase přirozené pečovatelky, ale stále řeší směnnost, jak skloubit práci s rodinou, často je mezi ženami nevraživost, vznikají drby. Muži jsou víc flexibilní, víc přímý.“*

Komunikace, kontrola a hodnocení:

R5: *„Komunikace s podřízenými probíhá oboustranně, bezprostředně, ústně, písemně a hlavně neustále. Největší význam má samozřejmě ústní komunikace, dává možnost okamžitě reagovat, odstraňovat problémy. Informace od vedení předávám já ústně a děvčata dostávají zápisy z porad vedení. Zatím žádné vážnější problémy v komunikaci nevidím, ale jsem tu krátce a i moje podřízené se tu teprve rozkoukávají.“*

„Hodnotit se snažím vždycky bezprostředně, ať už chválit nebo kárat. Myslím, že takové hodnocení je nejefektivnější. Stejně je to s kontrolou, ta je samozřejmě každodenní a na to navazuje moje hodnocení. S oficiální kontrolou a hodnocením ještě nemám zkušenost, jsem tu krátce.“

Obecná charakteristika stylu řízení a proces rozhodování:

R6: „Můj styl řízení? Myslím, že je to takový miš – maš. Vnitřně jsem autoritativní typ, inklinuju k tomu, že chci rozhodovat sama, ale zároveň vím, že je nutné spolurozhodovat. U pečovatelek nelze použít jiný než autoritativní styl. Tam je třeba za ně rozhodnout, přesně jim říct, co se po nich chce. Mám takovou zkušenost, dříve jsem jim věřila, že věci udělají dobře, ale dobře to nedopadlo. U nepedagogických pracovníků můžu mít jiný přístup. Tam jsem spíš liberál, protože naše pozice jsou vyjasněné, ony ví, kam můžou a kam ne. Ale někdy musím být za autoritu – když se začnou flákat – a pak to zase funguje. Výhoda autokratického řízení? Myslím, že pečovatelkám vyhovuje, ony očekávají příkazy, je to pro ně pohodlnější nepřemýšlet, nejsou schopny samostatné práce, hroutily by se z toho, kdyby musely samy rozhodovat. Musí přesně vědět, co mají dělat, jak mají reagovat, zvlášť v krizových situacích. Nevýhodou je, že se holky stávají laxními, pouze čekají, žádná iniciativa. Taky se může stát, že převálcuju dobrý nápad. U nepedagogických pracovníků můžu být i trochu liberál, čekám, s čím přijdou, na jejich iniciativu a pak společně rozhodneme. Díky tomu se určitě cítí na vyšší úrovni, nejsou cvičené opičky, mají dovoleno přemýšlet, jsou samostatné. Nevýhodou je, že ty naše diskuse zabírají spoustu času, ale když to k ničemu nevede, tak prostě rozhodnu. Že, je kolektiv čistě ženský je v pořádku, chlap jako pečovatel je divná záležitost. Ženský vytváří příjemný babinec, řeší spolu problémy i osobní, podporují se, samozřejmě taky vznikají drby. Možná trochu chybí náhled chlapa.“

Komunikace, kontrola a hodnocení:

R6: „S oběma skupinama pracovníků komunikuji denně mailem, akutní věci řešíme okamžitě ústně a jednou za týden máme poradou. V každé skupině je určená koordinátorka a s tou mluvím každý den. Myslím, že to funguje dobře, neztrácíme čas.“
„Kontrolu dělám, jak je potřeba, hodně spoléhám na koordinátorky, na samostatnost nepedagogických pracovníků. Hodnotím je slovně na každé poradě, oficiálně jednou do roka kvůli odměnám.“

Tabulka č. 2 – Charakteristiky stylu řízení

Respondent	Převažující styl řízení	Vybrané prvky stylu řízení			
		Spolurozhodování (převažující)	Komunikace (převažující)	Kontrola (převažující)	Hodnocení (převažující)
R1	Demokratický	Ano	Přímá, ústní	Průběžná	Průběžné, slovní
R2	Demokratický	Ano	Přímá, ústní	Průběžná	Průběžné, ústní
R3	Liberální	Ano	Přímá, ústní	Průběžná	Průběžné, ústní
R4	Demokratický	Ano	Nepřímá, písemná	Průběžná	Pravidelné, písemné
R5	Demokratický	Ano	Přímá, ústní	Průběžná	Průběžné, ústní
R6	Autokratický (pečovatelky)	Ne	Přímá, ústní	Průběžná	Průběžné, ústní
	Demokratický (nepedagogické pracovníce)	ano	Přímá, ústní	Průběžná	Průběžné, ústní

Zdroj: vlastní výzkum

2. otázka – Čím je charakteristické vedení lidí ve vaší organizaci?

V této části rozhovoru jsem věnovala pozornost především způsobům motivace a stimulace zaměstnanců. Zajímalo mě, jak se jednotlivé vedoucí pracovníce vnímají jako autoritu, potažmo na čem je jejich autorita, respektive moc, založena. Pět ze šesti

respondentek popsala svůj styl vedení jako kombinaci participativního a podporujícího stylu, jedna z vedoucích pracovních podmiňuje svůj styl vedení skupině podřízených.

Moc (autorita) :

R1: „Myslím, že jsem pro děvčata autoritou, už jen proto, že to vyplývá z hierarchického postavení v zařízení. Ale myslím, že jsem autoritou i proto, že mám znalosti, že se se mnou jako s člověkem i nadřízenou ztotožňují. Vidím odezvy od podřízených – pracují dobře, většinou samostatně, nebojí se za mnou přijít s problémem nebo s novým nápadem.“

Motivace a stimulace:

R1: „Snažím se uspokojovat potřeby pracovních, například se jim snažím vyjít vstříc při plánování směn, zajímám se o jejich podněty na zlepšení práce. Snažím se jim být nápomocná při zavádění nových věcí, umožňuju jim studovat – upravuju jim rozvrh podle školy, ale i podle jiných požadavků. Snažím se udržovat dobrou náladu, povzbuzovat je, usnadňovat a upravovat podmínky na pracovišti. Zajímají mě jako lidi, nejen jako zaměstnanci. Každá z děvčat má nějaké problémy, doma, s dětmi, mluvím s nimi o tom, a když můžu, pomůžu. Myslím, že na holky nejvíce motivačně působí, když je v práci pohoda, dobrá nálada, když je pochválím, zapojím do rozhodování nebo je pověřím nějakým složitějším úkolem. Důležité je, aby fungovala skupina v pohodě. Když je mezi holkama nějaký problém, je to hned znát, takže s nimi o tom mluvím, většinou přijdou samy. Ze stimulačních prostředků mi nejvíce chybí možnost poskytnout nějaké benefity – poukázky na kulturu, masáže, příspěvky na penzijní připojištění. Ale taky zástupy za marození, počítačové kurzy, když zaměstnavatel chce, aby na nich děvčata pracovala.“

Moc (autorita) :

R2 : „Asi jsem autoritou, hlavně díky věku a taky protože se k nim chovám slušně.“

Motivace a stimulace:

R2: „Hodně chválím, samozřejmě o to víc, když se podaří něco vyjímečného. Snažím se jim ulehčovat jejich těžkou práci, vycházím vstříc s pracovním rozvrhem, dělám jim drobné radosti. Chtěla bych jim dát víc peněz. Ta každodenní dřina je špatně finančně ohodnocená, taky by měli mít víc odpočinku mezi směnami. Ráda bych jim poskytla i něco pro ně užitečného z fondu kulturních a sociálních potřeb, třeba masáže, ale to bych musela mít oporu v řediteli. Ten zajistí všem plavanky, protože je to nejjednodušší, nezajímá ho, co by zaměstnanci chtěli. Z té motivace asi nejvíc funguje osobní přístup, zájem o jednotlivé zaměstnance – nejen pracovní. Co se týče finančních odměn, moc to nepůsobí, a to přesto, že výplaty mají malé. Raději by si přáli, aby je vedení, myslím ředitel bral vážně, aby s nimi mluvil, informoval je o změnách a nesvolával je, jen když jim chce vynadat.“

Moc (autorita) :

R3: „Nevím, jestli jsem pro děvčata autoritou. Někdy mám pocit, že mě berou, jindy ne. Nejspíš jsem pro ně autoritou díky znalostem. Ví, že holky ocení, když jim vysvětlím zdravotnické věci. Pak ví, co mají dělat a taky proč. Jinak asi jako autorita nevystupuju, spíš se snažím přizpůsobovat situaci a jednotlivým pracovnícím.“

Motivace a stimulace:

R3: „Z motivace mě napadá, že je zapojuju do rozhodování. Záleží ovšem na situaci, jestli je čas diskutovat. Těžko motivovat odměnami, když peníze nejsou. Spíš se snažím hodně chválit. Chci, aby věděly, že je jejich těžká práce k něčemu, že má velký význam. Myslím, že peníze zas tak motivačně nepůsobí. Kdo pracuje solidně, bude pracovat solidně s více i méně penězi. Taky se jim snažím vycházet vstříc s plánováním dovolených, služeb, když potřebují volno. Taky bych chtěla, aby bylo dost pracovních pomůcek a vybavení. Možná to moc motivačně nepůsobí, ale když jim něco pořídíme, vidím, že mají radost., že se o ně staráme. Taky bych jim ráda zařídila rehabilitaci, ale vím, že na to zařízení nemá peníze.“

Moc (autorita) :

R4 : „Kladu si otázku, jestli jsem autoritou, jestli respekt vůbec mám. Nemyslím, že jsem ten typ vedoucího, který své vedení staví na strachu a trestech. Spíš je moje autorita postavena na oficiální hierarchii. Znalostmi taky nějak zvlášť nepřevyšuju, mám pořád co doplňovat. Jsem raději, když spolupráce nebo naše fungování je na bázi rodiny. Mám poměrně oporu v práci pracovníc – chodím se s nimi radit, uvítám názory podřízených.“

Motivace a stimulace:

R4 : „První, co mě napadne, jsou peníze. Odměny jsou ovšem jednou za rok, takže se motivace ztrácí. Bylo by hezké mít určitý příděl peněz třeba na půl roku, pracovníce by to věděly, pak by byly motivovány. Nejvíc motivačně asi funguje to, že jsou zapojeny do běžného rozhodování, že se o ně zajímám, pochválím je, třeba veřejně v zápisu z porady. Ale je to zase člověk od člověka, na někoho fungují peníze, na někoho pochvala. Ta, myslím, funguje vždycky a na každého. Ráda bych, aby měly lepší pracovní podmínky, aby nebyly tolik pracovní přetěžované. Mám vize, ale vždycky to skončí u peněz. Chtěla bych víc personálu.“

Moc (autorita) :

R5: „Myslím, že mě podřízení vnímají jako autoritu, ačkoliv já se tak sama necítím. Určitě je založena na hierarchii, na tom, že rozhoduji, že mám poslední slovo. Určitě hraje důležitou roli vzdělání a praxe. A rozhodně můj věk.“

Motivace a stimulace:

R5: „Nejvíc motivuji děvčata tím, že je vtahuji do dění, do vedení oddělení vůbec. Podporuji je ve vzdělávání. Snažím se o vytváření přátelského kolektivu, příjemného prostředí. Samozřejmě průběžně používám ocenění, kladné hodnocení a poděkování. To je podle mě obrovská motivace. Jistě, peníze jsou také velká motivace, ale nemyslím, že v sociálních službách tak zásadní. Bylo by úžasné mít pro děvčata víc peněz, ale to už není pouze na mě. Nebráním se ničemu, co děvčata motivuje a je to zadarmo.“

Moc (autorita) :

R6: *„Moje autorita je postavena na funkci vedoucí, na informacích, na tom, že mám poslední slovo při rozhodování. Ale určitě svou moc proti děvčatům nezneužiju, pomáhám jim řešit problémy. Vím, že nemá smysl patlat se v průšvihách, je třeba je řešit.“*

Motivace a stimulace:

R6: *„Pečovatelky i nepedagogické pracovnice mají velmi nízké platy, takže nejvíc slyší na peníze, odměny. Ale odměna jednou za rok zas tak motivačně nepůsobí. Rozhodně je chválím a oceňuji. Řekla bych, že by je měla motivovat možnost dalšího vzdělávání, ale ony to vůbec neocení, vůbec to motivačně na ně nepůsobí. Rozhodně bych pro ně chtěla víc peněz, benefity za věrnost zaměstnavateli, příspěvky na spoření. Ale bohužel, nejsou peníze. Taky tu moc nefunguje komunikace s ředitelem, abych věděla, co pro zaměstnance ve směru motivace můžu udělat. Ředitel neposkytuje informace ani střednímu managementu, neznám vize ředitele, nevím, jaká bude budoucnost. Těžko pak motivovat zaměstnance“*

Tabulka č. 3 – Charakteristiky stylu vedení

Respondent	Styl vedení	Vybrané prvky stylu vedení	
		Moc	Stimulace
R1	Participativní, podporující	Legitimní, odborná, referenční	Povzbuzování, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce
R2	Participativní, podporující	Legitimní	Povzbuzování, pracovní podmínky a režim práce
R3	Participativní, podporující	Legitimní, odborná	Povzbuzování, pracovní podmínky a režim práce
R4	Participativní	Legitimní	Pracovní podmínky a režim práce
R5	Participativní, podporující	Legitimní, odborná	Atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, povzbuzování
R6	Direktivní (pečovatelky)	Legitimní, odborná, informační	Pracovní podmínky a režim práce, hmotné odměny
	Konzultativní (nepedagogické pracovnice)		

Zdroj: vlastní výzkum

3. otázka – Jakým způsobem probíhá prevence vzniku problému charakteristických pro oblast sociálních služeb?

V této části jsem kladla otázky týkající se syndromu vyhoření (vyčerpání) a fluktuace. Zajímalo mě, jakým způsobem vedení zjišťuje míru rizika vyhoření a jakým způsobem předchází fluktuaci.

Syndrom vyhoření a fluktuace:

R1: *„Rozhodně děvčata sleduju, pozoruju je, mám o ně zájem, a když se mi něco nezdá, jdu si s nimi promluvit. Základem prevence je určitě dobrá komunikace, udělat si na děvčata dost času. U nás se supervize používá, ale jen 2x ročně, což je málo a stejně není ideální. Ale v týmu jsou dobré vztahy, děvčata si důvěřují – mohou si mezi sebou ulevit. Taky se snažím stavět rozvrhy tak, aby měly volno na odpočinek.“*

Syndrom vyhoření a fluktuace:

R2: *„Děvčata samozřejmě sleduju, mluvím s nimi. Školení na téma prevence nám ředitel neumožnil, supervize jsou jen dvakrát do roka, kde se stejně jen nadává na ředitele a stejně se nic neřeší. Asi by byly dobré častější supervize, kvalitní školení, ale to nemáme, takže si to řekneme mezi sebou, zanedáváme si.“*

Syndrom vyhoření a fluktuace:

R3: *„Holky pozoruju, mluvím s nimi, snažím se stavět služby, aby měly volno mezi směnami a stavět služby taky podle složení osob ve směně. Top management nemá představu o tom, co musí holky všechno zvládat a od toho se taky odvíjí i opatření prevence. Tedy žádné od nejvyššího vedení.“*

Syndrom vyhoření a fluktuace:

R4: *„Zaměstnance sleduju, zvláště v čase dovolených, nebo když někdo marodí a směny jsou personálně oslabené. Snažím se získat brigádníky, nějakou výpomoc, ale jsme omezeni penězi. Supervizi taky máme, ale 2x ročně nemá smysl, co se týče prevence. Spíš než na syndrom vyhoření věřím na vyčerpání. Snažím se usnadňovat práci různým*

vybavením, ale všechno je to o penězích. Přesto si myslím, že tu děvčata jsou spokojená, nadšená ne, ale spokojená.“

Syndrom vyhoření a fluktuace:

R5: „Děvčata pozoruju, ptám se cíleně a ony většinou řeknou, co se děje a pak je třeba jim pomoci. Snažím se dobře rozepsat směny, aby měly dost volna na relax a odpočinek. Jak moc preventivně působí supervize nevím, vždycky strašně záleží na supervizorovi, ale děvčata supervizi většinou odmítají.“

Syndrom vyhoření a fluktuace:

R6: „Syndrom vyhoření, skepse nebo provozní slepota. Říkejme tomu, jak chcete. Je důležitá psychická podpora, ale tady není ideální. Pokud není zralý management v tomhle směru, tak to špatně dopadá. Jistě, že zaměstnance pozoruju, mluvím s nimi. Někdo chce supervizi, někdo chce peníze, každý se brání vyhoření jinak. Já bych byla pro relaxační pobyty, různé týmové hry. Supervize probíhá, ale pro nás je hlavní intervize.“

Tabulka č.4 – Prevence syndromu vyhoření (vyčerpání) a fluktuace

Respondent	Prevence syndromu vyhoření a fluktuace	Zjišťování míry rizika vyhoření
R1	Fungující komunikace, dobré vztahy, supervize	Pozorování, rozhovor
R2	Fungující komunikace, dobré vztahy, kvalitní vzdělávání	Pozorování, rozhovor
R3	Důraz na odpočinek mezi směnami	Pozorování, rozhovor
R4	Zlepšování pracovních podmínek	Pozorování, rozhovor
R5	Fungující komunikace, důraz na odpočinek mezi směnami	Pozorování, rozhovor
R6	Supervize, intervize, psychická podpora podřízených	Pozorování, rozhovor

Zdroj: vlastní výzkum

5 Diskuse

Úvodní část rozhovoru patřila identifikačním otázkám. Skladba otázek byla zvolena tak, aby bylo možné identifikovat, zda manažerské dovednosti vedoucích pracovníků jsou založeny spíše na vrozených či získaných vlastnostech, které uvádí Matoušek (2008) a jak dosažené vzdělání, předchozí praxe a délka praxe ovlivňují styl řízení jednotlivých vedoucích. Ze získaných odpovědí je možné předpokládat, že pět ze šesti respondentek své manažerské dovednosti, zakládá jak na vrozených tak na získaných dovednostech podložených vysokoškolským vzděláním, jehož obsahem bylo rovněž studium teorie řízení. Pouze jedna respondentka má středoškolské vzdělání, jehož součástí teorie řízení nebyla, tudíž je možné předpokládat, že manažerské dovednosti jsou založeny především na dovednostech vrozených. V následujících částech rozhovoru je rovněž patrné, jak získané vzdělání ovlivňuje styl řízení jednotlivých pracovníků a to především v oblasti teoretického koncipování stylu řízení. Zajímavé bylo zjištění, že rozličná délka praxe či předchozí praxe na pozici vedoucího pracovníka, zásadně neovlivnily styly řízení jednotlivých respondentek a dotazované se, až na malé rozdíly, shodují.

V druhé části rozhovoru jsem respondentkám kladla otázky týkající se zvolených stylů řízení. Respondentce R2, která nezískala vzdělání v oblasti teorie řízení, bylo nutné pojem styl řízení objasnit. Poté dokázala, stejně jako ostatní respondentky, kvalitně popsat svůj styl řízení. Respondentky R1, R2, R4 a R5 udaly, že aplikují demokratický styl řízení. Jejich popisy se shodovaly s charakteristikami, které ve své knize uvádí Tureckiová (1997). Tureckiová jako základní charakteristiky demokratického stylu řízení uvádí spoluúčast podřízených na rozhodování, zájem o názory, potřeby zaměstnanců, což se shoduje i s popisy dotazovaných respondentek. Jako pozitivní důsledek jednoho ze základních rysů demokratického stylu řízení respondentky uvádějí „vtažení do děje“, což koresponduje s tvrzením Carnegieho (2011), která uvádí, že spoluúčast na rozhodování zvyšuje motivaci, kreativitu, zodpovědnost a pracovní spokojenost. Mimo tyto, ve vztahu k pracovníkům v sociálních službách, pozitivní efekty demokratického stylu respondentky uváděly i

celou řadu kladných aspektů ve vztahu k sobě samým jako vedoucím pracovníkům. Vyzdvihovaly především získání širšího pohledu na věc, budování dobrých vztahů s podřízenými a rozhodování na základě reality. Zastánkyně tohoto stylu řízení obtížně hledaly negativa zvoleného stylu, pouze respondentka R2 uvedla, že společné rozhodování je někdy velmi časově náročné, ale většinou se dotazované shodují, že se jedná o vhodně zvolený styl, což potvrzuje i Dvořáková (2007), která uvádí, že tento styl je vhodný pro většinu pracovních skupin. Co se týče oblasti rozhodování, uvádí respondentky jako zásadní problém nefunkční spolupráci či komunikaci s top managementem, což charakterizují slova respondentky R1: „*Ve směru ke mně nebo podřízeným je ale problém, pokud se společně na něčem dohodneme, že mi to ředitel smete ze stolu. To pak působí na mě i pracovnice špatně, když víme, že jsme rozhodly správně, ve prospěch klientů nebo i nás, zaměstnanců. Pokud dostanu striktní příkaz od ředitele, který nevyhovuje ani zaměstnancům ani klientům, pak jsou podřízení podráždění. Snažím se rozhodnutí vysvětlit, ale někdy tomu nerozumím ani já. Často ředitel rozhoduje o věcech, které by si měli především říct podřízení, například nákup zvedáků nebo jiných pomůcek. Pracuji s tím pracovnice, ale nikdo se s nimi neporadí, pak jim to zařízení nevyhovuje a jsou podrážděné nebo drahé zařízení někde leží nevyužitě...*“. Tento projev autokratického stylu řízení top managementu potom vyvolává jasné důsledky, které Mayerová (1997) popisuje jako nespokojenost, ztrátu pracovní motivace, kreativity, zodpovědnosti apod. Další otázky o stylu řízení se týkaly komunikace, hodnocení a kontroly podřízených. Reprezentantky demokratického stylu řízení, vyjma respondentky R5, uvádí, že se svými podřízenými komunikují denně, převážně přímo ústně, přičemž je tato komunikace podepřena písemnou formou komunikace. Verbální přímou komunikaci považují za základ a to zejména vzhledem k možnosti okamžitě reagovat a odstraňovat vzniklé problémy, což potvrzuje i názor Stýbla (1993). Uvedené respondentky neshledávají negativní efekty tohoto druhu komunikace, což potvrzuje i tvrzení respondentky R4, která není v každodenním kontaktu: „*Samozřejmě přímá komunikace s děvčaty chybí a určitě chybí i jim. Ovšem je jich moc a není v mých silách s každým mluvit každý den. Nemám problém, když za mnou přijdou si pohovořit, ale ony většinou přichází, když už je problém velký.*“

Z vyjádření těchto respondentek (R1, R2, R4, R5) je tedy zřejmé, že přímá každodenní komunikace je nutnou součástí stylu řízení, pakliže má mít pozitivní vliv na pracovníky v sociálních službách, ve smyslu motivace a informovanosti podřízených, stejně tak je důležitá pro včasné řešení problémů či prevenci vzniku problémů. O písemné komunikaci, která je jedinou formou komunikačního styku mezi top managementem a podřízenými – pracovníky v sociálních službách se vyjadřují spíše negativně, což je zřejmé z předchozí citace a což potvrzuje i Stýblo (1993). Oblast kontroly a hodnocení je pro respondentky zastávající demokratický styl řízení (vyjma R4) rovněž každodenní záležitostí, což stejně jako každodenní přímá komunikace umožňuje pružně reagovat na aktuální situace a prostřednictvím pozitivního hodnocení zvyšovat motivaci podřízených, což potvrzuje i Stýblo (1993).

Respondentka R3 popisuje svůj styl řízení jako liberální. Respondentka R6, která je nadřazena dvěma odlišně zaměřeným skupinám pracovníků v sociálních službách, podmiňuje svůj styl řízení pracovní skupinou. U skupiny nepedagogických pracovníků rovněž zvolila liberální styl, pro skupinu pečovatelek styl autokratický. R3 nejenže výslovně označila svůj styl přesnou terminologií, dokázala jej charakterizovat v souladu s popisem, který uvádí Mayerová (1999), ale zároveň velmi přesně popsala negativní efekty nevhodně zvoleného stylu, které jsou totožné s důsledky, které zmiňovaná autorka uvádí. Výrok: „*Někdy se mi zdá, že mě neposlouchají, nedělají, co mají.*“ koresponduje s popisem Mayerové (1999), která uvádí tyto negativní důsledky: nerespektování vedoucího, proměnlivá kvalita pracovní činnosti apod. I když je zřejmé, že respondentka nezvolila vhodný styl řízení a tuto skutečnost připouští, není schopna, pravděpodobně vzhledem k chybějícím vrozeným vlastnostem manažera, svůj styl řízení změnit, což dokládá výrokem: „*Myslím, že bych měla být přísnější, ale nedokážu to.*“

Respondentka R6 pro skupinu nepedagogický pracovníků rovněž zvolila liberální nebo spíše liberální styl řízení, který se vzhledem ke složení pracovní skupiny osvědčil. Respondentka R6 hodnotí tento styl pozitivně z toho důvodu, že zvyšuje samostatnost, pracovní iniciativu a kreativitu, jak uvádí i Armstrong (2007). Předpokladem aplikace tohoto stylu řízení je dobrá znalost pracovní skupiny, což respondentka v rozhovoru

potvrdila. I u druhé skupiny (pracovní skupina pečovatelek) R6 zvolila styl řízení na základě dobré znalosti pracovní skupiny a po předchozí negativní zkušenosti, kdy se snažila o liberální styl. Negativní efekty, které nastávaly, byly shodné s důsledky, které uvádí Mayerová (1999). Jako důvod pro změnu stylu respondentka R6 uvádí: *„Myslím, že pečovatelkám vyhovuje, ony očekávají příkazy, je to pro ně pohodlnější nepřemýšlet, nejsou schopny samostatné práce, hroutily by se z toho, kdyby musely samy rozhodovat. Musí přesně vědět, co mají dělat, jak mají reagovat, zvláště v krizových situacích.“* Respondentka R6 si samozřejmě uvědomuje i negativní důsledky, což ilustruje její výrok: *„Nevýhodou je, že se holky stávají laxními, pouze čekají, žádná iniciativa. Taky se může stát, že převálcuju dobrý nápad.“* Tento výrok je potom v souladu s negativními efekty stylu řízení, jak je uvádí Váchal (2013). Jde zejména o lhostejnost, poddajnost, absenci kreativity a nízkou úroveň pocitu zodpovědnosti za výsledky práce. I přes tato negativa respondentka R6 považuje autokratický styl řízení za vhodný, otázkou je proč se nepokusila o styl demokratický, který lze aplikovat u většiny pracovních skupin.

V oblasti komunikace, kontroly a hodnocení se tyto respondentky (R3, R6) shodují s ostatními respondentkami.

V této části rozhovoru mě rovněž zajímalo, jak vedoucí přijímají kolektivy, které jsou tvořeny pouze ženami. Respondentky R1, R2, R3, R4 a R6 považují čistě ženské kolektivy za přirozené, díky společensky uznávané a obecně přijímané roli ženy jako pečovatelky, což je ve shodě s mnoha genderovými studii. Jako pozitivní aspekt dále uvádí stejný pohled na věc, vzájemné porozumění, ale připouští, že ženský kolektiv preferují i z důvodu absence praxe s vedením mužského či smíšeného kolektivu. Negativa spatřují v chybějícím mužském pohledu či neochotě přijímat změny ve srovnání s muži. Respondentka R5, která jako jediná má dlouholetou praxi s řízením různě složených pracovních skupin, by upřednostňovala smíšené pracovní skupiny, což podkládá výrokem, který v sobě zahrnuje jak pozitiva, tak negativa ženského kolektivu: *„Co se týče složení kolektivu, jsem pro smíšený kolektiv. Je víc vyvážený. Je možné využít mužskou sílu, muži mohou pečovat o klienty – muže. Ženy jsou zase přirozené*

pečovatelky, ale stále řeší směnnost, jak skloubit práci s rodinou, často je mezi ženami nevráživost, vznikají drby. Muži jsou víc flexibilní, víc přímí.“

V další části rozhovoru jsem se zaměřila na získávání informací o stylu vedení s důrazem na motivaci a stimulaci podřízených. V úvodní části této fáze rozhovoru bylo nutné respondentkám objasnit, co pojem vedení znamená, jak se liší od stylu řízení. Vzhledem k tomu, že žádná z respondentek nedokázala označit svůj styl vedení odborným termínem, jsem pro posouzení stylu použila teorii Cesta – cíl, přičemž u čtyř respondentek se jednalo o kombinaci dvou stylů, dvě respondentky využívají převážně jednoho stylu vedení. R1, R2, R3, R5 popsaly svůj styl vedení jako kombinaci participativního a podporujícího stylu vedení, R4 popsala svůj styl vedení jako participativní, R6 ve vztahu k pečovatelkám jako direktivní, ve vztahu k nepedagogickým pracovnícím jako styl vedení orientovaný na dosažení cílů, což je v souladu s charakteristikami, které uvádí Cejthamr (2010). Při porovnání stylu řízení a stylu vedení je zřejmé, že uvedené styly vedení korelují se styly řízení, jako jejich součástí, což je zřejmé ze zjištěných informací v předchozí části rozhovoru, ale i z informací, které jsem získala dotazy po způsobech motivace a stimulace.

Cejthamr (2010) uvádí, že podstatou vedení je moc respektive autorita. Zajímalo mě, zda se vedoucí pracovníci považují za autoritu a na jakém typu moci své vedení zakládají. Pět respondentek (R1, R2, R4, R5, R6) uvedlo, že své vedení zakládají na hierarchickém postavení a zároveň na dalších zdrojích moci. Nejčastěji jmenovaným zdrojem bylo vzdělání a odbornost (R1, R2, R3, R5, R6). Pozitivní vliv, tohoto zdroje moci, je evidentní ve vyjádření respondentky R3: *„Nejspíš jsem pro ně autoritou díky znalostem. Vím, že holky ocení, když jim vysvětlím zdravotnické věci. Pak ví, co mají dělat a taky proč.“* Pouze jedna respondentka uvedla, že svůj styl vedení staví na identifikaci svých podřízených se sebou, což Cejthamr (2010) definuje jako moc referenční. R1: *„Ale myslím, že jsem autoritou i proto, že mám znalosti, že se se mnou jako s člověkem i nadřízenou ztotožňují. Vidím odezvy od podřízených – pracují dobře, většinou samostatně, nebojí se za mnou přijít s problémem nebo s novým nápadem.“* Tento výrok jasně vyjadřuje pozitivní vliv tohoto zdroje moci, předpokládám, že

vzhledem k tomu, že referenční moc zmínila pouze jedna respondentka, je tento zdroj moci spíše ojedinělou záležitostí.

V této části rozhovoru, která se zabývala otázkou vedení, mě zajímalo, jakým způsobem vedoucí pracovníci motivují své podřízené a jaké stimulační prostředky používají. Všechny respondentky se shodly na tom, že nejčastěji pro zvýšení motivace používají různé formy pochvaly, což je v souladu s tvrzením Stýbla (1993), který uvádí, že podstatou motivace jsou hierarchicky uspořádané potřeby, které popisuje Maslowova teorie potřeb. Podle této teorie je nutné uspokojovat potřeby postupně, od základních (fyziologických) po specifické. Potřeba pochvaly, respektive ocenění, je vyšší potřebou, ale respondentky uváděly i způsoby, kterými jsou uspokojovány potřeby nižší. Ve vztahu k pracovnímu procesu se jedná zejména o zlepšování pracovních podmínek (pomůcky, prostředí) a plánování směn tak, aby pracovníce měly dostatek času na regeneraci a odpočinek. Co se týče uspokojování vyšších potřeb většina respondentek (R1, R3, R4, R5) uvádí motivování prostřednictvím zapojení do rozhodování a pověřování složitějšími úkoly, což představuje uspokojení potřeby seberealizace, jak uvádí i Provazník (1998). Mezi další nejčastěji uváděné způsoby jak motivovat podřízené, respondentky uváděly péči o vztahy v pracovním kolektivu, osobní přístup a zájem o jednotlivé zaměstnance. Vhodné užití těchto způsobů motivace potvrzuje jednak Maslowova teorie potřeb, jednak Bedrnová (2004), která tyto prvky motivování pracovníků označuje jako vnější (udržovací) faktory, které pokud chybí, vyvolávají pracovní nespokojenost. Pokud je tento faktor v dobrém stavu, pak sice k pracovní motivaci příliš nepřispívá, ale má rozhodně vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců, což je rovněž podle Tureckiové (2004) nutnou podmínkou efektivního využívání pracovního potenciálu. Dále mě zajímalo, jaké stimulační prostředky považují za nejefektivnější a které by rády využívaly. Bedrnová (2004) za nejvýznamnější stimulační prostředek považuje hmotnou odměnu. Je samozřejmé, že zaměstnanci jsou přirozeně motivováni stálým platem jako zdrojem obživy, ovšem, co se týče mimořádných odměn, pak polovina respondentek (R2, R3, R5) předpokládá zásadního stimulačního vlivu odměn neguje, což prezentuje výrok R2: „*Co se týče finančních odměn, moc to nepůsobí, a to přesto, že výplaty mají malé.*“ Pouze respondentka R6

potvrdila, ale zároveň částečně zpochybnila Bedrnovou (2004) předložené tvrzení a to výrokem: „*Pečovatelky i nepedagogické pracovnice mají velmi nízké platy, takže nejvíc slyší na peníze, odměny. Ale odměna jednou za rok zas tak motivačně nepůsobí.*“ Přesto právě finanční odměny nebo jiné formy odměn (poukázky na masáže, penzijní přípojištění, benefity za věrnost zaměstnavateli) jsou nejčastěji uváděnými stimulačními prostředky, které vedoucím pracovním chybí a které by rády využívaly zejména vzhledem k nízkým platům pracovníků v sociálních službách. Za nejefektivnější stimulační prostředek respondentky považují povzbuzování pracovníků, který Stýblo (2013) uvádí na třetím místě ve výčtu stimulačních prostředků řazeném podle psychologického hlediska. Na druhém místě respondentky uváděly spoluúčast na rozhodování, což je podle Provozníka (1998) stimulační prostředek, který označuje jako obsah práce zahrnující celou řadu apelů, o kterých se jednotlivé respondentky rovněž zmiňovaly. Jednalo se zejména o pověřování složitějšími úkoly, potvrzení významu a důležitosti práce pracovníků v sociálních službách a možnosti či umožnění dalšího vzdělávání. Jako další stimulační prostředek respondentky uváděly zkvalitňování pracovních podmínek a režimu práce, což se podle Bedrnové (2004) projevuje jak zlepšením pracovního výkonu, tak zlepšením vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Toto tvrzení ilustruje výrok respondentky R3: „*Taky bych chtěla, aby bylo dost pracovních pomůcek a vybavení. Možná to moc motivačně nepůsobí, ale když jim něco pořídíme, vidím, že mají radost, že se o ně staráme.*“

Jako negativum ve vztahu k motivování zaměstnanců respondentky uváděly již zmiňovaný nedostatek finančních prostředků, který ovlivňuje existenci stimulačních prostředků spadajících do různých oblastí motivace. Dvě respondentky (R2, R6) uváděly nesprávný přístup vrcholového managementu, který ovlivňuje nejen střední management, ale i pracovníky v sociálních službách, což ilustruje výrok respondentky R6: „*Taky tu moc nefunguje komunikace s ředitelem, abych věděla, co pro zaměstnance ve směru motivace můžu udělat. Ředitel neposkytuje informace ani střednímu managementu, neznám vize ředitele, nevím, jaká bude budoucnost. Těžko pak motivovat zaměstnance.*“

V poslední části rozhovoru jsem kladla otázky týkající se syndromu vyhoření a fluktuace. Zajímalo mě, jakým způsobem vedoucí pracovníci zjišťují míru rizika vyhoření a jakým způsobem předchází fluktuaci. Všechny respondentky za nejúčinnější prostředek pro zjištění rizika vyhoření a zároveň pro prevenci vyčerpání považují pozorování a rozhovory, což je v souladu s Matouškovým (2008) výčtem forem prevence vzniku těchto negativních aspektů. Matoušek (2008) jako jeden ze způsobů předcházení syndromů vyhoření, potažmo fluktuace, uvádí realizaci průběžné pravidelné supervize, což čtyři respondentky (R1, R2, R4, R5) potvrzují v tom smyslu, že supervize je jistě účinná, pakliže je průběžná, nikoliv pořádaná sporadicky., což reprezentuje výrok respondentky R4: „*Supervizi tady máme, ale dvakrát ročně nemá smysl, co se týče prevence.*“ V podstatě všechny respondentky vycházely z toho, že pravidelná, zkušeným supervizorem vedená supervize je záležitostí financí, jejichž nedostatek je bolestí většiny zařízení poskytujících sociální služby a proto kladou důraz především na používání těch preventivních opatření, které jsou nenáročné na finanční zajištění. Mezi tato opatření řadí zejména plánování směn, tak aby pracovníce měly dostatek času na odpočinek nebo vlastní aktivity, které přináší úlevu, tak jak uvádí Jankovský (2003). Vedoucí pracovníce se rovněž shodovaly v tom, že důležité jsou dobré vztahy v kolektivu a vzájemná psychická podpora, což potvrzuje i předchozí část rozhovoru, ve které zmiňuji vnější (hygienické) faktory ovlivňující pracovní spokojenost, která zcela jistě má vliv i na fluktuaci a vznik syndromu vyhoření či vyčerpání.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce s názvem Vliv stylu řízení na pracovníky v sociálních službách bylo podat ucelený obraz o vlivu užívaných stylů řízení vedoucích pracovníků, kteří představují v pobytových zařízeních sociálních služeb střední management. Práce je rozdělena do dvou stěžejních částí, teoretické a praktické, neboli výzkumné.

Úkolem teoretické části bylo uvedení do základní problematiky týkající se personálního obsazení managementu a stylu řízení. Detailněji byly rozpracovány aspekty řízení, které se přímo vztahují k podřízeným.

V rámci výzkumné části byly zformulovány dvě výzkumné otázky. Výzkumná otázka č. 1: Co vnímají vybraní vedoucí pracovníci jako pozitiva v rámci řízení sociální služby? Výzkumná otázka č. 2: Co vnímají vybraní vedoucí pracovníci jako negativa v rámci řízení sociální služby? Výzkumu se účastnilo šest vedoucích pracovníků, které díky technice polostrukturovaného rozhovoru poskytly odpovědi na výzkumné otázky.

Výzkumná otázka č. 1 - Co vnímají vybraní vedoucí pracovníci jako pozitiva v rámci řízení sociální služby?

Výsledky ukázaly, že ve vztahu k pracovníkům v sociálních službách, kteří jsou ovlivňováni stylem řízení, považují vybraní vedoucí pracovníci za zásadní zejména přizpůsobení stylu řízení pracovní skupině. U většiny dotazovaných to znamená uplatňování demokratického stylu řízení, v jehož rámci za nejvýznamnější pozitiva, která kladně ovlivňují pracovníky v sociálních službách, považují spoluúčast na rozhodování, každodenní průběžnou kontrolu a přímou ústní komunikaci. V oblasti motivace a stimulace vedoucí pracovníci považují za nejefektivnější povzbuzování, vytváření přátelské atmosféry pracovní skupiny a zlepšování podmínek a režimu práce, což je ve shodě i s preventivními opatřeními, které respondentky považují za vhodné a účinné vzhledem k fluktuaci a syndromu vyhoření.

Výzkumná otázka č. 2 - Co vnímají vybraní vedoucí pracovníci jako negativa v rámci řízení sociální služby ?

Z výzkumu vyplynulo, že vybraní vedoucí pracovníci považují za zásadní negativum nefungující spolupráci a komunikaci s vrcholovým managementem a nedostatek finančních prostředků.

Údaje zjištěné mým výzkumem přináší informace o problematice řízení v sociálních službách. Práci je možné použít v zařízeních sociálních služeb a to zejména jako podnět pro zlepšení spolupráce mezi středním a vrcholovým managementem.

7 Seznam použitých zdrojů

AMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ, I a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

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

BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN, O. ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

CARNEGIE, D. *Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat*. Praha: PRÁH, 2011. ISBN 978-80-7252-333-7.

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

ČESKO. *Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů*.

DĚDINA, J. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DONNELLY, J. H., J. L. GIBSON a J. M. IVANCHEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*. 3. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vyd. CREDIT Praha, 1999. ISBN 80- 213- 0562- 2.

HORALÍKOVÁ, M. a H. BRABENCOVÁ. *Personální řízení: (Vybrané otázky)*. 1998. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství CREDIT Praha, 1998. ISBN 80-231-0382-4.

JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*. Praha: TRITON, 2003. ISBN 80-7254-329-6.

JAROŠOVÁ, D. *Péče o seniory*. Ostrava: Ostravská univerzita, Zdravotně sociální fakulta, 2006. ISBN 57-7368-110-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRÁLOVÁ, J. a E. RÁŽOVÁ, *Sociální služby a příspěvek na péči 2007*. Olomouc: ANAG, 2007. ISBN 978-80-7263-405-7.

MALÍKOVÁ, E. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3148-3.

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

MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-502-8.

MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

MAYEROVÁ, M. *Vedení lidí v organizaci*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999. ISBN 80-7082-557-X.

MOLEK, J. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i., 2011. ISBN 978-80-7416-083-7. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_332.pdf

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004. ISBN 978-80-200-0592-2.

PLAMÍNEK, J. *Vedení týmů, lidí a firem: Praktický atlas managementu*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

POKORNÁ, A. *Efektivní komunikační techniky v ošetrovatelství*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů ve spolupráci s LF MU, 2006, ISBN 80-7013-440-2.

PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-7079-283-3.

STÝBLO, J. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-5-0.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 802-47-040-56.

VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing a.s, 2013. ISBN 802-47-868-26.

VENGLÁŘOVÁ, M. a G. MAHROVÁ. *Komunikace pro zdravotní sestry*. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1262-8

ZACHAROVÁ, E. a J. ŠIMÍČKOVÁ - ČÍŽKOVÁ. *Základy psychologie pro zdravotnické obory*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-406-21.

8 Klíčová slova

Management

Manažerský styl řízení

Pracovníci v sociálních službách

Vedení

9 Přílohy

Příloha č. 1 – Polostrukturovaný rozhovor

Dílčí výzkumná otázka	Operacionalizované otázky	Dotazovací otázky
Jaké charakteristiky lze zaznamenat u stylu řízení vybraných pracovníků přímo podřízených řediteli organizace?	<p>Jaký styl řízení je uplatňován středním managementem?</p> <p>Jaké jsou vztahy podřízenosti a nadřízenosti?</p> <p>Jak probíhá komunikace mezi nadřízenými a podřízenými?</p> <p>Jak probíhá rozhodovací proces?</p> <p>Jakým způsobem je zajištěna informovanost podřízených?</p> <p>Jak probíhá kontrola a hodnocení podřízených?</p>	<p>Jak byste popsala váš styl řízení?</p> <p>Považujete tento styl řízení za vhodný vzhledem k typu organizace?</p> <p>Jaké má podle vás výhody?</p> <p>Jaké má nevýhody?</p> <p>Jakým způsobem probíhá komunikace s podřízenými?</p> <p>Jaké má tento způsob komunikace výhody a jaké nevýhody?</p> <p>Jak probíhá rozhodovací proces?</p> <p>Zapojujete podřízené do rozhodování?</p> <p>Jaké výhody (nevýhody) spatřujete v zapojování (nezapojování) podřízených do rozhodování?</p>
Čím je charakteristické vedení lidí v organizaci?	<p>Čím je charakteristické vedení středního managementu?</p> <p>Jakým způsobem jsou podřízení motivováni?</p> <p>Jaké stimulační prostředky jsou používány?</p>	<p>Čím je charakteristický váš způsob vedení?</p> <p>Jaké jsou slabé (silné) stránky tohoto způsobu vedení?</p> <p>Jakým způsobem motivujete zaměstnance?</p> <p>Co vám znesnadňuje (ulehčuje) motivování podřízených?</p> <p>Jaké stimulační prostředky používáte?</p> <p>Které považujete za nejúčinnější (nejméně účinné)?</p>

		<p>Chybí nějaké stimulační prostředky, které byste rádi používali? Co vám brání v jejich používání?</p>
<p>Jakým způsobem probíhá prevence vzniku problému charakteristických pro oblast sociálních služeb?</p>	<p>Jakým způsobem probíhá prevence syndromu vyhoření (syndromu pomocníka, vyčerpání)? Jakým způsobem se předchází fluktuaci?</p>	<p>Jakým způsobem pečujete o blaho jednotlivce (pracovního kolektivu)? Který z nástrojů péče o zaměstnance považujete za nejefektivnější (nejméně efektivní)? Jakým způsobem předcházíte syndromu vyhoření (pomocníka, vyčerpání, fluktuaci)? Jakým způsobem zjišťujete míru rizika uvedených ohrožení?</p>

