

**Univerzita Palackého v Olomouci  
Cyrilometodějská teologická fakulta**

**Katedra křesťanské sociální práce**

Charitativní a sociální práce

Bc. Lenka Prosecká, DiS.

Vedení lidí (leadership) v zařízení poskytujícím  
sociální služby pro seniory – kvalitativní analýza

Diplomová práce

vedoucí práce: Mgr. Leoš Zatloukal, Ph.D.

**2012**

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité  
informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Prostějově 16.4.2012

.....

**Poděkování:**

Zde bych chtěla poděkovat vedoucímu práce Mgr. Leošovi Zatloukalovi Ph. D. za odborné a metodické vedení diplomové práce.

<b>Obsah</b>	
<b>Úvod</b>	<b>6</b>
<b>Teoretická část</b>	
<b>1. Vedení lidí</b>	<b>8</b>
1.1. Management a leadership	8
1.2. Manažer a lídr	11
1.2.1. Charakteristika a typologie lídra	11
1.2.2. Role lídra	13
1.3. Styly vedení	14
1.3.1. Teorie zaměřené na charakteristické rysy lídrů	14
1.3.2. Teorie zaměřené na chování lídrů	15
1.3.3. Teorie zaměřené na situační podmínky	18
<b>2. Leadership a jeho aspekty</b>	<b>21</b>
2.1. Vytváření vize a inspirace	22
2.2. Motivace	24
2.3. Komunikace a zpětná vazba	25
2.4. Důvěra	27
2.5. Dobrý tým	28
<b>Výzkumná část</b>	
<b>3. Metodologie výzkumu</b>	<b>31</b>
3.1. Cíl výzkumu	31
3.2. Popis použitých metod	31
3.3. Výběr případu	32
3.4. Sběr dat	33
3.5. Popis výzkumného souboru	33

3.6. Způsob zpracování dat	34
<b>4. Analýza a interpretace dat</b>	<b>35</b>
4.1. Charakteristika organizace	35
4.2. Výsledky zjištění	37
4.2.1. Osobnostní dispozice v roli lídra	38
4.2.2. Vize a inspirace	42
4.2.3. Komunikace a zpětná vazba	45
4.2.4. Atmosféra a vztahy na pracovišti	50
4.2.5. Diskuse	52
<b>5. Závěr</b>	<b>55</b>
<b>Seznam literatury</b>	<b>56</b>
Abstrakt	
Přílohy	

## Úvod

Umění vést lidi je jedna z nejzajímavějších, ale zároveň nejtěžších manažerských dovedností. Správný lídr musí ovládat nejen manažerské dovednosti, ale důležitou podmínkou úspěchu při vedení lidí je jeho osobnost a charisma. Lidé následují a respektují toho, komu věří a kdo v nich dokáže vzbudit víru v sama sebe.

Styl vedení a osobnost vedoucího je pro organizaci klíčovým prvkem. Zkvalitnění vedení a kontinuální aplikace moderního managementu do praxe jsou předpokladem pro poskytování kvalitních sociálních služeb. Velká tíha odpovědnosti spočívá právě na vedoucích, jakou atmosféru svým jednáním v organizaci navodí a jak kvalitní služby bude organizace poskytovat (Molek, 2011, s.145).

Tato diplomová práce se zabývá problematikou vedení lidí, především vedení ve smyslu leadershipu. Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat styl vedení ředitelky v konkrétní organizaci poskytující sociální služby pro seniory. Analýza se zaměřuje především na identifikaci aspektů leadershipu a zjištění celkového dopadu vůdcovství na činnost a atmosféru v organizaci.

Symbolickým cílem práce je zdůraznit vzrůstající význam leadershipu v sociálních službách, protože si myslím, že pracovníci, kteří mají jasnou vizi, jsou v práci motivováni, podporováni a spokojeni, mohou dosáhnout lepších výsledků, než při použití pouhého řídicího stylu. Výsledky získané analýzou by mohly být inspirací pro vedoucí pracovníky v sociálních službách a přinést jim podněty k využití leadershipu a zlepšování stylu vedení.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a výzkumnou. V teoretické části se budu věnovat základním pojmům, které se týkají vedení lidí. Zaměřím se na vysvětlení pojmů management a leadership, manažer a lídr, rozdíl mezi těmito pojmy vymezím pomocí několika definic, které byly pro jejich srovnání použity různými autory. Bude zde popsána vůdčí osobnost, její charakteristiky, typologie a role. Pro bližší vysvětlení názorů na předpoklady a styly vedení použiji teorie, které jsou zaměřené na charakteristické rysy lídrů, chování lídrů a situační podmínky úspěchu či neúspěchu jednání lídrů. Ve druhé kapitole se budu zabývat vedením ve smyslu leadershipu a zaměřím se na některé jeho aspekty.

Výzkumná část se skládá z části metodologické a analytické. Metodologická část popisuje cíl výzkumu, výzkumné otázky, výzkumný vzorek, výzkumnou metodu, techniku sběru dat

a způsob zpracování dat. Výzkumné šetření je uskutečňováno pomocí kvalitativního výzkumu, díky kterému je možné získat podrobný popis a vhléd při zkoumání jedince, skupiny či události. Použitým typem kvalitativního výzkumu je případová studie, která se zaměřuje na případ, kdy objektem jejího zájmu je v tomto případě organizace.

Dále je uvedena metodologie výzkumu a charakteristika zkoumané organizace. Stručně jsou popsány sociální služby pro seniory, management a role manažera v sociální práci, dále je uvedena charakteristika organizace. Hlavní část tvoří popis zjištěných poznatků, které vzešly z rozhovorů, studia dokumentace a pozorování.

V diskusi jsou shrnuty veškeré zjištěné poznatky, zodpovězené výzkumné otázky a náměty pro využití závěrů v praxi. Závěr obsahuje shrnutí hlavních bodů práce, cíl práce, výsledky výzkumu a jejich možná využití.

## **Teoretická část**

### **1. Vedení lidí**

Vedení lidí a koordinace jejich činností je považována za základní činnost manažerů, která vede k dosahování požadovaných výsledků a cílů organizace. V moderním managementu je práce s lidmi věnována velká pozornost, lidé jsou totiž považováni za největší kapitál dobré firmy. Vedení spolupracovníků je chápáno jako dílčí manažerská funkce, jejíž náplní je usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu a aktivnímu plnění cílů (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 118). V této diplomové práci se budu věnovat především vedení, které bývá označováno jako „leadership“, v českém manažerském jazyce jako „vůdcovství“ nebo „tvůrčí“ či „charismatické“ vedení (Vodáček, Vodáčková, 2006, s.233). Leadership se od klasického, formálního vedení liší, klíčová slova charakterizující tento způsob vedení jsou pojmy jako vize, inspirace, motivace, důvěra a představitel tohoto způsobu vedení se obvykle označuje jako „lídr“ nebo „vůdce“ či „vůdčí osobnost.“

#### **1.1. Management a leadership**

V této podkapitole bych chtěla vysvětlit pojmy management a leadership, které manažerská literatura rozděluje, oba tyto způsoby řízení a vedení lidí však existují vedle sebe a mohou se vzájemně překrývat nebo doplňovat. V běžné mluvě nám rozdíl mezi řízením a vedením splývá nebo dochází k prolínání obou pojmů. Pro srovnání pojmu managementu a leadershipu bylo popsáno mnoho definic i rčení. Rozdíl mezi leadershipem a managementem charakterizuje zjednodušeně Warren Bennis (podle Vodáček, Vodáčková, 2006. s.231) pomocí citátu, který prohlásil: „Manažeři dělají věci správně. Lídři dělají správné věci“.

Mnohé definice managementu uvádějí management jako tradiční způsob především autoritativně pojatého vedení lidí a jako soubor přístupů, nástrojů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k tomu, aby mohli efektivně řídit lidi a dosahovat stanovených cílů organizace. Jednodušeji můžeme říct, že management je to, co dělají manažeři. Hlavní aktivity a funkce manažerů jsou: plánování, organizování, vedení a kontrolování (Robbins, Coulter, 2004, s. 23).



Pro leadership nejsou tak podstatné nástroje a techniky řízení lidí, ale zaměřuje se na lidi a důležitá je zde osobnost vedoucího - lídra, jeho schopnost stanovit vizi, rozvíjet, inspirovat a motivovat svůj tým. Snahou lídra je, aby pracovníci pochopili, proč a jak jejich práce přispívá k naplňování poslání a cílů organizace a že svojí prací naplňují účel existence organizace (Tureckiová, 2007, s.74). Pro leadership je mimo jiné charakteristická i větší míra autonomie v pravomoci rozhodování vedených spolupracovníků a větší tolerance k chybám, neznamená to však ztrátu disciplíny a kontroly. Disciplína a kontrola je však uvědomělá a nenásilně vzniklá (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 231).

Rozdíl mezi řízením a vedením popsal také Abraham Zaleznik, profesor leadershipu, psycholog, psychoanalytik, autor a spoluautor mnoha knih. Zaleznik vycházel z toho, že vedení je víc, než jen dobrý management. Jedním z rozdílů, které Zaleznik vidí mezi vedením a řízením je přístup k chaosu a pořádku. Zatímco manažeři potřebují mít absolutní kontrolu všeho, vyžadují stabilitu a chtějí problémy řešit rychle, lídři tolerují chaos a nepřítomnost jakési struktury a chtějí porozumět plnému významu a souvislostem problému, i když řešení nebude tak rychlé. Manažeři a lídři se liší v tom, co je motivuje, jak přemýšlejí a jednají, i svými osobními zkušenostmi (Armstrong, Stephens, 2008).

Zaleznik (podle Armstrong, Stephens, 2008, s. 18) uvádí tyto rozdíly mezi řízením a vedením:

Řízení znamená:

- důraz na racionalitu a kontrolu
- neosobní postoje k cílům
- podřízenost úzce zaměřeným účelům
- upřednostňování osvědčených způsobů činností
- vyhnout se riziku
- tolerování rutinní přízemní práce

Vedení znamená:

- otevřenost novým možnostem
- aktivní, osobní postoje k cílům
- ovlivňování myšlenek a činů jiných lidí

- uplatňování nových přístupů
- vytváření hodnot v práci
- rutinní a přízemní práce je považováno za neštěstí

Kotter (2000, s.33) popisuje řízení jako soubor procesů, které zajišťují hladký chod složitého systému, který tvoří lidé a technologie. Jako nejdůležitější aspekty řízení uvádí, plánování, tvorbu rozpočtů, organizování, výběr pracovníků, kontrolu a řešení problémů. Vedení Kotter definuje jako soubor procesů, které organizace vytvářejí nebo je uzpůsobují podstatně změněným podmínkám. Vedení spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení a navzdory všem překážkám.

Adair 1990 (podle Vodáček, Vodáčková, 2006, s.5) definuje tyto funkce vedení, které se prolínají s řízením:

Plánování – ve smyslu stanovit hlavní cíle, zajistit potřebné informace a vypracovat návrhy na postup realizace cílů.

Stanovení postupu – projednání plánovaných postupů a dělby práce se spolupracovníky.

Kontrola – ve smyslu rozvoje tvůrčí aktivity a zlepšení dosahované činnosti.

Podpora – motivace, povzbuzování, spolupráce, společné hodnocení, pomoc při překonávání překážek a problémů, taktní řešení problémů.

Informování – komunikace se spolupracovníky ohledně plnění vytyčených cílů, slabé a silné stránky, získávání zpětné vazby od spolupracovníků a jejich podněty a návrhy.

Vyhodnocování – diskuse o společné práci, dosažených výsledcích, problémech a úspěchu při plnění cílů.

K dalšímu vysvětlení rozdílu mezi pojmy management a leadership použijí také následující definice. Velmi krátkou definici zvolili M. Ivancevich, P. Lorenzi, S. I. Skinner a P. B. Crosby: „Leadership je proces uplatňování vlivu na lidi.“

J. A. Pearce a R. B. Robinson uvádějí, že: „Leadership je proces ovlivnění ostatních, aby pracovali k dosažení specifických cílů.“

Peter Drucker říká, že leadership je zasouvání kulatých tvarů do kulatých otvorů a hranatých tvarů do hranatých otvorů (Vodáček, Vodáčková, 2006, s.232).

Baldoni (podle Tureckiová , 2007, s.22) uvádí že: „Leadership je aktivní, živý proces, jeho

základy jsou v charakteru, do popředí se dostávají díky zkušenosti a je sdělován příkladem.“

## **1.2. Manažer a lídr**

Každý pracovní tým potřebuje člověka, který jej povede, protože jinak by pracovníci stěží plnili své úkoly a dosahovali stanovených cílů. Interpretace pojmů manažer a lídr se často prolíná, může tak snadno dojít k tomu, že ten kdo je ve své podstatě manažerem bývá mylně pokládán za lídra. Manažer má stanovené určité pravomoci nad pracovníky v organizaci, kterými je ovlivňuje a zabezpečuje, aby organizace fungovala a pracovníci efektivně odváděli svou práci (Armstrong, Stephens, 2008, s. 38). Úkolem manažera je plánovat, organizovat, vést a kontrolovat. Svou moc dostává od svého nadřízeného a k úspěšnému řízení a vedení svého týmu potřebuje odborné, organizační a komunikační dovednosti a rozhodnost. Lídr naproti tomu dostává moc od svých následovníků, je pro ně vzorem a může legitimně ovlivňovat pracovníky, aniž by disponoval formální autoritou, díky svým schopnostem lidi vést, motivovat a podporovat, má v organizaci vyšší pozici, než řídicí pracovník (Rektořík, 2010, s. 107). Být lídrem s sebou nese odpovědnost za to, udělat něco významného (Kouzes, Posner, 2006, s.12).

### **1.2.1. Charakteristika a typologie lídra**

Podstatu tvořivého, účinného a na morálních zásadách vybudovaného leadershipu spoluurčují i charakteristiky lídra. Člověk by měl být vybaven povahovými vlastnostmi a určitými rysy, které z něj učiní vůdčí osobnost. Předpokladem vůdcovství je pozitivní charakter, morálka a vůle, respekt k ostatním, pozitivní sebehodnocení a ochota druhé vést (Tureckiová, 2007, s. 25).

Kvality, které se od lídra vyžadují, se mohou vzhledem k různým situacím měnit. Výzkumy a analýzy přinesly řadu druhových charakteristik a schopností, které by měli dobří lídři mít. Podle Johna Adaira patří mezi lídrovské kvality sebedůvěra, nadšení, vytrvalost a houževnatost, čestnost a poctivost, laskavost a srdečnost, pokora a skromnost. Bennis a Thomas přicházejí s myšlenkou, že schopnosti lídra jsou podmíněné zkušenostmi, které lídry formovaly a za rozhodující považují schopnost adaptace, schopnost angažovat druhé lidi pro společnou věc, podmanivý hlas a čestnost. Za velmi důležitou schopnost lídra považují schopnost najít řešení v nepříznivých situacích, učit se a poučit se z chyb (Armstrong, 2008, s.31).

Drucker (1997, s.27) říká, že úspěšní vedoucí se od sebe liší téměř vším, čím se od sebe lidé odlišují – svým temperamentem, schopnostmi, tím jak věci dělají, svými znalostmi, zájmy, svou osobností. Jediné, co mají společného je schopnost prosadit správné věci. Podle Golemana je pro schopnost vedení lidí nejdůležitější emoční inteligence, tedy schopnost orientovat se a zvládat své vlastní pocity a pocity druhých lidí. Dobrý lídr by podle Golemana měl mít zdravé sebevědomí, realistické sebehodnocení a schopnost humorného nadhledu na svou osobu. Měl by být otevřený vůči změnám, zvládat složité situace a být pro své spolupracovníky důvěryhodný. Důležitou složkou je i výrazná orientace na úspěch, optimismus a oddanost organizaci a v neposlední řadě, schopnost účinné komunikace, citlivost vůči kulturním rozdílům a přesvědčivost v budování a vedení týmu (Armstrong, Stephens, 2008, s. 31).

Dalším znakem účinného leadershipu je, aby lídr vedl pracovníky tak, aby byla zřejmá jeho podpora. Je důležité, aby dokázal zvládat vlastní stres a naučil se rozeznat příznaky stresu u svých spolupracovníků a pomohl jim je zvládat (Tureckiová, 2007, s. 31).

Podle Bělohávkova (2000, s. 15) je hlavním posláním práce vedoucího postupně rozvíjet odbornosti, dovednosti i sebedůvěru pracovníků. K tomu vedoucí potřebuje tyto vlastnosti:

- zdravé sebe prosazení
- vyrovnanost, klid
- komunikativnost a schopnost ovlivňovat ostatní
- empatii
- odpovědnost, vytrvalost, důslednost
- pružnost

Zelený 2005 (podle Vágnera, 2007, s.424) vymezuje typologii tzv. moderního vůdce a rozděluje vůdce podle logiky jeho jednání na:

1. Tahoun – dovede lidi povzbuzovat a nadchnout pro věc, má však omezenou vizionářskou schopnost. Vytváří pozitivní prostředí, dbá na dobré mezilidské vztahy, je otevřený vůči zpětné vazbě a dbá na citlivé řešení problémů a konfliktů. Tento typ vůdce se nejlépe uplatňuje při realizaci strategických změn.

2. Individualista – má nadhled a umí dobře komunikovat s lidmi, kteří mají jinou logiku jednání než on. Jeho nejvýraznější slabinou je sklon ignorovat pravidla, která považuje

za nepodstatná, čímž vnáší nervozitu do svého okolí.

3. **Stratég** – zvládá dobře organizační změny a dopad různých jednání a dohod. Je schopen tvořit společné vize v různých logikách jednání. Velmi dobře zvládá řešení konfliktů a instinktivní odpor lidí vůči změnám. Velmi dobře umí prosadit strategické změny.

4. **Alchymista** – je obvykle charismatickou osobností, je schopen postřehnout klíčové příležitosti a hrozby, vytvářet symboly a metafory, které mluví k srdci a mysli lidí.

Charakteristika moderního vůdce zahrnuje jeho schopnost ovládat vlastní ego a dávat tak prostor také ostatním lidem, aby neomezil jejich iniciativu a neztratil jejich důvěru. Dále schopnost spolehnout se sám na sebe, získat skutečnou sebedůvěru a tím budít důvěru v ostatních. Cenit si lidí v organizaci a respektovat je i v případě, že s ním názorově nesouhlasí. Moderní vůdce je schopen stanovit vize, strategie a cíle, podporovat potenciál druhých lidí, efektivně komunikovat a motivovat (Vágner, 2007, s.422).

### **1.2.2. Role lídra**

Podle Armstronga (2008, s.28) plní lídři tři základní role:

1. **Definují úkol** - lídr musí být schopen definovat úkol, to znamená předat informace pracovníkům tak, aby jim bylo jasné, co mají dělat.
2. **Plní úkol** - lídr zajišťuje, aby byl úkol splněn a tak vlastně naplněn účel skupiny.
3. **Udržují efektivní vztahy** – lídr udržuje dobré vztahy ve skupině a tím přispívá ke splnění úkolů.

Adair (2006, s. 24) se domnívá, že existují tři oblasti potřeb, které musí lídři naplňovat – potřeby úkolů, jedinců a potřeba udržování týmové spolupráce. V souvislosti na tyto potřeby Adair vymezuje kvality, které by měl dobrý lídr mít. Prvním požadavkem je jeho nadšení pro plnění cílů a úkolů, které by měl být schopen přenášet na své spolupracovníky. Měl by mít dobrou, ne však přehnanou sebedůvěru, vytrvalost a flexibilitu. Dalším požadavkem je čestnost a poctivost, zájem o lidi a respekt vůči nim.

Lidé plní společný úkol, potřebují vědět, kam jdou, potřebují držet pohromadě jako tým a uspokojit své osobní potřeby. Aby byly uspokojeny všechny tři oblasti potřeb, je třeba, aby lídr stanovil směr, plánoval, kontroloval, stanovil a udržoval standardy a povzbuzoval pracovníky. Vlastnosti, které formují způsob plnění těchto lídrovských funkcí jsou

houževnatost, spravedlivost, nadšení a smysl pro humor (Adair, 2006, s.55). Podle Peterse (2001, s.430) je zásadním prvkem vůdčí role vytvoření a energické prožívání vize.

### **1.3. Styly vedení**

Pod vůdcovským stylem rozumíme způsob, jakým vůdce vede své následovníky k cíli, jak se k nim chová, resp. jak uplatňuje svůj vůdcovský kapitál v určité situaci, a jaká je mocenská dimenze jeho vztahu vůči následovníkům. Zkoumání vůdcovských stylů je obvykle založeno na nějaké ideálně typické škále vůdcovství, jejíž konstrukce slouží jako interpretační rámec chování vůdců. Obecně se předpokládá že konkrétní vůdce obvykle nepoužívá jen jeden styl. Dobrý vůdce většinou kombinuje tyto styly v závislosti na situaci a vyzrálosti následovníků. Pokud je vůdce méně kvalitní, pak většinou setrvává v jednom stylu. Lídři a manažeři uplatňují při jednání s pracovníky různé přístupy vedení. Přístup, který lídr nebo manažer používá se označuje jako styl vedení nebo řízení.

Odborná literatura uvádí poměrně širokou škálu pojetí a charakteristik vedení . Pro bližší vysvětlení názorů na předpoklady a styly vedení je možno použít následující teorie (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 232).

1. Teorie zaměřené na charakteristické rysy lídrů
2. Teorie zaměřené na chování lídrů
3. Teorie zaměřené na situační podmínky úspěchu či neúspěchu jednání lídrů

#### **1.3.1. Teorie zaměřené na charakteristické rysy lídrů**

Ve dvacátých a třicátých letech 20. století byl výzkum vůdcovství zaměřen především na rysy lídra. Teorie rysů stavěla na osobních kvalitách vedoucího a předpokládala, že dobrý vedoucí se jako takový rodí. Mezi zkoumanými rysy byly posuzovány jak fyzické faktory – zjev, postava, výška, tak schopnosti jedince – inteligence, plynulost vyjadřování, znalosti a rysy osobnosti – introverze-extroverze, dominantnost, emocionální kontrola atd. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s.151).

Kirkpatrick a Locke 1991(podle Robbins, Coulter, 2004, s. 419) shrnuli šest rysů úspěšných vedoucích:

Vnitřní dynamika – lídři jsou ctizádostiví, mají mnoho energie, mají relativně vysokou

touhu něčeho dosáhnout.

Silné přání vést – lídři pociťují silnou touhu ovlivňovat a vést lidi a jsou schopni přebírat odpovědnost.

Poctivost a čestnost – lídři budují důvěryhodné vztahy se svými stoupenci, jsou upřímní a jejich slova jsou v souladu s činy.

Sebedůvěra – lídr musí demonstrovat sebedůvěru, aby přesvědčil své stoupence o správnosti cílů a rozhodnutí.

Intelligence – lídři potřebují mít dostatečnou inteligenci, aby mohli zvládnout značné množství informací. Musí být schopni formulovat vize, řešit problémy a přijímat správná rozhodnutí.

Relevantní znalosti ke vztahu k práci – lídr musí mít solidní znalosti o firmě, oboru a technických záležitostech.

Rozvoj sociálně-psychologických věd přinesl nové názory na typické rysy lídrů, které říkají, že se metodám leadershipu dá naučit. Vodáček a kol. (2006, s.233) uvádějí následující charakteristiky lídrů:

- proaktivní myšlení a jednání
- vedení pracovníků k postupnému naplňování vize a dosahování vytyčených cílů
- vytváření dobrého znalostního, inovačního a kulturního zázemí organizace
- schopnost získat loajalitu spolupracovníků, umět je motivovat, inspirovat a vytvářet soudržný tým
- schopnost motivovat spolupracovníky, ve smyslu posílit v nich jejich pocit seberealizace, hrdosti

### **1.3.2. Teorie zaměřené na chování lídrů**

Koncem čtyřicátých let se objevuje nový přístup, který říká, že důležitější než zdůrazňovat vrozené vlastnosti a zkoumat charakteristiky vedoucího, je zaměřit se na jeho chování. Individuální dispozice představují pouze možnost, že se jedinec lídrem stane, ale typický způsob chování vedoucího vůči skupině vymezuje jeho styl vedení.

Výzkum v období 40. - 60. let se zaměřuje na způsob chování vedoucího pracovníka Bělohávek (2006, s.151). uvádí například teorie vedení podle Kleitnera a Kinického, kde vymezuje tři základní vůdcovské typy.

Autokratický styl - autokratický vedoucí se vyznačuje tím, že dává příkazy a očekává jejich splnění. Komunikace je jednosměrná shora dolů. Výhodou tohoto stylu je vysoký pracovní výkon, ale nevýhodou je, že potlačuje individuální motivaci a iniciativu pracovníků.

Demokratický styl - charakteristickým znakem tohoto typu vedoucího je, že se radí se svými podřízenými spolupracovníky o navrhovaných aktivitách a rozhodnutích, podněcuje je ke spolupráci, konzultuje se skupinami či celým kolektivem výsledky, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Komunikace je dvousměrná. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, nevýhodou naopak ztráta času způsobená demokratickým rozhodováním.

Styl laissez-faire - volný průběh, tento typ vedoucího využívá jen zřídka svoji moc a řízení práce ponechává na svých podřízených. Tým si sám řeší rozdělení a způsob práce. Komunikace je převážně horizontální, tj. mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou zvláště pro pracovníky je, že si mohou dělat věci podle svého, nevýhodou jsou situace, kdy si pracovníci nedokážou poradit sami a je třeba rozhodnutí vedoucího.

Při pohledu na tyto tři styly vedení, se jeví jako "zlatá střední cesta" demokratický styl, ale každý styl vedení má své výhody a nevýhody a pro každou skupinu pracovníků, či každou situaci, je třeba zvolit jiný přístup. Demokratický styl vedení není například vhodné použít v situaci, kdy je třeba rychle jednat, ale je vhodné ho použít v situacích, kdy řešíme důležitá dlouhodobá rozhodnutí a potřebujeme motivovat pracovníky, aby se do řešení zapojili (Hartmut, 2008, s. 162).

Podle Vodáčka a kol. (2006, s.235) se v současné době používá především styl demokratický a styl volný průběh, ale i tam kde stále přetrvává autokratický styl, má určité prvky tolerance, tzv. styl benevolentních autokratů. Tento styl vychází z teorie Rensise Likerta, podle kterého se metody práce manažerů a lídrů překrývají a je na vedoucím pracovníkovi, který styl v konkrétní situaci zvolí. Likert klasifikuje styl práce vedoucích do čtyř systémů:

Vykořisťovatelsko - autoritativní styl – vedoucí využívá negativní motivaci obav a strachu,



vyžaduje tvrdou disciplínu, komunikace probíhá formou příkazů. Nemá zájem o aktivitu, iniciativu a nové nápady pracovníků.

Benevolentně - autoritativní styl – vedoucí silně kontroluje pracovníky, deleguje pravomoci pouze omezeně, částečně toleruje názory podřízených, kombinuje pozitivní a negativní motivaci, metoda tzv. “cukru a biče“.

Konzultační styl – vedoucí posiluje v organizaci pocit vzájemné důvěry, deleguje rozhodovací pravomoci, konzultuje důležitá rozhodnutí, převažuje pozitivní motivace, kontroluje výběrově, toleruje občasné chyby.

Participační styl – vedoucí má značnou důvěru ve své spolupracovníky, deleguje rozhodovací pravomoci, komunikace je oboustranná, využívá pozitivní motivace, podporuje pracovníky, kontroluje výběrově a výsledky konzultuje se spolupracovníky

Likert (podle Vodáček a kol. 2006, s. 235) uvádí, že lídři využívají právě posledních dvou systémů vedení a orientují se zejména na práci s lidmi.

V šedesátých letech přišli Robert J. Blake a Jane S. Mouton s přístupem, který rozlišuje několik stylů vedení, podle orientace na lidi nebo na úkol a vytvořili tzv. manažerskou mříž, která je rozdělena souřadnicemi.

Teorie GRID popisuje tyto styly vedení:

Vedoucí spolku zahrádkářů – vedoucí se stará o to, aby v organizaci panovala příjemná atmosféra a dobré vztahy. Tento přístup se však může odrazit na kvalitě vykonané práce, protože vedoucí se zaměřuje více na vztahy, než na plnění úkolů.

Týmový vedoucí – snaží se o vzájemné sdílení cílů a vize a vztah vzájemné důvěry a spolupráce. K dosažení dobrých výsledků a cílů se snaží dojít prostřednictvím participace všech pracovníků.

Volný průběh - vedoucí se jen minimálně zapojuje do rozhodování a práce, zapojuje se do té míry, aby si udržel pozici v organizaci.

Autorita – poslušnost – vedoucí diktuje pracovníkům, co jak mají dělat, opírá se o svou autoritu a problémům pracovníků se věnuje jen velmi omezeně.

Organizační člověk – při rozhodování se opírá o normy a nařízení, při plnění úkolů se snaží dosahovat kompromisu mezi plněním úkolu a udržením morálky pracovníků.

Paternalista – vyžaduje od svých podřízených loajlnost, má zájem o lidi, ale orientuje se i na úkol.

Oportunista – používá všechny styly, s cílem získat výhody (povýšit, získat vyšší plat).

Podle GRIDU může vedoucí využívat jednoho hlavního stylu a stylu záložního, ale rozhodující pro volbu správného stylu je zřejmě situace (Bělohávek a kol., 2006, s.153).

### **1.3.3. Teorie zaměřené na situační podmínky**

Teorii založenou na předpokladu, že určitý styl vůdcovství by mohl být nejefektivnější v závislosti na různých situacích definoval Fred Fiedler. Fiedlerův kontingenční model je teorie vůdcovství, která říká, že efektivní výkon skupiny závisí na vztahu lídra a jeho lidí a mírou nakolik situace umožňuje lídrovi kontrolovat a ovlivňovat dění. Fiedler říká, že klíčovým faktorem úspěchu vůdcovství je základní individuální styl, který má dvě formy: orientace na úkoly a orientace a vztahy (Robbins, Coulter, 2004, s. 422).

Pro měření stylu lídra vytvořil Fiedler dotazník pro nejméně oblíbeného pracovníka. Tento dotazník měří, zda je lídr zaměřen na lidi nebo na úkoly. Lídr popisující nejméně oblíbeného spolupracovníka v relativně dobrých pojmech, zaměřuje svůj styl vůdcovství na vztahy. Naopak, když je neoblíbený spolupracovník popisován v negativním světle, bude lídr zaměřen na produktivitu práce a jeho styl bude orientován na úkol (Robbins, Coulter, 2004, s. 422).

Fiedler ve svých studiích dospěl k názoru, že lídři zaměřeni na výkonnost jsou výkonnější v situacích, které jsou pro ně velmi příznivé nebo velmi nepříznivé. Naopak lídři, kteří se zaměřují na vztahy, jsou nejvýkonnější v mírně příznivých situacích. Fiedler ale předpokládal, že individuální vůdcovský styl je neměnný a že jsou jen dva způsoby jak zvýšit efektivnost. Jednak najít nového lídra, který by se pro danou situaci lépe hodil, druhou alternativou je změna situace tak, by se hodila lídrovi, např. restrukturalizací úkolů, snížení moci nad takovými faktory jako mzdy, prémie, disciplinární opatření (Robbins, Coulter, 2004, s.423).

P. Hensey a K. Blanchard přišli s novým pohledem na vedení, kdy důležitou roli volbě stylu vedení hraje zralost pracovníků a aktuální situace, ve které se nalzáme. Podle tohoto situačního vedení se lídr zaměřuje především na pracovní zralost, zda má pracovník, dostatek znalostí a dovedností potřebných ke splnění úkolu, také zralost psychologickou,

kteřá spočívá ve schopnosti přijmout zodpovědnost za svoji práci. Vedoucí by měl zvolit takový způsob vedení, který rozvíjí zralost pracovníků.

Chování vedoucího může být direktivní nebo podpůrné a vedoucí může použít tyto způsoby.

Přikazování - tento způsob vedení se používá při zaučování nových zaměstnanců. Je potřeba jim přikazovat činnosti, vést je krok za krokem při plnění úkolu a neustále na ně dohlížet a kontrolovat je.

Přesvědčování - postupně, jak zaměstnanec získává potřebné dovednosti, měl by se změnit i přístup vedoucího. Podřízený má zájem pracovat sám a nechce pouze přijímat rozkazy. Vedoucí ho pouze vede a vysvětluje mu potřebné úkoly, jinak nechává pracovníka, aby pracoval sám.

Podporování - manažer omezuje pozornost, kterou zaměstnancům věnuje, nechává je, aby problémy řešili sami. Zaměstnanci si sami zvolí, jaký přístup k problému použijí a rozhodují a rozhodují společně s vedoucím.

Delegování - pracovník je dostatečně zralý, pracovní i psychologicky. Problémy a pracovní úkoly zvládá sám bez vedoucího. Vedoucí pouze pomáhá při mimořádných problémech (Bělohávek, 1996, s. 216).

Další teorií vedení je teorie „cesta – úkol“, která je založena na očekávání a motivaci. Zabývá se tím, jak vedoucí pracovníci mohou ovlivnit očekávání podřízených, nástroji a hodnotou odměn. Chování vedoucího motivuje pracovníky, když jim poskytuje návod a podporu, odměnu spojuje se splněním úkolu a odstraňuje bariéry při plnění úkolů (Bělohávek a kol., 2006, s.159).

Styly vedení, které vedoucí podle této teorie používá:

Direktivní – je vhodné ho použít při práci na nejasných úkolech nebo při práci s pracovníky s nízkou pracovní schopností. Vedoucí pracovníkům poskytuje návod, říká, jim co a jak mají dělat.

Podporující – vedoucí podporuje pracovníky při práci na nepříjemných a stresujících úkolech a soustřeďuje se na to, aby pracovníci byli spokojeni a panovaly mezi nimi dobré vztahy.

Participativní - vedoucí konzultuje pracovní úkoly s pracovníky a při rozhodování se řídí

také jejich názory. Používá tento styl při řešení nejasných úkolů.

Zaměřené na výkon – vedoucí povzbuzuje pracovníky k co nejlepším výkonům, zdůrazňuje důvěru ve schopnosti pracovníků (Bělohlávek a kol., 2006, 160).

Počátkem 80. let se objevují nové teorie o vedení lidí – Nové vedení (New Leadership). V těchto teoriích je zdůrazňována emocionální stránka vedení lidí, důležitým pojmem je zde charisma, síla osobnosti lídra, který dokáže nadchnout a vést své lidi ke společné vizi a cílům. Patří sem transakční a transformační vedení.

Transformační styl vedení je založen na uspokojování vyšších potřeb pracovníků. Transformační vedoucí používá při vedení lidí nástroje jako - charisma, stimulace myšlení pracovníků, vymýšlí a zavádí nové kulturní formy organizace, inspiruje a povzbuzuje pracovníky (Bělohlávek a kol., 2006, s. 160-161).

Transakční styl vedení se vyznačuje tím, že vedoucí své lidi motivuje k dosažení cílů tak, že definuje jejich úkoly a role, používá také emocionální prvky jako, citové povzbuzení, osobněná úcta a stimulace myšlení. Pracovníci poskytují své úsilí a vedoucí je za to odměňuje. Transakční teorie tedy využívá dvou prostředků – podmíněné odměny a řízení výjimkou (Bělohlávek, 2000, s.18).

## 2. Leadership a jeho aspekty

Vedení bývá v manažerské literatuře často vnímáno jako synonymum managementu. Vedení ve smyslu vůdcovství - leadershipu je však širší pojem, vůdové se nenacházejí jen v manažerské hierarchii, ale také v neformálních skupinách. Manažeři nebývají vždy efektivními vůdci, pro organizace je důležité, aby získaly takové manažery, kteří by byli zároveň vůdci. Schopnost lidí vést není vždy spojená jen s pravomocí, ale i s mocí. Moc má i člověk, který formálně vedoucím není a přesto dokáže lidi vést Donnelly 1997( podle Mydlíková, 2004, s.86).

Také Kouzes a Posner (2007, s. 23) vyvracejí mýtus, podle kterého je leadership něco, co nacházíme pouze v nejvyšších úrovních organizací a společností. Vyvracejí také domněnku, že leadership je vyhraněn pouze pro několik charismatických mužů a žen, ale uvádějí, že leadership je dobře identifikovatelný soubor dovedností a schopností, které jsou k dispozici pro všechny z nás.

Kouzes a Posner (2007, s. 24) charakterizují leadership jako vztah. Je to vztah mezi těmi, kteří usilují stát se lídry a mezi těmi, kteří se je rozhodli následovat. Kvalita vztahu mezi lídrem a jeho lidmi je důležitá pro to, aby se realizovaly výjimečné věci. Vztah charakterizovaný vzájemným respektem a důvěrou překoná všechna protivenství, dá vzniknout něčemu, co má trvalou hodnotu a zanechá dědictví velkého významu.

DePree 1998 (podle Perry, 2010, s.5) uvádí, že umění vést lidi vyžaduje, abychom přemýšleli o lídrovi jako o stevardovi, ve smyslu vztahů, majetku a dědictví, laskavosti a hodnot. Pohlíží na lídra jako a služebníka a dlužníka, který něco dluží dané organizaci.

Lídr musí poskytovat své organizaci náležité služby, produkty, nástroje a zařízení, které lidé v organizaci potřebují k tomu, aby se jí vyplatili. Lídři dluží své organizaci finanční zdraví, vztahy a pověst, ale především jsou odpovědní za lidi v organizaci. Bez lidí nejsou lídři potřeba.

V literatuře existuje velké množství modelů, které se snaží popsat leadership a jeho aspekty. Následující podkapitoly se věnují aspektům leadershipu z pohledu Warrena Bennis, který je příkladem vynikajícího lídra, představitelem a propagátorem určitého stylu vedení. Důležitou otázkou, kterou by si měl lídr položit je podle Bennis (2001, s. 13) "Co lidé chtějí a potřebují"?

Jako důležité aspekty leadershipu uvádí Bennis:

- schopnost vytvářet vizi
- umění komunikace a zpětné vazby
- vytvářet vztahy důvěry
- stavět dobrý tým

## **2.1. Vytváření vize a inspirace**

Důležitým faktorem úspěchu v jakékoliv činnosti je společná vize. Lidé mohou společně sdílet určitou vizi pouze tehdy, když jí považují za smysluplnou. Nejdůležitějším úkolem lídra je vytvářet smysluplnou vizi, která obsahuje důležité poslání a stavět zúčastněné do centra dění. Dobrá vize musí v pracovnících vyvolávat silný zájem o účel a smysl jejich práce, musí vyvolávat vzájemnou shodu a podpořit touhu stát se úspěšnou organizací. Je třeba vizi zprostředkovat tak, aby každý pracovník pochopil a přijal svůj úkol při její realizaci. Dobrá vize působí nejenom na rozum lidí, ale také na jejich city a dokáže je inspirovat k samostatnému a tvořivému konání (Bennis, 2001, s. 25).

Také Adair (2006, s. 61) zdůrazňuje důležitost vize. Lidé od svého lídra očekávají, že jim ukáže cestu k dosahování společných cílů. Nemusí znát přesný popis cest, ale měl by mít určitou vizi, určit směr, upevňovat jednotu týmu a dávat najevo zájem o jednotlivce.

Bennis (2001, s. 26-27) říká, že správný lídr dokáže formulovat a realizovat přesvědčivou a podmanivou vizi, která dokáže lidi přenést z "šedivé reality do jiného světa". Mít představu a vizi přirovnává ke snění. Lídři mají sny a odpovídají za to, že sny se stanou skutečností.

Pro naplnění snů je třeba, aby lídr uměl dobře vysvětlit vizi, pečlivě vybrat lidi do týmu, odměňovat, soustředil pozornost na rekvalifikaci a reorganizaci.

Podobně Adair (2006, s. 89) říká, že schopnost vůdce inspirovat ostatní, je podmíněna tím, že je nejprve inspirován sám, nejčastěji nějakým vyšším cílem nebo vznešeným záměrem. Vize je podle Adaira schopnost vidět dál, spojená s mimořádně dobrým odhadem správné cesty vpřed. Myšlenka, aby vize inspirovala vede k samotnému srdci celého systému vedení a motivování lidí. Vedoucí, který dokáže inspirovat své lidi vytváří soudržnost a pevnost a také se zaslouží o to, že lidé si sami budou zvyšovat „laťku“ a budou dosahovat lepších a lepších výsledků (Porvazník, 2003, s. 341).

Kotter (2000, s.78) vymezuje šest základních znaků účinné vize:

Obraznost – vize nabízí pohled do budoucnosti. Mít pozitivní představu o budoucnosti, je jedním z nejvíce motivujících faktorů (Bělohlávek, 1996, s. 76).

Adresnost – vize oslovuje zájmy různých skupin – zaměstnanců, zákazníků, akcionářů.

Uskutečnitelnost - vize obsahuje reálné dosažitelné cíle. Pokud mají být cíle efektivní je třeba, aby byly měřitelné, protože co nejde měřit, lze jen obtížně hodnotit, dále časově definované a reálné (Molek, 2011, s.68).

Flexibilita – vize musí být obecná, aby nebránila iniciativě jednotlivců.

Srozumitelnost – vize je jasně formulovaná a lze ji popsat několika větami.

Jednoznačnost – vize musí být jasná, aby naznačila směr kterým se chce organizace ubírat, rozhodovat, volit strategie a stanovit dílčí cíle (Bělohlávek a kol. 2006, s.100).

Podle Bělohlávka a kol. (2006, s.217) správně definované vize organizace, hraje důležitou roli při definování činnosti a cílů organizace. Organizace si stanovuje řadu cílů týkajících se různých oblastí její činnosti. Vize má spíše emocionální a volnější charakter, cíle organizace jsou racionální konkretizací poslání a ukazují směr, kterým chce organizace postupovat a budoucí stav, ke kterému se chce dostat (Bělohlávek, 1996, s. 76).

Vize, kterou lídr předává ostatním je jednou z nejdůležitějších součástí umění inspirovat, dobrý lídr by měl také umět předávat své emoce, pocity a energii (Adair, 2006, s.89). Správný lídr svým jednáním, svými znalostmi a dovednostmi vzbuzuje respekt, důvěru a zároveň dokáže i nedirektivním způsobem napomoci rozvoji pracovníků. Povzbuzuje pracovníky, tak aby měli důvěru sami v sebe, že jsou schopni úspěšně plnit úkoly a cíle organizace. Lídr je ochotný lidí vést, ujmout se úkolu a získat pro jeho naplnění ostatní. Toto inspirativní vedení je projevem autonomie a zralosti osobnosti vůdce (Tureckiová, 2007, s.25).

Secretan (2011, s.19,20) rozvíjí myšlenky inspirovaného nebo inspirujícího vedení. Říká, že všichni máme potřebné informace, nástroje a dovednosti k tomu, abychom mohli žít inspirovaný život. Inspirativní vedení připodobňuje k jiskře, která rozněcuje plamen a plamen zapaluje pochodeň, kterou pak sdílíme s druhými. Pochodeň znamená předávat dál, učit druhé, inspirovat dobrým skutkem, pomáhat v růstu a být dobrým rádcem. Vymezuje šest způsobů pro inspirující život:

- odvaha překonávat omezení a obavy
- opravdovost – hodnověrnost, transparentnost
- služba – ochota a aktivní podpora druhých

- pravdivost - transparentnost a čestnost ve všech myšlenkách, slovech a činech
- láska – udržování takových vztahů s druhými, kdy se dotýkáme jejich srdce způsobem, který obě strany lidsky obohacuje
- efektivnost - úspěšné dosahování žádoucích výsledků

## **2.2. Motivace**

Primárním smyslem motivace je v zájmu společných cílů maximálně aktivovat potenciál pracovníků. Lidé, kteří berou poslání organizace za své poslání a jsou odhodláni vyvinout potřebné úsilí k jeho naplnění, jsou největším bohatstvím organizace. Jejich úsilí je třeba nasměrovat, spolupracovat, nastolit tvořivou příjemnou atmosféru, aby se lidé cítili dobře a dobře se jim pracovalo (Plamínek, s.29).

Vůdcovství a motivace jsou velmi úzce spjaty. Schopnost ostatní lidi motivovat k tomu, aby se pro něco rozhodli, nějakým směrem se vydali a něco udělali, je velmi důležitá, zvláště tam, kde není mnoho možných motivačních prostředků (Adair, 2006,s.65).

Dobře motivovaní lidé, jsou ti, kteří mají jasně definované cíle a podnikají kroky k jejich dosažení. Jejich motivace může být vnitřní, tedy vycházet z nich samotných nebo je třeba motivace vnější. Vnitřní motivace znamená, že lidé motivují sami sebe tím, že si hledají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby nebo je vede k tomu, že od ní očekávají naplnění svých cílů. Zajímavá a odpovědná práce, spojená s vysokou mírou samostatnosti a sebekontroly, dává člověku možnost rozvíjet své schopnosti, dovednosti a profesní růst, a je tak účinným dlouhodobým motivačním prvkem.

Vnější motivací je především motivování odměňováním, pochvalou, povyšováním nebo různými zaměstnaneckými výhodami, tyto formy mají sice výrazný účinek, ale působnost bývá většinou krátkodobá (Molek, 2011, s.170).

Mezi důležité kroky k dosažení vysoké úrovně motivovanosti lidí podle Armstronga (2008, s.70) patří stanovení náročných, ale dosažitelných cílů, poskytování zpětné vazby, dát lidem příležitost k využití jejich dovedností a schopností a prostor k samostatnému rozhodování. Důležitým krokem je také vybírat a rozvíjet vedoucí týmů, kteří budou schopni efektivně vést lidi a motivovat je.

Motivaci lidí podstatným způsobem zlepšuje takový styl vedení, který je založený na stimulaci pracovníků a poskytuje jim podporu v jejich úsilí při dosahování stanovených cílů. Rozhodující roli sehrává osobnost vedoucího týmu, je proto důležité, aby organizace



vytvořila účinný systém, který umožní včas rozpoznat a rozvíjet vůdčí schopnosti manažerů (Molek , 2011, s.175).

Podle Tureckiové (2007, s. 38) jsou tři základní typy motivů, které dávají lidskému chování směr, sílu a spoluurčují dobu jeho trvání. Jsou to potřeby, zájmy a hodnoty. Bedrnová, Nový a kol.(1998, s.224) doplňují tyto typy motivů ještě o návyky a ideály. Stěžejním principem účinného motivování je především stabilní zájem o lidi, individualizovaný přístup ke každému člověku v organizaci a budování vztahů, založených na respektu a důvěře (Tureckiová, 2007, s.44).

### **2.3. Komunikace a zpětná vazba**

Pracovníci od svých lídrů nejčastěji očekávají, že jim půjdou příkladem, budou jim naslouchat a komunikovat s nimi, podporovat je a oceňovat jejich dobrý výkon (Tureckiová,2007, s.48).

Komunikace probíhá jak slovy, tak činy, které jsou tou nejsilnější formou komunikace (Kotter, 2000, s.17). S vůdcovstvím jsou spjaty dva způsoby komunikace, schopnost hovořit a naslouchat a schopnost číst a psát. Dobrý vůdce není jen neosobní vysílač informací, ale je schopen sdělovat také své myšlenky, emoce a pocity. Komunikace na vůdcovské úrovni znamená také předávání a rozdmýchávání energie a nadšení pro to, na čem tým právě pracuje (Adair, 2006, s.106).

Účinná komunikace lídra se členy organizace nese podle Tureckiové (2007, s. 96) znaky asertivní komunikace, založené na respektu k osobnosti, názorům a motivům všech účastníků komunikace, za současného přijetí odpovědnosti za výsledek činnosti týmu. Typickými znaky takové komunikace jsou otevřenost, konzistentnost, průběžné doplňování a upřesňování informací a významnost předávaných sdělení. Ze strany lídra vyžaduje užití jeho schopnosti empatie, podpořené zacíleným pozorováním a aktivním nasloucháním.

Mezi typické znaky lídrové komunikace uvádí Tureckiová (2007, s.86):

Otevřenost a oboustrannost – srozumitelná a motivující komunikace pro všechny účastníky vede k účinnému dosahování dílčích komunikačních cílů a k zajištění porozumění mezi lidmi v organizaci.

Empatie – schopnost lídra respektovat názor druhého, vcítit se do situace partnera v komunikaci a tím vytvořit vztah oboustranné důvěry a prostor pro společné hledání způsobů jak dosáhnout požadovaných cílů. Zohlednění situace je jedním z předpokladů

rozvoje potenciálu pracovníků. Lidé, kteří jsou zvyklí na otevřenou, empatickou komunikaci svému lídrovi důvěřují a jsou ochotni vcítit se do jeho situace a situace organizace.

Kongruence – znamená opravdovost, shodu v tom, co lídr říká a co dělá. Souvisí se základními předpoklady účinného inspirativního leadershipu a zejména s osobnostními dispozicemi lídra a jeho ochotou nést spoluodpovědnost za výsledek.

Konzistentnost – znamená důslednost, spolehlivost a stabilitu lídra v komunikaci, jejímž výsledkem je důvěryhodnost lídra v očích spolupracovníků. Konzistentnost jako charakteristika lídrovské komunikace navazuje na předchozí charakteristiky a na obecné zásady efektivní komunikace.

Covey (2008, s.230) považuje za základní předpoklad a klíč k efektivní mezilidské komunikaci v první řadě pochopení druhého a následně snahu být pochopeni, předpokladem pro pochopení druhého, je dobré fungování zpětné vazby. Také Bedrnová, Nový a kol. (1998, s.196) uvádějí, že k tomu, aby komunikace byla efektivní, je třeba respektu, schopnosti správně kódovat a dekodovat a poskytovat si odpovídající zpětnou vazbu.

Vyjadřování zpětné vazby je takový styl komunikace, kdy je druhému člověku poskytována informace o některých aspektech jeho chování a důsledcích jeho chování. V pracovním prostředí jde především o výsledky práce a pracovního chování. Zpětná vazba vyjádřená vedoucím by měla směřovat k rozvoji kompetence pracovníka, změně chování a zlepšení vzájemných vztahů (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010, s.14).

Vyjadřováním zpětné vazby dává vedoucí pracovníkovi najevo, že se o něj zajímá. Zpětná vazba dává informaci o tom, jak se daří naplňovat cíle, je nepřímým zdrojem uznání i motivace a může sloužit ke zvýšení výkonnosti a rozvoji pracovníků (Pavlica a kol., 2010, s.115). Efektivní zpětná vazba by měla být podávána tak, aby pracovníkovi pomáhala ve zlepšování kvality práce (Bedrnová a kol.,1998, s.196).

Luthans 1992 (podle Bedrnové a kol., 1998, s.196) vymezuje rozdíly mezi účinnou a neúčinnou zpětnou vazbou. Účinná zpětná je zaměřena na pomoc pracovníkovi, je konkrétní, popisující a dobře načasovaná. Je poskytována v situaci, kdy je pracovník schopen ji přijmout, je jasná a hodnotná. Naproti tomu neúčinná zpětná vazba je obecná, hodnotící, pracovníka spíše ponižuje a zahání ho ofenzivou. Neúčinná zpětná vazba je použita náhodně, je pro pracovníka nesrozumitelná a nepatřičná.

Většina lidí potřebuje povzbudit a slyšet, že dělají něco dobře, pro rozvoj a motivaci pracovníků má pozitivní zpětná vazba velmi důležitý význam (Pavlica a kol., 2010, s.117).

## **2.4. Důvěra**

Adair (2006, s.107) říká, že s dobrou komunikací jde ruku v ruce důvěra. Čím víc bude lídr hovořit na rovinu a sdělovat pravdivá fakta, tím víc mu budou lidé důvěřovat a následovat ho. Důležité je, aby došlo ke shodě v tom co lidé od svého lídra očekávají a co on jim nabízí. Lidé chtějí lídra, který je etický, zásadový, upřímný a potřebují se lídra spolehnout a věřit mu (Kouzes, Posner, 2007, s.27). Schopnost získat a udržet si důvěru je jednou s klíčových schopností nezbytných pro leadership (Bennis, 2001, s.31).

Covey (2008, s.189) považuje za základ důvěry osobní integritu. Pokud integrita není dostatečná, může oslabit každé snažení o dosažení vysoké úrovně důvěry. Získat si potřebnou důvěru předpokládá snažit se chápat druhé lidi, být loajální vůči nepřítomným, věnovat pozornost důležitým maličkostem, být čestný, poctivý, dodržovat sliby a naplňovat očekávání.

Covey a Merrill (2008, s. 16) uvádějí, že nízká důvěra vyvolává třenice a spory, způsobuje mezilidské konflikty, je zdrojem rivality a také zpomaluje jednání lidí. Naproti tomu dobře fungující důvěra mezi lidmi působí přesně opačně, zrychluje naše jednání, snižuje náklady s ním spojené, podporuje spolupráci a dosahování dobrých výsledků. Právě dobré výsledky v práci hrají při vytváření důvěry důležitou roli a ovlivňují trvalou kvalitu vztahů mezi pracovníky.

Bennis (2001, s. 32) uvádí pět vlastností lídra, které potřebuje k tomu, aby získal důvěru.

Kompetentnost – lidé budou důvěřovat svým lídrům, pokud budou mít důkazy o jejich schopnostech a budou vidět kladné stránky jejich povahy a vlastností.

Stálost - lidé potřebují vědět, co od svého lídra mohou očekávat. Lídr nenutí svůj tým zvládat nečekané úkoly a problémy, je vždy připraven pomoci svým spolupracovníkům, když o něco jde.

Starostlivost – lídr by měl být schopen empatie, zajímat se o své spolupracovníky, podporovat komunikaci a naslouchat jim.

Otevřenost – lídr musí otevřeně komunikovat a vyjadřovat svůj názor a učit takové komunikaci i své spolupracovníky.

Charakter – aby si lídr získal a udržel důvěru lidí, musí si získat jejich respekt a jednat v souladu s tím, co říkají.

Další možnosti jak si lídr udrží důvěru spolupracovníků je zvyšování jejich dovedností, vedení k soběstačnosti, posilování pravomocí a odměna dobrých myšlenek (Bennis, 2001, s. 39-40).

## **2.5. Dobrý tým**

Jedním z dobrých výsledků vůdcovství je dobrý tým (Adair, 2005, s.108). Tým je specifickým druhem pracovní skupiny. Bedrnová (1998, s. 93) uvádí rysy, které odlišují tým od pracovní skupiny:

- neformální vnitřní organizační struktura
- společný výkon, společná odpovědnost
- časová omezení existence týmu

Covey (2008, s. 274) hovoří o vytváření týmu, týmové práci jako o vytváření synergie. Synergie znamená, že celek je víc, než součet jeho částí. Synergie je efektivnost v prostředí vzájemnosti, kdy můžeme pěstovat a posilovat svoji odvahu jednat otevřeně, sdělovat druhým své myšlenky a pocity způsobem, který povzbudí k takovému jednání i je.

Podobně uvádí Bennis (2001, s. 47), že vedení lidí je v první řadě založeno na vytvoření pospolitosti lidí spojených pracovními úkoly. Hodnoty, odhodlání, důvěra, touhy a přání lidí představují podstatné prvky každé organizace.

Rock (2009, s. 239) uvádí, že úkolem lídra je usnadnit myšlení týmu, pomáhat mu myslet efektivněji a produktivněji. Lídr se musí vyvarovat přesvědčování týmu o svých nápadech, ale naopak využít schopnosti kolektivního myšlení. Měl by se zaměřit na využití vlastní energie týmu, využít odbornosti a motivace jednotlivých členů. Při projednávání problémů je úkolem lídra jemně nasměrovat tým správným směrem k řešení, a nechat ho přemýšlet.

Týmy potřebují pozitivní zpětnou vazbu, možná ještě více, než jednotlivci. Příležitosti pro pozitivní zpětnou vazbu se vytvářejí stanovením jasných pravidel, jasných očekávání a začínají jasně definovanými cíli. Úkolem lídra je také pomáhat týmu klást si náročnější cíle. Náročný cíl je pro tým stmelujícím prvkem a lídr by měl vědět, co jeho tým dokáže zvládnout. Týmy jsou svou povahou většinou rozdělené, chaotické systémy s lidmi táhnoucími mnoha směry. Úkolem lídra je dát tým dohromady a nejlepší způsob, jak toho dosáhne, je zlepšit myšlení členů týmu, aniž by někomu říkal co má dělat.

Bennis a Biedermanová (2001, s. 66-68) definovali patnáct hlavních rysů vynikajících týmů:

Zdrojem vynikajících výsledků jsou výjimeční lidé – důležitým krokem, je získat do týmu nadané, inteligentní lidi, kteří jsou schopni originálně myslet a jednat.

Každá vynikající skupina má výrazného lídra - tým potřebuje ve svém středu lídra s uskutečnitelnou vizí, jehož úkolem je podporovat tým při dosahování cílů a vytvářet podmínky umožňující využít potenciálu členů týmu.

Vynikající skupiny formují lídry a naopak – většina obtížných úkolů vyžaduje spolupráci celého týmu, v jeho čele stojí lídr, který jedná rozhodně, aniž by omezoval samostatnost druhých.

Lídr vynikajících týmů si váží nadání a vědí, kde talentované lidi hledat – lídr musí mít tolik sebedůvěry, aby se nebál pracovat s lidmi, kteří jsou lepší než on.

Vynikající týmy jsou složeny z nadaných lidí, schopných spolupráce – lídr sestavuje dobrý tým z lidí, kteří jsou schopni spolupráce. Neznamena to, že na sebe pracovníci musí být vždy jen laskaví, ale měli by být tolerantní. Jedinou povinností v týmu je předávat si informace a snažit se úspěšně pracovat na úkolech.

Ve vynikajících týmech vládne přesvědčení, že mají poslání přímo od Boha – členové týmu mají pocit, že pracují na něčem životně důležitém, jasně definovaný cíl dává smysl a hodnotu všemu co dělají.

Každý vynikající tým je „ostrov“ spojený mostem s okolím – vynikající týmy mají svou vlastní kulturu, pro kterou je charakteristické jak se oblékají, specifické zvyklosti a humor.

Vynikající týmy jsou Davidové vítězící nad Goliášem – členové týmu věří ve své schopnosti.

Vynikající týmy mají vždy nepřítel – konkurence mimo skupinu podněcuje tvořivost, soupeření uvnitř skupiny ji potlačuje.

Členové vynikajících týmů mají „klapky na očích“ - členové týmu jdou neúnavně za svým cílem, nenechají se vyrušovat okrajovými zájmy.

Vynikající týmy se vyznačují optimismem – lidé v týmu jsou přesvědčeni, že mohou dokázat mnohé, mají dostatek optimismu, který při plnění obtížných úkolů potřebují. Většinou je to dáno tím, že je v týmu hodně mladých lidí, kteří dosud nemají deprimující zkušenost.

Ve vynikajícím týmu každý dělá, co nejlépe umí – úkolem lídra je umožnit nadaným lidem v týmu dělat to, co nejlépe umí.

Lídři zajišťují vše, co lidé pro práci potřebují – lídr se zabývá běžnými povinnostmi a méně významnými záležitostmi, aby se mimořádně schopní lidé mohli věnovat důležitým úkolům.

Vynikající týmy usilují o dosažení reálných výsledků – tvůrčí činnost přináší členům týmu uspokojení, ale uvědomují si, že práce na projektu musí jednou skončit.

Práce ve vynikajícím týmu je sama sobě odměnou – tým pracuje na náročných úkolech, práce není snadná, ale přináší členům týmu radost a potěšení. Ve vynikajících týmech pracují lidé na výjimečných úkolech, mohou se podílet na nových řešeních, to je pro ně větší odměna, než peníze. Skutečně požadovanou odměnou je pro ně pocit seberealizace a smysluplnosti vykonávané práce.

## Výzkumná část

### 3. Metodologická část

#### 3.1. Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je analyzovat styl vedení ředitelky v konkrétní organizaci poskytující sociální služby pro seniory. Analýza se zaměřuje především na identifikaci aspektů leadershipu a zjištění celkového dopadu vůdcovství na činnost a atmosféru v organizaci.

Stanovila jsem si dvě hlavní výzkumné otázky na které se pomocí výzkumu budu snažit odpovědět :

**Objevují se ve vedení ředitelky aspekty leadershipu a jaké to jsou?**

**Jak se vysledované aspekty leadershipu odráží v činnosti a celkové atmosféře v organizaci?**

#### 3.2. Popis použitých metod

V souvislosti se svým výzkumným záměrem, kdy se zaměřuji na analýzu stylu vedení ředitelky vybrané organizace z hlediska identifikace prvků leadershipu, jsem zvolila kvalitativní výzkumnou strategii.

Creswell 1998 (podle Hendl, 2005, s. 12) definuje kvalitativní výzkum jako proces hledání a porozumění, který je založen na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz pomocí zkoumání v přirozených podmínkách, analýzou textů a informuje o názorech účastníků výzkumu. Kvalitativní výzkum je orientován na terénní výzkum a probíhá nejčastěji v přirozených podmínkách sociálního prostředí. Plán výzkumu se z daného základu rozvíjí, proměňuje a přizpůsobuje podle okolností a dosud získaných výsledků (Hendl, 2005, s.63).

Kvalitativnímu výzkumu se vytýká, že jeho výsledky představují sbírku subjektivních dojmů, jeho neprůhlednost a malá transparentnost. Analýza dat a jejich sběr jsou často časově náročné a výsledky jsou snadněji ovlivněny výzkumníkem a jeho preferencemi. Výhrady proti kvalitativnímu výzkumu jsou vyváženy jeho dalšími vlastnostmi. Mezi jeho přednosti patří získávání podrobného popisu a vzhled při zkoumání jedince, skupiny, události. Kvalitativní výzkum dobře reaguje na místní situace a podmínky, umožňuje studovat procesy a umožňuje navrhovat teorie (Hendl, 2005, s. 52,53).

Jako výzkumnou metodu pro zjištění cíle práce jsem zvolila metodu případové studie, která je podle Miovského (2006, s. 96) základním a jedním z nejrozšířenějších typů kvalitativního přístupu. Tento typ výzkumu se zaměřuje na případ, kdy objektem jeho zájmu může být osoba, skupina nebo organizace. Výzkum pomocí případové studie se zaměřuje na podrobný popis a rozbor jednoho nebo několika málo případů (Hendl, 2005, s.103). Cílem případové studie je sběr co největšího množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců. Je tedy opakem statistického šetření, kdy se snažíme získat omezené množství dat, od co největšího počtu jedinců. V případové studii jde o zachycení složitosti případu, o zachycení vztahů v jejich celistvosti (Hendl, 2005, s.104).

Hendl (2005, s.105) uvádí typy několik typů případových studií rozlišené podle sledovaného případu. Typ případové studie, který jsem pro výzkum zvolila, je případová studie organizací a institucí. Tento typ studie zkoumá firmy, školy, organizace. Cíle výzkumu jsou různorodé, hledání nejlepšího vzorce chování, zkoumání procesu změn a adaptace, zavedení určitého typu řízení a zkoumání stylů vedení.

### **3.3. Výběr případu**

Zásadním krokem v uskutečnění případového šetření je výběr případu. V kvalitativním přístupu se občas stává, že ne vždy vede badatel výzkum, občas vede výzkum badatele (Sedláček in Švaříček, Šed'ová a kol. 2007. s.292). Pro výzkum stylu vedení s aspekty leadershipu jsem si vybrala zařízení sociálních služeb, kde jsem předpokládala, že se tyto aspekty vyskytují. Organizace úspěšně prošla inspekcí kvality poskytovaných služeb a získala druhé místo v soutěži o Cenu kvality v sociálních službách. I z těchto důvodů mi přišlo zajímavé zjistit jak vedení organizace funguje.

Poskytování sociálních služeb se značně liší od podnikání nebo jiných oblastí řízení. Smyslem a cílem institucí provádějících sociální práci je pozitivní změna v životě klienta. Matoušek (2003, s. 329) uvádí, že v sociální práci je možno využít management jako nástroj, který organizacím umožní koncentraci na poslání a na kvalitní a odbornou práci ve prospěch klientů. Vedoucí pracovníci jsou nositeli poslání organizace, pro management je tedy důležité sledovat určité cíle a odpovědět si na otázky „co děláme“ a „jak to děláme“. (Matoušek, 2003, s.331).

Důležitým úkolem manažera v sociálních službách je vedle stanovení jasných postupů podpora profesního rozvoje pracovníků, který vede ke zvyšování profesních kompetencí a ke zkvalitnění služby. Druhou rovinou, kterou by se měl manažer zabývat je rovina



osobní, která zahrnuje vlastnosti, hodnoty, postoje a předsudky pracovníka. Postoj managementu a vedení sociální služby jsou určující a rozhodující v tom, jaké bude většinové chování pracovníků. Pokud chce management rozvíjet tvořivost a aktivitu svých pracovníků, je třeba aby bral v úvahu obě dvě roviny – profesní i osobní a vytvořil na pracovišti otevřené klima s dobře fungující komunikací (Krutilová, 2010, s.25).

### **3.4. Sběr dat**

Sběr dat je v případové studii úzce spjat s jejich analýzou. Ke sběru dat jsem použila metodu dotazování, konkrétně polo-strukturovaný rozhovor, který mi umožnil získat subjektivní výpovědi pracovníků organizace. U polo-strukturovaného rozhovoru se vychází ze seznamu otázek nebo témat, které je nutné probrat. Je na tazateli, jakým způsobem a v jakém pořadí informace získá, zůstává i volnost v přizpůsobování formulace otázek podle situace (Hendl, 2005, s.174). V druhé kapitole teoretické části, jsem se zaměřovala na některé aspekty leadershipu z pohledu Warrena Bennis. Na základě těchto aspektů jsem si připravila otázky pro polo-strukturovaný rozhovor, které mi pomohou zodpovědět hlavní výzkumné otázky (viz. příloha této práce).

Data získána pomocí polo-strukturovaných rozhovorů doplňují o studium organizačních dokumentů a pozorování (Hendl, 2005, s. 191). Obecně analýzou dokumentů v kvalitativním výzkumu chápeme analýzu jakéhokoliv materiálu (dokumenty o vzniku a existenci organizace, zápisy z porad, výroční zprávy), který je zdrojem informací pro zjištění cílů studie (Miovský, 2006, s.98). Pro studium dokumentů jsem využila dokumenty, které byly v daném čase dostupné, zveřejněné nebo relevantní z hlediska výzkumného závěru. Hledala jsem v nich informace s tímto výzkumným záměrem související. Snažila jsem se tak o triangulaci dat a zvýšení validity výzkumu, aby došlo k redukci zkreslení, které může plynout z použití pouze jediné techniky sběru dat (Hendl, 2005, s.149).

### **3.5. Popis výzkumného souboru**

Základní soubor tvoří zaměstnanci konkrétní organizace. Pro výzkum jsem zvolila metodu záměrného výběru (Hendl, 2005, s.152). Jednotku zjišťování tedy představuje ředitelka organizace, sociální pracovnice a pracovníci úseku přímé péče, tj. pracovníci v sociálních službách, vedoucí sestra a všeobecné sestry. Z důvodu použití kvalitativního výzkumu, kdy je upřednostňována výzkumná hloubka, je výzkumný vzorek stanoven na 10 respondentů.

Jednotkou zkoumání byl u pracovníků domova jejich pohled na styl vedení ředitelky domova, jejich spokojenost se stylem, jakým pracovníky vede a identifikace aspektů leadershipu. Dále byl zjišťován jejich pohled na celkové fungování organizace a atmosféru v organizaci v souvislosti s vedením ředitelky. U ředitelky domova byl zjišťován její pohled na styl vedení který používá při vedení pracovníků v domově a identifikace aspektů leadershipu.

Rozhovory byly předem sjednané, ve většině případů probíhaly na pracovně sester, v kanceláři sociální pracovnice a v jednom případě rozhovor proběhl v kanceláři ředitelky domova. Rozhovory se uskutečnily v průběhu prosince 2011 a ledna 2012. Rozhovory byly vedeny volnou formou podle předem připravených oblastí (Miovský 2006 tyto oblasti nazývá jádrem interview), kterým jsem se chtěla věnovat. Otázky bylo možné měnit nebo přidávat doplňující otázky, tak aby bylo možné zajistit co nejhlubší porozumění odpovědím. Paní ředitelka souhlasila, aby byl rozhovor zaznamenán na diktafon, poté jsem rozhovor přepsala do elektronické podoby. V textu její sdělení částečně parafrázuji, ale i přímo cituji. Paní ředitelka vyslovila také souhlas s uvedením názvu organizace i jejího jména. Ostatní pracovníci si nepřáli, aby jejich odpovědi byly nahrávány, dělala jsem si proto písemné poznámky. Pro zajištění pocitu bezpečí pracovníků jsem jejich sdělení většinou parafrázovala a v textu zůstávají v anonymitě. Pracovníkům jsem vysvětlila cíl své práce, vysvětlila jsem pojem leadership. Otázky v rozhovoru jsem se snažila formulovat tak, aby vystihovaly okruh výzkumného zájmu a umožňovaly tak shromáždění potřebného množství informací. Nejkratší rozhovor měl 30 minut, nejdelší rozhovor byl 120 minutový. V rámci studia dokumentů mi byl k dispozici vypracovaný Standard č. 9 -Personální a organizační zajištění sociální služby a Standard č. 10 – Personální rozvoj zaměstnanců, dále zápisy z porad, dotazník pro pracovníky.

### **3.6. Způsob zpracování dat**

Analýza dat v případové studii znamená zpracování empirických dat takovým způsobem, aby byl výzkumník schopen nalézt odpovědi na položené výzkumné otázky. Smyslem analýzy dat je dávat případu smysl, ozřejmovat souvislosti, vysvětlovat, interpretovat a také dokládat zjištění o příčinách a okolnostech zkoumaného případu. Pro případovou studii nejsou vyvinuty čistě specifické analytické procedury a často jsou používány postupy z etnografického designu nebo interpretativní techniky vyvinuté v rámci zakotvené teorie (Švaříček, Šedřová, 2007. s.108-109). Výzkumník konstruuje obraz v průběhu sběru

dat a ve snaze pochopit významy a dění vytváří popis toho, co pozoroval a zaznamenal (Hendl, 2005, s.52).

## **4. Analýza a interpretace dat**

### **4.1. Charakteristika organizace**

Objektem k provedení výzkumu této diplomové práce je Domov pro seniory Soběsuky, příspěvková organizace, jejímž zřizovatelem je město Plumlov. Ředitelkou domova je od 1.12.2008 PhDr. Věra Palacká.

Zařízení bylo postaveno v roce 2001 a provoz zahájen 2.1.2002 s kapacitou 48 míst. Postupně došlo k navyšování kapacity na dnešních 56 míst. Objekt je třípodlažní, nepodsklepený, obytná plocha budovy je 3 148 m<sup>2</sup>. V roce 2004 byla vybudována odpočinková zóna, která rozšířila možnosti trávení volného času uživatelů.

V roce 2007 byl DS Soběsuky zaregistrován jako poskytovatel sociálních služeb – domov pro seniory. Dle zákona č. 108/2006 Sb. poskytuje domov pro seniory Soběsuky základní činnosti, které zahrnují ubytování, stravování a úkony péče dle vyhlášky č.505/2006 Sb.

Zákon požaduje, aby poskytovatelé poskytovali takovou formu a rozsah pomoci a podpory, která zachovává lidskou důstojnost. Pomoc musí být poskytována na základě individuálně určených potřeb osob, musí být aktivizující, podporovat samostatnost uživatelů a měla by je motivovat k činnostem, které zabraňují dlouhodobému setrvávání nebo prohlubování nepříznivé sociální situace. Sociální služby by měly také posilovat sociální začleňování uživatelů (zákon č.108/2006 Sb.).

Posláním Domova pro seniory Soběsuky je poskytnout pobytové služby, podporu, pomoc a péči (sociální, ošetřovatelskou) osobám, které patří do cílové skupiny. Organizace usiluje o zvyšování kvality života uživatelů a podporu uživatelů k soběstačnosti a prožití důstojného života v klidném prostředí.

Krédo organizace: Vlídny přístup s maximální péčí.

Hlavní zásady poskytované služby:

- dodržovat lidská práva a základní svobody osob
- respektovat individuálně určené potřeby uživatelů (jejich přání a požadavky)
- zachovávat diskrétnost při poskytování služby (závazek mlčenlivosti)

- posilovat sociální začleňování uživatelů (možnost pobytu mimo zařízení, návštěvy možné kdykoliv, možnost účasti na akcích mimo zařízení)
- aktivním působením podporovat uživatele k samostatnosti (nabízíme aktivity a činnosti, respektujeme volbu uživatele)
- poskytovat bezpečné služby (bezbariérové prostředí, stálá přítomnost zdravotnického personálu, používání speciálního zařízení pro imobilní uživatele)

Cílovou skupinu uživatelů tvoří senioři od 65 roků, kteří mají sníženou soběstačnost, zejména z důvodu věku, zdravotního stavu, jejichž situace vyžaduje pravidelnou podporu, pomoc a péči jiné fyzické osoby a stálou službu odborného personálu. Služba je uživatelům poskytována na základě smlouvy o poskytování sociální služby.

Smlouvu o poskytování služby organizace nemůže uzavřít:

- pokud neposkytuje službu, kterou zájemce žádá
- pokud zdravotní stav vylučuje poskytování služby (dle vyhlášky 505/2006 Sb. §36)
- z důvodu naplněné kapacity zařízení
- s žadatelem, který nespadá do cílové skupiny, které je naše služba poskytována
- pokud nemůže naplnit osobní cíle a potřeby zájemců
- s osobou, která potřebuje pobyt na uzavřeném oddělení

Cílem poskytovaných služeb je nabídnutí takové podpory a péče, která vede uživatele k projevům vlastní vůle a co nejmenší závislosti na pomoci druhých. Nabídkou služeb organizace směřuje k uspokojování individuálních potřeb uživatelů, na základě jejich individuálních plánů a cílů.

V domově je poskytováno ubytování je ve čtrnácti jednolůžkových a jednadvaceti dvoulůžkových pokojích. Většina pokojů je s balkonem a vlastním sociálním zařízením. Pokoje jsou vybaveny polohovacími postelemi, nočními stolky, skříněmi na úschovu prádla, kuchyňskou linkou s dřezem, ledničkou, varnou konvicí, telefonním přístrojem, místním rozhlasem, nouzovým hlásícím zařízením. Uživatelé mohou mít na pokoji vlastní vybavení (televize, rozhlas, křesla).

Je poskytována celodenní strava (5x denně), která se připravuje přímo v domově.

Na základě doporučení lékaře mohou klienti odebírat dietní stravu. Nabídka služeb

domova zahrnuje dále sociální úkony (pomoc při hygieně, stravování, doprovod), kulturní a zájmové činnosti, terapeutické služby, zajištění zdravotnického ošetření 24h denně, ordinace ústavního lékaře, zajištění lékařského vyšetření u odborných lékařů, společné a individuální cvičení s fyzioterapeutem, péči o osobní prádlo a šatstvo uživatelů, úklid a údržbu pokojů a ostatních prostor objektu, uložení cenin a finanční hotovosti.

Služby, které domov uživatelům zprostředkuje jsou služby kadeřníka, pedikúra, poštovní služby, bohoslužby, canisterapie, nákupy.

Další služby jsou poskytovány jako fakultativní, jde o dopravu osobním automobilem, kopírování, ošetrovatelské úkony dle vlastního požadavku uživatele nad rámec základní ošetrovatelské péče, dovoz nákupu pro uživatele, kteří nejsou příjemci příspěvku na péči.

#### **4.2. Výsledky zjištění**

Cílem následující podkapitoly je analýza a interpretace dat zjištěných pomocí rozhovorů, analýzy dokumentů a pozorování. Data jsem analyzovala pomocí metody zachycení vzorců, jejímž základním principem je vyhledávání určitých opakujících se vzorců či témat v získaných datech a jejich zaznamenání (Miovský, 2006, s. 222). Z analýzy vzešly následující čtyři kategorie.

1. Osobnostní dispozice v roli lídra
2. Vize a inspirace
3. Komunikace a zpětná vazba
4. Atmosféra na pracovišti

Tématem případové studie je vedení lidí, identifikace aspektů leadershipu a celkový dopad vůdcovství na činnost a atmosféru v organizaci. V první řadě jsem potřebné informace zjišťovala u ředitelky organizace. Paní ředitelka mě provedla zařízením, měla jsem možnost pozorovat její činnosti, účastnila jsem se ranních porad a porady užšího vedení. Další informace jsem zjišťovala při rozhovorech a studiu dokumentace, která mi byla k dispozici. Práci ředitelky organizace lze sledovat z více pohledů, protože jako manažerka organizace musí plánovat, organizovat, kontrolovat a vést. Základní otázka se však zaměřuje pouze na vedení, konkrétně na identifikování aspektů leadershipu.

V době výzkumu byla ředitelka ve své funkci už třetím rokem. Předtím působila jako vedoucí DC ADRA Prostějov. Ke svému nástupu do funkce ředitelky uvádí: „*V prosinci*

2008, kdy jsem do domova nastoupila, byla personální situace velice napjatá. Z funkce byla odvolána ředitelka, vedoucí sestra v dlouhodobé pracovní neschopnosti, mezi pracovníky panovala atmosféra strachu, nedůvěry, chyběla otevřená vzájemná komunikace. To vše se negativně promítalo do každodenního života v domově. “

„Při prvním zkoumání potřeb pracovníků, do kterého byli zapojeni všichni pracovníci, přes polovina z nich vyjádřila potřebu budovat pozitivní vztahy a překonávat komunikační bariéry. Z pozice ředitelky jsem vnímala jako velice důležitou potřebu vzdělávání zaměstnanců v oblasti standardů kvality, protože práce se standardy byla v organizaci pouze formální a zaměstnanci tvorbu metodik vnímali jako zbytečné papírování. Právě tak supervizi považovali pracovníci za nutné zlo.“

„Bylo nutné situaci řešit a nastavit nová pravidla. Velmi pozitivní bylo, že pracovníci měli zájem se na řešení podílet. Paradoxně nám při stmelování kolektivu a snaze poskytovat kvalitní sociální službu pomohly informace typu: "jedna paní povídala". Že pracovníci nelají žádné znalosti, jsou neschopní, poskytují špatné služby, strava není dobrá atd. Tyto informace pracovníci velice špatně snášeli a touha dokázat, že jsou to lži, vedla všechny k obrovské snaze dělat všechno pro to, abychom byli vnímáni jako kvalitní poskytovatel sociálních služeb.“

#### **4.2.1. Osobnostní dispozice v roli lídra**

„Charakter není převlek, který nás má přivést k úspěchu – charakter nás vymezuje jako člověka, jako osobnost. Lídři jsou integrované osobnosti, které jednájí čestně, v souladu s tím, co říkají. Lídři plní své závazky a sliby. Opravdoví lídři žijí a jednájí v souladu s teoriemi, které zastávají a obhajují“ (Bennis, 2001, s. 35).

Tato podkapitola analyzuje data zjištěná šetřením pro zodpovězení dílčí výzkumné otázky, která se zaměřuje na charakteristické znaky lídra a identifikaci těchto znaků u ředitelky domova.

V této oblasti mě nejprve zajímal názor ředitelky, jak vidí sebe sama jako vedoucího pracovníka a jak by charakterizovala sebe a své vedení. Ředitelka o sobě říká, že je optimista, pracovitá, svědomitá, pečlivá, náročná, moc kritická, někdy bezohledná a má smysl pro humor. Ředitelka vidí svůj styl vedení spíše jako demokratický, se svými podřízenými spolupracovníky se radí o plánovaných aktivitách a rozhodnutích, podněcuje pracovníky ke spolupráci, konzultuje s týmem pracovníků výsledky. Dává pracovníkům možnost podílet se na rozhodování v některých věcech, protože tato možnost vyvolává

u pracovníků větší zájem a má tedy vliv na jejich pracovní výkon: „*Podporuju pracovníky, aby se rozhodovali sami, ale oni se většinou jako jednotlivci obávají, že něco nezvládnou nebo špatně rozhodnou. Potom jim říkám, aby se domlouvali společně, společně našli řešení a udělali to tak, jak myslí, že je to nejlepší. Spoustu věcí v přímé péči si musí rozhodovat sami.*“

Za velmi důležitou považuje oblast komunikace, klade důraz na otevřené jednání a častou osobní komunikaci s pracovníky. Dbá na to, aby komunikace v týmu fungovala a informace byly předávány přesně. S pracovníky je v denním kontaktu, takže některé záležitosti řeší operativně v průběhu dne, jiné v rámci porad. Snaží se svým pracovníkům naslouchat, v této souvislosti s zmiňuje důležitý faktor dobré komunikace – empatii. Snaží se o pochopení jednání a stanovisek pracovníků, dává jim dostatečný prostor pro vyjádření, často se ptá na jejich názor. Ředitelka uvádí, že je na pracovníky náročná, požaduje od nich plné nasazení a iniciativu a snaží se jejich iniciativu rozvíjet a přinášet nové podněty a nápady. Zná schopnosti svých pracovníků, snaží se jim ukazovat jejich silné stránky a zadávat úkoly o kterých ví, že je zvládnou: „*Vím, kdo na co má, jsem docela náročná, ale zase si dávám pozor, abych pracovníky nepřepřacovala, nedávala jim cíle, kterých nemůžou dosáhnout, taky si ale dávám i pozor, abych je nějak nepodceňovala.*“

Z rozhovoru dále vyplynulo, že klade velký důraz na vzdělávání pracovníků: „*Práce se zaměstnanci mě baví, hlavně při stanovování cílů při vzdělávání, protože mně se od nich hrozně líbí, že nad tím přemýšlejí. Já to vnímám jako obrovský posun u těch zaměstnanců, i to že se nebojí mluvit.*“

Ředitelka s pracovníky konzultuje výběr školení a seminářů, podněcuje pracovníky, aby sami označili své vzdělávací potřeby: „*Na jednom z prvních školení mě velice překvapilo, že po skončení je školitel vyzval, jestli se chtějí na něco zeptat, ale nikdo se nepřihlásil. Až když jsem se jich ptala, jestli je jim všechno jasné a pobídla je, ať se ptají co je zajímavé. Řekli, že z dřívějšíka to měli tak, že se nesměli hlásit, protože by byli za hlupáky. Tak jsem jim řekla, že za hlupáky budou, pokud se na nic nezeptají. Vidím v tom obrovský posun. Třeba vedoucí sestra mi řekla, že je šťastná, že když teď jede na nějaké školení sester je schopná vystoupit, promluvit. Ráda s nimi tyto věci vymýšlím.*“

Jako další součást vedení byla zmíněna podpora pracovníků prostřednictvím skupinové nebo individuální supervize. Pracovníci v přímé péči mají supervizi jedenkrát za šest týdnů, ostatní pracovníci individuálně, dle potřeby. V rámci supervize se řeší podpora

týmové spolupráce, podpora při řešení pracovních úkolů, zpětná vazba na jednání s uživateli, prevence syndromu vyhoření.

Ředitelka se vyjadřuje k oblasti kontroly, tak že pro svoji kontrolní činnost využívá ranních porad, sleduje například jakým způsobem předávají pověření pracovníci informace, jestli jsou předané informace kompletní. Jinak provádí spíše namátkovou kontrolu dodržování pracovní doby a pracovních postupů. Pokud jsou zjištěny nějaké nedostatky, řeší se většinou na místě. Každý pracovník má také možnost přijít sám, pokud potřebuje řešit problém: *„Mám vždycky zájem, aby se problémy řešily.“* Ředitelka také zdůrazňuje důvěru ve svůj tým.

Z výpovědí pracovníků vyplývá, že ředitelku považují za velmi schopnou, energickou osobnost se zdravým sebevědomím a velkou schopností empatie. Většina pracovníků vnímá ředitelku jako direktivní, vůdčí osobnost, která ví přesně co, od kterého pracovníka chce a má dobré organizační schopnosti. Dva pracovníci zmínili, že je spíše hodně přímá v komunikaci a může tak působit přísně. Všichni pracovníci se vyjádřili, že se ředitelka zajímá i o jejich soukromé problémy a je ochotná vždy pomoci, pokud o to pracovník stojí: *„Pokud se něco stane v soukromí a ten pracovník třeba hůř zvládá práci, zajímá se i o příčiny, pokud to s ní chce pracovník řešit je ochotná vždy pomoci.“*

*„Má dobrou empatii i intuici, pozná, že se s pracovníkem něco děje.“*

Většina pracovníků sdělila, že se s nimi ředitelka radí o navrhovaných aktivitách a rozhodnutích, podněcuje je ke spolupráci, konzultuje výsledky a podporuje je ve vzdělávání. Téměř všichni pracovníci uvádějí, že je hodně náročná na kvalitní splnění úkolu: *„Když jsme pracovali na pečovatelských postupech, tak jsem to asi třikrát předělávala, až to bylo úplně podle jejích představ, tak aby to prý bylo všem jasné.“*

*„Nevnímám to, ale tak, že by byl jen úkol - příkaz, hodně s námi mluví, pomůže a poradí, když je potřeba.“*

Při rozhovorech s pracovníky se vyskytly i odlišné názory, podle několika pracovníků, je ředitelka přísná, zaměřuje se na splnění úkolu a jiné názory pracovníků moc nezajímají:

*„Myslím, že dřív s námi víc komunikovala, teď spíš rozkazuje, někdy je moc přísná, možná je to i tou situací teď, řeší nedostatek financí, snižují se mzdy, atd.“*

Dokumentace, která mi byla k dispozici dokládá zpracovaný plán vzdělávání zaměstnanců (ve Standardu č. 10 – profesní rozvoj zaměstnanců). Tento plán zpracovává ředitelka zařízení na základě zjištěných potřeb uživatelů služeb, potřeb zaměstnanců, trendů



v sociálních službách a cílů organizace. Zaměstnanci využívají různých forem vzdělávání (přednášky, semináře, kurzy).

Plán interního vzdělávání tvoří ředitelka tak, aby na začátku kalendářního roku byli zaměstnanci informováni o časovém a obsahovém nastavení vzdělávacích aktivit. Tento plán je vytvářen na základě kontrolní činnosti ředitelky a zjištěných potřeb uživatelů i zaměstnanců.

Individuální plán profesního rozvoje si plánuje každý zpravidla na dobu jednoho roku. Podle individuálních potřeb se zaměstnanec zaměřuje buď na odstraňování slabých stránek, nebo na upevnění a rozvoj silných. Ve stanoveném termínu zaměstnanec vyhodnotí naplňování cíle. Pokud se cíl nepodaří splnit, dochází při hodnocení k hledání příčin neúspěchu, zaměstnanci je nabídnuta pomoc při naplňování cíle. Zvyšování kvalifikace, získávání zkušeností a nabývání nových vědomostí vedoucích k lepšímu plnění pracovních úkolů je plnou zodpovědností každého zaměstnance. Při tvorbě individuálního plánu je zaměstnanci nápomocen vedoucí pracovník. Zaměstnancům je zajištěno vzdělávání v rozsahu 24 hodin ročně.

Zaměstnanec je při vzdělávání podporován morálně (pomoc se studiem, zjišťování informací, zajištění kurzu, apod.), finančně (v případě potřeby organizace je možnost finančního podílení se), upravováním pracovní doby (vyměňování služeb) a vzdělávání je umožněno v pracovní době. Ve standardu č. 10 je také popsána podpora supervizora.

Tato oblast se zabývala osobnostními vlastnostmi v roli lídra a měla také naznačit jak ředitelka vede své pracovníky. Odpovědi jsem rozčlenila podle rozhovoru s ředitelkou organizace, pracovníky a doplnila jsem informace z dokumentace.

Z rozhovoru s ředitelkou vyplynulo, že ředitelka podporuje spolupráci, klade důraz na komunikaci, která také v organizaci dobře funguje, podporuje pracovníky v profesním rozvoji, má důvěru ve svůj tým. Pracovníci se většinou shodovali na direktivním přístupu, ale potvrzovali spolupráci, dobrou komunikaci i podporu. Jako charakteristické vlastnosti lídra, byly nejčastěji uvedeny vlastnosti jako vůle, nadšení, vytrvalost, asertivita, čestnost, houževnatost, empatie, sebedůvěra. Byla zmiňována také přístnost, která se dá těžko označit jako pozitivní či negativní, záleží spíše na dané situaci a konkrétním případě.

#### 4.2.2. Vize a inspirace

„Lídři vytvářejí smysluplnou vizi – vizi evokující pocit významnosti cílů, o které organizace usiluje, vizi, která neodsouvá lidi na okraj, ale naopak je staví do centra dění“ (Bennis, 2001, s. 53).

V této oblasti jsem zjišťovala zda je v organizaci stanovena vize, zda ji pracovníci znají a jak se s vizí pracuje.

Dle sdělení ředitelky všichni pracovníci znají vizi organizace a berou ji jako svoji. Uvádí že, od svého nástupu, do organizace se na vizi hodně pracovalo, vize v organizaci byla, ale nebyla jasně formulovaná. Ředitelka měla nápady a představu o vizi, kterou na společných poradách pracovníkům sdělovala. Vize, ale nebyla nařízená, ředitelka se zajímala o názory spolupracovníků a sledovala jak pracovníci na vizi reagují a zároveň je také podporovala ke komunikaci: *„Vize naší organizace je: Vybudovat fungující domov pro seniory s věhlasem v Olomouckém kraji. Dlouho jsem nad vizí přemýšlela. Nějakou vizi jsem chtěla hlavně využít k tomu, aby někam pracovníky posouvala, aby byla příležitostí se zlepšovat. Tuhle vizi jsem si sama pro sebe formulovala zhruba na začátku minulého roku, kdy jsem přemýšlela, jak pracovníky motivovat k tomu, aby sami chtěli být dobří. Myslím, že vizi berou pracovníci jako svoji.“*

Při rozhovorech s pracovníky mě překvapilo, že při dotazování na vizi téměř všichni znejistěli a nevěděli jak odpovědět. Z předchozího rozhovoru s ředitelkou jsem měla dojem, že se s vizí v organizaci pracuje a že je srozumitelně sdělována. Téměř všichni pracovníci se nevyjadřovali přímo k vizi, ale byli schopni hovořit spíše o poslání organizace: *„naše poslání je postarat se o ty uživatele, aby žili, jak byli zvyklí a nečekali tu jen na smrt. Snažíme se jim vytvořit přístav pokojného stáří.“*

*„Podpořit ty uživatele v tom, co ještě zvládají sami, umožnit jim žít běžným způsobem života.“* V souvislosti s posláním pracovníci zmiňovali, že mají zájem o poskytování kvalitní služby v souladu se stanovenými Standardy kvality.

Podle sdělení pracovníků se může zdát, že jim vize ředitelky není úplně jasná nebo, že se o vizi jako takové dostatečně nemluví. Pracovníci se zaměřují spíše na naplňování cílů, které jsou konkretizací poslání organizace. Vize má spíš emocionální, volnější charakter a měla by naznačovat budoucnost, ke které organizace směřuje, ve odpovědích pracovníků tento aspekt nebyl zřetelný.

Opět je zmiňována kolektivní práce na tvorbě cílů a postupů. Pracovníci sdělují, jim

ředitelka pomáhá, radí se s nimi v rámci některých postupů: „*Společně jsme se zamýšleli a tvořili logo domova, které zní Přístav klidného stáří.*“ Pracovníci spolupracují na aktualizacích Standardů kvality: „*V průběhu roku se uskutečnilo několik společných setkání k aktualizaci standardu, na kterých jsme hledali formulace, se kterými by všichni souhlasili a přijali je jako svůj vnitřní program. Nejdůležitější a nejsložitější bylo formulovat poslání a potom se shodnout na zásadách.*“

„*Všem podobným zařízením bych doporučila, aby tento standard vytvářeli společně zaměstnanci ze všech úseků (nebo alespoň zástupci), aby měli pocit sounáležitosti.*“

Ze studia dokumentace se dá kolektivní práce doložit ze zápisů z porad. Pracovníci společně pracovali na strategickém plánu, na tvorbě a aktualizacích Standardů kvality. Dále to byl dotazník, který zpracovávali pracovníci na každém úseku. Dotazník měl zjistit názory pracovníků na to co by v organizaci mohli zlepšit.

Z odpovědí v této oblasti vyplynulo, že vizi organizace má, ale málo se s ní pracuje, pracovníci vizi organizace neznají, ale jsou schopni hovořit spíše o poslání. Mají zájem poskytovat kvalitní sociální služby, dle doložené dokumentace společně pracovali na stanovení cílů, poslání, pracovali na Standardu č. 2 – ochrana práv osob. Pracovníci doporučují spolupráci pracovníků na tvorbě standardů kvality.

Dále jsem zjišťovala jestli jsou pracovníci vedením ředitelky nějak inspirováni. Ředitelka organizace nevidí ve svém vedení přímo inspiraci, ale vyjadřuje se k motivaci pracovníků. V této oblasti ředitelka opět zmiňuje dobu svého nástupu do funkce, kdy byli pracovníci demotivováni původním vedením.

„*Když jsem nastoupila v prosinci 2008, tak bylo velice jednoduché motivovat zaměstnance k tomu, aby zkvalitňovali svoji práci, protože se zaměstnancům dostávaly informace, že je bývalé vedení pomlouvá, že poskytují nekvalitní služby, jsou neschopní, nevzdělaní, atd.*“

Jeden z nejlepších stimulů motivace byl podle ředitelky, podpořit pracovníky a vyjádřit důvěru v jejich schopnosti: „*Bylo pro nás štěstí, že nám v roce 2009 přišla inspekce, takže celý půlrok jsem se snažila motivovat zaměstnance ve stylu - pojd'te do toho, ukažte, že jste dobří, dokážeme to! Byl teda zádrhel, že jsme tou inspekcí prošli, a jak chcete motivovat zaměstnance dál, když mají pocit, že všeho dosáhli. Takže v roce 2010 jsme šli do toho, že jsme se přihlásili do soutěže o cenu kvality. A zas to bylo takové, že jsme si říkali, přece něco můžeme zlepšit, ještě něco můžeme udělat dobrého, pojd'me, zkusme to, uvidíme.*“

*Dostali jsme se až do finále, bohužel jsme nevyhráli, ale bylo vynikající, že zaměstnance to nějak nakoplo v tom, že hrozně prahli jet se podívat do toho domova který to vyhrál. Takže jsme se tam jeli podívat. A pak když jsme se vrátili, tak ti zaměstnanci hodnotili to poskytování služby tam a tady. Co se týká vybavení domova, měli to tam lepší a kvalitnější, ale prostě v tom poskytování služby byli naši zaměstnanci hrdí na to jak to děláme my, že my se těm klientům víc věnujeme.“*

Ředitelka podporuje iniciativu pracovníků a nové nápady: *„Mám zájem a těší mě, když mají pracovníci nápady a přicházejí s vlastní iniciativou. Mohlo by jich být více!“*

*„Jinak se je snažím chválit, za to co udělají dobře. Často používám: to zvládnete, už jste toho hodně dokázali, vždyť jste dobří, myslíte pozitivně... Jsem ráda, že spolupracují téměř všichni, ale vím, že máme zaměstnance, kteří se zapojovat nechtějí. To pak řeším při přidělování odměn.“*

Ze studia dokumentace jsem zjistila, že jsou vypracovaná kritéria pro přidělování odměn, postup pro prvotní hodnocení pracovníka pro osobní příplatek, postup pro hodnocení klíčového pracovníka pro osobní příplatek, postup pro hodnocení sester pro osobní příplatek.

V otázce inspirace téměř všichni pracovníci sdělují, že se jim na ředitelce líbí, že je akční, hledí dopředu. Sdělují, že má ráda změnu, ale je opatrná, věci si promýšlí. Inspirací pro většinu pracovníků je nadšení ředitelky a zápal pro práci. Svým nadšením dokáže inspirovat k dosahování dobrých výsledků a cílů většinu pracovníků v týmu. Má nápady a umí je pracovníkům dobře vysvětlit: *“Je takový nadšenec, zapálená pro věc a to si myslím, že zabírá na ostatní, táhne je dál.“* Inspirací jsou pro pracovníky společné hodnoty v organizaci – respekt k uživatelům, dodržování jejich práv a důstojnosti: *„Jsem ráda, že jsme si i tyto věci všichni společně ujasnili, paní ředitelka nám to dovedla dobře vysvětlit, všichni to myslím bereme za své. Paní ředitelka je nadšená a nás dokáže nadchnou taky, podporuje nás k tomu, aby jsme se pořád zdokonalovali.“*

Dva pracovníci uvedli, že inspiraci pro svou práci ze strany ředitelky nevidí žádnou. Někteří pracovníci mluvili spíše o motivaci. Pro některé pracovníky je motivací i kontrola: *„Motivací je vlastně i kontrola, každý si to hlídá a snaží se, aby dělal co nejlíp, ale já tu práci dělám ráda, mě to moc baví, takže i to mě motivuje. Kontakt s těmi lidmi, nedovedu si představit, že bych nešla do práce.“*

Podle sdělení většiny pracovníků k oblasti motivace se zdá, že pracovníci mají dostatek vlastní motivace a plně se angažují k plnění úkolů: *„Mám práci, která mě moc baví*

*a dělám ji ráda, takže to je pro mě motivace.*“ Pracovníci většinou uváděli, že motivací jim jsou společné hodnoty, důvěra a ocenění od uživatelů, to, že je uživatelé rádi vidí a že se na ně těší. Jen ve dvou případech pracovníci uvedli jako motivaci finance. Několik pracovníků uvedlo, že motivací je pochvala ředitelky: *„Motivuje mě určitě i pochvala od ředitelky, ale nemusí být člověk přímo jmenovaný, to nechci, spíš aby to řekla tak na všechny, když vidíme, že je spokojená, chodíme v klidu do práce.“*

*„Motivací je pochvala ředitelky, když řekne, že s námi ráda pracuje, že jsme dobří.“*

Z rozhovorů vyplývá, že téměř všichni pracovníci preferují jiné hodnoty, než hodnoty finanční. Přímý kontakt s uživatelem a podstata činnosti jsou motivačním prvkem. Zdá se také, že na motivaci pracovníků působí pozitivně i vedení ředitelky, která v pracovnících probouzí zájem a ochotu zapojit se do plnění úkolů. Dokáže pracovníky vést k aktivní a smysluplné činnosti ve prospěch organizace i pracovníků samotných. Všichni pracovníci zmínili také situaci, která panovala v organizaci za minulého vedení, z čehož vyplývá, že na motivaci pracovníků má vliv také to, že pracují v organizaci, která má dobrou pověst.

#### **4.2.3. Komunikace a zpětná vazba**

*„Z hlediska vůdcovství znamená komunikace sdílení nebo podávání informací a myšlenek ostatním za účelem získání požadované odpovědi.“*(Adair, 2006, s.87) Lídr musí být schopen efektivní komunikace, měl by vědět, jak nejlépe předávat určité informace a dostat ze svých pracovníků to nejlepší ( Adair, 2005, s.133).

Z rozhovoru s ředitelkou zařízení vyplynulo, že komunikace proudí oboustranně, je schopna přijmout názor druhých a pracovníci mohou bez obav vyjadřovat své názory:

*„Myslím si, že pracovníci mohou bez obav vyjádřit nesouhlas, jsem otevřená s nimi diskutovat, ale když jsem přesvědčená o správnosti svého názoru, udělám věci podle svého. Dokážu nést odpovědnost za svá rozhodnutí.“*

Komunikace v organizaci je dle sdělení ředitelky nastavena dobře, funguje předávání informací v rámci porad, pořizují se zápisy z porad, které jsou předávány emailem a v tištěné podobě k dispozici pracovníkům. V dobře a dostatečně předaných informacích vidí ředitelka také jistou podporu pracovníků.

V oblasti komunikace všichni pracovníci sdělují, že v organizaci dobře funguje ústní

komunikace a předávání informací na poradách: „*Každý den máme ráno poradou, paní ředitelka tam chodí, takže jsme s ní často v kontaktu. Čtyřikrát do roka se na poradě sejdem úplně všichni pracovníci zařízení.*“ Téměř všichni pracovníci se shodují, že se nebojí říct svůj názor, i když nesouhlasí s názorem ředitelky. Vysloven byl i názor: „*Má své oblíbené lidi, kteří toho mohou říct a dovolit si víc než druzí.*“

Většina pracovníků říká, že v komunikaci s ředitelkou nemají problém, že je vždy vyslechne: „*Myslím si, že si nedrží odstup, baví se se všemi stejně.*“

Dva pracovníci zmiňovali, že je někdy zbytečné cokoliv říkat, že s nimi ředitelka nediskutuje a udělá si věci podle svého a nedá jim dostatečný prostor vyjádřit se.

Sdělení ředitelky se pracovníkům zdají jasná, jasně formulovaná a zjišťuje také jak jim pracovníci rozumí. Předávání informací funguje dobře, všichni mají jasno v tom, co mají dělat, jasné kompetence a nepocítují nejistotu.

Organizace má písemně zpracovaný systém komunikace. Výměna informací mezi zaměstnanci probíhá prostřednictvím pracovních porad. Porada všech zaměstnanců se koná čtyřikrát ročně, řídí ji ředitelka a předává zaměstnancům informace o organizačním, materiálním a technickém zajištění provozu a informace o hodnocení poskytovaných služeb uživatelům. Na poradě je dáván prostor pro diskusi zaměstnanců, na vyjádření připomínek, námětů a stížností.

Dle aktuální potřeby, nejméně však jedenkrát měsíčně se schází porada vedení, kterou řídí ředitelka. Na poradě se řeší provozní záležitosti, předávají se informace z jednotlivých úseků a návrhy na zlepšování kvality služeb. O úkolech řešených na poradě se vyhotovuje zápis, který je k dispozici zaměstnancům k nahlédnutí u ředitelky. Dle potřeby jednotlivých úseků se konají porady úseků, které řídí jejich vedoucí. Sociální pracovnice řídí porady klíčových pracovníků, které se konají jedenkrát týdně a jsou zde předávány informace o uživatelích v souvislosti s individuálním plánováním, hodnotí se poskytování služby uživatelům. Z porady zhotovuje sociální pracovnice zápis, který si mohou přečíst pracovníci v přímé péči, kteří nebyli ve službě. V případě, že se některý pracovník během předešlého měsíce účastní školení, které je obsahem zajímavé a prospěšné pro celý úsek, přednese na této poradě jeho obsah (v případě zájmu pracovníků o uvedenou problematiku se může realizovat vzdělávací akce). V případě nutnosti řešit neodkladné záležitosti nebo mimořádných událostí svolává ředitelka mimořádnou poradou. Zápisy z porad vedení i z porad úseků jsou k dispozici všem zaměstnancům k nahlédnutí. Na úseku přímé péče

se předávají informace denně. Předávají se informace o poskytované službě a uživatelích, podstatné informace jsou zaznamenány písemně. Informace jsou dále předávány prostřednictvím nástěnek, které jsou na pracovnách sester (jde především o provozní informace). Je na nich umístěn plán aktivit na daný měsíc a informace o bohoslužbách pro uživatele. Pro rychlejší orientaci jsou na nástěnce umístěna telefonní čísla na pokoje uživatelů a plán pohotovosti pracovníků v sociálních službách. Pracovníci v přímé péči mohou pro získání informací využít sociální dokumentace uživatelů služby, kde jsou zaznamenány skutečnosti o poskytované službě. Pro řešení různých pravidelně či nepravidelně se vyskytujících záležitostí jsou vytvářeny komise a pracovní skupiny (stravovací komise, pracovní skupina pro výběr zájemce o službu, inventarizační komise). Jejich vznik iniciuje ředitelka, které vedoucí komise předkládá písemně závěry z jednání příslušné komise. Po odsouhlasení ředitelkou jsou závěry komise závazné pro dotčený okruh zaměstnanců a úseků. O těchto závěrech informuje ředitelka na poradě vedení a následně se informace, které mají vliv na poskytovanou službu, předávají zaměstnancům (v případě potřeby také uživatelům). Pravidelně jedenkrát měsíčně se koná setkání výboru obyvatel s vedením domova. Ze setkání je pořízen písemný záznam, který je vyvěšen na nástěnce v hale domova. Pokud na setkání zazní informace a připomínky k poskytované službě, jsou projednány na poradě vedení a následně předány zaměstnancům.

V oblasti zpětné vazby používá ředitelka hodnocení pracovníků a zdůrazňuje, že se snaží pracovníky hodně chválit: *„Když jsem nastoupila a hledala jsem, co je pro pracovníky motivující, ptala jsem se na systém pochval. Pracovníci si v žádném případě nepřáli chválit jednotlivce před všemi, protože ti ostatní by záviděli, dělalo by to peklo atd. Napřed jsem to dělala tak, že jsem chválila činy, tomu, kdo udělal práci dobře bylo jasné, že mluvím o něm, ti ostatní to třeba jen tušili, ale jméno nebylo vysloveno. Musím říct, že za ty tři roky jsme se propracovali k tomu, že prostě jmenovitě řeknu a pochválím. Myslím si že, vůbec nikdo to nevnímá nijak tak, že by si záviděli. Chválím individuálně při hodnotících pohovorech i při tom plánování se snažím vždycky na tom člověku najít něco pozitivního, najít něco co bych vypíchla, za co bych ho mohla pochválit, aby měl prostě ten přínos.“*

Jak je vidět, ředitelka považuje pozitivní zpětnou vazbu za hodně důležitou. Když udělají pracovníci chybu, mají zpětnou vazbu také většinou okamžitě: *„Když někdo něco pokazí, snažím se to řešit hned na místě, řeknu to rovnou, ale taky si to zapíšu. Taková věc, která je*

*pro mě závažná, např. jednání s klienty, pokud já vidím nebo slyším, že na nějakém pokoji pracovníce řeší před klientem soukromé problémy považují to za závažné porušení pravidel, která máme stanovená a dostanou napomenutí. Kdyby se to ještě jednou stalo, dostanou napomenutí písemné a pak snížení ohodnocení. Pracovníci většinou vědí, že je to špatně, ale s tímto nejsou problémy. Trošku se navzájem hlídají, vidí, když něco dělá špatně druhý, tak si to řeknou.“*

Formou ocenění, kterou ředitelka používá, je také pochvala pracovníků v tisku: *„Dojala mě jedna pracovníce, kterou jsem chtěla nominovat na nejlepší pracovníci v sociálních službách a dala jsem jí ten nominační dopis a ona říkala, že už to je pro ni největší pochvala a řekla jestli bych jí ten dopis mohla dát, že je to pro ni velké vyznamenání, že jsem o ní napsala tak hezké věci.“*

*„Další pracovníce mi třeba řekne, já jsem hrozně spokojená paní ředitelko, když Vy mi řeknete, jak jste se mnou spokojená, vnímám to jako nejlepší odměnu.“*

Také pracovníci vidí oblast zpětné vazby v podobě ohodnocení od ředitelky. Pracovníci sdělují, že je často chvála a zdůrazňuje, že s nimi ráda pracuje. Sdělení ohledně spokojenosti funguje oboustranně. Většina pracovníků uvedla, že jsou spokojeni s tím, jak paní ředitelka přistupuje k řešení problémů a konfliktů: *„Věci řeší rychle, téměř na místě a nerozmazává to dál, jako že by to někomu dál povídala.“*

Ve Standardu č. 10 má organizace vypracovaný postup pro pravidelné hodnocení pracovníků. Dokument obsahuje také stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace. Standard je naplňován v jednotlivých krocích. Podle tohoto dokumentu jsou pracovníci na začátku roku seznamováni se vzdělávacím plánem a s kritérii pro hodnocení jejich práce. Během první poloviny roku probíhají vzdělávací akce a školení zaměstnanců, individuální pohovory pracovníků s ředitelkou, sebehodnocení zaměstnanců, jako podklad pro přidělení odměn a přehodnocení osobních příplatků probíhá hodnocení pracovníků vedoucím zaměstnancem a cílený hodnotící rozhovor ředitelky se zaměstnanci. Na základě zjištěných vzdělávacích potřeb zaměstnanců se nastavuje kolektivní vzdělávání na druhé pololetí. V druhé polovině roku se realizují vzdělávací akce v zařízení, probíhají individuální školení zaměstnanců, zjišťování potřeb dalšího vzdělávání, přehodnocení pracovního výkonu dle požadavků zaměstnanců. Revize osobních profesních cílů, kontrola jejich naplňování, stanovení potřeby další odborné kvalifikace a vytváření nového osobního plánu profesního rozvoje



zaměstnanců probíhá v průběhu celého roku v termínech, které si zaměstnanci stanovili v plánech.

Tento dokument dokládá jakým způsobem probíhá hodnocení pracovníků v úseku přímé péče o uživatele. U pracovníků ve zkušební době probíhá v průběhu tří měsíců ústní nebo písemné hodnocení. Zaměstnance hodnotí jeho konzultant (tj. pracovník, který zaučuje nového pracovníka) a vedoucí zdravotní sestra. V případě zjištěných nedostatků upozorní zaměstnance přímo, důležité je pozitivní hodnocení toho, co se zaměstnanci daří. Získává tak větší jistotu a upevňuje si kladné pracovní návyky. Písemné hodnocení probíhá před skončením zkušební doby. Pracovní činnost hodnotí se zaměstnancem vedoucí sestra a dává zaměstnanci zpětnou vazbu. Pomocí formuláře hodnotí zaměstnanec sám sebe. Hodnotící pohovor vede se zaměstnancem také ředitelka, která zhodnotí jeho pracovní výsledky. Při tomto pohovoru je zaměstnanec informován, zda zůstane v organizaci. V případě setrvání si zaměstnanec vytváří plán profesního rozvoje, pomáhá mu vedoucí úseku a může využít konzultace s ředitelkou. Po uplynutí tříměsíční zkušební lhůty je na základě hodnocení zaměstnanci stanoven osobní příplatek (dle vnitřního nařízení).

Průběžné hodnocení zaměstnanců probíhá neformálně, ústně. Přímý nadřízený nebo ředitelka hodnotí zaměstnance v konkrétní situaci v průběhu poskytování služby dle zpracovaného plánu kontrolní činnosti. V případě zjištěných nedostatků je pořizován zápis. Zaměstnanec je o hodnocení informován a získává tak zpětnou vazbu. V případě, že hodnotitel usoudí, že hodnocené jednání může být podnětem pro zkvalitnění služby, předá informaci dalším zaměstnancům.

Písemný záznam je pořizován také z pravidelného hodnocení klíčových pracovníků, které probíhá 2x ročně. Hodnotitelem je sociální pracovníce, která metodicky vede pracovníky v přímé péči v procesu individuálního plánování služeb. Hodnotí se způsob vedení dokumentace a plnění zadaných úkolů k individuálnímu plánování. Zaměstnanci jsou informováni o nejčastějších nedostatecích na nejbližší společné poradě všech klíčových pracovníků a individuálně při konzultaci se sociální pracovnící. Při těchto setkáních a při pravidelných setkáních klíčových pracovníků každý týden je klíčovým pracovníkům nabídnuta podpora. Tato hodnocení slouží ke zkvalitnění poskytované služby. Z hodnocení pořizuje sociální pracovníce písemný zápis, který je jedním z podkladů pro přiznání osobního příplatku.

Pravidelné roční hodnocení zaměstnanců v přímé péči směřuje ke zjištění slabých a silných stránek zaměstnance, zvýšení motivace, zlepšení pracovního výkonu

a zkvalitnění poskytované služby. Zpětnou vazbu tak dostává zaměstnanec od vedoucí sestry a od ředitelky.

Organizace má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců. Finanční oceňování ve formě osobního příplatku, který je zaměstnanci stanoven na základě hodnocení vedoucího pracovníka podle daných kritérií a náleží zaměstnanci s hodnocením – vysoce výkonný, velmi dobrý, průměrný. Výši osobního příplatku a jeho aktualizaci upravuje vnitřní nařízení na základě finanční situace v organizaci.

V oblasti komunikace a zpětné vazby bylo zjištěno, že většina pracovníků považuje nastavení komunikace v organizaci za dobré a efektivní. V oblasti zjišťování zpětné vazby byly odpovědi v podstatě také velmi podobné. Nejčastěji bylo uváděno použití zpětné vazby při každodenní komunikaci, dále pomocí vyhodnocených úkolů, kdy se identifikují úspěchy i neúspěchy. Často bylo uvedeno předávání informací na poradách.

#### **4.2.4. Atmosféra a vztahy na pracovišti**

V této oblasti jsem chtěla zjistit, zda vedení ředitelky celkově ovlivňuje atmosféru na pracovišti. Zjistit jaké vztahy jsou vytvářeny, jaký pracovníci tvoří tým.

Jedním z prvků vedení je sjednocování týmu, jde o zájem o členy týmu, jejich rozvoj a podporu týmového ducha. Na dotaz, zda ředitelka nějakým způsobem ovlivňuje vztahy mezi pracovníky odpovídá, že neví jestli to přímo dělá, ale pokud zjistí, že někdo z pracovníků dělá na pracovišti "dusno", řekne mu jasně při osobním pohovoru co se jí nelíbí. Sjednocování týmu vidí v tzv. stmelovacích akcích pořádaných mimo pracoviště, které se ale uskutečňují tak jednou – dvakrát do roka. I když ví, že tyto akce ne všichni pracovníci ocení. Opět zmiňuje důvěru ve své pracovníky s předpokladem, že je oboustranná. K pracovníkům má dle svých slov partnerský přístup, ale s určitým odstupem: *„Přestože jsou v organizaci zaměstnanci, kteří jsou mi sympatičtí, se kterými bych se ráda kamarádila, kdybych nebyla ředitelka, důsledně všem vykám, vyžaduji vykání a jedním s odstupem.“*

Pro udržování stabilního a zdravého týmu vidí ředitelka také pečlivý výběr nových pracovníků: *„Pro přijímání nových pracovníků máme vypracovaný postup a také spolupracujeme s psychologem.“*

Dokumentace, která mi byla k této otázce k dispozici byl vypracovaný Standard č. 9 – personální a organizační zajištění sociální služby, dle tohoto standardu organizace postupuje. Z dokumentu vyplývá, že o obsazení pracovního místa, případně o vzniku nového, rozhoduje vedení na své poradě. Na poradě se také ujasní postup při obsazování místa- zda budou osloveni uchazeči, kteří podali žádost a jsou v organizaci evidováni, nebo bude záměr obsadit pracovní místo zveřejněný. Zájemce o zaměstnání v organizaci je přijímán na základě podané písemné žádosti, která je uložena u ředitelky domova. Při pohovoru se zájemcem o práci ředitelka nejprve seznámí zájemce s posláním a cíli poskytované služby. Dále zjišťuje jeho motivaci a očekávání, vzdělání a pracovní zkušenosti, sociální zkušenosti (minulé vztahy na pracovišti, předpoklady pro práci v týmu), osobnostní předpoklady a možnost zájemce vyhovět podmínkám pracovní doby organizace. Při výběru nových pracovníků spolupracuje ředitelka také s psychologem.

V dokumentaci je také popsán způsob zaškolování, kdy má nový zaměstnanec po dobu jednoho měsíce přiděleného pracovníka-konzultanta, který pomáhá se zaškolováním, je novému pracovníkovi ve všem nápomocen, vše řádně vysvětlí, předává veškeré informace o práci v zařízení. Konzultanta stanovuje vedoucí setra písemně na jednotlivé dny, aby měl nový zaměstnanec jistotu, na koho se v případě potřeby obrátit. Vzhledem ke směnování zaměstnanců není možné určit pouze jednoho konzultanta. Kromě tohoto konzultanta je novému zaměstnanci k dispozici i vedoucí sestra, se kterou je možno konzultovat potřebné informace týkající se chodu zařízení a poskytování služeb, náplň práce apod.

Ředitelka říká, že má dobře fungující tým pracovníků, kteří se snaží dělat svou práci dobře a poskytovat kvalitní službu. Pokud jde o mezilidské vztahy nevidí velkou potřebu je řešit, protože většinou spolupracují dobře a nemají mezi sebou problémy. Momentální atmosféra na pracovišti vnímá spíše jako napjatou: *„Atmosféru v organizaci momentálně vnímám jako napjatou, důvodem je zřejmě snižování platů sestrám.“*

V tomto tvrzení se shodovali i pracovníci: *„Atmosféra na pracovišti je teď horší kvůli snižování peněz sestrám, ale jinak bych řekla, že je tu klid a pohoda.“* Část pracovníků vnímá, že ředitelka podporuje dobré vztahy v týmu pracovníků prostřednictvím společných akcí: *“ Tak dvakrát do roka zajdeme na bowling nebo máme nějaké posezení.“*

*„Myslím, že jsme dobrý kolektiv, držíme při sobě, dokážeme se podpořit, někdy to drhne*

*se zdravotními sestrami, ale to je asi všude v zařízení. Vztahy na pracovišti jsou dobré, myslím, že není nikdo, kdo by si vyloženě s někým nerozuměl a nechtěl s ním mluvit. Jestli to nějak ovlivňuje paní ředitelka..nevím.“*

Někteří uvádějí, že se ředitelka o vztahy mezi pracovníky příliš nestará: „*Určitě chce, aby jsme společně dobře vycházeli, ale pokud má někdo s někým neshody, neplete se toho.“*

Opět byla zmiňována důvěra. Většina pracovníků uvedla, že je důvěra oboustranná, věří své nadřízené a myslí si, že i ona věří jim. „*Pokud by to tak nebylo, nemohli bychom tu pracovat. Myslím, že by tu nenechala pracovníka, kterému by nevěřila.“* Pracovníci uvádějí, že je čestná a spolehlivá, co řekne i udělá, dodržuje sliby a dohody. Objevily se i dva odlišné názory: „*Důvěra už není taková jak na začátku její práce, pomalu ztrácí.“*

Zmiňována byla také podpora, téměř všichni pracovníci uvedli, že cítí v ředitelce oporu, že za pracovníky stojí. Vnímají to zvláště ve srovnání s vedením předchozí ředitelky. „*Pokud by nedošlo ke změně, tak by jsme dnes už ani nefungovali.“*

Jeden pracovník uvádí, že podporu momentálně žádnou necítí. Uvádí: „*Když nastoupila do funkce, bylo to lepší, ale je to dobrý člověk, líbí se mi, že je energická a schopná.“*

Někteří pracovníci si podporou ředitelky nejsou jisti: „*Oporu asi máme, ale pokud jde o klienty, tak ti jsou na prvním místě, stojí na jejich straně, i když často nejsou v právu.“*

#### **4.2.5. Diskuse**

Cílem této kapitoly je shrnutí veškerých zjištěných výsledků, které jsem získala především z rozhovoru s ředitelkou a pracovníky, studiem dokumentace a pozorováním a které mi pomohou odpovědět na dvě hlavní výzkumné otázky.

#### **Objevují se ve vedení ředitelky aspekty leadershipu a jaké to jsou?**

#### **Jak se vysledované aspekty leadershipu odráží v činnosti a celkové atmosféře v organizaci?**

V první fázi výzkumu jsem se zaměřovala na charakteristické vlastnosti ředitelky. Právě charisma je v odborné literatuře často uváděno jako jedna z nejzajímavějších vlastností lidí ve vedoucích pozicích. Pojem charisma se těžko definuje, dalo by se říct, že jde o osobní kouzlo člověka, jeho pohled na svět, či souhrn individuálních vlastností a chování, které jsou lidmi vnímány pozitivně. Z výzkumu vzešlo několik dominantních vlastností, kterými ředitelka disponuje. Jako pozitivní vlastnosti byly zmíněny vlastnosti jako optimismus, svědomitost, vůle, nadšení, vytrvalost, spravedlnost, čestnost,

houževnatost, empatie, sebedůvěra. Byla zmiňována také přísmost, která se dá těžko označit jako pozitivní či negativní, záleží spíše na dané situaci a konkrétním případě. V kritických situacích musí i lídr velet.

V odborné literatuře jsem se setkala s názorem, který naopak vyvrací domněnku, že leadership je vyhraněn pouze pro několik charismatických mužů a žen, uvádějí, že leadership je dobře identifikovatelný soubor dovedností a schopností, které jsou k dispozici pro všechny z nás (Kouzes, Posner, 2007, s. 23). Jak už bylo zmíněno v teoretické části, existuje mnoho modelů, které se snaží popsat leadership a jeho aspekty. Velmi často se v těchto modelech objevuje vize. Tento aspekt, který je považován za nejdůležitější úkol lídra jsem v organizaci našla, ale zdá se, že jde spíše o osobní vizi ředitelky, než společně sdílenou vizi. V této oblasti bych ředitelce doporučila zamyslet se nad tím, jak s pracovníky o vizi komunikovat a nadchnout je, aby se z vize osobní, stala vize společná a jasná pro všechny pracovníky. Možností jak strhnout ostatní pro svou věc, je s nadšením a záplem o ní mluvit a definovat, jak by měla vypadat budoucnost. Lídr by měl ve jménu budoucí vize inspirovat pracovníky k jejímu dosažení. Právě inspirace je další aspekt, na který jsem se zaměřovala a který se vlastně s vizí spojuje. Podle zjištěných výsledků se tento aspekt částečně objevuje. Na některé pracovníky působí nadšení pro neustálé zlepšování poskytované služby a nové nápady, ale bylo by možná dobré zaměřit komunikaci (která jinak v organizaci dobře funguje) více k vizi a více vysvětlovat. Samozřejmě ke sdílení vize nestačí jen projevy, ale pracovníci by měli mít možnost podílet se na rozhodování a cítit, že jsou v „centru dění.“ Tento aspekt se ve vedení ředitelky také částečně objevuje, při tvorbě pracovních postupů, cílů, řešení některých problémů se s pracovníky radí a podporuje je, aby o úkolech přemýšleli a rozhodovali se.

Další aspekty, které jsem ve vedení objevila, jsou především komunikace a motivace. Jak už jsem výše zmínila, komunikace je v organizaci dobře nastavená, je otevřená a pracovníci mají možnost vyjadřovat své názory, i nesouhlasné. Kontakt ředitelky s pracovníky je častý, což je jistě dáno i nízkým počtem pracovníků a možností individuálně se pracovníkům věnovat. Zmíněna byla také empatie, jako důležitý faktor dobré komunikace. V oblasti motivace je jistě významným aspektem, který ředitelka používá, ocenění pracovníků. K dobré motivaci pracovníků přispívá i fakt, že většina pracovníků dělá práci, která je baví a kterou mají rádi. Vyjadřování uznání a pomáhání je pozitivní zpětnou vazbou, kterou ředitelka používá. Dále usiluje o rozvoj pracovníků

a klade důraz na vzdělávání.

V oblasti vztahů a atmosféry na pracovišti bylo zjištěno, že pracovníci tvoří fungující tým, poskytující kvalitní služby. Je zmíněna také důvěra. Většina pracovníků ředitelce důvěřuje pro její charakter a vidí ji jako kompetentní a vzdělanou osobu, která své práci rozumí. Pro udržování stabilního a fungujícího týmu se ředitelka také zaměřuje na pečlivý výběr nových pracovníků.

Na základě zjištěných poznatků by se dalo říct, že vůdcovství se pozitivně odráží v činnosti organizace, která poskytuje kvalitní sociální služby seniorům.

Ve vedení ředitelky byly vysledovány aspekty leaderhipu, především schopnost komunikace, motivace, inspirace, pozitivní přístup, zřejmá je i práce s vizí. Právě na tyto zmiňované aspekty by mohli být inspirací pro vedoucí v zařízeních sociálních služeb a přispět ke zlepšení vedení a zkvalitňování poskytovaných služeb.

## 5. Závěr

Diplomová práce se zaměřuje na vedení lidí (leadership) v sociálních službách pro seniory. V teoretické části jsem se věnovala základním pojmům, které se týkají vedení lidí. V první kapitole jsem se zaměřila na vysvětlení pojmů management a leadership, manažer a lídr, rozdíl mezi těmito pojmy jsem vymezila pomocí několika definic, které byly pro jejich srovnání použity různými autory. Dále popisují charakteristiky, typologii a roli lídra. Pro bližší vysvětlení názorů na předpoklady a styly vedení jsem použila teorie, které jsou zaměřené na charakteristické rysy lídrů, chování lídrů a situační podmínky úspěchu či neúspěchu jednání lídrů. V druhé kapitole jsem se zaměřovala na některé aspekty leadershipu z pohledu Warrena Bennis.

Hlavním cílem diplomové práce bylo analyzovat styl vedení ředitelky v konkrétní organizaci poskytující sociální služby pro seniory. Analýza se zaměřovala především na identifikaci aspektů leadershipu a zjištění celkového dopadu vůdcovství na činnost a atmosféru v organizaci. Symbolickým cílem práce bylo zdůraznit vzrůstající význam leadershipu v sociálních službách.

Výzkumná část je sestavena na základě výzkumného šetření, které proběhlo v Domově pro seniory Soběsuky. Jednalo se o kvalitativní výzkum – případovou studii. Na základě rozhovorů, studia dokumentace a pozorování jsem hledala odpověď na základní výzkumné otázky. Cílem výzkumného šetření bylo analyzovat styl vedení ředitelky a zjistit, zda se v jejím vedení objevují aspekty leadershipu, a případně jaké. A jak se vysledované aspekty vůdcovství odrážejí v činnosti a celkové atmosféře v organizaci.

Z výsledků šetření je patrné, že ředitelka používá styl vedení, ve kterém jsou znatelné aspekty leadershipu. Jde především o schopnost efektivní komunikace, motivace, inspirace, pozitivní přístup. V neposlední řadě se ve vedení projevují také jisté charakterové vlastnosti, předurčující člověku určitý temperament, který se ve vedení odráží. Aspekty vůdcovství se pozitivně odrážejí v činnosti organizace a přispívají tak k poskytování kvalitní sociální služby. Výsledky získané analýzou by mohly být inspirací pro vedoucí pracovníky v sociálních službách a přinést jim podněty k využití leadershipu a zlepšování stylu vedení.

## Seznam literatury:

- Adair, J. (2005). Jak řídit druhé i sám sebe. Brno: Computer Press.
- Adair, J. (2006). Leadership.Učte se od velkých vůdců. Brno: Computer Press.
- Armstrong, M. Stephens, T. (2008). Management a leadership. Praha: Grada
- Bedrnová, E. Nový,I. a kol.(1998).Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press
- Bělohávek, F. (1996). Organizační chování.Olomouc: Rubico
- Bělohávek, F. Košťan, P. Šuleř,O. (2006). Management. Praha: Management Press.
- Covey, S.R. (2008). 7 návyků skutečně efektivních lidí. Zásady osobního rozvoje, které změní váš život. Praha: Management Press
- Covey, S.R., Merryll, R. (2008). Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše. Praha: Management Press.
- Drucker, P. (1992). Efektivní vedoucí. Praha: Management Press
- Hendl,J.(2005). Kvalitativní výzkum.Základní metody a aplikace.Praha: Portál.
- Kotter, J.P. (2000). Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Praha: Management Press
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (2006). A Leaders Legacy. San Francisco: John Willey and Sons.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (2007). The Leadership Challenge. 4<sup>th</sup> ed. San Francisco: John Willey and Sons.
- Krutilová, D.(2010). Osobní nastavení a profesionalita pracovníků v sociálních službách. Sociální služby, č.3
- Laufer, H.(2008). 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. Praha:Grada.
- Matoušek, O. a kol. (2003). Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál
- Miovský, M.(2006). Kvalitativní přístup metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada.
- Molek,J. (2011). Řízení organizací sociálních služeb. Praha: VÚPSV
- Pavlica, K. Jarošová, E. Kaiser, R.B. (2010) Versatilní vedení. Dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press.
- Perry, J.L. (2010). Reader on Nonprofit and Public Leadership.San Francisco: John Willey and Sons.
- Porvazník, J. (2003). Celostní management. Bratislava: SPRINT.



- Rektořík, J. (2010). Organizace neziskového sektoru. Praha: Ekopress
- Rock, D. (2009). Leadership s klidnou myslí. Praha: Pragma
- Secretan, L. (2011). Probud' sebe, nadchni druhé, změň svět! Nový model rozvoje vůdčích osobností a inspirujícího vedení. Praha: Management Press.
- Tureckiová, M.(2007). Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada.
- Tureckiová, M.(2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada.
- Vágner, I. (2007). Systém managementu. Brno: Masarykova univerzita.
- Vodáček, L. Vodáčková, O. (2006). Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press.
- Robbins, S.P. Coulter, M. (2004). Management. Praha: Grada
- Zákon o sociálních službách. Zákon 108/2006 Sb. v účinném znění ke dni 23.1.2012.

**Abstrakt:**

Tato diplomová práce se věnuje problematice vedení lidí (leadership) a skládá se ze dvou částí. Teoretická část se nejprve věnuje základním pojmům souvisejícím s uvedenou problematikou, dále se zaměřuje na leadership a několik jeho aspektů. Cílem výzkumné části je realizace kvalitativního výzkumu v konkrétním zařízení poskytujícím sociální služby pro seniory, zpracování získaných dat, vyhodnocení výsledků a doporučení pro praxi.

**Klíčová slova:**

vedení lidí, management, vedoucí, sociální služby

**Abstract:**

This thesis is devoted to problems of leadership and consists of two parts. The theoretical part first explains the basic concepts associated with that issue focusing of leadership and several of its aspects.

The purpose of the analytical part is the realization of qualitative research in specific Facility providing social Services for Seniors, processing of data and evaluation results and recommendations for practice.

**Key words:**

leadership, management, leader, social services

Příloha č. 1 Otázky k polo-strukturovanému rozhovoru s ředitelkou organizace:

**1. Osobnostní dispozice v roli lídra**

Jak vidíte sebe sama jako vedoucího pracovníka?

Jaké jsou techniky nebo prvky vedení pracovníků, které používáte?

Můžete popsat Vaše charakterové vlastnosti?

Myslíte si, že se umíte vcítit do pracovníků?

**2. Vize**

Má vaše organizace nějakou vizi?

Jaká je vize vaší organizace?

Jak jste k vizi došla?

Měla jste vizi od začátku?

Jak seznamujete pracovníky s cíli a vizí organizace?

Konzultovala jste vizi s pracovníky?

Jak myslíte, že vizi vnímají pracovníci?

Poznali rozdíl, když vize nebyla?

Pomáhá jim ta vize?

**3. Inspirace**

Myslíte si, že dokážete pracovníky nadchnout pro nové úkoly?

Jak motivujete pracovníky?(konkrétní motivy, stimuly, pozitivní/negativní motivace, podpora profesního růstu, pravidelné schůzky, pochvala, finanční odměna, výtka, pravidelná hodnocení).

**4. Komunikace a zpětná vazba**

Jak probíhá komunikace mezi Vámi a pracovníky?

Domníváte se, že je komunikace v organizaci dobře nastavena?

Jak probíhá zpětná vazba?

Do jaké míry ponecháváte pracovníkům volnost při rozhodování?(konzultujete s nimi důležitá rozhodnutí)

**5. Atmosféra v organizaci**

Jaká je podle Vás atmosféra v organizaci?

Jak byste popsala svůj vztah k pracovníkům? (navazování přátelských vztahů nebo neutralita, důvěra pracovníků, vedete příkladem, přirozená autorita)

Staráte se o mezilidské vztahy? (zajímáte se o život pracovníků, podporujete společné akce mimo pracoviště)

Kontrolujete pravidelně plnění úkolů? (věříte ve schopnosti pracovníků, důvěřujete jim)

Je pro Vás důležitější plnění cílů než mezilidské vztahy?

Příloha č. 2 Otázky k polo-strukturovanému rozhovoru s pracovníky organizace:

**1. Osobnostní dispozice v roli lídra**

Jak byste charakterizoval/a vedení ředitelky?

Jakých charakterových vlastností si u ředitelky všímáte?

**2. Vize**

Má vaše organizace nějakou vizi?

Znáte vizi vaší organizace?

Jak jste se o ní dozvěděl/a?

Jak vizi vnímáte? Je pro Vás důležitá?

Pomáhá Vám ta vize v něčem?

**3. Inspirace**

Dokáže Vás ředitelka nadchnout pro nové úkoly?

Vnímáte, že Vás nějakým způsobem inspiruje k práci?

**4. Komunikace a zpětná vazba**

Kdo a jakým způsobem Vás informuje o dění v organizaci?

Jak probíhá komunikace mezi Vámi a ředitelkou?

Domníváte se, že je komunikace v organizaci dobře nastavena?

Jak probíhá zpětná vazba?

Můžete se podílet na rozhodování a dění ve vaší organizaci?

Do jaké míry ponechává ředitelka pracovníkům volnost při rozhodování?

**5. Atmosféra v organizaci**

Jaká je podle Vás atmosféra v organizaci?

Jak byste popsala vztah ředitelky k pracovníkům? (navazování přátelských vztahů nebo neutralita, důvěra pracovníků, přirozená autorita)

Podporuje ředitelka vytváření příznivých mezilidských vztahů na pracovišti?

Navazuje ředitelka s pracovníky přátelské vztahy nebo vnímáte, že si drží spíš odstup?