

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Brno 2012**

**Bc. Stanislava Šenkyplová**

**UNIVERZITA TOMAŠE BATI VE ZLÍNĚ**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

**Institut mezioborových studií Brno**

**VEDENÍ LIDÍ V SOCIÁLNÍCH  
SLUŽBÁCH**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Vedoucí práce:**

**Doc. PhDr. Stanislav Balík, PhD.**

**Vypracovala:**

**Bc. Stanislava Šenkyplová**

**Brno 2012**

*„Najít správný směr, mezi opatrností a odvahou je to největší umění.“*

*„Tomáš Baťa“*

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Vedení lidí v sociálních službách“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce.

Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

V Hornicích dne 03. 03. 2012

Bc. Stanislava Šenkyplová

## Poděkování

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

Také bych chtěla poděkovat svému manželovi Stanislavu Šenkyplovi, mým dětem: Stanikovi, Kristýnce a Kateřince. V neposlední řadě svým rodičům Ludmile a Stanislavu Koutným za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytli při zpracování této diplomové práce, a kterých si nesmírně vážím.

Bc. Stanislava Šenkyplová

# **OBSAH**

<b>ÚVOD</b>	<b>2</b>
<b>1. TEORIE PROBLÉMU</b>	<b>5</b>
1.1 Vedení lidí v podmínkách sociálních služeb	5
1.2 Základní teorie a styly vedení lidí	8
1.3 Analýza obsahových charakteristik	10
1.4 Zásady a paradigma ve vedení lidí	11
1.5 Dílčí závěr	16
<b>2. VLIV MOTIVACE NA VEDENÍ LIDÍ</b>	<b>17</b>
2.1 Teorie motivace	19
2.2 Formy a metody motivace	21
2.3 Manažerské strategie zvyšování motivace	22
2.4 Zdroje motivace a jejich vztah k pracovní spokojenosti	23
2.5 Dílčí závěr	24
<b>3. SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ JEVY VE VEDENÍ LIDÍ</b>	<b>25</b>
3.1 Time management	25
3.2 Výběr nových zaměstnanců	30
3.3 Hodnocení zaměstnanců	33
3.4 Komunikace a konflikty	37
3.5 Dílčí závěr	49
<b>4. VLIV VEDENÍ LIDÍ NA ATMOSFÉRU DOMOVA</b>	<b>51</b>
4.1 Nastupující uživatelé a jejich adjustace na podmínky nového domova	51
4.2 Standardy kvality v Ds	53
4.3 Kvalita života	55
4.4 Analýza a řešení hypotéz	56
4.5 Dílčí závěr	72
<b>Závěr</b>	<b>74</b>
<b>Resumé</b>	<b>76</b>
<b>Anotace</b>	<b>77</b>
<b>Seznam použité literatury a pramenů</b>	<b>78</b>

## Úvod

Existuje mnoho pohledů na vedení lidí a také mnoho interpretací onoho významu. Dá se říci, že vedení lidí je přimět ostatní, aby ho následovali nebo dělali věci ochotně dle pohledu nadřízeného. Je velice obtížné najít o vedení všeobecně přijatelné tvrzení. V současné době se nám nabízí nepřehledné množství definic, kterých je více jak 400. Vedení můžeme nazvat vztahem, ve kterém jedna osoba ovlivňuje chování a jednání všech ostatních osob. Vedení lidí tedy patří mezi jednu ze základních manažerských činností, lze ho také chápat jako schopnost řídit, stimulovat a motivovat své zaměstnance ve firmě. Vedení je součástí řízení, je to schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili o dosažení stanovených cílů. Je to proces, pomocí kterého se jedinec snaží ovlivnit ostatní jedince. Důkazem úspěšného vedení ze strany manažera může být aktivní přístup zaměstnanců k práci a především naplňování cílů dané firmy nebo organizace. Bohužel platí, že ne všichni manažeři jsou zároveň i efektivními vedoucími.

Vedení je v rámci chodu organizace naprosto nezbytné a jedná se o velmi dynamický proces, při kterém se rozvíjí celý podnik. Dobré manažerské vedení pomáhá rozvíjet nejen týmovou práci, ale především dochází k propojení individuálních a skupinových cílů. Při kladení různého důrazu na důležitost a potřebnost vykonávané práce, kterou lidé provádějí, podporuje tolik nezbytnou vnitřní motivaci. Nelze však říci, že manažer i vůdce je úplně totéž. Management je nejčastěji definován jako vykonavatel zadané práce prostřednictvím druhých lidí s cílem dosáhnout definovaných výsledků. Zde se klade důraz především na jeho výkon. V nadneseném slova smyslu se dá mluvit o tom, že manažer v podstatě vůbec nepracuje, jen řídí. U vedení je velký důraz kladen na vzájemné mezilidské vztahy v širokém slova smyslu. Je tedy často spojováno s nadšeným chováním těch, kdo mají zadaný úkol výborně splnit, a kteří ochotně a oddaně následují svého velitele. Vedení, jako takové, nemusí být vždy nutně vyjádřeno funkcí v rámci nějaké organizace, protože mnoho lidí vykazuje chování vůdce i bez svého oficiálního jmenování.

Cílem mé diplomové práce je uskutečnit sociálně psychologickou analýzu řídicí činnosti vedoucích pracovníků v Domově pro seniory, a na tomto základě stanovit základní směry a podmínky pro jejich styl vedení v sociálních službách. Prvním úkolem je zjistit, jaké osobnostní kvality a jakým způsobem podmiňují styl vedení lidí vedoucích pracovníků v sociálních službách.

Prvním úkolem je stanovit základní jevy sociálně psychologické povahy ovlivňující styl vedení lidí vedoucích pracovníků v podmínkách Domova pro seniory.

V první hypotéze vycházející z teoretického rozboru předpokládám, že základními sociálně psychologickými činiteli, vystupujícími v úloze vlivu vedoucích pracovníků na vedení lidí, jsou na prvních třech místech: komunikace, zodpovědnost personálu a vzájemné vztahy. K následujícím patří efektivnost práce, spokojenost uživatelů, spolupráce personálu ZP a SP, adjustace, standardy kvality, vliv spolupráce na pověst.

Ve druhé hypotéze v souladu s teoretickými východisky /závěry/ předpokládám, že těmito kvalitami budou pro výkon vedoucí pozice podstatné tři základní vlastnosti, které se umístí mezi první tři nejdůležitější. Bude to zodpovědnost, komunikativnost a empatičnost, pak následují vlastnosti motivační, schopnosti charakterové, vlastnosti temperamentu a jiné dimenze.

Třetí hypotézou předpokládám, že styl vedení lidí vedoucích pracovníků ve specifických podmínkách domova kladně ovlivňuje sociálně integrační /demokratický/ styl vedení. Zatímco autoritativní a benevolentní styl vedení ovlivňuje zaměstnance spíše negativně.

Domov pro seniory, který jsem si zvolila pro moji diplomovou práci, zprostředkovává sociální službu dle zákona 108/2006 Sb., pomocí sociálních služeb je zajišťována péče o vlastní osobu. Zajišťuje se strava, ubytování, pomoc v domácím prostředí, při osobní hygieně, nebo pomoc s hygienou, v aktivizačních činnostech, poradenstvím, ošetřování, s výchovou, zprostředkování kontaktu s okolím a pomoc při prosazování práv a zájmů osoby.

Matoušek vysvětluje situaci, že sociální služby se částečně překrývají s kategorií veřejných služeb. Uvádí velký rozdíl mezi komerčními a sociálními službami, a to takový, že sociální služby jsou financovány z veřejného rozpočtu, jsou více propracovány legislativou než jiné služby. Také jsou poměrně hodně závislé na sociální politice, rozhodování států, krajů a obcí. Dále poukazuje na fakt, že sociální služby mají mnoho právních norem a spadají do mnoha resortů státní správy. Hlavní podíl je pod ministerstvem práce a sociálních věcí (MPSV).<sup>1</sup> Mezi sociální služby patří také Domovy pro seniory, kde je zajišťována péče v plném rozsahu. Tato služba poskytuje především pobytové služby pro seniory, kteří se ocitli v tíživé osobní situaci, kdy nezvládnou péči o svou vlastní osobu v běžných úkonech. Je zde třeba pomoc druhé

---

<sup>1</sup>Matoušek, O. a kol., Sociální služby. Legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení. Praha: Portál.s. 9-11



osoby, která zajišťuje aktuální pomoc ve všech oblastech života. Tato služba je poskytována za úhradu.

Cílem pobytových služeb je zajistit důstojné stáří, zlepšit kvalitu života, respektovat uživatele v jeho zájmech, potřebách, nechat uživatele samostatně se rozhodovat, udržovat uživatele v co největší samostatnosti, zajistit aktivizační činnosti, snížit zdravotní rizika a poskytovat mu poradenskou činnost v oblasti práva.<sup>2</sup>

Domovy pro seniory jsou financovány z několika zdrojů, jsou to:

- příspěvek na péči, který je ponechán v plné výši DS,
- ministerstvo práce a sociálních věcí;
- příspěvky od zřizovatelů sociálních služeb /DS/;
- úhrada uživatelů z vlastních příjmů;
- úhrada od pojišťoven;
- dotace z veřejných rozpočtů
- různé další zdroje jako je sponzoring, dary, fundreising, vedlejší hospodářská činnost;
- dotace z Evropské unie z Evropských sociálních fondů.

Jako jeden nejdůležitější zdroj jsou dotace od zřizovatele. Je pravdou, že zákon neuvádí, jakou částku má kraj jako zřizovatel poskytnout. Někdy se ukazuje konkrétní kritika ze stran některých organizací, protože jsou častěji státem preferována velká lůžková zařízení na úkor terénních sociálních služeb, které provádí preventivní péči.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> <http://www.mpsv.cz/cs/9>, 22. 02. 2012

<sup>3</sup> Krása. V. datum neuvedeno. Zákon o sociálních službách a jeho problémy. 31. 04. 2001. <http://zpravodajstvi.ecn.cz/index.stm?apc=zm2071397vx1--#>

# 1. Teorie problému

*„Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud nevyalezne způsob, jak měnit nádeníky v ředitele.“*

*„Tomáš Baťa“<sup>4</sup>*

## 1.1 Vedení lidí v podmínkách sociálních služeb

O vedení lidí bylo napsáno mnoho teorií. Každá z nich je zajímavá, každá z nich je jiná, ale smysl mají stejný. Dá se ze všech čerpat. V následujícím přehledu velmi krátce představím základní teorie vedení lidí, o kterých se domnívám, že stojí za naši pozornost. Jak lehce se řekne „řídít a vést“ lidí? Jenom ten člověk, který si vše v praxi vyzkoušel a je znalý situace, může bez obav říct: „jde o velké umění“. Aby se stal vedoucí pracovník dobrý ve svém oboru, měl by mít určité předpoklady a snahu se neustále zdokonalovat a učit se. Vedením lidí je myšleno rozvíjení jejich kompetencí, aby byli schopni dělat svoji práci sami v precizní kvalitě. Zatímco vedení, je děláním „správných věcí“, řízením lidí se rozumí hlavně rozdělování činností tak, aby byly efektivní - někdy se také říká, že řízení je „dělání věcí správně“. Správné věci jsou věci, které mají význam z hlediska dlouhodobých cílů. Jestli manažer lidí řídí nebo vede se dá poznat velmi lehce, a to podle toho, jak s nimi hovoří - řízení je často spojeno s větami oznamovacími, kdežto vedení lidí se neobejde bez pokládání otevřených otázek. Otázka totiž motivuje lidi k zamyšlení, a následném přemýšlení. Přiměje totiž lidi převzít odpovědnost za svá vyřčená rozhodnutí. Věta oznamovací, spíše stimuluje k hledání. Odpovědnost má jen ten, kdo oznamuje.<sup>5</sup>

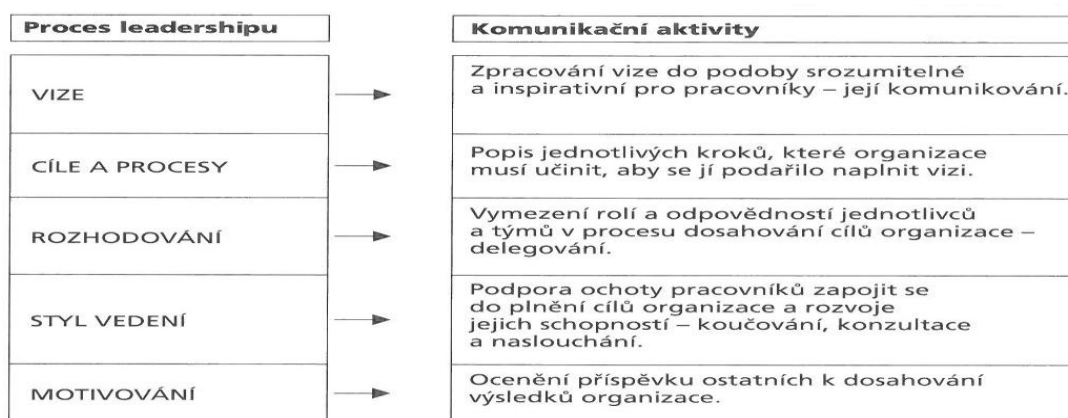
Vedoucí pracovník by měl mít určité osobnostní kvality, vědomosti, návyky, kompetence, aby mohl dobře řídit a vést své podřízené. K tomu všemu je také důležitá určitá míra jeho prestiže, která souvisí s lehkostí nebo obtížností při zadávání velmi důležitých úkolů. To vše je dáno vlastní autoritou nadřízeného. Autorita pochází z řeckého slova „augere“, což znamená posílit, podpořit a uplatnit. Vedoucí pracovník určuje pravidla hry na pracovišti a rozděluje úkoly. Při vnímání autority k osobě vedoucího se setkáváme s autoritou vrozenou /neformální/, která vzniká spontánně, ve skupině, nevyplývá ze statusu jmenováním. Zatímco formální /získaná/ autorita bývá

---

<sup>4</sup> <http://citaty.yin.cz/t/tomas-bata/> cit. 22. 2. 2012

<sup>5</sup> Covey, S., R., 7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život, Praha, Pragma 1994, s 329,

pojímána jako vůdčí postavení ve společnosti nebo ve skupině, která je dána vyšší autoritou. Oba tyto typy autorit se mohou prolínat, což považuji za ideální stav pro vedení lidí. K tomu, aby nastal tento ideální stav, je možné napomocť určitými zásadami, z kterých by vedoucí pracovník měl vycházet při jednání s podřízenými lidmi. V první řadě je dobré naslouchat těm, u kterých chceme získat autoritu. Měl by dobře porozumět lidem, aby pochopil jejich pohnutky a jednání. Dále v daných případech by se měl dobře rozhodovat a za své rozhodování přijmout bezmeznou odpovědnost. Dále by měl dokázat přiznat svoji chybu a v neposlední řadě umět přijmout kritiku a omluvit se. Je velice žádoucí, aby vedoucí pracovník znal svoje podřízené jménem, neboť to zvyšuje důvěru. Myslím si, že pokud jedná vedoucí pracovník autoritářsky za všech okolností, je na nejlepší cestě, jak svoji přirozenou autoritu ztratí.<sup>6</sup> V následné ukázce je rozpracováno, jak by měl vedoucí pracovník postupovat ve svém vedení.



Obr. 1. Motivace, leadershipu a jejich vztah<sup>7</sup>

## Vůdce

Nejenom dle naší, ale i zahraniční literatury je slovo vůdce chápáno ve své podstatě velmi rozdílně. Vůdce může být jako neformální vůdce, kterého si členové skupiny volí sami, mají k němu důvěru. Zde hovoříme také o naléhavém vedení. Zatímco formální vůdce je volen určitým představenstvem, organizací, vše je založeno na určité obsazení posice v organizaci, mluvíme o přiřazeném vedení.

<sup>6</sup> Moje psychologie, Tajemství autority, Jesenská, E., 22. 01. 2008, ročník 3, Praha, Europrint, 2008, s 45

<sup>7</sup> Plamínek, J. Vedení lidí, týmů, firem. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 34

Jak vypadá velice optimální kombinace vedoucího, je znázorněno na obrázku č. 2. Jde o postoj či stav, kdy manažér upřednostňuje vedení a řízení na stejné liniové úrovni. Tato úroveň se pak následně protíná a to je optimální spojení. Je samozřejmostí, že toto je ideální stav, který netrvá věčně. I zde dochází k odchýlení, které má za následek větší míru vedení nebo řízení. Toto je však zcela přirozené. Z tohoto obrázku vyplývá, že manažeři jsou současně zároveň i vůdci.<sup>8</sup>



Obr. 2. Zdroj: Dvořáková, 2007, s. 85

Pokud jde o zásadní rozdíly konceptů řízení a vedení, manažer ve stylu řízení promítá svoji autoritu, tedy poziční moc, vůdce naopak pracuje spíše s mocí expertní. Rozdíl mezi vůdcem a manažerem je zásadní. Vůdce začíná od počátku plánovat to, o čem je přesvědčen, využívá nové možnosti a jde za svým cílem. Kdežto manažer má komunikovat především s podřízenými, má je kontrolovat, vyjednávat, motivovat, hodnotit a přidělovat úkoly. Srovnání role manažera:



Obrázek 3: Vztah a funkce systému řízení a vedení v organizacích  
Zdroj: J. P. Kotter, 2003 in Tureckiová, 2007, s. 19<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Dvořáková, Z., Management lidských zdrojů., Praha: C. H. Beck, 2007, s. 85.

<sup>9</sup> Tureckiová, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 19.

## 1.2 Základní teorie a styly vedení lidí

Zde vysvětlím několik teorií ve vedení lidí, jakým způsobem jsou prezentovány v knižních publikacích.

- **Teorie velkých osobností (Great – Man Theories)**

Tato teorie je postavena na základním paradigmatu, na velkých osobnostech. Jsou to lidé, kteří hýbali světem a dějinami lidstva. Z mnoha velkých osobností byl Tomáš Baťa, Kenedy, Václav Havel aj. Bylo v podvědomí, že takovou vůdčí osobností se musí člověk narodit.

- **Transformační teorie (Transformational Theories)**

Je známa spíše pod názvem Vztahové teorie ( Relationship Theories ). Zaměřují se na interakci vůdce a vedených lidí. Dochází zde ke vzájemnému dávání či předávání. Tato teorie motivuje k vyšším úrovním morálky. Vůdci motivují a inspirují své podřízené. Transformační leadeři se zaměřují na dosažení vytčeného cíle, ale i na rozvoj plného potenciálu vedených lidí. Tito vůdci mívají velmi vysoké morální hodnoty.

- **Teorie osobnostních rysů ( Trait Theories )**

Základem této teorie je, že člověk se musí narodit s určitými předpoklady, vlastnostmi, povahovými rysy, které má v sobě. Tyto podstatné rysy jsou např.: schopnost přizpůsobování se situacím, být dominantní, nebýt submisivní, uměl jednat asertivně, být flexibilní, snaživý, odolný, vytrvalý, pozitivní a mnoho dalších. Při celkovém pohledu na tuto teorii, je velký problém v tom, že spousta lidí tyto vlastnosti mají, ale stejně vést neumějí.

- **Kontingenční teorie (Contingency Theories)**

Kognitivní teorie je odvislá od situace, ve které se vůdce nachází v daný okamžik. V každé situaci se musí leader přizpůsobit nastalé situaci, rozhodnout se podle ní.

- **Behaviorální teorie (Behavioral Theories)**

V této teorii je základ v tom, že se jedinec vůdčí osobností nenarodí. Musí na sobě pracovat. Dochází u něj k seberozvoji a sebepoznání. Soustředuje se především na činy a dané vzorce chování. Do této behaviorálních teorie lze přiřadit další Teorii rolí a Teorii manažerské mřížky.

- **Teorie rolí (Leader – Role Theories)**

V každé skupině má každý člen svoje nezastupitelné místo, které je dáno skupinovým seskupením. Vůdce je zde mluvčím skupiny, iniciátorem, podnikatelem.

- **Teorie manažerské mřížky (Managerial Grid)**

V šedesátých letech minulého století navrhli Blake and Mouton dvoudimenzionální matici, jde o rozčlenění vedení lidí dle toho, jak se leaderi zaměřují na lidi nebo na úkol.

- **Situačních teorie (Situational Theories)**

K situačním faktorům patří veškeré působení okolí jako takové. Zde nejde o dovednosti leadera. Mezi nejznámější faktory patří stres, momentální nálada aj.

- **Participativní teorie**

Teorie participativní je zaměřena na tom, aby vůdci angažovali do rozhodování více lidí, neboť více lidí podílejících se na rozhodování je lepší, než pouze jeden jedinec. Více názorů, lepší rozhodnutí.

- **Transakční teorie**

Jak název napovídá, jde o vztah založený na směně něčeho za něco. Teorie je založena na trestu a odměnách. Bývá většinou používána v podnikání.<sup>10</sup>

## **Styly vedení**

Styly vedení jsou ukazatele, jak dokáže vedoucí pracovník řídit svoje podřízené. Mezi nejznámější styly patří:

1. Autoritativní (autokratický) styl
2. Liberální (nezasahující) styl
3. Demokratický (participativní) styl

---

<sup>10</sup> [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=115:teorie-vedeni&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=115:teorie-vedeni&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181)

### **Autokratický styl**

Tenhle styl se odvíjí od vůdce. S nikým nekonzultuje své rozhodnutí, je závislý pouze na sobě. Vedoucí pracovník nezná kompromisy, myslí si, že má ve všem a za všech okolností pravdu. Svě rozhodnutí oznamuje, aby se plnily, nestojí o žádnou radu. Při tomhle stylu své podřízené nutí k poslušnosti. V žádném případě nechce, aby jeho podřízení rozvíjeli svoji iniciativu, natož zapojovali se do rozhodování a podílení se na rozvoji podniku. U podřízených bývá velmi slabá motivace.

### **Demokratický (participativní) styl**

Demokratický způsob vedení lidí je neoptimálnější ze všech stylů. Vedoucí nechává rozhodovat své podřízené, ale konečné slovo má on sám. Rozvíjí iniciativu a samostatnost podřízených. Používá tedy řízení nedirektivní, ale snaží se o domluvu, rozpravu. Tento styl je velmi zdlouhavý. Výhodou je iniciativa a flexibilita. Tento způsob se dobře upřednostňuje u odborníků, kteří nepotřebují vedení, jsou zodpovědní<sup>11</sup>. U tohoto demokratického stylu pokládáme otevřené otázky (např. „co považujete za důležité v tom nebo v onom“), používá se 2. osoba mn. č. (např. „udělejme“). Jestliže předkládá vůdce vlastní návrhy, mluví až jako úplně poslední, aby svůj názor nenadnesl ve skupině (názor vedení má vždy vyšší váhu než názor „obyčejných členů“, proto, zdali chce být vedoucí demokratický, uvádí své postřehy a názory až jako poslední).<sup>12</sup>

### **Liberální styl**

Vedoucí pracovník je benevolentní. Nechává veškeré rozhodování na podřízených, myslí si, že všechny problémy se vyřeší sami. Vedoucí vytváří podklady pro rozvoj zaměstnanců, nechává jim iniciativu. Pomocí tohoto řízení dochází k rozvoji pracovníků. Někdy se může stát, že zaměstnanci nevědí, co mají dělat a jak. Dochází k nepříjemnému chaosu. Zaměstnanci svého vůdce berou spíše jako kamaráda, žádná autorita jim nic neříká.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> <http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/styly-vedeni-lidi/>

<sup>12</sup> <http://www.interquality.cz/%C4%8CL%C3%81NKY/tabid/67/ItemId/11/View/Details/AMID/431/Default.aspx>

<sup>13</sup> Bělohávek F.: Jak řídit a vést lidi, Computer press, Brno 2003, s. 65

### 1.3 Analýza obsahových charakteristik

Dá se říct, že vedení lidí, se uskutečňuje pod dvojitým způsobem. Jde o to, že vedení je používáno pomocí tvrdých technik, které jsou zajišťovány vnějším donucením. Což jsou direktivní nařízení, příkazy a zákazy. Zaměstnanci nechodí rádi do práce. Jsou demotivováni, stresováni. Takový způsob vedení se upřednostňuje u lidí, kdy nemají motivaci, do práce chodí jen pro peníze, sami nemají iniciativu. Druhý způsob vedení je založen na měkkých technikách, mezi které patří především motivace a přesvědčování.<sup>14</sup>

Dobré vedení vyžaduje střídání všech třech stylů, které umožní leaderovi dobře vést. Můžeme být demokratičtí a participativní, ale také zároveň občas nemůžeme být tvrdší a direktivní. Takový direktivní styl se hodí pro případ, kdy jsou chvíle krize. Např. při porušování pravidel konstruktivní diskuse, až když si podřízení začínají na poradě skákat do řeči. V téhle situaci by měl vedoucí do rozhovoru zakročit, neboť je vyhodnocena jako stav ohrožení. V dalším projevu může v direktivním stylu pokračovat, nebo může přejít do stylu participativního. Střídat různé styly v řízení je neobyčejně složité a namáhavé, můžeme mluvit o velkém umění. Z části se dá naučit a z části se dá také vylepšovat. Mnohé zkušenosti z četných kurzů ukazují, že při vytrvalém sebevzdělávání, tréninku a práci na sobě, lze se přepínání stylů dobře naučit. Neoptimalnější by bylo, kdyby vedoucí pracovník byl autoritářský tak v 10% či maximálně 20 % situacích. Pokud je „krize“ je nezbytné v těchto situacích být direktivní a s plnou razancí zasáhnout.

Jestliže vedoucí nemusí klást důraz na podstatnost rozhodování, zde je správné a výhodné uplatnit liberální styl. V takových věcech, kdy nejsou důležité pro naše naplnění svých cílů a cílů organizace. Mohou to být takové situace, kdy se řeší, jakou máme koupit barvu klávesnice na počítač. Demokratičtí a participativní by měl být leader v takových situacích, které jsou pro nás důležité. Podřízeným nechávat prostor pro uvedení svých názorů, vest je tím k samostatnosti a pomocí koučování je dovést k tomu, co se zdá být nejvhodnější. To znamená, že pokud se na vedoucího neřítí nějaká živelná pohroma či katastrofa, měl by se rozhodovat demokraticky. Podřízeným klade otevřené otázky, nechává je pohovořit. Mluvíme v 1. osobě množného čísla a sami hovoříme jako poslední.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Kolektiv autorů: Vedení a řízení lidí, Profil, Praha 1992, s. 64-67

<sup>15</sup><http://www.interquality.cz/%C4%8CL%C3%81NKY/tabid/67/ItemId/11/View/Details/AMID/431/Defa>



## 1.4 Zásady a paradigmaty ve vedení a řízení lidí

Po dlouhou dobu se lidé zajímali o to, jak vést a řídit lidi. Napsali o vedení lidí mnoho traktátů. Několik z nich by se dalo shrnout do několika málo bodů. Pan Jack Welch napsal několik zásad, které jsou velmi zajímavé a dají se použít v praxi. Pan Welch byl minimálně dvacet let v čele firmy jako výkonný ředitel a člen představenstva. Proto jeho zkušenosti vycházejí z praxe.

Mezi nejdůležitější zásady patří např.: akceptování názoru druhého, zaměstnanci mají vědět, že změny jsou nekonečné; umění čelit realitě a dle toho konat; méně řídit, znamená, lepe řídit; vzbuzovat důvěru; vytvoření vize; nastavit podnikatelskou strategii; vytvořit kohezivní hodnoty; pečovat o zaměstnance; dát zaměstnancům více odpovědnosti; zbavit se pracovníků, kteří firemní hodnoty nesdílí; dívat se na věci takové, jaké jsou; tvrdší opatření dnes mohou zabránit daleko vážnějším problémům zítřka; snažte se lovit i malé příležitosti; učící se kultura; sdílení nápadů; vyhledávat a implementovat nejlepší nápady, a to bez ohledu na to, odkud přicházejí; z vyhledávání nových nápadů udělat prioritu pro každého zaměstnance; pravidelné schůzky k výměně a sdílení nápadů; odměňovat zaměstnance za sdílení znalostí; zajistit, aby kvalita byla prioritou pro každého zaměstnance; nic není důležitější než neustálá flexibilita.<sup>16</sup>

### Základní paradigmaty vedení

Každý člověk má v sobě uložené určité vzorce chování - určité představy o svém životě a jeho fungování. Naše vzorce chování či jednání jsou nazývány návyky či paradigmaty. Kompletní naše návyky vznikají z nějaké určité události či situace. Tyto paradigmaty jsou někdy chybné a zbytečně člověka zatěžují. Takové jsou například první tři uvedené.

- **paradigma cukru a biče** – tento styl vedení je příliš autoritativní a manipulativní, splníš – dostaneš;
- **paradigma mezilidských vztahů, princip laskavosti** - vedení na základě mezilidských vztahů, tady je manažer brán jako benevolentní autorita;

---

<sup>16</sup>[http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=111:zasady-vedeni&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=111:zasady-vedeni&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181)

- **paradigma lidských zdrojů, princip rozvoje nadání a jeho využití** – základní jednání je férovost, laskavost, ale také výkonnost, lidé jsou vnímány jako myslící výkonné bytosti.

Zatímco **vedení založené na principech, princip významu a smyslu** – je asi pravděpodobně jediným správným modelem vedení lidí, které je založené na principech. Při tomto vedení vstupují do role určité vlastnosti, jako jsou poctivost, laskavost, výkonnost a zejména efektivnost. Vedoucí pracovník si uvědomuje, že lidé musí znát také smysl toho, co dělají a proč to dělají. Díky tomuto principu lidé znají skutečný význam a smysl cílů. Tímto dochází ke zjednodušování a zefektivňování cílů při jejich dosahování. Takový přístup ovlivňuje i výskyt pozitivní energie a spolupráci. Na základě této spolupráce dochází k výjimečným výsledkům celé organizace, týmu či společnosti. Efektivní vedení lidí vyžaduje zvláštní vůdčí schopnosti pro manažery. Úspěšní manažeři a vůdci mají hodně společného. Mezi základní vlastnosti úspěšného manažera či vedoucího patří: schopnost sebeřízení, metodické a procesní schopnosti, sociální a komunikační schopnosti a odborné schopnosti. Ve firemním prostředí se jedná o sebeřízení, strategii, mezilidské vztahy a řízení firmy.<sup>17</sup>

### **Charakteristika řízení**

V současné době je vedení a řízení lidí, stále důležitější. Je mnoho firem a organizací, které se nově otevírají, proto činnost manažerů vyžaduje důslednou práci. Jedna z nejdůležitějších činností manažera je plánování, organizování, řízení a posledním článkem k úspěšnému vedení je kontrolní činnost, neboť zpětná vazba je součástí strategie řízení. Řízení je velmi otevřený systém, proto jednotlivé součásti a formy řízení manažerů nejsou vůbec stejné. Každý se zaměřuje na jinou prioritu. To znamená, že manažeři nejsou všichni ve stejném prostředí. V organizaci jsou manažeři rozděleni podle svého postavení. Máme liniové manažery, ti jsou na nejspodnější úrovni. Mohou to být například mistři v organizaci, vedoucí ekonomického úseku nebo v nemocnici vrchní sestry. Hlavním úkolem liniových leaderů, je koordinování řadových zaměstnanců a jejich plnění úkolů v průběhu každého dne. Zde řeší a odstraňují

---

<sup>17</sup> <http://www.koucinkfirem.eu/vedeni-lidi.html>

problémy, které se vyskytnou. Sice mají nejvyšší úroveň schopností, ale mají velmi užouký záběr v rozhodování.

Střední manažeři mají již jiný úkol, jejichmi přímými podřízenými jsou právě oni linií manažeři. Jejich pojmenování je odlišné, a to například vedoucí stavby, vedoucí odboru. Tito manažeři pracují na plánech a mají za úkol plnit vytyčené cíle. Další řadou a zároveň nejvyšší jsou vrcholový manažeři, tzv. Top manažeři. Skupinou jsou nejméně početnou a jejich úkol je formulace organizační strategie. Tito manažeři již jen vedou lidi a kontrolují plnění vytyčených cílů. Jsou to různí ředitelé. Činnost Top manažera je zaměřena především na velký okruh vztahů, musí zvládnout nejen vnitřní záležitosti, ale i záležitosti vnější. Komunikace s veřejností aj.<sup>18</sup>

### **Charakteristika vedení**

Vedení lze hledat napříč všemi organizacemi, v tomhle pohledu nám dává náhled na to, že může hodně lidí změnit hodně věcí. Nezáleží to pouze na vrcholovém manažerovi. Je také pravdou, že vůdce odpovídající kvality musíme hledat, neboť všichni manažeři nejsou schopni vést podnik k úspěchu a cíli.

### **Nejčastější chyby manažerů**

Noví manažeři, kteří nikdy nebyli na pozici vedoucího, mají docela zásadní problém, kdy si myslí na základě svých získaných vědomostí a vlastností, že mají nad vedením lidí dobrý náhled. To ovšem nebývá z pravidla zásadní pravda, neboť noví manažeři vycházejí z podobných chybných předpokladů.

- Nový, manažeři si myslí, že se konečně dostali k moci a jsou naprosto volní při rozhodování, mají svoji autonomii. Od své nové pozice očekávají, že jim dá větší volnost v rozhodování. Je pro ně velmi překvapující, když si uvědomí, že jsou propojeni mezi spoustu dalších vztahů, musejí dodržovat plno nových zákonů, předpisů a vyhlášek.<sup>19</sup>
- Moc je dána autoritou. Tento klam je u nových manažerů také v popředí. Myslí si, že svojí autoritou při zadání příkazů každý zaměstnanec hned splní jeho nařizený

---

<sup>18</sup> Bělohávek, František. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, 2008. 113 s.

<sup>19</sup> Náhlovský, redakčně upraveno, V čem chybují noví manažeři, převzato z časopisu Moderní řízení Psychologie dnes. Portál, s.r.o., číslo 7-8, ročník 17, s. 42.

úkol. Je však pravdou, že čím více inteligentnějších zaměstnanců vedoucí pracovník má, tím více musí počítat s tím, že jeho nařízené úkoly budou slepě plněny. Jen dobří a inteligentní manažéři zjistí, že nemohou nařizovat striktně úkoly. Potřebují svým podřízeným demonstrovat svůj charakter, svoje schopnosti a kompetentnost, aby si podřízení uvědomili, jaký manažér opravdu je a následně se děly věci dle amatéra.

- **Kontrolování a řízení svých podřízených.** Zde by se mluvilo hlavně o tom, že není možné jen své podřízené řídit a kontrolovat, ale spíše úkoly delegovat, a se zaměstnanci se snažit spolupracovat. Striktní nařízení a plnění příkazů a nařízení není totéž jak zaujetí pro práci. Také zjistí, že pokud nebudou spolupracovníci aktivně vnitřně zapojeni a mít iniciativu, nemohou úkoly delegovat. Pro každého nového manažera je výzvou podporovat smysl pro společné zaujetí a plnění společných cílů organizace.
- **Zaměření na posilování individuálních vztahů.** Nejde se soustředit na dobré vztahy mezi jednotlivci, ale na budování dobrého týmu. Zde je pravidlem, že pokud se manažéři plně zajímají o jednotlivce, uniká jim základní aspekt vůdcovství. Zde se nabízí myšlenka o využití kolektivní síly skupiny ke zlepšení individuální výkonnosti. Je důležité věnovat pozornost budování týmové kultury. V tomto týmu se pak následně mohou dobře uplatnit jednotlivci s různými schopnostmi a talenty.
- **Manažér zajišťuje každý úkol, aby dopadl hladce.** Jestliže se soustředí manažér, aby každý jednotlivý úkol proběhl hladce, uniká mu spousta času. Běžné, drobné manažerské chyby většinou nejsou likvidační jak pro podnik, tak pro manažera. Jsou také větší a fatální chyby, kdy manažér může přijít o všechno. Mezi tyto fatální chyby patří především:
  - přehlížení a tolerance takového chování, které se vylučuje s pravidly morálky, tzv. neetické chování;
  - když manažér zneužije svoje postavení k manažerskému prospěchu;
  - špatný způsob manažerského jednání, který působí emotivně;
  - manažér je rigidní, má velkou nevoli ke všem změnám;
  - jedná a rozhoduje pod vlivem svých přehnaných emocí;
  - nepřijímá do zaměstnání talentované zaměstnance, bojí se, aby nebyli lepší než on;

- finanční výsledky upravuje dle své potřeby.

Je velmi nebezpečné, když se o chybách ví, a nikdo nepomáhá k nápravě. Takové jednání se rychle šíří neformálními informačními kanály, ve kterých obvykle je směs polopравd. Největší manažerovi chyby jsou následovné: podléhání svým emocím na základě sympatií a antipatií, vlastnosti charakteru jako jsou egoismus, pýcha, sobectví, lhaní, prospěchářství a v neposlední řadě je to zúžený pohled na sebe sama, neschopnost vnímat kritiku. Tyhle uvedené nejčastější chyby se neustále podmiňují navzájem. Nejhorší je, když mladý manažér se dopouští něčeho, co je mimo zákon a vnitřní směrnice a nařízení a sám sebe omlouvá. V tomto případě dochází k tomu, že si namlouvá, že to dělá pro podnik, není jeho jednání závažné, je to naopak pro podnik výhodné aj. Samozřejmě není nikde stoprocentně uvedeno, které chyby jsou fatální a likvidační, ale dle mého názoru soustava malých chyb dělá chyby velké, proto by se i malé chyby neměly nechávat bez nápravy. Myslím si, že manažér by se měl zaměřit na tři základní situace. První z nich je, jak dalece se manažér poučí z chyb, které nastaly, monitoring vzniku závažných chyb a konečně a na zjednání nápravy chyb a jejich prevenci.<sup>20</sup>

## 1.5 Dílčí závěr

Existuje mnoho teorií, které se týkají stylů, jak vést lidi. Proto je velmi těžké vybrat si ten nejlepší. Souhlasím se stanoviskem, že je důležité používat různé způsoby vedení v kontextu se situací, vlastnostmi podřízených, dokonce i vlastnostmi samotného řídicího pracovníka. Liberální způsob podle mého stanoviska se může používat jen v nezávažných situacích. Podřízení se sice cítí být svobodnými, ale jejich pracovní výkon a morálka jsou slabé. Autokratický styl je na druhou stranu příliš striktní, podřízení naopak necítí žádnou zodpovědnost a vlastní potěšení z práce. Musí se zcela podřizovat svému vedoucímu, mají z něho strach. Demokratický způsob řízení vychází z toho, že pozitivního motivačního působení není nikdy dost. Vždy je možno nějakým způsobem povzbudit, ocenit žádoucí jednání, i když jde o maličkost. Čím větší je zájem vedoucího pracovníka o své podřízené, tím více jsou ochotni plnit svěřené úkoly a nést odpovědnost. U demokratického způsobu vedení lidí musí však být řídicí pracovník dostatečně „tvrdý“, aby odolal případnému nátlaku. Když se zamyslím nad skutečností,

---

<sup>20</sup> Náhlovský, redakčně upraveno, V čem chybují noví manažeři, převzato z časopisu Moderní řízení Psychologie dnes. Portál, s.r.o., číslo 7-8, ročník 17, s. 43.

že vedení lidí se odvozuje od osobnosti vedoucího pracovníka, napadá mne myšlenka následovná. Pokud si vedoucí zaměstnanec uvědomí, že každý člověk je jiný, že musí ke každému přistupovat individuálně, je nutno chápat a tolerovat rozdíly mezi nimi, pak je to výhra. V chápání druhého člověka nám pomáhá hlubinná psychologie Carla Gustava Junga. Jmenuje se MBTI (Myers-Briggs-type indicator). Rozděluje lidi na čtyři kategorie do šestnácti osobnostně typologických skupin. Nemusí se podrobně rozebírat osobnostní rysy, ale hlavní myšlenka je v tom, že je důležité si uvědomit, že každý člověk je jiný a v každé situaci reaguje odlišně.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Hekelová, Zuzana, Nejsme všichni stejní. Psychologie dnes. Praha: Portál s.r.o., 6/2011, číslo 6.

## 2. Vliv motivace na vedení lidí

*„Jsou lidé, které nepřemohl ani neúspěch, ani nepřátelé, ale kteří podlehli úspěchu. Jedině stálá sebekontrola buduje charakter. Lidí se nebojme, ale sebe.“*

*„Tomáš Baťa“<sup>22</sup>*

Zaměstnání je pro každého z nás jinak důležité, je nedílnou součástí nás samých. Faktem je, že ovlivňuje každého jedince ve všech oblastech života. Ovlivňuje nás nejenom v pracovním životě, ale i v soukromém. Ovlivňuje naše vnitřní já, osobnost, rodinné vztahy i sociální prostředí, ve kterém žijeme. Proto je velmi důležité, jak se cítíme na pracovišti, jaké máme na pracovišti vztahy, jakou máme firemní kulturu, jak vnímáme cíl organizace, zda jsme s ním ztotožněni, jaký máme vztah k vlastní práci, jak vycházíme s kolegy a svými nadřízenými a mnoho dalších ukazatelů a aspektů.

Za důležitý se jeví i neméně podstatný přístup vedoucích pracovníků ke svým zaměstnancům. Vedoucí pracovník ovlivňuje chod celé organizace svým přístupem. Podílí se na ní nejenom řídicími schopnostmi, ale i svým neverbálním projevem. Vedoucí pracovník by měl mít určité vlastnosti, mezi které patří neodmyslitelně schopnost empatií. Měl by vidět svého zaměstnance z pohledu preference jeho nadání, předností. Vyzdvihnout u zaměstnance jeho jedinečnost a individualitu. Odlišit jeho silné, ale i slabé stránky, pozitivní rozvíjet a negativní eliminovat. Vedoucí pracovník by měl být jakýmsi koučem, který svým podřízeným ukazuje cestu, pomáhá utvářet jejich osobnost a dává směr.

Řízení lidských zdrojů se dá chápat mnoha způsoby, existuje také velké množství definic. Dá se chápat jako rozvíjení lidského potenciálu. To znamená toho nejcennějšího, co v organizaci máme, a to jsou lidé. Jsou to lidé, kteří v organizaci pracují a vytváří společně s vedením organizace společné cíle. Mezi základní principy patří v řízení lidských zdrojů optimální a vysoce vyvážené složení lidí a jejich osobnostní rozvoj.

Mezi nejdůležitější předpoklady při efektivním vedení lidí je také kvalitní komunikace, což znamená vysoce specifický přenos informací mezi vedením a personálem. Při nedostatečném přenosu informací dochází k zbytečným chybám, které mají negativní

---

<sup>22</sup> <http://www.dreamlife.cz/citaty/tomas-bata/citations.php?page=2&letter=B&person=tomas%20bata&filter%5Binput%5D=> cit. 22.02. 2012.

vliv na budování společného cíle organizace. Nejedna firma zanikla v konečném důsledku kvůli nesprávné komunikaci.

Proto, aby zaměstnanci měli dobré pracovní výsledky, je nutné, aby byli dostatečně motivováni. Motivace zvyšuje pracovní výkon zaměstnance.

Motivace nás ovlivňuje celý náš život. Vyjadřuje souhrn takových skutečností, jako jsou pocity, názory, radosti, zvědavost, pozitivní pocity, které tlumí nebo naopak podporují člověka, aby něco konal či nekonal. Z toho lze soudit, že motivace stojí za tím, zda jedinec bude v životě úspěšný nebo ne. Motivací jedinec dosahuje svých cílů, ale i cílů celé organizace. Motivace jednotlivců i týmu má zásadní vliv na celkový výkon jednotlivců, týmu a celé firmy.

Každý z nás je výjimečný, odlišný kvůli svým odlišujícím se potřebám. Každý z nás dává přednost něčemu jinému, každý máme jiné i své motivační preference. Z pohledu přitažlivosti podnětů vycházíme z teorie, že si lidé během evoluce rozvinuli odlišnou citlivost na čtyři základní znaky, které musí splňovat skupina jako celek, aby mohla být úspěšná z dlouhodobého pohledu.

#### **Mezi čtyři úvahy patří:**

- užitečnost své práce – to, co jedinec či skupina dělá, by mělo být užitečné, účelné v souladu s cíli organizace;
- efektivita – musí být vynaložena co nejmenší energie při dosahování vysokého výsledku;
- stabilita - skupina by měla být vnitřně semknutá, která se umí učit ze svých úspěchů i neúspěchů. Zde mluvíme o učící se organizaci;
- dynamika - skupina by měla umět aktivně tvořit svoji skvělou budoucnost, dobře předvídat budoucí situace a ne jen reagovat na stávající a setrvávající problémy.

Z této zajímavé úvahy vyplývá následující výsledek, jež má za následek toto velké poznání. Čím více se člověk zaměřuje na to, jak má věci dělat, tím méně je citliví k potřebám užitečnosti (proč se věci dělají a jaké výsledky jsou žádoucí) a naopak.

Čím více se lidé zaměřují na stabilitu (jistota a stálost), tím méně je přitahuje dynamika (něco nového) a naopak.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> <http://www.koucinkfirem.eu/rizeni-lidskych-zdroju.html> cit. 2. 12. 2011



## 2.1 Teorie motivace

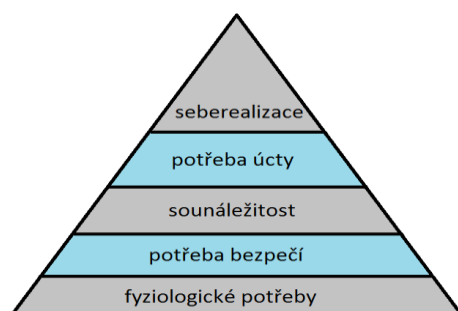
Nám vysvětluje, proč se všichni zaměstnanci při své práci chovají určitým způsobem? Proč, a z jakého důvodu své úsilí vyvíjejí tím daným určitým směrem? <sup>24</sup>

Teorie motivace jsou rozděleny do několika forem.

- **Teorie instrumentality** – tato teorie usměrňuje člověka v jeho specifickém chování. Chce, aby se lidé chovali určitým způsobem, směřuje je, ukazuje jim výchozí cestu. Mluvíme o teorii cukru a biče, patří mezi prazákladní teorie. Ve své základní hloubce je vnímána, že lidé pracují pouze a jenom pro peníze. Odměna je závislá pouze na pracovním výkonu. Tato teorie nebere však v úvahu i ten fakt, že se o odměňování přihlíží i na známý fakt a to takový, že formální systém kontroly je ovlivněn také neformálními vztahy. <sup>25</sup>
- **Teorie zaměřené na obsah** – vychází z toho, že každý jedinec dává preference a přednost něčemu jinému. Tyto preference závisí na mnoha určitých faktorech. Mezi nejznámější faktory patří, z čeho člověk vyšel, z jakých podmínek, z jakého prostředí, z jaké rodiny a hlavně, jaký je jeho současný stávající stav a postavení. Neuspokojování potřeb vede k napětí, nerovnováze, následnému přetížení jedince a jeho vyhoření.

Mezi nejznámější patří teorie Maslowa hierarchie potřeb, Alderferova ERG teorie (potřeby existenční, vztahové a růstové) a McClellandovy potřeby výkonu (úspěch), spojenectví a moci.

### Maslowa pyramida



Obrázek č. 4 Vlastní tvorba

- **Herbergův dvoufaktorový model** – jde o dvoufaktorový model satisfaktorů

<sup>24</sup> Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 159.

<sup>25</sup> Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 160-161.

a disatisfaktorů pracovního uspokojení či neuspokojení. Předpokládalo se, že lidé dokáží označit, co je v práci uspokojuje či nikoliv. Pocity se týkaly především o uspokojení v práci, povýšení, obsahu práce, uznání. Zatímco „špatných pocitů“ se týkalo okolností a souvislostí s prací. Tato teorie je často kritizovaná za to, že se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Ovšem i navzdory časté a velké kritice má tahle teorie veliký úspěch. Tato teorie měla veliký vliv za hnutí pro obohacování práce.<sup>26</sup>

- **Teorie zaměřené na proces** – dle Armstronga je tahle teorie složená ze tří procesů:
  - **očekávání (expektační teorii)** – znamená, že čin je vnímán jako součástí následného výsledku. Z toho důvodu je peněžní motivace vnímaná jako důsledek volního jednání. Funguje jenom a pouze tehdy, pokud je propojena s nějakým úsilím a velkou odměnou. Čím větší je úsilí, tím větší je odměna. Jestliže bude odměna bez úsilí, nebude odměna brána jako motivace a tím se pracovní výkon v žádném případě nezvětší.
  - **dosahování cílů (teorie cíle)** – teorii cíle zformulovali Latham a Lock, oba tvrdí, pokud je stanoven nějaký určitý cíl a odměna za splnění cílu, pak je motivace vyšší. Erez a Zidon zdůrazňovali potřebu přijatelnosti vlastních cílů a vytvoření pocitu závazku je splnit. Uvádí, že cíle, které jsou těžší, jsou lépe splnitelnější než ty lehčí, pokud zaměstnanec se s cíli organizace ztotožnil. Také zdůraznili význam důležité zpětné vazby.<sup>27</sup>
  - **teorie spravedlnosti** – říká, že lidé, se kterými se bude dobře zacházet na základě spravedlnosti, budou více motivováni než lidé, se kterými se spravedlivě zacházet nebude.

Dle Adamse existují dvě rozdělené formy spravedlnosti založené na dvou rovinách:

- **distributivní spravedlnost** – založena na odměňování dle svého úsilí a přínosu v porovnání s ostatními lidmi.
- **procedurální spravedlnost** – dle postupů používaných v organizaci jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární řízení.

Tyler a Bies rozlišují pět faktorů, které přispívají k vnímání procedurální spravedlnosti. Patří sem:

---

<sup>26</sup> Armstrong, M., Personální management, Praha: Grada Publishing a. s., 1999, s. 303-305.

<sup>27</sup> Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 162-163.

1. přiměřené zvažování pracovníka stanoviska;
2. potlačení osobního zaujatosti k pracovníkovi;
3. důsledné stejné uplatňování kritérií a pravidel u všech pracovníků;
4. poskytování včasné a spravedlivé zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí;
5. poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.

Adamsova teorie spravedlnosti směřuje a vede k výborné mezilidské komunikaci a rozdělování odměn za práci. Týká se odměn finančních i nefinančních. Pracovník, který bude vnímat notebook jako normální, bude jeho vnímání dozajista odlišné od pracovníka, který bude notebook vnímat jako firemní benefit.<sup>28</sup>

## 2.2 Formy a metody motivace

Pokud zaměstnanci pracují v podniku či organizaci, kde si svých pracovníků váží, cení a hovoří s nimi o jejich přínosu, bývají tito pracovníci lépe motivováni. Také by každá jejich práce měla mít smysl. Hřebíček uvádí, že mezi nejčastěji uváděné **formy motivace** patří: peníze; osobní postavení; pracovní výsledky, výkon; přátelství; jistota; odbornost; samostatnost; pocit důležitosti; hmotné benefity; ztotožnění se s vizí a cíli organizace; prestiž organizace; hrozba.<sup>29</sup>

Každý člověk touží být ve skutečnosti daleko lepší, než je. Zejména ve vnímání jeho okolí. Lidé jsou nejsoutěživější tvorové na planetě, potřebují prostě v něčem vyniknout, odlišovat se od ostatních, být lepšími. Hroník tvrdí, že v zásadě existují pouze dvě metody motivace – a to: **řízení pomocí cílů** (řízení se budoucností) a **zpětná vazba**. Každé jiné další metody jsou jen částí jedné z nich.

Při běžném chodu organizace či společnosti se lze zaměřit jen na zpětnou vazbu a ukázání výchozího cíle. Při hodnotícím pohovoru je důležité se nejen dívat na to, co bylo, ale především hledět do budoucnosti.<sup>30</sup>

Největším motivačním přístupem jsou především tah a tlak, které máme k dispozici. Tyhle přístupy patří mezi zásadní motivaci. Tlakem musíme jednat pouze v určitém a nezbytném případě, a to takovém, když druhá strana neví, co má dělat. Jakmile pochopí strana situaci, okamžitě přecházíme do tahu. Oba přístupy lze během rozhovoru rychle

---

<sup>28</sup> <http://managementmania.com/adamsova-teorie-spravedlnosti>, 20. 12. 2011

<sup>29</sup> Hřebíček, V. Řízení lidských zdrojů. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 90-91.

<sup>30</sup> Hroník, F. Manažerská integrita. 1.vyd. Brno: Nakladatelství Motiv Press s.r.o., 2008, s. 126-127.

měnit. Jestliže bychom chtěli jednat jen jednou variantou, nedocházelo by k efektivnímu a žádoucímu výsledku. Samozřejmě tah by měl být používán vždy jako první. Střídáním obou variant je také velké umění. Umění spočívá ve schopnosti tlak a tah správně posoudit a kombinovat.<sup>31</sup> Pokud hovoříme o špatné motivaci, máme na mysli demotivaci. Je u každého jedince způsobena něčím jiným. Ve velké většině se jedná o špatné řízení nebo systémem požadované práce. Demotivace se vyznačuje vysokou fluktuací pracovníků a velkou nemocností. Nemusí být tímto způsobem zjevná, ale může být i vystupňována neverbální formou projevů zaměstnanců, jako je agrese, zatínání pěstí, nesoustředěnost, skleslá ramena, znuděnost, roztěkanost aj. Někdy také může nepřímo souviset s osobními a rodinnými problémy pracovníka.<sup>32</sup>

Bránit se demotivaci je velmi těžké, především vedoucí pracovníci by měli mít zájem negativní podněty z pracoviště odstranit nebo alespoň eliminovat.

Zaměstnance nejčastěji demotivuje: nepřiměřený styl vedení; nepodněcující pracovní prostředí; nekompetentní nadřízený; mobbing, šikana na pracovišti; nemožnost kariérového růstu; špatné vztahy na pracovišti; zbytečná nebo nemotivující práce; malá odměna za vykonanou práci; hrozba propuštění; nedostatek zpětné vazby – nezájem nadřízených, nedostatek chvály; špatné pracovní podmínky aj.<sup>33</sup>

## 2.3 Manažerská strategie zvyšování motivace

Mezi nejzákladnější manažerské motivační prvky patří: obohacování práce a odměňování zaměstnanců v souvislosti s jeho vlastním výkonem.

Obohacování práce má za následek zvyšování motivace, v čem může zaměstnanec růst osobně, ale i výkonově. Tyto dva růsty, jsou společně propojeny a spjatý. Při obohacování prací mluvíme především o její rozmanitosti. Zda umožňuje zaměstnancům využívat různé technologie, postupy, operace. Dalším obsahem obohacování práce je celistvost, dává zaměstnancům pocit smysluplnosti a dosažení cíle. Důležitá je také významnost úkolů, má vliv na druhé lidi, popřípadě zaměstnance. V neposlední řadě je důležitá autonomie, svobodná vůle, která dává prostor pro řízení

---

<sup>31</sup> Hroník, F. Manažerská integrita. 1.vyd. Brno: Nakladatelství Motiv Press s.r.o., 2008, s. 127-128.

<sup>32</sup> Hřebíček, V. Řízení lidských zdrojů. Brno: Masarykova univerzita, 2008. s 34-35.

<sup>33</sup> Hřebíček, V. Řízení lidských zdrojů. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 86-87.

a naplňování svých osobních i pracovních cílů. Jako poslední se projevuje zpětná vazba, při které dochází k informovanosti pracovníka, jak dokáže efektivně pracovat. Zaměstnanci obvykle potřebují vědět, jak je na ně nahlíženo, jaký má na ně vedoucí zaměstnanec názor.<sup>34</sup>

Motivaci lze také charakterizovat jako cílově orientované chování člověka.<sup>35</sup> Měřit motivaci nelze samozřejmě nějakou spolehlivou určitou metodou a nástrojem. Ale můžeme motivaci částečně měřit pomocí zkoumání postojů a názorů z více souvislostí, které nám ukazuje např. na podávání a řešení stížností, fluktuace pracovníků aj.

### **Motivaci můžeme rozdělit do dvou základních skupin:**

- **vnitřní motivace** - jsou to faktory, které si každý sám vytváří dle svých preferencí a zájmů. Následně se dle nich chováme a jdeme určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost za své chování; autonomii, což znamená volnost konat.
- **vnější motivace** – je motivace zvenčí, je to motivace z vnějších podnětů. Mezi nejznámější patří odměny jak finanční, tak i různé benefity ve formě poukazů, slev, pochval, dárků atd.<sup>36</sup>

Bezprostřední a daleko významnější účinek mívají vnější motivátory, ale nemusejí působit vždycky dlouhodobě. Zatímco vnitřní motivátory působí dlouhodoběji, protože jedinec se s nimi vnitřně ztotožňuje.<sup>37</sup>

## **2.4 Zdroje motivace a jejich vztah k pracovní spokojenosti**

V následující části bych se ráda věnovala jednotlivým druhům motivů a jejich vztahu k pracovní spokojenosti.

Spokojenost lze obecně definovat jako osobnostní vlastnost jedince, jejímž základem je kognitivní hodnocení vnější situace. Výsledek hodnocení na škále spokojenost-nespokojenost závisí zejména na očekávání, které si člověk utváří, respektive na míře naplnění očekávání. Pakliže se očekávání jedince nenaplní, negativně se to odrazí na spokojenosti. Je demotivován, flustrován či deprivován. Samotné očekávání je pak

---

<sup>34</sup> <http://www.koucinkfirem.eu/rizeni-lidskych-zdroju.html>, 2. 12. 2011

<sup>35</sup> Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a. s., 2002, s. 159-160.

<sup>36</sup> Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a. s., 2002, s. 160-161.

<sup>37</sup> Armstrong, M., Personální management. Praha: Grada Publishing a. s. 1999, s. 299-300.

určováno potřebami, zájmy, hodnotami, ideály, aspiracemi. Tyto veličiny se souhrnně označují jako motivační dispozice nebo také jako zdroje motivace.<sup>38</sup>

Zdroje motivace, motivy tedy představují vnitřní psychické síly, které přimějí jedince k takovému chování, které povede ke změně stávající neuspokojivé situace nebo k dosažení nějakého pozitivního cíle.<sup>39</sup> „Čím systematickejší a uvaženejší a doslednejšie sa pracuje s ľuďmi, tým vacsmi sa pijaví aktivita a iniciativa pracujúcich, a tým sú priaznivejšie a efektívnešie výsledky práce jednotlivcov a pracovných kolektívov.“<sup>40</sup>

## 2.5 Dílčí závěr

Motivace ovlivňuje výkon zaměstnance a následnou jeho spokojenost. Při vnitřní motivaci (jako je pochvala, uznání, vyznamenání) zaměstnance, dochází k uspokojení jeho vlastních potřeb. Je to motivace dlouhodobá a trvalá. Zaměstnanec má pocit, že se podílí na vytváření firmy či organizace. Druhým opakem je motivace na základě financí, zde je samozřejmě motivace také dost silná, zvláště u některých jedinců, kteří vyzdvihují hodnotu peněz. Je zde však problém, tato motivace nebývá dlouhodobá.

---

<sup>38</sup> Paulík, Karel. Psychologické aspekty pracovní spokojenosti učitelů. Ostrava: OU, 1999, s. 29-30.

<sup>39</sup> Plhánková, Alena. Učebnice obecné psychologie. Praha: Academia, 2004, s. 319-318.

<sup>40</sup> Petřík, B. Frajberg, J. Juričková, V. Mind'as, A.. Sociálně-ekonomické podmínky, Bratislava : Roh, 1987, s. 137-138.

### 3. Sociálně psychologické jevy ve vedení lidí

*„Staňte se světovými podnikateli, ať vyrábíte stroje nebo brambory. Vycházejme z názoru, že celý svět byl stvořen, aby sloužil nám, a my jsme se narodili, abychom sloužili celému světu. Dělejme třeba sebenepatrnější věc, ale dělejme ji nejlépe na světě.“*

*„Tomáš Baťa“<sup>41</sup>*

#### 3.1 Time management

Čas jako takový je velmi nezbytný pomocník, který nám zabezpečuje cestu k úspěchu. Buď jsme důslední a umíme si uspořádat čas, nebo časem zbytečně plýtváme. Čas je cenný pro každého z nás, jak s časem naložíme, záleží jen na nás. Čas využíváme nebo jej ztrácíme. Čas je vším. V časové jednotce odpočíváme, pracujeme, učíme se, aj. Kdo chce být dobrým manažerem, měl by se naučit a umět čas efektivně využít.

Česká republika patří mezi země, kde zaměstnanec pracuje nejvíce hodin za týden. Jedná se především o administrativní zaměstnance.

Největší tajemství úspěchu je, dobře si zorganizovat čas. Potom budou i další pracovní výsledky lepší. Manažer se bude cítit v práci dobře, bude-li mít splněny všechny úkoly, a tím bude mít dobrý pocit z dobře vykonané práce. Existuje takové pořekadlo, že dobrý manažer, je takový manažer, který dovede rozdělit práci tak, aby na něj žádná nezbyla. V konečném důsledku na tomto lidovém rčení je podstata pravdivá. Již několik let pracuji ve vedoucí pozici a vím, že čas je opravdu hodně drahý, není ho nazbyt. Také si uvědomuji, jak důležité je s časem umět dobře hospodařit.

Když se zamyslím nad příslovím: „Čím více jste zaneprázdněn, tím méně máte čas na to, naučit se efektivněji využívat čas a pracovat“, uvědomím si, že hlavní síla manažera je v dobrém rozvržení časového zdroje. Armstrong uvádí, že manažer na nízké úrovni pracuje výkonově přibližně 80% své pracovní náplně, zbytek na někoho deleguje. Manažer na střední úrovni pracuje o 20% méně a konečně vrcholový manažer pracuje výkonově pouze v 10% a ve zbývajících procentech deleguje. Z tohoto vzorečku je patrné, že výkon vrcholový manažer deleguje na své podřízené a sám vykonává pouze řídicí činnost. V této souvislosti je dobré si uvědomit, že čas je nejlepší investice, která se nám vrátí ve velké míře. Každý by si mohl uvědomit a zhodnotit, jak s časem pracuje a to, že čas se nedá koupit, nedá se uspořít a samozřejmě ho nemůže zastavit.

---

<sup>41</sup> <http://www.dreamlife.cz/citaty/tomas-bata/citations.php?sendCitate=171>, 22. 02. 2012

Tím nám vyvěrá napovrch několik chyb, které se dopouštíme při špatném řízení času. Jsou to např.:

- neustálý pocit, že je třeba něco stihnout, přitom se zaměřujeme na jiné aktivity a nejednáme dle daných preferencí a priorit;
- míváme dlouhý seznam lidí čekajících na naši schůzku;
- vyskytuje se u nás distres;
- zbytečně trpíme přehnaným a nepotřebným perfekcionismem;
- rodinu necháváme na posledním místě, zbývá na ní velice málo času;
- máme strach z delegování práce a přenášení své odpovědnosti;
- problémy se řeší pouze velice povrchně a nedůsledně;
- vydáváme rozhodnutí, které jsme si předem dostatečně neověřili;
- dáváme přednost krátkodobým ziskům před středně až dlouhodobým<sup>42</sup>

Myslím si, že se dá naučit dobře využívat čas, jen je nezbytné vědět jak na to? Měli bychom si uvědomit, že na základní potřeby (hygiena, strava, odpočinek, spánek, doprava) je třeba mít cca 12 hodin času, proto oněch zbývajících 12 hodin je dobré využívat efektivně k svému zdokonalení.<sup>43</sup>

Uvědomuji si, že umět dobře a správně naplánovat čas je nesmírně složitý proces. Nejdříve se musíme zamyslet nad tím, co je nejdůležitější a dle toho bychom si měli stanovovat priority. Co mohu udělat právě teď a co mohu odložit na později? Pokud si stanovíme pořadí priorit, pak nám dále zbývá rozdělit si úkoly u obou variant na další podskupiny. Důležité je posoudit, co spěchá neodkladně, co méně a co nejméně. Stanovení si priorit šetříme spoustu času. Vybíráme si úkoly podle správného systému. Nejde vybírat pořadí úkolu jen nahodile.

Před vydáním se na určitou cestu si stanovíme směr a cíl naší cesty. Je to asi tak, jako být vlastním posluchačem na vlastní přednášce. Zmapujeme si svoje vlastní pocity a touhy. K zmapování vlastních pocitů potřebujeme zápis na papír. Zápisky si volíme dle posloupnosti, bývají sestaveny formou zápisu přednášky na papír. První zápis bude nadpis. Od něj si dále odvozujeme další postup. Někdy zápisy jsou pouze v heslech, odrážkách nebo odstavcích. Vzniklý text je tzv. myšlenkovým tokem posloupnosti

---

<sup>42</sup> Bělohávek, F. Košťan, P. Šuleř, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. s. 224.

<sup>43</sup> Gruber, D. Time Management. Praha: Management Pres, 2004, s. 11-17.



a máme osnovu, s kterou budeme nadále pracovat. Zapsané myšlenkové mapy nám dají směr, jakým způsobem budeme později postupovat.<sup>44</sup> Myšlenky našich map zachyceny na papíře, jsou různě vedle sebe, jsou pod sebou, bývají spojeny šipkami dle důležitosti. Zde se objevuje princip pravé a levé mozkové hemisféry. Levá hemisféra je více logická, zatímco pravá hemisféra má více emocionálního zabarvení. Ony dva mozky jsou samozřejmě propojeny. Mapa myslí nutí oba mozky k lepší spolupráci.

Tyhle myšlenkové mapy nám říkají, v jaké oblasti života se musíme zlepšit, popřípadě, na co se máme zaměřit. Vše by mělo být v souladu s našimi pocity. To znamená, že učení se odehrává v čase a ten, jak je již dříve vyjádřeno, musí být dobře uspořádaný. Myšlenkové mapy se efektivně využívají především tam, kde se potřebujeme intenzivně zabývat problémem či směřovat k jádru věci. Výhodou myšlenkových map je, že se člověk musí zabývat především řešeným problémem, zájem je soustředěn do centra problému, dochází k podrobnému zmapování problému. Pokud je přítomno více účastníků, je řešení tvořivější, protože je pohromadě mnoho nápadů, ze kterých se dá vybírat.<sup>45</sup>

Chtěla bych poukázat, ve kterých oblastech života se time management používá. Jsou to především oblasti pracovní, ale i oblasti soukromé. Např.: při udržování si kontaktů, konexí, u veškeré komunikace, při zvládání textových informací jako jsou např.: rychločtení, učení sebe sama, čas umění říct ne, rychlejší zvládání negativních emocí, delegování, relaxace, úspornější zvládání konfliktů aj. Z tohoto krátkého přehledu je patrné, že time management je zásadní v každé oblasti lidského života.

Velký vliv na time management má umění koncentrace. Pokud máme svoji mysl nekoncentrovanou, všechny svoje činy provádíme v delším časovém úseku. Koncentrace dle Grubera stojí na čtyřech základních pilířích.:

- záporném zájmu = Z
- kladném zájmu = Z
- návyku = N
- vůli = V

a na dalších dvou a to jsou: podmínky (POD) a zabezpečení (ZAB)

Zde je patrné, že koncentrace je výsledkem výše uvedených činitelů a tzv. jednoduché rovnice:

---

<sup>44</sup> Covey, S. R.: 7 návyků vůdčích osobností. Praha: Pragma, 1997, s 46.

<sup>45</sup> Kolajová, L. Týmová spolupráce. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006, s. 51- 52.

K = (/Z+/+/Z-/). (N+V ). POD. ZAB46

Dále bych chtěla upozornit na slovo: „vůle“. Toto slovo je v souvislosti koncentrace velmi provázané. Zvýšení malého volního úsilí, při nechuti, je prudce sníženo pocitem únavy. S únavou takto přímo klesá i koncentrace, tedy i pravděpodobný úspěch. Návyky rozlišujeme mezi dobrými a špatnými návyky. Covey nám vysvětluje, co je slovo návyk. Vidí ho jako průnik několik vlastností dohromady, mezi které patří znalosti, dovednosti, touhy a přání. To znamená, že jestliže víme, co máme dělat, musíme to umět dělat a následně pak to musíme chtít dělat.<sup>47</sup>

Většina lidí odkládá své povinnosti na neurčito, či pozdější dobu. Myslí si, že problém vyřeší.

Bludný kruh v odkládání věcí probíhá u každého manažera ve větší či menší míře stejně. Uvědomuji si, že odkládáním utěšujeme sami sebe a výsledky práce nejsou uspokojivé. Jestliže se chceme vyhnout tomuto bludnému kruhu, měli bychom se zaměřit na pár maličkostí. Když nás někdo vyruší, velice toto vyrušení vítáme. Někdy dáváme přednost drobným pracím, než abychom se vrhli do stávajících úkolů, vyžadující plné a systematické soustředění. Často zbytečně sháníme korektní informace, než abychom začali s menší částí. Také se někdy přistihneme, že místo pracovního výkonu utíkáme do snění, čímž nám práce stojí a vůbec neutíká. S odkládáním se můžeme vypořádat pomocí vůle a následujících bodů:

- u složitých a nezajímavých úkolů si plánujeme četnější přestávky;
- na úkoly nudné si plánujeme konkrétní čas a termín;
- musíme si uvědomit, že opravdu věci odkládáme, to je zásadní důležitý krok;
- měli bychom zjistit důvod svého odkládání věcí a odstranit ho;
- všechny věci k vykonání úkolu nejsou důležité, můžeme využít i svoji potencionální fantazii;
- důležité je hlavně nějakým způsobem začít;
- dávejme si dobré a malé odměny;
- složité v náročné úkoly si raději dělíme na menší části;
- snažíme si vytyčit určitý konkrétní termín.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Gruber, D., Time Management. Praha: Management Přes, 2004. s. 57.

<sup>47</sup> Covey, S. R.: 7 návyků vůdčích osobností. Pragma, Praha 1997, s. 47.

<sup>48</sup> Covey, S. R.: 7 návyků vůdčích osobností. Pragma, Praha 1997, s. 34.

Změnit své návyky je velice složité, obtížné. Domnívám se, že po určitých metodách se mění návyky snáz a rychleji. Měli bychom si uvědomit, jaké návyky nás omezují k cestě k efektivnímu a žádoucímu úspěchu. Návyky, které bychom chtěli vylepšit, těm věnujeme větší pozornost. Určité efektivní návyky zařazujeme do běžných klíčových denních činností každodenně. Nové návyky spojujeme s pozitivními pocity o sobě. Zavádíme je postupně, protože více nových věcí není žádoucí. Snažíme se plánovitě kontrolovat nový způsob zavedeného chování a jednání.<sup>49</sup>

V time managementu nelze hovořit jen o šetření časem, ale také doplňování své důslednosti. Pokud budeme nedůslední, mrháme nejen svým časem, ale i časem všech ostatních. Zde se potýkáme se čtyřmi velkými překážkami. Jestliže nedotahujeme věci do konce, musíme se zpět vrátet již k nějakým způsobem započatým věcem stále dokola. Pokud nedůvěřujeme svému okolí, týmu, vystavujeme se možnosti si plno věcí zjišťovat osobně. Ztráta zaměření a všudypřítomným strachem z budoucnosti. Abychom tyhle překážky překonávali, zaměříme se na realizování svých priorit a plánů. Vytváříme důvěru, protože nízká důvěra vše zpomaluje a navíc zvyšuje náklady. U svých zaměstnanců snižujeme pocit permanentního strachu. Nejasné směřování lidí vytváří pocit strachu a obav. Lidé vkládají snáz svoji energii do cílů, kterým mohou věřit. Kdysi dávno Viktor Hugo řekl: „Není nic účinnějšího než myšlenka, jejích čas nadešel.“<sup>50</sup>

Covey uvádí a zmiňuje, že je důležité změnit své myšlení. Změna naučeného myšlení způsobuje velkolepý převrat. Najít něco nové je pro život naprosto nezbytné. Několik vědecky podložených paradigmat v řízení je docela chybných, zejména první uvedené tři. První paradigma, jak jsem dříve zmiňovala, je metoda „cukru a biče“. Tato metoda se zdá být autoritativní. Lidé trvale na tuto striktní metodu nereagují, častokrát opravdu vůbec nefunguje.

Další paradigma je v podstatě v tom, že řízení je založené na benevolenci. Smysl tohoto paradigmatu je založený na lidské citlivosti a poctivosti. S lidmi se musí zacházet jemně, jsou to lidské bytosti, chtějí, aby se s nimi jednalo slušně. Jsme s lidmi ve férovém kontaktu. Tento pohled a moc je stále v rukách manažera. Manažér se tímto způsobem stává jakýmsi otcem, který ví, co je pro jeho děti nejdůležitější a stará se o ně. Otec se o své děti stará tak dlouho, dokud se otci nezačnou automaticky podřizovat.

---

<sup>49</sup> Count, J. Time management. Computer press: Praha, 2001, s. 511-512

<sup>50</sup> Covey, S.,R., Withman, B.,England, B. Jak dosahovat předvídatelných výsledků v nepředvídatelném čase.Management Press: Praha, 2010, s. 31.

Třetím paradigmatem je pouhá férovost. Tato teorie je vnímání lidí jako myslící bytosti. V této fázi manažer začíná delegovat na své podřízené. Tato teorie chápe, že lidé chtějí dělat něco smysluplného, co má smysl. Cílem manažera je rozvinout v lidech jejich vlohy či potenciál.

Čtvrtým paradigmatem a principem je teorie, kdy vstupuje do hry poctivost, efektivnost, laskavost. Lidé jsou především duchovní bytosti. Dobrý manažer ví, že lidé mají daleko větší potenciál, než mohou ve své práci projevit. Tento princip je ze všech nejlepší, protože jednáme s lidmi tak, co od nich očekáváme, a ne podle toho, jací jsou. Velkou ztrátu lidského nadání způsobuje negativní energie. Lidé chtějí být zušlechtováni, chtějí být uspokojeni, chtějí naplňovat svoje cíle, sny, chtějí být součástí poslání. Většina výzkumu uvádí, že lidé chtějí být vedeni na principech.<sup>51</sup>

Jakými principy by měl vedoucí zacházet, aby si ho více zaměstnanci vážili? Na tuto otázku bylo již napsáno mnoho teorií. Mezi některé procesy patří následující: zdůvodnit a vysvětlit svoje pohnutky a vysvětlit, proč mají dělat to či ono. Preferovat trpělivost, lídr by měl zůstat u svých cílů. S lidmi, které za námi stojí, si zaslouží slušné jednání. Lídr by si měl uvědomit, že nemá odpověď na všechno a respektovat názory a nápady druhých. Nikoho předem není možné odsuzovat, je dobré vyslechnout jeho důvod jednání. Je dobré pamatovat na maličkosti. Z maličkostí vznikají velké věci. Z části je celek. Respektujeme člověka v jeho přáních, názorech i tužbách. K lidem, kteří nás následují, se chovejme tak, aby věděli, že nám na nich záleží. Nedovolme, abychom nařizovali silou, mocí. Uvědomuji si, že bychom měli jednat v souladu se slovy a činy. Lidé jsou velice vnímaví a hodně těžko nesou nesoulad vedoucího pracovníka. Při snaze dosažení shody usilujme o neustálé přezkoumávání svých úmyslů.

### **3.2 Výběr a přijímání nových zaměstnanců**

Čím lepší lidé v organizaci pracují, tím lepší jsou výsledky a spokojenost v pracovním prostředí. Existují dva typy nesprávných zaměstnanců a jsou to takoví, kteří neudělají nikdy to, co se jim nařídí a druhým typem jsou zaměstnanci, kteří neudělají nic jiného, než to, co se jim nařídí. Takových zaměstnanců by se měl každý manažér vyvarovat. Výběr lidí do zaměstnání je velice složitý proces. O tom, jaké bychom si měli volit zaměstnance, hovoří teorie McGregora. Ta pojednává o tom, že lidé se dělí z pravidla

---

<sup>51</sup> Covey, S., Vedení založené na principech. Praha: Management Press, 2009, s. 167.

do dvou skupin. Lidé X, kteří se neustále práci odkládají, nechtějí odpovědnost, nemají touhu pracovat. Zatímco lidé Y jsou lidé práci vyhledávající, neustále vymýšlejí změny, mají vysokou sebekontrolu, snaží se pracovat na 100%.<sup>52</sup> V této souvislosti by si měl manažer nejdříve stanovit, jaké místo chce obsadit, a pak následně se zaměřit, jaké charakterové a pracovní dovednosti by očekával na té určité pozici.

Výběr nového zaměstnance a hodiny strávené vyhodnocováním výběru, je ta nejlepší časová investice. Tyto hodiny se nám mnohokrát vrátí. Lepší strávit čas výběrem zaměstnanců, jak následně pak hledat nové a nové zaměstnance. Zde pak dochází k tomu, že se organizace nevyvíjí, ale stagnuje. Zvyšují se náklady a nové zaučování není prosperující.

Při vytváření nového pracovního místa je nezbytné si uvědomit, co od takového místa očekáváme, jaké má nové místo splnit požadavek, jakou má mít pracovník specializaci. Faktory, které ovlivňují vytvoření pracovního místa, jsou například světový trh, mechanický a motivační přístup, flexibilita. Úkolem personalistů je, aby dobře popsali nové pracovní místo a tím přispěli k vytvoření dobrého obsahu nového pracovního místa.<sup>53</sup>

Také záleží na tom, jakého pracovníka hledáme, jestli na nějakou pozici, kterou již máme, nebo na nově vytvořené pracovní místo. Z nové pozice pak plynou požadavky, které hledáme u vhodného kandidáta. Měli by být jasně stanoveny cíle a požadavky. Jestliže přijímáme nového člena, pak můžeme i stávající pozici lépe upravit.

Požadavky na vhodné kandidáty je třeba rozdělit do několika oddílů. Patří sem pracovní zkušenosti, vědomosti, dovednosti, pracovní návyky, řídicí schopnosti, osobnostní a motivační předpoklady. Při vymezení požadavků. Také při tom všem by se měl brát zřetel na ty předpoklady, které jsou pro kandidáty nezbytné, a které se dají v průběhu praxe dobře naučit. Jestliže se bude výběr kandidáta rozčleňovat do mnoha dalších předpokladů, je možné, že se bude více hledět na dílčí složky než na celkový obraz případného kandidáta. Mezi nejdůležitější předpoklady se nabízí zpravidla pozitivní pracovní postoje, loajalita, odpovědnost, schopnost pracovního nasazení, stabilita pracovní, inteligence jako taková, ale i inteligence emoční a také motivace.

Noví pracovníci se mohou vyhledávat ve svých řadách, zde je nástup ze stávajících zaměstnanců pro druhé velkou motivací a hlavně i méně finančně nákladné pro

---

<sup>52</sup> <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/mcgregor-teorie-x-y.html>, 16. 02. 2012.

<sup>53</sup> Dvořáková, Z. Management lidských zdrojů, Dvořáková, Praha: C. H. Beck, 2007, s. 79.

organizaci. Potencionální uchazeči se hledají na školách, na vlastní doporučení, agentury zprostředkující přechodné pracovní místa, pracovní úřady, assessment centra, internet a inzeráty.<sup>54</sup>

Zaměstnání získávají ve velkém procentu lidé od svých známých nebo známých známé na doporučení. Těchto případů je nejvíce.

Nejen organizátor, ale i kandidát by se měl na interwiev rozhodně připravit. Otázky jsou převážně tohoto typu: Jak by mohl firmu zušlechtit? Proč si myslí, že je nejvhodnější kandidát? Jakým typem osoby jste? Co pro nás můžete udělat? Vaše silné a slabé stránky? Aj.

Vstupní pohovor se skládá z několika částí. Nejdříve by měl být kandidát představen komisi, poté by měla být představena pozice, která je kandidátu nabízena. Pak by měly následovat profesní otázky, které se bezprostředně týkají daného místa. Zaměření se na slabé a silné stránky uchazeče a poledním procesem by měl být rozhovor ukončen. Samotný výběr kandidátů je zdlouhavý proces. Manažér by se měl na něj pořádně připravit, měl by si zjistit podrobné informace o svých potencionálních kandidátech. Důležitý je krok, kterým si kandidáty manažér rozdělí do třech skupin. V první skupině jsou jedinci, kteří absolutně nevyhovují, nesplňují očekávání a kritéria, která jsou nezbytná pro pozici. V další skupině jsou kandidáti, u nichž jsou nějaké zásadní věci nevyřešeny a jsou velmi sporné pro volené místo, a konečně ti vyvolení stojící na žebříčku slávy. Následně se pak volí osoba pro určitou pozici lépe. Můžeme udělat znovu další kolo výběru, kde hodnotíme další specifitější požadavky. Z tohoto druhého kola toho nejvhodnějšího kandidáta oslovíme, a snažíme se dohodnout na podmínkách nástupu. Pokud budeme se smlouvou a na podmínkách dlouho otálet, může se stát, že ten nejlepší kandidát ztratí o dané místo zájem. V tom případě už máme pouze druhého kandidáta, který nás tolik neoslovil, ale zkusíme se dohodnout s ním. V žádném případě nemůžeme dát pouze na subjektivní pohled. Měli bychom se především orientovat na pohled objektivní.

Při přijímání nových uchazečů se dopouštíme mnoha chyb. V první řadě je to utvoření špatných požadavků pozice, předem nezpracovaná kritéria úspěšnosti, nejasné využívání vstupního pohovoru, nedostatečná pozornost na to, proč příliš odcházejí zaměstnanci z dané pozice, upjatost na výsledky testových otázek aj.

Po příchodu nového zaměstnance se musíme zaměřit na garanta, který se bude tři

---

<sup>54</sup> Urban, J., Řízení lidí v organizaci. Praha: Aspi Publishing, s. r. o., 2003. s 58.

měsíce starat o nového zaměstnance. Pokud novému kandidátovi budeme věnovat dostatečnou pozornost, vrátí nám to několikanásobně. Zaměstnavatel nesmí v žádném případě měnit podmínky, za kterých byl pracovní vztah sepsán.<sup>55</sup>

Při výběru zaměstnance je nezbytné dbát na osobnostní profil člověka a na profil pracovního místa. Při výběru je vhodná následná kombinace zvolených metod, aby došlo k nejlepšímu výběru správného zaměstnance. Jedná se o rozbor materiálů o uchazeči, různá a ověřená doporučení, assessment centra aj. U velkých firem dochází k řízené adaptaci zaměstnanců, neboť i adaptace je nezbytná pro další spolupráci případného zaměstnance.

### **3.3 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců patří mezi jedno ze základních pilířů procesů ŘLZ, jehož správně nastaveným procesem je zlepšení pracovního výkonu. Je jedním z nástrojů motivace pracovníků a podmiňuje efektivní využití každého jedince a úspěch celé firmy či organizace. Samozřejmostí je dobré zpracování, příprava a ujasnění si cílů a účelnosti hodnotícího pohovoru. Hodnocení pracovníků jako takové je velice náročný proces. Jde spíše o proces psychologický, při kterém by měl vedoucí pracovník zaměstnance správně motivovat. Tímto dobře motivovaným pracovním pohovorem dochází ke zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců, což je důležitý a podstatný aspekt. V posledních letech docházelo k častým publikacím, jak vést efektivní motivační pohovor, ale u valné většiny vedoucích pracovníků málo využívaných. Je pravdou, že mnozí vedoucí pracovníci na nižších úrovních řízení motivační pohovor neprovádějí. Mají k němu výhrady, někdy jsou i oprávněné. Myslím si, že dobře provedený motivační pohovor je nepřímou cestou k úspěchu celé organizace. Během každodenní práce není možné, aby vedoucí pracovník s každým zaměstnancem vedl důkladný dialog, nelze se každému věnovat. Proto jsem si vědoma, jak z výše uvedeného vyplývá, že dochází k dvěma způsobům hodnocení pracovníků a to k formálnímu a neformálnímu.

Formální systém hodnocení je odborníky považován, jak přispět ke správné motivaci zaměstnanců a zlepšení komunikace mezi sebou. Podporuje mezilidské vztahy v organizaci a vedením. Poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu, která je nezbytně

---

<sup>55</sup> Urban. J. Řízení lidí organizaci. Praha: Aspi Publishing. s. r. o., 2003, s. 54 - 60.

důležitá pro něj samého. Také vedoucí organizace touto formou uvědomuje své podřízené s cíli podniku.

Stává se, že hodnocení pracovníků bývá devalvováno samými vedoucími pracovníky. Většinou se jedná o starší vedoucí pracovníky, kteří mají výhrady k novým metodám řízení. Jsou méně flexibilní a nepřikládají velkou důležitost rozhovorům. Myslí si, že všechny zaměstnance již znají dostatečně a nemusí s nimi probírat všem známé stále se opakující věci. Je pravdou, že se jim v mnohém nemůžeme divit, protože roky strávené v jednom zařízení a kolektivu, kde se každý zná, může naskýtat zkreslený pohled. Formální rozhovor jim následně připadá jako plýtvání energie, času svého, ale i času pracovníka. Také si nechtějí zbytečně dělat problémy, neboť při hodnotícím pohovoru musí poukázat i na špatné stránky, které by měl pracovník odstranit. Proto by měl být vedoucí pracovník vyzbrojen dobrými komunikačními prostředky, měl by mít o rozhovoru jasno. Důležité je, aby byl na hodnotící pohovor dobře strukturálně připraven. Vědět směr a cíl. Jsem si plně vědoma, že hodnotící pohovor je hlavně psychologickým procesem a momentem, který se vedoucímu pracovníkovi vrátí v dobrém.

### **Příprava na hodnotící rozhovor**

Řada autorů poukazuje na to, aby byl vedoucí pracovník na hodnotící pohovory perfektně připraven. Uvědomuji si, že zaměstnanec by se měl při hodnotícím pohovoru cítit dobře, volně. Měl by být v místnosti, kde nedochází k výtkám ze strany nadřízeného. Vedoucí pracovník by měl zajistit především klidnou místnost, neměl by se nechat při rozhovorech nechat ničím rušit, popřípadě si na dveře dát cedulku s nápisem: „ Probíhají hodnotící pohovory, prosím nerušit“. Aktivní by neměly být i telefony, které by rozhovor mohly také narušovat.<sup>56</sup>

Než začne vlastní pohovor, měl by pracovník mít možnost se na něj připravit. Měl by vědět strukturu otázek a témat, které budou při rozhovoru rozebírány v dostatečném časovém předstihu.

Manažer by měl být také nachystán a vědět, kde má zaměstnanec své dobré, ale i špatné stránky. Co se mu za poslední období povedlo či nepovedlo. Měly by být vyzdvihnuté

---

<sup>56</sup> Koubek, J., Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004, s. 212-213.



hlavně silné stránky pracovníka, aby došlo ke kladnému výsledku samotného pohovoru.<sup>57</sup>

Před samotným hodnocením by manažér měl být se svými podřízenými, jen tak si lze zajistit dobrou půdu pod nohama tím, že bude vědět o svých podřízených, jak pracují, jak se chovají ke svým kolegům, zákazníkům, aj. Uvědomuji si, že problém by se měl řešit v okamžiku svého výskytu, ale také by měl být při hodnocení použit. Zaměstnanec pak může očekávat, co se bude u hodnotícího rozhovoru projednávat. Opak není vhodný, kdy by vedoucí pracovník v kontaktu s personálem nebyl. Toto hodnocení by pak nebylo adekvátní a směřodatné.<sup>58</sup>

Samotný průběh rozhovoru, jak již bylo nastíněno v předchozím odstavci, by měl být veden v dobré atmosféře. Je důležité, aby si vedoucí pracovník udržoval profesionální odstup. Nemůže dát pouze na subjektivní dojem, ale musí jednat především s argumenty. Nutností je, aby došlo k vyvarování prvního dojmu tzv. „Haló efektu“. Dále nejde hodnotit vlastnosti pracovníka, jako je jeho postava, tloušťka, délka vlasů, i jeho náboženské přesvědčení či vyznání. Hodnotit se může pouze jeho pracovní výkon a další stránky spojené s vykonávanou prací. Nehodnotíme již hodnoceno v minulosti, nevracíme se zpět.<sup>59</sup>

Existují čtyři nejčastější chyby nadřízených vyskytujících se při vedení hodnotícího rozhovoru:

- zaujatost – myslí se efekt prvního dojmu, haló efekt, diskriminace;
- kontrast – zde dochází ke srovnávání s ostatními;
- centrální tendence – hodnotí se všichni zaměstnanci průměrně;
- přísnost nebo mírnost.<sup>60</sup>

Při formálním hodnocení pracovníka jde hlavně o to, aby nebyl pracovník v roli pasivního účastníka. Jde o to, aby byl v centru dění a stal se hlavním aktérem, byl aktivní. Hodnotitel se stává rovnocenným partnerem hodnoceného. Účelem je, aby došlo k tomu, že pracovník sám sdělí své nedostatky i přednosti, chyby a zlovyky. Co se mu povedlo, kde by se chtěl i nadále vzdělávat aj. Hlavním úkolem je sebehodnocení. Jsem si vědoma toho, že každý pracovník by měl znát normy, které firma dodržuje a

---

<sup>57</sup> Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 85-86.

<sup>58</sup> Koubek, J., Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004, s. 52-53.

<sup>59</sup> Bláha, J. Mateiciuc, A. Kaňáková Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005, s.

67.

<sup>60</sup> Wágnerová, I., Pracovní hodnocení. Brno: Marek Konečný, 2005, s. 78-79.

jsou východiskem pro hodnocení. Proto je nezbytné, aby si tyto normy každý zaměstnanec vzal za své a šil se s nimi. Někdy může dojít k takové situaci, kdy pracovník svůj výkon spíše nadhodnocuje. Takovou situaci by měl vedoucí pracovník umět korigovat a uvést na správnou rovinu.<sup>61</sup>

Během pohovoru by měl manažér dbát na několik velmi důležitých zásad.<sup>62</sup>

- otevřeně informovat pracovníky o účelu, kritériích a postupu hodnocení;
- soustavně zdůrazňovat, že účelem hodnocení je snaha pracovníkovi pomoci;
- neurážet lidskou důstojnost hodnoceného, jeho sociální postavení, pohlaví, příslušnost politickou nebo etnickou;
- hodnotit jen na základě ucelených a doložených informací;
- chválit úplně všude, kde je to jen možné a vhodné, začínat pochvalou;
- nechat hodnoceného mluvit, argumentovat ve svůj prospěch, vyjadřovat se k hodnocení, dát prostor jeho sebehodnocení;
- nezveřejňovat výsledky hodnocení, uchovat důvěru pracovníka;
- nenadhodnocovat;
- hodnotit všechny dle stejných kritérií a měřítek;
- nespoléhat na předkládané hodnocení od někoho jiného, mít své důkazy a materiály;
- předat písemné hodnocení ke své potřebě hodnocenému pracovníkovi.

Důležitým artefaktem je, aby byl pohovor pozitivně započat a naladěn, následně přišla výtka, pak cíl a v poslední řadě by měl být i pozitivně zakončen. Pracovník by měl mít po rozhovoru v sobě takový pocit, že je vedoucím pracovníkem uznáván a má v něj důvěru, což je pro něj největší motivací k jeho dalšímu pozitivnímu výkonu.

Samozřejmě je nutné uvést pozitiva vycházející pro zavedení formálních pohovorů, jsou to následující:

- bez formálního hodnocení nemůže být uplatňování odměňování podle výkonu;
- jestliže je hodnocení dobré, jde snadno odlišit vysoký a nízký výkon pracovníků;
- je hlavním předpokladem pro předpovídání potenciálu a úspěchů pracovníka;
- ukazuje lidem, jak jsou viděni vedením, co mají zlepšit a naopak.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 45-46.

<sup>62</sup> Koubek, J. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 48-49.

<sup>63</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 2002, s 359-

### 3.4 Komunikace a konflikty

Vzájemnou komunikací si předáváme informace, jedná se tedy o proces. Informace si předáváme pomocí různých prostředků. Je to vlastně schopnost se mezi sebou navzájem dorozumět. Tato schopnost je velmi důležitá pro každého z nás, především však pro manažera. Komunikace má několik základních funkcí dle jejího zaměření:

- informační – na základě předávání informací;
- instruktivní – zde hraje roli vysvětlení, instruování;
- přesvědčovací – má za úkol přesvědčit druhou stranu;
- podpůrná – touto funkcí vyjadřujeme podporu;
- relaxační – účelem je si předat informace, popovídat si, relaxovat.

Rozlišujeme několik druhů komunikace:

- verbální – je to mluvené slovo (verbum), nelze ji přikládat největší váhu, protože mluvené slovo má z celkové hodnoty pouze jen 10%, což je velmi malé procento;
- neverbální – zatímco neverbální komunikaci se přiřazuje téměř 60%, zbývající % jsou tón a barva hlasu;
- horizontální – na stejné úrovni;
- vertikální – na úrovni nadřizený a podřizený.

Manažer většinou využívá komunikaci vertikální, kdy dochází předávání informací shora dolů, od managementu směrem k zaměstnancům. Cílem této komunikace je „vylepšit“ personál tak, aby se ztotožnil se záměry organizace.

K dosažení dobrých a efektivních výsledků v organizaci je zapotřebí dobře zharmonizovaná komunikace. Je jisté, že každý jedinec v organizaci vystupuje nejen za sebe, ale také za organizaci. Může se stát, že shoda v názorech při vystupování nemusí být v souladu. Proto je nutné dobře vyladit komunikaci mezi manažery i zaměstnanci. Management by měl průběžně své zaměstnance informovat o systémových a jiných změnách v podniku a naopak zaměstnanci by mohli lépe reagovat na změny, které se jich týkají.

Máme několik vnitropodnikových komunikačních strategií:

- co chce říci management;

- co chtějí slyšet zaměstnanci.

Týká se to problémů, jakých se týkají nevyjasněné spory mezi jednotlivými stranami a přenosem informací. Co chce management sdělit, je odvislé od toho, co zaměstnanci potřebují vědět. Také se management zaměřuje na tři oblasti a na to, aby zaměstnanci pochopili, co od nich management očekává, aby sdíleli společnou vizi, a aby si více pomohli vážit si organizace a jejich přispění. Tato komunikace by se měla týkat především návrhů, plánů, úspěchů a výsledků organizace.

Co chtějí slyšet zaměstnanci, jsou hlavně záležitosti, které se jich týkají. Management by mohl analyzovat stížnosti, o kterých zaměstnanci hovoří. Z těchto stížností se pak následně poučit a zaměřit touto cestou svoji komunikační strategii. Dále se zaměstnanci zajímají hlavně o to, jaká je jejich pracovní doba, jaké jsou zaměstnanecké výhody, změny v podmínkách zaměstnávání lidí.

Lze také specifikovat systém komunikace. Hlavní systém komunikace je verbální – skupinový brífink, podnikové schůze. Další komunikace se odehrává na úrovni psaného slova, sem patří věstníky, podnikové časopisy, noviny, nástěnky.<sup>64</sup>

Vzájemná komunikace mívá různé formy, obvykle se rozděluje na verbální (slova a jejich význam) a neverbální způsob (představuje další složky). Neverbální komunikace znamená to, jak se chováme, co říkáme svým tělem. V komunikaci má neverbální komunikace daleko větší význam, než pouhá slova. Slova tvoří asi 10% z komunikace, hlas (zvuky, tóny, hlasitost) 30% a největší podíl má právě řeč našeho těla 60%.

Při komunikaci můžeme mít problém se domluvit, zde se jedná o tzv. komunikační bariéry. Jsou to překážky v komunikaci, ve které se nedá dorozumět. Mohou to být především nedorozumění ze strany komunikátora, nedostatečná pozornost, která může být v důsledku nezájmu o daný problém ze strany posluchače nebo důsledkem špatného přednesu lektora.<sup>65</sup> Jestliže chceme získat umění účinné mezilidské komunikace, dosáhneme ho tím, že se ho prostě naučíme. Se schopností komunikace můžeme se naučit schopnosti dobrého naslouchání neboli empatie, která zvyšuje důvěru a otevřenost. Empatickému naslouchání se učíme zejména tak, že pochopíme druhého v jeho obsahu sdělovacích slov. Měli bychom se naučit změnit svoje návyky. Je to docela těžká situace, ale dá se zvládnout. Vše zakládáme na vlastní zkušenosti, která je nepřenosná, ale dá se pochopit. Máme několik rovni naslouchání:

---

<sup>64</sup> Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999 s. 795 – 797.

<sup>65</sup> Kolektív autorov. Psychológia efektívneho vedenia ľudí při práci. Dom Techniky: Bratislava, 1984, s. 53.

- ignorování - neposloucháme vůbec;
- přetvařování - tváříme se, že určitě posloucháme;
- selektivní naslouchání - slyšíme jen část rozhovoru, který nás zajímá, který chceme;
- pozorné naslouchání – plně věnujeme pozornost vyřčeným slovům
- empatické naslouchání - vnímáme nejen všechny slova, ale přemýšlíme o jejich smyslu, obsahu, významu a hodnotě toho, co nám člověk chce opravdu říci.

Mluvíme-li o empatickém naslouchání, máme na mysli naslouchání s úmyslem pochopit vzniklou situaci. To znamená, nejdříve se snažíme porozumět všemu opravdově, do důsledku a hluboce. Empatie je schopnost vcítit se do druhého. Neznamená to, že s někým musíme za všech okolností souhlasit, ale znamená to, že druhému rozumíme, citově i rozumově. Myslím si, že při empatickém naslouchání nasloucháme nejen svými vlastníma ušima, ale mnohem důležitější je naslouchání očima a svým srdcem. Nasloucháme citům, významu. Intuitivně chápeme, smyslově cítíme. Empatické naslouchání je samo o sobě důležitým předpokladem v projevu nezbytné důvěry.

Rozlišujeme čtyři autobiografické odezvy v komunikování. Často máme stálou tendenci reagovat jedním ze čtyř způsobů:

- hodnotíme - souhlasíme nebo nesouhlasíme;
- zkoumáme - klademe si rozličné otázky ze svého vlastního stanoviska;
- radíme – udělujeme nevyžádané rady na základě svých zkušeností;
- interpretujeme - snažíme se všechny lidi odhalit, vysvětlit jejich motivy, jejich chování na základě svých vlastních motivů ze svého chování.

Toto jsou naše přirozené a instinktivní odezvy, které máme upevněny a vryty v našem charakteru. Tímto se řídíme v běžném každodenním životě. Jak však ovlivňují naši schopnost opravdově chápat? Jakmile pochopíme své časté a obvyklé odezvy, začneme se učit naslouchat s empatií, vcítíme se do druhých a uvidíme nastalou dramatickou změnu mezilidské komunikace. Bývá často limitujícím faktorem práce v týmu. Jestliže se naučíme hluboce naslouchat jiným lidem, objevíme veliké rozdíly ve vnímání původním a novým. Uvědomuji si, že změnou komunikace začneme oceňovat význam těchto rozdílů pro vzájemnou spolupráci svých podřízených lidí, budeme vytvářet synergii – a dozajista tvůrčí spolupráci.

Komunikace se prolíná každou naší oblastí života, zejména pro vedoucí pracovníky je komunikace prvořadá, prioritní. Dalo by se říci, že jak ovládá vůdce komunikaci, tak

vypadá jeho organizace. Vůdce prostřednictvím komunikace koordinuje a řídí své podřízené. Koordinuje vnitřní prostředí, ale i vnější prostředí. Tímhle obojím způsobem se odlišuje od administrativy. Vedení vůdce uskutečňuje pomocí svých proslovů a přednášek, kdy hovoří se svými kolegy, odpovídá na jejich potřeby jednotlivců, skupiny a celé organizace. Jeho pracovní náplní je především tolik důležitá komunikace. Dalo by se říct, že administrativě a konkrétní další činnosti věnuje pouze 20% svého vzácného pracovního času, zatímco zbývajících 80% komunikuje, vede a svoji činnost prosazuje. To znamená, že vůdce neboli vedoucí používá ke své komunikaci nejen verbální komunikaci, ale také především nonverbální komunikaci, ale zejména své osobní charisma.<sup>66</sup> Člověk má potřebu komunikovat, ale někdy jsou s komunikací velké problémy. Slova mohou mít jasnou a srozumitelnou podobu a formu, ale mnozí lidé neporozumí jeho obsahu totožně a stejně, pokud si obsah slov vybaví dle své předchozí zkušenosti. Vnímám, že vznikají bariéry mezi nimi a případné zbytečné konflikty. Každé sdělení musí být sděleno na tolik důkladně a důsledně, aby si jej každý člověk mohl přebrat dle toho, co nám chtěl druhý svým projevem sdělit. Hovoříme o komunikačních šumech.<sup>67</sup>

Z vlastní zkušenosti si uvědomuji, že sdělení je nutné ověřit, zda přijímající pochopil vše správně. Měla by se zde uplatňovat tolik důležitá zpětná vazba, neboť nejde jen o sdělování slov, ale i sdělování emocí. Vedoucí či vůdce by měl mít výborné a prvotřídní schopnosti v komunikaci, protože je komunikace velice těžká disciplína, kterou se dá hodně ovlivnit nejen pozitivně, ale i v negativním slova smyslu.

Uvědomuji si, že komunikace jako taková, je spojena s charismatem osobnosti vedoucího pracovníka. Každý vůdce by měl na základě komunikace dobře vést lidi. Je to základ k úspěšnému ztvárnění vůdcovství. Vůdce by měl mít tyto základní předpoklady k vedení lidí: iniciativní, touhu vést lidi, odpovědný, flexibilní, důsledný, zásadový, empatický, čestný, být dobrý koordinátor, stabilní, měl by umět motivovat druhé, aj. Vůdce by měl také především na základě své komunikace vytvářet a udržovat specifický vztah mezi společnými účastníky komunikace. Myslím si, že tento vztah by měl být založen na vzájemném vztahu důvěry, spolupráci, respektu a dosahování společných cílů, které přinášejí společnosti pozitivní a kvalitní výsledky.

---

<sup>66</sup> Brooks, Ian. Firemní kultura. Brno: Computer Press, 2003. s. 154-155.

<sup>67</sup> Armstrong, Michael. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, s. 59-60.

Aby vzájemná komunikace dobře probíhala, chápu, že by měla směřovat určitými charakteristikami. Zejména dobrou komunikaci vytváří schopnost již dříve zmiňovaná empatie. Pomáhá se dobře vcítit do druhého, vytváří podloží pro respekt a vzájemnou důvěru. V komunikaci je velmi dobrá otevřenost a oboustrannost při sdělování a přijímání zpětné vazby. Dalším dobrým předpokladem je kongruence, je to soulad mezi činy a slovy. Pokud bude mezi činy a slovy velká propast, nikdy nebude u podřízených důvěra. Vzájemná četnost a významnost komunikace je odvislá do stylu, prostředků a formy vzájemné komunikace. Vůdce by je měl obměňovat na základě stávající situace. Mezi důsledností a zásadovostí je velká spjatost. Jestliže vůdce má tyto vlastnosti a projevuje se jimi v komunikaci, zaměstnanci budou jeho slovům lépe rozumět a důvěřovat.<sup>68</sup>

Jak dobře komunikovat a zároveň vést je velké umění, ale toto umění nám přináší cestu k zlepšení lidského potenciálu svých podřízených. Není možné, abychom potenciál hledali pouze u nich, je důležité začít nejdříve u sebe.

## **Konflikty na pracovišti**

Konflikt na pracovišti se odehrává dennodenně. V některých případech je žádoucí, v některých žádoucí není. Je nestabilní a přivádí do soužití členů skupiny velkou nerovnováhu. Konflikt nemůžeme v žádném případě přehlížet, ani ho násilím odstraňovat. Je velmi vhodné nejenom naslouchat, emočně se vcítit, ale v první řadě je důležité pochopit, proč konflikt vznikl.<sup>69</sup> V první řadě by se měl řešit hned na první úrovni, hned od začátku, neboť pak dochází k nabalování problémů a může dojít k vyvrcholenému stupni a situace se stane nezvladatelnou. V zaměstnání jsou různé druhy konfliktů, především mezi zaměstnanci, a to nadřízenými a podřízenými aj.

Konflikty jsou naprostou součástí našeho života. Není možné, abychom se bez nich obešli, vytěsnili je za života. Bývají impulsem k dořešení nějakého problému. Někdy se dá konflikt vyřešit elegantní noblesou. Bohužel, někdy dochází k urážkám, které nejsou v žádném případě žádoucí ani pro jednu zúčastněnou stranu. Konflikt se dá chápat, jako

---

<sup>68</sup> Tureckiová, M., Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada, 2007, s. 85-87.

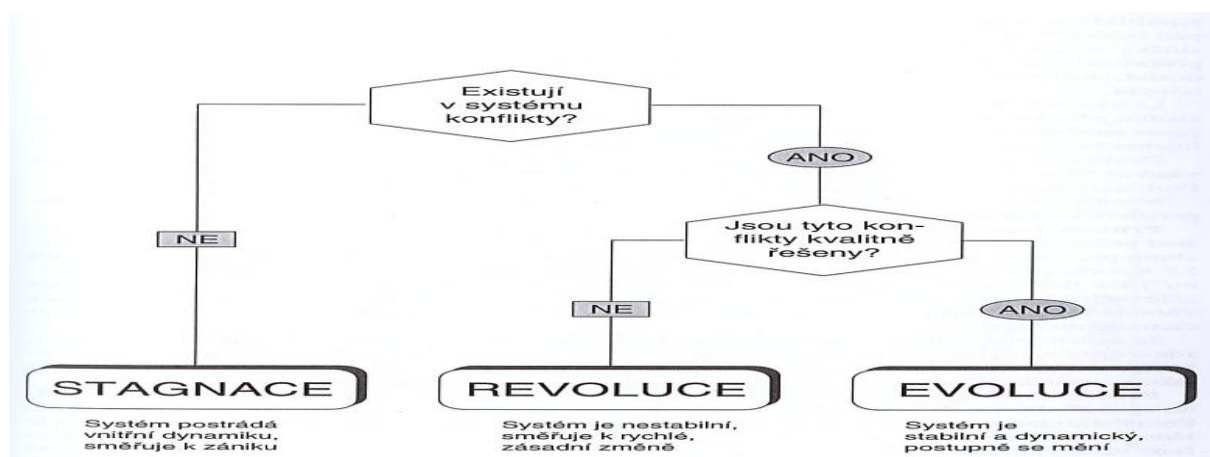
<sup>69</sup> Plamínek, J. Vedení lidí, týmů, firem. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 122-124.

střed několika oponujících variant. Tyto střety vyvolávají velmi vysoké napětí, stres, nepohodu nejen na pracovišti, ale v každém zúčastněném.<sup>70</sup>

Čakrt poznamenává, že konflikt musí být potřebnou podmínkou k tomu, aby obě strany pocítovaly stávající situaci jako konfliktní, jde tedy i o záležitost výrazně emocionální.<sup>71</sup>

Jestliže je spolu více lidí, dochází někdy k vyhoceným situacím, život bez konfliktu vůbec neexistuje. Tyto konfliktní situace jsou považovány za zcela přirozené nejen v domácím prostředí, ale i v pracovním. U lidí dochází k obavám před konflikty, bojí se jich, protože narušují příjemnou a klidnou atmosféru pracovního prostředí. Vyvolává v nich negativní emoce.<sup>72</sup> Při konfliktu dochází k vznětlivým emocím, což má za následek stres, podrážděnost, hádavost, podjatost. V těchto případech jsou konflikty velmi žádoucí, aby došlo k vyčistění atmosféry. Stres vyvolává netrpělivost, zapomnětlivost, popřípadě i agresivní chování.<sup>73</sup>

Konflikty nemusí mít vždy negativní následky a důsledky, ale může být i pozitivní. Odhalují se jimi nežádoucí problémy, které jsou třeba řešit a odstranit. U zaměstnanců dochází k eliminaci problému, jejich reakce mohou přinášet dobré a dokonce motivační účinky. Pomocí konfliktů dochází k rozvoji celé organizace a tím připravují půdu pro lepší sebezdokonalování.<sup>74</sup>



Obrázek č. 5 Převzato: Plamínek, J. Vedení lidí, týmů, firem. Problémy skupiny<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Řezáč, Jaroslav. Sociální psychologie. Brno: Paido, 1998, s. 218.

<sup>71</sup> Čakrt, Michal. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Praha: Management Press, 2000, s. 11- 21.

<sup>72</sup> Kratz, Hans-Jürgen. Mobbing. Praha: Management Press, 2005, s. 24- 25.

<sup>73</sup> Israel, R. Whitten, H. Shaffran, C. Jak se prosadit v zaměstnání. Praha: Computer Press, 2001, s. 93.

<sup>74</sup> Čakrt, Michal. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Praha: Management Press, 2000, s. 15.



## **Druhy konfliktů.**

Máme několik druhů konfliktů. Působí negativně, účinky konfliktu mají protichůdnou, tedy opačnou tendenci. Někdy jsou konflikty způsobené bariérami v komunikaci, jako jsou: kázání, moralizování, hrozby, zesměšňování, ale i srovnávání se sebou.<sup>75</sup>

Konflikty můžeme rozdělit na intrapersonální, interpersonální, sociální a meziskupinové. **Interpersonální** jsou mezi námi samými, kdy konflikt přichází zvenčí. „Jsou přirozeným důsledkem různosti lidských povah a zhruba stejně silného egoismu, který vede ke střetávání postojů zájmů, ambicí a životních cílů, ideálů vůbec.“<sup>76</sup>

**Intrapersonální** je konflikt vycházející ze svého nitra. Vznikají uvnitř člověka, obvykle díky dvěma jiným možnostem řešení daného problému, dvěma jiným nespojitelným představám vyžadujícím rozhodnutí a volbu jenom jednoho z obou nabízených řešení. Čákrť uvádí následující příklad: „konflikt mezi povinností a závazkem na jedné straně a pokušením na straně druhé“.<sup>77</sup> **Sociální konflikty** jsou například mezi dvěma a více osobami. Souvisí s rozdílnými preferencemi jednotlivých pracovišť či oddělení. Často vznikají skupinové konflikty kvůli změnám, které jsou ze strany podniku. Bývají to například přesuny zaměstnanců na pracovišti, případné reorganizace podniku nebo při změnách v managementu.

### **Skupinové konflikty jsou takové, kde se střetávají:**

- jedinec a skupina (člen skupiny);
- jedinec a skupina (nečlen skupiny);
- dva členové skupiny;
- více členů skupiny.<sup>78</sup>

### **Základní schéma konfliktu tvoří:**

- dvě protichůdné síly s pozitivní valencí;
- dvě protichůdné síly s negativní valencí;
- dvě síly, z nichž každá má pozitivní i negativní valenci.

---

<sup>75</sup> Bischof, A. Bischof, K. Porady. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 92–93.

<sup>76</sup> Nakonečný Milan. Sociální psychologie organizace. Praha: Computer Press, 2005, s. 97-98.

<sup>77</sup> Čákrť, Michal. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Praha: Management Press, 2005 s. 15-16.

<sup>78</sup> Palovčíková, G. Sociální psychologie II, IMB: Brno, 2009, s. 109.

Konflikt vzniká a vyvíjí se na základě dilemat. Pomocí abstrakce definoval D. G. Pruitt tyto přístupy do těchto oblastí:

- sociální dilemata – strany si vybírají mezi vlastním a společným zájmem;
- šíření konfliktu;
- negociace - vyjednávání;
- řešení konfliktu.

#### **Dále rozdělujeme konflikty rolí:<sup>79</sup>**

- **záměny rolí** – když člověk hraje určitou roli nevhodným způsobem a určité situaci, nebo přebírání jednotlivých prvků do role jiné;
- **pojetí rolí** – tato role je chápána v rozdílném pohledu dvou manželů a jejich očekávání od svých rolí;
- **pojetí a výkonu role** – dilema mezi svým pohledem na roli a jejím skutečným výkonem;
- **očekávání vztahující se k jedné roli** – stav, kdy je v konfliktu dílčí očekávání. Chování ke studentům z „lepší“ rodin;
- **pozic** – každá pozice je něčím specifická, např.: ředitel a muž pod pantoflem;
- **skupin** – spor mezi více skupinami
- **norem** – konflikt mezi hlásáním církve a školou;
- **formálních a neformálních norem uvnitř skupin** – konflikt mezi formálním a neformálním vůdcem;
- **cíl-způsob dosahování-norma** – střet mezi hodnotou osobní a hodnotou skupiny;
- **„podvojná vazba“** – informace zvenčí prožívá člověk dvojím způsobem a to, že má informaci svoji a informaci z vnějšku a každou prožívá jinak.

#### **Konflikt cílů**

Jestliže zájem svých cílů není totožný s cíli skupiny. Dochází tu ke vzájemné závislosti, která zahrnuje následující prvky:

- **stupeň závislosti** – jestliže své cíle jsou ovlivněny schopností druhých;

---

<sup>79</sup> Hewstone, Miles. Sociální psychologie. Praha: Portál, 2006, s. 677.

- **vzájemnost závislosti** – jestliže jsou dva jedinci na sobě hodně závislí k dosažení;
- **slučitelnost výsledků** – pokud jsou konflikty cílů podobné, jde o spolupráci. Pokud je to naopak, dochází ke konfliktu.
- **základ závislosti** – jedinec je ovlivňován přáním druhého, když jeho zájem je jiný. Závislost je daná tím, jestli jednatel se rozhoduje na základě vlastních pocitů a vlastních zájmů, nebo na základě závislosti na někom, kteří pochází zvenčí. S tímto souvisí změna, kdy se jednatel odpoutává od vlastních zájmů a více se soustředí význam dlouhodobých výsledků nebo na výsledky ostatních.<sup>80</sup>

Příčiny vzniku konfliktu. Konflikty nebývají vždy stejné, ale můžeme najít společné znaky. Většinou je to dáno tím, protože jádrem konfliktu jsou neslučitelné situace, potřeby, hodnoty, cíle. **Rozdíly jsou:**

- **ve vnímání problémů a pracovního hodnocení** - Každý má jiný pohled na vnímání problému. Jeden si myslí, že toto hodnocení je správné, zatímco druhý si myslí opak;
- **v motivech a cílech** - lidé mají jiné motivy a cíle. Jeden by raději pracoval, druhý zahálel;
- **neslučitelnost různých rolí** – vedoucí pracovník, který má i svého nadřízeného pracovníka. Každá skupina však má jiné přání;
- **zápas o uznání a zdroje** – zde konflikt vzniká rozdílným uznáním zdroje. Jeden vidí zdroj v materiálním zabezpečení a druhý v jiném. Dobrou prevencí je specifický domácí organizační řád;
- **obtížné mezilidské vztahy** - jestliže mají spolupracovníci jinou hodnotovou orientaci, špatně spolu vychází;
- **události, které mění život v podniku** - změna v managementu či struktury organizace. Veškeré změny se špatně nesou;
- **potlačené emoce** – obecně je známo, že se emoce nemají na veřejnosti projevovat, proto konflikt vede k uvolnění emocí a je jím prostředkem.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Hewstone, Miles. Sociální psychologie. Praha: Portál, 2006, s. 676-677.

<sup>81</sup> Čákrť, Michal. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Praha: Management Press, 2000, s. 8-9.

Vyjádření vzteku (zejména oproti členům skupiny, do které jedinec patří) může konflikt sloužit jako záminka pro to, jak emoce pustit ven.<sup>82</sup>

### **Fáze konfliktu**

Jsou rozděleny do několika stupňů, nevznikají nahodile, mají společné znaky. Bez těchto společných znaků by konflikt pravděpodobně ani nenastal.

1. **opozice** – prvním stádiem, aby mohl vzniknout konflikt, ale ještě nemusí. Může se jednat o pokles a snížení pracovního výkonu zaměstnance. Na této úrovni se konflikt odstraňuje lehce;<sup>83</sup>
2. **vnímání a personalizace** – rozpory a neshody jsou takové, že si je účastníci začínají plně uvědomovat. Na základě této skutečnosti existují dvě roviny: předmětná – určitého tématu konfliktu. Další je emocionální – která upravuje vjemy dle vlastních pocitů. Tato stránka je často přehlížená, ale má podstatný a velký význam. Většinou v konfliktu jde o emoce, neboť hlavní příčina konfliktu bývá zcela banální. Jakmile jsou účastníci již adekvátně způsobilí řešit konstruktivně konflikty, bývají emoce již odeznělé;
3. **chování a jednání** – tato fáze je fází předposlední, kdy jeden z účastníků sporu chce řešit konflikt vyhýbáním, ústupem, rezignací, někdy dochází až k tomu, že konflikt dojde o období latence;
4. **výsledky** – zde jde již o dobrý či špatný výsledek.<sup>84</sup>

Konflikty se rozpoznávají různým způsobem. V zaměstnání je to například vysoká míra fluktuace zaměstnanců, dlouhodobá nemocnost. Vysoká nemocnost je spojená se zdravotními problémy, kdy dochází například u zaměstnanců, kteří mají nevyřešený konflikt, s vysokým krevním tlakem. Ten následně způsobuje další zdravotní problémy. Dalším problémem bývá porucha spánku, což způsobuje následně snížení pracovního výkonu, nesoustředěnost, chybné úkony aj. Nespokojenost a snížené pracovní výsledky, špatná komunikace jsou příznakem konfliktu. Neadekvátní komunikace může způsobit mezi jednotlivými jedinci či skupinami šíření pomlouvání, klepů, což není žádoucí. Konkrétní informace se dozvídají zaměstnanci pozdě a tím jsou v dohlednu další

---

<sup>82</sup> Fehlau, E. G. Konflikty v práci. Praha: Grada, 2003, s. 20-25.

<sup>83</sup> [http://eso.vscht.cz/cache\\_data/30/vydavatelstvi.vscht.cz/knihy-internal/uid\\_isbn-978-80-7080-657-9/konflikty.html](http://eso.vscht.cz/cache_data/30/vydavatelstvi.vscht.cz/knihy-internal/uid_isbn-978-80-7080-657-9/konflikty.html), 12. 02. 2012

<sup>84</sup> Čákr, Michal. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Praha: Management Press, 2000, s. 17–37.

problémy.<sup>85</sup> Důsledkem pracovních konfliktů bývá především nižší pracovní výkon, psychosomatické onemocnění<sup>86</sup>.

Konflikty je třeba nekompromisně řešit, jakmile vzniknou již krajním prvopočátku. Jestliže se problémy neřeší, dochází k tomu, že se situace vyhrocuje a přibírá s sebou i další zaměstnance, kteří stojí v naprostém stínu základního konfliktu. Tudíž, nemají s ním nic společného.<sup>87</sup> Může se stát, že popření konfliktu a jeho neřešení je počátek dalších velkých problémů. Zaměstnanci mohou spory mezi sebou řešit různými neadekvátními způsoby. Těmito způsoby jsou například šikana respektive mobbing, který bývá příčinou nevyřešených konfliktů.<sup>88</sup>

### **Řešení konfliktů**

K tomu, aby se dal konflikt určitým způsobem vyřešit, je třeba prvořadě rozeznat jeho vznik a příčinu. K příčinám patří především rozdílnost osobností, zájmů, potřeb či hodnot, nefunkční komunikace, nejasně stanovená pravidla, extrémní časový tlak nebo nesplněná očekávání.

U řešeného konfliktu, může dojít k deeskalaci v případě, že byla již dlouho řešena bezvýznamně situace, která byla velmi intenzivní. K této situaci může dojít na základě motivace spor ukončit. Ovšem motivace nemusí být její zárukou. Nejen motivace, ale důležitá je také důvěra v druhou stranu, že chce navršený spor dobrovolně ukončit.

Dalším zájmem u divergentních sporů je kooperace soupeřivých stran. Jestliže zájmy nejsou splněny, nemusí dojít k dohodě.<sup>89</sup> Konflikt lze řešit několika různými způsoby. Podle Čakrta<sup>90</sup> lze ke konfliktu přistoupit několika strategiemi, které se liší různou mírou sebezprosažení a ochotou spolupracovat s druhou stranou. Strategie řešení konfliktu popsal K. Thomas: konfrontace neboli soutěžení, vyhýbání, přizpůsobení – zde se uplatňuje submisivní styl, vyjednávání, strategie změny vlastních požadavků, kompromis, strategie změny druhých požadavků, ústup nebo přizpůsobení, spolupráce – hodnoty jsou rozděleny mezi oba.<sup>91</sup>

---

<sup>85</sup> Fehla, Eberhard G. Konflikty v práci. Praha: Grada, 2003, s. 30–34.

<sup>86</sup> Nakonečný Milan. Sociální psychologie organizace. Praha: Computer Press, 2005, s. 98 -99.

<sup>87</sup> Čákr, Michal. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Praha: Management Press, 2000, s. 70-71.

<sup>88</sup> Kratz, Hans-Jürgen. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005, s.25-27.

<sup>89</sup> Hayes, Nicky. Základy sociální psychologie. Praha: Portál, 1998, s. 165- 166.

<sup>90</sup> Čákr, Michal. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Praha: Management Press, 2000, s. 69–75.

<sup>91</sup> Křivohlavý, Jaro. Konflikty mezi lidmi. Praha: Grada 2002, s. 42-43.

Hlavní úloha vedoucího pracovníka v řešení konfliktů je následovná. Někdy dochází k takové situaci, že zaměstnanci mezi sebou nejsou schopni konflikt vyřešit, proto nastupuje do úlohy někdo nestranný. Můžou to být nadřízení neboli manažeři, kteří se do konfliktu zapojují několika způsoby:

- arbitráž – zde určí, kdo má pravdu, tady musí být zřejmé, kdo má pravdu;
- delegace – pracovníci si vyřeší spor sami, nadřízený pouze deleguje, „postrádají dovednosti, informace, nestrannost a dostatečnou vůli k optimálnímu řešení.“
- mediace („zprostředkování třetí stranou“) – nestranná osoba vede účastněné k tomu, aby si problém vyřešili sami.<sup>92</sup>

Fehlau uvádí ještě dvě další dílčí metody, které jsou supervize a koučování. Konflikt si zúčastněné strany řeší pomocí sebe. Spor lze také předejít hned v začátku, kdy vedoucí se do něj vloží. Tím, že si promluví s oběma konfliktními stranami. Toto konfliktní chování by měli v co nejbližší době napravit.<sup>93</sup> Vedoucí pracovníci jsou povinni řešit konflikt pravidelně a navíc se to od nich očekává.<sup>94</sup>

Myslím si, že konflikty vznikají na základě velmi nízké a nekvalitní komunikace mezi členy skupiny i jednotlivci. Proto je nezbytné, aby pracovníci spolu dobře a vzájemně komunikovali na vysoké úrovni. Pokud bývá dobrá komunikace mezi zaměstnanci, konfliktům se daleko lépe předchází. Pakliže se stane a vzniknou, jejich intenzita je nízká a eskalace není tak vysoká. K dobré atmosféře na pracovišti přispívá i neformální komunikace mezi sebou. Je velmi podněcující se ptát nejen na práci, ale i pracovní problémy nebo dokonce na zájmy, úspěchy. Když někdo udělá nějakou chybu, není dobré se o této chybě poprvé zmiňovat před kolegy a ostatními nebo navíc provádět kritiku mezi nimi. Kritiku jako takovou lze uskutečnit mezi čtyřma očima. Vedoucí pracovník by měl být na takové úrovni, aby si uvědomoval, že při kritice je třeba soukromí. Při zaškolování nových zaměstnanců je třeba určit v organizaci garanta, aby se novému kolegovi plně věnoval jak v otázkách pracovních, tak v otázkách případových.<sup>95</sup> V pracovním prostředí by měly být určitá nastavená respektovaná pravidla, které se musí dodržovat, aby nedocházelo ke zbytečným konfliktům. Pravidla poskytují zaměstnancům jistotu, stabilitu, bezpečí a klid. Dobrá práce může svým členům organizace poskytovat vlastní uspokojení, které následně přináší příslušnost a

---

<sup>92</sup> Čakrt, Michal. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Praha: Management Press, 2000. S. 100–101.

<sup>93</sup> Fehlau, Eberhard G. Konflikty v práci. Praha: Grada publishing, 2003. s. 98–99.

<sup>94</sup> Nakonečný Milan. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada, 2005. s. 160-164.

<sup>95</sup> Fehlau, Eberhard G. Konflikty v práci. Praha: Grada publishing, 2003. s. 89–97.

respekt ke stávající skupině.<sup>96</sup> Při vzniku nového konfliktu, v první fázi zkusíme konflikt vyřešit sami. V případě negativní odezvy se kontaktuje v první řadě nadřízený, od kterého se řešení konfliktu vysloveně očekává. Na dalším stupni přichází v úvahu personální oddělení, které se starají o prostředí na pracovišti a mají za úkol optimalizovat pracovní vztahy. Kde jsou vztahy nějakým způsobem narušené, nemůžeme ani najít motivované zaměstnance.<sup>97</sup> Také se můžeme dále obrátit na odborovou organizaci, závodní lékaře, psychology, supervizity, právníky. Pomoc můžeme hledat nejen uvnitř firmy, ale můžeme pomoc hledat i vně. Jsou to například různá občanská sdružení, popřípadě jednotlivci, kteří měli podobné problémy.<sup>98</sup>

### 3. 5 Dílčí závěr

Sociálně psychologické jevy v organizaci ovlivňuje vedoucí pracovník. Je nezbytné, aby se věnoval především organizaci, která je důležitá pro správný chod. Jak si vedoucí zorganizuje čas, záleží na jeho schopnostech plánovat. Při výběru nových zaměstnanců je dobrá časová investice, která se určitě vyplatí. Je lepší pořádný výběr zaměstnance v časové pohodě, než v časové tísní. U stávajících zaměstnanců pro jejich dobrý výkon je na prvním místě motivace, která je nejdůležitější součástí hodnotícího pohovoru. Myslím si, že hodnotící pohovor je bez motivace zcela zbytečný nebo málo účelový. Dobrou motivací dojde ke zvýšení výkonu pracovníka, zvláště pak, když dojde k vnitřní motivaci, která má dalekosáhlejší výsledek. Na hodnotící pohovor je nezbytné se dostatečně připravit a dodržovat určitá pravidla. Samozřejmostí je předcházení konfliktům a ve fázi, kdy došlo již k jeho vzniku a projevu, je samozřejmostí, v nejbližší době jej vyřešit. V takovém případě dojde k uvolnění napětí a situace se vyrovná.

---

<sup>96</sup> Nakonečný, Milan. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada, 2005. s. 148.

<sup>97</sup> Nakonečný Milan. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada, 2005. s. 15-16.

<sup>98</sup> Fehla, Eberhard G. Konflikty v práci. Praha: Grada, 2003. s. 55–57.

## 4. Vliv vedení lidí na atmosféru domova

*„Chci být šťastným. Avšak člověk nelze být šťastným, žije-li mezi nešťastnými, jako nelze zůstat trvale zdravým mezi nezdravými. Mým cílem tedy je, aby bylo na světě více šťastných lidí.“*

*„Tomáš Baťa“<sup>99</sup>*

### 4.1 Nastupující uživatelé a jejich adjustace na podmínky domova

Adjustace pochází z latinského slova ad-juxtare, což znamená přiblížit, přizpůsobit se. U seniorů hovoříme o adjustaci v souvislosti s nástupem do nového domova, kdy dochází k postupnému přizpůsobování se na nové životní podmínky. Mluvíme o aktivním přizpůsobování se.

Senior se ocitá náhle v novém prostředí, mnohdy ne z vlastní vůle. Dochází k tomu, že je odloučen od rodiny, svých nejbližších, od svého domova, je izolován od svých známých, vrstevníků, které znal. V této době prožívá velké trauma a psychický zlom. V tomto období je velmi důležité, abychom nově přichozím uživatelům věnovali podstatnou a zvýšenou pozornost.

Ze zkušenosti je mi známo, že každý jednatel se s procesem adjustace vyrovnává jinak. Některý je aktivní, druhý pasivní, je odmítavý, apatický. Může docházet i k receptivnímu přijímání nově vzniklé situace. Je to složitý, náročný a dlouhodobý proces, který se vyznačuje zvláštním psychologickým obsahem. V této fázi by měl zdravotnický personál, ale i sociální pracovníce dopomoci uživateli se s tímhle problémem vyrovnat. Měla by být rovnováha mezi vnímáním jedince a prostředí. V mnohých zařízeních se na příchod nového uživatele dostatečně připravují, věnují nástupu velkou pozornost. Z části se jedná o tzv. předadjustační fázi, kdy dochází k tomu, že sociální pracovníce provedou šetření v domácím prostředí. Podrobně si prohlédnou domov, ve kterém budoucí uživatel žije. Na tomto základě se pro něj snaží zajistit podmínky připomínající jeho domov.

Adjustace jako taková, má několik fází:

---

<sup>99</sup> <http://www.dreamlife.cz/citaty/tomas-bata/citations.php?page=2&letter=B&person=tomas%20bata&filter%5Binput%5D=>



- **první fázi je všeobecná orientace**, kdy vstoupí do podmínek sociálního zařízení. Začíná se projevovat nesoustředěnost, desorientace, nepřesnost, apatie. Mnozí uživatelé jsou naprosto rozechvělí, zmatení, neví, co se od nich očekává, jsou bezradní, sníží se jim sebevědomí. Výše uvedené se odráží na způsobu chování, komunikaci a zvýšenému podřizování se personálu. Nemají svůj vlastní názor.
- **druhou fázi je uvědomělá orientace**. Uživatel si začíná uvědomovat, kde se ocitnul. Začíná vnímat nové prvky v současném domově, snižuje se napětí, vzniklé novou situací. Po psychické stránce je zklidněn, více orientován, dochází k úlevě. Zapojuje se do interakce sociálního prostředí. Tato fáze probíhá do 4 měsíců od nástupu.
- **třetí etapa je etapou vyrovnání se** s nastalou novou situací a vpravení se do nového zařízení. Tato fáze je charakterizovaná uvolněním, orientací a aktivitou. Uživatel sociálních služeb se již zadaptoval a začíná se zajímat o činnost kolem jeho dění. Našli si neformální přátelé.

Z dlouhodobé zkušenosti je patrné, že jednotliví uživatelé mají různé způsoby vyrovnávání se. Někomu adjustace trvá krátce, druhému déle. Záleží nejen na vnitřní výbavě, což znamená temperamentu, návyků, citlivosti, zdravotním stavu, ale i na vnějších podmínkách. Tyto podmínky jsou zajišťovány rodinou, personálem, spolubydlícími a širokým vnějším okolím.

Při pozorování nově příchozích uživatelů jsem došla k závěru, že rozhodujícím činitelem pro dobrou adjustaci uživatelů je dobrá cílevědomá organizace práce ze strany vedoucího pracovníka, kdy si volí jednotlivou formu postupu při samotném nástupu sám. Hraje zde obrovskou úlohu spolupráce jednotlivých úseků dohromady. Jedná se o zdravotní úsek a sociální. Oba úseky musí spolu ve všem vzájemně spolupracovat, určovat kroky, neboť každý krok se odráží na adjustaci klienta.

Na základě společné práce mezi jednotlivými úseky, dochází k harmonizaci pracovního prostředí. Atmosféra, která panuje v zaměstnání, se odráží na spokojenosti uživatele sociálních služeb. Pokud bude personál v naprosté pohodě, bude v pohodě a stabilitě i uživatel. Pro dobrou adjustaci je třeba dodržovat psychologické a pedagogické zásady personálu. Jestliže dojde k maladjustaci, což je nepřizpůsobení se, pak nastává vzniklá situace, kdy uživatel na své okolí zanevře, vyvolává konflikty. Je trvale nespokojen,

všechny kolem sebe osočuje, je tzv. věčný rušitel. Z této souvislosti lze uvést, že nástup uživatele do domova pro seniory je zcela náročný a může dojít k narušení fyzického i psychického zdraví jedince. Ten může reagovat až agresivitou, která se projevuje verbálně, fyzicky, intrikářstvím a destruktivními projevy. Zde je potřeba věnovat takovým reakcím zvýšenou pozornost, protože takový jedinec je zdrojem problémů pro spolubydlící a celý domov seniorů.<sup>100</sup>

## 4. 2 Standardy kvality

Standardy kvality jsou stanovená kritéria, podle kterých se hodnotí kvalita poskytované služby. Standardy kvality jsou důležitou součástí zákona o poskytování sociálních služeb, platí pro všechny druhy a typy sociálních služeb současně. Standardy jsou takovým vodítkem pro poskytování služeb. Každá organizace by se měla zaměřit na tyto požadavky a specifickou by měla být naplněná. Některá pravidla si organizace vymezí sami, ale určitá specifika by měla být v míře omezená. Poskytovatel si vypracuje svoje metodiky, které jsou jen doplněním jednotlivých standardů. Jsou to například naplnění poslání, vytyčení cíle, vnitřní pravidla pro jednání se zájemcem o službu nebo vnitřní pravidla pro individuální plánování.<sup>101</sup>

Standardy kvality se vypracovaly, aby bylo možné poskytnout a popsat, jak mají standardy vypadat a následně dle nich poskytovat sociální službu. Další velkou mírou pomoci je poradenství v oblasti práva, uživatelé sociálních služeb většinou nejsou orientováni v lidských právech a poradenstvím. Poskytovatel prostřednictvím standardů poskytuje záruku, že bude tyto standardy plnit. V neposlední řadě poskytovatel hledí na práva nejenom uživatelů sociálních služeb, ale zároveň chrání i pracovníky v sociálních službách.<sup>102</sup>

Celkový počet standardů kvality dosahuje k číslu patnáct. Jde o standardy, které jsou rozděleny do tří skupin.

---

<sup>100</sup> Hlaváčová, J. Přejít do domova důchodců. Sociální práce, 2003, s. 34.

<sup>101</sup> Janoušková, K., Nedělníková, D. 2008. Profesionální dovednosti terénních pracovníků. Sborník studijních textů pro terénní pracovníky. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě

<sup>102</sup> Smutek, M., Svehra, M. 2007. Sociální práce a sociální služby. Výběr studijních materiálů projektu Vzdělávání poskytovatelů a zadavatelů sociálních služeb na území Královehradeckého kraje

### **Procedurální standardy**

Jsou v podstatě nejdůležitější, ukazují, jak by se mělo postupovat v celé plejádě situací.

1. Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb
2. Ochrana práv osob
3. Jednání se zájemcem o sociální službu
4. Smlouva o poskytování sociální služby
5. Individuální plánování průběhu sociální služby
6. Dokumentace o poskytování sociální služby
7. Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby
8. Návaznost poskytované služby na další dostupné zdroje

### **Personální standardy**

Zde se uplatňují vědomosti, dovednosti a vzdělání pracovníků v sociálních službách.

9. Personální a organizační zajištění sociální služby
10. Profesionální rozvoj zaměstnanců

### **Provozní standardy**

Zaměřují se na prostory, podmínky, kde jsou poskytované sociální služby a na rozvoj.

Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby:

11. Informovanost o poskytované sociální službě
12. Prostředí a podmínky
13. Nouzové a havarijní situace
14. Zvyšování kvality sociální služby

Dané standardy se dále rozvíjejí na kritéria, která musí být v první řadě měřitelná.

Každý z jednotlivých standardů je rozveden pro upřesnění jednotlivých sekcí.<sup>103</sup>

Na dobré výsledky domova má především vliv dodržování standardů kvality. Jde o souhrn kritérií, kterými se hodnotí poskytované sociální služby. V současné době nemá inspekce funkci kontrolní, kde se dříve hodnotily body. Součtem bodů pak se následně hodnotilo, zda poskytovatel sociální služby prošel kritérii nebo ne. V současné době jde spíše o službu poradenskou, kdy má inspekce dávat různá metodická doporučení. Vedoucí pracovník musí dohlížet na dodržování standardů a jejich plnění. Pokud se

---

<sup>103</sup> [http://www.mpsv.cz/files/clanky/7338/Priloha\\_2\\_505\\_2006\\_aktual.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/7338/Priloha_2_505_2006_aktual.pdf) 23. 02. 2012

budou plnit v dostatečné míře, bude odezva vidět na uživateli, kdy uvidíme spokojenost či nespokojenost.

### **4.3 Kvalita života v sociálních službách**

Co si každý představuje pod slovem kvalita, je otázkou. Kvalita života se měří podle toho, co je pro nás v danou chvíli důležité, co pro nás je v našem životě zásadní, po čem toužíme, s čím se ztotožňujeme. V sociálních službách je kvalita života docela jiná, než v běžném životě. Uživatel sociálních služeb je velice zranitelná skupina lidí, je to člověk, který přišel do nového bydliště, nemůže se o sebe postarat a je odkázán na cizí pomoc. Jak rychle si zvykne, hraje zde také mnoho dalších faktorů. Jsou to především etické kodexy, výše odbornosti a profesionalita zdravotníků a pomocného personálu, příjemné prostředí, lékaři, psychologové, pomáhající profese aj. Uživatelé sociálních služeb jsou převážně senioři. Z vlastní zkušenosti vím, že mívají odlišné představy o sociálních službách a odlišná jsou také jejich očekávání, která nejsou v některých případech naplněna. Samozřejmě nejen přístup personálu je důležitý, ale pro dobrou kvalitu sociálních služeb jsou nezbytné také finance. Zde záleží na tom, z jakého rozpočtu je sociální služba hrazena. Bohužel, kvalita života se také odvíjí od financí. Přestože kvalita života je velmi diskutované téma, vnímání tohoto slova či pojmu má pro každého jiný význam.<sup>104</sup> Kvalita života se dá také určovat podle našeho zdraví, v oblasti geriatrie se o pojmu kvalita v souvislosti zdraví hovoří velmi často. Jsou zde zahrnovány různé aspekty, především psychologické, duševní, tělesné, sociální, environmentální. S určením a vymezením kvality života souvisí následující skutečnost, a to taková, jak jedinec na svůj život nahlíží. Člověk, který vnímá kvalitu života jako realitu a svůj život si sám vytváří, má jiný pohled na vnímání kvality. Docela odlišný pohled je v souvislosti uživatele sociálních služeb, který je odkázán na cizí péči a pomoc druhé osoby, je odevzdaný osudu.

S kvalitou života se běžně mluví o kvantitě, kterou vidíme v délce samotného života jedince. Položme si otázku, jak dlouho lidé kdysi žili a dnes žijí? Jaká byla tehdy a je dnes kvalita života lidí? Co si můžeme a představujeme pod slovem kvalita? Plně si uvědomuji, že není jednoduché přesně právně vyjádřit tento pojem. Můžeme ho

---

<sup>104</sup> Mátl Ondřej, Jabůrková Milena, Kvalita péče o seniory – řízení kvality dlouhodobé péče v ČR, Praha: Galén, 2007, s. 73-74.

shlédnout z mnoha různých úhlů pohledu. Již v antice se lidé zabývali otázkou, jak by se měl život příjemně prožít a užít. Názor má jako vždy, každý odlišný. Můžou to být ideály, přání, názory, anebo tradiční kulturní zvyklosti v dané společnosti. Jestliže se hovoří o kvalitě života, myslí se život jednotlivého jednotlivce. Engel a Bergsman ukazují tři sféry:

- **makro rovina** – zkoumá kvalitu velkých společenských celků;
- **mezo rovina** - zaměřuje se na docela malou sociální skupinu;
- **personální (osobní) rovina** – svůj pohled upoutává ke každému jednotlivci.

Tito myslitelé se pokusili vymezit pojem kvalita života: „Kvalita je soud (chápáno v logickém smyslu slova) – jde o subjektivní soud (úsudek). Ten je výsledkem porovnávání a zvažování více hodnot. Kvalita sama je hodnotou, je zážitkovým (experienciálním) vztahem, reflexí (výsledkem zamyšlení) nad vlastní existencí. Je nesourodým srovnáním a motivací (hybnou silou) žítí.“<sup>105</sup> Kvalitu života můžeme měřit vlastním hodnocením, náhledem. V průběhu života se mění. Metody se rozdělují do tří skupin:

1. **hodnotí druhá osoba**, (APACHE II, Karnofskyho index, Symbolické vyjádření kvality života, Slovní vyjádření kvality života),
2. **hodnotí je daná osoba** (SEIQoL),
3. **hodnocení obou výše uvedených metod** (MANSA, LSS-Měření spokojenosti).<sup>106</sup>

„V současné době se kvalita života stala nedílnou součástí všech vědních oborů, zejména v lékařství je jedním z důležitých ukazatelů při volbě a hodnocení celkové úspěšnosti léčby.

Na celém světě se kvalitou života zabývají desítky organizací a institutů.“<sup>107</sup>

## 4. 4 Analýza a řešení hypotéz

V této části jsem se zaměřila na výzkum sociálně psychologické analýzy, kdy předpokládám, že nejdůležitější pro vedení lidí je, aby vedoucí pracovník měl určité specifické osobnostní předpoklady, preferoval demokratický styl vedení a ve třetí hypotéze dále předpokládám, že základními sociálně psychologickými činiteli po sobě

<sup>105</sup> Křivohlavý, J. Psychologie nemoci, Praha: Grada, 2002, s. 162 - 164.

<sup>106</sup> Křivohlavý, J. Psychologie nemoci, Praha: Grada, 2002, s. 165.

<sup>107</sup> Múhlpachr, P. a kol. Sociální pedagogika II. Brno: IMS, 2011, s. 159.

jdoucí jsou: komunikace, zodpovědnost personálu, efektivnost práce, vzájemné vztahy, spokojenost uživatelů, spolupráce personálu ZP a SP, adjustace, standardy kvality, vliv spolupráce na pověst.

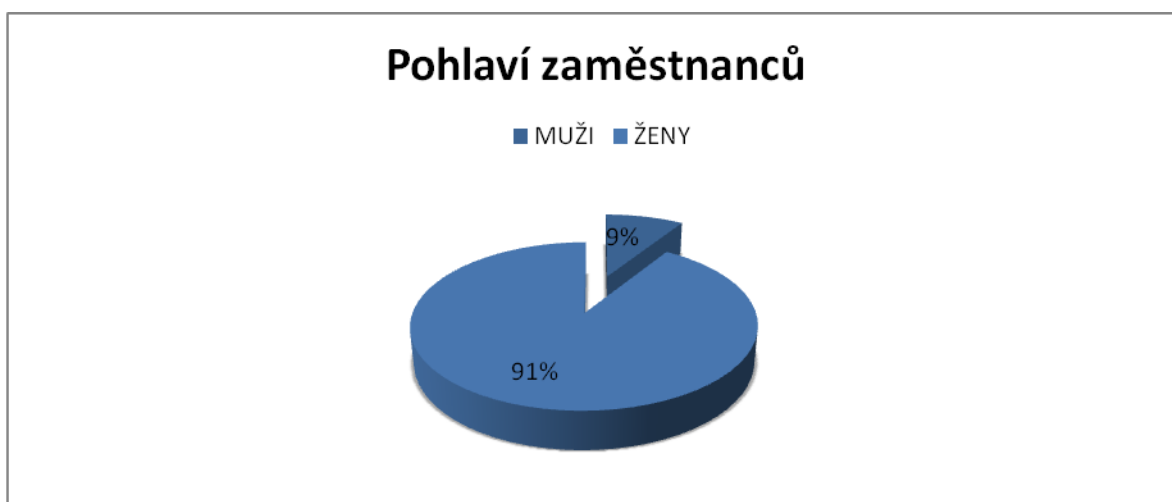
## **Charakter mého pracoviště**

Svoji sociálně psychologickou analýzu jsem prováděla v podmínkách domova pro seniory, kde pracuji jako vedoucí pracovník ošetrovatelské přímé péče. Moji podřízení jsou dvě vedoucí úseku 1 a 2. Následně dvanáct zdravotních sester, 22 pracovníc v sociálních službách a 6 uklízeček.

Jde o příspěvkovou organizaci, která spadá pod centrum sociálních služeb, zřizovatelem je krajský úřad. Prostředky pro hospodaření dostává příspěvková organizace od svého zřizovatele, čímž je krajský úřad, od Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV), z národních i zahraničních fondů. Dále získává organizace nejvyšší finanční částku úhradou od klientů, zdravotních pojišťoven, příspěvků na péči, popřípadě darů a sponzoringu.

Domov seniorů je umístěn v bývalém zámku. K zámku patří velký park, kde je altánek a jezírko. Sociální služby využívá v současné době 138 klientů. V domově pro seniory je zaměstnáno 67 pracovníků. Organizační struktura je následovná: vedoucí domova pro seniory, který je podřízený řediteli Centra sociálních služeb. Do struktury patří sociální úsek, zdravotní úsek, stravovací úsek, úklid, údržba a techničtí pracovníci. Je zde i dobrovolnická služba, která se řídí zákonem o dobrovolnictví. K dobrovolnické činnosti se hlásí pravidelně čtyři zájemkyně o tuto činnost. V následujícím grafickém znázornění upřesním věk a pohlaví personálu, pracovní zařazení, pracovní poměr a vzdělání zaměstnanců.

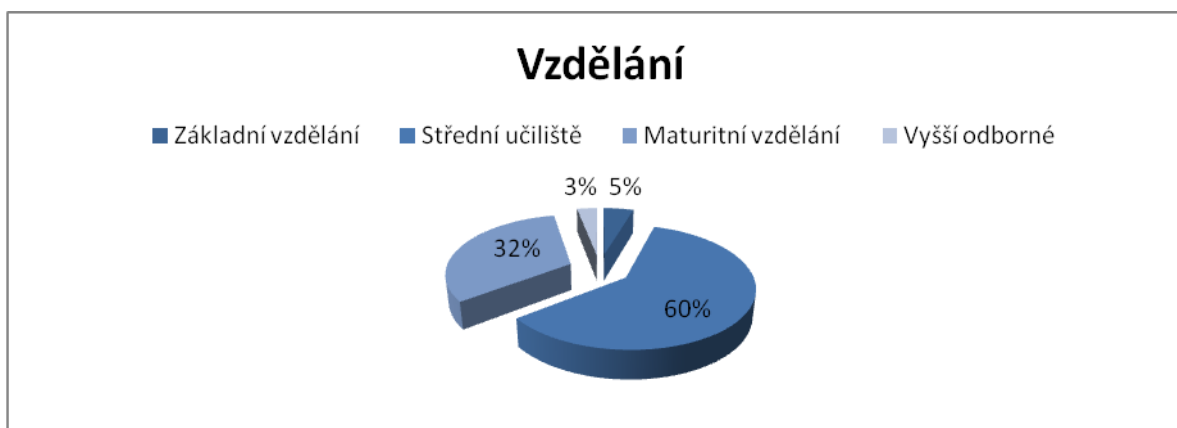
**Graf č. 1**



Zpracování: Vlastní tvorba

V organizaci pracují převážně ženy. Nejvíce žen je v přímé obslužné ošetrovatelské péči. Muži pracují pouze na pozici vedoucího domova, vedoucího kuchaře a údržbáře. V přímé péči pracuje pouze jeden zdravotní asistent. V domově pro seniory má zájem pracovat převážně ženská část populace. O muže je zde velká nouze.

**Graf č. 2**

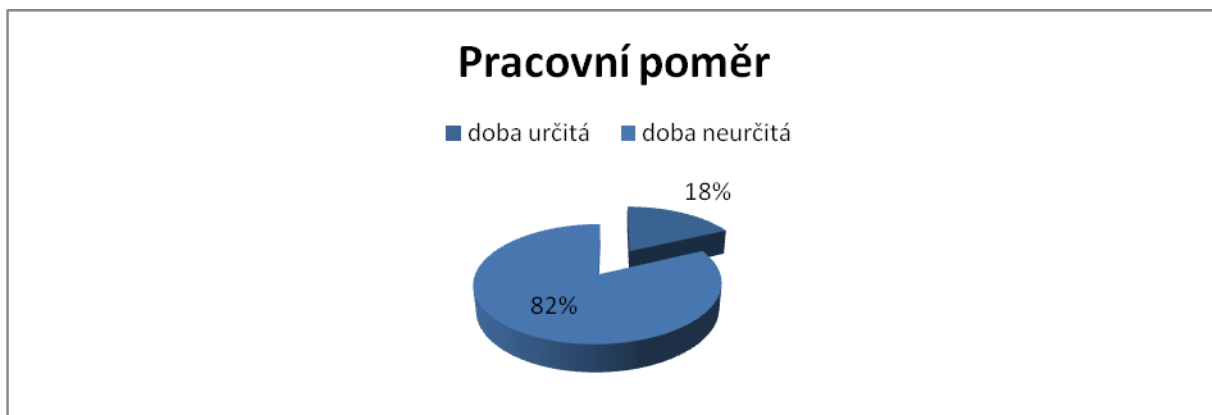


Zpracování: Vlastní tvorba

Základní vzdělání mají jen tři zaměstnanci. Nejvyšší procento zaměstnanců převládá s nejvyšším dosaženým vzděláním středním odborným bez maturity. Tihle zaměstnanci pracují zejména v pomocných profesích, jako je úklid, údržba, stravovací úsek. Střední vzdělání s maturitou mají převážně zaměstnanci v přímé péči, zde je největší procento.

Vyšší odborné vzdání dosáhli jen dva zaměstnanci a nakonec vysokoškolské vzdělání je pouze na vedoucích funkcích.

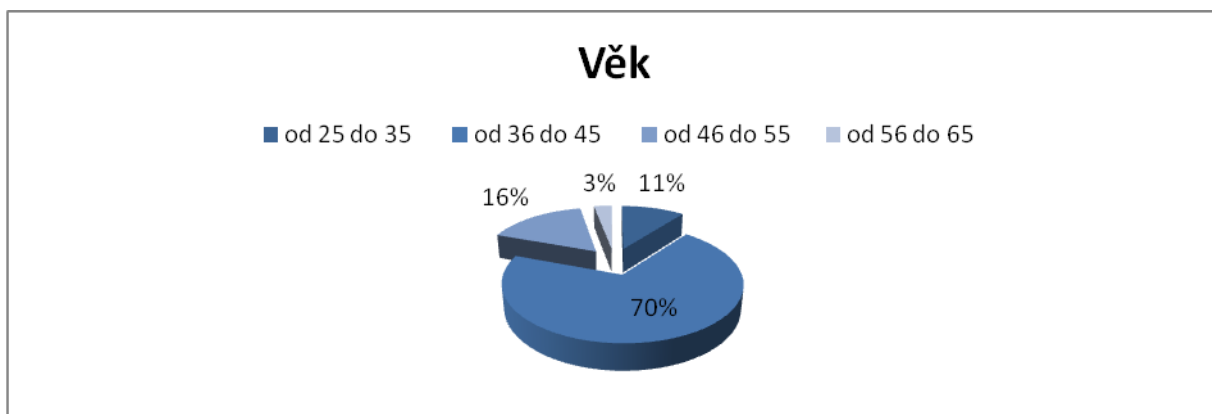
**Graf č. 3**



Zpracování: Vlastní tvorba

Graf č. 3 nám zpracovává pracovní poměr, který je sjednán většinou na dobu neurčitou, na kterou přechází zaměstnanec po zkušební době třech měsíců nebo pokud se osvědčil, po roční prodloužené pracovní době. V současné době se pracovní poměr u nově příchozích zaměstnanců smlouvá na zkušební dobu třech měsíců, poté se prodlouží na půl roku, následně na rok. Pak se prodlužuje další roky na dobu třech let po dobu devíti let.

**Graf č. 4**



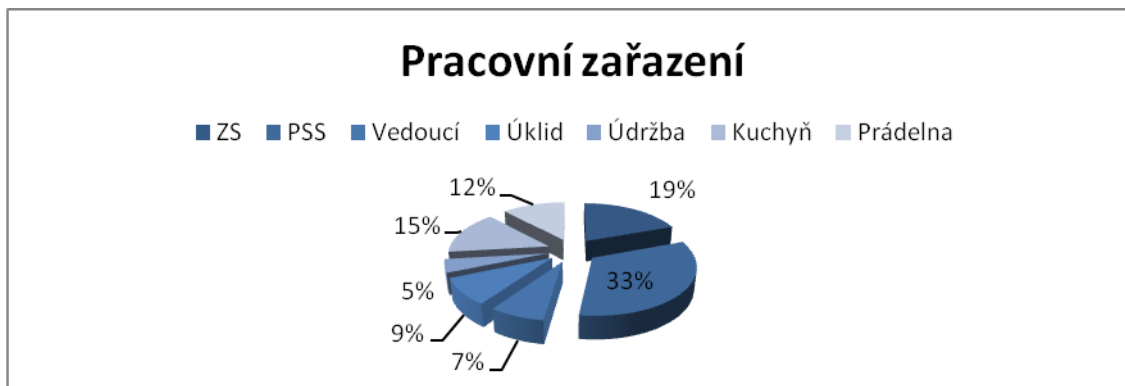
Zpracování: Vlastní tvorba

Graf č. 4 rozvrstňuje respondenty do věkových skupin. Největší skupina zaměstnanců je skupina s věkem od 36 do 45 let, což reprezentuje 46 pracovníků. Za první skupinu se řadí skupina s věkem od 25 do 35 let. Skupina od 46 až 55 let, je srovnatelná se



skupinou od 25 až do 35 let. Nejmenší skupinou jsou zaměstnanci, kteří dosáhli věku 56 až 65 let, čítá jen dva členy.

**Graf č. 5**



Zpracování: Vlastní tvorba

Graf č. 5 nám zpracovává, v jakém pracovním zařazení zaměstnanci pracují. Nejméně početnou skupinou je profese údržbáře, následně pozice vedoucího, zde dle jednotlivých úseků pracují pouze 4 zaměstnanci. Nejpočetnější skupinu tvoří Pomocnice v sociálních službách /PSS/, další skupinu tvoří zdravotní sestry, pracovníci ve stravovacím provozu, úklid, prádelna a nakonec sociální část. Sociální pracovníci jsou ještě dále rozděleny na jednu asistentku, dvě nepedagogické pracovníce v sociálních službách.

## **Legislativa, která je spojena s příspěvkovou organizací**

S provozováním příspěvkové organizace jsou spojené zákony, vyhlášky, směrnice a nařízení. Mezi ně patří:

- **Zákon č. 206/2009 Sb.**, kterým se mění zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony, poslední změna: **09. 07. 2009;**
- **Zákon č. 108/2006 Sb.**, o sociálních službách  
poslední změna: **09. 07. 2009;**
- **Zákon č. 109/2006 Sb.**, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o sociálních službách, poslední změna: **01. 07. 2009;**

- Vyhláška č. 239/2009 Sb., kterou se mění vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, poslední změna: **24. 08. 2009.**
- Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, poslední změna: **24. 08. 2009.**<sup>108</sup>

Zákony, vyhlášky, a nařízení spojeny s provozem domova pro seniory jsou následující: ochrana osobních údajů, zákon o odpadech, o zdraví lidu, o rodině, o vedení zdravotní dokumentace a mnoho dalších, aj.

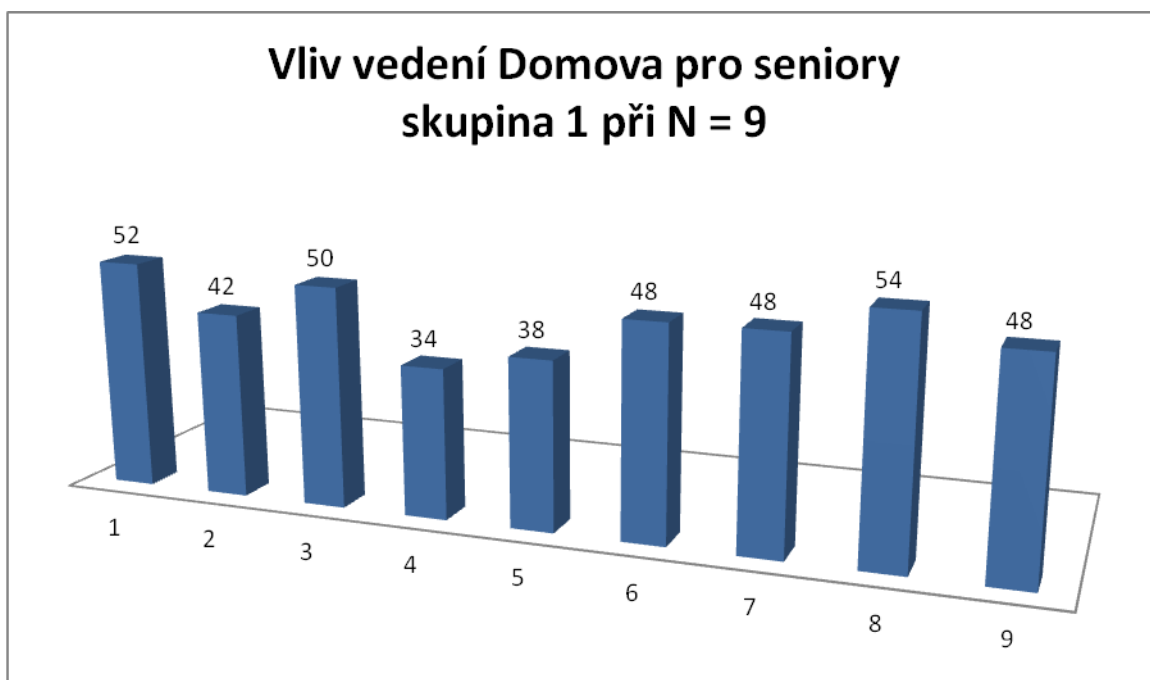
## Hypotéza č. 1

Na sociálně psychologickou analýzu jsem se připravovala metodologicky i obsahově velmi odpovědně. Nejdříve jsem si nastudovala materiály potřebné ke zvládnutí tématu a na tomto základě jsem začala realizovat svoji diplomovou práci. Promyslela jsem si, jak by měla analýza vypadat, jaké bych měla podniknout kroky ke zdárnému výsledku. Ve druhé fázi jsem si vybrala reprezentativní vzorek účastníků náhodným výběrem z řad zaměstnanců, které jsem rozdělila na šest skupin. V každé skupině bylo nahodilě složení respondentů z hlediska věku, vzdělání, pracovního zařazení. Každá skupina byla složena optimálně ze 7 až 9 členů. Vybrala jsem také vhodné místo, kde bychom mohli společně pracovat. Skupiny jsem si volila následně po sobě jdoucí. Nejdříve jsem členy skupiny patřičně motivovala a následně vysvětlila, co mají očekávat od mé sociálně psychologické analýzy, a jak budeme postupovat ve vlastním zkoumání daného jevu. Vlastnímu úkolu byla poskytnuta podrobná instrukce. Na základě sémantického diferenciálu jsem uvedla devět položek, které jsou z mého pohledu důležité při vedení lidí, a na které by se měl vedoucí pracovník zaměřit, aby dobře vedl své podřízené. Tyhle uvedené faktory mají vřelý vztah k vedení vedoucích pracovníků v domově pro seniory sociálních službách. Body jsou uvedeny v sedmi stupních od jedné až do sedmi. Každý účastník má následně za úkol zhodnotit, očíslovat a zatrhnout svůj současný pohled na jednotlivou položku, kterou považuje za nejdůležitější, a v jakém se nachází stupni jeho vlastní hodnocení. Členové skupiny pracovali velmi aktivně, ptali se na názory, spolupracovali mezi sebou a vzájemně konzultovali své názory. Své společné rozhodnutí zaznamenali do předem připravených kolonek.

---

<sup>108</sup><http://www.mpsv.cz/cs/7334>

## Graf č. 6



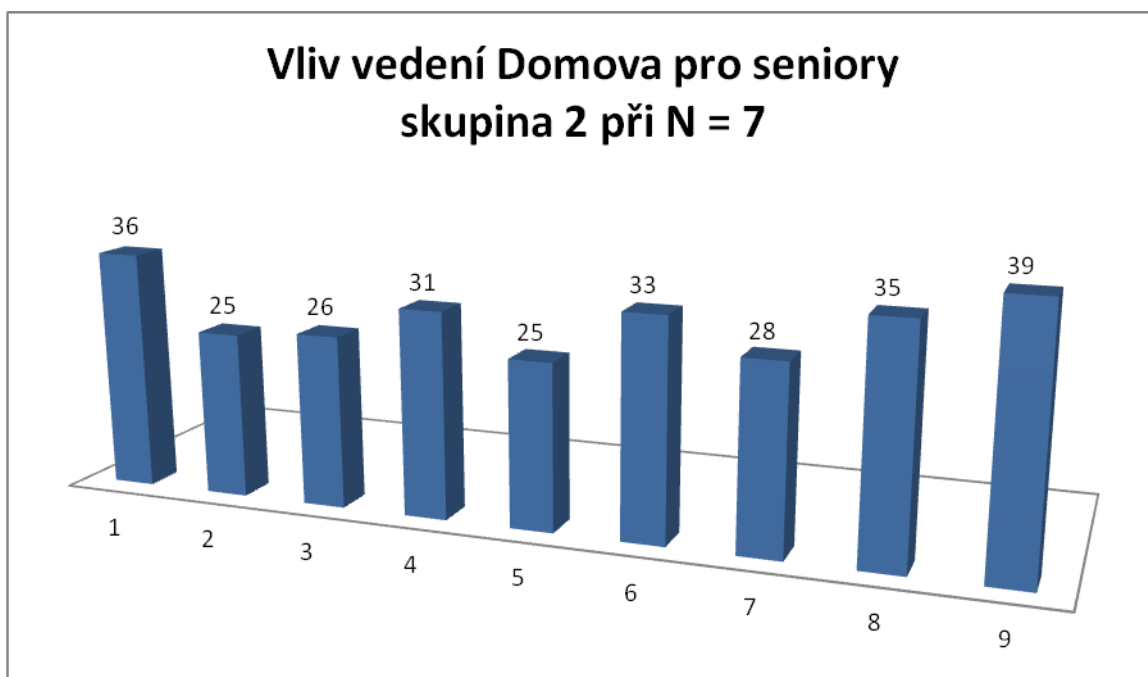
Zpracování: Vlastní tvorba

1	Spokojenost uživatelů
2	Zodpovědnost
3	Efektivnost
4	Komunikace
5	Vzájemné vztahy
6	Adjustace
7	Spolupráce ZD se SP
8	Vliv spolupráce na pověst
9	Standardy kvality

**Z grafu č. 6 vyplývá následující pořadí preferencí:**

1. vliv spolupráce na pověst;
2. spokojenost uživatelů;
3. efektivnost;
4. adjustace, spolupráce zdravotních pracovníků se sociálními pracovníky, standardy kvality;
5. zodpovědnost;
6. vzájemné vztahy;
7. komunikace.

## Graf č. 7



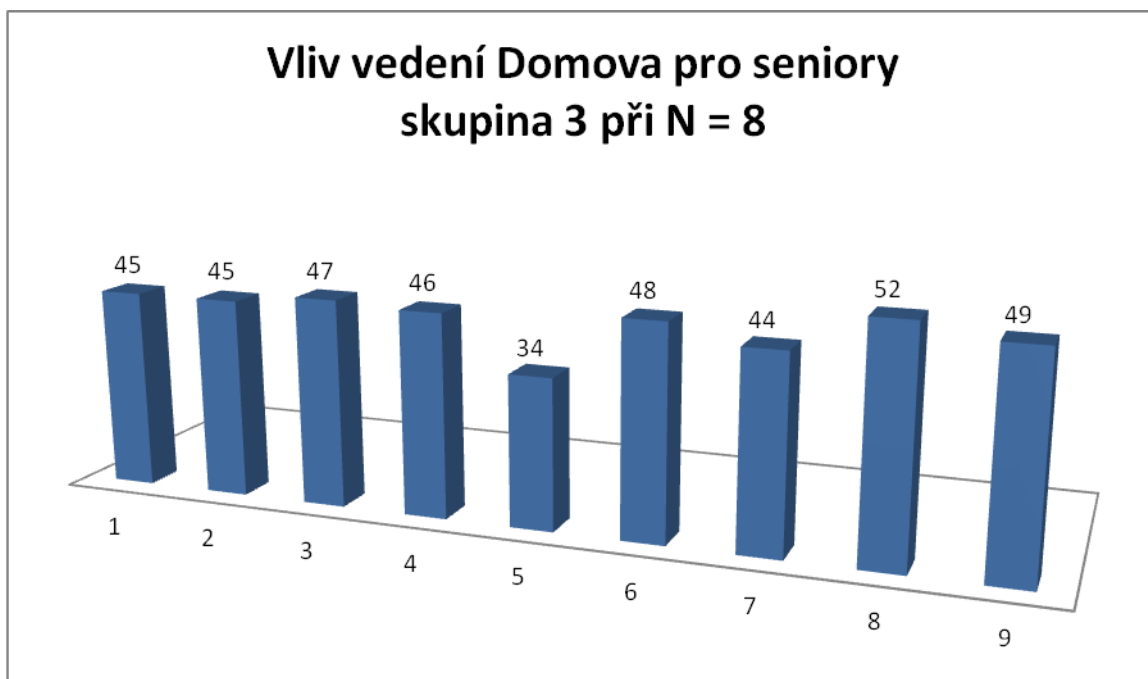
Zpracování: Vlastní tvorba

1	Spokojenost uživatelů
2	Zodpovědnost
3	Efektivnost
4	Komunikace
5	Vzájemné vztahy
6	Adjustace
7	Spolupráce ZD se SP
8	Vliv spolupráce na pověst
9	Standardy kvality

**Z grafu č. 7 vyplývá následující pořadí preferencí:**

1. standardy kvality;
2. spokojenost uživatelů;
3. vliv spolupráce na pověst;
4. adjustace;
5. komunikace;
6. spolupráce zdravotních pracovníků se sociálními pracovníky;
7. efektivnost;
8. zodpovědnost, vzájemné vztahy.

**Graf č. 8**



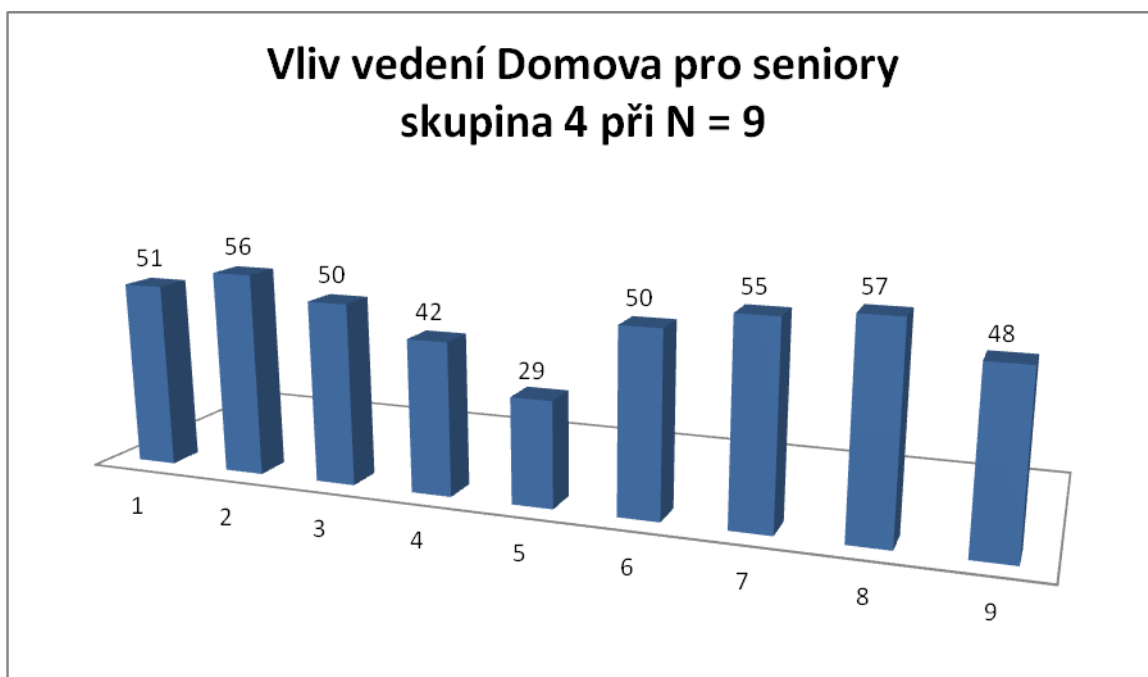
Zpracování: Vlastní tvorba

1	Spokojenost uživatelů
2	Zodpovědnost
3	Efektivnost
4	Komunikace
5	Vzájemné vztahy
6	Adjustace
7	Spolupráce ZD se SP
8	Vliv spolupráce na pověst
9	Standardy kvality

**Z grafu č. 8 vyplývá následující pořadí preferencí:**

1. vliv spolupráce na pověst;
2. zodpovědnost;
3. spolupráce se zdravotnickým a sociálním personálem;
4. spokojenost uživatelů;
5. adjustace, efektivnost;
7. komunikace;
8. vzájemné vztahy.

## Graf č. 9



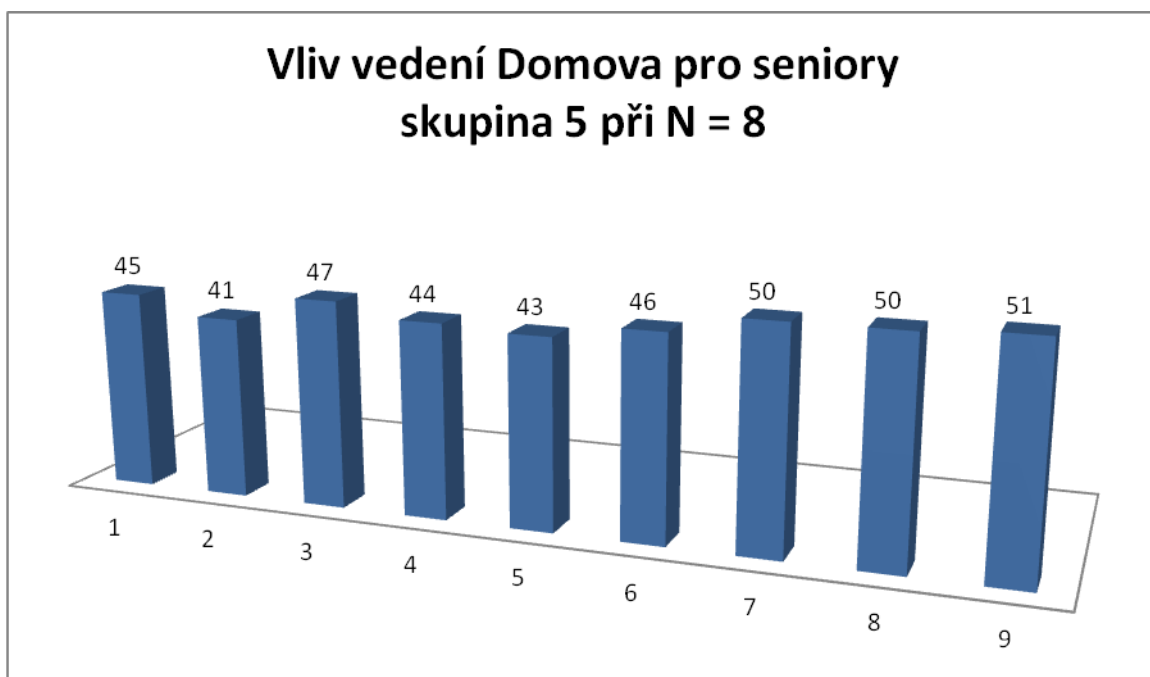
Zpracování: Vlastní tvorba

1	Spokojenost uživatelů
2	Zodpovědnost
3	Efektivnost
4	Komunikace
5	Vzájemné vztahy
6	Adjustace
7	Spolupráce ZD se SP
8	Vliv spolupráce na pověst
9	Standardy kvality

**Z grafu č. 9 vyplývá následující pořadí preferencí:**

1. vliv spolupráce na pověst;
2. standardy kvality;
3. adjustace;
4. efektivnost;
5. komunikace;
6. spokojenost uživatelů, zodpovědnost;
7. spolupráce zdravotních a sociálních pracovníků;
8. vzájemné vztahy.

**Graf č. 10**



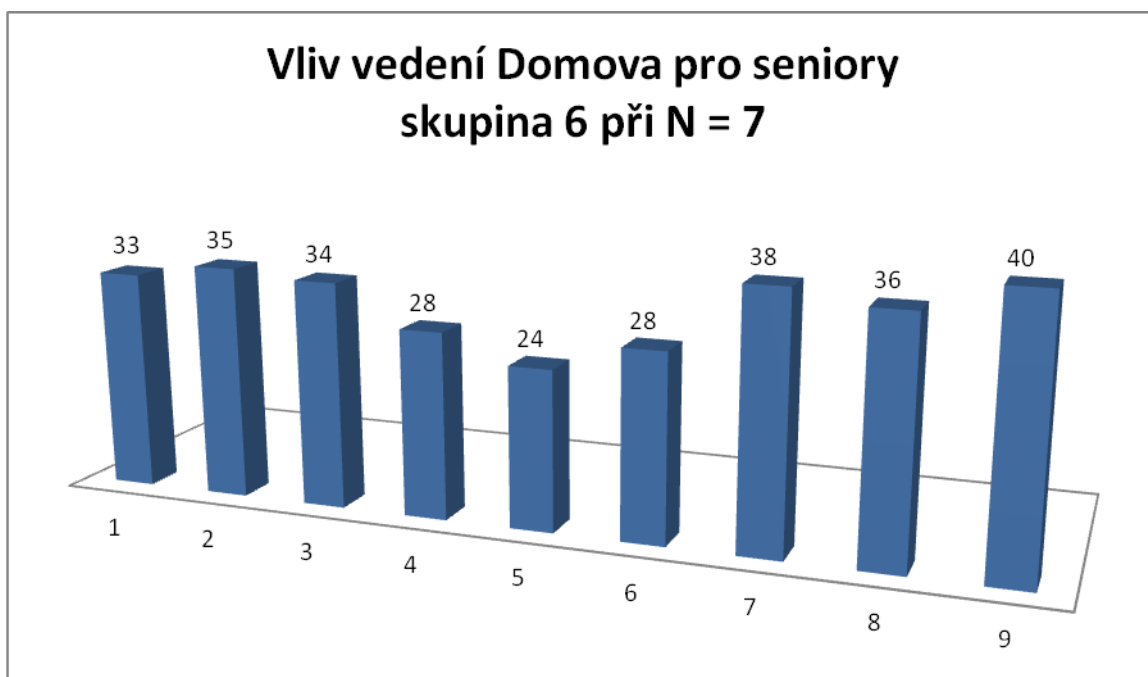
Zpracování: Vlastní tvorba

1	Spokojenost uživatelů
2	Zodpovědnost
3	Efektivnost
4	Komunikace
5	Vzájemné vztahy
6	Adjustace
7	Spolupráce ZD se SP
8	Vliv spolupráce na pověst
9	Standardy kvality

**Z grafu č. 10 vyplývá následující pořadí preferencí:**

1. standardy kvality;
2. spolupráce zdravotních a sociálních pracovníků;
3. efektivnost;
4. adjustace;
5. spokojenost uživatelů;
6. komunikace;
7. vzájemné vztahy;
8. zodpovědnost.

**Graf č. 11**



Zpracování: Vlastní tvorba

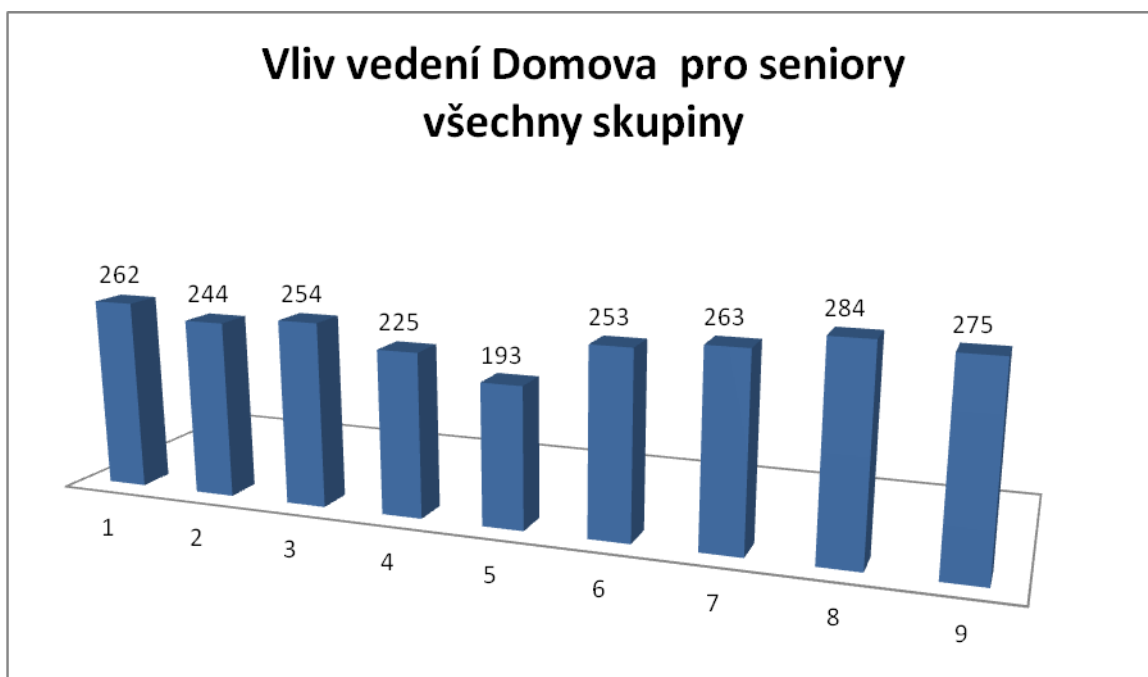
1	Spokojenost uživatelů
2	Zodpovědnost
3	Efektivnost
4	Komunikace
5	Vzájemné vztahy
6	Adjustace
7	Spolupráce ZD se SP
8	Vliv spolupráce na pověst
9	Standardy kvality

**Z grafu č. 11 vyplývá následující pořadí preferencí:**

1. standardy kvality;
2. spolupráce zdravotních a sociálních pracovníků;
3. vliv spolupráce na pověst;
4. zodpovědnost;
5. efektivnost;
6. spokojenost uživatelů;
7. komunikace; adjustace
8. vzájemné vztahy.



**Graf č. 12**



Zpracování: Vlastní tvorba

1	Spokojenost uživatelů
2	Zodpovědnost
3	Efektivnost
4	Komunikace
5	Vzájemné vztahy
6	Adjustace
7	Spolupráce ZD se SP
8	Vliv spolupráce na pověst
9	Standardy kvality

**Z grafu č. 7 vyplývá následující pořadí preferencí:**

1. vliv spolupráce na pověst;
2. standardy kvality;
3. spolupráce zdravotních a sociálních pracovníků;
4. spokojenost uživatelů;
5. efektivnost;
6. adjustace;
7. zodpovědnost;
8. komunikace;
9. vzájemné vztahy.

Ze závěrečného grafu, ve kterém jsem spočítala jednotlivé skupiny dohromady, vyplývá následující, a to, že pro vedení domova patří mezi první tři základní sociálně psychologické činitele: vliv spolupráce na pověst, standardy kvality a spolupráce zdravotních a sociálních pracovníků. Další po sobě jdoucí základní sociálními psychologickými činiteli jsou: spokojenost uživatelů, efektivnost, adjustace, zodpovědnost, komunikace a vzájemné vztahy.

Moje hypotéza se mi nepotvrdila, neboť jsem předpokládala, že mezi první tři činitele bude patřit komunikace, zodpovědnost a vzájemné vztahy. Uvědomuji si, že vliv spolupráce na pověst domova patří opravdu mezi nejzákladnější činitele, neboť odráží vše ostatní. Jestliže bude dobrá spolupráce, všichni budou mít společný cíl nebo vizi, budou směřovat automaticky k dobrým výsledkům a dobré pověsti, která je jako základ.

## **Hypotéza č. 2**

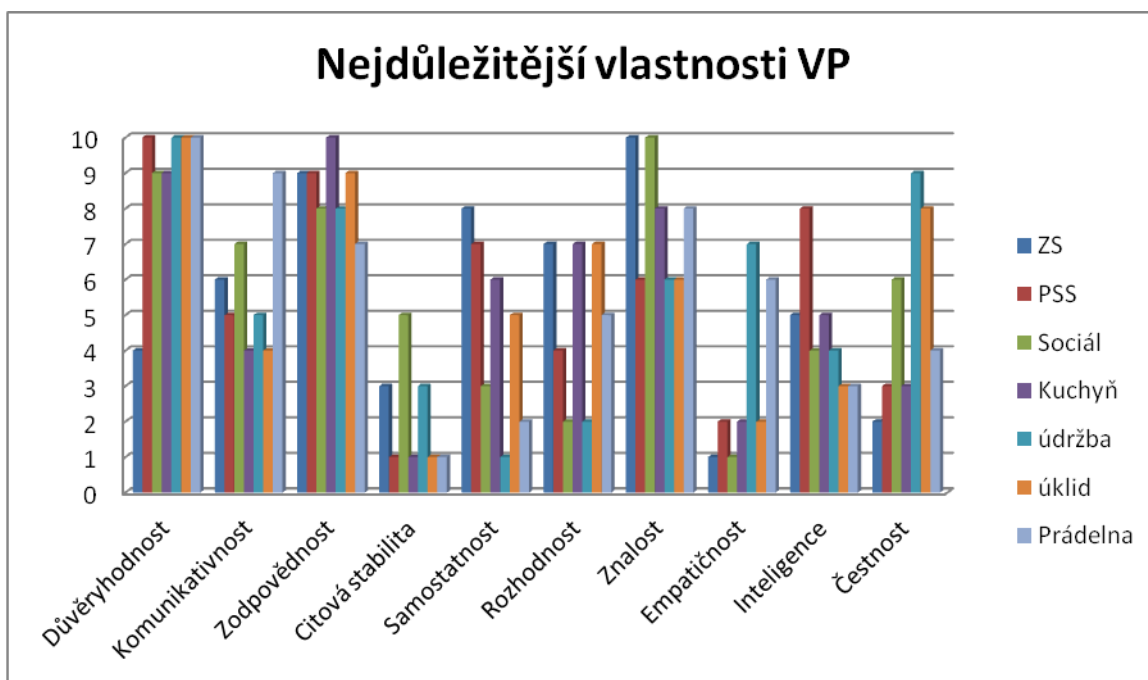
Ke zjištění potřebných vlastností vedoucích pracovníků jsem provedla průzkum mezi všemi pracovníky napříč organizací v přímé obslužné péči, jedná se o zdravotní sestry a pracovníce v sociálních službách, dále mezi zaměstnanci všech ostatních úseků, kam patří úsek sociální, stravovací, úklid, údržba a prádelna.

Požádala jsem zaměstnance, aby mi uvedli, které vlastnosti osobnosti by nejvíce preferovali u vedoucích pracovníků. Z každého úseku jsem oslovila několik respondentů, dle členů. Nejdříve jsem všem vysvětlila, jaké vlastnosti jsem zvolila a proč právě tyto. Následně jsem všem položila výzkumnou otázku, předložila dotazník s ordinální škálou a poprosila, aby mi zaškrtili a očíslovali od deseti bodů do jedné tu vlastnost, kterou považují z jejich pohledu za nejdůležitější u vedoucích pracovníků. Deset bodů byla nejdůležitější vlastnost a další vlastnosti budou číslovány sestupně až do jedné. Nejméně důležitá vlastnost byla očíslovaná číslicí jedna. V závěru jsem spočítala všechny úseky zvlášť a znázornila jejich preference na grafické škále, kterou jsem znázornila na grafu č. 13.

Otázka zněla:

Vyberte, které vlastnosti u vedoucího pracovníka považujete za nejdůležitější?

**Graf č. 13**



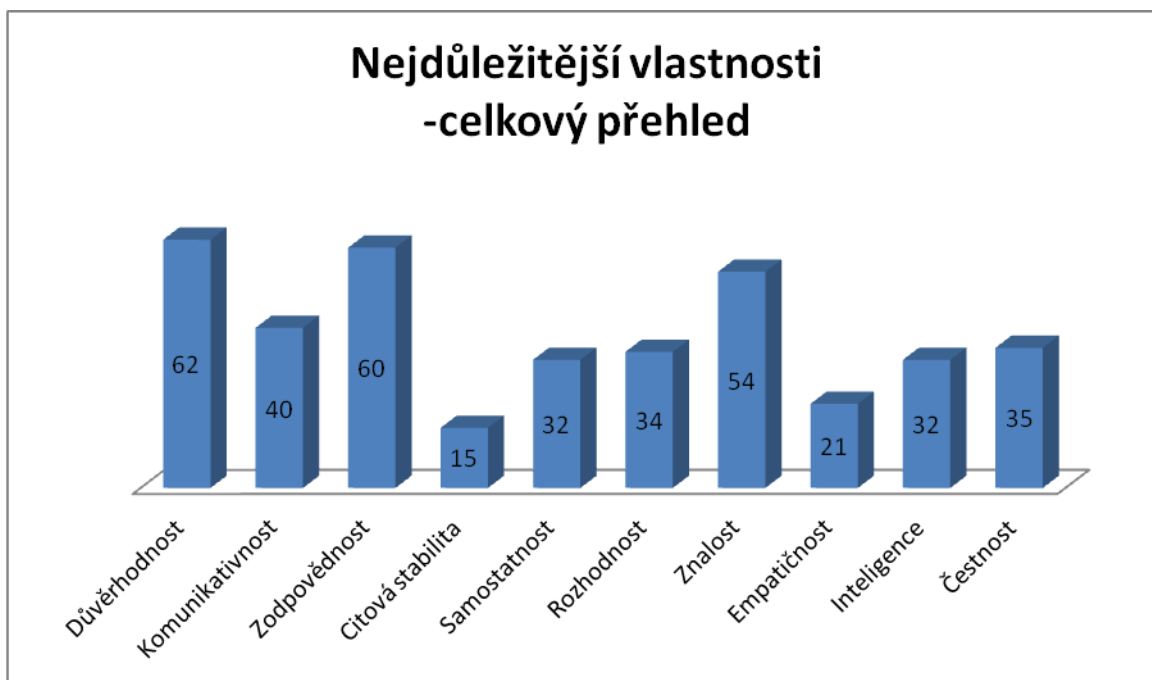
Zpracování: Vlastní tvorba

Moje hypotéza vyplývala z názoru, že pro výkon vedoucího pracovníka bude patřit mezi tři nejdůležitější vlastnosti zodpovědnost, komunikativnost a empatičnost. Na základě mého dotazníku jsem zjistila, že každá oslovená skupina měla preference v jiných vlastnostech. Zdravotní sestry viděly nejdůležitější preference ve znalosti, zodpovědnosti a samostatnosti, z čeho vyplývá moje následující hypotéza. Zdravotní personál vidí pravděpodobně nejdůležitější preference ve znalostech, které jsou spojeny ze zdravotního hlediska mezi prvořadě, neboť důležitým úkolem ve zdravotnictví jsou na prvním místě znalosti, neboť bez nich by nemohla být medicína na takové úrovni, jako je.

U pracovníků v sociálních službách byla prioritou důvěra, zodpovědnost a pak ve znalostech. Zde vidíme příbuznou profesi a stejný pohled se zdravotními sestrami. U sociálních pracovníků byla na prvním místě znalost, důvěryhodnost a zodpovědnost. Rozmístění je si podobné s oběma předchozími skupinami. Ve stravovacím úseku nejdůležitější první tři vlastnosti byly zodpovědnost, důvěra, znalost. Je vidět, že i v tomto úseku znalost hraje důležitou roli. V úseku údržby je nejdůležitější důvěra, čestnost a zodpovědnost. Úklid si byl v názorech podobný s údržbou, zde na prvním místě byla důvěryhodnost, zodpovědnost a čestnost. Prádelna byla podobná ve výběru

s úklidem a s údržbou - důvěryhodnost, komunikativnost a znalost. Z toho vyplývá následující, a to, že se mi moje hypotéza nepotvrdila, protože celkové zjištění je znázorněno na následujícím grafu č. 14.

## Graf č. 14



Zpracování: Vlastní tvorba

V celkovém hodnocení jsem zjistila, že při nejvyšší dosažené míře bodů patří mezi první tři nejdůležitější vlastnosti, které by měl mít vedoucí pracovník, následující tyhle: na prvním místě se umístila důvěra, na druhém zodpovědnost, na třetím místě znalost. Komunikativnost se umístila až na čtvrtém místě, následuje čestnost, rozhodnost. Samostatnost a inteligence má stejné skóre, poté následovala empatičnost a nakonec citová stabilita. Z uvedeného vyplývá, že důvěra vzbuzuje u všech oslovených nejvyšší možnou úroveň. Myslím si, že pokud není důvěra, nedá se v žádném případě stavět na vzájemné a tolik potřebné spolupráci. Uvědomuji si, že důvěra je základ.

Poté jsme se věnovali s každou skupinou aktuálním problémům, které se vyskytují při každodenní práci. Zejména jsme probírali adjustaci a adaptaci nově přichozích uživatelů, jaké společné kroky bychom podnikli, abychom dosáhli optimálního výsledku. Došli jsme k závěru, že by bylo vhodné poznat nově přichozího uživatele co nejvíce v jeho přirozeném prostředí, abychom mu po nástupu mohli zajistit, samozřejmě v rámci našich možností to, na co byl uživatel v domácím prostředí nejvíce zvyklý.

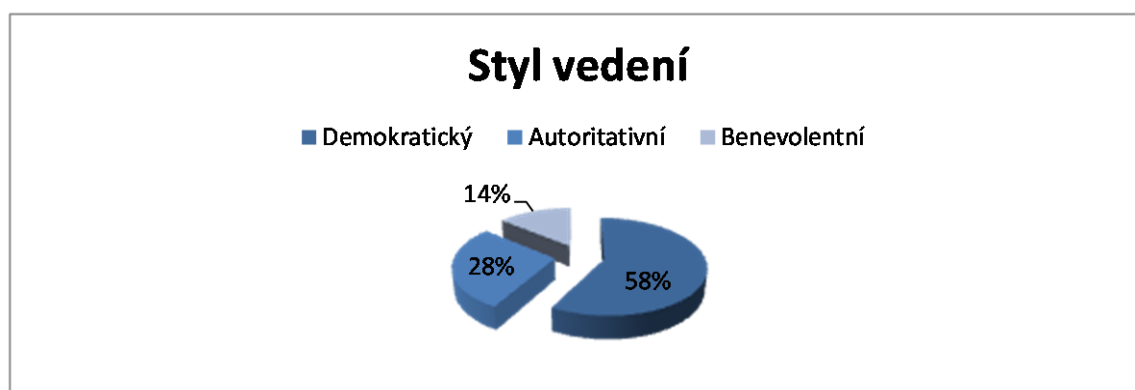
Názory většiny členů skupiny byly totožné, uvedli jsme si, že ve svém domě bude uživatel bez stresu, bude jednat přirozeně a zcela spontánně. Dohodli jsme se na tom, že v budoucnu také zajistíme, aby byl klíčový pracovník v pracovním procesu v den nástupu uživatele, neboť je důležité, aby byla vyčleněna jedna osoba, která se bude nově nastoupenému uživateli věnovat poměrnou část dne. Myslím si, že první dojem je velmi důležitý, uživatel bude mít větší důvěru k zařízení a bude méně ve stresové situaci.

### Hypotéza č. 3

V závěru našeho stanoveného času jsem ještě provedla malou anketu na zjištění, jaký styl vedení u vedoucího pracovníka nejvíce vyhovuje každému členu skupiny zvlášť. Vysvětlila jsem styly vedení, jaké styly vedení rozlišujeme, jaké jsou jejich přednosti a nedostatky. Rozdala jsem předem nachystanou otázku zaznamenanou na záznamu a poprosila členy skupiny o označení stylu vedení, který nejvíce preferují.

Celkový počet dotázaných osob byl 48. Z toho 29 osob, tj. 58% uvedlo, že nejlepší styl pro vedení lidí je demokratický. Dalších 14 členů, tj. 28% upřednostňovalo styl autoritativní a zbylých 7 členů, tj. 14% volilo styl benevolentní. Moje hypotéza se v tomto případě ověřila, protože jsem předpokládala, že nejlepší skóre dosáhne styl demokratický. Vše je zaznamenáno v následujícím grafickém znázornění.

Graf č. 15



Zpracování: Vlastní tvorba

## 4. 5 Dílčí závěr

Pro atmosféru domova seniorů je důležitá spokojenost zaměstnanců, ale také spokojenost uživatelů. Na spokojenosti uživatelů se odráží nejen vnější podmínky okolního světa, ale především podmínky vnitřní. Vnitřní svět se dá dále rozdělit do dvou skupin. V první skupině se jedná o vnitřní podmínky domova, kdy má ve spokojenosti uživatelů bez pochyby podíl personál domova, zdravotní sestry, pečovatelky, sociální pracovníce, ale i uklízečky a údržbáři.

Ve druhé skupině je kladen důraz na vnitřní pocit samotného uživatele, jeho vrozené vlastnosti, návyky a temperament osobnosti, aj. Z těchto východisek vycházíme. Proto, aby byly podmínky domova v souladu s dobrou atmosférou, je nezbytné, aby docházelo k dobré komunikaci mezi jednotlivými pracovními úseky, zaměstnanci a uživateli. Komunikací především předcházíme konfliktům. Z mého pohledu při dobré adaptaci uživatelů dojdeme i k dobré kvalitě jejich života. Závěrem bych se chtěla zmínit, že role vedoucího pracovníka se odráží v celém chodu organizace a přispívá k dobré atmosféře či prestiži domova.

## Závěr

V závěru své diplomové práce chci uvést, že profese vedoucího pracovníka je velmi složité zaměstnání. Získat si prestiž je obtížné a hranice, kdy ji může vedoucí pracovník ztratit, je neuvěřitelně křehká. Poněvadž mít kladný vliv na jiné lidi, řídit někoho, přinutit někoho něco udělat nenásilným způsobem, je neskutečně obtížné. Použít na někoho svou pravomoc pomocí rozkazů, příkazů a trestů se zdá být jednodušší, ale jak dlouho to podřízení vydrží? Jak dlouho budou tito podřízení efektivně pracovat?

Důležité je si uvědomit, že na prestiž vedoucího nemá vliv jen jeho osobnostní rysy, ale i sociální determinanty a kvalita podřízených. Někdo si nezíská prestiž, protože ho podřízení odmítnou poslouchat už z principu. Nejideálnější v profesi vedoucího pracovníka je mít prestiž nejen formální, ale i osobnostní. Kromě prestiže je pro vedoucího pracovníka rozhodující i způsob vedení svých podřízených. Existuje mnoho teorií, které se zabývají stylem vedení lidí. Můžeme je zkoumat velmi dopodrobna, ale vždy nebude možné použít jen jeden jediný styl, protože existuje mnoho faktorů, které ovlivňují nadřízeného i podřízenou skupinu. Nemůžeme se rozhodnout pro jeden určitý způsob, musíme na určitý úkol pohlížet z mnoha hledisek. Pro poznání světa vedoucího pracovníka je rozhodující určit jeho osobnostní charakter, protože ne každý člověk může vykonávat tuto funkci. Profese vedoucího pracovníka je velmi náročné zaměstnání, psychicky nevyrovnaný člověk by se o něj neměl v žádném případě ucházet. Tuto práci mohou vykonávat jen lidé vyrovnaní, cílevědomí a lidé, kteří se nezaleknou prvních neúspěchů. Pokud se vyskytne problém, měli by ho tito lidé umět vyřešit, někdy i pomocí ego obranných mechanismů. Nesmí se zapomínat i na zdokonalování osobnosti vedoucího pracovníka. Vždyť všichni nastupují do nějakého zaměstnání jako nováčci a musí se vlastní pílí přičinit, vypracovat na vyšší úroveň. Tomu napomáhá i metoda aktivního sociálního učení, které probíhá v interakci s jinými lidmi, v případě řídicího pracovníka tedy se svými podřízenými. Jak jsem již řekla, profese vedoucího pracovníka je velmi složité zaměstnání, které potřebuje velké úsilí a vytrvalost.

Co se týče mých hypotéz, došla jsem k následnému závěru. U první hypotézy došlo k vyvrácení. Předpokládala jsem, že základní sociálně psychologičtí činitelé na vliv vedoucího pracovníka budou: komunikace, zodpovědnost a vzájemné vztahy. Přišla jsem k závěru, že mezi první tři činitele v domově pro seniory je nejdůležitější vliv

spolupráce na pověst domova, standardy kvality a spolupráce zdravotních a sociálních pracovníků.

Druhá hypotéza se mi také vyvrátila, protože jsem předpokládala, že vedoucí pracovník by měl mít tři základní vlastnosti: zodpovědnost, komunikativnost, a empatičnost. Výsledek mého zkoumání je jiný, a to nejdůležitější první tři vlastnosti jsou: důvěra, zodpovědnost a znalost. Je pravdou, že důvěra je opravdu základ, na kterém se dá stavět.

Třetí hypotéza se mi potvrdila. Předpokládala jsem, že pro vedení lidí v sociálních službách je nejlepší styl vedení lidí - demokratický. Podporuje spolupráci, autonomii vůle a vzájemné pochopení. Vedoucí pracovník by měl být silnou osobností.

Cíl mé práce byl splněn. Myslím si, že vedení lidí v sociálních službách je velice specifická záležitost. Každé sociální zařízení má svoje konkrétní specifika dle charakteru poskytované služby. Plně si uvědomuji, že moje diplomová práce je využitelná v praxi tím, že každý vedoucí pracovník by si měl uvědomit, jaké je jeho poslání, čemu se věnovat a zaměřit se na konkrétní základní činitele, které ovlivňují prosperitu zařízení. Měl by se neustále vzdělávat, zdokonalovat v manažerských dovednostech, ale i dobře volit a vybírat svoje zaměstnance, neboť s úspěšnými pracovníky lehčeji dosáhne vrcholu.

Vedoucí pracovník by měl volit styl demokratický a zaměřit se na vliv spolupráce o dobrou pověst domova, dodržovat standardy kvality a efektivně motivovat jednotlivé pracovní úseky, aby spolu dobře vycházely a spolupracovaly. Dopomoci k úspěchu mu mohou jeho osobnostní a charakterové vlastnosti jako jsou důvěra, zodpovědnost a znalost, tzv. pověstné „know how.“



## Resumé

Diplomová práce „Vedení lidí v sociálních službách“ si klade za cíl uskutečnit sociálně psychologickou analýzu u řídicích aktivit vedoucích pracovníků v domově pro seniory, na tomto základě stanovit základní směry a podmínky pro jejich styl vedení v sociálních službách. Moje diplomová práce je rozdělena do čtyř kapitol.

V první kapitole se řeší, co je to vlastně „vedení“, jaký je rozdíl mezi vedením a řízením. Jsou podrobně rozebírány teorie a styly ve vedení lidí. Provedla jsem analýzu obsahových charakteristik. V poslední části se věnuji zásadám a paradigmatům ve vedení lidí, které dobře vysvětlil S. Covey.

Druhá kapitola pojednává převážně o motivaci, která je nejdůležitější součástí při dobrém vedení svých podřízených, neboť zaměstnanci jsou největší kapitál, který organizace má. Zaměstnancům by se měla věnovat patřičná pozornost, protože jsou velmi důležití.

Ve třetí kapitole rozebírám, jaké sociálně psychologické jevy působí na vedení lidí. Je poměrně důležité, aby si manažer dobře uměl zorganizovat čas, dobře si vybral základ své firmy v podobě dobrého výběru personálu. Neboť dobrý výběr zaměstnanců je nejdůležitějším vkladem a přínosem pro celou organizaci. K tomu, aby se zaměstnancům dobře pracovalo, byli dobře motivováni a byli spjati s cíli organizace, je vhodné provádět dobré hodnotící pohovory. Pomocí hodnotících pohovorů se hlavně, jak již jsem výše uvedla, motivuje, ale také se především poukazuje na silné a slabé stránky pracovníka. Výsledkem by měla být pozitivní atmosféra mezi oběma účastníky a dobře motivovaný zaměstnanec. Každý vůdce se setkává během jednoho dne s mnoha problémy, pomocí nich přechází občas do konfliktů. Zárukou další dobré spolupráce je, aby uměl manažer dobře komunikovat a zvládat konfliktní situace. Vedoucí je tzv. kouč, který směřuje své podřízené k vyřešení konfliktu vlastními silami.

Ve čtvrté kapitole upozorňuji na to, jak je důležité propojení všech pracovních úseků v zařízení. Vše je zaručeno výbornou komunikací. Tudiž je velice nezbytná míra dobré komunikace od vedení domova. Pokud vedoucí pracovník je obratný v mezilidské komunikaci, pak je výsledek v dobrých vzájemných vztazích nejen mezi zaměstnanci, ale především mezi uživateli. Vedoucí pracovník by se měl zaměřit na dobré fungování domova dodržováním standardů kvality. V závěru jsem provedla sociálně psychologickou analýzu, pomocí které jsem potvrdila či vyvrátila pravdivost mých hypotéz.

## **Anotace**

Vedoucí pracovník má vysoké postavení v organizaci. Jen na něm záleží, jak bude, či nebude organizace prosperovat. Vše se odehrává pomocí vedení lidí a směřování je k vytyčenému společnému cíli. Je velmi žádoucí, aby vůdce dokázal své podřízené dobře motivovat, aby se zaměstnanci s cíli organizace ztotožnili a cíl přijali za svůj vlastní. Zaměstnanci jsou pro organizaci nejdůležitější kapitál. Proto, aby byl výborný vedoucí pracovník ve svém oboru, měl by mít určité osobnostní předpoklady, zcela jistě nezbytný náhled a logické uvažování.

## **Klíčová slova**

Sociální služby, vedoucí pracovník, styly vedení, teorie motivace, komunikace, standardy kvality.

## **Annotacion**

The chief executive has a high position in the organization. Just depends on it, or how the organization will prosper. Everything happens through leadership and direction to the set objective. It is highly desirable that a leader able to motivate their subordinates well as to employees with organizational goals and objective identified themselves adopted as its own. Employees are the most important capital for the organization. So that was an excellent officer in their field, should have certain personality traits, certainly necessary insight and reasoning.

## **Key words**

Social services, manager, leadership styles, theories of motivation, communication, quality standard.

## Seznam použité literatury

### Zákony

1. Zákon č. 206/2009 Sb., kterým se mění zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony, poslední změna: 09. 07. 2009;
2. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách poslední změna: 09. 07. 2009;
3. Zákon č. 109/2006 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o sociálních službách, poslední změna: 01. 07. 2009;
4. Vyhláška č. 239/2009 Sb., kterou se mění vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, poslední změna: 24. 08. 2009.
5. Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o Sociálních službách, poslední změna: 24. 08. 2009.

### Literatura

6. Armstrong, M. Personální management. [Přel. Jaroslav Berka, Josef Koubek]. 1.vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
7. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. [Přel. Josef Koubek]. 1. vyd. Praha: Grada Publ., 2002, 856 s. (Expert). ISBN 80-247-0469-2.
8. Armstrong, M. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978- 80-247-2177- 4.
9. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

10. Bargel, M. Pernica, R. Didaktická technologie. Brno: IMS, 2003.
11. Bělohlávek, F. Jak řídit a vést lidi. 2. vyd. Brno: Computer přes, 2005, 100s . ISBN80- 251-0505-9.
12. Bělohlávek, F. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
13. Bischof, Anita. Bischof, Klaus. Porady: Průvodce pro organizátory, vedoucí a porad. [Odp. red. Petr Somogyi ; přel. Dušan Spáčil] 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 105 s. ISBN 80-247-0407-2.
14. Bláha, J. Mateicicuc, A. Kaňáková Z., Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-2510-374-9.
15. Brooks, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
16. Count, J. Time management. 1. vyd. Praha: Computer press, 2001, 853 s. ISBN 80- 4510-284-9.
17. Covey, S. R. 7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život. 1. vyd. Praha, Pragma 1994, 329 s. ISBN: 80-85213-41-9.
18. Covey, S. R. Withman, B. England, B. Jak dosahovat předvídatelných výsledků v nepředvídatelném čase. 1. vyd. Praha. Management Press, 2010, 125 s. ISBN 978- 80-7261-206-2.
19. Covey, S. R. Vedení založené na principech. Management Press. 1. vyd. Praha 2009. 301 s. ISBN. 978-80-7261-202-4.

20. Čakrt, M. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 181 s. ISBN 808-59-4381-6.
21. Dvořáková, Zuzana. Management lidských zdrojů. 1. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2007, 485 s. (Beckovy ekonomické učebnice). ISBN 978-80-7179-893-4.
22. Fehlau, E. G. Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 108 s. ISBN 80-247-0533-8.
23. Gruber, D. Time Management. 1. vyd. Praha: Management Pres. 2004, 175 s. ISBN 80-7261-111-9.
24. Hubert, B. Psychický teror na pracovišti: mobbing. 1. vyd. Martin: Neografia, 1995, 143 s. ISBN 80-85186-62-4.
25. Hroník, F. Manažerská integrita. 1. vyd. Brno: Nakladatelství Motiv Press s.r.o., 2008, 149 s. ISBN 978-80-904133-0-6.
26. Hayes, Nicky. Základy sociální psychologie. 1. vyd. Praha: Portál, 1998, 165 s. ISBN 80-7178-198-3.
27. Hewstone, Miles. Sociální psychologie. 1. vyd. Praha: Portál, 2006, 776 s. ISBN 80-7367-092-5.
28. Hlaváčová, G. Přejít seniorů do domova důchodců. Sociální práce, 2003, č. 56.
29. Israel, R. Whitten, H. Shaffran, C. Jak se prosadit v zaměstnání: 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001, 200 s. (Rozvoj osobnosti). ISBN 80-7226-511-3.
30. Janoušková, K. Nedělníková, D. 2008. Profesionální dovednosti terénních pracovníků. Sborník studijních textů pro terénní pracovníky. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2008. 41 s. Nad názvem: Ostravská univerzita v Ostravě,

Zdravotně sociální fakulta, katedra sociální práce.

31. Kolajová, L. Týmová spolupráce. Praha: Grada Publishing, a. s. 1. vyd. 2006, 151 s, ISBN: 80-247-1764-6.
32. Kolektiv autorů. Vedení a řízení lidí, Praha: Profil, 1992, 1. vydání, 165 s. ISBN: 80- 457- 0214-4.
33. Kolektiv autorov. Psychológia efektívneho vedenia ľudí při práci. Dom Techniky: Bratislava, 1984, 111 s.
34. Koubek, J. Personální práce v malých podnicích. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 248 s. ISBN 80-2470-602-4.
35. Koubek, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116 - X.
36. Kratz, Hans-Jürgen. Mobbing : jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 132 s. ISBN 8072611275.
37. Křivohlavý, J. Konflikty mezi lidmi. 2. vyd. Praha: Portál, 2002, 192 s. ISBN 80- 7178- 642-X.
38. Křivohlavý, J. Psychologie nemoci, Praha: Grada, 2002,198 s.ISBN 802470179-0
40. Matoušek, O. Základy sociální práce. 2. vyd. Praha: Portál, 2007, 309 s. ISBN 978-80-7367- 331-4.
41. Múhlpachr, P. a kol. Sociální pedagogika II. Brno: IMS, 2011, 151 s.

42. Nakonečný Milan. Sociální psychologie organizace. 1. vyd.. Praha: Grada Publishing, 2005, 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
37. Palovčíková, G. Sociální psychologie II. Brno: IMB: 2009, 169 s.
38. Paulík, Karel. Psychologické aspekty pracovní spokojenosti učitelů. 1. vyd. Ostrava: OU, 1999, 29 s. ISBN 80-7042-550-4.
39. Petřík, B. Frajberg, J. Juričková, V. Mind'as, A.. Sociálno-ekonomické podmínky, Bratislava : Roh, 1987, 157 s.
40. Plamínek, J. Vedení lidí, týmů, firem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2002. 151 s. ISBN 80-247-0403-X.
41. Plháková, Alena. Učebnice obecné psychologie. 1. vyd. Praha: Academia, 2004, 474 s. ISBN 80-200-1086-6.
42. Řehoř, A. Metodické pokyny pro vypracování bakalářské práce, Brno: IMS, 2006
43. Řezáč, Jaroslav. Sociální psychologie. 1. vyd. Brno: Paido - edice pedagogické literatury, 1998, 268 s. ISBN 80-85931-47-6.
44. Smutek, M. Sveřepa, M. Sociální práce a sociální služby 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. 91 s. (Texty k sociální práci; Vybrané kapitoly z teorií a metod sociální práce; sv; 1). Nad názvem: Univerzita Hradec Králové, Pedagogická fakulta, Katedra sociální práce a sociální politiky.
45. Tureckiová, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
46. Tureckiová, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

47. Urban, Jan. Řízení lidí v organizaci. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
48. Wagnerová, I. Řízení výkonnosti. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005, 383 s. ISBN 80-9035-165-4.
49. Výrost, Josef. Slaměník, Ivan. Sociální psychologie. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 416 s. ISBN 978-80-247-1428-8.

### **Odborný časopis**

50. Hřebíček, V. Řízení lidských zdrojů: distanční studijní opora. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. Kapitola 7, Motivace a chování zaměstnanců v organizacích, s. 90.
51. Jesenská, E. Moje psychologie, Tajemství autority, 22. 1. 2008, ročník 3, Praha, Europrint, 2008, ISSN 1802-2073.
52. Náhlovský, J. V čem chybují noví manažeři? Redakčně upraveno převzato z časopisu Moderní řízení. Psychologie dnes. Praha: Portál, číslo 7-8, ročník 17. ISSN 1212-9607.
53. Hekelová, Zuzana, Nejsme všichni stejní. Psychologie dnes. Praha: Portál s.r.o., 6/2011, číslo 6, ISSN 1212-9607.

### **Internetové zdroje**

54. Řízení lidských zdrojů [online]. 2011 [cit. 2011-12-02]. Dostupné <http://www.koucinkfirem.eu/rizeni-lidskych-zdroju.htm>
55. Vedení lidí a týmu, Jack Welch, 29 zásad, Aktualizováno Úterý, 22. 6.



2010[online]. 2011 [cit. 2011-05-08]. Dostupné

[http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=111:zasady-vedeni&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=111:zasady-vedeni&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181).

56. Teorie Vedení lidí, Martin Hájek, [online]. 2011 [cit. 2011-05-07]. Dostupné  
[http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=115:teorie-vedeni&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=115:teorie-vedeni&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181),

57. Kaučink firem, Vedení lidí [online]. 2011 [cit. 2011-05-11]. Dostupné  
<http://www.koucinkfirem.eu/vedeni-lidi.html>.

58. Řešení pracovních konfliktů [online]. 2012 [cit. 2012-12-02]. Dostupné  
[http://eso.vscht.cz/cache\\_data/30/vydavatelstvi.vscht.cz/knihy-internal/uid\\_isbn-978-80-7080-657-9/konflikty.html](http://eso.vscht.cz/cache_data/30/vydavatelstvi.vscht.cz/knihy-internal/uid_isbn-978-80-7080-657-9/konflikty.html),

59. MecGregor teorie X a Y [online]. 2012 [cit. 2012-02-16]. Dostupné  
<http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/mcgregor-teorie-x-y.html>.

60. Zavádění standardů sociálních služeb do praxe [online]. 2012 [cit. 2012-0212]. Dostupné z <http://www.mpsv.cz/files/clanky/5964/pruvodce.pdf>.

61. Adamsova teorie [online]. 2011 [cit. 2011-12-20]. Dostupné  
<http://managementmania.com/adamsova-teorie-spravedlnosti>.

62. Ciráty. [online]. 2012 [cit. 2012-01-13].  
Dostupné z <http://citaty.yin.cz/t/tomas-bata/>.

63. Styly vedení [online]. 2012 [cit. 2012-01-13]. Dostupné  
<http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/styly-vedeni-lidi/>

## **Přehled tabulek a grafů**

### **Tabulky**

- Obr. č. 1 Motivace leadershipu a její vztah  
Obr. č. 2 Manažeři a vůdci  
Obr. č. 3 Vztah a funkce vedení a řízení v organizaci  
Obr. č. 4 Maslowa pyramida  
Obr. č. 5 Vedení lidí, týmů, firem. Problém skupiny

### **Grafy**

- Graf č. 1 Pohlaví zaměstnanců  
Graf č. 2 Vzdělání  
Graf č. 3 Pracovní poměr  
Graf č. 4 Věk zaměstnanců  
Graf č. 5 Pracovní zařazení  
Graf č. 6 Vliv vedení domova skupina č. 1  
Graf č. 7 Vliv vedení domova skupina č. 2  
Graf č. 8 Vliv vedení domova skupina č. 3  
Graf č. 9 Vliv vedení domova skupina č. 4  
Graf č. 10 Vliv vedení domova skupina č. 5  
Graf č. 11 Vliv vedení domova skupina č. 6  
Graf č. 12 Vliv vedení domova všechna skupiny  
Graf č. 13 Nejdůležitější vlastnosti vedoucích pracovníků  
Graf č. 14 Celkový přehled nejdůležitějších vlastností VP  
Graf č. 15 Styl vedení



## **Přílohy:**

- |                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Příloha č. 1</b> | Úroveň psychosociálních jevů ve smyslu vedení lidí |
| <b>Příloha č. 2</b> | Scan   |
| <b>Příloha č. 3</b> | Styl vedení lidí, jaké vlastnosti preferujete?     |
| <b>Příloha č. 4</b> | Scan   |
| <b>Příloha č. 5</b> | Zásady transformačního vedení lidí                 |
| <b>Příloha č. 6</b> | Co dělá při vedení lidí                            |

# Příloha č. 1

## ÚROVEŇ SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÝCH JEVŮ VE STYLU VEDENÍ LIDÍ V DOMOVĚ PRO SENIORY

### Vysvětlení:

V dotazníku je zaznamenáno devět charakteristických rysů souvisejících s vlivem vedení Ds na jeho činnost a pověst. Tyto faktory jsou popsány pomocí sedmistupňové škály od 1 do 7. Každá stupnice je popsána nejprve všeobecně, a pak následně jsou popsány její krajní body. Vaší úlohou je označit podle Vašeho názoru na každé stupnici aktuální stav, což může souviset s autoritou vedení a pověstí Domova pro seniory.

### 1. Spokojenost uživatelů

Ds má špatné výsledky  
a nemá vliv na spokojenost uživatelů

1234567

Ds má dobré pracovní výsledky  
a má vliv na spokojenost uživatelů

### 2. Zodpovědnost za dosahování cílů v DD

Za dosahování cílů necítí osobní  
odpovědnost všichni pracovníci v Ds

1234567

Za dosahování cílů cítí osobní  
odpovědnost všichni pracovníci Ds

### 3. Efektivnost práce

V Ds se nepracuje efektivně a jeho  
pracovní čas není využitý

1234567

V Ds se pracuje efektivně a jeho  
pracovní čas je plně využitý

### 4. Komunikace a konstruktivní řešení

Komunikace v Ds je na minimální úrovni

1234567

Komunikace v Ds je na maximální úrovni

### 5. Vzájemné vztahy v Ds

V Ds jsou špatné vztahy a důvěra

1234567

V Ds jsou dobré vztahy a důvěra

### 6. Adjustace v Ds

V Ds není odborné psychologické  
uživatelů ke zvládnutí nově vzniklé situace

1234567

V Ds je odborné psychologické vedení  
uživatelů ke zvládnutí nově vzniklé situace

### 7. Spolupráce zdravotních a sociálních pracovníků

Spolupráce obou úseků je na minimální úrovni,  
nespolupracují

1234567

Spolupráce obou úseků je na maximální,  
úrovni spolupracují

### 8. Vliv spolupráce na pověst

Pracovní výsledky nesměřují k cíli  
dobré pověsti organizace, nevidím souvislost

1234567

Pracovní výsledky směřují k cíli  
dobré pověsti organizace, vidím souvislost

### 9. Standardy kvality

Dobré vedení Ds nemá vliv na splňování  
standardů kvality

1234567

Dobré vedení Ds má vliv na splňování  
standardů kvality

Děkuji Vám za vyplnění

## Příloha č. 2

### Příloha č. 1

#### ÚROVEŇ SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÝCH JEVŮ VE STYLU VEDENÍ LIDÍ V DOMOVĚ PRO SENIORY

##### Vysvětlení:

V dotazníku je zaznamenáno devět charakteristických rysů souvisejících s vlivem vedení Ds na jeho činnost a pověst. Tyto faktory jsou popsány pomocí sedmistupňové škály od 1 do 7. Každá stupnice je popsána nejprve všeobecně, a pak následně jsou popsány její krajní body. Vaší úlohou je označit podle Vašeho názoru na každé stupnici aktuální stav, což může souviset s autoritou vedení a pověstí Domova pro seniory.

##### 1. Spokojenost uživatelů

Ds má špatné výsledky  
a nemá vliv na spokojenost uživatelů

1234567

Ds má dobré pracovní výsledky  
a má vliv na spokojenost uživatelů

##### 2. Zodpovědnost za dosahování cílů v DD

Za dosahování cílů necítí osobní  
odpovědnost všichni pracovníci v Ds

1234567

Za dosahování cílů cítí osobní  
odpovědnost všichni pracovníci Ds

##### 3. Efektivnost práce

V Ds se nepracuje efektivně a jeho  
pracovní čas není využitý

1234567

V Ds se pracuje efektivně a jeho  
pracovní čas je plně využitý

##### 4. Komunikace a konstruktivní řešení

Komunikace v Ds je na minimální úrovni

1234567

Komunikace v Ds je na maximální úrovni

##### 5. Vzájemné vztahy v Ds

V Ds jsou špatné vztahy a důvěra

1234567

V Ds jsou dobré vztahy a důvěra

##### 6. Adjustace v Ds

V Ds není odborné psychologické  
uživatelů ke zvládnání nově vzniklé situace

1234567

V Ds je odborné psychologické vedení  
uživatelů ke zvládnání nově vzniklé situace

##### 7. Spolupráce zdravotních a sociálních pracovníků

Spolupráce obou úseků je na minimální úrovni,  
nespolupracují

1234567

Spolupráce obou úseků je na maximální,  
úrovni spolupracují

##### 8. Vliv spolupráce na pověst

Pracovní výsledky nesměřují k cíli  
dobré pověsti organizace, nevidím souvislost

1234567

Pracovní výsledky směřují k cíli  
dobré pověsti organizace, vidím souvislost

##### 9. Standardy kvality

Dobré vedení Ds nemá vliv na splňování  
standardů kvality

1234567

Dobré vedení Ds má vliv na splňování  
standardů kvality

Děkuji Vám za vyplnění

## Příloha č. 3

### 1. Jaký styl ve vedení lidí nejvíce preferujete?

#### Vysvětlení:

**Autoritativní styl** je veden pomocí příkazů, zákazů, nařízení, komunikace probíhá shora dolů. Jediný manažer má pravdu.

**Demokratický styl** je založen na vzájemné dohodě, manažer si nechává rád vše vysvětlit, ale konečné slovo má on sám. Používá otevřené otázky. Pracovníky deleguje, chce, aby se podíleli na rozhodování.

**Benevolentní styl** je styl volný, partnerský, každý zaměstnanec využívá svůj potenciál, vedoucí ponechává zodpovědnost na svých podřízených.

Zaškrtněte prosím, ke kterému uvedenému stylu se nejvíce přikláníte.

1. Autoritativní
2. Demokratický
3. Benevolentní

### 2. Které vlastnosti u vedoucího pracovníka považujete za nejdůležitější?

Seřadte prosím, které vlastnosti u vedoucího pracovníka pokládáte za nejdůležitější. V tabulce je uvedeno deset vlastností vedoucího pracovníka, každá vlastnost má svoji specifickou hodnotu. Přidělte ke každé vlastnosti počet bodů od deseti do jedné. Vlastnost, kterou považujete z hlediska své osobní preference za nejdůležitější, označte bodem deset. Následně pak sestupně přiřazujte body až do jedné.

	VLASTNOSTI	BODY
1.	DŮVĚRYHODNOST	
2.	KOMUNIKATIVNOST	
3.	ZODPOVĚDNOST	
4.	CITOVÁ STABILITA	
5.	SAMOSTATNOST	
6.	ROZHODNOST	
7.	ZNALOST	
8.	EMPATIČNOST	
9.	INTELIGENCE	
10.	ČESTNOST	

Děkuji Vám za vyplnění

## Příloha č. 4

### Příloha č. 2

#### 1. Jaký styl ve vedení lidí nejvíce preferujete?

##### Vysvětlení:

**Autoritativní styl** je veden pomocí příkazů, zákazů, nařízení, komunikace probíhá shora dolů. Jediný manažer má pravdu.

**Demokratický styl** je založen na vzájemné dohodě, manažer si nechává rád vše vysvětlit, ale konečné slovo má on sám. Používá otevřené otázky. Pracovníky deleguje, chce, aby se podíleli na rozhodování.

**Benevolentní styl** je styl volný, partnerský, každý zaměstnanec využívá svůj potenciál, vedoucí ponechává zodpovědnost na svých podřízených.

Zaškrtněte prosím, ke kterému uvedenému stylu se nejvíce přikláníte.

1. Autoritativní
2. Demokratický
3. Benevolentní

#### 2. Které vlastnosti u vedoucího pracovníka považujete za nejdůležitější?

Seřadte prosím, které vlastnosti u vedoucího pracovníka pokládáte za nejdůležitější. V tabulce je uvedeno deset vlastností vedoucího pracovníka, každá vlastnost má svoji specifickou hodnotu. Přidělte ke každé vlastnosti počet bodů od deseti do jedné. Vlastnost, kterou považujete z hlediska své osobní preference za nejdůležitější, označte bodem deset. Následně pak sestupně přiřazujte body až do jedné.

	VLASTNOSTI	BODY
1.	DŮVĚRYHODNOST	10
2.	KOMUNIKATIVNOST	7
3.	ZODPOVĚDNOST	9
4.	CITOVÁ STABILITA	4
5.	SAMOSTATNOST	3
6.	ROZHODNOST	6
7.	ZNALOST	8
8.	EMPATIČNOST	1
9.	INTELIGENCE	5
10.	ČESTNOST	2

Děkuji Vám za vyplnění



## **Příloha č. 5**

### **„Zásady transformačního vedení“**

1. „Pokud nevyvoláte nadšení, nechte toho
2. Vyvolávejte kontroverze
3. Buďte odlišní
4. Dívejte se na věci z jiných pohledů
5. Opakování je matkou učení
6. Lidská podstata je stejná
7. Lidé jsou různí
8. Využívejte paradoxy
9. Opakování je matkou učení
10. Předávejte metodologie
11. Nebuďte otroky módních trendů
12. Buďte neefektivní
13. Buďte produktivní
14. Nebojte se selhání
15. Pěstujte ovzduší důvěry a bezpečí
16. Přestaňte si myslet, že víte všechno
17. Buďte mistrem v překvapení
18. Věci vyjasňujte“

„Martin Hájek“

## **Příloha č. 6**

### **„Co dělat při vedení lidí“**

1. „Vůdcové neúnavně zdokonalují svůj tým. Vůdcové využívají každého setkání, jako příležitosti k hodnocení, koučování a posilování sebedůvěry.
2. Vůdcové zajišťují, aby lidé měli nejen vizi, ale také, aby touto vizí žili a dýchali.
3. Vůdcové se dostávají každému pod kůži a vyvolávají v něm pozitivní energii a optimismus.
4. Vůdcové získávají důvěru otevřeností, průhledností a uznáním.
5. Vůdcové mají odvahu prosazovat nepopulární opatření. Vůdcové mají intuici.
6. Vůdcové zkoumají a pronikají do všeho se zvědavostí doprovázenou skepsí. Vůdcové žádají, aby lidé na jejich pobídky odpovídali činy.
7. Vůdcové podněcují riskování a ponaučení z příkladu.
8. Vůdcové oslavují.“

*„ Jack Welch“*