

Efektivní vedení lidí v organizaci

Bc. Dagmar Mazurová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií



INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Dagmar MAZUROVÁ**
Osobní číslo: **H118490**
Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Efektivní vedení lidí v organizaci**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu **IMS. Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách (IMS 2009)**. Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na analýzu řízení lidských zdrojů v dané organizaci;
- na hledání efektivních prvků řízení, ovlivňujících úspěšně činnost organizace;
- na chování pracovníků v kontextu daného řízení.

Součástí práce bude sociologický průzkum zaměřený na zjištění vztahu uplatňovaných prvků řízení a chování pracovníků v rámci organizace, její organizační struktury.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998,
Halík, J. vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2008,
Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2006,
Lukášová, R. Nový, I. a kol. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004
Šigut, Z. firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.**
Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. března 2013**

V Brně dne 30. listopadu 2011


prof. PhDr. Pavel Múhlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Dagmar MAZKROVA
.....
Jméno, příjmení studenta

V Brně 30. 11. 2011

.....
Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá efektivním řízením lidí v organizaci, v závislosti na manažerském pojetí personálního řízení ve vazbě na koncepci řízení lidských zdrojů. Dále se zabývá nástroji podmiňujícími efektivitu řízení, jako jsou řídicí techniky, motivace pracovníků, péče o pracovníky a mezilidské vztahy na pracovišti. V rámci konkrétních podmínek organizace popisuje proces řízení zaměřený především na přijímání, adaptaci, vzdělávání a hodnocení pracovníků, v kontextu její firemní kultury. Praktická část práce obsahuje výzkum zaměřený na zjištění úrovně efektivit řízení vedoucích pracovníků v organizaci a pracovní motivaci zaměstnanců.

Klíčová slova

Lidské zdroje, efektivní vedení, styly řízení, personální práce, pracovní motivace, veřejná správa, péče o pracovníky, firemní kultura, hodnocení, adaptace.

ABSTRACT

The subject of the thesis is the effective personal management in the company depending on the managerial conception and the personal resources management approach as well. Further is concerned with the areas determining efficiency management like managing methods, employees' welfare and motivation, interpersonal relationship. It describes the management process of the employees' admission, adaptation, education and evaluation in the context of the real company. The practical part of the thesis consist of the research focused on efficiency management level in the leading positions and employees' working motivations.

Keywords

Human resources, effective management, managing styles, personal work, working motivation, public administration, employees' welfare, company culture, evaluation, adaptation.

Motto:

„Budoucnost není místo kam jdeme, ale které vytváříme. Cesty nemají být nalezeny, ale vytvořeny. A jejich vytváření mění tvůrce i jejich cíl.“

John Schaar

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D. za velmi užitečnou metodickou a odbornou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Také bych chtěla poděkovat svému manželovi, svým dětem a kolegům za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytli při zpracování mé diplomové práce, a které si nesmírně vážím.

Prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce na téma „Efektivní vede lidí v organizaci“ a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	2
I TEORETICKÁ ČÁST.....	5
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY EFEKTIVNÍHO VEDENÍ	
LIDÍ	6
1.1 HISTORIE VÝVOJE PROCESU ŘÍZENÍ	7
1.2 SOUČASNÉ POJETÍ PROCESU ŘÍZENÍ	10
1.3 STYLY ŘÍZENÍ, ŘÍDÍCÍ TECHNIKY	12
1.4 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	14
1.5 PÉČE O PRACOVNÍKY A VÝZNAM VZTAHŮ NA PRACOVIŠTI	18
2. VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ PODMÍNKY OVLIVŇUJÍCÍ EFEKTIVNOST VEDENÍ LIDÍ	
V ORGANIZACI.....	22
2.1 VNĚJŠÍ PODMÍNKY OVLIVŇUJÍCÍ ČINNOST ORGANIZACE	22
2.2 VNITŘNÍ PODMÍNKY UMOŽŇUJÍCÍ ČINNOST ORGANIZACE	23
2.3 STRUKTURA ORGANIZACE	26
2.4 CÍLE A POSLÁNÍ ORGANIZACE.	29
2.5 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ V OBLASTI HLAVNÍ ČINNOSTI	32
3. EFEKTIVNÍ VEDENÍ LIDÍ V ORGANIZACI.....	37
3.1 ORGANIZAČNÍ A PRACOVNÍ ŘÁD	37
3.2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ	41
3.3 ADAPTACE A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	46
3.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	49
3.5 ŘÍZENÍ V KONTEXTU FIREMNÍ KULTURY	51
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	54
4. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY EMPIRICKÉ ČÁSTI.....	55
4.1 DŮVODY VOLBY DANÉ ORGANIZACE PRO VÝZKUM.....	59
4.2 VÝZKUMNÝ PROBLÉM, STANOVENÍ CÍLE VÝZKUMU A HYPOTÉZ.....	60
4.3 METODY A METODIKA VÝZKUMU.....	61
4.4 KVANTIFIKACE, ANALÝZA A INTERPRETACE ZJIŠTĚNÝCH ÚDAJŮ.....	63
4.5 VYVOZENÍ DÍLČÍHO ZÁVĚRU Z VÝSLEDKŮ VÝZKUMU.....	88
ZÁVĚR.....	91
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	94
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	99
SEZNAM GRAFŮ.....	100
SEZNAM TABULEK	101
SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

Diplomová práce na téma „Efektivní vedení lidí v organizaci“ se zabývá řízením lidských zdrojů v podmínkách konkrétní organizace. Práce je založena na poznacích managementu (řízení lidí ve skupině), jako interdisciplinárního vědního oboru, který zahrnuje poznatky zejména z ekonomie, sociologie, psychologie, práva, matematiky, prognostiky, filozofie apod. ve vazbě na sociální pedagogiku. Úloha sociální pedagogiky při řízení lidí spočívá zejména v humanizaci řídicích postupů, klade důraz na uspokojivé pracovní podmínky, prostředí, pozitivní komunikaci a mezilidské vztahy, spravedlivé odměňování a osobnostní rozvoj pracovníků. Jedná se o opatření, která vedou k uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců a pomohou sladit zájmy a cíle zaměstnanců se zájmy a cíli organizace.

V této práci se budu zabývat analýzou řízení lidských zdrojů a hledáním prvků řízení ovlivňujících úspěšně vedení lidí v organizaci v kontextu s její činností.

Organizace, kde pracuji jako ekonomka, působí ve veřejné správě v sociální oblasti a poskytuje služby sociální péče, sociální prevence a odborné sociální poradenství. V rámci svých služeb se vyznačuje různorodostí profesí a odborností zaměstnanců, za účelem efektivního plnění úkolů a vytýčených cílů jednotlivých sociálních služeb. Hodnotami, které v organizaci ctíme, jsou především komunikace a kooperace. V tomto duchu týmy pracovníků usilují o vytváření příznivé atmosféry na pracovišti, která je pro poskytování sociálních služeb nezbytná, od ní se odvíjí úroveň kvality poskytovaných služeb. Je to oblast, která je víc než jakákoliv jiná, závislá na osobnostních kvalitách zaměstnanců, na jejich lidském přístupu a odborném vzdělání, které umožňuje uspokojování specifických a individuálních potřeb uživatelů. Výběr pracovníků a způsob jejich vedení je základním předpokladem k naplňování těchto cílů.

Teoretická část diplomové práce je zpracována formou přehledové stati na základě studia odborné literatury a uspořádána do tří částí. První kapitola se zabývá historickým vývojem procesu řízení, jeho vývojovými etapami a specifickými přístupy při řízení až po jeho současné manažerské pojetí ve vazbě na koncepci řízení lidských zdrojů. Dále

se zabývá nástroji podmiňujícími efektivitu řízení, jako jsou řídicí techniky, motivace pracovníků, péče o pracovníky a mezilidské vztahy na pracovišti.

Druhá kapitola popisuje cíle a poslání organizace, její postavení ve společnosti, legislativu, která právně vymezuje její činnost, vnitřní organizační strukturu a marketingové řízení organizace ve veřejné správě. Jedná se o nástroje, které působí na efektivnost vedení lidí v rámci vnějších a vnitřních podmínek organizace.

Třetí kapitola je zaměřena na samotné řízení lidí v organizaci, na úlohu personálního útvaru a vedoucích pracovníků, na jejich spolupráci při přijímání, adaptaci, vzdělávání a hodnocení pracovníků, na význam firemní kultury a jejího pojetí v organizaci.

Čtvrtá kapitola, empirická část diplomové práce, se zabývá kvantitativně orientovaným výzkumem realizovaným metodou dotazníku. Popisuje metodiku výzkumu, výběr vzorku respondentů, postup při zpracování údajů zjištěných z dotazníků (kvantifikaci a grafické znázornění), způsob hodnocení zjištěných údajů, jejich analýzu a interpretaci.

Cílem výzkumu diplomové práce je shromáždit údaje, vedoucí ke zjištění **úrovně efektivity** řízení vedoucích pracovníků sociálních služeb a jejich vnímání úrovně řízení samotného vedení organizace, za pomoci míry uplatňování nástrojů a metod souvisejících s organizací práce, vzděláváním a motivací.

Pracovní motivaci zaměstnanců jsem zjišťovala pomocí stanovených hypotéz:

H1: Zaměstnanci, kteří si zvolili práci odpovídající jejich představě o tom, co by v životě chtěli dělat, budou nejvíce preferovat motivy pro výkon práce: pomáhat druhým, týmová spolupráce a komunikace (motivы vztahové) před ostatními motivy.

H2: Zaměstnanci, kteří si zvolili práci z důvodu nedostatku jiných možností, budou nejvíce preferovat motivy pro výkon práce: jistota zaměstnání (motiv existenční) před ostatními motivy.

H3: Zaměstnanci, kteří si zvolili práci na základě své odbornosti, budou nejvíce preferovat motivy pro výkon práce: mzda a odměňování, odbornost, samostatnost, objektivní hodnocení a informovanost (motivы růstové) před ostatními motivy.

Pracovní motivaci jsem hodnotila také z pohledu *uspokojování osobních potřeb zaměstnanců* v oblasti potřeb vztahových (sociálních), existenčních, růstových na úrovni jednotlivých sociálních služeb, vedoucích a zaměstnanců a také z pohledu věku a délky práce u organizace.

Dílčím cílem diplomové práce bylo zjistit míru preferencí schopností a dovedností při výběru nových zaměstnanců vedoucími zařízení. Přijímání zaměstnanců je jedním z klíčových okamžiků, který velmi usnadní jejich následnou pracovní a sociální adaptaci na dané podmínky v organizaci a je mu v tomto ohledu v organizaci věnována velká pozornost a přisuzována významná úloha.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA O PROBLEMATICE EFEKTIVNÍHO VEDENÍ LIDÍ

Zajištění efektivního vedení lidí, je neodmyslitelnou součástí strategie každého podniku. Vědecky a systematicky se řízením odborníci zabývají teprve od konce 19. století. Systém řízení zahrnuje neosobní (tvrdé) prvky řízení, jedná se o proces řízení (zaměřený na řešení potřeb zákazníka), organizaci firmy (zajištění dobré kooperace, komunikace), strategii (zaměřující se na hlavní směry v podnikání) a sílu firmy (v čem je výjimečná). Dále jsou to osobní (měkké) prvky sestávající z hodnot (nejvyšší hodnotou je spokojený zákazník), způsobu řízení (jsou závislé na kvalifikaci a odpovědnosti vedoucích pracovníků) a osobnostního rozvoje zaměstnanců.¹

Vedení probíhá v rámci interakce mezi zaměstnancem (skupinou zaměstnanců) a vedoucím pracovníkem. Úroveň této interakce je závislá na kvalifikaci a chování vedoucího pracovníka (styl řízení) a na kvalifikaci a motivaci zaměstnance. Zaměstnanci, jako lidský kapitál organizace, jsou kombinací inteligence, dovedností a zkušeností a jsou schopni učení se, změny, inovace a kreativního úsilí. Vedoucí pracovníci, řádně motivující toto úsilí, tak zabezpečují dlouhodobé přežití organizace.²

¹ ŘEHOŘ, A., Šigut, Z. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: IMS 2009. 167 s., s. 86 -87.

² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. 787 s., s. 28.

1.1 Historie vývoje proces řízení

Počátky řízení souvisí již s první dělbou práce v prvobytně pospolné společnosti, kdy vznikaly první vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pravidla a normy. Proces řízení (management) definujeme jako proces řízení lidí ve skupině a jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně a účinně dosahují vybraných cílů.³

Prostředí je rozličné, může jim být např. organizace výrobní, zájmová, nezisková, nebo instituce, která zajišťuje na různých úrovních chod státu, ale také rodina apod. Zahrnuje systematické plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování.⁴

K historicky nejvýraznějšímu rozvoji organizací dochází ve starověku. Římské impérium se stalo vzorem pro fungování středověkých i novověkých států a institucí v evropské kultuře. Práce římských úředníků byla postavena na vyspělé legislativě, důmyslné struktuře státního a vojenského aparátu a na silném hospodářství.⁵

Teprve na konci 19. století se řízením zabýváme vědecky a systematicky. Z tohoto pohledu se dá rozčlenit do určitých vývojových etap:

- **Mechanický přístup** (do 20. let 20. století): zahrnuje klasické (podle přesných pravidel), vědecké (řízení práce na základě časové a pohybové studie) a byrokratické (podle hierarchie) styly řízení.
- **Škola lidských vztahů** (20. a 30. léta): spočívala na základě posílení hrdosti a sounáležitosti zaměstnance k pracovní skupině.
- **Humanistický přístup** (40. a 50. léta): je založen na potřebě uspokojování osobního rozvoje jedince jako hlavního pracovního stimulu.
- **Moderní názory** (60. a 70. léta): snaha nalézt univerzální princip, který objasní veškeré organizační dění a víra, že působení organizací lze objasnit racionálně. V tomto období roste kvalifikace pracovníků, je potřebná interní spolupráce zaměstnanců, manažerů a vlastníků z důvodu neustále se zesilující konkurence. Jsou

³ ŘEHOR, A., Šigut, Z. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: IMS 2009. 167 s., s. 7.

⁴ BĚLOHLÁVEK, F., Košťan, P. *Management*. Olomouc: Nakladatelství Rubico, 2001. ISBN-10: 80-85839-45-8. 648 s., s. 24.

⁵ BĚLOHLÁVEK, F., Košťan, P. *Management*. Olomouc: Nakladatelství Rubico, 2001. ISBN-10: 80-85839-45-8. 648 s., s. 33 – 34.

využívány systémy řízení výroby systémem podílnictví na zisku, později i na vlastnictví.

- **Postmoderní názory** (80. a 90. léta): snaží se vyhnout zjednodušením, akceptuje složitost světa a podává vlastní řešení dílčích problémů. Postmoderní představy jsou velmi blízké modernímu chápání světa tak, jak ho interpretují moderní filozofické nebo i přírodovědné přístupy, například kvantová mechanika, teorie chaosu (nemožnost předvídat změny) aj., projevují se rozsáhlým využíváním výpočetní techniky, nástupem automatizace do výroby, robotizace, širokým využíváním telekomunikace.⁶

Z předchozího popisu je patrný zákonitý vývoj procesu řízení od zaměření se na konkrétní úkony přes postupné uvědomování si důležitosti lidského elementu a humánního přístupu k němu, až po rozpoznání všech souvisejících vlivů v závislosti na neustále měnícím se světě. Historie řízení vypovídá o dlouholeté snaze nalézt způsob jak zajistit maximální efektivnost vedení lidí.

V průběhu téměř sto let bylo tak vytvořeno velké množství specifických přístupů, což vedlo k tomu, že analýza managementu, vědy a teorie managementu a manažerské činnosti je velmi členitá. Z pohledu analýzy jej lze pro přehled seřadit do následujících kategorií:

- **empirický, respektive případový přístup** – z praktických zkušeností pozitivních i negativních jsou tvořeny postupy pro využití při plnění manažerských funkcí,
- **interpersonální behavioristický přístup** – vede manažery k pochopení, co lidé dělají,
- **skupinové chování** – výzkum lidí jako prvků skupinového chování, zjistil, že sociální hodnoty a postoje, jsou příčinou toho, že systém se snaží dosáhnout rovnováhy, jakmile je narušován,
- **spolupracující sociální systémy** – úkolem vedoucích pracovníků je zabezpečování systémové spolupráce prostřednictvím společného úsilí v organizaci,
- **sociálně-technické systémy** – experimenty v Hawthornově továrně prokázaly, že mimo jiné na zvýšení produktivity práce působí také faktory, jako jsou morálka, uspokojující vzájemné vztahy mezi členy skupiny (pocit sounáležitosti)

⁶ BĚLOHLÁVEK, F., Košťan, P. *Management*. Olomouc: Nakladatelství Rubico, 2001. ISBN-10: 80-85839-45-8. 648 s., s. 34 – 44.

a management, který chápe lidské chování a podporuje mezilidské vztahy (Hawthornův účinek),

- **teorie rozhodování** - poznání řízených i řídicích procesů pro potřebu racionálního rozhodování. Snahou manažera je nalézt reálné alternativní možnosti jak dosáhnout cílů za daných podmínek a omezení,
- **systemový přístup** – snahou je vytvořit systém jako komplex (soubor) prvků, částí, činitelů nebo jevů spojených vzájemnými vztahy (vzájemným působením), kdy tímto vzniká vyšší kvalita řízení než je kvalita jednotlivých izolovaných prvků,
- **matematický přístup, respektive „věda managementu“** – kvantitativní přístup, kdy je využíváno IT, metody operačních analýz, matematická statistika, teorie her,
- **situační přístup** – schopnost pružně reagovat na nové situace, v nichž se organizace nachází např. na styly vedení pracovníků, strategie organizace apod.,
- **Mintzbergovy manažerské úlohy** – Mintzberg zjistil, že manažeři nevykonávají činnosti jako jsou plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování, ale činnosti, které rozdělil do deseti manažerských úloh, mezilidské úlohy (reprezentativní úloha, úloha vedoucího, prostředníka) informační úlohy (sdělování a přijímání informací, úloha mluvčího) rozhodovací úlohy (úloha podnikatele, odstraňovatele rušivých vlivů, alokátora zdrojů, vyjednavče),
- **McKinseyův rámeček „7S“** – struktura, strategie, systémy řízení, styl vedení, spolupracovníci, sdílení hodnot, schopnosti,
- **operační přístup** – propojení vědy a teorie řízení zaměřené na řízení s manažerskou prací.⁷

Vhodně zvolený přístup a jeho uplatnění v praxi, tak zvyšuje management na umění. Umění efektivně využívat potenciál lidí v pracovním procesu, v konkrétních podmínkách daného prostředí, bez kterých se žádná organizace neobejde.⁸

⁷ ŘEHOŘ, A., Šigut, Z. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: IMS 2009. 167 s., s. 15 - 32; OBST, O. a kolektiv autorů. *Základy obecného managementu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1365-5. 74 s., s. 14 – 20.

⁸ ŘEHOŘ, A., Šigut, Z. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: IMS 2009. 167 s., s. 15 - 32

1.2 Současné pojetí procesu řízení

Současné pojetí procesu řízení se vyznačuje změnami koncepce práce personálního útvaru, postupným vývojem od pojetí administrativního personálního řízení přes pojetí sociálně-liberální až k pojetí současnému (modernímu) manažerskému (antropocentrickému), to znamená, že realizací procesu řízení v podniku se zabývá personální útvar ve spolupráci s vedoucími pracovníky.⁹

Personální útvar představuje většinou samostatnou část organizační struktury podniku, soustřeďuje pracovníky s kvalifikací pro řešení úkolů spojených s personálním řízením a odpovídá za celkovou koncepci personální politiky a její realizaci v celém podniku. Personální řízení je systém vzájemně spjatých činností zaměřených na: prognózování, plánování, vyhledávání, výběr, přijímání, adaptaci, propouštění pracovníků, jejich odborný rozvoj, zvyšování kvalifikace, hodnocení výkonu a posuzování pracovníků, utváření pracovních pozic, osobní rozvoj, řízení kariéry, motivaci odměňování, vytváření pracovních podmínek s ohledem na ochranu zdraví a bezpečnost při práci, s ohledem na rozvoj výkonnosti a humanizaci práce, pracovní spokojenost a stabilizaci pracovníků, vytváření dobrých a produktivních pracovních vztahů, vztahu pracovníka k firmě, vztahu mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, formování a rozvoj podnikové kultury.¹⁰

Současná koncepce řízení lidských zdrojů se od původního klasického pojetí personální práce (personálního řízení správního nebo personálního řízení) odlišuje zejména:

- strategickým přístupem k personální práci a ke všem personálním činnostem (zaměření na dlouhodobou perspektivu),
- orientací na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, sociální rozvoj a životní způsob apod.),
- personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (stává se součástí jejich kompetence

⁹ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS, 2008. 101 s., s. 18 – 19.

¹⁰ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS, 2008. 101 s., s. 6 a 10.

ve smyslu neustálého rozvoje vlastního potenciálu vedoucího ke konkurenční výhodě pro něho osobně i pro organizaci¹¹),

- personální práce se stává páteří, nejdůležitější oblastí řízení organizace,
- klade mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů,
- na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků,
- na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.¹²

Manažerské pojetí personálního řízení vychází z odpovědnosti manažera za proces řízení. Jeho úkolem je efektivní využití schopností lidských zdrojů a rozvoj lidských zdrojů za pomoci nástrojů pro optimální řízení, kterými jsou **organizace práce**, stanovení **kvalifikačních požadavků** pro jednotlivá pracovní místa a stanovení programu **rozvoje kvalifikace a řízení motivace**. Manažer odpovídá za úroveň výkonnosti personálu organizace.¹³

Manažer pro řízení lidských zdrojů by měl patřit k vrcholovému managementu a měl by spolupracovat s liniovými manažery. Podmínkou jejich efektivní spolupráce je vypracovaná metodika, vymezující kompetence pracovníků personálního útvarů a vedoucích pracovníků, tak aby nedocházelo k nejasnostem při výkonu práce a tím k případným neshodám. V tomto ohledu je důležité, aby při tvorbě takového dokumentu všechny zúčastněné strany spolupracovali.

Na tuto problematiku byl zaměřený výzkum, který provedl Institute of Personnel and Development ve Velké Británii a z něj vyplynuly následující závěry: „*Jestliže mají linioví manažeři efektivně převzít větší odpovědnost za personální řízení, musí být od samého začátku jasně definována a pochopena pravidla a odpovědnosti personálních a liniových manažerů. Je třeba, aby personální útvar poskytoval podporu týkající se zajištění procedurálního rámce, rad a vedení ve všech záležitostech personálního řízení a zabezpečoval vzdělávání liniových manažerů tak, aby měli pro vykonávání svých nových povinností odpovídající dovednosti a znalosti.*“¹⁴

¹¹ VETEŠKA, J., Tureckiová, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-1770-8. 160 s., s. 42.

¹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3. 367 s., s. 16.

¹³ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS, 2008. 101 s., s. 18 – 19.

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 1999. ISBN 80-7169-614-5. 963 s., s. 94.

1.3 Styly řízení, řídicí techniky

Styly řízení nebo také řídicí techniky jsou způsoby, jakým manažeri vedou své pracovníky, organizují způsob jejich práce, aby dosáhli *efektivnosti práce* pracovních skupin, oddělení i celých organizací.¹⁵ Postupným vývojem názorů na to co je podstatné a významné pro efektivní vedení lidí se dospělo k poznání, že jsou to rysy osobnosti vedoucího, určitý způsob chování, vedoucí k týmové spolupráci a schopnost zohledňovat aktuální situaci. To vše dohromady vytváří jedinečný styl řízení každého vedoucího pracovníka.

Vývoj názorů na styl vedení se postupně utvářel od 20. let 20. století. Na počátku se pozornost soustředila *na rysy osobnosti*, charakterizující dobrého vedoucího a vesměs se shodli na tomto rozdělení:

- *schopnosti rozumové* (inteligence) – koncepční, operativní a pružné myšlení,
- *znalosti a dovednosti* – odborné (strojírenství, stavebnictví, účetnictví) a znalost managementu (obecné znalosti řízení), dovednosti získané praxí (komunikační dovednosti, vedení a motivování lidí, organizace práce a řízení času),
- *vlastnosti osobnosti* – vyjadřují stálý způsob chování (asertivita, citová stabilita, komunikativnost, vcítění se do jiných, odpovědnost, vytrvalost a důslednost, pružnost),
- *postoje* – postihují vztah člověka k jiným lidem, předmětům a skutečnostem (orientace na výkon, na výsledek práce, na zákazníka, na tým, oddanost vůči firmě, čestnost, oddanost vůči morálním hodnotám).¹⁶

Koncem 40. let se objevuje nový přístup – úspěšný vedoucí se vyznačuje *správným způsobem chování*.¹⁷

Správný způsob chování vedoucího můžeme charakterizovat jako chování člověka, který dokáže udržet vlastní ego na uzdě, umí se postarat o podřízené a chová se slušně. Umí si lidi získat přirozenou autoritou (má znalosti, umí poradit, je přátelský, ale přesto šéfovský), plní své sliby, je spravedlivý, není alibista, umí rozhodnout za všech

¹⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0. 92 s., s. 12..

¹⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0. 92 s., s. 14.

¹⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0. 92 s., s. 13.

okolností, vždy a za všech okolností si zachovává svou tvář, je zvyklý respektovat důstojnost každého s kým jedná, nepodléhá stereotypům, snaží se vycházet svým zaměstnancům vstříc, pamatuje si svá rozhodnutí.¹⁸

Koncem 60. let začíná převládat *situationalistický přístup*, který zdůrazňuje situaci. Každá situace vyžaduje jiný styl řízení, vychází ze základní filozofie: „lidé jsou různí, vedoucí jsou různí a situace, ve kterých manažeři pracují, jsou také různé.“ Proto je nutné při řízení lidí vždy vhodně kombinovat všechny tři základní faktory.¹⁹

Počátkem 80. let se objevují nové názory na vedení lidí, souhrnně nazvané „*Nové vedení*“. Zdůrazňuje emocionální, citovou stránku vedení lidí. Dobrý vedoucí se vyznačuje charismatem, silou osobnosti, která mu umožní získat lidi a strhnout je pro plnění cílů organizace.²⁰

Volba stylu řízení nezávisí pouze na manažerovi, ale také na zkušenostech, schopnostech a znalostech lidí, které vede, na jejich zralosti. To ovlivňuje, zda zvolí způsob:

- příkazování – vede krok za krokem, vhodný pro lidi nezralé, kteří si nevědí rady,
- přesvědčování – vedoucí vysvětluje svá rozhodnutí a získává je pro aktivní plnění úkolů, vhodné pro již zkušenější pracovníky,
- participování – postup si pracovník volí již sám a vedoucí rozhoduje společně s ním,
- delegování – vedoucí pouze pomáhá překonávat mimořádné okolnosti a věnuje se strategickým záležitostem, vhodné pro odborně a psychologicky vyspělé pracovníky.²¹

Hlavním posláním vedoucího pracovníka je rozvoj zralosti všech členů týmu podle jeho vlastností, schopností a dovedností, do takové úrovně, aby byl tým sám schopen dosahovat vytýčených cílů. Při tom musí mít vedoucí na paměti ještě další významnou skutečnost a to, že s řízením musí nejprve začít sám u sebe, pak může řídit ty ostatní.

¹⁸ HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1. 128 s., s. 52 – 59.

¹⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0. 92 s., s. 13.

²⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0. 92 s., s. 14.

²¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0. 92 s., s. 18.

Musí jít příkladem. Není totiž dostatečně prokázáno to, že je možné řídit druhé lidi, sebe sama ovšem může řídit vždy.²²

1.4 Motivace pracovníků

Řízení motivace pracovníků v rámci efektivního využití schopností lidských zdrojů patří k jednomu z nejúčinnějších nástrojů, který přispívá k růstu produktivity práce a dobrý manažer se vyznačuje zejména tím, že má schopnost motivovat podřízené k plnění pracovních úkolů.²³

Motivace zahrnuje širokou třídu jevů podněcujících člověka k určitému jednání. Do této třídy patří potřeby, zájmy, záliby, sklony, postoje, názory, mínění, přesvědčení, ideály, životní cíle, hodnotová orientace. Tuto třídu jevů nazýváme motivační dispozice. Usuzujeme na ně z chování člověka, nebo jsme odkázáni na to, co nám člověk o motivech svého jednání sám řekne. *Podstata umění motivovat spočívá* v tom, že nadřízený dovede na své podřízené působit takovými prostředky (stimuly), které u nich vyvolávají žádoucí pracovní jednání (pozitivní motivování), nebo je odrazují od chování nežádoucího (negativní motivování).²⁴

Míra uspokojení motivačních dispozic může vést ke zvýšenému pracovnímu výkonu, pouze tehdy, pokud bereme v úvahu, že různé typy lidí dávají přednost různým motivům:

- **peníze** – lidé jimi silně motivováni jsou pro vedoucího značným přínosem, má-li finance k dispozici, dostane z nich maximum,
- **osobní postavení** – snaha být úspěšný kvůli postavení, nebezpečné však je, když o osobní postavení usiluje nikoliv prací, ale intrikami,
- **pracovní postavení, výkon** – lidé jsou motorem, energií firmy, pokud se jim nedaří, dělají všechno pro to, aby ostatní překonali,

²² DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-189-8. 205 s., s. 7.

²³ VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*. Brno: IMS Brno, 2007. 223 s., s. 183.

²⁴ VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*. Brno: IMS Brno, 2007. 223 s., s. 183.

- **přátelství** – pro ně je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti, neradi se hádají, raději ustoupí,
- **jistota** – raději se spokojí s málem, ale musí to mít jisté, hodně se řídí předpisy a neradi riskují,
- **odbornost** – lidé preferující profesionální rozvoj, chtějí vyniknout ve své profesi a neumějí si představit, že by měli dělat něco jiného,
- **samostatnost** – chtějí o všem rozhodovat sami, těžko snášejí nějakého nadřízeného – vše si nakonec udělají podle svého,
- **tvořivost** – potřeba vytvářet něco nového, člověk má rád takovou práci, při které se může přemýšlet a vymýšlet nové věci.²⁵

Z praxe víme, že motivů je u člověka obvykle více, že jeden je vždy dominantní, a to v závislosti na jeho osobnosti a na aktuální životní situaci. Zaměstnanec je také schopen vyhodnotit, co je organizace schopna nabídnout, a to s ohledem na další okolnosti a motiv tomu přizpůsobit.

V oblasti motivace pracovního jednání je možné setkat se s řadou teoretických konstrukcí, které nacházejí větší či menší využití v podnikové praxi. Ve vazbě na některé z nich je možné prokázat, že organizace díky nim nejen zvyšuje pracovní spokojenost v pasivním slova smyslu, ale v mnoha souvislostech má stimulační funkci, neboť iniciuje a posiluje výkonnost a pracovní ochotu pracovníků.²⁶

Nejznámější teorie motivace využívané při motivování v rámci organizace:

- Teorie instrumentalisty (člověk pracuje pouze pro peníze),
- Maslowova teorie potřeb,
- Herzbergova teorie,
- Motivační teorie C. P. Alderfera,
- Teorie kognitivní (motivem je očekávání, dosahování cílů, volba chování vedoucí k uspokojování potřeb, spravedlnost při hodnocení a odměňování),

²⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0. 92 s., s. 42 - 43.

²⁶ BEDRNOVÁ, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3. 559 s., s. 498.

- Teorie atribuce (jak vysvětlujeme výkon vynaložený pro dosažení cíle, např. díky schopnostem, úsilí, obtížností úkolů nebo štěstím).²⁷

Nejčastěji využívané motivační teorie v praxi:

- Maslowova hierarchie potřeb, která je stále zajímavá a má značný vliv mezi manažery. Je založena na principu, že uspokojením potřeby nižší se stává dominantní potřebou potřeba vyšší. Uvedená tabulka obsahuje potřeby dle jednotlivých úrovní Maslowova systému a jejich způsob uspokojování zaměstnanců v prostředí firmy:

Tabulka č. 1 *Uspokojování zaměstnanců v prostředí firmy dle Maslowova systému*²⁸

Fyziologické potřeby:	ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí:	dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti
Potřeba sounáležitosti	vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce atd.
Potřeba uznání a ocenění:	peníze, pochvala
Potřeba sebeaktualizace:	dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti

Zdroj: Bělohlávek F., Jak řídit a vést lidi, Praha, 2000.

- Motivační teorie Alderfera (je podložena výzkumem) relativizuje posloupnost uspokojování potřeb jednotlivce a prokazuje, že toto pořadí neplatí v obecné podobě, nýbrž závisí na struktuře konkrétní osobnosti a redukoval počet úrovní na tři:

- **potřeby existenční** – existence, fyziologické bytí, jistota, bezpečnost,
- **potřeby vztahové** – sociální vztahy.
- **potřeby růstové** – rozvoj osobnosti, uznání, seberealizace.²⁹

- Rovněž Herzbergova koncepce se zabývá zdroji pracovního uspokojení či neuspokojení. Vychází z toho, že přání zaměstnanců se dělí do dvou skupin, jedna

²⁷ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS, 2008. 101 s., s. 37.

²⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0. 92 s., s. 41.

²⁹ BEDRNOVÁ, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3. 559 s., s.499.

se soustředí na potřeby osobního růstu, druhá na slušné zacházení v oblasti odměňování, pracovních podmínek a administrativních postupů (dvoufaktorový model). Ústředním aspektem teorie je poznatek, že management je schopen zvyšovat výkon a motivaci pracovníků pouze změnami motivačních faktorů. Tzn. vytvářením takových pracovních úkolů a pracovních míst, které budou maximalizovat příležitosti k dosažení vnitřního uspokojení z práce a budou dávat příležitost k osobnímu rozvoji, tento proces je znám pod pojmem „*obohacování práce*“. Jedná se o takové pracovní úkoly a místa, které budou povzbuzovat pocit odpovědnosti, usnadňovat personální rozvoj, zvyšovat uznání.³⁰

Výše uvedené teorie se zabývají příčinami lidského chování (motivy nebo potřebami a vztahy mezi nimi a chováním), neméně důležité je vědět ***jak probíhá proces motivace pracovní činnosti***. Podle teorie očekávání (exspektance) je k tomu aby pracovník vyvinul úsilí, třeba splnit tři podmínky:

- jeho ***úsilí*** musí být následováno přiměřeným ***výsledkem***,
- ***výsledek*** jeho činnosti musí být následován ***odměnou***,
- tato ***odměna*** musí mít pro pracovníka ***význam***.
- Teprve pak dochází k zahájení činnosti a k jejímu pokračování.³¹

Vytvářením pracovního prostředí, vyvíjením politiky a postupů, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců je součástí motivační strategie podniku. Tyto strategie by se měly zabývat:

- měřením motivace za účelem zjištění oblastí, v nichž je třeba lépe motivovat,
- zajištěním toho, aby měli zaměstnanci pocit, že si jich organizace váží a oceňuje je,
- formováním odpovědného a angažovaného chování a oddanosti zaměstnanců,
- vytvářením takového klimatu v organizaci, který bude posilovat motivaci,
- zlepšováním dovedností v oblasti vedení lidí,
- vytvářením pracovních úkolů a pracovních míst,
- řízením pracovního výkonu,
- řízením odměňování,
- používáním metod modifikace chování.³²

³⁰ VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*. Brno: IMS Brno, 2007. 223 s., s. 40 - 41.

³¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0. 92 s., s. 45 - 46.

³² ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 1999. ISBN 80-7169-614-5. 963 s., s. 310.

Neustálé uspokojování základních hodnot (zvyšování hmotné odměny, odstraňování nedostatků pracovního prostředí) nemůže být trvalým zdrojem motivace pracovníků. Účinným motivačním nástrojem se stává uspokojování *sociálních potřeb a potřeb růstu* (sebeaktualizace).³³

1.5 Péče o pracovníky a význam vztahů na pracovišti

Sociální potřeby a potřeby růstu může zaměstnavatel účinně saturovat v rámci péče o pracovníky, která zahrnuje aktivity zaměstnavatele, související s jeho podnikovou kulturou, která působí motivačně, ovlivňuje vztahy na pracovišti zejména k zaměstnavateli a atmosféru na pracovišti. Neoddělitelně souvisí s pracovními podmínkami na pracovišti se zařízením a vybavením pracovního prostředí apod.

Péče o pracovníky je činností, kterou se zabývá jednak personální útvar, jednak linioví manažeři. Je součástí personální politiky podniku, kterou sleduje zaměstnavatel své zájmy při respektování celospolečenských zájmů a zájmů pracovníka. Její spektrum vlivu je velmi rozmanité a široké. Péče o pracovníka je vedle odměňování používána potencionálními pracovníky pro porovnání organizace s organizacemi jinými. Náležitá pozornost péči o pracovníky zvyšuje spokojenost pracovníků (utlumuje aktivitu odborů) a přispívá ke zlepšení pracovních vztahů. Péče o pracovníky má značný význam pro stabilitu pracovníků a redukci nežádoucí fluktuace.³⁴

Existuje široká škála forem péče o pracovníky odpovídající zvyklostem a kultuře dané země. Dá se rozdělit do tří skupin:

- **povinná péče** daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší nadpodnikové úrovně,
- **smluvní péče** daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,

³³ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0. 92 s., s. 51.

³⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3. 367 s., s. 321 -322.

- **dobrovolná péče**, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

V nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky tyto oblasti:

- pracovní dobu a pracovní režim,
- pracovní prostředí (ergonomie, světlo, teplo, barvy, rostliny apod.),
- bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci,
- personální rozvoj pracovníků (vzdělávání profesní a osobní),
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám,
- péče o životní prostředí.³⁵

„Péče o pracovníky a pracovní podmínky se odrážejí v míře spokojenosti pracovníků a bezprostředně ovlivňují pracovní vztahy.“³⁶

Význam mezilidských vztahů vznikajících na základě **sociální interakce při společné činnosti** tkví v tom, že dochází k vzájemné výměně způsobu chování, v níž jedna osoba je sociálním podnětem pro chování druhé osoby. Chování při interakci se liší podle zúčastněných subjektů a podle situací (interakce pracovní, pedagogické, rodinné), probíhá při nich sociální komunikace (verbální nebo neverbální), poznávání (sociální kognice) a ovlivňování.³⁷

Mezilidské vztahy mohou být negativní nebo pozitivní. Úkolem personálního útvaru ve spolupráci s vedoucími pracovníky je usilovat o žádoucí mezilidské vztahy na pracovišti na všech úrovních, jelikož pracovní vztahy výrazně determinují efektivnost všech ostatních personálních činností.³⁸

V organizaci lze členit pracovní vztahy takto:

- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením, zpravidla odbory,
- vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem, popř. vedením organizace,
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným,

³⁵ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS, 2008. 101 s., s. 71.

³⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3. 367 s., s. 320.

³⁷ NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář, 1995. ISBN 80-85255-74-X. 397 s., s. 285.

³⁸ VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*. Brno: IMS Brno, 2007. 223 s., s. 173.

- vztahy k zákazníkům a veřejnosti,
- vztahy mezi spolupracovníky.³⁹

Vztahy nadřízenosti a podřízenosti v organizaci určuje organizační struktura, spolu s vnitřními pravidly a normami, které podrobně specifikují činnost zaměstnanců, jejich kompetence a odpovědnost, modifikovány napříč profesním spektrem, růzností danou vzděláním a osobností zaměstnanců jsou odrazem názorů managementu na fungování organizace. Vzniká tak jedinečný systém mající vliv na podnikové klima a ovlivňující zaměstnanecké vztahy a tím atmosféru na pracovišti.

Atmosféra zaměstnaneckých vztahů, může být **dobrá, špatná nebo neutrální**, podle toho, do jaké míry:

- vedení podniku a pracovníci si navzájem důvěřují,
- vedení podniku jedná s pracovníky slušně a ohleduplně,
- vedení podniku jedná ohledně svých kroků a záměrů otevřeně - politika a procedury zaměstnaneckých vztahů jsou průhledné,
- v každodenním styku jsou udržovány harmonické vztahy, vyústující spíše do dobrovolné a chtěné spolupráce než do nechtěné a zdráhavé poslušnosti,
- je konflikt, pokud k němu dojde, řešen bez uchylování se k použití krajních prostředků a řešení sporu se dosahuje pomocí integračních postupů, které vyústí do řešení, v němž dosahují zisku obě strany,
- pracovníci jsou obecně oddáni zájmům organizace a rovněž jak dalece s nimi vedení podniku jedná jako se zainteresovanými osobami a partnery, jejichž zájmy by měly být chráněny tak, jak jen je to možné.³⁹

K utužování vztahů zaměstnanec a vedoucí, organizace a zaměstnanec nebo mezilidských vztahů mezi zaměstnanci navzájem je vhodné využít všech možností, které formují právě pozitivní zaměstnanecké vztahy v organizaci:

- úsilí o získání oddanosti - **získat „mysl a srdce“** pracovníků a přimět je, aby se ztotožnili s organizací, aby sami vynaložili větší úsilí pro věc organizace a neopouštěli ji a zajistili tak návratnost prostředků vynaložených na jejich vzdělávání a rozvoj,

³⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. 787 s., s. 633 - 634.

- důraz na vzájemnost - *přesvědčit pracovníky, že „jsme v tom spolu“* a že zájmy vedení podniku jsou v souladu se zájmy pracovníků,
- organizace komplementárních forem *komunikace*, jako například týmový brífink vedle tradičního kolektivního vyjednávání - tj. přistupovat k pracovníkům spíše přímo,
- využití vhodných způsobů zapojování pracovníků, jako jsou kroužky kvality nebo zlepšovateľské skupiny,
- důraz na týmovou práci,
- harmonizace podmínek zaměstnání pro všechny pracovníky.⁴⁰

Cílem moderního řízení zaměstnanců je efektivní organizace interakcí a jejich humanizace, na základě schopnosti vedoucího vcítit se do prožívání a myšlení podřízených, snahy o jejich poznání, plynoucí ze skutečného ne předstíraného zájmu, respektování jejich názorů, účinné komunikace, uvážlivého trestání a spravedlivého odměňování. Opatření, která povedou k uspokojení sociálních potřeb zaměstnanců, pomohou sladit zájmy a cíle jednotlivců se zájmy a cíli organizace a realizují humanizaci práce.⁴¹

⁴⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. 787 s., s. 621.

⁴¹ VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*. Brno: IMS Brno, 2007. 223 s., s. 193 – 194.

2. VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ PODMÍNKY OVLIVŇUJÍCÍ EFEKTIVNOST VEDENÍ LIDÍ V ORGANIZACI

Druhá kapitola popisuje cíle a poslání organizace, její postavení ve společnosti, legislativu, která právně vymezuje její činnost, vnitřní organizační strukturu a marketingové řízení její hlavní činnosti. Jedná se o nástroje působící na efektivitu vedení lidí v rámci vnějších a vnitřních podmínek. Popis realizace řídicí činnosti v organizaci umožní porovnat, do jaké míry jsou teoretické poznatky o nástrojích vedoucích k efektivnímu řízení uplatňovány v praxi.

2.1 Vnější podmínky ovlivňující činnost organizace

Organizace byla za účelem poskytování sociálních služeb zřízena územně samosprávním celkem Statutárním městem Brnem, jako příspěvková organizace. Je tedy právnickou osobou veřejného práva, tzn., že vzniká nebo zaniká rozhodnutím zřizovatele. Jejím zakládacím dokumentem je Zřizovací listina. Zřizovací listina obsahuje základní ustanovení (název, sídlo, zřizovatele, IČ organizace), předmět hlavní činnosti, který je zaměřen na služby sociální péče, sociální prevence a odborného sociálního poradenství dle zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb., organizační uspořádání (to sestává z jednotlivých organizačních složek zajišťujících sociální služby), pravomoci statutárního orgánu (ředitele organizace), majetek (jeho svěření a způsob nakládání s majetkem města) a způsob hospodaření s finančními prostředky dle zákona o rozpočtových pravidlech č. 250/2000 Sb., závěrečná ustanovení (nabytí účinnosti). V příloze č. 1 a 2 Zřizovací listiny je vypsán seznam nemovité majetku města Brna a České republiky.⁴²

Obec je při rozhodování o zřízení příspěvkové organizace vázána tím, že účelem zřízení příspěvkové organizace mohou být pouze takové činnosti a záležitosti, které spadají do samostatné působnosti zřizovatele. Příspěvkové organizaci svěřuje zřizovatel

⁴² Zřizovací listina Centra sociálních služeb, příspěvkové organizace, Tábor 22/2298, 616 00 Brno, Brno 2009.

do správy svůj majetek. S ohledem na odpovědnost veřejné správy (k majetku obce a k hospodaření s jejím rozpočtem) stanovené zákonem je za velmi významný rys příspěvkových organizací považována skutečnost, že jako jediný typ právnické osoby, zřízené obcí má k ní rozpočtový vztah. Tzn., že finanční prostředky z rozpočtu zřizovatele nejsou příspěvkové organizaci poskytovány smlouvou, ale rozhodnutím zřizovatele o výši příspěvku.⁴³

Dalším *podstatným rysem veřejné organizace* je, že je povinna vykonávat úkoly stanovené v zákonech a jiných právních předpisech, na rozdíl od soukromé organizace, která si určuje své cíle a úkoly i metody potřebné k dosažení cílů sama.⁴⁴

Organizace svým postavením ve společnosti pomáhá naplňovat cíle státu v oblasti sociální politiky, která je součástí politiky každé vyspělé společnosti, usilující o vytváření podmínek, které omezují příčiny sociální nerovnováhy a zajišťují předpoklady pro harmonický vývoj jedinců, skupin i společenských celků. Sociální politika je ovlivněna nejen její ekonomickou situací, ale i filozofií, kulturou, společenskými tradicemi, morálními principy, normativními procesy a zákonitostmi.⁴⁵

2.2 Vnitřní podmínky umožňující činnosti organizace

Podmínky pro zajištění činnosti organizace upravuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který nahradil zákon č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení. Nový zákon je součástí probíhající reformy sociálních služeb v České republice a je v souladu se sociální politikou Evropské unie (EU), a to s modelem sociálního začleňování a prevence sociálního vyloučení.

Předmět zákona o sociálních službách upravuje podmínky pro poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím sociálních

⁴³ MOCKOVČIAKOVÁ, A. a kol. *Příspěvkové organizace*. Praha: MERITUM SEGMENT, ASPI a. s., 2006. ISBN 80-7357-191-9. 292 s., s. 3 – 21.

⁴⁴ MOCKOVČIAKOVÁ, A. a kol. *Příspěvkové organizace*. Praha: MERITUM SEGMENT, ASPI a. s., 2006. ISBN 80-7357-191-9. 292 s., s. 3 – 21.

⁴⁵ NOVOTNÁ, V., Schimmerlingová, V. *Sociální práce, její vývoj a metodické postupy*. Praha: Univerzita Karlova, 1992. ISBN 80-7066-486-5. 125 s., s. 14.

služeb a příspěvku na péči, podmínky pro vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, výkon veřejné správy v oblasti sociálních služeb, inspekci poskytování sociálních služeb a předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách.⁴⁶ Základní východiska současného zákona o sociálních službách se nalézají především v Usnesení vlády ČR ke strategii podpory dostupnosti a kvality veřejných služeb, v tomto usnesení bere vláda na vědomí zmíněnou strategii a v Bílé knize v sociálních službách, která definuje hlavní principy v rámci probíhající reformy sociálních služeb.⁴⁷

Podmínky pro vydání oprávnění k poskytování sociální služby jsou upraveny zákonem v § 79 podmínky registrace. O registraci může požádat kterákoliv právnická nebo fyzická osoba, která splní následující podmínky:

- předloží písemnou žádost,
- potvrzení o bezúhonnosti a odborné způsobilosti,
- zajistí hygienické podmínky,
- disponuje vlastnickým nebo jiným právem k objektu nebo prostorám,
- má zajištěny materiální a technické podmínky odpovídající druhu poskytovaných sociálních služeb,
- na majetek žadatele nebyl prohlášen konkurz.⁴⁸

Ze zákona o sociálních službách dále vyplývá povinnost zajistit informovanost o poskytovaných sociálních službách, vymezuje profese pracovníků, kteří vykonávají odbornou činnost (přímo obslužnou péči) v sociálních službách a jejich vzdělávání, zajistit kvalitu poskytovaných sociálních služeb odpovídající standardům kvality. Kvalita poskytovaných sociálních služeb je kontrolována prostřednictvím tzv. Inspekce kvality sociálních služeb, nyní nově zajišťovanou krajskou pobočkou Úřadu práce ČR.⁴⁹ Zásadní změnu přináší zákon také do způsobu financování sociálních služeb, který má „vícezdrojový“ charakter. Kromě dotací ze státního rozpočtu, kapitoly Ministerstva práce a sociálních věcí, je dalším zdrojem příspěvek na péči, vlastní zdroje uživatelů a příspěvek na provoz od zřizovatele. V období 2007 – 2013 jsou to také finanční prostředky z Evropského sociálního fondu z Individuálního projektu v rámci operačního

⁴⁶ Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 1, odst. 1.

⁴⁷ *Rozvoj sociálních služeb v Jihomoravském kraji a možnost jejich financování ze strukturálních fondů EU*, publikace vydaná v rámci projektu vzdělávání pracovníků sociálních služeb v Jihomoravském kraji, Brno, s. 38.

⁴⁸ Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 79.

⁴⁹ Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Tento zdroj je určen pro financování vybraných sociálních služeb, v našem případě se jedná o azylové domy.⁵⁰

Existence sociálních služeb v rámci sociální politiky státu, se nezakládá pouze na schválení registrace dle zákona, ale dalším kritériem je její potřebnost ze strany občanů. Za tímto účelem jsou vytvářeny Střednědobé plány rozvoje sociálních služeb na území Jihomoravského kraje, které mimo jiné vychází z Komunitního plánování sociálních služeb města Brna. Plánování je v tomto případě velmi efektivním nástrojem řízení, který zajišťuje:

- služby jsou dostupné (kapacitně, místně, časově),
- služby jsou kvalitní,
- reagují na potřeby uživatelů,
- nabídka služeb je přehledná a srozumitelná,
- a peníze jsou vynakládány jen na takové služby, které jsou potřeba.⁵¹

První koordinační skupina, která připravila komunitní plán sociálních služeb města Brna na období 2006 – 2007, se sešla v říjnu 2005. Plánování také usnadňuje získávání finančních prostředků ze strukturálních fondů EU. Dle Nařízení Rady (ES) je vhodné, aby každý členský stát vypracoval ve spolupráci s Komisí národní referenční dokument o své rozvojové strategii, který tvoří rámec pro přípravu operačních programů.⁵² Významnou skutečností umožňující efektivní a bezproblémové fungování organizace je členství v Asociaci poskytovatelů sociálních služeb ČR, která je největším profesním sdružením sdružující poskytovatele sociálních služeb v České republice. Asociace je nezávislé sdružení právnických a fyzických osob, registrovaných poskytovatelů sociálních služeb, sledující jako základní cíl rozvoj a zvyšování úrovně sociálních služeb. Svoji činnost vyvíjí především tím, že:

- zastupuje a hájí zájmy svých členů u státních a ostatních zainteresovaných institucí, zejména předkládáním odborných stanovisek, kvalifikovanou oponenturou a iniciací a podporou žádoucí právní regulace sociálních služeb,

⁵⁰ OP lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) [on line]. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, © 2008 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>.

⁵¹ GALKO, M., Janík R. *Komunitní plán sociálních služeb města Brna pro období 2010 – 2013*. 1. vyd. Brno: Magistrát města Brna, 2009, s. 8.

⁵² Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 ze dne 11.7.2006 o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu a Fondu soudržnosti, s. 27, bod 37, 38.

- zprostředkovává rozšiřování vědeckých a výzkumných poznatků do činnosti poskytovatelů sociálních služeb a předávání tuzemských i zahraničních odborných zkušeností svým členům,
- reprezentuje společné zájmy a potřeby svých členů u veřejnosti v tuzemsku i zahraničí,
- vyvíjí studijní, dokumentační, informační, vzdělávací a expertní činnost.⁵³

Výše uvedené údaje jsou pouze základním, ale nejdůležitějším přehledem zákonných povinností a skutečností v rámci veřejné správy pro realizaci činnosti organizace a určují podobu jejího systému, strategie, cíle a poslání.

2.3 Struktura organizace

Organizace provozuje celkem 24 služeb, 21 sociálních služeb registrovaných dle zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. a 3 služby poskytované dle zákona o sociálně-právní ochraně dětí č. 359/1999 Sb. Jednotlivé organizační složky, ve kterých jsou realizovány odborné služby, v některých je k dispozici více služeb najednou, se nachází celkem v 19 budovách v rámci města Brna.⁵⁴

Organizační struktura podniku, byla vytvořena jako funkční systém pro zajištění chodu všech oblastí jejího provozu. Vychází ze skutečnosti, že proces organizování je systém koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny lidí pracují kooperativně v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů. Máme na paměti, že organizace není nic statického, a že je nutné brát v úvahu neustále probíhající změny uvnitř podniku a také v prostředí, v němž podnik operuje. Důležité je také mít na vědomí, že *organizaci tvoří lidé více či méně schopní vzájemné spolupráce* a tomu se přizpůsobit.⁵⁵

⁵³ O Asociaci poskytovatelů sociálních služeb ČR [on line]. IRESOFT s.r.o., © 2011 [cit. 2012-09-11].

Dostupné z: <http://www.apsscr.cz/>.

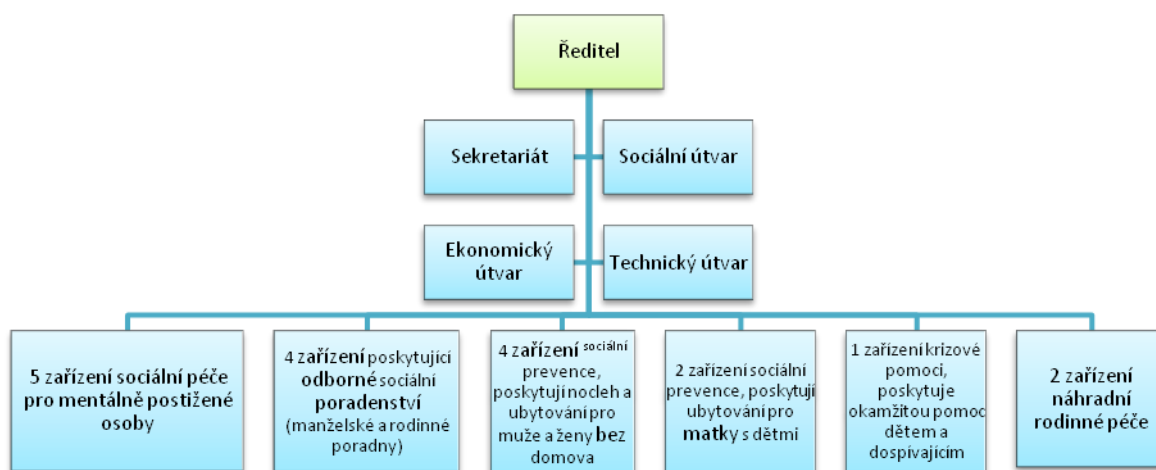
⁵⁴ Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno [on line], [cit. 2012-09-15].

Dostupné z: <http://www.css.brno.cz/index.php?nav01=7925&nav02=8398>.

⁵⁵ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 1999. ISBN 80-7169-614-5. 963 s., s. 366.

Zjednodušená organizační struktura celého podniku znázorněna grafem č. 1 sestává ze středního a vrcholového managementu. Vrcholový management se zabývá správou celé organizace (přímým řízením) a zahrnuje úseky ekonomicko-personální, sociální a technický. Střední management zajišťuje provoz jednotlivých sociálních služeb, služeb odborného sociálního poradenství, sociální péče a sociální prevence. Struktura podniku je takto dostatečně diferencovaná, aby zajišťovala efektivní řízení po stránce formální, ve smyslu rozdělování konkrétních úkolů a odpovědnost za jejich plnění, a praktické, umožňující pracovníkům vzájemně v tomto ohledu komunikovat, kooperovat a chovat se příslušným způsobem. Jinak také řečeno vedoucí organizačních složek nejsou tolik zahlceni administrativou (účetnictvím a personální problematikou) a starostmi o finanční prostředky. Mohou se plně věnovat svému hlavnímu poslání a tak co nejlépe naplňovat cíle organizace.⁵⁶

Graf č. 1 *Organizační struktura Centra sociálních služeb*⁵⁷

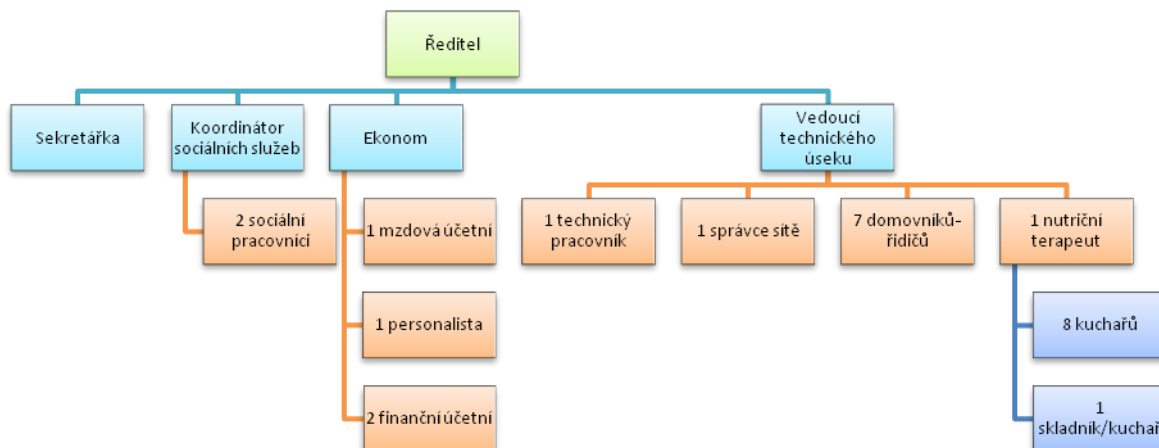


Graf č. 2 rozkrývá organizační strukturu Ředitelství a jeho jednotlivých útvarů na úrovni přímého řízení organizace (na úrovni vrcholového managementu), zajišťované ředitelem, vedoucím technického útvaru, ekonomem a koordinátorem sociálních služeb.

⁵⁶ KOONTZ, H. *Management*. Praha: East Publishing Praha, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8. S 206 -220.

⁵⁷ Graf č. 1 vytvořila autorka diplomové práce.

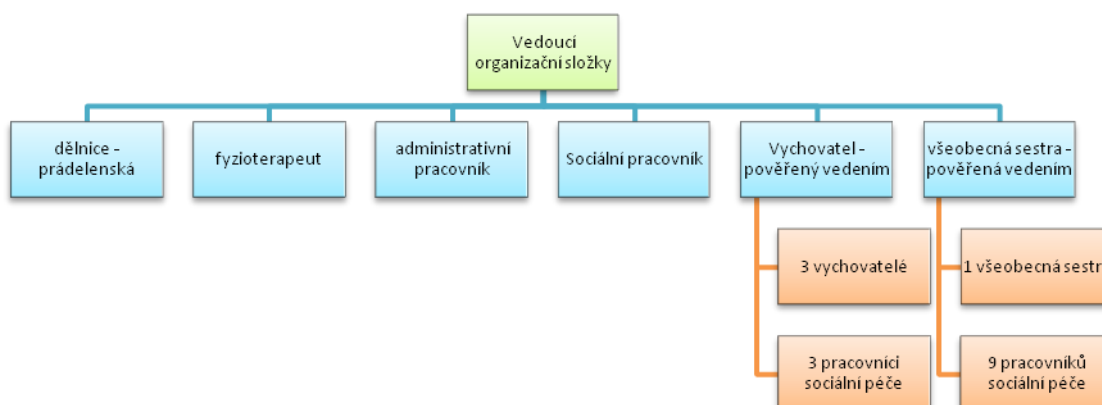
Graf č. 2 *Organizační struktura Ředitelství*⁵⁸



Organizační struktura jednotlivých organizačních složek, zařízení (graf č. 3), je uzpůsobena interním provozním potřebám. Organizační složka je řízena vedoucími pracovníky, kteří zajišťují samotnou činnost v oblasti poskytování sociálních služeb. Uvádím vzorovou strukturu jednoho zařízení, která se od dalších liší pouze počtem a obsahem práce u jednotlivých pracovních pozic, dle typu sociální služby.

⁵⁸ Graf č. 2 vytvořila autorka diplomové práce.

Graf č. 3 *Organizační struktura organizační složky*⁵⁹



Organizační složky jsou bez právní subjektivity, hospodaří podle rozpočtu, který je součástí rozpočtu organizace, přičemž se řídí obecně platnými právními předpisy, odvětvovými a interními pokyny a směrnicemi při dodržování zásad efektivního vynakládání prostředků rozpočtu. V čele začleněných organizačních složek je vedoucí, kterého jmenuje a odvolává ředitel, nebo ho ustanovuje do funkce na základě pracovní smlouvy v případě, že neřídí dalšího vedoucího pracovníka.⁶⁰

2.4 Cíle a poslání organizace

Centrum sociálních služeb (dále jen CSS), jako příspěvková organizace města Brna, zastřešuje řadu odborných pracovišť poskytujících pomoc, péči a podporu pro občany se zdravotním postižením, odbornou podporu a zázemí pro občany, kteří se dostali do nepříznivé životní či sociální situace, pomoc, ochranu a péči dětem v rámci zákona o sociálně právní ochraně dětí. Jestliže nastane tíživá situace odpovídající těmto

⁵⁹ Graf č. 3 vytvořila autorka diplomové práce.

⁶⁰ *Organizační řád*, Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace: Brno, 2011.

skutečností, naše organizace si přeje, aby služby pro uživatele byly zajištěny na odborné úrovni a v příjemném prostředí.⁶¹

Naším posláním je v souladu s etickým kodexem pracovníků v sociálních službách, poskytovat pomoc a podporu založenou na individuálním přístupu, hodnotách demokracie, lidských právech a sociální spravedlnosti osobám v nepříznivé sociální situaci ve městě Brně.⁶²

Cílem je pomáhat uživatelům žít aktivní a důstojný život v zařízeních organizace za podpory jejich soběstačnosti, poskytovat sociální služby ve vysoké kvalitě a na vysoce odborné úrovni v souladu s individuálními potřebami osob v nepříznivé sociální situaci a dosáhnout jejich sociálního začlenění s podporou umožnit jim využívat přirozených vazeb s okolím.⁶³

Cíle organizace, dle typů jednotlivých sociálních služeb

V případě uživatelů s mentálním a fyzickým (kombinovaným) postižením je to pomoc při uplatňování jejich práv, při řešení jejich osobních záležitostí. Návuk dovedností pro zvládnání péče o vlastní osobu, pomoc při soběstačnosti, rozšíření znalostí a dovedností pro praktický život, pomoc a podporu při vyhledávání pracovního uplatnění apod. Zařízení přizpůsobuje čas potřebám cílové skupiny uživatelů, respektuje jejich přání, zájmy a potřeby. Poskytuje uživatelům volnočasové a aktivizační činnosti v různých kroužcích, např. keramický, výtvarný a počítačový. Realizuje výuku ručních prací, např. batikování, práce na tkalcovském stavu, výrobu dřevěných hraček apod. Organizuje muzikoterapie, tanec, canisterapie, hipoterapie, individuální terapie, kuželky, pétanque, míčové a společenské hry, táboráky, výlety a exkurze. Zajišťuje účast na sportovních a pohybových aktivitách, organizuje vycházky po okolí, a další.⁶⁴

V azylových domech pro matky s dětmi je našim cílem působit na uživatelky a motivovat je k aktivnímu řešení jejich nepříznivé sociální situace a poskytnout jim

⁶¹ Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno [on line], [cit. 2012-09-15].

Dostupné z: <http://www.css.brno.cz/index.php?nav01=7925&nav02=8398>.

⁶² Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno [on line], [cit. 2012-09-15].

Dostupné z: <http://www.css.brno.cz/index.php?nav01=7925&nav02=8398>.

⁶³ Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno [on line], [cit. 2012-09-15].

Dostupné z: <http://www.css.brno.cz/index.php?nav01=7925&nav02=8398>.

⁶⁴ Domovy pro osoby se zdravotním postižením. Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno [on line], [cit. 2012-09-20]. Dostupné z: <http://www.css.brno.cz/index.php?nav01=7925&nav02=8400>.

podporu k jejich psychické stabilizaci. Uplatňované postupy sociální práce mají zejména podpůrný charakter, podporují především jejich postupnou nezávislost na sociálních službách a jejich integraci do společnosti.⁶⁵

V azylových domech a noclehárnách pro muže a ženy se snažíme zaměřit na uživatele možnosti v sociální síti a dopomoci mu k jeho stabilizaci. Jedná se především o kompletaci osobních dokladů a dokumentů, zajištění jeho evidence na UP, zdravotní pojištění atd. Takovéto ukotvení je pro mnoho uživatelů z části i vyřešením jejich obtížné životní situace, a to obzvláště v případech selhala-li přirozená sociální síť a uživatel navíc neví o svých právech a povinnostech nebo nemá sílu svou situaci řešit.⁶⁶

Uživatelům sociální služby manželského a sociálního poradenství (MRP) poskytujeme odborné sociální služby a pomoc při řešení poruch rodinných, manželských, partnerských a jiných mezilidských vztahů tak, aby manželství, rodina i jednotlivci plnili v rámci svých možností optimálně svoji funkci. Pomáháme při řešení závažných společenských problémů, jako je násilí v rodinách, týrání a pohlavní zneužívání dětí, kriminalita mládeže, rasismus, alkoholismus a drogové závislosti, situace rodin nezaměstnaných, rodin se zdravotně handicapovaným členem, situace seniorů, aj. Cílem je pomoci uživatelům služby při začlenění nebo znovuzачlenění do běžné společnosti. Konečným cílem služeb MRP je posílit člověka natolik, aby služby MRP přestal potřebovat a využívat, nebo aby je potřeboval jen v nezbytně nutném rozsahu.⁶⁷

Posláním a cílem Krizového centra pro děti a dospívající je zajištění jejich okamžité pomoci a ochrany pokud se ocitnou bez jakékoliv péče či bez péče přiměřené jejich věku nebo je-li jejich život či příznivý vývoj vážně ohrožen. Děti či dospívajícímu je poskytnuta ochrana a pomoc, která spočívá v uspokojování základních životních potřeb, včetně ubytování, zajištění zdravotní péče (zdravotním zařízením), psychologické a jiné nutné péče. Děti v lůžkové části zařízení jsou umístěny

⁶⁵ Domovy pro matky s dětmi [on line]. Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno [cit. 2012-09-20].

Dostupné z: <http://www.css.brno.cz/index.php?nav01=7925&nav02=8402>.

⁶⁶ Azylový dům [on line], Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno [cit. 2012-09-20].

Dostupné z: <http://www.css.brno.cz/index.php?nav01=7925&nav02=8405>.

⁶⁷ Manželské rodinné poradny [on line]. Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno [cit. 2012-09-20].

Dostupné z: <http://www.css.brno.cz/index.php?nav01=7925&nav02=8403>.

po dobu, která je nezbytně nutná do vyřešení krizové situace. Příjemná atmosféra a „rodinný“ přístup vychovatelek umožňují dítěti rychlou adaptaci na pobyt v zařízení. Je dbáno na to, aby dítě mohlo nadále navštěvovat školu, do které je přihlášené. Zajišťujeme také pomoc dítěti při přípravě do školy, doprovod k lékaři, do zájmových kroužků apod. Ambulantně nabízíme krizovou intervenci v akutních situacích i poradenskou pomoc dětem a rodinám při řešení dlouhodobějších problémů. Poskytujeme psychologickou diagnostiku, terapii i prevenci dítěte postiženého nebo ohroženého jakoukoliv formou deprivace, zanedbávání, týrání či zneužívání. Samozřejmě součástí terapie je navázání úzké spolupráce s rodinou takto postiženého dítěte.⁶⁸

Cíle a poslání organizace v rámci náplně její hlavní činnosti odpovídají účelu, za kterým byla organizace zřízena obcí, a která je definována v předmětu činnosti ve Zřizovací listině. Vedle hlavní činnosti má příspěvková organizace možnost provádět také tzv. vedlejší činnost (hospodářskou), tu ale neprovozujeme.

2.5 Marketingové řízení v oblasti hlavní činnosti

Zajištění efektivnosti řízení v oblasti hlavní činnosti, ovlivňuje také marketingová strategie organizace, která vychází z marketingového mixu 4P (produkt - výsledná, služba nebo výrobek, price - cena, place - distribuční cesty, promotion - propagace), uzpůsobeného konkrétním potřebám našich služeb.⁶⁹

V současné době i neziskové organizace musí brát v úvahu tržní faktory, s ohledem na posun od přímé veřejnoprávní regulace k regulaci založené na trhu, dochází k soutěžení o kontrakty vypsané samosprávou. Pro zajištění konkurenceschopnosti je nutné dodržovat kritéria související s **rozpočtováním** (náklady co nejvíce přiblížit optimální ceně, výše ceny je regulována možnostmi uživatelů, tj. výší jejich příjmů), **plánováním** potřebností daných služeb, s **certifikací a kvalitou poskytování** sociálních

⁶⁸ Krizové centrum pro děti a dospívající [on line]. Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno [cit. 2012-12-30].

Dostupné z: <http://www.css.brno.cz/index.php?nav01=7925&nav02=10375&nav03=10601>.

⁶⁹ KOTLER, P. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 719 – 720.

služeb. Jelikož se, ale nejedná o běžný trh, jsou poskytovatelé stále závislí na veřejném financování, je vytvořen tzv. „*quasi trh*“. Odlišnost je způsobena tím, že tento trh poskytuje služby pro zranitelné osoby, které většinou nejsou v pozici, aby mohli udělat informovanou volbu.⁷⁰

Organizace by měla mít marketingovou strategii, která označuje její hlavní cíle a způsob jejich dosažení. Strategické plánování se zaměřuje na *analýzu vnitřního prostředí* (prodejnost služeb nebo výrobků, vlastní zdroje v podobě financí materiálu, zásob, techniky, technologií a kvalifikace pracovníků), *na analýzu a prognózu vnějšího prostředí* (potencionální zákazníci, konkurence, dodavatelé, věřitelé, makroekonomika, přírodní technologické prostředí, politicko-legislativní, sociální a kulturní prostředí) a na *varianty marketingové strategie* (konkurence schopnost v oblasti nákladů, diferenciací výrobků, specializované zaměření, spojení s dodavateli nebo distributory). Marketingová strategie zahrnuje marketingové plánování, které je v souladu s cíli organizace.⁷¹

Po zpracování strategického plánu následuje zpracování marketingového plánu, který obsahuje klíčové informace pro řízení marketingových činností. Marketingový plán je písemným podkladem pro stanovení pravomoci a odpovědnosti za dosažení vytýčených úkolů. *V neziskových organizacích* zahrnuje rozhodování v těchto otázkách:

- Čím se zabýváme (programové prohlášení, jak ho naplníme).
- Úkoly, záměry, cíle společnosti (kdo jsou naši zákazníci, jaký prospěch hledají).
- Marketingový výzkum (v jakém prostředí pracujeme).
- Analýza vnějšího prostředí - příležitosti a hrozby (s čím musíme pracovat).
- Analýza zdrojů – silné a slabé stránky (jak je zajistíme na základě marketingových aktivit).
- Marketingové úkoly, záměry, cíle (jak sladit úkoly a cíle se zdroji a možnostmi trhu).
- Strategické marketingové plánování (kdy dosáhneme našich záměrů a cílů, kdo je odpovědný za jejich zajištění).

⁷⁰ ČÁSLAVA, P. *Evropské proměny sociálních služeb, Reformy na národních úrovních*, Sociální služby, ročník XI., listopad 2009, s. 29. ISSN 1803-7348.

⁷¹ VACULÍK, J., Keřt, R. *Marketingové řízení I.* Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 134 s., s. 8, 9 - 13.

- Akční plán (jak dalece vyhovuje marketingový plán cílům, případně co v něm změníme).
- Monitorování a kontrola.⁷²

Jelikož je organizace orientovaná na zákazníka začíná a končí veškerá analýza a plánování u něj. Marketingové cíle se týkají uspokojování potřeb a přání zákazníka. Upravují se služby podle jeho potřeb, nepokouší se naopak „upravit“ zákazníka, aby se hodil k tomu, co nabízí. Orientovat se na zákazníka znamená odpovědět na tyto otázky:

- Jaká je cílová skupina marketingových aktivit?
- Kde jsou naši zákazníci a jací jsou?
- Jaké je jejich současné vnímání, potřeby a přání?
- Změní se v budoucnosti jejich potřeby a přání, až bude uplatněna naše strategie?
- Jak jsou zákazníci spokojeni s našimi nabídkami?⁷³

V praxi je marketingová strategie vytvářena v rámci **Komunitního plánování sociálních služeb (KPSS)**. KPSS vychází ze zákona č. 108/2006 S., o sociálních službách, ve kterém se hovoří o tvorbě střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb v rámci jednotlivých krajů. Na jeho tvorbě se podílí tzv. „komunitní triáda“ pod vedením koordinační skupiny KPSS. Komunitní triáda je tvořena ze zástupců z řad uživatelů sociálních služeb (občané, kteří využívají sociální služby), z poskytovatelů sociálních služeb (organizace zajišťující sociální služby) a zadavatelů sociálních služeb (politici, zástupci měst a obcí), kteří tak kvalifikovaně plánují vývoj sociálních služeb dle potřeby uživatelů. Současným vývojovým trendem v oblasti sociálních služeb je zejména jejich dostupnost, informovanost, podpora rodin, které pečují o zdravotně postiženého, podpora celoživotního vzdělávání pracovníků v pečujících profesích, podpora síťování poskytovatelů služeb a iniciace bydlení v návaznosti na sociální služby.⁷⁴

Zodpovědné plánování sociálních služeb dle potřeby zajišťuje do určité míry také konkurenční výhodu. Odpověď na otázku co je slabou a co silnou stránkou organizace nás pobízí k zamyšlení, kam rozvíjet marketingovou strategii, pro získání

⁷² VACULÍK, J., Keřt, R. *Marketingové řízení I.* Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 134 s., s. 16 – 25.

⁷³ VACULÍK, J., Keřt, R. *Marketingové řízení I.* Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 134 s., s. 27.

⁷⁴ GALKO, M., Janík, R. *Komunitní plán sociálních služeb města Brna pro období 2010 – 2013.* 1. vyd. Brno: Magistrát města Brna, 2009, s. 7 – 8, 15 - 16.

další konkurenční výhody. Odpovědí je, co nejvyšší kvalita, spočívající v maximální odbornosti zaměstnanců a úzká specializace na aktuální problémy lidí v co nejširším spektru služeb. „Úroveň činnosti většiny organizací veřejného sektoru a neziskových organizací je neodlučitelná od kvality poskytované sociální služby. Ta je dána lidským výkonem, který má vliv na výsledek poskytované služby, stává se součástí daného produktu.“⁷⁵

Výkon pracovníků je kvalitní do úrovně jejich kompetentnosti. Kompetence jsou znalosti, dovednosti, zkušenosti a vlastnosti, které podporují dosažení cíle. Manažer řídí druhé lidi pomocí cílů a s ohledem na jeho kompetence. Oba faktory jsou pro úspěšnou manažerskou praxi neodlučitelné.⁷⁶

Poslání a cíle (jako marketingové úkoly, záměry a cíle) se odvíjí od toho jaká je cílová skupina, jaké má vnímání, potřeby a přání. To se odráží v nabídce aktivit a v metodách práce a v kompetencích zaměstnanců, kteří kromě odborné způsobilosti, musí být také schopni s uživateli služby vytvářet mezilidské vztahy naplněné důvěrou, které povedou ke společnému hledání způsobu uspokojení individuálních potřeb. K tomu je nutné mít vhodné prostředí a podmínky.

Prostředí musí být uzpůsobeno tak, aby vyhovovalo volnému pohybu osob a jejich bezpečnosti (bezbariérovost), musí odpovídat hygienickým a protipožárním normám. Mělo by působit příjemně, dbáme tedy na přiměřenost a vhodnost výzdoby. U pobytových služeb, kde klienti tráví celé dny je kromě doplňků, které jim budou navozovat pocit domova (vlastní nábytek, obrázky apod.) nutné, aby měli zajištěno určité soukromí např. v podobě uzamykatelné skříně. Pokud to vyžaduje jejich zdravotní stav, tak vhodné postele, polohovací křesla, upravenou koupelnu (madla, zvedáky). Dále je nutné, aby zařízení mělo dostatek místa pro trávení volného času a setkávání se s dalšími uživateli nebo návštěvami.

Zajištění provozu všech sociálních služeb v duchu efektivnosti, klade vysoké nároky na organizaci práce, metody práce, metodiku, na potřebu kvalifikovaných a motivovaných pracovníků, nutnost jejich osobního rozvoje a vzdělávání, ale také

⁷⁵ VACULÍK, J., Keřt, R. *Marketingové řízení I.* Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 134 s., s. 28.

⁷⁶ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. 233 s., s. 61 - 62.

na materiální podmínky jako jsou budovy, stavby a pozemky, technické prostředky a technologie (uživatelský software). Náklady na zajišťování služeb nejsou zanedbatelné, v souladu s legislativou jsou hrazeny z úhrad od uživatelů, z transferu ze státního rozpočtu v rámci dotačního řízení MPSV, z transferu na provoz od zřizovatele, ze zdrojů ESF nebo sponzorských darů, a to s ohledem na společensky potřebnou činnost, při uplatňování principu solidarity.

Tabulka č. 2 *Přehled nákladů a výnosů organizace za rok 2011*⁷⁷

Náklady	Kč v tisících
Materiál	9 387,00
Energie	4 936,00
Opravy a udržování	7 282,00
Služby	26 070,00
Mzdové a osobní náklady celkem	70 038,00
Ostatní náklady	2 186,00
Náklady CELKEM	119 917,00
Výnosy	Kč v tisících
Uživatelé	14 980,00
Transfer od zřizovatele	68 524,00
Transfer ze státního rozpočtu – MPSV	5 299,00
Transfer od jiných ÚSC - JmK	2 229,00
Transfer ze státního rozpočtu – ESF	28 896,00
Transfer ze státního rozpočtu – Úřad práce	854,00
Ostatní	126,00
Výnosy CELKEM	120 908,00

Zdroj: Výroční zpráva za rok 2011, Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace.

⁷⁷ Výroční zprávy (zprávy o činnosti) [on line]. Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno [cit. 2013-01-13]. Dostupné z: <http://www.css.brno.cz/index.php?nav01=7925>,

3. EFEKTIVNÍ VEDENÍ LIDÍ V ORGANIZACI

Efektivní vedení lidí závisí na úrovni vedoucích pracovníků v podniku, na úrovni personálního oddělení a na jejich vzájemné spolupráci. Být efektivní jako vedoucí pracovník znamená být efektivní v organizaci a skrze ni. Efektivnost moderní společnosti a její výkonová schopnost stále více závisí na efektivnosti lidí, kteří pracují jako vedoucí pracovníci. Bez efektivnosti není žádná výkonnost, bez ohledu na to, kolik inteligence a znalostí se do práce vkládá, bez ohledu na to, kolik se jí věnuje času. *Intelligence a poznatky se proměňují v efektivnost pouze prostřednictvím usilovné a soustavné práce.*⁷⁸

Efektivnost je závislá na pracovním výkonu jedince, ten se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících jeho pracovní náplň. Znamená množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací.⁷⁹

Měřítkem takového výkonu je výsledná produkce (dosažení vytýčeného cíle), např. kvalita a množství poskytovaných služeb, kvalita a cena nabízeného zboží. Vše je závislé na lidech, na jejich osobních a pracovních kompetencích a na pracovních podmínkách pro plnění poslání a cílů organizace.

3.1 Organizační a pracovní řád

Jedním z optimálních nástrojů řízení je *organizace práce*. V praxi je zajišťována pomocí pravidel, která jsou zpravidla nastavená a vymezená Organizačním řádem, Pracovním řádem a Provozním řádem a další metodikou v rámci vnitřní legislativy. Řády v organizaci zajišťují realizaci všech provozních činností v rámci zásad dobré kooperace a komunikace, vymezují pravomoci, kompetence a odpovědnost kontinuálně.

⁷⁸ DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-189-8. 205 s., s. 8.

⁷⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3. 367 s., s. 199.

Všechny naše útvary vzájemně spolupracují při jejich tvorbě. Podle zaměření metodik se do spolupráce zapojují také vedoucí zařízení pro zajištění potřebnosti funkčnosti a objektivnosti. V současné době je tvorba příslušných metodik (ať již v podobě směrnic týkajících se převážně ekonomicko-provozních záležitostí, tak standardů kvality poskytované péče) zákonnou povinností.

Metodiky jsou užitečné v několika oblastech. Při samotné tvorbě jsme nuceni se zamyslet nad procesy a postupy, které provádíme. Takovéto zamyšlení vede nejen k detailnímu prozkoumávání cílů, postupů, výběru optimálních způsobů, ale zejména také k tomu, že na proces pohlížíme v dalších souvislostech. Tento pohled může odkrýt zdroje pro zvýšení efektivity. Následně vydané metodiky jsou slovy vyjádřené postupy a normy a požadujeme, aby pracovníci podle těchto postupů pracovali.⁸⁰

Dodržování metodik je také *kriteriem hodnocení* kvality vykonávané práce. Metodiky najdou své důležité opodstatnění i při *zaškolování pracovníků*, kdy slouží jako efektivní studijní zdroj. „*Lidé musí vědět, co mají dělat, a musí mít možnost to dělat. Lidé musí vědět, jak mají dělat to, co mají dělat. Lidé musí chtít dělat to, co mají dělat.*“⁸¹

Organizační řád vymezuje úkoly, které mají zajišťovat následujících útvary:

Ředitel: řídí, organizuje a kontroluje činnost ředitelství (koordinuje ekonomickou, personální, technickou, majetkovou a organizační správu) a začleněných organizačních složek tak, aby byla dodržována maximální efektivnost a hospodárnost. Odpovídá v plném rozsahu zřizovateli, rozhoduje o vnitřní organizaci a obsazení funkcí, používání finančních prostředků, o činnosti pro plnění společenského poslání a o stanoviscích v tomto ohledu předkládaných zřizovateli, případně jiným úřadům. Uzavírá obchodní smlouvy o dodávkách, případně jiném plnění, spolupracuje s územními orgány na přípravách dalšího rozvoje sociálních služeb. Schvaluje zásady a podmínky vnitropodnikového řízení, roční účetní výkazy a finanční vypořádání, opatření z rozborů hospodaření, nakládání s majetkem (nákupy, vyřazení apod.) tarifní zařazení, základní

⁸⁰ HAICL, M. *K čemu potřebujeme pracovní postupy*. Sociální služby, ročník XI., leden 2009, s. 18. ISSN 1802-0046.

⁸¹ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS, 2008. 101 s., s. 19.

platy, osobní ohodnocení a náplně pracovních činností (dle návrhu jednotlivých vedoucích pracovníků).⁸²

Pro kvalifikovaný výkon funkce je potřebný čas na plnění povinností při řízení lidí, ten je však často omezen jinými manažerskými povinnostmi. Manažeři se potřebují opírat o silné a přesvědčivé hodnoty organizace týkající se vedení a řízení lidí, potřebují dobré pracovní vztahy se svými vlastními manažery (nadřízenými), potřebují absolvovat dostatečný výcvik dovedností umožňujících jim vykonávat jejich činnosti v oblasti řízení lidí, jako je například řízení pracovního výkonu.⁸³

Ekonomický útvar: zajišťuje sestavování návrhů rozpočtů, hospodaření s finančními prostředky (vč. fondů organizace), vedení účetnictví v souladu s platnými předpisy, zajišťuje příslušné statistické vykazování a podávání daňových přiznání, zpracovávání mezd a realizaci jejich výplat, zajišťuje účetní stav majetku všech začleněných organizačních složek, dbá na jeho evidenci a řádné využívání, zajišťuje provádění inventarizací, vymáhání pohledávek a v této souvislosti podle potřeby i účast v soudních sporech, zabezpečuje mzdovou, pracovně právní a personální agendu vč. zajišťování dalšího vzdělávání zaměstnanců (mimo zaměstnanců pracujících jako sociální pracovník nebo pracovník sociální péče), zajišťuje zúčtování dotací a pravidelné kontroly hospodaření, vypracovává zprávu o hospodaření organizace.⁸⁴

Sociální útvar: vytváří podmínky pro zvyšování úrovně komplexní péče a kvality poskytovaných sociálních služeb v organizačních složkách, zajišťuje vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků sociálních služeb, vypracovává zprávu o činnosti organizace.⁸⁵

Technický útvar: vydává závazné pokyny k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, jejichž vypracování zajišťuje prostřednictvím osob s odbornou způsobilostí, zajišťuje provoz a údržbu objektů organizace, jako vedoucí nutričního terapeuta, zastřešuje provoz 2 kuchyní organizace.⁸⁶

⁸² *Organizační řád*, Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno 2011, s. 6.

⁸³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. 787 s., s. 102.

⁸⁴ *Organizační řád*, Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno 2011, s. 6.

⁸⁵ *Organizační řád*, Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno 2011, s. 6.

⁸⁶ *Organizační řád*, Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno 2011, s. 6.

Organizační složky ve spolupráci s ředitelstvím, a tak jak je popsáno v Organizačním řádu, zajišťují vlastní činnost podle zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. a vyhlášky MPSV ČR č. 505/2006 Sb., kterou se provádí zákon o sociálních službách a dle zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně právní ochraně dětí. Dále jsou to tyto činnosti:

- sestavují podklady pro návrh rozpočtu,
- zajišťují materiálně technické zásobování ve stanoveném rozsahu,
- vedou předepsanou evidenci o hmotném a nehmotném majetku, pohledávkách, závazcích, stravování a autoprovozu,
- hospodaří s provozní zálohou, kterou vyúčtovávají v předepsaném termínu,
- pečují o hospodárnost a účelnost ve všech provozech, o účelné využívání dopravních a mechanizačních prostředků spolu s drobnou údržbou, pokud není zajišťováno centrálně,
- plně zabezpečují agendu BOZP a PO dle metodických pokynů,
- měsíčně zpracovávají veškeré podklady pro mzdy vč. návrh dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr,
- vypracovávají provozní řád, který předkládají řediteli ke schválení,
- vedou kompletní dokumentaci o uživatelích,
- vypracovávají a aktualizují standardy kvality sociálních služeb ve spolupráci s koordinátorem sociálních služeb,
- zpracovávají statistiky zejména o využití kapacitě zařízení apod.,
- vypracovávají podklady pro úhrady od uživatelů za poskytnuté sociální služby,
- spolupracují s odbory zřizovatele, případně jinými orgány státu ve věcech týkajících se uživatelů.⁸⁷

Pracovní řád organizace vymezuje vznik, změny a skončení pracovního poměru, povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance v oblasti pracovní kázně (zaměstnanci jsou povinni pracovat svědomitě, kvalitně, hospodárně, dodržovat pracovní dobu, udržovat pořádek na pracovišti apod.). Pracovní řád popisuje právní normy, podle kterých se řídí odměňování zaměstnanců (nárok na plat, jeho výše, termín jeho výplaty a další odměňování vč. benefitů v rámci Fondu kulturních a sociálních potřeb). Pracovní řád řeší způsob vysílání zaměstnanců na pracovní cesty, povinnosti zaměstnavatele

⁸⁷ *Organizační řád*, Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno 2011, s. 7.

a zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a odpovědnost zaměstnanců a zaměstnavatele za způsobenou škodu.⁸⁸

3.2 Personální řízení

V případě naší organizace je více než pravdivé, že zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem, který máme k dispozici a jsou také zdrojem nejdražším, zejména pokud jde o pracovníky kvalifikované. A proto věnujeme náležitou péči tomu, aby pracovníci a jejich schopnosti, jejich pracovní chování, jejich spokojenost a jejich vztah k zaměstnavateli byly v podmínkách organizace, využity a uspokojeny v co nejvyšší míře, protože se od toho odvíjí naše úspěšnost a konkurenceschopnost.⁸⁹

Jsme typ organizace, kde při péči o zaměstnance hrají rozhodující roli vedoucí pracovníci. Personální útvar a personalisté hrají zpravidla roli konzultantů.⁹⁰ Dále se také řídíme pokyny našeho zřizovatele v závazných metodikách.

Činnost personálního útvaru se zaměřuje s ohledem na potřeby sociálních služeb ve spolupráci s vedoucími zařízení zejména na plánování, výběr a přijímání nových zaměstnanců, na jejich adaptaci, na osobní rozvoj (zejména vzdělávání), na udržování dobrých mezilidských vztahů a vztahu k organizaci, na odměňování (v rámci našich omezených možností) a na hodnocení zaměstnanců.

Personální útvar ve vztahu k vedoucím pracovníkům plní funkci poradenskou, metodickou a informační.⁹¹ Za tímto účelem je zpracovaná Metodika přijímání, zaškolování a profesního rozvoje zaměstnanců.

Příspěvkovým organizacím v rámci efektivnosti a hospodárnosti zřizovatel schvaluje počty pracovníků, v případě, že organizace vyplácí platy a ne mzdu, dle Zákoníku práce, schvaluje také mzdový limit. Tento systém zajišťuje velmi efektivní

⁸⁸ *Pracovní řád*, Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno 2007, s. 3 – 12.

⁸⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3. 367 s., s. 321.

⁹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3. 367 s., s. 85.

⁹¹ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS, 2008. 101 s., s. 9.

kontrolu hospodaření v oblasti, která tvoří 60 až 70 % nákladů organizace. To vyžaduje pečlivé plánování počtu zaměstnanců podle potřebné kvalifikace. Za výběr nových pracovníků a personální politiku organizace je zodpovědný ředitel organizace.⁹² Výběr nového pracovníka se provádí na základě výběrového řízení, na výběru se podílí vedoucí příslušného zařízení, kde bude pracovník zaměstnán, personální úsek organizace a v případě, kdy je to vhodné také ředitel.

Potřeba navýšení počtu zaměstnanců v organizaci nastává obvykle z důvodu navýšení kapacity, rozšířením poskytovaných činností nebo z důvodu zhoršení zdravotního stavu u většího počtu uživatelů. Dochází také ke snižování stavů zaměstnanců, v rámci úsporných opatření, a to způsobem, že se neobsazuje pracovní pozice zaměstnance, který odešel do starobního důchodu. Fluktuace zapříčiněná odchodem zaměstnanců z vlastního rozhodnutí (práce se zdravotně postiženými uživateli a také uživateli v nepříznivé životní situaci nebo v krizi je velmi náročná psychicky i fyzicky) je největší u pracovníků v sociálních službách. Pokud nastane takováto situace, řeší se v širších souvislostech, např. můžeme uvolněné místo nabídnout zaměstnancům z vlastních řad, pokud má příslušné vzdělání a zájem (pro podnik je to výhodné, odpadne složitá adaptace zaměstnance, jelikož zná provoz a kolektiv), tím se také pracovníkům umožňuje kariéerní postup.

Vedoucí pracovníci sestavují tým zaměstnanců, s ohledem na konkrétní skladbu klientů, při výběru nového člena týmu jsou těmi nejpovolanějšími, jelikož dokonale znají „analýzu“ pracovního místa. Tím je myšleno, že znají:

- pracovní úkol,
- rozsah povinností pracovního místa,
- odpovědnost pracovního místa,
- obsah práce,
- pracovní místo,
- zaměstnání, skupina pracovních míst, která jsou shodná z hlediska hlavních úkolů a odpovědnosti.⁹³

⁹² *Organizační řád*, Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno 2011.

⁹³ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS, 2008. 101 s., s. 19.

Zadávají tedy konkrétní požadavky pro výběr nového zaměstnance, co od něj očekávají např.:

- konkrétní typ vzdělání,
- zkušenosti (např. zkušenost v práci a komunikaci s dospělými lidmi s mentálním postižením),
- schopnost zorganizovat aktivity pro klienty v rámci zařízení i mimo něj,
- schopnost a ochota pracovat v týmu,
- schopnost samostatného rozhodování, apod.

Výběr se zaměřuje na to, aby v týmu panovalo porozumění, ale aby každý člen reprezentoval určitou kvalitu, byl přínosem pro práci s lidmi. Je dobré, aby se členové týmu doplňovali jak podle osobností, tak s pohledu dovedností, schopností a znalostí.⁹⁴

Personální oddělení po předchozí konzultaci zadává inzerát a vybírá nejvhodnější místo pro jeho zveřejnění. Místo by mělo už předem garantovat, že se o volné pracovní pozici dozví co nejvíce povolanych osob. Vhodné jsou např. střední nebo vysoké školy s humanitním zaměřením, internet (vlastní webové stránky, stránky Úřadu práce) apod.

Možnost získat práci a případně práci v oboru už samo o sobě je velmi motivující, přesto je důležité, aby nabídka práce zahrnovala i další motivační kritéria jako např., že nabízíme stabilní zaměstnání, platové zařazení dle praxe a vzdělání, tvůrčí a pestrou práci, možnost dalšího vzdělávání, příjemné pracovní prostředí a příspěvek na obědy.

Vlastní výběr zaměstnanců již opět realizují vedoucí pracovníci podle svých pravidel. Pokud očekávají od nových pracovníků konkrétní znalosti dovednosti a vlastnosti, musí mít také nástroj, jak to zjistit. K tomu využívají vhodné dotazy a modelové situace.

Dotazy:

- jak jste se o naší službě dověděl a proč máte zájem pracovat právě u nás?
- Co Vás na naší organizaci nejvíce zaujalo?
- Váš přínos pro organizaci? (hra na hudební nástroj, aj. dovednosti).

⁹⁴ BŘEZINOVÁ P., vedoucí organizační složky Gaudium, návrh inzerátu do výběrového řízení – vlastní úprava, autorka diplomové práce..

Modelové situace:

- Klient zvládá samostatné oblékání, ale nedaří se mu zcela dobře upravit. Co uděláte pro to, aby z Gaudia odešel upraven?
- Jdeme na výlet. Klientka si nese svůj batoh s pláštěnkou, svačinou a pitím. Batůžek unese. Nicméně bude Vám tvrdit, že svůj batoh nezvládne nést. Jak budete reagovat?
- Za několik měsíců jedeme na týdenní ozdravný pobyt mimo Brno. Je mezi námi klient, který se dlouhodobě projevuje nevhodným chováním. Takovým chováním, které mnohé jiné klienty obtěžuje. Proto si někteří nepřejí, aby tento klient na pobyt jel, a opakovaně Vám to chodí říkat. Jak budete reagovat na připomínky ostatních klientů?⁹⁵

Vše se zapisuje, a následně vyhodnocuje komisí, která je vedoucím k tomuto účelu sestavena. Dále nastává proces adaptace nových pracovníků, kterému je v tomto ohledu věnována zvýšená pozornost. Vedoucí je průběžně seznamuje s praktickým provozem zařízení a pravidly a motivuje zaměstnance, kteří zaučují k pozitivnímu přístupu k novému kolegovi.

Právě výběr a získávání pracovníků je klíčovou fází, rozhoduje se o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Jinými slovy řečeno, rozhoduje se o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými pracovníky, rozhoduje se o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.⁹⁶

Než se z pracovní skupiny vytvoří efektivní tým, trvá to určitou dobu, nelze totiž předpokládat, že tým bude od samého počátku svého vzniku podávat vysoké pracovní výkony, to se projeví až po určité době. Také udržování efektivního týmu ve vysoké pracovní výkonnosti je někdy obtížnější než jeho vytvoření. U každého týmu dochází dříve nebo později ke snížení jeho výkonu a *ke vzniku napětí a konfliktů* mezi jeho členy. Právě v těchto situacích se projeví vůdcovské schopnosti vedoucího týmu.⁹⁷

⁹⁵ BŘEZINOVÁ P., vedoucí organizační složky Gaudium, využívající při výběrových řízeních uváděné dotazy a modelové situace – vlastní úprava, autorka diplomové práce.

⁹⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3. 367 s., s. 117.

⁹⁷ VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*. Brno: IMS Brno, 2007. 223 s., s. 199.

Konflikty patří k běžnému životu, nevyhýbají se ani pracovnímu prostředí a není potřeba se jich nikterak obávat. Jsou dány růzností, růzností názorů, charakterů, preferencí a motivů. Různou znalostí věcí, rozdílnou mírou informovanosti apod. Systém bez konfliktů by byl mrtvý nebo stagnující, nevyvíjel by se.⁹⁸

Konfliktní situace si předně řeší vedoucí organizačních složek sami, vždy podle typu problému, svých osobních schopností, komunikačních dovedností, předchozích zkušeností a svých kompetencí. Pokud ovšem konflikt přerůstá daný rámec, obrací se na personální útvar nebo přímo na ředitele organizace o pomoc.

Velmi účinným nástrojem *prevence konfliktů jsou supervize*, které na zařízení probíhají pravidelně a to nejméně jedenkrát za dva měsíce. Slouží mimo jiné také jako prevence proti syndromu vyhoření. Supervizi (volně přeloženo jako získání nadhledu) pro pracovníky v pomáhajících profesích, ustanovuje přímo standard č. 10, kritérium 10,6, v Zákoně o sociálních službách, kde se říká: „*Pro pracovníky, kteří se věnují přímé práci s uživateli (sociálních služeb), zajišťuje zařízení podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka za účelem řešení problémů, jež jednotliví pracovníci nebo pracovní týmy zažívají při výkonu zaměstnání*“.⁹⁹

Kvalitní komunikace a pozitivní atmosféra na pracovišti jsou dalšími nástroji prevence konfliktů. Problémy, které je třeba řešit, mohou být jednoduše identifikovány vzájemnou komunikací. Je nutné, aby vedoucí pracovníci, kteří jsou zodpovědní za řízení každodenních zaměstnaneckých vztahů, byli vyškoleni a vycvičeni v přístupech, které by měli v tomto ohledu používat. Měli by zajišťovat informovanost zaměstnanců o politice zaměstnavatele, pro docílení její průhlednosti a pomocí procesů zapojování a participace zvyšovat jejich oddanost k podniku.¹⁰⁰

⁹⁸ MEDLÍKOVÁ, O. *Konflikt, přirozená součást života i práce*. Sociální služby, ročník XII., duben 2010, s. 27. ISSN 1803-7348.

⁹⁹ Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

¹⁰⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. 787 s., s. 634.

3.3 Adaptace a vzdělávání zaměstnanců

Oblast adaptace, vzdělávání a osobního rozvoje je zajišťována dle vnitřní směrnice č. 6/2008 Prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců a dle Metodiky přijímání, zaškolování a profesního rozvoje zaměstnanců CSS. Míra podpory ze strany personálního oddělení, je v tomto ohledu individuální, podle volby jednotlivých vedoucích pracovníků.

Adaptace je realizována formou zácviku vybraného pracovníka na danou pracovní pozici. Nový pracovník se v jeho průběhu seznamuje s pracovními úkoly a povinnostmi, aby byly správně praktikovány veškeré pracovní principy a postupy, které se v organizaci uplatňují a s novým kolektivem zaměstnanců. Významným obdobím pro zácvik jsou první tři měsíce, které jsou zákonem¹⁰¹ stanoveny jako zkušební období, kdy bez udání důvodu jedna nebo druhá strana může dohodnutý pracovní poměr zrušit. Je to období vzájemného očekávání a prověřování, které rozhodne o další spolupráci a proto velmi náročné, zejména na psychiku jedince, který je tak pod jistým tlakem. Může se totiž projevit, že přecenil své schopnosti a dovednosti, a že na novou pracovní pozici jsou nedostačující, nebo opačně může být z nové práce zklamán, a to z několika důvodů, např. z obsahu pracovní náplně, z perspektivy, z prostředí, nebo ze sociální atmosféry na pracovišti.

Jakmile je pracovník seznámen s organizační strukturou zařízení, s prostory a provozem, postupně se seznamuje také s předpisy PO a BOZP, s popisem činnosti své pracovní pozice a se svými kompetencemi, se všemi vnitřními předpisy, s posláním organizace, s vedením dokumentace, je seznámen s riziky, která mohou na pracovišti vzniknout se zvládáním krizových situací, s řízením, s komunikací a výměnou informací v pracovním týmu, o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí.¹⁰²

Pokud zaměstnanec uspěje a pokračuje v pracovním poměru má za sebou první část své pracovní a sociální adaptace (tu náročnější). Proces adaptace je obvykle záležitostí na delší dobu a to zpravidla na období minimálně jednoho roku, kdy v jeho průběhu

¹⁰¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

¹⁰² *Metodika přijímání, zaškolování a profesního rozvoje zaměstnanců*, Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno, 2007.

proběhnou všechny skutečnosti související s pracovní pozicí. Po této době je možné opravdu hovořit o ukončené adaptaci a začleněném pracovníkovi.

Vzdělávání zaměstnanců probíhá na základě jejich individuálního vzdělávacího plánu na období jednoho roku a tří let, který je sestaven po vzájemné dohodě s vedoucím zařízení a schválen ředitelem CSS.¹⁰³ Vedoucí si svůj plán sestavuje sám. Pro léta 2010 – 2012 se nám podařilo zapojit do projektu „Kvalita krok za krokem“, který je realizován vzdělávací společností Consolidated Group Care, s.r.o. a je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR. Naše organizace je do projektu zapojena na základě Dohody o účasti v projektu. Předmětem této dohody je umožnit další vzdělávání našim pracovníkům v předem vybraných akreditovaných kurzech. Náklady na toto vzdělávání jsou plně hrazeny z projektu, účast zaměstnanců organizace je bezplatná.¹⁰⁴

Vzdělávání je důležitým kritériem související s kvalitou poskytované služby, a také souvisí s kvalitou vedoucího pracovníka, který je často posuzován a hodnocen nepřímo, podle kvality svých pracovníků. Na nich se odráží jeho dovednost rozvíjet lidi a směřovat je k cílům spojeným s jejich funkcí a s nároky organizace, a to za pomoci řady rozvojových aktivit:

- vzdělávání a sebevzdělávání – může mít formu vědomostního učení, nebo praktického výcviku zaměřeného na rozvoj dovedností,
- motivování – využívání motivačních prostředků ke zvýšení výkonnosti a rozvoji pracovníka,
- koučování – individuální učení pracovníka jinou osobou, zejména nadřízeným, které ovlivní zejména jeho dovednosti a postoje,
- změna pracovní náplně – rozšiřování a obohacování pracovních činností tak, aby rozvíjeli znalosti, zkušenosti a dovednosti pracovníka, aby v jeho funkci bylo lépe využito jeho schopností,

¹⁰³ *Směrnice č. 6/2008 Prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců*, Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno, 2008.

¹⁰⁴ Výroční zprávy (zprávy o činnosti) [on line]. Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace Brno [cit. 2013-01-13]. Dostupné z: <http://www.css.brno.cz/index.php?nav01=7925>,

- změna funkce – zařazení do takové funkce, která lépe odpovídá předpokladům pracovníka.¹⁰⁵

Pro dosažení zefektivnění činnosti na základě vzdělávání musíme respektovat zákonitosti související s učením. V první řadě je nutné na zaměstnance působit motivačně, aby se chtěl vzdělávat a měl snahu se vzdělávat, aby si sám vytvářel svůj individuální vzdělávací plán. Dosažení optimálního stavu je možné v případě pozitivního motivačního působení na pracovníka ve smyslu získání nových znalostí, nových dovedností a jejich v kontextu, který tvoří především **motivace, postoje a emoce**. Ovlivnit tyto motivační dispozice pracovníka ve směru požadované změny je velmi obtížné. Nejprve se musí změnit jeho postoje. Z postojů pramení jeho názory a hodnocení, ty mají emocionální dimenzi, nejsou změnitelné racionální argumentací, může je měnit jen emocionální zkušenost.¹⁰⁶ Proto se při vzdělávání zaměřujeme také na školící programy, které jsou zážitkově orientovány (workshopy-praktické problémy se řeší se v týmu, brainstorming- rozvoj tvořivosti a týmové práce, hraní rolí- rozvoj praktických dovedností v rámci modelových situací).

Vzdělávání zážitkovou formou významně působí také na **rozvoj osobní roviny** pracovníka. Osobní rovina je utvářena tím co pracovníka tvarovalo, v co věří a jaké životní hodnoty zastává, jaké je jeho nastavení ke změně postojů a ochota přijmout nové názory. Bariérou, která může brzdit nebo blokovat pracovníka ke změně postojů může být velká míra sebekritičnosti či pesimismu k možné změně, strnulost a stereotypy v myšlení a postojích, nechut' experimentovat, strach z autorit, z vlastních chyb a nových situací apod. (oblast vhodná pro řešení formou supervizí). Aby pracovníci pracovali profesionálně a dle svých nejlepších schopností a možností, je třeba brát v úvahu obě roviny osobní i profesní.¹⁰⁷

¹⁰⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0. 92 s., s. 70.

¹⁰⁶ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. 233 s., s. 34 – 36.

¹⁰⁷ KROUTILOVÁ, D. *Osobní nastavení a profesionalita pracovníků v sociálních službách*. Sociální služby, ročník XII., březen 2010, s. 25. ISSN 1803-7348.

3.4 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu patří k motivačním nástrojům pro efektivní využití lidských zdrojů. Vedoucí pracovníci by jej měli plnit v rámci svých pracovních plánů a měli by jeho přípravě a prezentaci věnovat náležitou pozornost. Nebyla-li jeho přípravě a prezentaci věnována náležitá pozornost, stává se formálním a ztrácí veškerý smysl.¹⁰⁸

Abychom mohli konstatovat, že máme efektivní tým zaměstnanců, musíme mít možnost porovnat jeho pracovní výsledky s požadovaným výkonem, musíme mít zpětnou vazbu. Porovnání nám umožní systém hodnocení, za pomoci kritérií, která mají být hodnocena. V organizaci provádíme hodnocení ve dvou rovinách:

1. Sebehodnocení pracovníka, obsahující tato hodnotící kritéria:

- Co se mi v mé práci za uplynulý rok podařilo, co považuji za úspěch, co mne těší.
- Jaké plány se mi nepodařilo uskutečnit a proč?
- Na čem chci v následujícím roce pracovat, moje plány (uved'te konkrétně včetně termínů).
- Co považuji za svoje silné stránky, co umím, co mi jde (vlastnosti, znalosti, dovednosti).
- Co bych považoval za svoje slabé stránky, jak na nich případně mohu pracovat, jakou podporu potřebuji ke zlepšení?
- Jak hodnotím svoje vzdělávací potřeby, co se potřebuji pro svoji práci naučit (informace, znalosti, dovednosti)?
- Jakou pomoc a podporu očekávám od vedení?
- Atd.¹⁰⁹

Tato rovina je hodnocena vedoucími zařízení velmi pozitivně jako cenný nástroj, nejlepší zpětná vazba.

¹⁰⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0. 92 s., s. 57.

¹⁰⁹ *Metodika přijímání, zaškolování a profesního rozvoje zaměstnanců*, Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno, 2007.

2. Hodnocení zaměstnanců vedoucími, obsahující tato hodnotící kritéria:

- aktivita, iniciativa,
- etika zaměstnance, respektování práv klienta,
- ochrana majetku, snaha o snížení nákladů,
- hospodárnost,
- zavádění nové techniky, nových forem a metod práce,
- dodržování obecně platných a vnitřních předpisů organizace,
- výkon práce za nepřítomného pracovníka,
- dodržování standardů kvality péče, stanovených pracovních principů a postupů, dodržování mlčenlivosti, pravidelné a přesné vedení dokumentace,
- spolupráce s ostatními úseky, vzájemná komunikace mezi sebou předávání informací a úroveň komunikace s klienty,
- další vzdělávání, ochota přijímat nové metody a postupy,
- zlepšování pracovního prostředí,
- zajišťování nárazových a mimořádných úkolů,
- mimořádné ekonomické a statistické úkoly a výkazy,
- pozitivní hodnocení kontrolních orgánů,
- nárazové a úklidové práce většího rozsahu (malování stěhování apod.),
- využívání a udržování úklidové a prací techniky a pomůcek,
- dodržování hygienických předpisů, používání OOPP,
- spolupráce s ostatními úseky, dodavateli, průzkum trhu,
- rozšíření činnosti, zlepšení služeb klientům,
- dodržování hygieny a OOPP, udržování technologického zařízení.¹¹⁰

Uvedená hodnotící kritéria jsou obecná pro všechny pracovní pozice CSS, a proto si je vedoucí přizpůsobují dle svých potřeb.

Zpětnou vazbu lze velmi efektivně (rychle a často) zprostředkovat také **komunikací**. Aby byla komunikace efektivní, musíme přitom dodržovat určitá pravidla. Musíme mít na paměti, že komunikace je minimálně dialog, rozhodně ne monolog. Chceme-li aby nás někdo poslouchal, musíme umět naslouchat i my. Skutečný dialog ovšem nevyklučuje, že dominantní postavou komunikace bude vedoucí. Komunikace nespočívá

¹¹⁰ Metodika přijímání, zaškolování a profesního rozvoje zaměstnanců, Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno, 2007.

pouze v tom, že vedoucí zadá úkoly, něco vytkne, něco pochválí a odchází pryč. Zaměstnanci velmi ocení, když se za nimi přijde „jen tak“, zeptat se zda něco nepotřebují a zda je vše v pořádku, ocení vstřícnost a slušnost.¹¹¹

3.5 Řízení v kontextu firemní kultury

Na úvod této kapitoly bych ráda uvedla několik definic, které velmi přesně a uceleně popisují co je to firemní kultura. Kultura v obecném významu je všudypřítomná, projevuje se v myšlení, v chování, v činnosti zaměstnanců a odráží se také na vnitřním prostředí a prezentaci firmy navenek. Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.¹¹² Je definována, jako souhrn psaných a řečených pravidel, jak bude firma postupovat v určitých případech a situacích, jaká bude komunikace uvnitř firmy, styl práce a subordinační postup.¹¹³ Nebo jako veličina prvků (*souhrn představ, přístupů a hodnot*), působící na myšlení jedince, odrážející se pak v jeho samotné činnosti a výsledcích organizace a ovlivňující její současné a budoucí úspěchy nebo také neúspěchy.¹¹⁴

Firemní kultura vychází z filozofie poslání organizace z jejich vizí a cílů, aby byla funkční, musí být podporována chováním organizace a jejich lidí uvnitř i navenek. Tvoří ji:

- logo, design (jednotný vizuální styl),
- komunikace organizace (prezentace na veřejnosti, reklama, dostupnost informací o organizaci),
- interní vztahy (prostředí a klima v organizaci úroveň osobních vztahů, včetně konvencí tykání či vykání, výměna informací mezi organizací a pracovníkem),

¹¹¹ HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1. 128 s., s. 93.

¹¹² ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2004. ISBN 80-7357-046-7. 87 s., s. 9, 10.

¹¹³ HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1. 128 s., s. 115.

¹¹⁴ PFEIFER, L., Umlaufová, M. *Firemní kultura, síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada a. s., 1993. ISBN 80-7169-018-X. 144 s., s. 19 – 21.

- zvyklosti (systém hodnot, tradic, historek, vzhled prostředí, v němž lidé pracují, jejich úprava a chování, odměny a sankce, žádané způsoby chování pracovníků),
- image organizace (celkový obraz organizace vnímaný jejím okolím). Silná firemní kultura je obrovskou pomocí a podporou pro management a zároveň stabilizátorem pro zaměstnance¹¹⁵

Veřejnost bude v rámci firemní kultury organizace očekávat chování, které je v souladu s naším posláním poskytovat pomoc a podporu založenou na individuálním přístupu, hodnotách demokracie, lidských právech a sociální spravedlnosti osobám v nepříznivé sociální situaci, který je v souladu s naším cílem, pomáhat uživatelům žít aktivní a důstojný život za podpory jejich soběstačnosti.¹¹⁶

Tomu má napomáhat etický kodex pracovníků v sociálních službách, který pro řadové zaměstnance organizace obsahuje tyto zásady:

- vede klienty k vědomí odpovědnosti sám za sebe,
- respektuje potřeby uživatelů, jejich názory, soukromí, intimitu, duchovní potřeby a lidská práva,
- uživatelům nabízí individuální podporu,
- přijímá osobní odpovědnost za svá rozhodnutí při výkonu své práce,
- klade na sebe při výkonu povolání vždy nejvyšší požadavky,
- aktivně usiluje o vlastní odborný, osobní a intelektuální růst,
- usiluje o to, aby uživatel využil všech svých schopností a dovedností a podporuje ho v jejich rozvíjení,
- využívá při výkonu své práce veškeré své znalosti a dovednosti,
- respektuje rozdíly v názorech a praktických činnostech kolegů, kritické připomínky k nim vyjadřuje na vhodném místě a vhodným způsobem, je nepřipustné toto řešit před uživateli služeb či jejich příbuznými,
- před uživateli služeb nebo jejich příbuznými neřeší situace související s jinými uživateli,
- nezneužívá svého postavení vůči uživatelům služby.¹¹⁷

¹¹⁵ ŠEDIVÝ, M. *Vybudujte si silnou značku, Public relations v sociálních službách*. Sociální služby, ročník XII., březen 2010, s. 24. ISSN 1803-7348.

¹¹⁶ Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno [on line], [cit. 2012-09-15]. Dostupné z: <http://www.css.brno.cz/index.php?nav01=7925&nav02=8398>.

¹¹⁷ *Etický kodex*, Denní stacionář Gaudium, Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace pro řadové zaměstnance.

Etický kodex pro vedoucí pracovníky obsahuje tyto zásady:

- vykonává svou práci na vysoké odborné úrovni s největší mírou slušnosti, vstřícnosti, porozumění, ochoty pomoci a bez jakýchkoliv předsudků,
- respektuje jedinečnost každého uživatele bez ohledu na jeho původ, etnickou příslušnost, rasu či barvu pleti, mateřský jazyk, věk, pohlaví, rodinný stav, zdravotní stav, sexuální orientaci, ekonomickou situaci, náboženské a politické přesvědčení a bez ohledu na to, jak se podílí na životě celé společnosti,
- chrání uživatele před ponižováním, zneužíváním či jakýmkoli vykořisťováním,
- usiluje o to, aby uživatel využil všech svých schopností, znalostí a dovedností a podporuje ho v jejich rozvíjení,
- odpovědně plní své povinnosti vyplývající se závazku (popis pracovní náplně, příkazy nadřízeného) ke svému zaměstnavateli,
- snaží se ovlivňovat pracovní postupy a jejich praktické naplňování s ohledem na co nejvyšší úroveň služeb poskytovaných uživatelům,
- respektuje znalosti, zkušenosti a dovednosti svých kolegů a ostatních odborných pracovníků a respektuje rozdíly v názorech a v přístupech k praktickým činnostem,
- respektuje právo každého zaměstnance na seberealizaci a podporuje osobnostní a profesní rozvoj zaměstnanců podporou jejich účasti na odborných seminářích a supervizích,
- vytváří atmosféru spolupráce, vstřícnosti, věcnosti, kultivovanosti v jednání na pracovišti,
- pracovní, provozní, uživatelské i personální záležitosti řeší objektivně, jedná nestranným způsobem,
- nezneužívá výhod vyplývajících z jeho pracovního zařazení ani informací získaných při výkonu zaměstnání pro svůj soukromý zájem.¹¹⁸

Etický kodex je norma umožňující etické řízení organizace. Vytváří podmínky pro kvalifikovanější a spravedlivější rozhodování v případě problému. Etické rozhodování se neobejde bez empatie a nestrannosti zaměstnanců.¹¹⁹

¹¹⁸ *Etický kodex*, Denní stacionář Gaudium, Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace pro vedoucí pracovníky.

¹¹⁹ PUTNOVÁ, A. Seknička, P. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1621-3. 168 s., s. 117 – 118.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

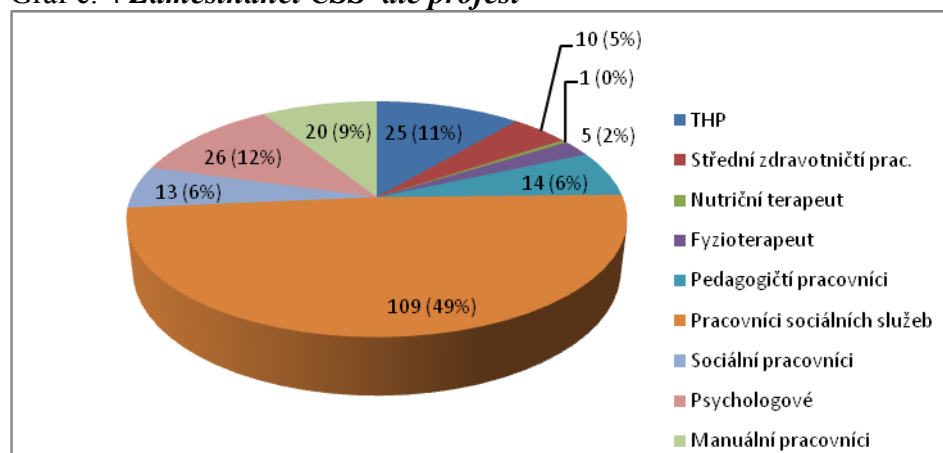
4. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY EMPIRICKÉ ČÁSTI

Praktická část diplomové práce se zabývá výzkumným problémem, cílem výzkumu, hypotézami, metodou a metodikou výzkumu, způsobem kvantifikace, analýzou a interpretací údajů zjištěných z dotazníků. Obsahuje informace o organizaci zvolené pro výzkum, výhody a nevýhody této volby. Závěr kapitoly je věnován dílčímu zhodnocení výsledků z výzkumu.

Výzkum byl realizován v příspěvkové organizaci - Centrum sociálních služeb Brno (dále jen CSS), zřízené Magistrátem města Brna. Tato příspěvková organizace je zaměřena na péči o sociálně znevýhodněné občany a zdravotně postižené občany a poskytuje odborné sociální poradenství převážně pro rodiny s dětmi, ale také jednotlivcům. CSS jako nástupnická organizace Městského ústavu sociálních služeb, zahájila činnost k 1.1.2001 s celkovým počtem 109 zaměstnanců. Do konce roku 2012 se CSS postupně rozrůstalo na současný počet 223 zaměstnanců a to v souvislosti s nárůstem poskytovaných sociálních služeb. Grafy č. 5 až 8 popisují profesní skladbu, kvalifikaci, počty zaměstnanců dle doby trvání práce u organizace a počty mužů a žen pracujících u organizace.

Profesní skladba organizace odpovídá potřebám zajištění provozu, v návaznosti na zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách. Zaměstnance podle profesí v absolutních a relativních číslech, znázorňuje graf č. 4

Graf č. 4 *Zaměstnanci CSS dle profesí*¹²⁰



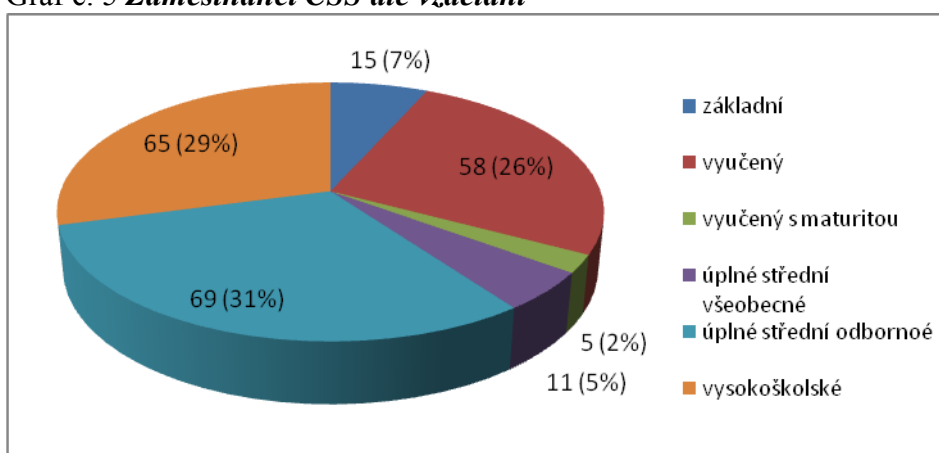
Zdroj: Údaj z personálního softwaru CSS.

¹²⁰ Údaj z personálního softwaru CSS, per/Vema 17.04 S049 Org.:70887039/0 12.2012, dne 17.12.2012.

Z grafu je patrné, že převážná většina zaměstnanců 109 osob (49%) jsou pracovníci sociálních služeb, dále sestupně jsou to psychologové 26 osob (12%), technickohospodářští pracovníci (THP) 25 osob (11%), manuální pracovníci (údržba, kuchaři apod.) 20 osob (9%), pedagogičtí pracovní (výchovná nepedagogická činnost) 14 osob (6%), sociální pracovníci 13 osob (6%), střední zdravotničtí pracovníci 10 osob (5%), fyzioterapeuti 5 osob (2%) a 1 nutriční terapeut.

Zaměstnance podle vzdělání v absolutních a relativních číslech, znázorňuje graf č. 5

Graf č. 5 *Zaměstnanci CSS dle vzdělání*¹²¹



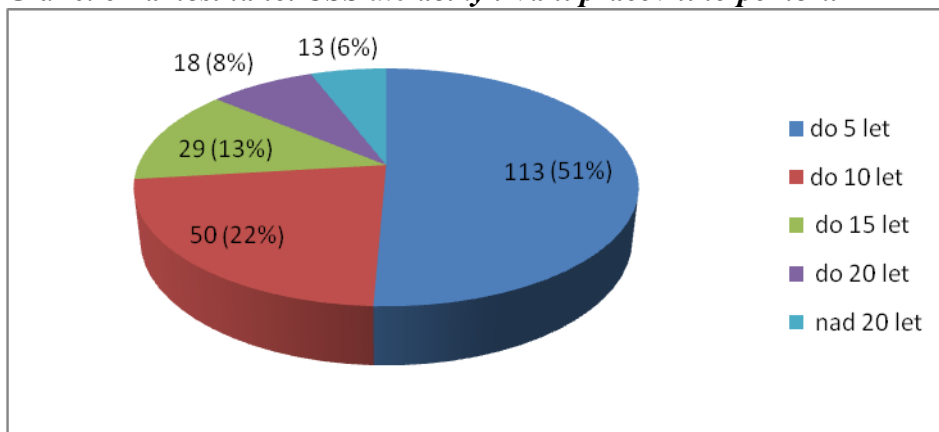
Zdroj: Údaj z personálního softwaru CSS.

Nejvíce zaměstnanců 69 osob (31%) má úplné střední odborné vzdělání (ÚSO), dále sestupně jsou to zaměstnanci 65 osob (29%) s vysokoškolským vzděláním (VŠ), 58 osob (26%) se středním odborným vzděláním (SOU), 15 osob (7%) se základním vzděláním, 11 osob (5%) s úplným středním všeobecným vzděláním (ÚSV) a 5 osob (2%) je vyučených s maturitní zkouškou. Zaměstnancům převážně se středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním odpovídá profesní skladba viz graf č. 4.

¹²¹ Údaj z personálního softwaru CSS, per/Vema 17.04 S049 Org.:70887039/0 12.2012, dne 17.12.2012.

Zaměstnance podle délky doby trvání pracovního poměru v absolutních a relativních číslech, znázorňuje graf č. 6.

Graf č. 6 *Zaměstnanci CSS dle délky trvání pracovního poměru*¹²²



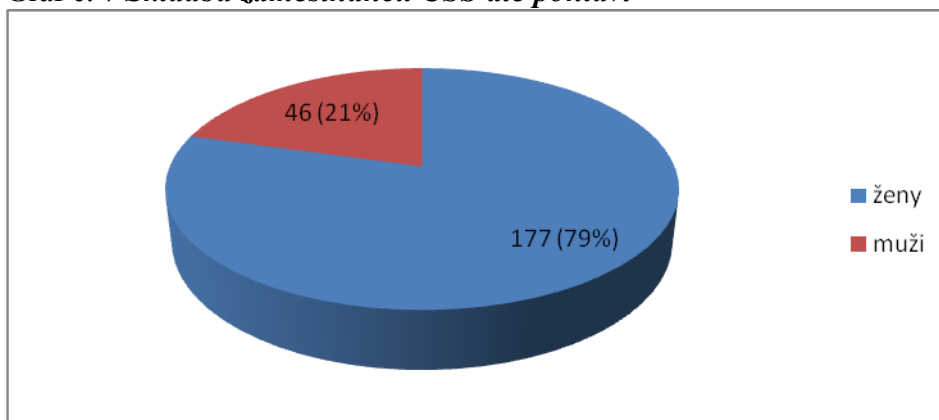
Zdroj: Údaj z personálního softwaru CSS.

Z grafu je patrné, že nadpoloviční většina zaměstnanců 113 osob (51%) pracuje u organizace do 5 let, dále sestupně podle počtu zaměstnanců je to 50 osob (22%) do 10 let, 29 osob (13%) do 15 let, 18 osob (8%) do 20 let a nejméně 13 osob (6%) nad 20 let. Na délku trvání pracovního poměru v organizaci měl významný vliv zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách platný od 1.1.2007. Zákon vymezil novou pracovní pozici, pracovníka sociálních služeb, jeho vzdělání a vzdělávání a vyplynula z něj povinnost mít sociálního pracovníka pro každou sociální službu samostatně. V letech 2007 – 2010, tak dochází ke zvýšené fluktuaci v organizaci, zejména z důvodu nevyhovujícího vzdělání stávajících zaměstnanců a nedostatku sociálních pracovníků. V tomto období bylo nově přijato celkem 203 zaměstnanců a odešlo 160 zaměstnanců (vč. zaměstnanců odcházejících do starobního důchodu), z tohoto důvodu je převážná část pracovníků s délkou trvání pracovního poměru do 5 let.

¹²² Údaj z personálního softwaru CSS, per/Vema 17.04 S049 Org.:70887039/0 12.2012, dne 17.12.2012.

Zaměstnance podle pohlaví v absolutních a relativních číslech, znázorňuje graf č. 7.

Graf č. 7 *Skladba zaměstnanců CSS dle pohlaví*¹²³



Zdroj: Údaj z personálního softwaru CSS.

Převážnou většinu zaměstnanců organizace tvoří ženy 177 osob (79%) mužů je menšina 46 osob (21%).

Uvedené údaje stručně představují skladbu zaměstnanců zajišťujících činnost organizace v rámci její struktury a dle stanovených pravidel, o kterých se zmiňují v kapitolách dvě a tři v teoretické části diplomové práce. Rovněž charakteristická skladba zaměstnanců ovlivňuje úroveň efektivity řízení.

¹²³ Údaj z personálního softwaru CSS, per/Vema 17.04 S049 Org.:70887039/0 12.2012, 17.12.2012.

4.1 Důvody volby dané organizace pro výzkum

Výběr téma diplomové práce „Efektivní vedení lidí v organizaci“ byl ovlivněn zájmem o problematiku řízení lidských zdrojů, který souvisí s výkonem mé práce v organizaci, kde pracuji jako ekonomka od roku 2005. V rámci své pracovní pozice jsem odpovědná za vývoj hospodaření celé organizace a jsem také pověřena vedením mzdové, personální a finanční účtárny. Dále mě velmi zaujala možnost realizace výzkumu zaměřeného na tuto problematiku ve vlastní organizaci. Mám tak možnost ověřit si účinnost pravidel a metodik organizace a zjistit míru jejich uplatňování v praxi vedoucími organizačních složek, pracovní motivaci a uspokojování osobních potřeb zaměstnanců v rámci výkonu práce.

Výhodou pro výzkum ve vlastní organizaci byl přístup ke všem klíčovým informacím, včetně vnitřní legislativy (Organizační řád, Pracovní řád, Metodika přijímání, zaškolování a profesního rozvoje zaměstnanců, směrnice Prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců). Dále znalost prostředí a podmínek pro zajišťování činnosti a také určitého okruhu lidí, kteří v organizaci pracují, jedná se zejména o vedoucí organizačních složek CSS. V rámci rozhovorů s nimi jsem získala informace o tom, jak v praxi realizují výběr, adaptaci a hodnocení zaměstnanců a dodržování etického kodexu zaměstnanci. Informace mi umožnily lépe chápat jejich individuální způsob uplatňování pravidel a metodik organizace.

Nevýhodou pro výzkum ve vlastní organizaci byla určitá obava ze strany vybraných respondentů, aby údaje byly skutečně využity, tak jak bylo sděleno, pouze pro mou diplomovou práci. Spoléhala jsem se na několikaletou bezkonfliktní spolupráci na úrovni přátelských vztahů s vedoucími organizačních složek. Očekávala jsem v tomto ohledu z jejich strany pochopení a ochotu spolupracovat. Jednotlivé vedoucí pracovníky jsem seznámila s teoretickou částí diplomové práce, se svou představou co od výzkumu očekávám a jak budu se zjištěnými údaji nakládat.

Realizace výzkumu v CSS, využití informací a údajů o organizaci bylo schváleno ředitelem organizace.

4.2 Výzkumný problém, stanovení cíle výzkumu a hypotéz

Výzkumným problémem je úroveň efektivity řízení lidských zdrojů v podmínkách zvolené organizace. Odpovědnost vedoucích pracovníků pro řízení lidských zdrojů za úroveň výkonnosti (efektivity) zaměstnanců, v závislosti na způsobu jejího dosažení. Na schopnostech vedoucích pracovníků využívat optimálně dostupné motivační nástroje, komunikaci, rozvoj kvalifikace a jejich osobního příkladu.

Cílem výzkumu diplomové práce bylo citlivým způsobem shromáždit údaje, vedoucí ke:

- zjištění **úrovně efektivity** řízení vedoucích pracovníků sociálních služeb CSS a jejich vnímání úrovně řízení samotného vedení CSS. To znamená zjistit míru uplatňování nástrojů a metod souvisejících s organizací práce, vzděláváním a motivací.
- zjištění **pracovní motivace** zaměstnanců, **na základě důvodů volby** vykonávané práce, jsem stanovila tyto hypotézy:

H1: Zaměstnanci, kteří si zvolili práci odpovídající jejich představě o tom, co by v životě chtěli dělat, budou nejvíce preferovat motivy pro výkon práce: pomáhat druhým, týmová spolupráce a komunikace (motivy vztahové) před ostatními motivy.

H2: Zaměstnanci, kteří si zvolili práci z důvodu nedostatku jiných možností, budou nejvíce preferovat motivy pro výkon práce: jistota zaměstnání (motiv existenční) před ostatními motivy.

H3: Zaměstnanci, kteří si zvolili práci na základě své odbornosti, budou nejvíce preferovat motivy pro výkon práce: mzda a odměňování, odbornost, samostatnost, objektivní hodnocení a informovanost (motivy růstové) před ostatními motivy.

- zjištění míry důležitosti motivů pro výkon práce **z pohledu uspokojování osobních potřeb** na úrovni jednotlivých sociálních služeb, vedoucích a zaměstnanců a také z pohledu věku a délky práce u organizace.

Dílčím cílem diplomové práce bylo zjistit míru preferencí schopností a dovedností při výběru nových zaměstnanců vedoucími zařízení. Přijímání zaměstnanců je jedním z klíčových okamžiků, který velmi usnadní jejich následnou pracovní a sociální

adaptaci na dané podmínky v organizaci a je mu v tomto ohledu v organizaci věnována velká pozornost a přisuzována významná úloha.

4.3 Metody a metodika výzkumu

V praktické části diplomové práce jsem realizovala kvantitativně orientovaný výzkum *metodou dotazníku*. Dotazník obsahuje otázky uzavřené, polouzavřené a škálové. Forma škály je numerická, druh pořadová.¹²⁴ Hodnocení škálových otázek probíhalo na základě stupňování důležitosti od čísla 1 (1,00 – 1,49), považují za nejméně důležité, 2 (1,50 – 2,49) za méně důležité, 3 (2,50 – 3,49) za důležité, 4 (3,50 – 4,49) za více důležité až po číslo 5 (4,50 – 5,00) považují za nejvíce důležité, které bude hodnoceno dle pořadí dané důležitosti.

Dotazník, jako hlavní výzkumná metoda byl vybrán z důvodu:

- jeho ekonomičnosti – lze získat názory od hodně respondentů v krátkém čase,
- zajištění anonymity respondenta,
- u jeho předávání nemusí být výzkumník přítomný,
- jednodušší vyhodnocování.

Tyto výhody převážily nad nevýhodami, které s dotazníkem také souvisí jako jsou:

- hrozba nižší návratnosti,
- chybí kontrola, zda dotazník vyplnil oslovený respondent,
- při zasílání dotazníků nemá respondent možnost se zeptat, v případě, že nerozumí otázce,
- omezená odpověď při otázkách uzavřených,
- nízká flexibilita na nové okolnosti při předem daných otázkách.¹²⁵

Dotazníky byly předány osobně nebo prostřednictvím dalších osob a rovněž prostřednictvím e-mailu na 8 zařízení CSS, kde pracuje 135 zaměstnanců. Vedoucím

¹²⁴ Gavora, Peter a kol. 2010. Elektronická učebnica pedagogického výskumu. [online]. Bratislava : Univerzita Komenského, 2010. [cit. 2012-12-27]. Dostupné na: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/> ISBN 978-80-223-2951-4.

¹²⁵ Gavora, Peter a kol. 2010. Elektronická učebnica pedagogického výskumu. [online]. Bratislava : Univerzita Komenského, 2010. [cit. 2012-12-27]. Dostupné na: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/> ISBN 978-80-223-2951-4.

pracovníkům byl dotazník předán vždy osobně. Do výběru jsem zahrnula 4 zařízení zabezpečující službu sociální péče, 3 zařízení zabezpečující službu sociální prevence a 1 zařízení zabezpečující odborné sociální poradenství.

Struktura dotazníku (viz příloha č. 1) v rámci jeho obsahu zahrnuje demografické položky zaměřené na zjištění osobních údajů o respondentovi (věk, název zařízení, délku práce u organizace, délku odborné praxe a vzdělání).¹²⁶ Upustila jsem od zařazení do pracovní pozice a pohlaví z důvodu minimalizace údajů, které by vedly k vyšší míře identifikace osob.

Otázka č. 1 obsahuje uzavřené položky a s otázkou č. 2, obsahující 11 položek hodnocené škálou byly zároveň otázkami, určenými pro testování stanovených hypotéz.

Získané údaje z odpovědí na otázku č. 2 byly rovněž použity pro vyhodnocení pořadí důležitosti motivů pro výkon práce a pro vyhodnocení vztahu výkon práce a uspokojování osobních potřeb zaměstnanců. K tomuto účelu jsem využila motivační teorii Alderfera, který uspokojování potřeb nehodnotí podle posloupnosti nýbrž v závislosti na struktuře konkrétní osobnosti a redukuje motivy do tří úrovní uspokojování:

- potřeby existenční – mzda a další odměňování, jistota zaměstnání, pracovní prostředí,
- potřeby vztahové – atmosféra na pracovišti, týmová spolupráce, komunikace, pomoc druhým,
- potřeby růstové – odbornost (profesionální rozvoj), samostatnost (možnost uplatnění vlastní iniciativy), objektivní hodnocení práce, kvalitní informovanost o dění na pracovišti.¹²⁷

Výsledná zjištění jsem podrobila komparaci na úrovni vedoucí pracovník a zaměstnanci, zaměstnanci jednotlivých sociálních služeb a zaměstnanci dle věku a délky práce u organizace.

¹²⁶ Gavora, Peter a kol. 2010. Elektronická učebnica pedagogického výskumu. [online]. Bratislava : Univerzita Komenského, 2010. [cit. 2013-02-07]. Dostupné na: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/> ISBN 978-80-223-2951-4.

¹²⁷ BEDRNOVÁ, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3. 559 s., s.499.

Otázky č. 4 – 15 obsahují položky polouzavřené, byly určené ke zjištění vnímání úrovně řízení v oblasti hodnocení, odměňování, komunikace, atmosféry na pracovišti a uspokojování pracovních podmínek. Odpovědi na otázky měly za úkol odhalit, zda jsou využívány nástroje vedoucí k efektivnímu řízení a vedly ke zjištění úrovně efektivity řízení. Odpovědi na otázky byly sečteny podle typu odpovědi (ano, ne, neutrální odpověď) a vyjádřeny v absolutních číslech a v procentech. Měřítkem efektivity řízení byly kladné odpovědi, hodnoceny dle následující tabulky.

Tabulka č. 3 *Hodnocení efektivnosti vedení*¹²⁸

Procenta	Efektivnost vedení práce
81 - 100	velmi dobrá
61 - 80	Dobrá
41 - 60	Střední
21 – 40	Malá
0 - 20	velmi malá

Zdroj: Řehoř A., Šigut Z., *Základy teorie a praxe řízení*, Brno, 2009 – vlastní úprava.

Otázka č. 16 je opět škálová, byla určena pouze pro vedoucí zaměstnance, měla za úkol odhalit jejich preference schopností a dovedností při výběru zaměstnanců.

4.4 Kvantifikace, analýza a interpretace zjištěných údajů

Analýza a interpretace zjištěných údajů byla podřízena metodologickým východiskům charakteristickým pro sociální pedagogiku, především humanistickým přístupem zkoumání reality, jeho „chápajícím popisem“. Z pohledu sociální pedagogiky má interpretace v procesu zkoumání zásadní význam a je možné ji realizovat několika způsoby:

- genetický: v případě řetězce událostí, hledáme podstatu a původ jevu, jeho začátek a konec,

¹²⁸ ŘEHOŘ, A., ŠIGUT, Z. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: IMS 2009. 167 s., s. 136 – vlastní úprava.

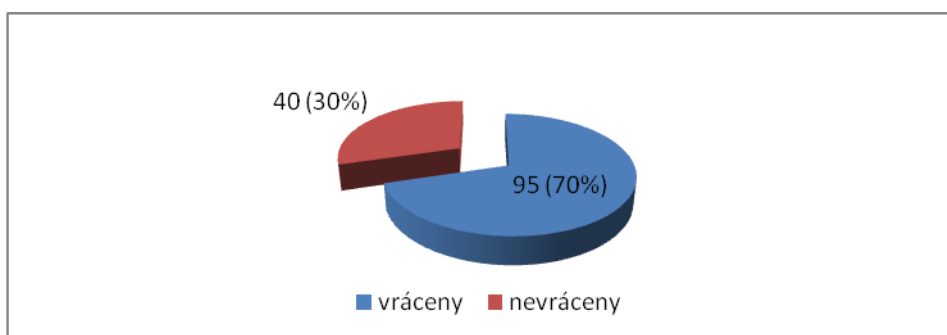
- kauzální: události se vykládají z pohledu jejich příčin a motivů,
- statistický: opíráme se o získané kvantitativní údaje,
- hypotetický: postačí nám vyslovení určitých předpokladů,
- funkcionální: hledá se funkce, na jejímž základě se dá zjištěný jev vysvětlit,
- teleologický: zjištěné jevy se objasňují nalezením jejich účelu a cílů.¹²⁹

Zvolila jsem analýzu a interpretaci statistickou na základě získaných statistických údajů a kauzální z pohledu příčin a motivů vzniku daných jevů.

Analýza a interpretace zjištěných údajů probíhala ve vazbě na cíle výzkumu, vždy po kvantifikaci otázek, které s nimi souvisí. Vyhodnocení bylo formou tabulky nebo grafickým znázorněním, doplněné slovním popisem a tam kde to bylo vhodné také komentářem.

Do výzkumu bylo zařazeno 81 respondentů (74 řadových zaměstnanců a 7 vedoucích pracovníků). Z počtu 135 oslovených zaměstnanců vrátilo vyplněný dotazník 95 zaměstnanců, ale 14 dotazníků muselo být vyřazeno z důvodu neúplných údajů. Graf č. 8 znázorňuje návratnost dotazníků.

Graf č. 8 *Návratnost dotazníků*



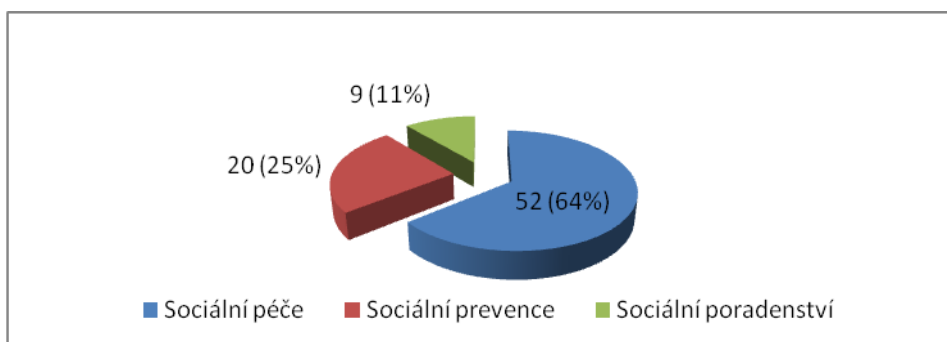
Z grafu je patrné, že z očekávaných 135 dotazníků bylo vráceno 95 (70%) a 40 (30%) dotazníků nebylo vráceno.

¹²⁹ KRAUS, B. *Základy sociální pedagogiky*. 1 vyd., Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-383-3. 215 s., s. 29 - 30.

Demografické údaje z dotazníků

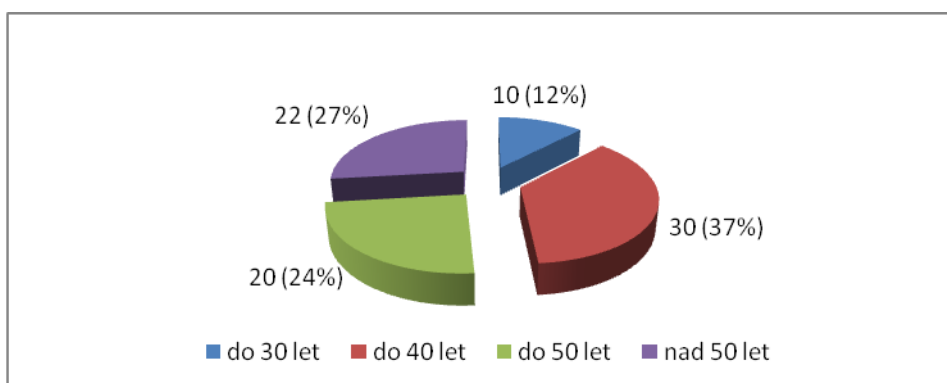
Tato část zahrnuje sumarizaci demografických údajů z dotazníků. Jedná se o členění respondentů podle druhu sociální služby, věku, vzdělání, délky práce u organizace a délky odborné praxe. Výsledné údaje jsou vyjádřeny v grafech č. 9 – 13.

Graf č. 9 *Respondenti podle jednotlivých sociálních služeb*



Skladba respondentů podle typu sociální služby je tvořena z 9 (11%) pracovníků sociálního poradenství, z 20 (25%) pracovníků sociální prevence a 52 (64%) pracovníků sociální péče.

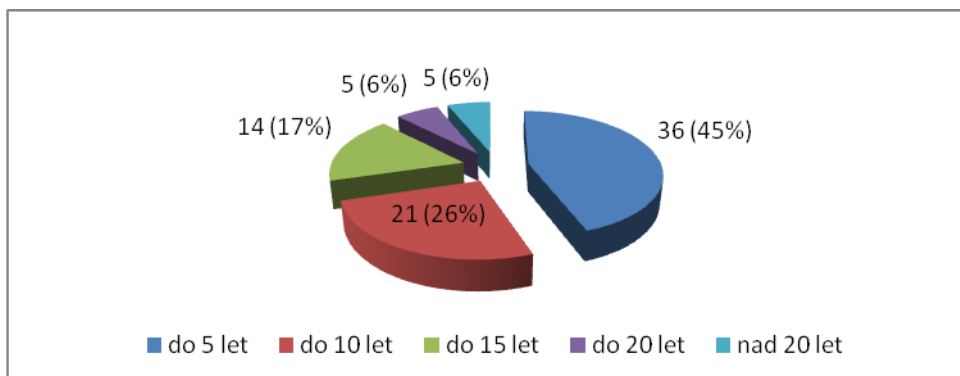
Graf č. 10 *Respondenti podle věku*



Věková skladba respondentů je 10 (12%) pracovníků do 30 let, 20 (24%) pracovníků od 40 do 50 let, 22 (27%) pracovníků nad 50 let a 30 (37%) pracovníků od 30 do 40 let. Věkový průměr zaměstnanců organizace je 48 let.¹³⁰

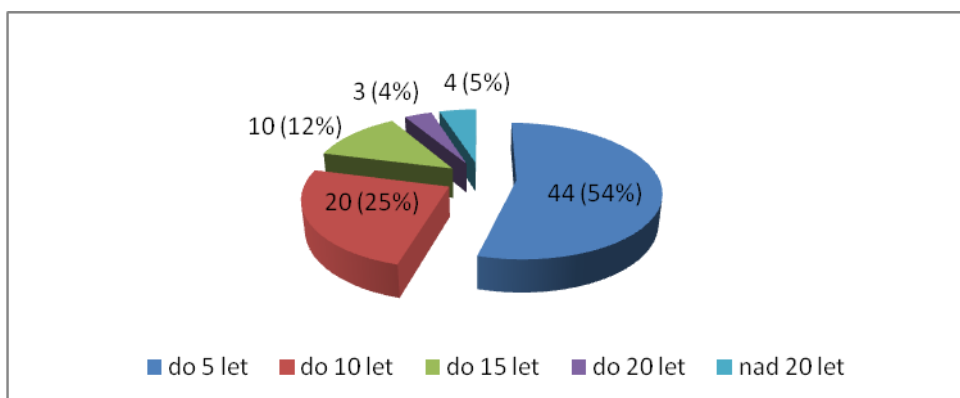
¹³⁰ Údaj z personálního software CSS, per/Vema 17.04 S049 Org.:70887039/0 12.2012

Graf č. 11 *Respondenti podle praxe v oboru*



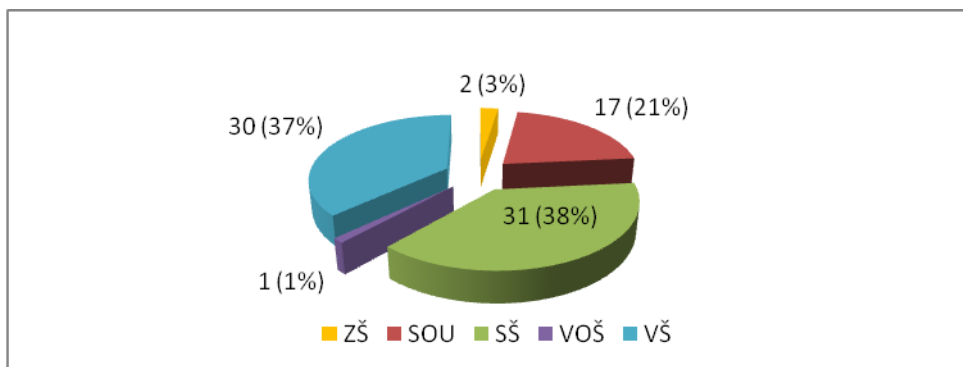
Skladba respondentů podle délky praxe je tvořena 5 (6%) zaměstnanci od 15 do 20 let praxe, 5 (6%) zaměstnanci nad 20 let praxe, 14 (17%) zaměstnanci od 10 do 15 let praxe, 21 (26%) zaměstnanci od 5 do 10 let praxe a nejvíce zaměstnanců je do 5 let praxe 36 (45%).

Graf č. 12 *Respondenti podle délky doby zaměstnání*



Skladba respondentů podle délky doby zaměstnání u organizace je tvořena 3 (4%) zaměstnanci od 15 do 20 let, 4 (5%) zaměstnanci nad 20 let, 10 (12%) zaměstnanci od 10 do 15 let, 20 (25%) od 5 do 10 let a 44 (54%) zaměstnanci do 5 let délky doby zaměstnání u CSS.

Graf č. 13 *Respondenti podle vzdělání*



Skladba respondentů podle vzdělání zahrnuje 1 (1%) zaměstnance s vyšším odborným vzděláním (VOŠ), 2 (2%) zaměstnance se základním vzděláním (ZŠ), 17 (21%) zaměstnanců se středním odborným učilištěm (SOU), 30 (37%) s vysokoškolským vzděláním (VŠ) a 31 (39%) se středoškolským vzděláním (SŠ).

Zjištěné výsledky z dotazníků, podle jednotlivých otázek dotazníku

Tato část výzkumu zahrnuje výsledná zjištění z odpovědí na otázky z dotazníků. Odpovědi na otázku č. 2 jsem pro přehlednost, v závislosti na cíle výzkumu, rozdělila do tří částí „A“, „B“ a „C“.

Otázka č. 1 Vykonávanou práci u organizace jsem si zvolil, protože (zakroužkujte jednu z možností):

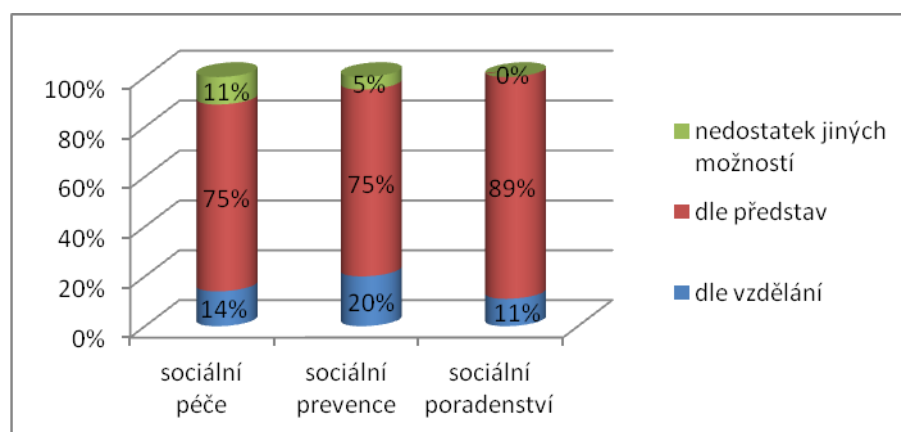
- odpovídá mému vzdělání,
- odpovídá mým představám o tom, co bych v životě chtěl(a) dělat,
- práci jsem přijal(a) z důvodu nedostatku jiných možností.

Přehled odpovědí respondentů celkem (členěno podle druhu sociální služby) vyjádřeno v absolutních číslech a v procentech v tabulce č. 4 a komparace v procentech v grafu č. 14.

Tabulka č. 4 *Důvody volby práce, respondenti celkem*

Respondenti podle druhu sociální služby	Profese odpovídá mému vzdělání		Profese odpovídá mým představám o tom, co bych v životě chtěl(a) dělat		Profesi vykonávat z důvodu nedostatku jiných možností	
	počet osob	%	počet osob	%	počet osob	%
Sociální péče	7	14	39	75	6	11
Sociální prevence	4	20	15	75	1	5
Sociální poradenství	1	11	8	89	0	0
Celkem	12	15	62	77	7	8

39 (75%) zaměstnanců ze služeb sociální péče, 15 (75%) zaměstnanců ze služeb sociální prevence a 8 (89%) zaměstnanců ze sociálního poradenství uvedlo, že vykonávaná profese je dle jejich představ o tom, co by v životě chtěli dělat. Tento motiv převažuje nad volbou práce podle vzdělání a volbou práce z důvodu nedostatku jiných možností.

 Graf č. 14 *Důvody volby zaměstnání, komparace podle druhu sociální služby*


Ve službách sociální péče pracuje nejvíce zaměstnanců (11%), kteří uvedli, že si práci zvolili z důvodu nedostatku jiných možností, ve službách sociální prevence pracuje nejvíce zaměstnanců (20%), kteří si práci zvolili podle vzdělání a ve službách

sociálního poradenství pracuje nejvíce zaměstnanců (89%), kteří si práci zvolili, protože odpovídá jejich představám o tom, co by v životě chtěli dělat.

Komentář:

Práci v organizaci si v průměru 77 % respondentů zvolilo, protože odpovídá jejich představě o tom, co by v životě chtěli dělat.

A) Motivy a jejich důležitost pro výkon práce u organizace – výsledky

V části „A“ prezentuji výsledky z odpovědi na otázku č. 2 z pohledu důležitosti motivů pro respondenty celkem a za vedoucí pracovníky.

Otázka č. 2 Ohodnoťte motivy a jejich důležitost pro váš výkon práce (mzda a odměňování, jistota zaměstnání, pracovní prostředí, atmosféra na pracovišti, odbornost, samostatnost, týmová spolupráce na pracovišti, komunikace na pracovišti, objektivní hodnocení práce vedoucím, kvalitní informovanost o dění na pracovišti, pomoc druhým).

Hodnocení motivů podle důležitosti, respondenti celkem (81 zaměstnanců), je vyjádřeno v tabulce č. 5. Pořadí důležitosti bylo určeno počtem bodů a aritmetickým průměrem. Body byly přidělovány na škále dle vnímané důležitosti respondenta od čísla 1, považují za nejméně důležité, 2 za méně důležité, 3 za důležité, 4 za více důležité až po číslo 5 považují za nejvíce důležité.

Tabulka č. 5 *Pořadí motivů dle důležitosti pro výkon práce, respondenti celkem*

Motiv	Pořadí	Součet bodů	Průměrná hodnota
Komunikace na pracovišti	1.	355	4,38
Jistota zaměstnání	2.	352	4,35
Atmosféra na pracovišti	3.	349	4,31
Pomoc druhým	4.	337	4,16
Týmová spolupráce na pracovišti	5.	326	4,02
Objektivní hodnocení práce vedoucím	6.	318	3,88
Samostatnost (uplatnění vlastní iniciativy)	7.	308	3,80
Mzda a další odměňování	8.	306	3,78
Kvalitní informovanost o dění na pracovišti	9.	301	3,72
Odbornost (profesionální rozvoj)	10.	296	3,65
Pracovní prostředí (materiálně technické vybavení a estetické provedení)	11.	283	3,49

V pořadí od 1. do 10., s celkovou průměrnou hodnotou od 3,50 do 4,49 bodů, vyhodnotili respondenti motivy jako více důležité. Motivy komunikace, atmosféra, pomoc druhým, týmová spolupráce (jedná se o sociální motivy) a jistota zaměstnání (existenční motiv) se umístili v první polovině pořadí od 1. do 5. Žádný motiv nebyl hodnocen jako méně nebo nejméně důležitý. Minimální hodnota byla přiřazena pracovnímu prostředí 3,49 bodů, motiv byl vyhodnocen jako důležitý a umístil se na posledním 11. pořadí.

Komentář:

Z tabulky je patrné, že respondenti preferují nejvíce sociální motivy, jakými jsou komunikace, týmová spolupráce, atmosféra a pomoc druhým a existenční motiv jistota zaměstnání, umístily se na prvních místech tabulky s průměrnou hodnotou vyšší než 4 body. Na prvním místě je to *komunikace*, umožňující v současném dynamickém světě

orientaci i překonání hrozících konfliktů hledáním vzájemného konsenzu.¹³¹ Kvalitní komunikace je důležitá pro vzájemnou informovanost o práci a k předávání zkušeností. Je důležitá pro dobré sociální vztahy, zvyšování pocitu sounáležitosti a identifikaci s podnikem.¹³² Navozuje také pocit jistoty zaměstnání, pokud má zaměstnanec kladné hodnocení své práce, znamená to, že organizace s ním počítá do budoucna.

Hodnocení motivů dle důležitosti, vedoucí pracovníci celkem (7 respondentů), je vyjádřeno v tabulce č. 6. Pořadí důležitosti bylo určeno počtem bodů a aritmetickým průměrem. Body byly přidělovány na škále dle vnímané důležitosti od čísla 1, považují za nejméně důležité, 2 za méně důležité, 3 za důležité, 4 za více důležité až po číslo 5 považují za nejvíce důležité.

Tabulka č. 6 *Pořadí motivů dle důležitosti pro výkon práce, vedoucí pracovníci celkem*

Motiv	Pořadí	Součet bodů	Průměrná hodnota
Jistota zaměstnání	1.	34	4,86
Pomoc druhým	2.	33	4,71
Atmosféra na pracovišti	3.	32	4,57
Odbornost (profesionální rozvoj)	3.	32	4,57
Týmová spolupráce na pracovišti	3.	32	4,57
Komunikace na pracovišti	3.	32	4,57
Samostatnost (možnost uplatnění vlastní iniciativy)	4.	31	4,43
Kvalitní informovanost o dění na pracovišti	5.	30	4,29
Mzda a další odměňování	6.	28	4,00
Objektivní hodnocení práce vedoucím	6.	28	4,00
Pracovní prostředí (materiálně technické vybavení a estetické provedení)	7.	26	3,71

¹³¹ MÜHLPACHR, P. a kol. *Sociální pedagogika II*. Brno: IMS, 2011. 251 s., s. 90.

¹³² GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS, 2008. 101 s., s. 81.

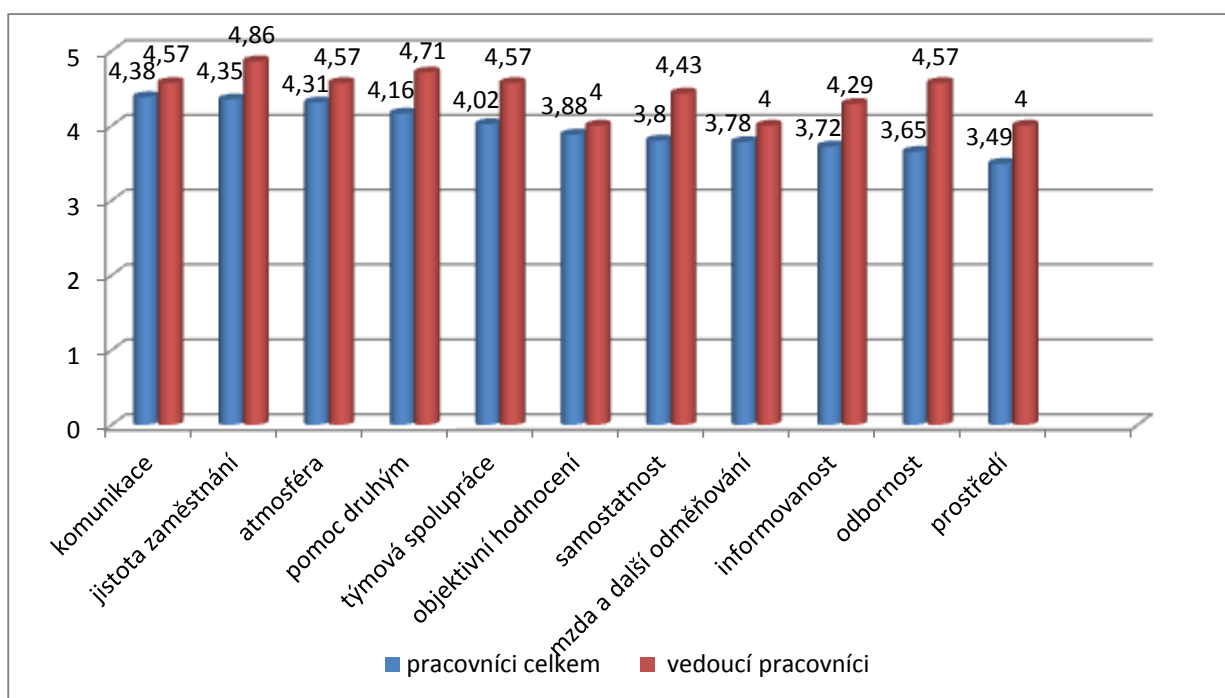
11 motivů se umístilo v pořadí od 1. do 7. Je to dáno tím, že se stejnou hodnotou 4,57 se na 3. místě umístily motivy atmosféra, odbornost, týmová spolupráce a komunikace a na 6. místě motivy se stejnou hodnotou 4,00 mzda a další odměňování a objektivní hodnocení. Motivы na pořadí 1. – 3. jsou hodnoceny od 4,57 do 4,86 a jsou pro respondenty považovány za nejvíce důležité. Motivы na pořadí 4. až 7. jsou hodnoceny od 3,71 do 4,43 a jsou respondenty považovány za více důležité. Motiv pracovní prostředí byl jediný, který se umístil opět na posledním místě.

Komentář:

Pro daný vzorek respondentů je motiv jistota zaměstnání na prvním místě. Respondenti mu přisuzují nejvyšší důležitost, pravděpodobně z důvodu obav z nezaměstnanosti. Po něm následuje motiv pomoc druhým, a na třetím místě se nachází motivы atmosféra, komunikace a týmová spolupráce. Vedoucí pracovníci jsou zodpovědní za zajištění optimálního pracovního týmu za zajištění odpovídající podpory a péče o uživatele, s vědomím této odpovědnosti vyhodnotili tyto motivы za nejvíce důležité pro výkon jejich práce. Na posledním místě se nachází pracovní prostředí. Zajištění vhodných podmínek a prostředí není v popředí jejich zájmu, je řešeno Ředitelstvím organizace a to na základě jejich požadavků.

Komparace výsledků hodnocení motivů podle důležitosti pro výkon práce, za vedoucí pracovníci celkem a respondenti celkem. Vyjádřeno v grafu č. 15.

Graf č. 15 *Motivy podle důležitosti, komparace respondenti celkem a vedoucí pracovníci*



Porovnáním hodnot motivů respondentů v grafu č. 15, je patrné, že vedoucí pracovníci přiřazují k motivům vždy vyšší průměrné hodnoty oproti zaměstnancům.

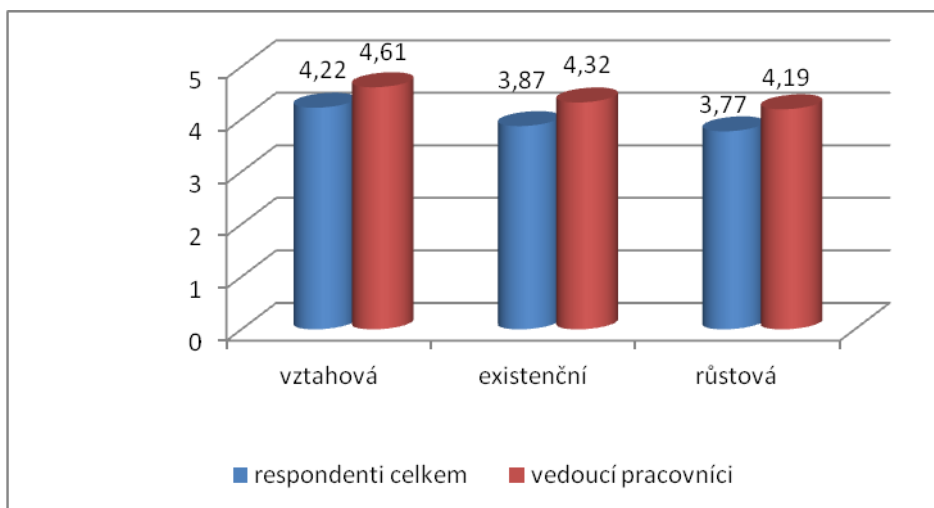
B) Kategorie motivů a jejich důležitost při uspokojování osobních potřeb v rámci výkonu práce – výsledky

V části „B“ prezentuji výsledky odpovědi na otázku č. 2 z pohledu motivů uskupených do kategorií a jejich důležitost ve vztahu práce a uspokojování osobních potřeb. Výsledky jsou členěny a hodnoceny takto: respondenti celkem a vedoucí pracovníci (vzájemné porovnání), respondenti podle druhu sociální služby (vzájemné porovnání), podle věku (vzájemné porovnání) a podle délky práce u organizace (vzájemné porovnání).

Výsledné hodnocení uspokojování osobních potřeb podle důležitosti motivů zařazených do kategorií existenční, vztahová (sociální) a růstová pro výkon práce, u *respondentů celkem a vedoucích pracovníků* a jejich komparace je zobrazeno v grafu

č. 16. Pořadí bylo určeno na základě aritmetického průměru (součet přiřazených hodnot k jednotlivým motivům, děleno počtem motivů v kategorii).

Graf č. 16 *Kategorie motivů podle důležitosti, komparace respondenti celkem a vedoucí pracovníci*



U respondentů celkem a vedoucích pracovníků je na prvním místě potřeba vztahová (sociální), dále pak potřeba existenční a na posledním místě potřeba růstová. Vedoucí pracovníci hodnotili potřebu vztahovou jako nejdůležitější, potřebu růstovou a existenční jako více důležitou. Respondenti celkem hodnotili všechny tři potřeby jako více důležité.

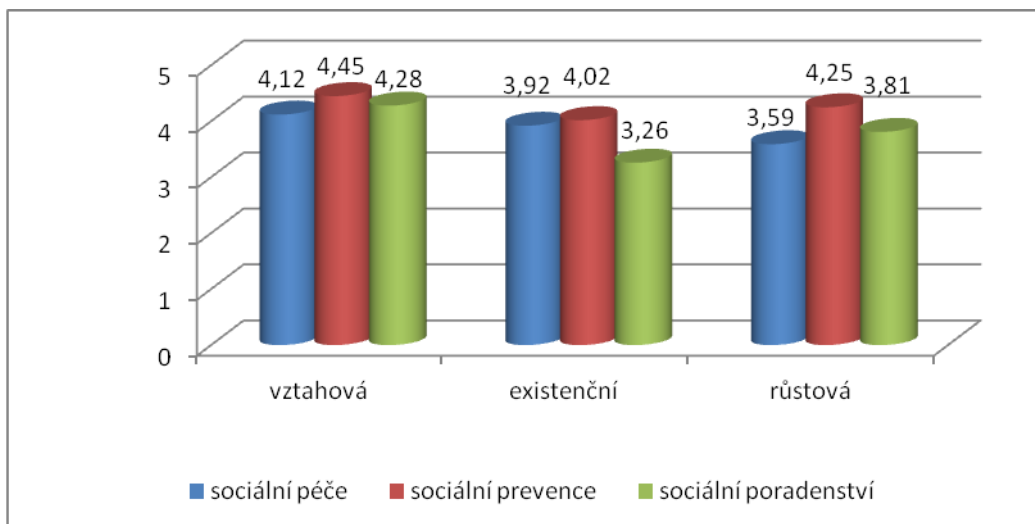
Komentář:

Práce uspokojuje respondenty celkem nejvíce v oblasti mezilidských vztahů, následuje potřeba existenční a růstová. Kategorie motivů růstová (vzdělávání, kvalitní informovanost, samostatnost a hodnocení) se ocitla na posledním místě. Domnívám se, že pro většinu zaměstnanců (zejména řadových) je tato potřeba vnímána jako nutnost pro výkon práce, ale také jako povinnost vyžadována ze strany zaměstnavatele. Pro vedoucí zaměstnance, převážně s vysokoškolským vzděláním, které tak mohou uplatnit, umožní jeho další rozvoj. Potřeba růstová se u nich ocitla na místě třetím, ale s minimálním rozdílem -0,13 bodů oproti potřebě existenční. Možnost uplatnit vzdělání totiž zajišťuje práci a zároveň práce uspokojuje potřebu existenční.

Výsledné hodnocení uspokojování osobních potřeb podle důležitosti motivů zařazených do kategorií existenční, vztahová (sociální) a růstová pro výkon práce,

u respondentů *jednotlivých sociálních služeb* (sociální péče 52 osob, sociální prevence 20 osob, sociální poradenství 9 osob) a jejich komparace je zobrazeno v grafu č. 17. Pořadí bylo určeno na základě aritmetického průměru (součet přiřazených hodnot k jednotlivým motivům, děleno počtem motivů v kategorii).

Graf č. 17 *Kategorie motivů podle důležitosti, komparace pracovníci podle druhu sociální služby*



Respondenti ve všech sociálních službách vyhodnotili jako nejvíce uspokojující potřebu vztahovou (sociální) s průměrnou hodnotou od 4,12 do 4,45 bodů (je více důležitá), je to nejvyšší hodnocení. Potřeba růstová má hodnocení v rozsahu od 3,59 do 4,25 (je více důležitá) bodů, je na druhém místě. Potřeba existenční má nejnižší průměrné hodnocení v rozmezí od 3,26 (je důležitá) do 4,02 (je více důležitá) bodů. Nejvyšší průměrné bodové hodnocení všech potřeb bylo zjištěno u respondentů služeb sociální prevence, následují respondenti služeb sociální péče a nejnižší hodnocení bylo u respondentů služeb sociálního poradenství

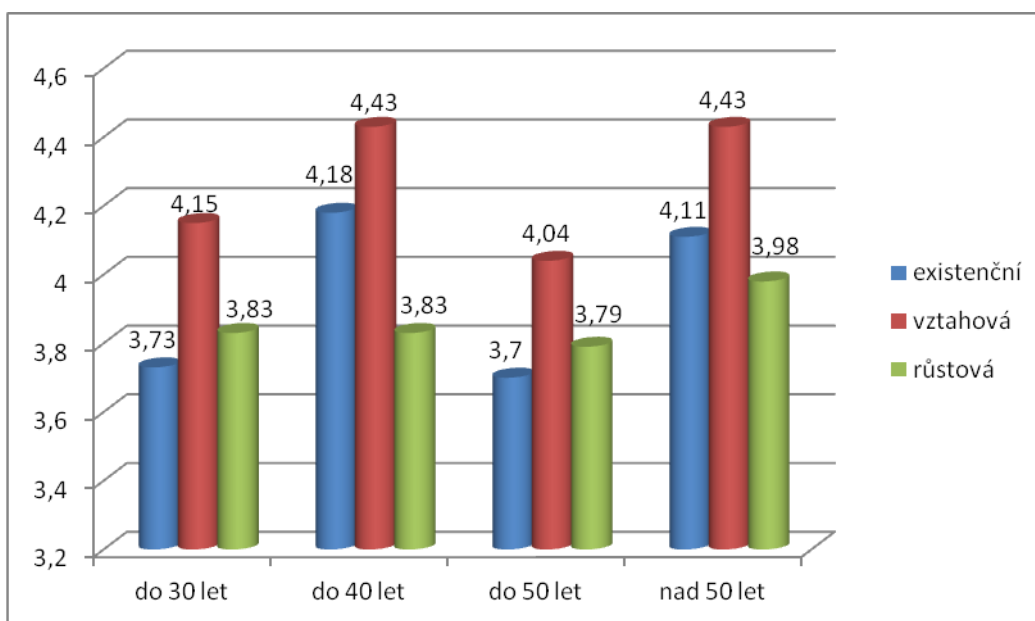
Komentář:

Výsledky údajů z grafu č. 17 potvrzují předchozí zjištění, pro všechny zaměstnance v sociálních službách je nejvíce uspokojující bezkonfliktní atmosféra na pracovišti, komunikace, týmová spolupráce a pomoc druhým. U zaměstnanců služeb sociální prevence, působících v azylových domech, noclehárnách a v krizovém centru, je to na prvním místě uspokojení potřeby vztahové, následují růstová (více možností pro uplatnění odborné kvalifikace při řešení individuálních problémů uživatelů) a poté

existenční. Stejně pořadí uspokojení potřeb se projevilo u zaměstnanců služby sociálního poradenství, služba má profesně obdobný charakter. U zaměstnanců služeb sociální péče je pořadí důležitosti potřeb, vztahová (jejich pracovní zaměření to plně umožňuje a také vyžaduje), existenční a na posledním místě růstová.

Výsledné hodnocení uspokojování osobních potřeb podle důležitosti motivů zařazených do kategorií existenční, vztahová (sociální) a růstová pro výkon práce **dle věku respondentů**, bylo určeno na základě aritmetického průměru (součet přiřazených hodnot k jednotlivým motivům, děleno počtem motivů v kategorii) a je zobrazeno v grafu č. 18.

Graf č. 18 *Kategorie motivů podle důležitosti, komparace respondentů dle věku*



Pro všechny věkové kategorie je opět nejdůležitější uspokojování sociálních potřeb (kategorie vztahová), největší význam má pro věkovou kategorii do 40 a nad 50 let a nejnižší hodnocení u věkové kategorie do 30 a do 50 let. Uspokojování potřeby existenční se podle bodového hodnocení nachází před potřebou růstovou, podle věkových kategorií se nachází střídavě na prvním nebo druhém místě, a má opět nejvyšší průměrné hodnocení u věkové kategorie do 40 a nad 50 let a nejnižší do 30 a do 50 let.

Komentář:

Z pohledu vývojové psychologie dochází u jednotlivých věkových kategorií ve vztahu k práci k rozdílným přístupům. U věkové kategorie do 30 let je potřeba vztahová na prvním místě, je hodnocena 4,15 body. Mladí zaměstnanci si pracovním kolektivem do určité míry nahrazují dřívější prostředí školy. Na druhém místě následuje potřeba růstová 3,83 body, zaměstnanci si uspokojují potřebu seberealizace (uplatnění svých znalostí) a potřebu smyslu života. Nakonec se zařadila potřeba existenční 3,73 bodů, kdy dochází k uspokojování vlastní samostatnosti a nezávislosti. V tomto věku je člověk na počátku své kariéry a je zaměřen na získávání zkušeností a přijetí profesní role.¹³³

Zaměstnanci ve věku do 40 let v období středního věku, na druhém místě preferují potřebu existenční, v tomto období má člověk obvykle rodinu a je zaměřen na její zajištění, zároveň je ve věku, kdy jsou na vrcholu jeho psychické i fyzické síly. Jeho hlavním úkolem je dosažení a udržení uspokojivé profesní pozice a stabilizace rodiny. Úročí své úsilí vynaložené na vzdělání v profesi, proto je potřeba růstová na stejné úrovni jako u předchozí věkové kategorie.¹³⁴

Věková kategorie do 50 preferuje na druhém místě uspokojování potřeby růstové. Tato generace je na vrcholu sil, pod menším tlakem rodiny (má odrostlejší nebo dospělé děti) a může se tak naplno věnovat kariéře, může více síly a energie věnovat svému dalšímu rozvoji (rozšířit si znalosti a dovednosti o nové trendy ve svém oboru).

Věková kategorie nad 50 let na druhém místě preferuje existenční zajištění a pak růstové motivy, které mají nejvyšší hodnotu v porovnání s ostatními věkovými kategoriemi. V tomto věku dochází k postupnému úbytku kompetencí z důvodu pomalého stárnutí jedince a pod vlivem zdravotních problémů i vědomí ztráty hodnoty na trhu práce. Jedinec má snahu si udržet stávající práci a tomuto cíli je podřízeno veškeré jeho směřování.¹³⁵

Uspokojování osobních potřeb dle motivů zařazených do kategorií existenční, vztahová (sociální) a růstová, zahrnující motivy důležitosti pro výkon práce dle *dělk*

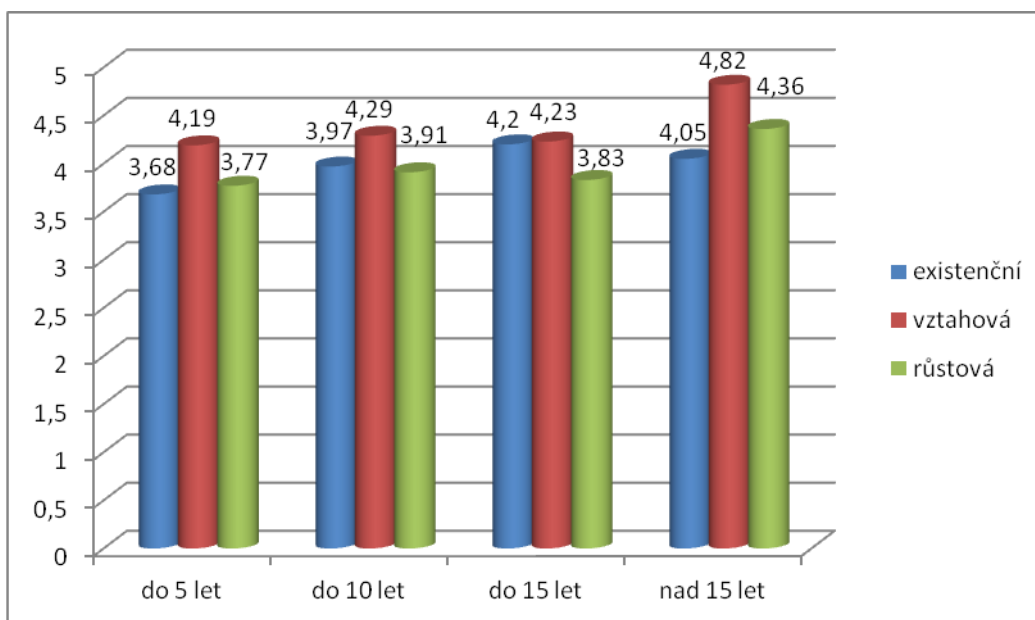
¹³³ VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie II., dospělost a stáří*. Dotisk 1. vyd. Praha: Karolinum, 2008. 461 s., s. 49 – 50.

¹³⁴ VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie II., dospělost a stáří*. Dotisk 1. vyd. Praha: Karolinum, 2008. 461 s., s. 178 - 179.

¹³⁵ VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie II., dospělost a stáří*. Dotisk 1. vyd. Praha: Karolinum, 2008. 461 s., s. 260.

doby práce u organizace, bylo určeno na základě aritmetického průměru (součet přiřazených hodnot k jednotlivým motivům, děleno počtem motivů v kategorii) a je zobrazeno v grafu č. 19.

Graf č. 19 *Kategorie motivů podle důležitosti, komparace respondentů podle doby práce u organizace*



Potřeby podle výše průměrné hodnoty byly respondenty v rámci délky práce u organizace hodnoceny takto: potřeba vztahová (sociální) má nejvyšší bodové hodnocení v rozmezí od 4,23 do 4,82 (jako nejdůležitější je od 4,50 hodnocena pouze respondenty nad 15 let práce u organizace), následuje potřeba existenčního zajištění od 3,70 do 4,18 (jako více důležitá) a na posledním místě je to potřeba růstová v rozmezí od 3,79 do 3,98 (jako více důležitá).

Uspokojování potřeb ve všech kategoriích podle délky doby práce u organizace má podle grafu č. 19 mírně vzestupnou tendenci. Pouze u zaměstnanců s praxí do 15 let se projevuje bodový propad při hodnocení uspokojování potřeb vztahových (sociálních) a růstu. To znamená, že čím déle zaměstnanec pracuje u organizace, tím více organizace nabývá na významnosti při uspokojování potřeb, vztahových, existenčních a růstových.

Komentář:

Komparací kategorií zaměstnanců podle délky doby práce u organizace se projevuje zajímavý vývoj. Kategorie do 5 a nad 15 let mají stejné pořadí preferencí motivů. Nejvýznamnější jsou pro ně mezilidské vztahy, pak osobní růst a na posledním místě existence. Zaměstnanci do 5 let prochází fází adaptace na nové prostředí, mezilidské vztahy a pracovní pozici a k postupnému získávání zkušeností u organizace. V pracovní etapě 15 a více let dochází k opětovnému upevňování a rozšiřování znalostí (osobní růst, vzdělávání z důvodů např. nových trendů péče apod.) což po letech práce vede k upevnění pracovní pozice zaměstnance. Pracovníci zažívají odchody a nástupy zaměstnanců, změny v pracovním kolektivu vedou k opětovnému navazování mezilidských vztahů, jedná se tak o nové začátky.

Kategorie do 10 let je zaměřená na vztahy, poté klade důraz na existenční motivy před růstem. Existenční motivy získávají na významu po dalších pěti letech praxe (kategorie do 15 let), kdy se dostávají na první místo v hodnocení a vztahy a osobní růst se přesouvají na druhou a třetí pozici zájmu.

Vývoj v oblasti vztahů se v sociálních službách nikdy nedostává na poslední pozici, oblast růstu není v popředí zájmu, oblast existence se umísťuje na všech třech pozicích a to podle délky práce u organizace takto: do 5 let, 3. místo, do 10 let, 2. místo, do 15 let, 1. místo a nad 15 let, 3. místo. Průměrná délka práce u organizace je 10 let, domnívám se, že tato skutečnost ovlivňuje pořadí preference existenčních motivů.

C) Ověřování hypotéz

V části „C“ prezentuji výsledná zjištění z odpovědí na otázku č. 2 v rámci testovaných hypotéz. Pořadí bylo určeno na základě aritmetického průměru přiřazených hodnot. Aritmetický průměr byl zjištěn na základě součtu přiřazených hodnot k jednotlivým motivům, děleno počtem motivů v kategorii. Kategorie vztahová obsahuje 4 motivy, kategorie růstová také 4 motivy a kategorie existenční 3 motivy.

H1: Zaměstnanci, kteří si zvolili práci odpovídající jejich představě o tom, co by v životě chtěli dělat, budou nejvíce preferovat motivy pro výkon práce: pomáhat

druhým, týmová spolupráce, atmosféra na pracovišti a komunikace (*motivy vztahové*) před ostatními motivy. Ověřování hypotézy probíhalo na základě hodnocení důležitosti motivů pro výkon práce respondentů uspořádaných do kategorií potřeb, vztahová, růstová a existenční. Výsledky hodnocení jsou vyjádřeny v tabulce č. 7.

Při stanovování této hypotézy jsem vycházela z předpokladu, že zaměstnanci jejichž volba práce odpovídá představě o tom, co by v životě chtěli dělat, pracující v organizaci, jejíž činnost je zaměřena na péči, pomoc a podporu handicapovaným lidem, budou na prvním místě preferovat motivy vztahové (sociální) před ostatními motivy.

Tabulka č. 7 *Pořadí důležitosti potřeb respondentů, volba práce odpovídá jejich představě o tom, co by v životě chtěli dělat*

Potřeba	Pořadí	Součet bodů	Průměrná hodnota
Vztahová (sociální)	1.	996	4,02
Růstová	2.	886	3,57
Existenční	3.	648	3,48

Tato hypotéza se potvrdila, *byla verifikována*. Z výsledků je patrné, že potřeba vztahová (sociální) je na prvním místě před ostatními potřebami.

H2: Zaměstnanci, kteří si zvolili práci z důvodu nedostatku jiných možností, budou nejvíce preferovat motivy pro výkon práce: jistota zaměstnání, mzda a odměňování, pracovní prostředí (*motivy existenční*) před ostatními motivy. Ověřování hypotézy probíhalo na základě hodnocení důležitosti motivů pro výkon práce respondentů uspořádaných do kategorií potřeb, vztahová, růstová a existenční. Výsledky hodnocení jsou vyjádřeny v tabulce č. 8.

Při stanovování této hypotézy jsem předpokládala, že zaměstnanci, kteří si zvolili práci v organizaci z důvodu nedostatku jiných možností, budou na prvním místě preferovat potřebu existenční před ostatními. Důvodem předpokladu je zvyšující se nezaměstnanost a omezená nabídka trhu práce.¹³⁶

Tabulka č. 8 *Pořadí důležitosti potřeb respondentů, práce byla zvolena z důvodu nedostatku jiných možností*

Potřeba	Pořadí	Součet bodů	Průměrná hodnota
Existenční	1.	69	3,29
Vztahová (sociální)	1.	92	3,29
Růstová	2.	110	3,14

Tato hypotéza se nepotvrdila, *byla falzifikována*. Z výsledků je patrné, že při rozhodování o volbě práce, u zaměstnanců působily obě potřeby, jak existenční, tak sociální stejně silně.

H3: Zaměstnanci, kteří si zvolili práci na základě své odbornosti, budou nejvíce preferovat motivy pro výkon práce: odbornost, samostatnost, objektivní hodnocení a informovanost (*motivы růstové*) před ostatními motivy). Ověřování hypotézy probíhalo na základě hodnocení důležitosti motivů pro výkon práce respondentů uspořádaných do kategorií potřeb, vztahová, růstová a existenční. Výsledky hodnocení jsou vyjádřeny v tabulce č. 9.

Při stanovování této hypotézy jsem předpokládala, že zaměstnanci, kteří si zvolili práci podle svého vzdělání, budou na prvním místě preferovat motivy růstové před ostatními motivy. Domnívala jsem se, že budou zaměřeni na uplatnění svého vzdělání, případně zkušeností z předchozí praxe a na snahu dále se ve svém oboru rozvíjet, budou zaměřeni na kariérní postup.

¹³⁶ Zaměstnanost, nezaměstnanost [on line]. Český statistický úřad, 2013 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace.

Tabulka č. 9 *Pořadí důležitosti potřeb respondentů, práce byla zvolena podle vzdělání*

Potřeba	Pořadí	Součet bodů	Průměrná hodnota
Vztahová (sociální)	1.	211	4,40
Existenční	2.	147	4,08
Růstová	3.	195	4,06

Tato hypotéza se nepotvrdila, *byla falzifikována*. Zjištěné výsledky hovoří o snaze ze strany respondentů uplatnit znalosti v rámci svého vzdělání, před kariéřním postupem.

Prezentace odpovědí na otázky č. 3 – 16.

Otázka č. 3 Vykonáváte svou práci samostatně nebo pod vedením jiného pracovníka
Samostatně svou práci vykonává 70 respondentů, pod vedením je to 11 respondentů.

Otázka č. 4 Úkoly zadávané vedoucím jsou srozumitelné (víte co máte udělat, jak to máte udělat a kdy to má být hotové)?

Respondenti, řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpovídali následovně:

Ano 71 respondentů. Vlastní vyjádření 3 respondenti: pokud nedochází v průběhu ke změnám, někdy nerozumím, někdy ano, jak kdy.

Respondenti, vedoucí pracovníci (celkem 7 osob) odpovídali následovně:

Ano 6 respondentů. Bez vyjádření 1 respondent.

Otázka č. 5 Jsou tyto úkoly splnitelné ve stanoveném čase?

Respondenti, řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpovídali následovně:

Ano 73 respondentů. Vlastní vyjádření 1 respondenti: pokud není úkol dán na poslední chvíli

Respondenti, vedoucí pracovníci (celkem 7 osob) odpovídali následovně:

Ano 6 respondentů. Bez vyjádření 1 respondent.

Otázka č. 6 Komunikace s vedoucím ohledně pracovních povinností je:

Respondenti, řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpovídali následovně:

Dobrá 68 respondentů. Přijatelná 1 respondent. Vlastní vyjádření 5 respondentů: složitá z důvodu zprostředkování z ředitelství. Někdy nejasná (2x). Velmi dobrá 2x.

Respondenti, vedoucí pracovníci (celkem 7 osob) odpovídali následovně:

Dobrá 6 respondentů. Bez vyjádření 1 respondent.

Otázka č. 7 Provádí vedoucí hodnocení plnění pracovních úkolů a povinností?

Respondenti, řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpovídali následovně:

Ano 67 respondentů. Ne 2 respondenti. Vlastní vyjádření 5 respondentů: nepravidelně (2x). Velmi málo (2x). Spíš méně.

Respondenti, vedoucí pracovníci (celkem 7 osob) odpovídali následovně:

Ano 4 respondentů. Ne 2 respondenti. Bez vyjádření 1 respondent.

Otázka č. 8 Byl jste dostatečně seznámen s kritérii hodnocení své činnosti?

Respondenti, řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpovídali následovně:

Ano 69 respondentů. Ne 5 respondentů.

Respondenti, vedoucí pracovníci (celkem 7 osob) odpovídali následovně:

Ano 4 respondenti. Ne 2 respondenti. Bez vyjádření 1 respondent.

Otázka č. 9 Účastníte se školení, která jsou podle vzdělávacího plánu?

Respondenti, řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpovídali následovně:

Ano 72 respondentů. Vlastní vyjádření 2 respondenti: některá (2x).

Respondenti, vedoucí pracovníci (celkem 7 osob) odpovídali následovně:

Ne 1 respondent. Bez vyjádření 1 respondent. Vlastní vyjádření 5 respondentů: Školení si určují sami (5x).

Otázka č. 10 Pokud ano, jsou školení přínosná pro výkon práce?

Respondenti, řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpovídali následovně:

Ano 73 respondentů. Ne 1 respondent.

Respondenti, vedoucí pracovníci (celkem 7 osob) odpovídali následovně:

Nevím 1 respondent. Vlastní vyjádření 6 respondentů: většinou ano (2x). Některá ne (2x). Ne všechna. Nabídka je jednotvárná. Školení jsou nezbytná.

Otázka č. 11 Jste spokojen s výší platu, který za práci dostáváte?

Respondenti, řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpovídali následovně:

Ano 13 respondentů. Ne 15 respondentů. Částečně 43 respondentů. Vlastní vyjádření 3 respondenti: kdyby byl vyšší nebylo by to špatné. plat by měl být vyšší vzhledem k psychické zátěži. Mohlo by to být i lepší.

Respondenti, vedoucí pracovníci (celkem 7 osob) odpovídali následovně:

Ano 4 respondenti. Částečně 3 respondenti.

Otázka č. 12 Ohodnoťte atmosféru na pracovišti.

Respondenti, řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpovídali následovně:

Dobrá 37 respondentů. Vyhovující 34 respondentů. Nevyhovující 1 respondent. Vlastní vyjádření 2 respondenti: výborná (2x).

Respondenti, vedoucí pracovníci (celkem 7 osob) odpovídali následovně:

Dobrá 5 respondentů. Vyhovující 1 respondent. Vlastní vyjádření 1 respondent: velmi dobrá.

Otázka č. 13 Ohodnoťte pracovní prostředí.

Respondenti, řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpovídali následovně:

Dobré 31 respondentů. Vyhovující 42 respondentů. Nevyhovující 1 respondent.

Respondenti (vedoucí pracovníci, celkem 7 osob) odpovídali následovně:

Dobré 4 respondenti. Vyhovující 3 respondenti.

Otázka č. 14 Úroveň informovanosti o dění na pracovišti (plánování aktivit pro uživatele aj. činnosti).

Respondenti, řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpovídali následovně:

Dobrá 30 respondentů. Vyhovující 41 respondentů. Nevyhovující 1 respondent. Vlastní vyjádření 2 respondenti: nutno zlepšit. Občas chaos v důsledku špatné komunikace.

Respondenti, vedoucí pracovníci (celkem 7 osob) odpovídali následovně:

Dobrá 4 respondentů. Vyhovující 3 respondent.

Otázka č. 15 Jsou respektovány vaše názory?

Respondenti, řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpovídali následovně:

Ano 62 respondentů. Ne 3 respondenti. Vlastní vyjádření 9 respondenti: dle možností.

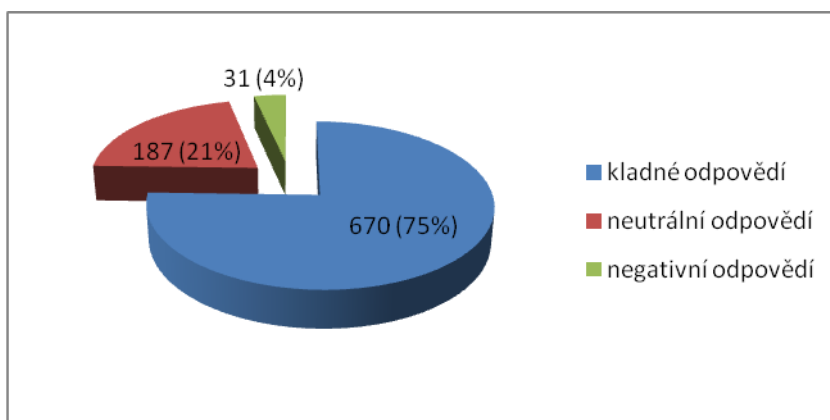
Myslím, že ano. Doufám (2x). Částečně. Někdy (3x). Snad ano.

Respondenti, vedoucí pracovníci (celkem 7 osob) odpovídali následovně:

Ano 7 respondentů

Odpovědi na otázky č. 4 -15 jsou hodnoceny společně, výsledná zjištění se týkají úrovně efektivit řízení. Při hodnocení odpovědí na otázky č. 4 – 15 jsem postupovala následovně. Do kladných odpovědí byly započítány pouze odpovědi ano, dobrá a slovní vyjádření v tomto smyslu. Odpovědi typu nevím, vyhovující nebo přijatelné jsou neutrální a tudíž nebyly do kladných odpovědí započítány. Odpovědi byly sečteny podle typu, vyjádřeny v absolutních a relativních číslech a prezentovány v grafu č. 20 za řadové zaměstnance a v grafu č. 21 za vedoucí pracovníky.

Graf č. 20 *Odpovědi na otázky č. 4 -15 podle typu, řadoví zaměstnanci*

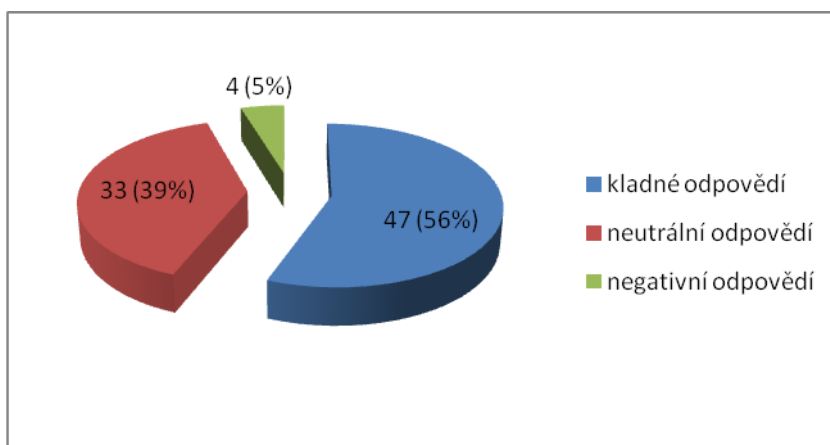


Počet kladných odpovědí 670 (75%) výrazně převažuje nad odpověďmi zápornými 31 (4%) a neutrálními 187 (21%).

Komentář:

Porovnáním výsledků hodnocení úrovně efektivity vedení s tabulkou č. 3 „Hodnocení efektivnosti vedení“ bylo zjištěno, že efektivita vedení ze strany vedoucích pracovníků je „dobrá“ (výsledek 75%, odpovídá rozmezí v tabulce 61 % – 80 %). Nebylo dosaženo maximální hodnoty „velmi dobrá“ úroveň efektivity vedení. Příčinou nižšího hodnocení je nespokojenost u 15 respondentů (negativní hodnocení) a částečná spokojenost u 46 respondentů s vyšší platu (neutrální hodnocení). Hodnocení úrovně pracovního prostředí jako vyhovující je u 44 respondentů, úroveň informovanosti na pracovišti jako vyhovující pro 44 respondentů a vyhovující atmosféra na pracovišti je pro 35 respondentů (neutrální hodnocení). Významné je, že počet záporných (negativních) odpovědí je minimální, 4%, celkový výsledek tak lze hodnotit jako pozitivní.

Graf č. 21 *Odpovědi na otázky č. 4 -15 podle typu, vedoucí pracovníci*



Počet kladných odpovědí 47 (56%) výrazně převažuje nad odpověďmi zápornými 4 (5%) a neutrálními 33 (39%).

Komentář:

Bylo zjištěno, že efektivita vedení ze strany Ředitelství CSS ve vztahu k vedoucím organizačních složek je na úrovni „střední“ (výsledek 56%, odpovídá rozmezí v tabulce č. 3 „Hodnocení efektivnosti vedení“ 41 % – 60 %). Důvodem je, vyšší míra samostatnosti vedoucích pracovníků organizačních složek proti řadovým zaměstnancům, vyplývající z jejich pracovní pozice. Není jim například direktivně

stanoven vzdělávací plán, školení si vybírají sami a je jim následně schvalováno. Také při hodnocení jejich práce se postupuje individuálně. Významné je, že počet záporných (negativních) odpovědí je minimální, 5%, celkově lze tak hodnotit výsledek pozitivně.

Otázka č. 16 (odpovídali pouze vedoucí organizačních složek) Ohodnoťte jakou důležitost při výběru nových zaměstnanců přisuzujete následujícím skutečnostem, délka odborné praxe, vzdělání, zájem o danou pracovní pozici, schopnost empatie, schopnost komunikace, samostatnost (vlastní iniciativa), schopnost týmově spolupracovat, asertivita, odpovědnost, ochota vzdělávat se, prosociální chování.

Přehled hodnocení preferencí schopností, dovedností a znalostí při výběru nových zaměstnanců dle důležitosti, vyjádřeno v tabulce č. 10. Pořadí důležitosti bylo určeno počtem bodů a jejich aritmetickým průměrem. Body byly přidělovány na škále dle vnímané důležitosti od čísla 1 považují za nejméně důležité, 2 za méně důležité, 3 za důležité, 4 za více důležité až po číslo 5 považují za nejvíce důležité.

Tabulka č. 10 ***Pořadí preference schopností, dovedností a znalostí, při výběru nových zaměstnanců***

Skutečnosti	Pořadí	Součet bodů	Průměrná hodnota
Schopnost komunikace	1.	34	4,86
Schopnost týmově spolupracovat	2.	33	4,71
Schopnost empatie	3.	32	4,57
Odpovědnost	3.	32	4,57
Zájem o danou pracovní pozici	4.	31	4,43
Prosociální chování	4.	31	4,43
Samostatnost (vlastní iniciativa)	5.	30	4,29
Ochota vzdělávat se	5.	30	4,29
Asertivita	6.	27	3,86
Vzdělání	7.	24	3,43
Délka odborné praxe	8.	21	3,00

Preferované schopnosti a dovednosti se umístily v pořadí od 1. do 8., na prvním místě je to schopnost komunikovat (4,86 jako nejvíce důležitá) na druhém je to schopnost fungovat v rámci týmu (4,71 jako nejvíce důležitá). S hodnotou 4,57 se na 3. místě umístily motivy schopnost empatie a odpovědnost (jako nejvíce důležitá). Na 4. místě s hodnotou 4,43 zájem o danou pracovní pozici a prosociální chování, a na 5. místě s hodnotou 4,29 samostatnost a ochota vzdělávat (jako více důležité). Na 6. místě je to asertivita (jako více důležitá), na 7. místě vzdělání (jako důležité) a na 8. místě délka odborné praxe s nejnižší hodnotou 3,00 (jako důležitá).

Komentář:

Z výsledků je patrné, že při výběru nových zaměstnanců vedoucí pracovníci preferují schopnost komunikace, týmové spolupráce, empatii, odpovědnost, zájem o danou pracovní pozici a prosociální chování. Jedná se o komplex sociálních způsobilostí, které se označují pojmem sociální kompetence. Projevují se v chování a zahrnují adaptivní chování a sociální akceptaci.¹³⁷ Schopnost adekvátně komunikovat je důležitá jako prevence konfliktů a pro vytváření zdravých pracovních vztahů v rámci pracovního týmu.¹³⁸ Po nich následuje samostatnost, ochota vzdělávat se a asertivní chování. Na posledních místech si umístily vzdělání a praxe v oboru.

4.5 Vyvození dílčího závěru z výsledků výzkumu

Výsledná zjištění v případě *úrovně efektivity* řízení řadových zaměstnanců vedoucími organizačních složek dospěla k závěru, že vedení je „dobré“. Nebylo dosaženo na maximální hodnotu úrovně vedení „velmi dobrá“, (viz. hodnotící tabulka č. 3.), důvodem byla zejména nespokojenost s výší platu. Domnívám se, že tato nespokojenost nesouvisí ani tak s výší platu jako s jeho klesající hodnotou, meziroční růst reálné mzdy v důsledku inflace poklesl v období 3. čtvrtletí 2012 o -1,8 %.¹³⁹ Zaměstnanců se také dotýká výrazná redukce náhrady platu za dobu nemoci a od roku 2011 došlo k omezení poskytování benefitů z Fondu kulturních a sociálních potřeb

¹³⁷ PALOVČÍKOVÁ, G. *Sociální psychologie II*. Brno: IMS Brno, 2009. 146 s., s. 37.

¹³⁸ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS, 2008. 101 s., s. 81.

¹³⁹ Mzdy a náklady práce [on line]. Český statistický úřad, 2013. [cit. 2013-02-02]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace

(organizace poskytuje pouze příspěvky na obědy), nemáme tak možnost kompenzovat výši platu dalšími motivačními složkami. Úplná spokojenost nebyla také s informovaností na pracovišti, pracovní atmosférou a s pracovním prostředím. Po tomto zjištění budeme v této oblasti o zlepšení usilovat.

V případě úrovně efektivity vedení vedoucích pracovníků organizačních složek ze strany Ředitelství byla zjištěna „*střední*“ úroveň vedení. V tomto případě by vyšší míra vedení než střední působila problematicky. V případě vedoucích pracovníků se jedná o zaměstnance převážně s dlouholetou zkušeností s řízením provozu, postupují dle stanovených pravidel a za vedení nesou zodpovědnost. Jakýkoliv problém konzultují s personálním útvarem, případně s ředitelem organizace. Zasahování do jejich pravomocí by znemožňovalo jejich plné převzetí odpovědnosti za danou situaci a také nemožnost korigovat negativní dopady z rozhodnutí, která sami nečinili.

Výsledným zjištěním v oblasti motivace pro výkon práce bylo, že respondenti nejvíce preferují motiv vztahový (sociální). Projevilo se to při ověřování hypotéz a také při vyhodnocování pořadí důležitosti motivů. U H1, volba práce dle představ o tom co by respondenti v životě chtěli dělat, byl motiv vztahový (sociální) na prvním místě před motivem existenčním a růstovým, tak jak jsem předpokládala. U H2, volba práce z důvodu nedostatku jiných možností, byl na prvním místě motiv existenční společně se vztahovým (sociálním), před růstovým motivem, proti mému předpokladu. U H3, volba práce podle vzdělání, byl nejvíce preferován motiv vztahový (sociální) před růstovým (uplatnění a rozvoj odborných znalostí a dovedností) a existenčním, proti mému předpokladu. Při hodnocení pořadí důležitosti jednotlivých motivů pro výkon práce (tabulky č. 5 a 6) se u respondentů podle volby práce, celkem a vedoucích pracovníků umístily v první polovině motivy vztahové (sociální) a existenční. Růstové u všech skupin respondentů se umístily ve druhé polovině hodnocených motivů.

Oblast *uspokojování osobních potřeb* prostřednictvím výkonu práce vyhodnotili respondenti, že práce pro ně znamená uspokojení zejména v oblasti mezilidských vztahů. Uspokojení v dalších oblastech (existenční a osobního růstu) se mírně lišilo s ohledem zejména na věk a délku práce u organizace a zaujímal střídavě druhé a třetí místo. V rámci komparace respondenti celkem a vedoucí pracovníci uspokojovaly motivy růstové více vedoucí pracovníky (2. místo) než respondenty celkem (3. místo).

Výsledným zjištěním u *preferencí schopností, dovedností a znalostí* při výběru nových zaměstnanců bylo, že vedoucí pracovníci preferují zájemce, u kterých se z rozhovoru a z chování při výběrovém řízení dá usuzovat na jejich vyšší úroveň sociální kompetence, před vzděláním a praxí.

ZÁVĚR

Diplomová práce „Efektivní vedení lidí v organizaci“ se zabývá analýzou řízení lidských zdrojů a hledáním prvků řízení ovlivňujících pozitivně vedení lidí v příspěvkové organizaci působící ve veřejné správě a poskytující sociální služby zdravotně postiženým občanům, lidem bez přístřeší a lidem v krizi, kteří potřebují odborné sociální poradenství. Organizace nebyla zřízena za účelem vytváření zisku. Tato okolnost byla zásadní, byla popsána v teoretické části práce a promítala se do výsledných zjištění v rámci realizace celého výzkumu. Ovlivnila především řízení motivace zaměstnanců, oblast uspokojování osobních potřeb v rámci vykonávané práce, výběr nových zaměstnanců a v neposlední řadě také úroveň efektivity řízení pracovníků v organizaci.

V teoretické části práce byly uspořádány a klasifikovány poznatky týkající se řízení lidí v organizaci, s důrazem na styly řízení, řízení motivace, význam péče o pracovníky, význam mezilidských vztahů na pracovišti a personální řízení v koncepci řízení lidských zdrojů. Byla provedena deskripce řízení lidí v konkrétní organizaci se zaměřením na organizační strukturu, personální řízení, adaptaci, motivaci, hodnocení pracovníků a význam firemní kultury. Cílem teoretické části bylo seznámení s nástroji řízení, s průběhem řízení v konkrétní příspěvkové organizaci a s podmínkami v organizaci, které ovlivňují průběh, úroveň a výsledný efekt vedení lidí.

V empirické části práce byla za pomoci kvantitativně orientovaného výzkumu metodou dotazníku zjišťována úroveň efektivity řízení pracovníků, převažující pracovní motivace a oblast osobního uspokojení v rámci vykonávané práce. Dílčím cílem bylo zjistit preference znalostí, schopností a dovedností při výběru nových pracovníků.

Analýza řízení v organizaci, byla provedena na dvou úrovních, a to na úrovni vedoucí organizačních složek spolu s řadovými pracovníky a na úrovni ředitel organizace a vedoucí organizačních složek. Bylo zjištěno, že vedení na úrovni vedoucí pracovníci organizačních složek a řadoví zaměstnanci je „dobré“. Nebylo dosaženo maximální hodnoty „velmi dobrá“ úroveň řízení (viz. tabulka č. 3), ale i tak je možné konstatovat, že pro kvalitní zajištění provozu je toto hodnocení dostačující, o čemž

svědčí fakt, že všechny naše služby uspěly u provedených inspekci kvality sociálních služeb (viz příloha č. 2).¹⁴⁰ Hodnotu efektivitu vedení nejvíce snížila nespokojenost s výší platu a nižší hodnocení atmosféry na pracovišti, informovanosti a pracovního prostředí. Otázku platu a také pracovního prostředí po stránce materiálně technického zabezpečení s ohledem na úsporná opatření v souladu s probíhající reformou v sociálních službách nebude možné v dohledné době pozitivně ovlivnit.¹⁴¹ Nižší informovanost na pracovištích by pravděpodobně zlepšila četnější a účinnější komunikace, která by následně mohla příznivě ovlivnit také atmosféru na pracovišti. Na tento problém se budeme muset zaměřit a snažit se o jeho nápravu. Na úrovni ředitel organizace a vedoucí organizačních složek bylo zjištěno, že úroveň kvality vedení je „střední“. V rámci potřebné diferencovanosti, která je s ohledem na členitost organizace nutná, je právě střední míra vedení ideální. Zajišťuje efektivní vedení po formální stránce, ve smyslu rozdělování úkolů a odpovědnosti za jejich plnění a po praktické stránce komunikaci a kooperaci, dle vnitřních pravidel organizace.

V oblasti motivace pro výkon práce bylo zjištěno, že respondenti nejvíce preferují motiv vztahový (sociální). Projevilo se to při ověřování hypotéz a také při vyhodnocování pořadí důležitosti motivů. U hypotéz bylo vycházeno z předpokladu, že důvody volby práce u organizace ovlivní pracovní motivaci zaměstnanců. Tento předpoklad se potvrdil pouze v jednom případě a to u zaměstnanců, jimiž vykonávaná práce u organizace odpovídá jejich představě o tom, co by v životě chtěli dělat. Respondenti vyhodnotili na prvním místě motiv vztahový (sociální) před ostatními motivy a hypotéza byla potvrzena. U zaměstnanců, kteří si práci zvolili z důvodu nedostatku jiných možností, byl očekáván na prvním místě motiv existenční a u zaměstnanců, kteří si práci zvolili podle vzdělání, byl očekáván na prvním místě motiv růstový. Avšak i v těchto případech byl motiv vztahový (sociální) hodnocen také jako důležitější než ostatní motivy a hypotézy se nepotvrdily. Při vyhodnocování motivů samostatně dle pořadí se na prvních třech místech umístila komunikace, jistota práce a atmosféra na pracovišti. V oblasti uspokojování osobních potřeb bylo zjištěno, že práce u respondentů uspokojuje zejména oblast mezilidských vztahů, na druhém místě potřebu existenční a poté růstovou a to u všech respondentů.

¹⁴⁰ Výroční zprávy (zprávy o činnosti). Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace Brno [on line], [cit. 2013-02-28].

Dostupné z: <http://www.css.brno.cz/index.php?nav01=7925>.

¹⁴¹ Sociální reforma [on line]. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, © 2008 [cit. 2013-02-28].

Dostupné z: <http://socialnireforma.mpsv.cz/cs/>.

V případě preferencí znalostí, dovedností a schopností vedoucími pracovníky při výběru zaměstnanců bylo zjištěno, že jsou upřednostňováni uchazeči, kteří jsou empatictí, mají zájem komunikovat, spolupracovat a nezištně pomáhat.

Výsledná zjištění v rámci řízení motivace zaměstnanců odhalují, že nejvýznamnějšími efektivními prvky řízení v organizaci jsou motivace zaměstnanců orientované sociálně (v popředí zájmu je komunikace, pozitivní atmosféra na pracovišti a týmová spolupráce) a orientace na stabilní práci (s motivem jistoty zaměstnání, který se u organizace působící ve veřejné správě dá předpokládat). Takto orientovaní zaměstnanci budou více tolerantní k nižšímu finančnímu ohodnocení a organizace tak může zajišťovat sociální služby v potřebné kvalitě.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Zákony:

1. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.
2. Vyhláška MPSV ČR č. 505/2006 Sb., prováděcí vyhláška k zákonu o sociálních službách.
3. Zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně právní ochraně dětí.
4. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
5. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech.
6. Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 ze dne 11.7.2006 o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu a Fondu soudržnosti.

Monografie:

7. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 1999. ISBN 80-7169-614-5. 963 s.
8. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. 787 s.
9. BEDRNOVÁ, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3. 559 s.
10. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0. 92 s.
11. BĚLOHLÁVEK, F., Košťan, P. *Management*. Olomouc: Nakladatelství Rubico, 2001. ISBN-10: 80-85839-45-8. 648 s.
12. DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-189-8. 205 s.
13. HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1. 128 s.

14. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. 233 s.
15. KOONTZ, H. *Management*. Praha: East Publishing Praha, 1998. ISBN 80-7219-014-8. 659 s.
16. KOTLER, P. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. 1048 s.
17. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3. 367 s.
18. KRAUS, B. *Základy sociální pedagogiky*. 1 vyd., Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-383-3. 215 s.
19. MOCKOVČIAKOVÁ, A. a kol. *Příspěvkové organizace*. Praha: MERITUM SEGMENT, ASPI a. s., 2006. ISBN 80-7357-191-9. 292 s.
20. NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář, 1995. ISBN 80-85255-74-X. 397 s.
21. NOVOTNÁ, V. Schimmerlingová, V. *Sociální práce, její vývoj a metodické postupy*. Praha: Univerzita Karlova, 1992. ISBN 80-7066-486-5. 125 s.
22. PFEIFER, L., Umlaufová, M. *Firemní kultura, síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1993. ISBN 80-7169-018-X. 144 s.
23. PUTNOVÁ, A., Seknička, P. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1621-3. 168 s.
24. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2004. ISBN 80-7357-046-7. 87 s.
25. VACULÍK, J., Keřt, R. *Marketingové řízení I*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 134 s.
26. VETEŠKA, J., Tureckiová, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-1770-8. 160 s.
27. VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie II., dospělost a stáří*. Dotisk 1. vyd. Praha: Karolinum, 2008. 461 s.

Učební texty:

28. GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS, 2008. 101 s.
29. MÜHLPACHR, P. a kol. *Sociální pedagogika II*. Brno: IMS, 2011. 251 s.

30. OBST, O. a kolektiv autorů. *Základy obecného managementu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1365-5. 74 s.
31. PALOVČÍKOVÁ, G. *Sociální psychologie II*. Brno: IMS Brno, 2009. 146 s.
32. RADVAN, E., Vavřík, M. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: IMS Brno, 2009. 57 s.
33. ŘEHOŘ, A., Šigut, Z. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: IMS 2009. 167 s.
34. VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*. Brno: IMS Brno, 2007. 223 s.

Časopisy a další publikace:

35. ČÁSLAVA, P. *Evropské proměny sociálních služeb, Reformy na národních úrovních*, Sociální služby, ročník XI., listopad 2009, s. 29. ISSN 1803-7348.
36. HAICL, M. *K čemu potřebujeme pracovní postupy*. Sociální služby, ročník XI., leden 2009, s. 18. ISSN 1802-0046.
37. GALKO, M., Janík R. *Komunitní plán sociálních služeb města Brna pro období 2010 – 2013*. 1. vyd. Brno: Magistrát města Brna, 2009.
38. KROUTILOVÁ, D. *Osobní nastavení a profesionalita pracovníků v sociálních službách*. Sociální služby, ročník XII., březen 2010, s. 25. ISSN 1803-7348.
39. *Rozvoj sociálních služeb v Jihomoravském kraji a možnost jejich financování ze strukturálních fondů EU*, publikace vydaná v rámci projektu vzdělávání pracovníků sociálních služeb v Jihomoravském kraji, Brno, s. 53.
40. MEDLÍKOVÁ, O. *Konflikt, přirozená součást života i práce*. Sociální služby, ročník XII., duben 2010, s. 27. ISSN 1803-7348.
41. ŠEDIVÝ, M. *Vybudujte si silnou značku, Public relations v sociálních službách*. Sociální služby, ročník XII., březen 2010, s. 24. ISSN 1803-7348.

Ostatní zdroje:

42. BŘEZINOVÁ P., vedoucí organizační složky Gaudium, autorka modelových situací a dotazů při výběrovém řízení, 30.11.2012.
43. *Etický kodex*, Denní stacionář Gaudium, Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace pro řadové zaměstnance.

44. *Etický kodex*, Denní stacionář Gaudium, Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace pro vedoucí pracovníky.
45. *Metodika přijímání, zaškolování a profesního rozvoje zaměstnanců*, Centrum sociálních služeb, Brno, 2007.
46. *Organizační řád*, Centra sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno, 2011.
47. *Personální software CSS, per/Vema 17.04 S049*, Org.:70887039/0 12.2012.
48. *Pracovní řád*, Centra sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno, 2007.
49. *Směrnice č. 6/2008, Prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců*, Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno, 2008.
50. *Zřizovací listina Centra sociálních služeb, příspěvkové organizace*, Tábor 22/2298, 616 00 Brno, Brno 2009.

Internetové zdroje:

51. Azylový dům [on line], Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno [cit. 2012-09-20].
Dostupné z: <http://www.css.brno.cz/index.php?nav01=7925&nav02=8405>.
52. Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno [on line].
Dostupné z: <http://www.css.brno.cz/index.php?nav01=7925&nav02=8398>.
53. Domovy pro osoby se zdravotním postižením. Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno [on line], [cit. 2012-09-20]. Dostupné z: <http://www.css.brno.cz/index.php?nav01=7925&nav02=8400>.
54. Domovy pro matky s dětmi [on line]. Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno [cit. 2012-09-20].
Dostupné z: <http://www.css.brno.cz/index.php?nav01=7925&nav02=8402>.
55. GAVORA, Peter a kol. 2010. *Elektronická učebnica pedagogického výskumu*. [online]. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010. Dostupné na: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/> ISBN 978–80–223–2951–4.
56. Krizové centrum pro děti a dospívající [on line]. Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno [cit. 2012-12-30]. Dostupné z: <http://www.css.brno.cz/index.php?nav01=7925&nav02=10375&nav03=10601>.

57. Manželské rodinné poradny [on line]. Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno [cit. 2012-09-20].
Dostupné z: <http://www.css.brno.cz/index.php?nav01=7925&nav02=8403>.
58. Mzdy a náklady práce [on line]. Český statistický úřad, 2013. [cit. 2013-02-02].
Dostupné http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace.
59. O Asociaci poskytovatelů sociálních služeb ČR [on line]. IRESOFT s.r.o., © 2011 [cit. 2012-09-11]. Dostupné z: <http://www.apsscr.cz/>.
60. OP lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) [on line]. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, © 2008 [cit. 2013-03-03].
Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>.
61. Sociální reforma [on line]. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, © 2008 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://socialnireforma.mpsv.cz/cs/>.
62. Výroční zprávy (zprávy o činnosti) [on line]. Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno.
Dostupné z: <http://www.css.brno.cz/index.php?nav01=7925>.
63. Zaměstnanost, nezaměstnanost [on line]. Český statistický úřad, 2013 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace.

SEZNAM SYMBOLŮ A ZKRATEK

CSS – Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Organizační struktura Centra sociálních služeb.....	27
Graf č. 2 Organizační struktura Ředitelství	28
Graf č. 3 Organizační struktura organizační složky.....	29
Graf č. 4 Zaměstnanci CSS dle profesí	55
Graf č. 5 Zaměstnanci CSS dle vzdělání.....	56
Graf č. 6 Zaměstnanci CSS dle délky trvání pracovního poměru.....	57
Graf č. 7 Zaměstnanci CSS dle pohlaví	58
Graf č. 8 Návratnost dotazníků	65
Graf č. 9 Respondenti podle jednotlivých sociálních služeb	65
Graf č. 10 Respondenti podle věku.....	66
Graf č. 11 Respondenti podle praxe v oboru	66
Graf č. 12 Respondenti podle délky doby zaměstnání.....	67
Graf č. 13 Respondenti podle vzdělání	67
Graf č. 14 Důvody volby zaměstnání, komparace podle druhu sociální služby.....	69
Graf č. 15 Motivy podle důležitosti, komparace respondenti celkem a vedoucí pracovníci.....	73
Graf č. 16 Kategorie motivů podle důležitosti, komparace respondenti celkem a vedoucí pracovníci	74
Graf č. 17 Kategorie motivů podle důležitosti, komparace respondenti podle druhu sociální služby.....	75
Graf č. 18 Kategorie motivů podle důležitosti, komparace respondenti dle věku	77
Graf č. 19 Kategorie motivů podle důležitosti, komparace respondenti podle doby práce u organizace.....	79
Graf č. 20 Odpovědi na otázky č. 4 - 15 podle typu, řadoví pracovníci	86
Graf č. 21 Odpovědi na otázky č. 4 - 15 podle typu, vedoucí pracovníci.....	87

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Uspokojování zaměstnanců v prostředí firmy dle Maslowova systému....	16
Tabulka č. 2 Přehled nákladů a výnosů organizace za rok 2011	36
Tabulka č. 3 Hodnocení efektivnosti vedení.....	63
Tabulka č. 4 Důvody volby práce, respondenti celkem.....	68
Tabulka č. 5 Pořadí motivů dle důležitosti pro výkon práce, respondenti celkem	70
Tabulka č. 6 Pořadí motivů dle důležitosti pro výkon práce, vedoucí pracovníci celkem	72
Tabulka č. 7 Pořadí důležitosti potřeb respondentů, volba práce odpovídá jejich představě o tom, co by v životě chtěli dělat	81
Tabulka č. 8 Pořadí důležitosti potřeb respondentů, práce byla zvolena z důvodu nedostatku jiných možností.....	82
Tabulka č. 9 Pořadí důležitosti potřeb respondentů, práce byla zvolena podle vzdělání	82
Tabulka č. 4 Pořadí preference schopností, dovedností a znalostí, při výběru nových zaměstnanců	88

SEZNAM PŘÍLOH:

1. Dotazník
2. Přehled provedených inspekcí kvality sociálních služeb

Příloha č. 1:

Dotazník

Dobrý den, vážení kolegové obracím se na Vás se žádostí o vyplnění dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na Fakultě humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Tématem práce je efektivní vedení lidí v organizaci a účelem dotazníku je posouzení této problematiky v naší organizaci. Dotazníky jsou anonymní a nemusíte mít obavy ze zneužití informací.

Děkuji vám za čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku. Bc. Dagmar Mazurová

Věk: Název zařízení:
.....

Doba práce u organizace:..... délka praxe v oboru:
.....

Vzdělání:

- a) Základní
- b) Vyučení
- c) Střední s maturitou
- d) Vyšší odborné, studijní obor
- e) Vysokoškolské, studijní obor

1. Vykonávanou práci v organizaci jsem si zvolil, protože (zakroužkujte jednu z možností):

- a) odpovídá mému vzdělání,
- b) odpovídá mým představám o tom, co bych v životě chtěl (a) dělat,
- c) práci jsem přijal (a) z důvodu nedostatku jiných možností.

2. Ohodnořte motivy a jejich důležitost pro váš výkon práce (do políček doplňte u jednotlivých hodnot toto stupňování: 1 považuji za nejméně důležité, 2 považuji za méně důležité, 3 považuji za důležité, 4 považuji za více důležité, 5 považuji za nejvíce důležité):

- a) Mzda a další odměňování
- b) Jistota zaměstnání
- c) Pracovní prostředí (materiálně technické vybavení a estetické provedení)
- d) Atmosféra na pracovišti (přátelské a bezkonfliktní prostředí)
- e) Odbornost (profesionální rozvoj)
- f) Samostatnost (možnost uplatnění vlastní iniciativy)

- g) Týmová spolupráce na pracovišti
- h) Komunikace na pracovišti
- i) Objektivní hodnocení práce vedoucím
- j) Kvalitní informovanost o dění na pracovišti
- k) Pomoc druhým

3. Vykonáváte svou práci:

- a) samostatně
- b) pod vedením jiného pracovníka

4. Úkoly zadávané vedoucím jsou srozumitelné (víte, co máte udělat, jak to máte udělat a kdy to má být hotové)?

- a) ano
- b) ne
- c) bez vyjádření
- d) vlastní vyjádření:.....

5. Jsou tyto úkoly splnitelné ve stanoveném čase?

- a) ano
- b) ne
- c) bez vyjádření
- d) vlastní vyjádření:.....

6. Komunikace s vedoucím ohledně pracovních povinností je?

- a) dobrá
- b) přijatelná
- c) bez vyjádření
- d) vlastní vyjádření:.....

7. Provádí vedoucí hodnocení plnění pracovních úkolů a povinností?

- a) ano
- b) ne
- c) bez vyjádření
- d) vlastní vyjádření:.....

8. Byl jste dostatečně seznámen s kritérii hodnocení své činnosti?

- a) ano
- b) ne
- c) bez vyjádření
- d) vlastní vyjádření:.....

9. Účastníte se školení, která jsou podle vzdělávacího plánu?

- a) ano
- b) ne
- c) bez vyjádření
- d) vlastní vyjádření:.....

10. Pokud ano, jsou školení přínosná pro výkon práce?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím
- d) vlastní vyjádření:.....

11. Jste spokojen (a) s výší platu, který za práci dostáváte?

- a) ano
- b) ne
- c) částečně
- d) vlastní vyjádření:.....

12. Ohodnoťte atmosféru na pracovišti.

- a) dobrá
- b) vyhovující
- c) nevyhovující
- d) vlastní vyjádření:.....

13. Ohodnoťte pracovní prostředí.

- a) velmi dobré
- b) vyhovující
- c) nevyhovující
- d) vlastní vyjádření:.....

14. Úroveň informovanosti o dění na pracovišti (plánování aktivit pro uživatele aj. činností) je:
a) velmi dobrá b) vyhovující c) nevyhovující d) vlastní vyjádření:

15. Jsou respektovány vaše názory?
a) ano b) ne c) bez vyjádření d) vlastní vyjádření:.....

Další část dotazníku vyplňte, pouze pokud jste vedoucí zařízení.

16. Ohodnoťte, jakou důležitost při výběru nových zaměstnanců přisuzujete následujícím skutečnostem (do políček doplňte u jednotlivých hodnot toto stupňování: 1 považuji za nejméně důležité, 2 považuji za méně důležité, 3 považuji za důležité, 4 považuji za více důležité, 5 považuji za nejvíce důležité):

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| l) Délka odborné praxe | <input type="checkbox"/> |
| m) Vzdělání | <input type="checkbox"/> |
| n) Zájem o danou pracovní pozici | <input type="checkbox"/> |
| o) Schopnost empatie | <input type="checkbox"/> |
| p) Schopnost komunikace | <input type="checkbox"/> |
| q) Samostatnost (vlastní iniciativa) | <input type="checkbox"/> |
| r) Schopnost týmově spolupracovat | <input type="checkbox"/> |
| s) Asertivita | <input type="checkbox"/> |
| t) Odpovědnost | <input type="checkbox"/> |
| u) Ochota vzdělávat se | <input type="checkbox"/> |
| v) Prosociální chování | <input type="checkbox"/> |

Přehled provedených inspekcí kvality sociálních služeb

Název zařízení	Druh poskytované sociální služby	Pořadí a druh inspekce	Počet dosažených bodů v %		Splnění /nesplnění standardů	Měsíc/rok
Gaudium	Denní stacionář	1) A	128 ze 147	87,07%	Ne	2/2008
	Domov	0				
Nojmánek	Denní stacionář	0				
	Týdenní stacionář	1) A 2) B	90 ze 147 x	61,22% x	Ne Ano	11/2008 10/2010
	Domov	1) A	136 ze 144	94,44%	Ano	4/2011
Srdičko	Denní stacionář	0				
	Týdenní stacionář	1) A	130 ze 144	90,28%	Ano	1/2010
	Domov	1) A	128 ze 144	88,89%	Ano	12/2010
	Odlehčovací sl.	0				
Tereza	Domov	1) A	126 ze 144	87,50%	Ano	3/2010
	Odlehčovací sl.	0				
Společná cesta	Domov pro matky s dětmi	1) A	138 ze 144	95,83%	Ano	8/2011
Zvonek	Domov pro matky s dětmi	1) A	135 ze 144	93,75%	Ano	10/2010
MRP Tábořská	Sociální poradenství	1) A	117 ze 144	81,25%	Ne	6/2010
DSP Podnásepní	Azylový dům	1) A	137 ze 144	95,14%	Ano	9/2011
	Noclehárna	0				

Zdroj: Výroční zprávy (zprávy o činnosti) [on line]. Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace Brno [cit. 2013-01-11].

Dostupné z: <http://www.css.brno.cz/index.php?nav01=7925>,