



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



# **POCHOPENÍ A VYTVÁŘENÍ PODMÍNEK PRO EFEKTIVNÍ ZPŮSOBY VEDENÍ DOMOVŮ MLÁDEŽE A ZAŘÍZENÍ PRO VÝKON ÚSTAVNÍ A OCHRANNÉ VÝCHOVY**

Dalibor Křepský

Doplňkový tematický blok IV – Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků domovů mládeže a zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy

**Kompetence leadera úspěšné školy**

CZ.02.3.68/0.0/0.0/16\_032/0008145



# Vedení lidí

- je cílevědomý proces ovlivňování lidí tak, aby jejich činnost úspěšně naplnila cíle.

Je to jedna z manažerských **funkcí** vedle plánování, organizování, personalistiky a kontrolování.

Mezi manažerské **dovednosti** můžeme zařadit:

- politické – vytváření mocenské základny,
- interpersonální – koordinace, motivace, komunikace
- koncepční – plánování a analýza složitých situací,
- diagnostické – rozpoznat a zaujmout reakce na situace,
- vedení
- technické – odborné znalosti z řízené oblasti,
- behaviorální – vnímání ostatních



# Styly vedení

- **Autokratický** (autoritativní), kdy je veškerá moc v rukou vedoucího. Minimalizace kreativity. Používá se zejména v krizovém řízení nebo časové tísni.
- **Demokratický** (participující) – vedoucí nese odpovědnost za vše, ale deleguje část úkolů na ostatní, podněcuje jejich kreativitu.
- **Delegující** – rozhodování je směřováno podřízeným s přímou odpovědností za výsledky. Nelze ho zavádět okamžitě.



# Některé zásady při vedení lidí

- Nikdy nic nezapomenout - evidence úkolů a problémů, jediná složka nevyřízených spisů, prázdný stůl a uklizené pracoviště.
- Úkol musí být splněn. Při nesplnění veřejné zdůvodnění.
- Správná míra odstupu od věci.
- Autorita – jít příkladem, umět více než podřízený, dodržování slibů, odstup od zaměstnanců, uznání chyby.
- Posedlost výdaji a příjmy.
- Rychle se vypořádat s lenochy.
- Citlivost k lidem.
- Stimulace.



# Týmová spolupráce

Tým je skupina lidí, která sdílí společné cíle a potřebu pracovat spolu, aby bylo těchto cílů dosaženo. Efektivita vedení týmů spočívá ve správném rozdělení rolí v týmu.

Všechny problémy (výpadky, nesplnění úkolů, časové ztráty, nárůst zátěže, odchody zaměstnanců apod. jsou především nezvládnuté nebo podceněné procesy řízení.

Neexistuje efektivní a produktivní tým bez společné vize.

Kritickým faktorem úspěšnosti týmové práce je vyváženost předpokladů a rolí.



# Některé možné role v týmu

- Inovátor
- Vyhledavač zdrojů
- Koordinátor
- Formovač
- Poradce (hodnotitel)
- Týmový pracovník
- Realizátor
- Dokončovatel
- Specialista



# Procesy probíhající v týmu

Synergie – charakterizuje vztahové dovednosti a kompetence týmů. Synergické působení pomáhá týmu dosáhnout více, než kdyby jednotlivci týmu sčítali své úsilí izolovaně.

V každém týmu se vztahy vyvíjí. Zpočátku se vytváří a měly by končit urovnáním. 4 fáze:

- soutěžení,
- destrukce,
- přizpůsobení,
- Spolupráce.





# Řešení konfliktů

1. Přiznat si, že konflikt existuje, začít o konfliktu hovořit, porozumět stanoviskům a emocím obou stran.
2. Vrátit se k podstatě práce v týmu, návrat ke hledání společných cílů, hodnot a principů.
3. Podívat se na konflikt z různých úhlů.
4. Nalézt sporný problém a zabránit osobním útokům a pokračovat s tendencí společného řešení konfliktu.
5. Vytvořit plán, tedy popsat, co každý udělá pro řešení konfliktu a nastavit správné mechanismy.





# Jak vypadá sladěný tým?

- pozitivní a efektivní komunikace,
- spolupráce,
- schopnost komunikovat
- schopnost naslouchat a respektovat se,
- sebeprosazení, asertivita,
- vyjednávání, ochota se dohodnout.



# Sladěný tým:

- Ví, co chce, jakých cílů a výsledků chce dosáhnout.
- Ví, proč to chce, co změny přinesou, k čemu budou sloužit.
- Ví jak, má potřebné informace a znalosti.
- Umí pracovat, má schopnosti, dovednosti i zkušenosti potřebné k realizaci cílů.
- Chce, má potřebnou motivaci postupy realizovat a překonávat překážky.
- Může, má k tomu potřebné podmínky.



# Hodnocení lidí

Hodnocení lidí je jednou ze základních činností každého vedoucího pracovníka na poli personální práce. Je důležitým prostředkem k odměňování, vzdělávání i rozvoji pracovníků. Můžeme ho chápat jako posuzování vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování pracovníka v určité situaci.

- Neformální h.
- Formální h.
- Objektivní h.



# Zásady hodnocení

1. Předem musí být stanovena kritéria pracovního výkonu.
2. Kritéria musí odpovídat druhu práce a zařazení pracovníka.
3. Plnění jeho pracovních úkolů a jednání v rámci pracovní skupiny.
4. Může být zaměřeno na výsledky nebo chování.



# Metody hodnocení

- Pracovní posudek.
- Posuzovací stupnice.
- Porovnávací metody (vůči někomu nebo normě).
- Hodnocení podle stanovených cílů.
- Hodnocení na základě plnění norem.
- Metoda kritických případů.
- Výcvikový program – modelové situace.
- Položkový seznam – základem je dotazník, který předkládá určité formulace týkající se pracovního chování hodnoceného.



# Přínosy hodnocení pracovníků

- Rozhodování o výši odměny za práci.
- Motivace zaměstnanců.
- Vyjasnění si vzájemných postojů a očekávání.
- Zpětná vazba.
- Rozpoznání potenciálu zaměstnanců.
- Vytipování možností a předpovědi úspěchu u přeřazování či povyšování zaměstnanců.



# Specifika vedení zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy

Druhy zařízení:

- DDÚ (vč. SVP)
- DÚM (vč. SVP)
- DD
- DDŠ
- VÚM
- DDŠ a VÚM





# Složení týmů:

- Věk
- Specializace
- Psycholog
- Výcviky

Legislativní nároky na pedagogy v ZÚOV



# Další specifika

- Non stop provoz
- Složitě financování
- Rozdílní zřizovatelé



# Použité zdroje

1. *Efektivní vedení týmů*. Dostupné z:  
[https://wikisofia.cz/wiki/Efektivní\\_vedení\\_tymu](https://wikisofia.cz/wiki/Efektivní_vedení_tymu).
2. HLUŠIČKA, Petr. *Styly vedení*. Dostupné z:  
<https://firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky>. 2013.
3. *Hodnocení a efektivní vedení hodnotícího pohovoru a kariérové plánování*. Dostupné z:  
<https://www.seniorzone.cz/33/hodnoceni-a-efektivni-vedeni-hodnoticiho-pohovoru-a-karieroveho-planovani>. Verlag Dashöfer. 2012.



# Použité zdroje

4. KALNICKÝ, Juraj. *Obecný management*. Repronis. Ostrava. 2012. ISBN 978-80-7329-305-5.

5. KRULIŠ, Jiří. *Efektivní vedení týmů*. Dostupné z: <http://www.simpletalent.cz/blog/efektivni-vedeni-tymu>.

6. *Management*. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Management.2019>.

7. *Manažer*. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/8Manager>. 2019

8. SOUČEK, Zdeněk. *Jednoduché, ale účinné metody vedení lidí*. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/cl-23089575>. 2007.



**Děkuji za pozornost.**