

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

Mgr. Dalibor Křepský

Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků domovů  
mládeže a zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy

## STUDIJNÍ TEXTY K DISTANČNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ



ÚSPĚŠNÝ LEADER



ZKUŠENÝ MANAŽER



SDÍLENÍ A PRAXE



EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE



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



Pedagogická  
fakulta

Univerzita Palackého  
v Olomouci

Tato publikace je výstupem projektu Kompetence leadera úspěšné školy,  
reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/16\_032/0008145

Jméno řešitele: Ing. Alena Opletalová, Ph.D.

Název díla: Pochopení a vytváření podmínek pro efektivní způsoby vedení domovů mládeže a zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy

Autor: Mgr. Dalibor Křepský a řešitelský kolektiv projektu Centra celoživotního vzdělávání Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci.

URL autora: [www.ccv.upol.cz](http://www.ccv.upol.cz)

URL odkaz na původní dílo: [www.klus.upol.cz](http://www.klus.upol.cz)



Pochopení a vytváření podmínek pro efektivní způsoby vedení domovů mládeže a zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy by Autor: Mgr. Dalibor Křepský a řešitelský kolektiv projektu Centra celoživotního vzdělávání Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci is licensed under CC BY-SA 4.0.

To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

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

---

## OBSAH

Cíle distančního textu	3
1 Management	3
1.1 Obecně o managementu	3
1.2 Dělení managementu	4
1.3 Manažerské funkce	4
1.4 Manažerské dovednosti	5
1.5 Implementace zásad a strategií	5
2 Metody a styly vedení lidí	6
3 Efektivní vedení týmů	7
3.1 Tým a jeho složení	7
3.2 Role v týmu	8
3.3 Procesy probíhající v týmu	8
3.4 Týmová komunikace a spolupráce	9
4 Hodnocení lidí	10
5 Specifika vedení zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy	11
Shrnutí	13
Použitá literatura	14

---





## CÍLE DISTANČNÍHO TEXTU

- Orientovat se v teorii managementu.
- Seznámit se s metodami vedení lidí a efektivního vedení týmů.
- Seznámit se s teorií hodnocení a kariérového plánování.
- Pochopit specifika vedení zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy.
- Text pojednává také o dělení managementu, manažerských dovednostech, implementaci zásad a strategií, metodách vedení lidí a týmů.

## 1 MANAGEMENT

### 1.1 Obecně o managementu

I když patří teorie managementu k poměrně frekventovaným tématům při studiu mnoha oborů na středních i vysokých školách a jsou předmětem specializovaných vzdělávacích akcí včetně dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, nemůžeme si nepřipomenout základní pojmy z teorie vedení lidí.

Připomeňme si, že slovo „*management*“ má původ ve francouzském *ménagement*, které má zase kořen v latinském *manus* – ruka.

Management je proces systematického plánování, organizování, rozhodování, vedení a kontroly lidí a procesem koordinace zdrojů (finančních, přírodních, technologických, lidských apod.) za účelem dosažení vytyčeného cíle.

Management můžeme chápat více způsoby:

- Management jako umění řízení (např. řízení podniku), působení na určitou soustavu (např. společnost) a ovládnutí její činnosti.
- Management jako skupina vedoucích pracovníků, přičemž jeden vedoucí a řídicí pracovník se označuje jako manažer.
- Management jako vědní obor, který využívá např. matematiku, statistiku, sociologii nebo psychologii. Je to ovšem i umění. Manažer se musí řídit svými instinkty, intuicí, vědět, kdy riskovat.

V historii jsme se setkali s mnoha definicemi managementu i s mnoha pohledy na něj. Každopádně management má své počátky již ve starověku a středověku, kdy bylo důležité řízení armád.

My budeme dále hovořit zejména o managementu jako o umění řízení.

Management zahrnuje určení cíle, postupy, pravidla a manipulaci s lidským kapitálem s cílem přispět k úspěchu tohoto podniku. Management je téměř všude, proto můžeme říci, že management musí zahrnovat lidi.

O nejrůznějších definicích managementu a pohledech na něj existuje řada textů. Mohli bychom o něm hovořit mnoho hodin a dostávali bychom se do filozofických spirál diskuze. Toto není naším cílem.

Management se jistě liší v ziskových a neziskových organizacích. V ziskových organizacích jde především o tvorbu zisku, uspokojení investorů, akcionářů apod. V neziskovém sektoru se klade větší váha např. na dobré pracovní podmínky pro zaměstnance nebo na zachování důvěry sponzorů a veřejnosti.



Ke konci 20. století se v teorii managementu vytvořilo 6 odvětví:

1. Finanční řízení
2. Řízení lidských zdrojů
3. Řízení informačních technologií
4. Řízení marketingu
5. Řízení provozu a výroby
6. Strategické řízení

## 1.2 Dělení managementu

Management můžeme rozdělit do tří úrovní:

- 1. Liniový management** – nejnižší management, operativní řídicí pracovníci. Jejich úkolem jsou činnosti, které vyplývají z každodenních opakujících se procesů, krátkodobé plány, každodenní motivace apod. V našem případě – v oblasti školských zařízení – to mohou být např. vedoucí směn. Poskytují obvykle např. zapracování nových zaměstnanců, základní dohled a motivaci, zpětnou vazbu a pokyny k výkonu.
- 2. Střední management** – střední řídicí pracovníci, kteří mají za úkol organizování úseků, stanovení kontrolních cílů apod. V našem případě to mohou být např. vedoucí školní jídelny, správce budov, vedoucí pracoviště při vyšším počtu pracovišť atd.
- 3. Top management** – vrcholový management, který usměrňuje chod celé organizace. Mají za úkol strategické plánování, organizování celé struktury, obsazování pracovních míst, plánování. V našem případě je to určitě ředitel, popř. jeho zástupce ve funkci zástupce statutárního orgánu.

Jinou strukturu managementu samozřejmě bude mít domov mládeže nebo dětský domov a nadnárodní korporace působící v mnoha zemích světa.

## 1.3 Manažerské funkce

Jako stěžejní funkce manažerské práce chápeme:

- analýzu problému,
- rozhodování,
- realizaci vč. koordinace.

V jiném dělení rozlišujeme:

- **Plánování** – je to rozhodovací proces volby cílů a prostředků jejich dosažení. Vzhledem k tomu, že předchází všem dalším funkcím, můžeme říci, že je prioritní manažerskou funkcí. Plán představuje jakýkoliv promyšlený a uvědomělý postup budoucích činností. Můžeme plánovat poslání, cíle, strategie, taktiky, postupy, pravidla, program, rozpočet.
  - » Z hlediska času dělíme plány na:
    - a) dlouhodobé,
    - b) střednědobé a
    - c) krátkodobé.
  - » Z hlediska stupně řízení na:
    - a) strategické,
    - b) taktické a
    - c) operativní.
  - » Plánovací proces má tyto fáze:
    1. uvědomění si příležitostí, šancí, hrozeb, silných a slabých stránek,
    2. stanovení cílů,



3. zvažování předpokladů ke splnění cílů,
  4. stanovení alternativ,
  5. porovnání alternativ a cílů,
  6. výběr alternativ,
  7. formulování pomocných plánů (investice, nábor lidských zdrojů apod.),
  8. rozpočet.
- **Organizování** – cesta, jak efektivně zorganizovat postup, který vede k cíli. V praxi to znamená jasně stanovit, kdo co má dělat, kdo je za co odpovědný; dělba práce, odstraňování organizačních překážek, stanovení rozhodovacích a komunikačních sítí.
  - **Personalistika** – proces získávání potřebných a schopných pracovníků. Využívá poznatky z oblasti psychologie, sociologie, práva a organizace práce.
  - **Vedení** – je cílevědomý proces ovlivňování lidí tak, aby jejich činnost úspěšně naplnila cíle. O stylech řízení se budeme zmiňovat na jiném místě.
  - **Kontrolování** – proces, kdy zjišťujeme, zdali jsou cíle dosahovány, popř. korekce pracovních procesů tak, aby cílů bylo dosaženo lépe nebo dříve. Má tedy i preventivní charakter.
    - » Proces kontroly tvoří následující fáze:
      1. získání a výběr informací,
      2. ověření jejich správnosti,
      3. hodnocení sledovaných procesů,
      4. návrhy na opatření a
      5. zpětná vazba.
    - » Každá kontrola by měla být:
      - a) objektivní,
      - b) pružná, tzn. schopná reagovat na změny,
      - c) kulturní a
      - d) dotažená do konce.

## 1.4 Manažerské dovednosti

Mezi manažerské dovednosti můžeme zařadit tyto:

- politické – k budování mocenské základny a vytváření spojení,
- interpersonální – koordinace, motivace, komunikace,
- koncepční – k analýze složitých situací,
- diagnostické – schopnost rozpoznat a zaujmout reakce na vzniklé situace,
- vedení,
- technické – odborné znalosti z řízené oblasti,
- behaviorální – vnímání vůči druhým.

## 1.5 Implementace zásad a strategií

Aby mohly být naplánované cíle splněny, musí platit, že:

- všechny strategie musí být projednány se všemi řídicími pracovníky,
- manažeři musí přesně pochopit, kde a jak mohou své strategie používat,
- musí být vypracován plán činnosti všech součástí, kterých se změny týkají,
- politika a strategie musí být průběžně a pravidelně překontrolovávány,
- musí být vnímány silné a slabé stránky,
- metodou předpovědi se vytváří obraz o budoucím prostředí organizace. (Management, online)



## 2 METODY A STYLY VEDENÍ LIDÍ

Vedení je definování cíle, organizování, plánování, delegování. Každý vedoucí pracovník má svůj způsob, jak řídit, působit a motivovat své podřízené. To vychází především z jeho osobnosti, filozofie a zkušeností. Pochopení fungování těchto přístupů nás může naučit adekvátně volit svůj přístup ke skupině a efektivně tak dosahovat cílů. Existuje mnoho způsobů, jak tyto styly od sebe rozlišovat. A pro každý styl existují také doporučení, kdy a v jaké situaci který použít. Můžeme rozlišit tři základní styly:

- 1. Autokratický (autoritativní)**, kdy veškerá rozhodovací moc je v rukou vedoucího. Ten přiřazuje jasně stanovené úkoly. Je minimalizovaná možnost pro vlastní kreativitu. Komunikace probíhá většinou jen shora dolů. Tento styl se používá při potřebě rychle splnit zadaný cíl, v časové nouzi nebo při krizovém řízení.
- 2. Demokratický (participující)**, kdy je na vedoucím odpovědnost za výsledky, ale dovoluje svým podřízeným podílet se na rozhodovacím procesu, deleguje úkoly na ostatní a umožňuje jim využívat jejich kreativitu. Komunikace probíhá oběma směry. Většinou přináší motivovanost, spokojenost a produktivitu zaměstnanců.
- 3. Delegující**, kdy rozhodování je svěřováno podřízeným, avšak s přímou odpovědností za výsledky. K tomuto stylu musí být lidé dlouhodobě vedeni. Zpravidla ho nelze nastavit okamžitě.

(Hlušička, 2013, online)

Teorie „**rychlí koně a líné želvy**“ vychází z toho, že existují dvě hraniční skupiny lidí. Rychlí koně přicházejí s novými nápady a jsou nositeli pokroku, líné želvy naopak dělají jenom to, co se jim uloží. Pokud je to možné, nedělají nic. Určitě musíme v tomto dělení vidět určitou nadsázku, poněvadž v každém z nás je různé množství rychlého koně i líné želvy.

Rychlí koně přicházejí se skvělými nápady. Nemusí mít však výdrž a neumí myšlenku dovést do fáze realizace. Jejich aktivita proto musí být usměrňována, což nemusí být vždy jednoduché.

Práce s línými želvami je zcela jiná. K přinášení nápadů musí být povzbuzovány. Plnění úkolů musí být stále sledováno, odměňováno (to ale musí být i u rychlých koní) a neplnění musí být postihováno.

Pakliže máme dosáhnout u obou skupin úspěchu, nezbyvá nám nic jiného než systematický, vlídný, ale neúprosný nátlak.

Zkusme se řídit navrhovanými zásadami a nástroji při realizaci vedení lidí:

- 1. Zásada nikdy nic nezapomenout.** Necht' si každý manažer vede jakýkoliv přehled – obecně se dá říci, že bez **diáře** v jakékoliv formě to nepůjde.
  - a. Evidence manažerských úkolů a problémů** by měla být nějak oddělena od běžných informací v diáři (v písemném na zvláštní stránce, u elektronického ve zvláštní složce).
  - b. Správný manažer by neměl mít více složek s nevyřízenými úkoly.** Spolehlivá je **jediná složka nevyřízených spisů**. Tuto složku má stále u sebe a několikrát týdně ji probere a problémy řeší. Úkoly, které může delegovat, deleguje.
  - c. Prázdný stůl a uklizené pracoviště** při odchodu z práce patří také k důležitým momentům. Maily jsou přečteny a vyřízeny.
  - d. Všechny tyto nástroje by měly zajistit splnění zásady „nikdy nic nezapomenout“.**
- 2. Úkol musí být splněn.** Tato zásada vyžaduje **výchovu pracovníků** k tomu, že každý úkol musí být bezpodmínečně splněn. Pokud něco neumí nebo nemohou splnit, musí včas přijít s návrhem, jak problém vyřešit. Pokud dojde k nesplnění úkolu, je potřeba nesplnění **veřejně zdůvodnit**. Vede to lidi k pocitu hanby za nesplněný úkol. Důležitý je rovněž **systém hodnocení výsledků práce**. Osvědčuje se také **namátkové hodnocení**. Zejména líné želvy musí





vědět, že jsou stále hodnoceny a kontrolovány. Hodnocení musí být nenápadné, vlídné a trvalé. **Porady** musí být pečlivě připraveny, lidé by měli vědět, která stěžejní témata se budou probírat. Mají být pravidelně a s jasnou strukturou. Souček (2007, online) dokonce jako důležitý moment sebevýchovy zaměstnanců uvádí, že pokud nejsou na začátku porady všichni zaměstnanci, porada se přesune na další den do večerních hodin. Pokud jde však o brainstormingovou poradou, ta má být naopak živelná a neformální.

3. **Správná míra odstupu od věci** znamená dobrý systém organizace a řízení, kvalifikovanost všech lidí a rozvoj tvořivého myšlení a systematického zlepšování.
4. **Mít autoritu.** Prvním důležitým momentem je, že manažer ví a **umí víc než jeho podřízený**, což se ale netýká detailních problémů. Musí **být zkrátka příkladem**. Pracovníci musí vědět, že jejich šéf pracuje nejlíp a nejvíce. Proto má nejvíc peněz. **Dodržování slibů** výrazně zvyšuje autoritu manažera. Určitě není jednoduché pro manažera **udržet si určitý odstup od spolupracovníků**. Nemusí to být jen v tykání či vykání. V případě krizových situací musí být manažer připraven k **jakékoliv práci**. Autoritu manažera určitě posílí i **uznání své chyby a správné vyhodnocení chyby jiných**. Manažer není neomylný, chyby by ale neměl opakovat. U podřízených je velmi důležité rozeznávat chyby z dobrého úmyslu a chyby způsobené nedbalostí nebo nezájmem.
5. **Posedlost ziskem a náklady** můžeme chápat ve školství jako plnění rozpočtu, hlídání nákladů na jednotlivé činnosti, hledání vnitřních zdrojů apod. Vyžaduje to výchovu zaměstnanců a limitování i kontrolu nákladů.
6. **Rychle se vypořádat s lenochy.** V tom mírnějším a správném smyslu to znamená **pro každého najít správné místo**, aby práci dělal dobře a rád (zásada: „**neumíš-li, naučíme tě, nemůžeš-li, pomůžeme ti, ale nechceš-li, máš smůlu a musíš odejít**“). **Nepolepšitelné nelitostně propustit**. Berou nám energii, organizaci prestiž i peníze. Naopak je velmi důležité **dobrou práci vždy ocenit a poděkovat za ni**.
7. **Citlivost k lidem.** V každé situaci se ovládat.
8. **Stimulovat.** Žádná anonymita. Každý musí vědět, kdo je za co odpovědný. **Hmotná stimulace** patří jistě k nejoblíbenějším formám stimulace zaměstnanců. Všichni víme, že to může být i nepeněžitými prostředky, jako jsou bonusy, příspěvky z FKSP, zahraniční pracovní cesty, šeky apod.  
(Souček, 2007, online)

## 3 EFEKTIVNÍ VEDENÍ TÝMŮ

### 3.1 Tým a jeho složení

Tým je skupina lidí, která sdílí společné cíle a potřebu pracovat spolu, aby těchto cílů mohlo být dosaženo. Efektivita vedení týmů spočívá ve správném rozdělení rolí v týmu, ve využívání procesů, které v týmech probíhají, a konečně také v kompetentním vedení manažera jako vedoucího týmu. (Kruliš, 2015, online)

Většina činností organizací ve školství je také založena na nějaké formě týmové spolupráce. Umění vést tým je to, co rozhoduje o úspěšnosti jak manažerů, tak týmů a celých organizací.

Všechny organizační a procesní problémy, chyby, výpadky, nesplnění úkolů, časové ztráty, nárůst zátěže, odchody zaměstnanců apod. jsou především nezvládnuté nebo podceněné procesy řízení. Řízení lidí a týmů je svou podstatou řízením rizik, tedy jejich hledáním, včasnou prevencí a zvládnutím nežádoucích událostí.

Neexistuje efektivní a produktivní tým bez společné vize. Je velkým rizikem, když pracovníci nejsou schopni sladit své vize s ostatními. Základem je vědomí smyslu konání podpořené přesvědčením o realitě úspěchu. (tamtéž)



Kritickým faktorem úspěšnosti týmové práce je složení týmu a vyváženost, resp. diverzita předpokladů a rolí. Je dobré vědět předem, jaké dispozice v týmu potřebujeme. Dalším úkolem je minimalizovat potenciální rizika způsobená nevhodným sestavením týmu, poněvadž jedna osoba s nevhodnými dispozicemi pro práci v týmu může zapříčinit jeho selhání nebo snížit jeho úspěšnost. Procedura výběru vhodných lidí bývá zvláště ve školství z různých příčin podceňována nebo zkrátka nejde naplnit. (tamtéž)

### 3.2 Role v týmu

Jeden z modelů rozděluje členy týmu na 9 typů:

- **Inovátor** – tvůrčí člen týmu, který vytváří nové myšlenky a strategie nahlížení na řešení problémů. Často mívá problémy v komunikaci s nadřízenými.
- **Vyhledávač zdrojů** – nadšený extrovert, který vytváří kontakty mimo tým, hledá nové možnosti, ale jeho entuziasmus může rychle opadnout.
- **Koordinátor** – sebevědomý a spolehlivý, hlídá dosažení cílů, maximalizuje výkony ostatních členů týmu, sám není nijak tvořivý.
- **Formovač** – dynamický a úzce zaměřený, motivuje členy týmu k překonávání překážek a efektivnosti. Uvádí věci do pohybu. Bývá často netrpělivý a snadno podrážditelný.
- **Poradce (hodnotitel)** – opatrný, racionální, hodnotí myšlenky a návrhy, pomáhá přijímat uvážená rozhodnutí. Není příliš inspirativní a motivující.
- **Týmový pracovník** – společenský a mírný, jedná s lidmi a zlepšuje jejich komunikaci, podporuje ducha týmu. V krizových situacích může být nerozhodný.
- **Realizátor** – disciplinovaný a spolehlivý, systematicky a efektivně dodržuje plán. Pracuje tvrdě. Je málo flexibilní a spíše konzervativní, nemá rád nové postupy.
- **Dokončovatel** – usilovný perfekcionista, odstraňuje chyby a opomenutí. Vytváří tlak na ostatní, aby dodržovali termíny a plán.
- **Specialista** – jednotlivec se znalostmi, úzce zaměřený na svoji specializaci. Je nezastupitelnou součástí většiny týmů.

### 3.3 Procesy probíhající v týmu

Synergie charakterizuje vztahové dovednosti a kompetence týmů. Synergické působení pomáhá týmu dosáhnout víc, než kdyby jednotlivci týmu sčítali své úsilí izolovaně. Tak se dostaneme k základní rovnici synergie, že  $1 + 1 = 3$ . Pokud mají jednotlivci stejný cíl, pak dochází k nárůstu účinnosti. Platí ovšem i opačná strana mince, kdy  $1 + 1 < 2$ . To v případě, kdy jednotlivci mají nejednotný cíl a jejich úsilí se ani nesčítá. Úkolem manažera je tedy synergii v týmu vytvořit a udržet.

#### Mezilidské vztahy v týmu

V každém novém týmu se vztahy vyvíjejí. Zpočátku se vytváří a měly by končit urovnáním. Pak teprve může tým začít efektivně spolupracovat. Tým většinou projde těmito čtyřmi stádii:

- **Soutěžení** – narušujeme synergii, poněvadž při soutěžení nám jde především o naši výhru nad soupeřem, tedy spolupracovníkem.
- **Destrukce** – toto je ze všech stádií vytváření vztahů to nejméně efektivní pro tým. Netvoří se žádné kladné hodnoty. Úspěch nepřichází.
- **Přízpůsobení** – vztah je podobný soutěžení, ale pracovník ztrácí své kladné body ve prospěch spolupracovníků, kdy je smířen s tím, že je ztratí, ale ví, že tým získá a on se bude podílet na úspěchu.
- **Spolupráce** – to je vztah ideální. V zásadě jde o to, že zisky v týmovém úspěchu získávají všichni rovnoměrně.



## Řešení konfliktů

Mělo by probíhat podle jednoduchých pěti kroků:

1. **Přiznat si**, že konflikt existuje, tedy začít o konfliktu komunikovat a porozumět stanoviskům obou stran a emocím s tím spojeným.
2. **Vrátit se** k podstatě práce v týmu, jde tedy o návrat ke hledání společných cílů, hodnot a principů.
3. **Podívat se** na konflikt z různých úhlů, tedy diagnostikovat všechna stanoviska ke konfliktu.
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.  
(Kruliš, 2015, online)

## 3.4 Týmová komunikace a spolupráce

Základním předpokladem efektivitý týmového konání je pozitivní a efektivní komunikace a spolupráce. Schopnost komunikovat je téma plné mnoha zajímavých a rozmanitých podnětů, na něž musí manažer myslet. Schopnost naslouchat a vzájemně se respektovat, schopnost sebeprosazování, asertivity, vyjednávání, ochota společně se dohodnout a rozhodnout by měly být v rovnováze.

### Jak vypadá sladěný tým?

- Ví, co chce – jakých cílů, výsledků, změn, zlepšení 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.  
(tamtéž)

Při sestavování týmů je důležité jeho složení, vyváženost předpokladů, schopností, znalostí, zkušeností, postojů a rolí. Dále je nutné minimalizovat potenciální rizika způsobená nevhodným sestavením týmů. Jedna osoba dokáže zapříčinit selhání nebo snížení produktivity. Hodnocení individuálních dispozic v týmech je často podceňováno.

Dalším klíčovým tématem je **motivace** – formování pozitivních postojů k týmu a jeho aktivitám. Každého motivuje něco jiného, někoho pochvala, uznání a jiného finanční odměna. Protože je každý člověk jiný, manažer musí vědět, jak koho motivovat.

Mohli bychom zmínit **time management**. Jednoduše řečeno – jde o plánování času. Snažíme se mít na paměti:

- Jaké mám priority? Podle naléhavosti, závažnosti ...
- Jací jsou „zloději“ mého času?
- Bránit se prokrastinaci.  
(tamtéž)



## 4 HODNOCENÍ LIDÍ

V každé organizaci je dobré vytvořit standardizovaný systém hodnocení, který bude stát na objektivních kritériích a bude zastřešený vhodnými metodami probíhající v pravidelném cyklu.

Hodnocení pracovníků je jednou ze základních činností každého vedoucího pracovníka na poli personální práce. Je důležitým prostředkem k odměňování, vzdělávání i rozvoji pracovníků. Je významné pro hodnotitele i hodnocené.

Hodnocení pracovníka můžeme chápat jako posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje.

- **Neformální hodnocení:**
  - » Představuje průběžné hodnocení pracovníka během vykonávané práce.
  - » Není nijak standardně zaznamenáváno, vyjadřuje spíše každodenní vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Součástí je umění chválit, poskytnout radu či vyřešit problém.
  - » Situace vzniklé při výkonu práce je potřeba řešit ihned.
- **Formální hodnocení:**
  - » Je standardizované, periodické a jsou z něho pořizovány písemné dokumenty, které se obvykle zakládají do personální evidence.
  - » Probíhá podle nastaveného systému a s jeho pravidly jsou seznámeni všichni zaměstnanci předem.
  - » Uskutečňuje se zpravidla jednou za rok.
- **Objektivní hodnocení:**
  - » Používá se v podobě testů, zkoušek, dotazníků, anket apod.
- **Zásady hodnocení pracovníků:**
  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 na pracovní chování.
- **Metody hodnocení pracovníků:**
  1. Pracovní posudek – verbální nebo písemný.
  2. Posuzovací stupnice – číselné, grafické nebo slovní.
  3. Porovnávací metody – výhodou je jejich jednoduchost: metoda zařazování do pořadí; metoda nucené distribuce; metoda porovnání podle předlohy.
  4. Hodnocení podle stanovených cílů (výsledků) v tomto postupu:
    - Plnění přesně definovaných a termínovaných cílů práce (měřitelných).
    - Zpracování plánu ukazujícího, jak má být cíle dosaženo.
    - Vytvoření podmínek pro realizaci cílů.
    - Měření a posuzování cílů.
    - Opatření ke zlepšení, jsou-li zapotřebí.
    - Určení nových cílů.
  5. Hodnocení na základě plnění norem.
  6. Metoda kritických případů – kladných i záporných.
  7. Diagnosticko-výcvikový program – modelové situace.
  8. Položkový seznam – základem je dotazník, který předkládá určité formulace týkající se pracovního chování hodnoceného.



• **Přínosy hodnocení pracovníků:**

1. Rozhodování o výši odměny za práci.
2. Motivace zaměstnanců.
3. Vyjasnění vzájemných postojů a očekávání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.
4. Zpětná vazba – informace o nedostacích a přednostech zaměstnanců.
5. Rozpoznání potenciálu zaměstnanců.
6. Vytipování možnosti a předpovědi úspěchu u přerazování či povyšování zaměstnanců.

(Hodnocení a efektivní vedení hodnotícího pohovoru a kariérové plánování, 2012, online)

## 5 SPECIFIKA VEDENÍ ZAŘÍZENÍ PRO VÝKON ÚSTAVNÍ A OCHRANNÉ VÝCHOVY

Druhy zařízení:

- dětský diagnostický ústav vč. střediska výchovné péče,
- diagnostický ústav pro mládež vč. střediska výchovné péče,
- dětský domov,
- dětský domov se školou,
- výchovný ústav,
- dětský domov se školou a výchovný ústav pro mládež.

**Zřizovatelské pravomoci** – kromě dětských domovů, které zřizují kraje, patří zřizovatelská pravomoc MŠMT ČR. Jednotlivá zařízení mohou mít nejrůznější součásti, např.:

- mateřskou školu,
- základní školu,
- střední školu,
- školní jídelnu,
- pracovní výchovné skupiny.

**Řada nepedagogických pracovníků se podílí na výchově dětí a klientů.** Mohou to být kuchařky, uklízečky, sociální pracovníce, bezpečnostní pracovník (noční služby), zdravotnice apod., kdo si občas s jednotlivými dětmi „sedne“ a je pro dítě zásadní osobou při jeho formování – zejména radou a příkladem. Děje se tak někdy proto, že tento pracovník nevyžaduje od dětí plnění nejrůznějších úkolů a povinností jako vychovatel.

**Náročnost je kladena na složení týmu ve všech směrech.** Je nutné si uvědomit, že v dětských domovech je měnící se složení dětí. Nejmladšímu mohou být zpravidla 3 roky, občas bývají v případě sourozeneckých skupin děti i mladší. Na druhé straně bývají v domovech středoškoláci a vysokoškoláci. Téměř v každém domově jsou plnoletí klienti na prodlouženém dobrovolném pobytu, poněvadž studují a připravují se soustavně na budoucí povolání. Dalším rozdílem ve složení dětí bývá sestava od „pomocné školy“, přes praktickou, základní školu a dále; tzn. od střední mentální retardace až po vysokoškoláky. Podle zákona o pedagogických pracovnících mohou v dětských domovech pracovat na pozicích vychovatelů speciální pedagogové s jakoukoliv specializací a sociální pedagogové. Prakticky to znamená, že zde mohou, co se týká studentů z Olomouce, pracovat např. absolventi CMTF UP v Olomouci, PdF UP v Olomouci a FTK UP v Olomouci z oborů aplikované tělesné výchovy nebo aplikovaných tělovýchovných aktivit. Podmínkou je státní závěrečná zkouška ze speciální pedagogiky. V ČR jsou i VOŠ, které vzdělávají sociální pedagogy a speciální pedagogy. Ti rovněž mohou pracovat ve funkcích vychovatelů. Každý pedagog v dětském domově musí mít podle zákona 109/2002 Sb. tzv. psychickou způsobilost, kterou mohou potvrdit na základě vyšetření jen někteří MŠMT ČR certifikovaní psychologové.



Z výše uvedeného vyplývá, že není určitě dobré mít v domově samé speciální pedagogy. Když už je máme, pak je dobré, aby mezi nimi byly všechny specializace. V domovech často bývají děti s logopedickými vadami, mentálním postižením, tělesným postižením, zrakovým i sluchovým postižením. Všichni absolventi speciální pedagogiky mají SZZ z psychopedie, druhou specializaci si volí sami. Není na škodu mít v týmu logopeda, surdopeda, somatopeda a tyflopeda. Vzhledem k častým výchovným potížím dětí jsou žádoucí i etopedi.

V každém pedagogickém týmu dětského domova by neměl chybět předškolní pedagog. Na škodu není ani speciální pedagog se specializací na výchovu a vzdělávání dospělých.

Dále si musíme uvědomit, že vychovatelé se s dětmi učí. A nemají jen děti prvního stupně ZŠ. Proto jejich základní orientace v matematice, fyzice, chemii apod. musí být nutností.

Děti z běžných rodin mají k dispozici rodiče, prarodiče, známé apod. Rodiče dětí z dětských domovů nebývají pro děti oporou, stejně tak prarodiče. Vychovatelé v dětských domovech musí rodiče v roli chápajícího průvodce a rádce dětí nahradit, aniž by narušovali vazbu mezi dětmi a rodiči. O tom si musí rozhodnout samy děti. Děti z dětských domovů nemají už další instanci pro řešení svých problémů. Pedagogové v domovech jsou už ti poslední, jinak hrozí, že si děti najdou oporu u někoho z rizikového prostředí.

Jsou dětské domovy, které mají své psychology. Mohou si to dovolit větší zařízení, která musí na psychologa „ušetřit“ pracovní úvazek i finance, poněvadž zákon č. 109/2002 Sb., o výkonu ústavní a ochranné výchovy hovoří jen o vychovatelích.

Další pestrost ve složení týmu v dětském domově je dána věkem pedagogů. Asi není dobré mít v týmu samé mladé ambiciózní kolegy, ale je tam třeba mít i zralé vychovatele se zkušenostmi s výchovou vlastních dětí. Nebráníme se ani věku babiček a dědečků. I ti mají místo v týmu. Zde můžeme zmínit i genderové hledisko. Sice bychom podle zákona neměli říkat, že potřebujeme 6 mužů a 6 žen, ale zastoupení obou pohlaví v pedagogickém týmu je téměř nutností.

Asi mi dá každý za pravdu, že mít z 15 vychovatelů 12 např. tělocvikářů nebo naopak učitelek výtvarné výchovy není úplně optimální. Proto je dobré zastoupení lidí s nejrůznějšími zájmy a koníčky. Dětem se v domově nabízí nejrůznější aktivity a domov by měl být vždy schopen na ně reagovat.

Řada pedagogů z dětských domovů absolvuje psychosociální výcvik, někteří i psychoterapeutické výcviky. Setkáme se i s absolventy dramaterapie, arteterapie, muzikoterapie apod. na různých stupních vzdělání.

**Non stop provoz 365/24** je obzvláště charakteristickým specifickým prvkem práce v dětských domovech. S dětmi tráví vychovatelé dny i noci, všední dny i víkendy, Štědrý den i silvestra, narozeniny, dny nemoci i prázdniny. Ne každý pedagog je ochoten a schopen pracovat v podobném režimu.

**Složitě financování** sice není o vedení týmů, ale je nesmírně důležité. Naučit pedagogický tým správně chápat financování, mnohdy skládat finanční zdroje, pracovat se sponzory a své pedagogické priority skloubit s finančními možnostmi není nic jednoduchého.

Vidíte sami, že poskládat pedagogický tým v dětském domově tak, aby splňoval veškeré teoretické parametry, o kterých jsme hovořili zejména v kapitole 3, není nic jednoduchého. Když k tomu přidáme specifické požadavky z této kapitoly, pak je zřejmé, že je to úkol opravdu hodně složitý.



## SHRNUTÍ

- První část textu se zabývala obecnými pravidly managementu.
- Následující pasáž textu hovořila o manažerských funkcích a dovednostech.
- Byli jste seznámeni s metodami a styly vedení lidí.
- Jedna z kapitol se věnovala efektivnímu vedení lidí a týmů.
- Poslední část textu patří efektivnímu hodnocení pracovníků.

### Kontrolní otázky a úkoly

1. *Jaké typy pracovníků by měly být zastoupeny v mém týmu? Proč?*
2. *Jaké hodnocení se praktikují na vašem pracovišti? Sestavte krátký evaluační dotazník.*
3. *Jak si představujete vyladěný tým? Složení, filosofie.*



## POUŽITÁ LITERATURA

KALNICKÝ, Juraj, MALČÍK, Martin a UHLAŘ, Michal. *Obecný management*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2012. 121 s. ISBN 978-80-7329-305-5.

### Elektronické zdroje

HLUŠIČKA, Petr. Styly vedení. In: *Firemní sociolog* [online]. Český Těšín, 18. 2. 2013 [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/138-styly-vedeni>

KRULIŠ, Jiří. Efektivní vedení týmů. In: *SimpleTalent* [online]. 19. 11. 2015 [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: <http://www.simpletalent.cz/blog/efektivni-vedeni-tymu>

Hodnocení a efektivní vedení hodnotícího pohovoru a kariérové plánování. In: *ENViprofi.cz* [online]. Praha: Verlag Dashöfer, nakladatelství, spol. s r. o, 10.2.2012 [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: [https://www.enviprofi.cz/33/hodnoceni-a-efektivni-vedeni-hodnoticiho-pohovoru-a-karierove-planovani-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eh-6dt00tqNhjUatsjw00\\_DBlm9J7zgDQ/](https://www.enviprofi.cz/33/hodnoceni-a-efektivni-vedeni-hodnoticiho-pohovoru-a-karierove-planovani-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eh-6dt00tqNhjUatsjw00_DBlm9J7zgDQ/)

Management. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Management>

Manažer. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BEer>

SOUČEK, Zdeněk. Jednoduché, ale účinné metody vedení lidí. *MŘ: Moderní řízení* [online]. *Economia*, 2007, 27. 1. 2007 [cit. 2019-07-04]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-23089575-jednoduche-ale-ucinne-metody-vedeni-lidi>







PdF UP v Olomouci, Žižkovo nám. 5, 771 40 Olomouc



Centrum celoživotního vzdělávání

[www.ccv.upol.cz](http://www.ccv.upol.cz)

