

OSOBNOST VEDOUcíHO MANAŽERA V SOCIÁLNÍ SFÉŘE

Dagmar Pitnerová

Abstrakt

Příspěvek se zabývá osobností vedoucího pracovníka- manažera v sociální sféře. Poukazuje na jeho odborné znalosti, způsob řízení lidských zdrojů, motivaci, plánování, kontrolu a v neposlední řadě zdůrazňuje týmovou práci. Prezentuje výzkum prováděný u odborných pracovníků v sociálních službách za období 2006-2007.

Abstract

Benefit is focused on personality of manager in social sphere. It describes his expert knowledges, way o human resource management, motivation, planning, control and emphasizes teamwork too. It presents research which was realised by specialists in social services during 2006- 2007.

Klíčová slova

Manažer, styl řízení, plánování, motivace, týmová práce.

Keyword

Manager, style direction, planning, motivation, team work.

1 Osobnost manažera

Manažer musí mít potřebné znalosti ze sociální problematiky, orientuje se v ekonomice (je schopen získat další finanční zdroje), úspěšně komunikovat a měl by znát metody řízení, být v dobré psychické a fyzické kondici.

Manažer v sociální práci by měl disponovat schopnostmi, specificky orientovanými na sociální problematiku:

- § ochota komunikovat,
- § schopnost a ochota naslouchat druhým,
- § důslednost,
- § zodpovědnost,
- § schopnost nadhledu a odstupu,
- § reprezentativnost,
- § vybavenost morálními kvalitami s orientováním na úkoly, nikoliv na zvýraznění své osobnosti,
- § schopnost být dobrým koordinátorem,
- § ochota umožnit další vzdělávání podřízených.

2 Styly manažerského chování

Dědina a Cejthamr [1] popisují 8 stylů manažerského chování. Některé jsou více efektivní, jiné méně.

Mezi efektivní řadíme:

- § **Byrokratický** – nezajímá se o úkoly ani vztahy, pouze o pravidla a procedury kontroly. Bývá velmi svědomitý.

- § **Laskavě autokratický** – má velký zájem o úkoly a malý zájem o vztahy na pracovišti. Vedoucí ví, co chce, a ví, jak toho dosáhnout, aniž by vyvolal odpor u svých podřízených.
- § **Rozvíječ** – upřednostňuje vztahy, neklade důraz na úkoly. Má velkou důvěru v lidi a stará se o jejich individuální rozvoj.
- § **Výkonný** – velký zájem o úkoly a vztahy, jsou to dobrými motivátory, určují vysoké standardy. Jednají s lidmi individuálně a upřednostňují týmové vedení.

Mezi méně efektivní styly manažerského vedení patří:

- § **Dezertér** – vedoucí pracovník nemá zájem ani o vztahy ani o úkoly. Chybí mu angažovanost a jeho přístup označujeme jako pasivní a negativní.
- § **Autokrat** – převažuje u něj zájem o úkoly nad vztahy. Vedoucí pracovník nemá důvěru v ostatní a velmi často bývá nepříjemný.
- § **Misionář** – vztahy jsou pro něho na prvním místě a jeho jedinou náplní je udržování harmonie na pracovišti.

Měřítkem úspěšnosti vedoucího je jeho práce (rozhodování, řešení problémů, organizace času a nakládání s informacemi), osoba manažera (motivace, vnímání rolí, zvládání stresu, samostatnost a platová třída odpovídající věku), manažerovy vztahy k ostatním (posuzování jeho vztahů k podřízeným, nadřízeným, klientům a jeho vedení a moc) a kritérium všeobecné efektivity (splnění úkolů, dosažení cíle, plánování, koordinace a kontrola).

3 Výzkum

V letech 2006 a 2007 byl realizován výzkum u vybraných pracovníků v sociální sféře, kteří v dané době byli studenty Pedagogické fakulty UP v Olomouci, oboru pedagogika – sociální práce. Hlavním cílem bylo získat poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů v zařízeních státních i nestátních, v organizacích státní správy (krajské a městské úřady) a v resortu zdravotnictví (léčebny dlouhodobě nemocných). Výzkumu se zúčastnilo celkem 330 respondentů, z toho 304 žen a 26 mužů z České republiky.

Tabulka I: Věkové složení respondentů

Věk	do 30	do 35	do 40	do 45	do 50	51 a více
žena	144	59	17	12	9	4
muž	6	9	5	4	1	1

Tabulka II: Dosažené vzdělání

vzdělání	SOU	Gymnázium	SOŠ				VOŠ			VŠ	
			pedagogická	zdravotní	sociální	jiná	sociálně pedagogická	sociálně právní	sociální	bakalář	magistr
žena	10	48	26	41	59	21	3	12	43	19	3
muž						19	2			2	3

Z výše uvedeného je zřejmé, že si dotazovaní plně uvědomili nutnost zvyšování odborné kvalifikace pro výkon svého povolání. Dvě třetiny sdělily, že by museli v budoucnu své místo opustit, neboť nesplňovali odborné vzdělání dle Zákona č. 108/2006 Sb., O sociálních službách ve znění pozdějších předpisů.

Tabulka III: Odborné pracoviště

pracoviště	sociální zařízení		krajský úřad	městský úřad	nemocnice
	státní	nestátní			
žena	206	31	6	48	13
muž	14	2	1	9	

Byla sledována délka pracovního poměru v sociální sféře: do 1 roku - 21 žen, do 3 let -59 žen, do 5 let -54 žen a 16 mužů, do 10let- 96 žen a 7 mužů, do 20 let- 66 žen a 2 muži a 21 let a výše 8 žen a 1 muž.

Tabulka IV: Pracovní pozice

postavení v zaměstnání	vedoucí pracovník	odborný pracovník	sociální pracovník	zástupce vedoucího
žena	39	51	213	1
muž	11	5	7	3

Spokojeno se svým finančním ohodnocením bylo 123 žen a 13 mužů ze státního sektoru a 6 žen a 2 muži z neziskových organizací. Nespokojeno bylo ze státního sektoru 141 žen a 11 mužů a z neziskových organizací 25 žen.

Tabulka V: Možnost vzdělávání v oboru

možnost vzdělávání v oboru	mám možnost	nemám možnost	nemám zájem
žena	271	24	9
muž	20	4	2

291 respondentů kladně hodnotilo možnost dalšího prohlubování vzdělávání, které jim umožňuje zaměstnavatel. 28 respondentů konstatovalo, že pokud nedojde ke změně v této oblasti, tak budou uvažovat o změně pracovního místa.

Odborných seminářů se pravidelně účastní 108 dotázaných, nepravidelně 162. Odborný výcvik absoluuje pravidelně 21 respondentů a nepravidelně 39.

Tabulka VI: Styl řízení

styl řízení vedoucím pracovníkem	byrokratický	laskavě autokratický	rozvíjející	výkonný	dezertér	autokrat	misionář	tvůrce kompromisů
	59	61	15	81	30	52	14	18

Zarážející je počet vedoucích pracovníků, u kterých převažuje styl řízení byrokratický a laskavě autokratický. V sociální sféře preferujeme styl řízení výkonný.

Tabulka VII: Supervize

supervize na zařízení	ano		ne
	185		145
supervize plní poslání	ano	ne	
	161	24	

Supervizi považujeme za součást nebo jeden z nástrojů řízení lidských zdrojů v sociální oblasti. Je celoživotní forma učení, zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí. 2

Výzkum nám potvrdil, že v 59 % organizacích probíhá supervize, plní své poslání. Supervizi realizuje 101 externích a 84 interních supervizorů.

Tabulka VIII: Standardy kvality sociálních služeb (SKSS) na zařízení

existují a pracujeme podle nich a jsou přínosem	146
existují formálně, nepracujeme podle nich a nevnímáme je jako přínos	83
teprve se vytvářejí	31
nejsou zpracovány	6

Standardy kvality sociálních služeb zaujímají své významné místo v systému plánování. Jsou prostředkem pro aktivizaci zaměstnanců, kteří se mohou podílet v pracovních týmech na jejich tvorbě a realizaci. Na Uvedenou otázku neodpovídali pracovníci v oblasti výkonu státní správy (městské a krajské úřady). 161 respondentů (60%) uvedlo, že tvorba SKSS probíhala v pracovním týmu a ve 105 sociálních zařízeních (40%) se jednalo o práci jednotlivců.

71% dotázaných konstatovalo, že pracují v týmech a 29% individuálně.

Závěr

Řízení lidských zdrojů je považováno za nejdůležitější součást sociálního manažmentu. Tvoří tu část organizačního řízení, která se zaměřuje na člověka v pracovním procesu - jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činnosti, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, zaměstnání a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. Typickým rysem pro organizace působící v sociální oblasti u nás je jejich různorodá struktura, která vychází z jejich právně - organizačního ukotvení. V současné době můžeme konstatovat, že postupně dochází ke zkvalitnění řízení lidských zdrojů i díky zavádění standardů kvality sociálních služeb (personální standardy). Řízení lidských zdrojů v sociální oblasti je procesem, na jehož realizaci se podílí nejenom řídící manažer, ale i všichni zaměstnanci sociální organizace. Vedoucí manažer vytváří dobré pracovní vztahy ve vlastní organizaci. Kvalitní a produktivní vztahy na pracovišti ve většině případů nevznikají náhodně, vedoucí manažer by je měl podporovat pomocí různých nástrojů. V tomto případě je velmi důležitá komunikace, organizace práce a kvalitní informační systémy. Za jeden z nástrojů řízení lidských zdrojů považujeme v sociální oblasti supervizi.³

Použitá literatura

- [1] DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005.
- [2] PITNEROVÁ, D. Supervize in Goldmann R. a kol. Vybrané kapitoly ze sociálních disciplín 3. vyd. Olomouc: UP, 2006. ISBN 80-244-1454-6.
- [3] PITNEROVÁ, D. Management sociální práce. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008. ISBN 978-80-244-2012-7.

Kontaktní adresa

Mgr. Dagmar Pitnerová
Univerzita Palackého Olomouc
Pedagogická fakulta
Katedra pedagogiky s celoškolskou působností, oddělení sociálních studií
E-mail: pitnerov@pdfnw.upol.cz
Tel. č.: 585635511