

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

**Osobnost vedoucího manažera v zařízení sociálních  
služeb**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Vedoucí diplomové práce:**  
**Mgr. Dagmar Pitnerová, Ph.D.**

**Vypracovala:**  
**Bc. Anna Hlavoňová**

**Brno 2012**



## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Osobnost vedoucího manažera v zařízení sociálních služeb“ zpracovala samostatně a použila jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

Hlína 29. 3. 2012

.....  
Bc. Anna Hlavoňová



**Obrázek 1** Senioři<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Soukromý archiv autora.

## **Poděkování**

Děkuji mé vedoucí diplomové práce paní Mgr. Dagmar Pitnerové, Ph.D. za důležité a podnětné rady při zpracování tématu a za dodání elánu k vědecké práci.

Poděkování patří celé mé rodině, která mi byla během celého studia velkou oporou a dodávala mi odvahu. Mé poděkování patří především Ing. Evě Hlavoňové, Ph.D. za důležité rady a morální podporu při zpracování diplomové práce.



Obrázek 2 Himaláje<sup>2</sup>

*„Když vás inspiruje něco velkého, výjimečný cíl, mimořádný projekt, vaše vědomí prolomí všechny hranice. Vaše mysl překročí nejrůznější omezení, vaše vědomí se rozšíří do všech směrů a zjistíte, že se nalézáte v novém, úžasném nádherném světě.“*

Jóga Sútry Patanjali

---

<sup>2</sup> <http://www.pohora.cz/indie/tapovan-misto-kde-se-rozmlouva-s-bohy/> [on-line 18.02.2012]

# OBSAH

<b>Úvod</b>	<b>9</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b>	<b>12</b>
<b>1 Osobnost manažera</b>	<b>13</b>
1.1 Osobnostní předpoklady pro výkon vedoucí funkce	15
1.2 Vzdělání vedoucího manažera v sociálních službách	17
1.3 Niterný leadership	18
1.4 Měkké manažerské techniky	20
1.5 Tvrdé manažerské techniky	22
<b>2 Řízení lidských zdrojů</b>	<b>24</b>
2.1 Plánování	26
2.2 Organizační struktury	28
2.3 Rozpětí řízení – Systém řízení lidských zdrojů	30
2.4 Delegování	31
2.5 Motivace	32
2.6 Supervize	35
<b>3 Sociální služby pro seniory</b>	<b>38</b>
3.1 Legislativa	39
3.2 Terénní služby	41
3.3 Ambulantní služby	42
3.4 Pobytové	43
3.5 Návaznost sociální a zdravotní služby	44
<b>4 Senioři</b>	<b>47</b>
4.1 Osobnost seniora	48
4.2 Nejčastější nemoci ve stáří	49
4.3 Senior v současné společnosti	51
4.4 Vzdělávání seniorů	53
<b>5 Demografie Jihomoravského kraje</b>	<b>57</b>
5.1 Věková pyramida - urna	58
5.2 Senioři v Jihomoravském kraji	58
5.3 Index stáří	59

<b>II. EMPIRICKÁ ČÁST</b>	<b>61</b>
<b>6 Výzkumné šetření</b>	<b>62</b>
6.1 Stanovení cílů a výzkumných předpokladů	62
6.2 Cílová skupina	63
6.3 Metodologie	65
6.4 Organizace výzkumu	69
6.5 Vlastní výzkumné šetření	73
6.6 Výsledky výzkumu z dotazníků	74
6.7 Výsledky výzkumu z anketních lístků	78
6.8 Závěry z rozhovorů	80
6.9 Výzkumné závěry	81
<b>Závěr</b>	<b>83</b>
<b>Resumé</b>	<b>85</b>
<b>Anotace</b>	<b>87</b>
<b>Seznam obrázků</b>	<b>92</b>
<b>Seznam symbolů a zkratek</b>	<b>93</b>
<b>Seznam příloh</b>	<b>94</b>



## Úvod

Téma diplomové práce „**Osobnost vedoucího manažera v zařízení sociálních služeb**“ jsem si vybrala z několika důvodů. Již od mládí mě maminka vedla k tomu, abych pomáhala starým lidem, kteří bydleli v blízkosti našeho domu. Pomáhala jsem jim s nákupy, s domácností a se vším, co bylo třeba k uspokojování potřeb každého člověka. Později jsem se stala zdravotní sestrou a moje pomoc byla zaměřena spíše na řešení problémů zdravotnických, v zaměstnání a lidí v okolí mého bydliště. V současné době pracuji v nemocnici na interním oddělení a denně řeším problémy spojené s potřebami starých lidí, kteří nejsou schopni se postarat o sebe a své potřeby. Tito lidé jsou po propuštění z nemocnice většinou odkázáni na pomoc lidí pracujících v zařízeních sociálních služeb. Tato tematika mě velmi zajímá, neboť problematika stárnutí populace a nutnost zřizování těchto zařízení stále roste. Impulzem pro mě byla nemoc mé vlastní matky a nutnost se o ni postarat. Je nás hodně sourozenců, ale s ošetřováním neměl nikdo zkušenost. Maminka chtěla dožít svůj život doma a my jí to chtěli splnit. Začala jsem tedy své sourozence v této oblasti školit. Postupem měsíců se zdokonalovali a zvládali vše potřebné. Nakonec se nám po dobu šesti let podařilo mámu nechat v klidu dožít svůj život doma uprostřed rodiny.

Zjistila jsem, že péče o starého a nemocného člověka v domácím prostředí není vždy možná a úplně „jednoduchá“. Pokud je jen jeden příbuzný, nemůže zvládat tuto péči 24 hodin denně. Z těchto důvodů se velmi zajímám o možnosti, jaké mají staří lidé v různých zařízeních a o osobnosti vedoucích pracovníků v nich.

Otázka péče o seniory je ve společnosti stále více probírána ze všech stran. Diskutuje se, co je pro nás, pro člověka - seniora - lepší, péče doma s přispěním státu nebo pobyt v sociálním zařízení? Zdá se důležité a potřebné věnovat pozornost oběma alternativám. V našem státě naštěstí již fungují služby vykonávané sociálními pracovníky v ambulantních zařízeních, v rezidenční péči, v respitní péči či hospicové péči. Všechna taková zařízení jsou buď v soukromých rukou, nebo jsou zřizovaná státem a jsou tak součástí obecních zastupitelstev ve statutárních obcích.

Každé takové zařízení má svého vedoucího manažera. Jací vlastně jsou nebo jací by měli být lidé, kteří tuto práci vykonávají? Tuto otázku, na kterou stále neumím najít odpověď, si kladu velmi často a z tohoto důvodu jsem si zvolila i toto téma.

**Hlavním cílem práce** je charakterizovat vedoucího manažera sociálního zařízení, poukázat na jeho důležité schopnosti, vědomosti a manažerské dovednosti, prostřednictvím výzkumné části zmapovat postoje laické veřejnosti a zjistit, jak hodnotí pracovníci sociálních zařízení své vedoucí manažery.

Splnění uvedeného hlavního cíle diplomové práce je podmíněno dosažením dílčích cílů:

- Popsat osobnost manažera a čím je skutečná osobnost definována.
- Nastínit předpoklady člověka pro výkon této funkce.
- Zamyslet se nad možnostmi vzdělávání se v této oblasti.
- Zmapovat sociální zařízení v určité oblasti.
- Pomocí srovnávání a vyhodnocování výzkumného materiálu zjistit názory široké veřejnosti.

### **Struktura diplomové práce**

Diplomová práce je členěna do 6 kapitol. První kapitola je věnována osobnosti manažera, jeho osobnostním předpokladům a vzdělávání v manažerských schopnostech a dovednostech. Jaké manažerské techniky je možno využívat při vedení lidí v těchto zařízeních.

Druhá kapitola je věnována řízení lidských zdrojů, nahlížení na otázku vedení lidí dříve a v současné době. Přibližuje nám význam člověka pro podnik a důležitost motivace pro výslednou výkonnost člověka.

Ve třetí kapitole je pozornost zaměřena nejprve na legislativní úpravy nutné pro možnost poskytnutí sociálních služeb seniorům u nás a následně je v kapitole uveden výčet a popis různých zařízení a služeb, která již u nás péči o seniory vykonávají.

Ve čtvrté kapitole je zamyšlení se nad tím, kdo je senior, jak je vnímán a jaký je posun ve vnímání dříve a nyní a jaká jsou nejčastější onemocnění seniorů. V neposlední řadě je poukazováno na možnosti jejich vzdělávání se a edukování.

Poslední kapitola teoretické části – 5. kapitola – popisuje demografii Jihomoravského kraje z pohledu seniorů.

Poslední část – šestá kapitola – je věnována výzkumu. V rámci výzkumné části byly použity metody kvantitativní a kvalitativní. Prostřednictvím dotazníku byla oslovena cílová skupina pracovníků v sociálních službách, anketa byla realizována u laické veřejnosti. Závěr tvoří rozhovory s řediteli vybraných sociálních zařízení.

## Významní autoři zabývající se osobností manažera

„Osobnost vedoucího manažera“ a „Řízení lidských zdrojů (dále ŘLZ)“ je předmětem zájmu mnoha institucí, profesorů a psychologů, kteří se této otázce věnují.

Z českých autorů je nutno uvést např. prof. Ing. JOSEFA KOUBKA, CSc. profesora personalistiky na Vysoké škole ekonomické v Praze. Další osobností v oblasti ŘLZ je Ing. VÁCLAV CEJTHAMER, Ph.D., který působí také jako profesor na Vysoké škole ekonomické v Praze. Na Masarykově universitě v Brně působí od roku 2004 PhDr. FRANTIŠEK BĚLOHLÁVEK, Ph.D., který zde přednáší Organizaci práce a řízení lidských zdrojů v programu MBA.

Ze zahraničních autorů je třeba připomenout úspěšného kanadského autora PETERA URS BENDERA, jehož teorie je založena na tom, že správný vedoucí musí předně umět řídit a znát sám sebe a potom může řídit druhé. Dalším z významných autorů, který se zabýval danou problematikou je STEPHEN R. CONEY profesor managementu na Universitě v Californii.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Osobnost manažera

V dnešní společnosti stále častěji mluvíme o tom, že ten či onen člověk je osobnost. Slovo osobnost je často používáno jak v pozitivním tak i v negativním slova smyslu. Co v sobě toto slovo vlastně skrývá? Kdy mluvíme o člověku jako o osobnosti? V psychologii patří otázky o vlastní osobnosti k těm nejzajímavějším, ale také zároveň k těm nejobtížnějším. Je věda vůbec schopna na takové otázky najít odpověď? Dnes známe na 80 různých definic „osobnosti“, v nichž je patrný určitý vědecký přístup. Jeden příklad pro ilustraci od VÁGNEROVÉ: „*Osobnost lze definovat jako relativně stabilní systém, komplex vzájemně propojených somatických a psychických funkcí, které determinuje prožívání, uvažování a chování jedince, a z toho vyplývající jeho vztah s prostředím.*“<sup>3</sup>

KERN uvádí: „*Nezávisle na sporu o definici dospěla psychologie osobnosti k zajímavým výsledkům: otevřela přístup ke skrytým hlubinám vlastního Já a nabízí užitečnou pomoc při osobních obtížích, poruchách a krizích.*“<sup>4</sup> Osobnost je nutno vidět prostřednictvím základní orientace k určitému způsobu chování a prožívání. Osobnost musíme také vnímat jako soubor vlastností, které mají buď trvalejší charakter, nebo aktuální stavy, které jsou přechodné.

Vrozeným základem osobnosti je temperament. Představuje základ průběhu všech duševních dějů i projevů chování. Obecné rysy temperamentu jsou emoční prožívání, celková reaktivita a vegetativní reakce. Vzhledem k tomu, že temperamentový základ osobnosti je geneticky podmíněný a relativně málo ovlivnitelný vnějšími vlivy, stal se oblíbeným kritériem k rozlišování různých lidských typů. Nejstarší typologii vytvořili již staří Řekové HIPPOKRATES a GALENOS. Jejich typ byl určován jako projev převahy určité tělesné šťávy, reprezentující jeden z čtyř elementů, z nichž byl svět stvořen: žluč odpovídá ohni, krev vzduchu, hlen vodě a černá žluč zemi. Jejich názvy, choleric, sangvinik, flegmatik a melancholik se vžili natolik, že jsou užívány dodnes. Další důležitou typologií je WUNDTOVA<sup>5</sup> interpretace klasických typů temperamentu. Vycházela ze dvou základních vlastností emocionality:

<sup>3</sup> VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2005, s. 215.

<sup>4</sup> KERN, H., MEHL, Ch., NOLZ, H. a kol. *Přehled psychologie*. Praha: Portál, 1999, s. 181.

<sup>5</sup> WILHELM MAXIMILIAN WUNDT (1832-1920) německý lékař psychologie, fyziologie a filozof, jeden ze zakladatelů moderní psychologie. Je považován za „*otce experimentální psychologie.*“ Zdroj: [http://en.wikipedia.org/wiki/Wilhelm\\_Wundt](http://en.wikipedia.org/wiki/Wilhelm_Wundt) [on-line 29.2.2012].

síly a proměnlivosti citového prožívání. KRETSCHMEROVA<sup>6</sup> konstituční typologie rozlišuje tři základní typy: pyknický typ, astenický typ, atletický typ.<sup>7</sup>

V současné době mluvíme o biosociální teorii osobnosti amerického lékaře CLONINGERA<sup>8</sup>. Stanovil tři základní dimenze osobnosti, které se nějakým způsobem vztahují k preferenci podnětů určitého druhu. Později přidal ještě čtvrtý faktor, označující míru stability směřování.<sup>9</sup>

*První dimenze* označuje míru potřeby změny, nových a silných zážitků (míra aktivace). V této souvislosti jde o intenzitu a proměnlivost podnětů.

*Druhá dimenze* souvisí se vztahem k potencionálnímu ohrožení, může jít o zvýšenou opatrnost, nedůvěřivost a potřebu vyhýbat se nepříjemnostem, resp. předpokládané újmě. V tomto případě jde o postoj k negativním podnětům.

*Třetí dimenze* zahrnuje závislost na odměně. Lze říci, že jde o míru potřeby pozitivních podnětů.

*Čtvrtou dimenzi* je míra stability, která se projevuje stálostí určitého směřování, v krajním případě se může projevit perfekcionismem a rigiditou nebo naopak sklonem k výkyvům a nepředvídatelnému jednání.<sup>10</sup>

Z předchozího vyplývá, že vymezit osobnost manažera není jednoduché a je těžko definovatelná. Najít nejvhodnější osobnost pro vedoucího manažera v sociálních zařízeních bude jistě předmětem mnoha dalších výzkumných šetření.

---

<sup>6</sup> ERNEST KRETSCHMER (1888-1964) německý psychiatr a psycholog, profesor psychiatrie na Tubingerské universitě, významný představitel charakterologické typologie. Zakladatel konstituční teorie temperamentu, našel vztahy mezi tělesnou konstitucí a rysy temperamentu. Zdroj: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/kretschmer-ernst-1888-1964> [on-line 29.2.2012].

<sup>7</sup> KERN, H., MEHL, Ch., NOLZ, H. a kol. *Přehled psychologie*. Praha: Portál, 1999, s. 182.

<sup>8</sup> CLAUDE ROBERT CLONINGER (1944) se narodil v Beaumontu v Texasu. Je známý jako psychiatr a genetik pro průkopnické výzkumy v oblasti biologické, psychologické, sociální a duchovního založení i duševního zdraví a duševní nemoci. Je uznávaným současným odborníkem v oblasti zkoumání rozvoje osobnosti a poruch osobnosti. Zdroj: [http://en.wikipedia.org/wiki/C.\\_Robert\\_Cloninger](http://en.wikipedia.org/wiki/C._Robert_Cloninger) [on-line 29.2.2012].

<sup>9</sup> KERN, H., MEHL, Ch., NOLZ, H. a kol. *Přehled psychologie*. Praha: Portál, 1999, s. 222, 223.

<sup>10</sup> Tamtéž.

## 1.1 Osobnostní předpoklady pro výkon vedoucí funkce

*„Je-li někdo povolán k tomu, aby byl metařem, měl by zametat ulice stejně, jako Michelangelo maloval obrazy, Beethoven skládal hudbu nebo Shakespeare psal poezii. Měl by zametat ulice tak dobře, že by se všichni na nebesích i na zemi zarazili a řekli: „Tady žil báječný metař, který dobře dělal svou práci.“* Martin Luther King, jr.

Z citátu je zřejmé, že každé zaměstnání se má provádět s láskou, pečlivě, svědomitě a důsledně. Zamyslíme-li se nad osobnostními předpoklady k práci člověka, který má vykonávat vedoucí funkci, není jednoduché najít tu správnou odpověď. Každý z nás má jiné vlastnosti a schopnosti, každý vyniká v té či oné oblasti, někteří lidé jsou silní hned v několika oblastech.

Osobnost člověka a lidská psychika je tak nepředvídatelná, že se jen těžko hledá, jaké jsou nejlepší osobnostní předpoklady pro výkon vedoucí funkce. Z různých výzkumů a ze zkušeností mnohých úspěšných manažerů<sup>11</sup> vyplývá, že je mnoho důležitých složek osobnosti, které je potřeba pro výkon funkce vedoucího pracovníka. Mezi nejdůležitější schopnosti patří schopnost usilovně pracovat a schopnost pracovat pod tlakem.<sup>12</sup>

Podstatnou částí pracovní činnosti vedoucího jsou pak rozhodovací procesy, ve kterých uplatňuje různé přístupy k řešení situací. Na tento proces mají vliv různé charakteristiky vedoucích. Tyto charakteristiky mohou ovlivňovat buď celý proces nebo jeho části a to pozitivně, nebo negativně. Pokud chceme ovlivnit uvedené charakteristické vlastnosti vedoucího a jejich vliv na proces, musíme je poznat a porozumět jim. Nejdůležitější charakteristické vlastnosti osobnosti jsou: **hodnotový**

---

<sup>11</sup> Zkušenosti úspěšných manažerů jako byli: **FREDERICH WINSTON TAYLOR** zakladatel vědeckého řízení, které je charakteristické zejména snahou o racionalizaci výrobních prostředků a obslužných procesů na nejnižších stupních. Vycházel z ověřených postupů práce nejlepších pracovníků. Analyzoval řízení odděleně od finanční stránky procesu. **HENRY LAURENCE GANTT** kladl důraz na zdokonalování řízení, které musí přinášet prospěch celé společnosti a nikoliv pouze úzké vrstvě. Pracoval na zvyšování vzdělávání jak řídicích pracovníků tak pracujících. Je známý především svými metodami využitelnými pro potřeby plánování, pro zkvalitnění možnosti kontrol a forem odměňování s využitím motivačních faktorů. **FRANK BUNKER GILBERTH** zanechal odkaz ve formě přípravy postupů vykonávání zadané pracovní činnosti, zabýval se normováním práce, pozornost věnoval faktorům, které mají vliv na produktivitu práce, jako jsou charaktery osobností (introvert, extrovert). Duševní a tělesné zdraví, temperament, příslušnost k etnické skupině, mentalita, náboženské přesvědčení, **J. L. MASSIEN** uvádí management jako proces, kterým jsou koordinovány činnosti spolupracující skupiny tak, aby bylo dosaženo společných cílů a další.

<sup>12</sup> BENDER, P., U. *Niterný leadership*. Praha: Management Press, 2004, s. 22, 23.

**systém vedoucího, osobnostní vlastnosti, tendence k riskování a tendence k pochybování o přijatých rozhodnutích.**<sup>13</sup>

**Hodnotový systém** je charakteristický pro každou vedoucí osobnost, je to jeho způsob myšlení a tím schopnost ovlivňovat rozhodovací proces. Každá část jeho pracovních činností, od stanovování cílů přes volbu alternativ až po kontrolní a vyhodnocovací činnost, je ovlivňována jeho hodnotovým systémem. **Osobní vlastnosti** vedoucího působí na celý rozhodovací proces stejně jako vliv mnoha psychologických vlastností. Mezi osobnostní vlastnosti lze zařadit momentální stav jedince a jeho charakteristické vlastnosti. Dalšími faktory pak jsou postoje, přesvědčení a potřeby jeho osoby. Dle **tendencí k riskování** vedoucích můžeme tyto rozdělit do kategorie *optimistických*, kteří podstupují riziko a *opatrných*, kteří mají tendenci volit alternativy, která nesou malá rizika. Optimističtí vedoucí předpokládají, že nastanou takové okolnosti, na základě kterých bude dosaženo pozitivních výsledků. Opatrní vedoucí se přikloní k alternativě, kde existuje velká pravděpodobnost dosažení stanoveného cíle. **Tendenci pochybování o přijatých rozhodnutích** se nevyhne žádný vedoucí, který musí přistupovat k rozhodnutí. Tyto pochybnosti mají určitou intenzitu v závislosti na velikosti a významu toho kterého rozhodnutí. Pokud vzniknou pochybnosti, vedoucí se je snaží účelově vybranými informacemi dokreslit a podpořit tak své rozhodnutí. Nutné je si uvědomit, že není možné vybírat pouze informace potvrzující správnost informace, tyto mohou být potom pouze účelově pozitivní. Zároveň není vhodné vybírat pouze negativa pro zamítnutí ostatních alternativ, zdůrazňovat pozitivní účinky a minimalizovat nepříznivé důsledky přijatých rozhodnutí.<sup>14</sup>

Máme-li určit osobnostní předpoklady pro výkon vedoucí funkce, musíme si také ujasnit, co proces vedení obnáší, co je jeho hlavním úkolem. Hlavním úkolem vedoucího je dobře zvládnout manažerské funkce, které v sobě zahrnují **plánování**, tedy předvídaní budoucích situací, a **organizování**, kdy je stanovena struktura a vzájemné vazby činností. Velkou roli ve vedení hraje **rozhodování a přikazování**, kdy je vybrána vždy jedna alternativa pro dosažení cíle. Další činností vedoucího je **zajištění personální**, což spočívá ve výběru, přípravě, rozmístění a uvolnění pracovníků. Nutností je také **kontrolní činnost** vedoucího, kdy se zajišťují údaje o přípravě realizace rozhodnutí, o průběžném řešení úkolů, o stanovení cílů při provádění

<sup>13</sup> BENDER, P., U. *Niterný leadership*. Praha: Management Press, 2004, s. 22, 23.

<sup>14</sup> HORÁK, R. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 71.



stanovených činností. Celý řídicí proces je ovlivňován **komunikací**. Komunikace musí probíhat na všech úrovních vedení, je prostředkem pro přenos myšlenek a informací ovlivňující jednání pracovníků.<sup>15</sup>

## 1.2 Vzdělání vedoucího manažera v sociálních službách

Vzdělání vedoucího manažera v sociálních službách je nutno založit na faktu, co je úkolem těchto služeb, jaké je zaměření a potřeby toho kterého sociálního zařízení.

Určit potřeby organizace v oblasti kvalifikace a vzdělávání pracovníků představuje dosti obtížný problém, hlavně z důvodu jejich špatné kvantifikace. Kvalifikaci a vzdělání nelze měřit, lze je pouze posuzovat velmi primitivními způsoby, jako např. stupněm dokončeného vzdělání. Osobnost pracovníka, jeho schopnosti, vlastnosti, talent, jeho přístup k řešení úkolů, jeho postoje, všechno to, co rozhoduje, do jaké míry se dosažený stupeň vzdělání a délka praxe promítnou do jeho pracovního výkonu, se však žádným měřením nedá vystihnout. Obtížné je i stanovení kvalifikačních požadavků jednotlivých pracovních míst, s tím je spojeno problematické rozpoznávání a kvalifikace vztahu mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce.<sup>16</sup>

Obecně lze říci, že vedoucí manažer v sociálním zařízení by měl mít vysokoškolské eventuelně středoškolské vzdělání v oblasti sociálně-právní, managementu, řízení lidských zdrojů, ale také znalosti ze zdravotnické a ekonomické oblasti. Nedílnou součástí by mělo být vzdělání v oboru psychologie. Pro výkon funkce vedoucího v sociálních službách je nutné vědět, jaké potřeby člověk ke svému životu v tom kterém období svého života potřebuje. Dnešní senioři, byť tráví svůj život v sociálním zařízení, ještě nemusí být zcela závislí na druhých ve svých základních potřebách. Jinými otázkami jsou jejich případné zájmy, záliby a koníčky, potřeby v komunikaci s úřady, pomoc s nákupy a s návštěvami lékaře. Důležitým úkolem pracovníků v sociálních službách je tedy umožnit či zajistit různé zájmové aktivity pro své klienty, a umožnit jim tak plnohodnotný život ve společnosti. Nesmíme zapomenout na to, že člověk od narození až do smrti potřebuje ke svému životu lidské prostředí, komunikaci mezi lidmi, lásku a pocit sounáležitosti. Důležitá je také psychická a fyzická aktivita, která udržuje člověka při životě. Ve známém přísloví se říká:

---

<sup>15</sup> HORÁK, R. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 9.

<sup>16</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2006, s. 246.

„*Ve zdravém těle zdravý duch.*“ Má-li si člověk udržet fyzickou a psychickou kondici, musí se o ni starat. Pokud to nedokáže sám, je na rodině nebo sociálních pracovnících, aby mu v tomto ohledu pomohli. Musíme si také uvědomit, že většina seniorů má menší či větší zdravotní problémy. Ne ve všech případech hovoříme o tom, že jsou nemocní. Mají pouze určitý handicap, který jim může způsobovat problémy v určitých činnostech např. špatný zrak, zhoršený sluch, špatně se pohybují, zapomínají. Z určitého pohledu se to může zdát nepodstatné, ale život člověka se díky těmto nedostatkům může mnohdy velmi zkomplikovat. Pokud ovšem senior je nemocný a většinou má postiženo nemocí více orgánů, je na pracovníkovi sociálního zařízení pomoci mu s přípravou a pravidelným užíváním léků a v případě zhoršení zdravotního stavu zajistit lékařskou péči. Vedoucí manažer v sociálních službách musí mít takové vzdělání, aby uměl správně odhadnout potřeby klienta. Pokud v některé oblasti nemá vzdělání, je důležité si nedostatek uvědomit a doplnit svůj tým pracovníky, kteří tento nedostatek pokryjí. Personální vybavení zařízení je jedním z nejdůležitějších a nejtěžších úkolů vedoucího manažera a právě tato jeho úloha je stěžejní.<sup>17</sup>

### 1.3 Niterný leadership

„*Každý myslí na to jak změnit svět, nikdo však nemyslí na to, jak změnit sám sebe.*“

Lev Nikolajevič Tolstoj

Lidé považují leadership za vedení někoho jiného. BENDER ve své knize píše, že to je především vedení sebe sama. Říká, že než můžeme začít vést druhé, musíme být schopni vést sami sebe. Domnívá se, že nejlepší lidé se vyznačují pěti klíčovými vlastnostmi. Zvyšují sebevědomí druhých, ukazují jim směr cesty, vytvářejí jim podmínky k práci, ukazují ostatním jak dosáhnout určitého cíle a dosahují pokroku, který přináší prospěch nejen jim samým, ale i ostatním. Pokud takto chápeme leadership, stává se hlavně a především **interní záležitostí**. Tento vnitřní, **niterný leadership** je odlišný od pouhého prikazování druhým co mají dělat a od přístupu „dělejte to, co vám říkám, a ne to, co dělám já sám“. Mluvíme-li o niterném leadershipu, jde o vytvoření **silnější vlastní osobnosti**. Pokud se zvýší sebevědomí člověka, zlepšuje se, ať vykonává jakoukoliv práci. Zaměří-li se na dokonalost, bude jeho cílem vydat

<sup>17</sup> VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2005, s. 303-304.

ze sebe všechno. Díváme-li se na leadership z nového pohledu, z pohledu niterného leadershipu, je třeba chápat vedení z několika aspektů. Především je to **práce s lidmi**, vše ostatní jsou jen nástroje a kritéria, která nám pomáhají dosahovat pokroku. Důležitou částí je **vedení sebe sama**, najít vlastní vizi, proměnit ji v realitu, neřídít se životním stylem nikoho jiného, být sám sebou. Důležitá je **vnitřní motivace**. Dříve bylo vedení založeno na vojenském modelu. Nadřízení považovali podřízené za hlupáky a také se k nim tak chovali. Když takto přistupujeme k podřízeným, klesá uspokojení z práce i produktivita. Je potřebné snažit se o **dokonalost** a zároveň si uvědomovat vlastní nedostatky. Nikdo není dokonalý a i přes to, že chceme dosahovat stanovených cílů a realizovat své vize, často se nám to nedaří. V takovém případě je potřeba smířit se se skutečností a s tím, že jsme jen lidé. Leadership ale také vyžaduje **změny**. Všichni máme nějaké zlozvyky a nedostatky. Chybou není to, že je máme. Chybou je, rozhodneme-li se nic na nich neměnit. Leadership je vědomé rozhodování ve prospěch pozitivních změn. Máme-li se vědomě rozhodnout pro změnu, musíme věřit, že se naše situace může změnit. Je důležité pracovat na své sebedůvěře. Leadership vyžaduje **růst**. Veškerý pokrok znamená dokázat něco víc, než jsme dokázali dříve. Pro lídra je příznačný osobní růst. Leadership vyžaduje **energii**. Většina lídrů má obrovskou energii. Energie je nakažlivá, nezapomínejme, že jak se budeme chovat ke svým podřízeným, tak se budou oni chovat k vám. Pro leadership je důležité vytváření pozitivních zkušeností. Chceme mít dobrý pocit sami ze sebe, chceme mít pocit kontroly, moci vzrušení z toho, co nás čeká. Můžeme se sami rozhodnout pro nudu, ale můžeme se také rozhodnout pro život. Pro leadership je důležité vytváření **výsledků**. Není dobré dosahovat výsledků za každou cenu. Je třeba dosáhnout výsledků tak, aby to prospělo nejen vám ale i ostatním. Leadership znamená **redukovat obavy a posilovat naději**. V době změn si nikdo není jistý svou budoucností. Pokud chceme snížit pocit beznaděje, je třeba dát lidem inspiraci a důkaz toho, že vám na nich záleží. Složek leadershipu je mnoho, některé se v osobnosti manažera prolínají méně jiné více.<sup>18</sup>

Dobrý vedoucí, správný manažer nebo také ideální kouč musí být především trpělivý, objektivní, nezaujatý a nestranný. Musí být schopen podpořit druhé a být zaujatý pro věc. Musí umět naslouchat a být vnímavý. Musí být dostatečně informovaný, pozorný, sebevědomý a disponovat dobrou pamětí. Mezi další

---

<sup>18</sup> BENDER, P., U. *Niterný leadership*. Praha: Management Press, 2004, s. 18-22.

charakteristiky a vlastnosti, které ovšem nejsou zásadní, patří odborné znalosti, vědomosti, zkušenosti, důvěryhodnost a autorita.<sup>19</sup>

## 1.4 Měkké manažerské techniky

Vyjmenovat měkké manažerské techniky v oblasti sociálních služeb by bylo velmi jednoduché a stručné. Zamyslet bychom se měli nad fungováním jakékoliv organizace a nad technikami, které je nutno používat pro efektivní vedení zařízení. Žádná organizace se neobejde bez materiálních, finančních či informačních zdrojů potřebných k fungování a především bez lidských zdrojů. Každodenní shromažďování, propojování a využívání těchto zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace.

Řízení lidských zdrojů, tedy personalistika je dle KOUBKA definována takto: *„Personalitika tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“*<sup>20</sup> Personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepce tzv. řízení lidských zdrojů, je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace, neboť lidé představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Ti uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání.<sup>21</sup>

V řízení lidských zdrojů je možné a důležité používat měkké manažerské techniky. Tyto techniky jsou představované nehmotnými a nespočítatelnými prvky. Jednou z nejdůležitějších měkkých manažerských technik je **verbální a nonverbální komunikace**. To, jak dobře dokážeme komunikovat, ovlivní úspěch každého jak v životě, tak v práci, ve vzdělání, v rodině, v pracovních i osobních vztazích. V minulosti nebyly komunikační dovednosti tak důležité. V budoucnosti se však stanou

---

<sup>19</sup> WITHMORE, J. *Koučování. Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 1994, s. 38, 39.

<sup>20</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2006, s. 14.

<sup>21</sup> Tamtéž.

absolutně nezbytným předpokladem úspěchu.<sup>22</sup> Komunikace je víc než jen na sebe vzájemně mluvit, vytváří určité pouto či spojení mezi poskytovatelem a příjemcem (mezi různými odděleními, manažerem a zaměstnanci, potenciálním zákazníkem a prodejcem, učitelem a studentem). Takzvaná *chtěná komunikace* je dělena na dvě části. První část je tvořena výrazovými prostředky, jako jsou řeč, písmo, vystupování, herecké či umělecké nadání. Druhá část komunikace je na straně příjemce a je vyjádřena poslechem, četbou či pozorováním. Obojí jsou nápady, pocity a zkušenosti. Takzvaná *nechtěná komunikace* je vyjádřena postoji, řečí těla, tónem hlasu a chováním poskytovatele.<sup>23</sup>

Mezi další manažerské techniky řízení, které možno pokládat za měkké manažerské techniky, musí patřit následující hlavní úkoly vedoucího. **Vytváření dynamického souladu** mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci. Znamená to usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa. **Optimální využívání pracovních sil** v organizaci, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností pracovníků. **Formování týmů**, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci. **Personální a sociální rozvoj pracovníků** organizace, tedy rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace i k uspokojování a rozvíjení materiálních i nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. V této souvislosti je třeba zdůraznit i nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a vůbec nezbytnost zlepšování kvality pracovního života. **Dodržování všech zákonů** v oblasti práce, zaměstnání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> BENDER, P., U. *Niterný leadership*. Praha: Management Press, 2004, s. 147.

<sup>23</sup> Tamtéž.

<sup>24</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2006, s. 17, 18.

## 1.5 Tvrdé manažerské techniky

*„Řízení, stejně jako všechny ostatní činnosti - lékařství, komponování, konstruování, účetnictví nebo kopaná - je umění. Je to „vědět jak“. Je to „dělat ve světle skutečné situace.“ Přesto mohou manažeři pracovat lépe, jestliže používají znalosti z managementu, tedy znalosti, které vycházejí z vědy. Praxe v řízení je umění. Organizované znalosti, o něž se opírá, můžeme označit jako vědu. V tomto kontextu se věda a umění nemohou vzájemně nahrazovat, ale vzájemně se doplňují. Zdokonalováním by se tato věda měla stávat uměním, jako k tomu došlo ve vědách fyzikálních a biologických. Je jisté, že věda podepírající řízení je poměrně obecná a nepřesná. Je to tím, že mnoho proměnných, se kterými manažeři pracují, je mimořádně složitých. Přesto znalosti managementu mohou bezpochyby zdokonalit manažerské praktiky. Lékaři bez vědeckých znalostí by sotva mohli být o něco více než „šamani“. Manažeři, kteří se pokoušejí řídit bez vědeckých znalostí, musí spoléhat na štěstí, intuici, nebo na své předcházející zkušenosti.“<sup>25</sup>*

Důležitým úkolem všech vedoucích pracovníků mimo řízení lidských zdrojů je organizování, plánování, ekonomické znalosti, technické dovednosti a projekční dovednosti založené na znalosti managementu. Aby organizace mohla dobře, efektivně a smysluplně fungovat musí mít definován cíl vytváření organizace jako optimalizování soustavy sloužící k řízení záležitostí podniku. ARMSTRONG poukazuje na nutnost: **Vyjasnit účel organizace** – strategické tlaky či snahy, které rozhodují o tom, co se dělá a jak to funguje. **Co nejpřesněji definovat** rozhodující činnosti potřebné k dosažení tohoto účelu. **Logicky seskupit tyto činnosti**, abychom se vyhnuly zbytečným duplicitám. V zájmu sledování obecného účelu organizace **zabezpečit integraci**, propojení činnosti a dosažení kooperativního úsilí a týmové práce. **Zabudovat** do systému **flexibilitu** tak, aby se uspořádání organizace mohlo rychle adaptovat na nové situace a nové úkoly. Zabezpečit **rychlý přenos informací** v celé organizaci. **Vyjasnit role jedinců**, jejich odpovědnosti a pravomoci. **Vytvářet pracovní úkoly a pracovní místa** tak, aby se co nejlépe využívaly odpovědnosti a schopnosti držitelů pracovních míst, a aby je práce co nejlépe vnitřně motivovala. **Plánovat a organizovat aktivity organizace** za účelem zabezpečení toho, aby jednotlivé procesy v organizaci probíhaly způsobem, který přispěje k efektivnosti organizace. Podle potřeby **vytvářet týmy a projektové skupiny**, které by byly odpovědné za jednotlivé výrobní, rozvojové,

---

<sup>25</sup> ŘEHOŘ, A. *Management a marketing*. Brno: Institut mezioborových studií, 2007, s. 7, 8.

odborné nebo administrativní činnosti nebo za provádění projektů. Soubor uvedených kroků k dosažení cílů organizace lze v sociální oblasti zařadit do tvrdých manažerských technik.<sup>26</sup>

## SHRNUTÍ

Osobnost každého člověka je jedinečná a také neopakovatelná. Osobností se člověk nerodí, až v průběhu života, získáváním zkušeností, vlivem rodiny a prostředí, jak vnitřním tak vnějším, se hovoří o tom, že člověk je „osobnost“. Za přítomnosti vrozeného temperamentového základu se vytváří charakterové vlastnosti osobnosti člověka. Je to proces velmi složitý, nevyzpytatelný a nelze s určitostí říci, o jakou osobnost u konkrétního člověka se jedná. Jak bude reagovat při běžném životě a jak se vyrovná s problémovými a kritickými situacemi. Těmito charakterovými vlastnostmi se zabývali mudrci již od nepaměti. Vytvořili různé teorie a typologii člověka. Pokud tedy člověk pracuje jako vedoucí osobnost, je jeho práce ve větší či menší míře ovlivněna jeho hodnotovým systémem, osobnostními vlastnostmi, tendencí k riskování a pochybování o přijatých rozhodnutích.<sup>27</sup>

Vzdělání vedoucích pracovníků v sociálních službách je nutno zaměřit k činnosti, která se od něho očekává. Tedy práce s lidmi, kteří se starají o seniory, zajištění chodu zařízení jak po stránce ekonomické tak hospodářsko-technické, zajištění právní stránky organizace. Také je třeba znát problémy seniorů a umět reagovat na jejich potřeby jak biologické, kulturní tak i zdravotní a sociální problémy. Vedoucí manažer je tím lepší, čím lépe dovede řídit sám sebe, který chápe nutnost sebevzdělání se a řízení sebe sama. Tento niterní leadership umožňuje lépe poznat sebe sama a to pomáhá v orientování se v problematice a vedení druhých. Metody, které k řízení používá, jsou v sociální sféře především měkké manažerské techniky, ale své místo mají i manažerské techniky tvrdé.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 254.

<sup>27</sup> VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2005, s. 216, 217.

<sup>28</sup> BENDER, P., U. *Niterný leadership*. Praha: Management Press, 2004, s. 17.

## 2 Řízení lidských zdrojů

Řízením lidských zdrojů (dále ŘLZ) nebyla vždy věnována taková pozornost jako nyní. Na lidi bylo pohlíženo jako na prostředek pro dosažení cíle podniku, řízení byli autoritativně a nemohli do pracovního procesu nijak zasahovat. Dnes si podniky uvědomují, že to nejcennější co mají, jsou právě lidské zdroje. Na lidech záleží, zda bude podnik schopen konkurence, a jaká v něm bude podniková kultura.

ARMSTRONG definuje řízení lidských zdrojů jako „...*strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“<sup>29</sup>

STOREY se domnívá, že „...*řízení lidských zdrojů lze považovat za soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie.*“. Uvádí čtyři aspekty, které tvoří *smysluplnou* verzi ŘLZ:

- zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;
- strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;
- ústřední role liniových manažerů;
- spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.<sup>30</sup>

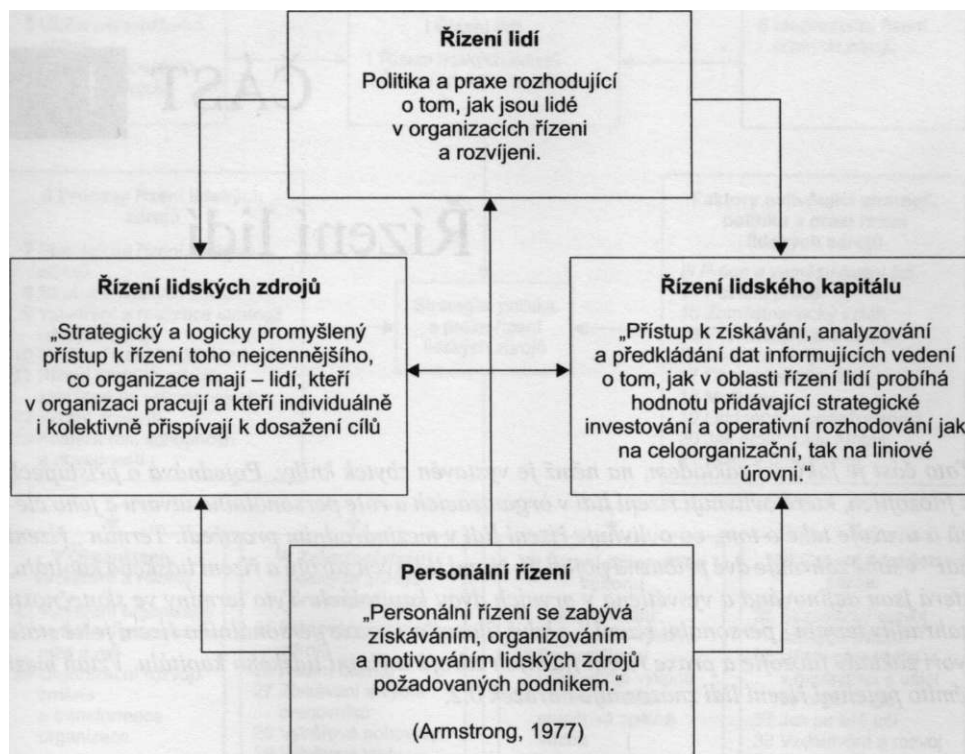
ŘLZ funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které, jak uvádí ARMSTRONG, logickým a promyšleným způsobem propojují: **Filozofie lidských zdrojů** popisující klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí. **Strategie lidských zdrojů** definující směr, jímž chce ŘLZ jít. **Politiky lidských zdrojů**, což jsou zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech ŘLZ. **Procesy v oblasti lidských zdrojů** obsahující formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů. **Praxe v oblasti lidských zdrojů** zahrnující neformální přístupy používané při řízení lidí. **Programy v oblasti lidských zdrojů** umožňující, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů

<sup>29</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 26, 27.

<sup>30</sup> STOREY, J. *From personnel management to human resource management*. v: Storey, J.: *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge, 1989.



realizovaly podle plánu.<sup>31</sup> Následující diagram (Obrázek 3) vyjadřuje vztah mezi pojetími řízením lidí.



Obrázek 3 Vztah mezi pojetími řízením lidí<sup>32</sup>

**Obecným cílem ŘLZ** je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. ULRICH a LAKE, „...*systemy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti.*“<sup>33</sup> Konkrétněji řečeno, ŘLZ se týká plnění cílů v následujících oblastech: efektivnost organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, uspokojování rozdílných potřeb, překlenování propasti mezi rétorikou a realitou.<sup>34</sup>

<sup>31</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 26, 27.

<sup>32</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 27.

<sup>33</sup> ULRICH, D., LAKE, D. *Organizational Capability: Competing from the inside out*. New York: John Wiley, 1990.

<sup>34</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 30.

## 2.1 Plánování

Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) je podle KOUBKA definováno takto: „...slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.“<sup>35</sup>

Personální plánování především usiluje, aby organizace měla jak v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly - v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace, ve správný čas a s přiměřenými náklady.<sup>36</sup> „Plánování lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Obecně řečeno, týká se sladování zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě, i když někdy se týká i krátkodobějších požadavků. Zaměřuje se na kvantitativní i kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů a znamená to, že musí odpovídat na dvě základní otázky: za prvé, kolik lidí, a za druhé, jaké lidi? Plánování lidských zdrojů se orientuje i na širší záležitosti týkající se způsobů zaměstnávání a rozvoje lidí v zájmu zlepšování efektivnosti organizace. Může tedy hrát významnou roli ve strategickém řízení lidských zdrojů.“<sup>37</sup>

Třebaže pojem plánování lidských zdrojů je pevně usazen ve slovníku ŘLZ, nezdá se, že by toto plánování bylo všeobecně praktikováno jako klíčová činnost v oblasti lidských zdrojů. ROTHWELLOVÁ uvádí: „Kromě ojedinělých příkladů existuje ve výsledcích výzkumů jen málo důkazů o jeho rostoucím používání nebo o jeho úspěšnosti.“ Vysvětluje propast mezi teorií a praxí jako něco, co plyne z dopadu změn a obtížnosti předvídat budoucnost - „potřeba plánování asi bude nepřímě úměrná k jeho uskutečnitelnosti,“ „kaleidoskopu posunů“ v prioritách politiky a ve strategiích

---

<sup>35</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2006, s. 87.

<sup>36</sup> Tamtéž.

<sup>37</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 304.

v organizaci; nedůvěry manažerů k teorii plánování - ti často preferují pragmatické úpravy pojetí; nedostatku důkazů o tom, že plánování lidských zdrojů skutečně funguje.<sup>38</sup>

HELLER říká „*I kdyby tomu tak bylo, je obtížné hned odmítat názor, že by se měly podnikat určité pokusy předpovídat budoucí potřebu lidských zdrojů jako východisko plánování a následných kroků.*“ Mluví o „*citlivém a rozumném předjímání*“ a snad právě to je podstatou plánování lidských zdrojů, vezmeme-li v úvahu, že velké změny v činnostech nějaké organizace lze obvykle předvídat.<sup>39</sup>

**Personální postavení** v organizaci je plánováním odvozeným. Znamená to, že primární je plánování výrobních či jiných cílů týkající se organizace, plánování technického rozvoje, prodeje výrobků či služeb. Jakýkoliv personální plán, má-li být efektivní, musí být odvozen z dlouhodobých plánů organizace a musí jim sloužit. Personální plánování by tedy nemělo být izolováno od plánování činnosti v organizaci, ale mělo by být jeho integrální součástí. Protože plánování je nejdůležitějším nástrojem řízení organizace a protože člověk je nejdůležitějším faktorem jejího fungování, je **personální plánování – navzdory své odvozenosti – těžištěm všech plánovacích aktivit v organizaci.**<sup>40</sup>

Aby bylo personální plánování efektivnější, je třeba dodržovat následující zásady: *Znát a respektovat strategii organizace.* Ti co vytvářejí personální plány, by měli důkladně znát strategické plány organizace a zajistit, aby všechny úvahy, předpoklady a východiska vstupující do personálních plánů byly v souladu se strategií organizace. *Cyklus plánování činnosti organizace a cyklus personálního plánování by měly být časem sladěny.* To nutí liniové a další manažery k tomu, aby o personálních plánech přemýšleli současně a v kontextu s výrobními a dalšími plány. *Personální plánování by mělo být celoorganizační záležitostí.* Systém personálního plánování by měl vedoucí pracovníky organizace, zejména vrcholové, dovést k poznání, že trvalý rozvoj organizace by mohl být ohrožen nedostatkem v oblasti pracovních sil, a že je tedy nezbytné personálnímu plánování a vůbec otázkám personálního řízení věnovat ve vedení organizace náležitou pozornost.<sup>41</sup>

<sup>38</sup> ROTHWELL, S. *Human resource planning.* v: Storey, J.: *Human Resource Management: A critical text.* London: Routledge, 1995.

<sup>39</sup> HELLER, R. *The Naked Manager.* London: Barrie & Jenkins, 1972.

<sup>40</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2006, s. 88.

<sup>41</sup> POROVNEJ L. Business Planning is People Planning. *Prsonnel Journal*, 1984, May, s. 44-45.

## 2.2 Organizační struktury

Všechny organizace mají nějakou podobu více či méně formalizované struktury, kterou CHILD definoval jako něco, co obsahuje „...všechny zřetelné a pravidelně se objevující rysy, které pomáhají formovat chování jejích členů.“<sup>42</sup>

Struktury zahrnují síť rolí a vztahů a mají pomáhat při zabezpečování toho, aby kolektivní úsilí bylo v zájmu dosažení konkrétních výsledků jasně organizováno. Organizace se liší svou složitostí, ale vždy je nezbytné rozdělit úkoly celkového řízení do škály činností, přidělit tyto činnosti různým částem organizace a vytvořit nástroje jejich kontroly, koordinace a integrace. Na strukturu organizace se můžeme dívat jako na rámec pro zabezpečování práce. Tento rámec je tvořen jednotkami, funkcemi, divizemi, odděleními a formálně vytvořenými pracovními týmy, do nichž jsou seskupovány činnosti týkající se jednotlivých procesů, projektů, výrobků, trhů, zákazníků, geografických oblastí nebo odborných disciplín. Struktura ukazuje, kdo je odpovědný za řízení, koordinování a výkon těchto činností a definuje hierarchie řízení - „řetězec velení“ - a tak výslovně říká, kdo je na každé úrovni v organizaci odpovědný komu a za co.<sup>43</sup>

Nutnost organizování lidí v organizacích je průvodním jevem člověka od doby, kdy se začal sdružovat do sociálně, profesně i politicky organizovaných skupin až po dnešek.<sup>44</sup> Jak uvádí ARMSTRONG: *Klasická škola* neboli škola vědeckého řízení reprezentovaná FAYOLEM<sup>45</sup>, TAYLOREM<sup>46</sup> a URWICKEM<sup>47</sup>, **věřila na kontrolu, řád a formálnost.**<sup>48</sup> *Byrokratický mode* organizace, jak jej charakterizoval PERROW, je vyjádřením toho, jak **organizace fungují jako stroje.**<sup>49</sup> Tento model je založen na práci WEBERA, který razil termín „byrokracie“ jako označení určitého typu formální organizace, v němž neosobnost a racionalita jsou rozvinuty na nejvyšší míru.<sup>50</sup> *Škola lidských vztahů.* BERNARD poprvé zpochybňuje ve své knize klasickou školu a tím i

<sup>42</sup> CHILD, J. *Organization: A guide to problems and practice.* London: Harper & Row, 1977.

<sup>43</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2007, s. 246, 247.

<sup>44</sup> HORÁK, R. *Management.* Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 44.

<sup>45</sup> FAYOL, H. *Administration Industrielle et General.* Translated by C. Storrs as *General and Industrial Management.* London: Pitman, 1949.

<sup>46</sup> TAYLOR, F., W. *Principles of Scientific Management.* New York: Harper, 1911.

<sup>47</sup> URWICK, L. F. *Dynamic Administration.* London: Pitman, 1947. US Department of Labor. *High Performance Work Practices and Work Performance.* Washington: US Government Printing Office, 1993.

<sup>48</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2007, s. 242. 243.

<sup>49</sup> PERROW, C. *The short and glorious history of organizational theory.* v: Miles, R., H.: *Resource Book in Macro-Organizational Behaviour.* Santa Monica: Goodyear Publishing, 1980.

<sup>50</sup> WEBER, M., GERTH, H., H., MILLS, C., W. Oxford: Oxford University Press, 1946.

byrokratický model. Ve svém vědeckém úsilí došel k závěru, že hlavním úkolem vedoucích je zabezpečení systémové spolupráce prostřednictvím **udržování společného úsilí ve formální organizaci**. Napsal: „*Formální organizace vycházejí z neformální organizace a jsou pro ni nezbytné: ale když formální organizace začnou fungovat, vytvářejí a vyžadují neformální organizace.*“<sup>51</sup> MAYA a BERNARD se ve svých pracích věnují zejména problematice zkoumání sil, které ovlivňují chování a jednání řízených i řídicích pracovníků jako předpokladu pro účinné vedení lidí a jejich motivaci.<sup>52</sup> ROETHLISBERGER a DICKSON informovali o tzv. hawthornských studiích, které objasnily význam neformálních skupin a slušných, příjemných lidských vztahů.<sup>53</sup> *Škola reprezentovaná vědami o chování lidí*. V šedesátých letech se pozornost zaměřila na chování lidí v organizacích a psychologové přijali humanistické hledisko, které se soustřeďuje na to, čím mohou lidé přispět a jak mohou být nejlépe motivováni. Psycholog ARGYRIS, věřil, že lidem by měla být poskytnuta příležitost, aby pocítili, že mají do značné míry pod kontrolou stanovování svých vlastních cílů a definování cest k nim vedoucím.<sup>54</sup> HERZBERG tvrdil, že zlepšování podoby organizace se musí soustředit na jednotlivé pracovní úkoly a jednotlivá pracovní místa jako pozitivní zdroje motivace. Jestliže lidé cítí, že je práce napínavá a vzrušující povede to k tomu, že ji budou dělat dobře.<sup>55</sup> MCGREGOR vytvořil svou teorii inteligence (teorie X a Y), která zdůrazňuje význam respektování potřeb organizace i jedince a význam vytváření podmínek, které sladí tyto potřeby tak, aby členové organizace mohli společně usilovat o úspěch organizace a podílet se na jejich výnosech.<sup>56</sup> LIKERT tvrdil, že efektivní organizace fungují pomocí vzájemně se podporujících vztahů, které - pokud budou pěstovány – vytvoří a i chovají u lidí pocit osobní hodnoty a významu.<sup>57</sup> Mezi další teorie organizace patří: *Škola systémů*, *Sociotechnický model*, *Škola kontingence*. Struktura organizace nebo také otázky o tom jak organizace fungují, jsou stále předmětem zkoumání. Mezi současné autory v oblasti fungování organizací patří: DRUCKER, PETER, PETERS, WATERMAN a AUSTIN.<sup>58</sup>

<sup>51</sup> BARNARD, C. *The Functions of an Executive*. Boston: Harvard University Press, 1938.

<sup>52</sup> HORÁK, R. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 7.

<sup>53</sup> ROETHLISBERGER, F., DICKSON, W. *Management and the Worker*. Cambridge: Harvard University Press, 1939.

<sup>54</sup> ARGYRIS, C. *Personality and Organization*. New York: Harper & Row, 1957.

<sup>55</sup> HERZBERG, F., W., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1957.

<sup>56</sup> MC GREGOR, D. *The Human Side of Enterprise*. 1960.

<sup>57</sup> LIKERT, R. *New Patterns of Management*. New York: Harper & Row, 1961.

<sup>58</sup> ŘEHOŘ, A., ŠIGUT, Z. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: Institut mezioborových studií, 2009, s. 24.

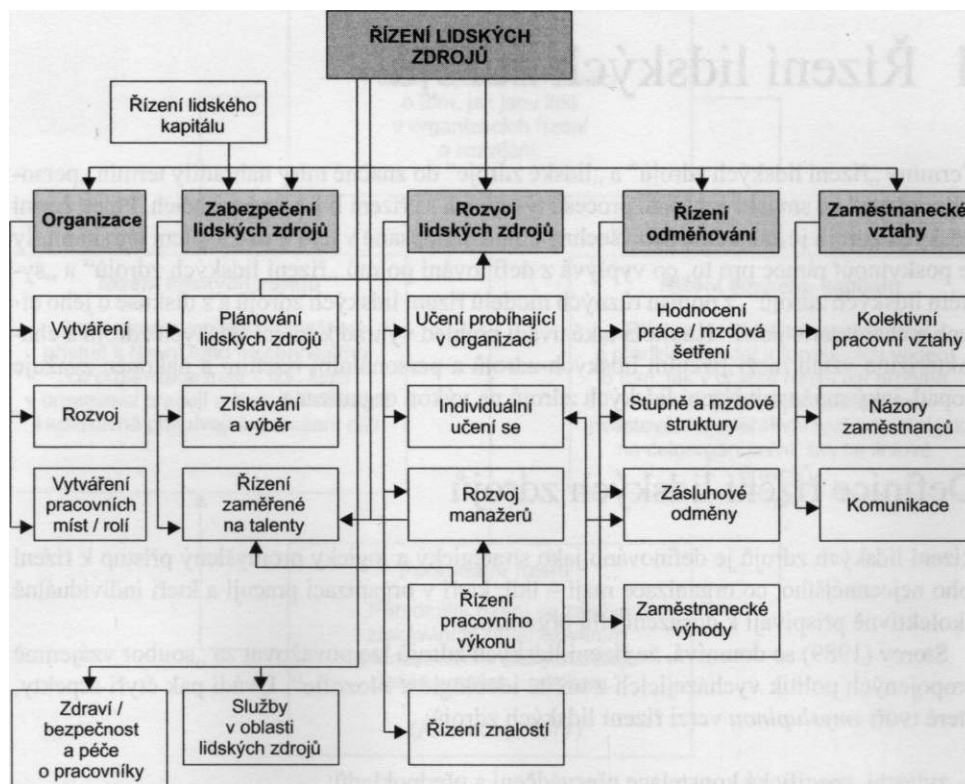
**Organizace** je definována jako účelová formální struktura organizačních jednotek, respektive pozic, která by měla být pružná, aby umožňovala dosažení požadovaných cílů v měnících se podmínkách a zároveň poskytovala prostor pro volnost v jednání. **Struktura a proces organizování, je proces, který je nutno chápat následovně** - Organizační struktura musí **odrážet cíle a plány, disponibilní pravomoc řízení, své prostředí** a musí při vytváření vztahů nadřízenosti a podřízenosti **brát v úvahu i možnosti a zvyky lidí**. Obecně lze organizaci členit na následující etapy - **stanovování cílů, formulování** podpůrných cílů, taktik a plánů, **identifikace a klasifikace** činností, prostředí pro jejich dosažení, **seskupování** těch činností z hlediska disponibilních zdrojů tak, aby je bylo možné co nejlépe za daných okolností vykonávat, **stanovení kompetencí** pro vedoucí skupin k provádění daných činností, **horizontální a vertikální provázání** těchto skupin pomocí vztahů podřízenosti a nadřízenosti a pomocí informačních toků.<sup>59</sup>

### 2.3 Rozpětí řízení – Systém řízení lidských zdrojů

ŘLZ funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které logickým a promyšleným způsobem propojují - **filozofie lidských zdrojů** popisující klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí, **strategie lidských zdrojů** definující směr, jímž chce ŘLZ jít, **politiky lidských zdrojů**, což jsou zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech ŘLZ, **procesy v oblasti lidských zdrojů** obsahující formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů, **praxe v oblasti lidských zdrojů** zahrnující neformální přístupy používané při řízení lidí, **programy v oblasti lidských zdrojů** umožňující, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu. BECKER a GERHART zařadili tyto složky do tří úrovní: architektura systému (hlavní zásady), alternativy politiky a procesy a praxe (Obrázek 4).<sup>60</sup>

<sup>59</sup> HORÁK, R. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 45.

<sup>60</sup> BECKER, B. E., GERHART, S. The impact of human resource management on organizational performance progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 1996, 39 (4), s. 779-801.

Obrázek 4 Aktivita řízení lidských zdrojů<sup>61</sup>

## 2.4 Delegování

Delegování je předávání části pravomocí na spolupracovníky, umožnit jim spolu rozhodování a plnění úkolů spojených s řízením lidských zdrojů, podílení se na řízení provozu společnosti. Delegováním správných spolupracovníků se obvykle zvýší produktivita a efektivnost provozu. Svěřením důvěry může přispět k motivaci a k větší zainteresovanosti pro dané pracovní úkoly.<sup>62</sup>

Decentralizace pravomocí a její delegování znamená rozšíření pravomocí na podřízené pracovníky v rámci organizační jednotky. Pravomoc nelze plně centralizovat, ale také není možné ji plně decentralizovat. Je jednou z nejdůležitějších ale zároveň nejnebezpečnějších aktivit vedoucího manažera. Decentralizace totiž v sobě zahrnuje více než pouhé delegování. Vyžaduje, aby bylo pečlivě zváženo, která rozhodnutí lze uskutečnit na nižších organizačních úrovních a která je nutné provádět na vrcholové úrovni.<sup>63</sup> Pravomoc je tedy delegována tehdy, jestliže vedoucí dá svému podřízenému určitou volnost k rozhodování. Proces delegování zahrnuje - **určení výsledků**,

<sup>61</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 28.

<sup>62</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2006, s. 90.

<sup>63</sup> HORÁK, R. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 51.

kteří jsou na určité pozici očekáváni; **určení úkolu** pro tuto pozici; **delegování pravomoci** pro splnění těchto úkolů, **určení osoby**, která odpovídá za splnění úkolů na dané pozici.<sup>64</sup>

V praxi není možné rozdělit delegování od přidělování pravomoci. Pokud je člověk určen vedením, nemůže nikdy dosáhnout vytyčeného cíle, aniž by měl k tomu pravomoc. Také je nesprávné delegovat pravomoc bez znalosti očekávaných výsledků. Manažer je schopen přímo řídit 7 – 10 zaměstnanců. Jakmile je tento limit překročen, je nutné delegovat pravomoci na podřízené. Tím se jí ale trvale nezbavuje. Umění delegovat, delegování pravomoci je jednou ze základních činností řízení. Nevhodné delegování je i základní příčinou většiny neúspěchu. Vedoucí nemají jinou možnost, než důvěřovat podřízeným. Nepřetržitá kontrola není možná. Podřízené, na které jsme delegovali pravomoci, je nutné kontrolovat dle známých kritérií. Zásadním problémem decentralizace odpovědnosti je nebezpečí ztráty kontroly nad řešením projektu. Z těchto důvodů je potřebné vybrat oblasti, které je nutné centrálně řídit. Mezi oblasti, které je nutno centrálně řídit, patří - finanční hospodářství, ziskové cíle a rozpočty, hlavní kapitálové investice, nové výrobní programy, hlavní marketingové strategie, zásadní personální záležitosti, výzkum a vývoj, odměňování manažerů.<sup>65</sup>

## 2.5 Motivace

*„Člověk se ve svém jednání, citění a výkonnosti vždy řídí tím, co považuje za pravdivou představu sebe sama i svého okolí.“* Maxwel Maltz

Každý člověk ke svému jednání, chování a životu potřebuje nějakou hybnou sílu, faktor „proč“. Proč má člověk jednat tak jak jedná, nebo tak jak to vyžaduje někdo jiný. Proč se má chovat člověk tak, jak to vyžaduje okolí nebo situace, proč má člověk vlastně žít. Této hybné síle říkáme motivace. Je to lidské chování, které se zaměřuje na určitý cíl, potřebu, a v tomto směru se udržuje po určitou dobu. Motivace je a byla předmětem výzkumu psychiatrů, psychologů a sociologů.<sup>66</sup>

Z pohledu ŘLZ si klademe otázku, jak nejlépe motivovat druhé, jak získat jejich zájem pro splnění cílů. Motivace lidí zahrnuje celou škálu jevů, které člověka podněcují k určitému jednání a chování, mobilizují v něm energii pro dosažení určitých cílů.

<sup>64</sup> Tamtéž.

<sup>65</sup> HORÁK, R. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 52.

<sup>66</sup> VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2005, s. 168.



Schopnost motivovat druhé patří mezi základní manažerské dovednosti. Vývojovými prvotními motivy jsou biologické potřeby, na jejichž základě vznikají v procesu socializace člověka další motivační činitelé. Pod pojmem potřeba člověka chápeme pocíťovaný nedostatek, případně přesycení nebo nadbytek něčeho, co je pro život člověka nezbytné a co vyvolává a usměrňuje aktivitu. Motivace je aktivita vyvolaná motivem a končí uspokojením motivu. Za motiv je považován podnět vyvolávající činnost zaměřenou na upokojuvání nějaké potřeby. Motivy, které vycházejí „z nitra člověka“ nazýváme impulzy, nebo jsou podněcovány vnějším prostředím a jsou to podněty nebo stimuly. Motivování však podněcuje hlubší a trvalejší ovlivnění činností a aktivit než při stimulaci. Motivování se uskutečňuje prostřednictvím specifických a konkrétních pobídek, motivátorů, v nichž je obsazena nabídka významné hodnoty, o níž se předpokládá, že po ní jedinec touží, a že tak bude aktivováno jeho jednání, které umožní nabídnutou hodnotu dosáhnout.<sup>67</sup>

**Manažer musí umět motivovat lidi.** Motivaci je možné charakterizovat tím, proč lidi dělají to, co se od nich očekává. Motivace je určitou hnací silou člověka, která spočívá v tom, že chce plně realizovat své schopnosti a zkušenosti. Je-li člověk motivován, potom můžeme od něj očekávat požadované výkony a opačně. Je-li **člověk schopen seberealizace**, bývá také motivován rozšiřujícími se možnostmi, které by uspokojily další jeho potřeby. Tým by měl být tvořen z lidí, kteří zkušenosti z prováděné činnosti mají a také z těch, kteří zkušenosti pod vlivem první skupiny získávají.<sup>68</sup>

Z praktických výzkumů autoři DONNELLY, GIBSON a IVANCEVICH, uvádějí, že **klíčové dimenze činnosti, které zvyšují motivaci**, jsou: **rozmanitost činností**, která umožňuje vykonávat různé operace, **celistvost úkolů**, které umožňuje vytvářet určité celky, **důležitost činností**, která je dána určitou mírou vlivu na ostatní osoby, **autonomie**, která dává osobám určitou nezanedbatelnou kontrolu nad prováděnými činnostmi, **zpětná vazba**, která poskytuje pracovníkovi informace o tom, jak se podařilo cíle dosáhnout a splnit své poslání.<sup>69</sup>

Další teorií motivace je **teorie potřeb** amerického psychologa MASLOWA, která byla zařazena mezi humanistické teorie pracovní motivace. Podle jeho názoru člověk směřuje od uspokojování potřeb vývojově nižších k potřebám vývojově vyšším.

<sup>67</sup> HORÁK, R. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 57, 58.

<sup>68</sup> HORÁK, R. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 57, 58.

<sup>69</sup> DONNELLY, J. H., jr., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 365.

Jakmile naplní potřebu nižší, vzniká v něm zpravidla naléhavost uspokojování potřeby vyšší. **Hierarchie základních lidských potřeb** byla popsána takto: seberealizace - úcta a uznání - láska a sounáležitost - potřeba bezpečí - fyziologické potřeby. HORÁK zdůrazňuje, že manažer by měl rozlišovat - různí lidé mohou mít různé motivy pro stejné chování, stejné motivy mohou u různých lidí vyvolávat různé chování, podobné chování může být výsledkem různých motivů, motivy konkrétního člověka se mohou v průběhu jeho života měnit.<sup>70</sup>

Jinou teorii motivace popsal WISWEDE<sup>71</sup>. Rozlišuje dvě odlišné skupiny činitelů, tj. **extrinsické a intrinsické motivy**. **Intrinsické (vnitřní motivy)** jsou těsně spjaty s vlastní pracovní činností. Práce se stává samotným cílem, neboť přináší uspokojení, radost a potěšení. **Extrinsické (vnější motivy)** se nevztahují k práci jako takové. Práce slouží pouze jako instrumentální prostředek k upokojení celé řady jiných potřeb, ležících svou povahou mimo oblast práce. Práce nemusí přinášet uspokojení, ale může poskytovat vysokou životní úroveň.<sup>72</sup>

Realitě spíše odpovídá **jednodušší klasifikace členění potřeb** na biologické (nižší) a kulturní (vyšší). V moderní společnosti se pak nižší potřeby naplňují prostřednictvím ekvivalentu peněz, jeho pomocí lidé získávají různé statky obvykle materiální povahy. Do vyšších kulturních potřeb můžeme zařadit touhu po kvalitních mezilidských vztazích, hledání smyslu života, potřebu společenského uznání a další. Hierarchie potřeb zaměstnanců je: osobní uznání, zajímavá práce, podíl řešení, informovanost, citlivost a schopnost nadřízeného, přiměřená odměna, porozumění a pomoc v osobních záležitostech, možnost postupu a jistota pracovního místa.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> HORÁK, R. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 58.

<sup>71</sup> GÜNTER WISWEDE je německý sociolog a sociální psycholog narozený v roce 1938. Od roku 1974 byl profesorem sociální psychologie na univerzitě v Kolíně nad Rýnem. Věnoval se především Sociologii deviantního chování, zabýval se také teorií motivace lidí dle různých činitelů. V současné době je emeritním profesorem na univerzitě v Kolíně nad Rýnem. Zdroj:

[http://de.wikipedia.org/wiki/G%C3%BCnter\\_Wiswede](http://de.wikipedia.org/wiki/G%C3%BCnter_Wiswede). [on-line 29.2.2012].

<sup>72</sup> HORÁK, R. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 59.

<sup>73</sup> Tamtéž.

## 2.6 Supervize

Supervizi v pracovním prostředí chápeme jako dohlížení nad prací svěřeného pracovníka. Jedná se v první řadě o pracovníka při jeho zapracování a zařazení do pracovního procesu. Dalším úkolem supervize je kontrola ne ve smyslu musím najít něco, co dělá špatně, ale nacházet lepší, prospěšnější a efektivnější způsob. Jde tu především o profesionální rozvoj pracovníka a bezpečný vztah mezi jednotlivými aktéry.<sup>74</sup>

Supervizor je zkušený profesionál, který je určen pro spolupráci na úrovni kolegů, rovnocenných partnerů, z nichž je zpravidla supervidovaný méně zkušený. Supervizor může působit jako průvodce v získávání erudice, v rozšiřování nebo získávání nových dovedností, jako pomocník při zvládání obtížných situací. Je ho možné vnímat jako ochránce či zdroj podpory a jistoty. Supervizor navozuje vztah se svým kolegou, se zdravým člověkem, za účelem prospěchu klienta nebo nemocného. Supervizor je zodpovědný za vytvořený pracovní vztah, který je na racionální úrovni. Součástí této práce je také nutno občas využívat kritiku zaměřenou na další možnosti práce. Pokud narazí na problém, navrhne jeho řešení. Forma supervize se odvíjí na základě jakéhosi kontraktu. Supervize se vždy zaměřuje na rozvoj schopností supervidovaného, na hledání nových řešení. Při nedodržení pravidel či chybném jednání a nepochopení může dojít k ohrožení smyslu supervize. Supervize prováděná v organizacích nabízí širokou škálu intervencí. Každé zařízení od ní očekává něco jiného, každé zařízení ji vnímá jinak. Je nutno si uvědomit, že práce v sociální sféře a ve zdravotnictví je velmi náročná. Personál se zde setkává často se stinnými stránkami lidského bytí, má velkou zodpovědnost. Každý z těchto lidí se někdy dostane do situace, kdy se cítí svou prací vyčerpaný. A v této chvíli je právě čas na to provést supervizi. Supervize bývá buď individuální, kdy jde o setkávání jednoho pracovníka se supervizorem, nebo skupinová. Skupinová supervize umožňuje setkávání více pracovníků. Při těchto setkáních jednotliví aktéři diskutují o pracovních problémech. Tento způsob supervize komunikace je určen pro všechny členy pracovního týmu. Při individuální supervizi musí být jasně stanovená pravidla, jak bude probíhat a jak bude nakládáno s informacemi při supervizi zjištěnými. Supervize je také vzájemné konzultování dvou kolegů, které se provádí často v zdravotnictví a sociální péči ve

---

<sup>74</sup> VENGLÁŘOVÁ, M. *Problematické situace v péči o seniora. Příručka pro zdravotnické a sociální pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 86.

prospěch nemocného. Supervize může také probíhat bez supervizora, nebo jako sebereflexe. Dle pozice jsou supervize interní a externí a dle frekvence pravidelná, příležitostná a také v akutní potřebě krizová. Ve zdravotnictví se systematická metoda v supervizi nazývá balatonská skupina. Práce v této skupině má standardně 5 fází. Jedná se o představení případu, který byl vybrán terapeutem. Ten uvede, o co se již pokusil. Poté následují otázky, které upřesní problematiku ostatním. Třetí, důležitá část je věnována fantazii k probíranému klientovi a problému. Předkládající naslouchá. Čtvrtá fáze je věnována praktickým nápadům a postupům pro řešení dané situace. V páté části je prostor pro shrnutí postupů, které předkladatele zaujaly a připadají mu využitelné. Na závěr mohou členové nabídnout pomoc.<sup>75</sup>

Supervize je „...*spolupráce supervizora a supervidovaného nad tím, aby klienti, pacienti, dostali co nejkvalitnější péči a zároveň, aby se supervidovaný ve své práci cítil dobře. Nejde tedy o to kontrolovat kvalitu péče na tom kterém pracovišti či schopnosti konkrétního pracovníka. Jde o to, podpořit profesionální růst tak, aby z něj měli klienti profit a personál měl pocit, že někdo pečuje o něj. Supervize není jen „řešení v nouzi“.* Supervize prostě patří k našemu profesnímu rozvoji. Může pomoci smelit, zefektivnit náš pracovní tým, může pomoci zprůchodnit komunikaci, může nám pomoci poznat naše silné a slabé stránky.“<sup>76</sup> Supervize je důležitá součást manažerské práce. Supervize nám může pomoci při prevenci syndromu vyhoření, při zlepšení komunikace na pracovišti ale také při probírání postupu práce s konkrétním klientem. Tím, že ji bereme vážně a že přinášíme témata otevřeně, přemýšlíme o zpětných vazbách. A naopak očekáváme od supervizora jeho plný zájem, jeho odbornou erudici, jeho lidský přístup, dodržování etických pravidel.<sup>77</sup>

Pokud budeme supervize v organizaci provádět, bylo by správné v organizaci zavést standardizaci procesů zde prováděných. Standardizace prováděná podle ISO 9001 je zaměřená na management jakosti a je aplikovatelná v jakékoliv organizaci ve všech oblastech výroby nebo služeb. Představuje dnes celosvětově uznávaný standard, jehož zavedení je východiskem pro aplikaci dalších požadavků na systém řízení společnosti. Tato mezinárodně platná norma byla vytvořena Mezinárodní Organizací pro standardizaci – International Organization for Standardization (ISO), jejímž cílem je stanovovat mezinárodní požadavky pro systém řízení kvality. V organizaci,

---

<sup>75</sup> VENGLÁŘOVÁ, M. *Problematické situace v péči o seniora. Příručka pro zdravotnické a sociální pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 87.

<sup>76</sup> <http://www.supervize-psychotherapie.cz/supervize-v-pomahajicich-profesich.html> [on-line 27.1.2012]

<sup>77</sup> <http://www.supervize-psychotherapie.cz/supervize-v-pomahajicich-profesich.html> [on-line 27.1.2012]

kteřá získala certifikát, je zaručeno, že je zde zaveden systém řízení kvality, že je dokumentován a používán v souladu s požadavky norem ISO 9001.<sup>78</sup>

## SHRNUTÍ

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších a zároveň nejtěžších úkolů manažera. Vedoucí manažer musí umět řídit lidi tak, aby jejich pracovní výsledky vedly k dosažení cílů organizace. Důležitým úkolem manažerů je plánování a předvídání vývoje organizace. Organizační struktury, které jsou součástí každé organizace, vyžadují specifické chování a organizování a to vše za účelem plnění plánů k dosažení cílů. ŘLZ vyžaduje od vedoucího manažera zájem o organizaci a zaměstnance. Pomocí určených procesů a používaných metod má vedoucí pracovník nástroje k ŘLZ tak, aby každý pracovník věděl, co se od něho žádá, jak to má udělat a aby to chtěl udělat nejen fyzicky, ale i emocionálně. Dalšími důležitými řídicími činnostmi vedoucího je umění delegování, umění motivovat lidi a umění zajistit správnou supervizi.

---

<sup>78</sup> <http://www.itczlin.cz/iso-9001.php> [on-line 27.1.2012]

### 3 Sociální služby pro seniory

*„Jenom málo lidí může dělat velké věci, ale všichni můžeme s velkou láskou dělat malé věci.“*

*Matka Tereza*

Sociální služby mají u nás dlouholetou tradici. Byly poskytovány především dobrovolníky na základě charitativních organizací. Vznikaly různé pečovatelské domy nebo byla tato služba organizována církví. Důležitou roli v řešení všech sociálních problémů měla, má a stále bude mít rodina. V období 70. let minulého století sociální péče stagnovala, protože vedoucí političtí činitelé měli pocit, že v komunistickém Československu sociální problémy nejsou. Opak byl pravdou, ale tato stagnace byla ke škodě oboru jako takového. Větší rozmach sociálních služeb tak, jak je známe v dnešní podobě, nastal až v 90 letech minulého století. V té době bylo nutno pod tlakem celospolečenského dění dát sociálním službám řád, zajistit legislativní rámec jejich poskytování. Důvodem této transformace byl vznik mnoha formálních, nestátních, neziskových organizací, které z počátku vznikaly na popud rodin s postiženými dětmi. V té době se začala tvořit legislativa pro poskytování zdravotní péče osobám se zdravotním, fyzickým i psychickým postižením, seniorům a lidem jinak sociálně znevýhodněným. Tato pomoc nespočívala pouze v tom, jak zajistit sociální péči, ale především kladla důraz na to, jak ji zajistit v přirozeném prostředí člověka. Další podpora spočívá ve finančních prostředcích pro osoby pečující. Tyto prostředky pobírali lidé, kteří poskytovali péči, a potřebný musel přijmout to, co mu bylo nabízeno. Od 1. 1. 2007 byly finanční příspěvky stanoveny zákonem tak, že jsou poskytovány osobě, která má na ně nárok při splnění podmínek stanovených *zákonem 108/2006 Sb. o sociálních službách*. Tato osoba o ně musí žádat úřad, Správu sociálního zabezpečení se sídlem v Praze a příspěvek použije na služby, které potřebuje a chce. Sama si rozhoduje o jejich rozdělení. Problémy s podáním žádosti spočívají v dostupnosti úřadu. Ten je pouze v krajském městě a pro lidi ze vzdálenějších měst a vesnic je to často nedostupné a především zdlouhavé.<sup>79</sup>

Od 1. 1. 2012 byla veškerá administrativa ohledně poskytnutí dávek sociální podpory předána pobočkám Úřadu práce ČR podle místa trvalého bydliště. Osoba, která má na dávku nárok, žádá o příspěvek na úřadu práce, který je v každé obci

<sup>79</sup> KUZNÍKOVÁ, I. a kol. *Sociální práce ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 11.

s rozšířenou působností. Tento způsob by měl zjednodušit administrativu a potřebným usnadnit podávání žádosti o příspěvek. V médiích v současné době slyšíme, že tomu zatím tak není, že selhávají počítačové systémy, lidé, kteří zde pracují, jsou málo zapracovaní, ale až čas ukáže jak je to skutečně.<sup>80</sup> Dle vyjádření ministra práce a sociálních věcí Jaromíra Drábka v médiích se změnou systému stává tento transparentnějším a má být jednodušší a přehlednější. Příspěvek by se měl dostat k lidem více postiženým. Jsou nastaveny podmínky, aby byl systém spravedlivější. Každá změna bývá vždy přijímána s rozpaky a z nevolí. Úspěšnost záleží na jejím přijetí, pochopení, možnosti využití a ne zneužití. Pro správnou funkčnost systému je nutno, aby odpovědní pracovníci systém přijaly za svůj a jednotlivé nové kroky a procesy v systému se rychle a správně naučili.

### 3.1 Legislativa

#### ***Zákon č. 108/2006 sb. o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů***

*„Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb. upravuje podmínky poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím sociálních 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. ...Tento zákon dále upravuje předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka, pokud vykonává činnost v sociálních službách nebo podle zvláštních právních předpisů při pomoci v hmotné nouzi, v sociálně-právní ochraně dětí, ve školách a školských zařízeních, ve zdravotnických zařízeních, ve věznicích, v zařízeních pro zajištění cizinců a v azylových zařízeních.“<sup>81</sup>*

V uvedeném zákoně jsou uvedeny zásady a podmínky pro sociální pomoc občanům státu. Základní zásadou je, že každý člověk má nárok na bezplatné poskytnutí základního sociálního poradenství a pomoci při předcházení nebo řešení své nepříznivé sociální situace. Tato pomoc, její rozsah a forma, musí zachovávat lidskou důstojnost, musí vycházet z individuálních potřeb osob. Na osoby musí působit aktivně a podporovat rozvoj jejich samostatnosti a posilovat jejich sociální začleňování.

<sup>80</sup> <http://www.mpsv.cz/cs/> [on-line 27.1.2012]

<sup>81</sup> <http://www.atre.cz/zakony/page0048.htm> [on-line 27.1.2012]

Sociální služby musí být poskytovány v zájmu osob a vždy tak, aby bylo zajištěno důsledné dodržování lidských práv a základních svobod.

#### **Působnost v oblasti sociálních služeb:**

Státní správu podle tohoto zákona vykonávají Ministerstvo práce a sociálních věcí, krajské úřady, obecní úřady obcí s rozšířenou působností, okresní správy sociálního zabezpečení, Úřad práce České republiky – krajské pobočky a pobočka pro hlavní město Prahu (dále jen „krajská pobočka Úřadu práce“).

Výkon působnosti obecních úřadů obcí s rozšířenou působností a krajských úřadů podle tohoto zákona je výkonem přenesené působnosti. V oblasti sociálních služeb vykonávají působnost podle tohoto zákona také obce a kraje.

#### **Poskytovatelé sociálních služeb:**

*„Poskytovateli sociálních služeb jsou při splnění podmínek stanovených tímto zákonem územní samosprávné celky a jimi zřizované právnické osoby, další právnické osoby, fyzické osoby a ministerstvo a jím zřízené organizační celky státu.“<sup>82</sup>*

Další část **Zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů**, upravuje podmínky nároku na příspěvek na péči; výši příspěvku; zvýšení příspěvku; nárok na příspěvek a jeho výplatu; výplatu příspěvku; povinnosti žadatele o příspěvek; oprávněné osoby a jiného příjemce příspěvku; řízení o příspěvku; kontrolu využívání příspěvku; informační systém o příspěvku.<sup>83</sup>

Následující části informují o „**Sociálních službách**“. Uvádí, jaké jsou druhy sociálních služeb a úhrady nákladů za poskytování sociálních služeb a podmínky poskytování sociálních služeb. Informuje o provádění Inspekce poskytování sociálních služeb, pojednává o mlčenlivosti, určuje financování sociálních služeb, řeší správní delikty, vymezuje předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka a upřesňuje akreditace vzdělávacích zařízení a akreditace vzdělávacích programů.

<sup>82</sup> <http://www.atre.cz/zakony/page0048.htm> [on-line 27.1.2012]

<sup>83</sup> Tamtéž.



### ***Vyhláška č. 505/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů***

*Vyhláška č. 505/2009 Sb.* ve své **první části** popisuje způsob hodnocení úkonů péče o vlastní osobu a úkonů soběstačnosti pro účely stanovení stupně závislosti. **Druhá část** určuje rozsah úkonů poskytovaných v rámci základních činností u jednotlivých druhů sociálních služeb a maximální výše úhrad za poskytování některých sociálních služeb. Ve své **třetí části** uvádí zdravotní stavy vylučující poskytování pobytových sociálních služeb. **Čtvrtá část** uvádí kvalifikační kurzy pro pracovníky v sociálních službách. **Část pátá** popisuje hodnocení plnění standardů kvality sociálních služeb. **Šestá část** určuje zvláštní oprávnění zaměstnance obce, v **sedmé části** jsou přechodná ustanovení a **osmá část** nás informuje o účinnosti.<sup>84</sup>

## **3.2 Terénní služby**

**Terénními službami** se v *Zákoně č. 108/2006 Sb.* v §33 rozumí „*služby, které jsou osobě poskytovány v jejím přirozeném sociálním prostředí.*“

Terénní služby, nebo také terénní péči upravuje *Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách*. Ten v §66 *Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením* vymezuje tuto službu jako **sociálně aktivizační**. Tyto jsou buď ambulantní, popřípadě terénní služby poskytované osobám v důchodovém věku nebo osobám se zdravotním postižením ohroženým sociálním vyloučením. Dále dle podle odstavce 1. je služba chápána jako zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutická činnost a pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. *Vyhláška č. 505/2009 Sb.* potom přesně stanovuje, jaké jsou terénní programy.<sup>85</sup>

V dnešní době, kdy stárnutí populace je neodvratitelné, budou terénní služby důležitým článkem v pomoci a v péči o spoluobčany - seniory. Umožnit člověku žít a dožít v domácím prostředí je dobré a prospěšné nejen pro člověka, ale také pro stát. Podporovat a rozšířit tuto péči by mělo být prioritou každého článku, který se podílí na zřizování této služby. Jistě není a nebude jednoduché sehnat pracovníky, kteří by tuto činnost profesionálně zvládali a chtěli vykonávat. Mladí lidé tuto práci nejspíše nebudou vyhledávat a starší nemají mnohdy dosti fyzické síly pro tuto činnost. Navíc

<sup>84</sup> [http://www.palata.cz/userfiles/file/kestazeni/vyhlaska\\_505.pdf](http://www.palata.cz/userfiles/file/kestazeni/vyhlaska_505.pdf) [on-line 27.1.2012]

<sup>85</sup> <http://www.atre.cz/zakony/page0048.htm> [on-line 27.1.2012]

zde hraje roli také finanční stránka, kdy přesně znormovat činnost a stanovit finanční ohodnocení je téměř nemožné. „Prvním krokem, směřujícím k tomu, aby občané měli možnost setrvat ve svém přirozeném prostředí, byl **Zákon č. 108/2006 Sb.**, zejména **příspěvek na péči**. Ten byl do zákona zařazen v této podobě proto, aby se do rukou občanů dostaly prostředky, které jim zajistí možnost koupit si služby, které potřebují. Tím by byl zase naopak zajištěn rozvoj těchto služeb, protože by se do nich dostaly prostředky, které jsou k jejich provozování nutné.“<sup>86</sup>

Tento záměr se, zatím, **poněkud minul účinkem**, protože peníze z příspěvků na péči se vracejí do služeb pouze v rezidenčních zařízeních. V terénu je občané na služby nevyužívají v takové míře, aby se provozování služeb vyplatilo a pokrylo jejich náklady. Občané příspěvek pojali jako přilepšení k důchodu a systém kontrol jim to, bohužel, umožňuje.<sup>87</sup> Dá se předpokládat, že i přes všechny problémy se terénní sociální služba musí stát důležitou částí sociální péče o seniory.

### 3.3 Ambulantní služby

**Ambulantními službami** se v *Zákoně č. 108/2006 Sb.* v §33 rozumí „*služby, za kterými osoba dochází nebo je doprovázena do zařízení sociálních služeb a součástí služby není ubytování.*“ **Ambulantní sociální služby pomáhají lidem žít běžným životem** - umožňují jim pracovat, nakupovat, navštěvovat místa víry, účastnit se aktivit volného času, starat se sami o sebe a o domácnost apod. Zaměřují se na zachování co nejvyšší kvality a důstojnosti jejich života. Sociální služby jsou poskytovány jednotlivcům, rodinám i skupinám obyvatel. Mezi nejpočetnější skupiny příjemců sociálních služeb patří zejména senioři a lidé se zdravotním postižením. Mezi ambulantní sociální službu můžeme zařadit také odlehčovací „respitní“ službu. **Odlehčovací služby** jsou ambulantní nebo pobytové služby poskytované osobám se zdravotním postižením a seniorům, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby a o které jinak pečuje osoba blízká v domácnosti. Cílem služby je umožnit pečující osobě nezbytný odpočinek. Služba obsahuje pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování,

<sup>86</sup> <http://www.klinikazdravi.cz/terenni-sluzby/> [on-line 28.1.2012]

<sup>87</sup> Tamtéž.

zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje za úplatu.<sup>88</sup>

*Vyhláška č. 505/2009 Sb.* uvádí, že ambulantní sociální pomoc a péče je obsažena v §3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 a má podobu: „Základní sociální poradenství,“ „Odborné sociální poradenství,“ „Osobní asistence,“ „Pečovatelská služba,“ „Tísňová péče,“ „Průvodcovské a předčitatelské služby,“ „Podpora samostatného bydlení,“ „Odlehčovací služby,“ a „Denní stacionáře.“<sup>89</sup>

### 3.4 Pobytové

**Pobytovými službami** se v *Zákoně č. 108/2006* v §33 rozumí „*služby spojené s ubytováním v zařízení sociálních služeb.*“<sup>90</sup>

Mezi pobytové služby patří Týdenní stacionáře, Domovy pro osoby se zdravotním postižením, Domovy pro seniory, Domovy se zvláštním režimem, Sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních ústavní péče. **Týdenní stacionáře** poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku nebo zdravotního postižení, a osobám s chronickým duševním onemocněním. Základem služby jsou terapeutické, aktivizační a výchovné aktivity poskytované s cílem podpory soběstačnosti uživatelů při péči o vlastní osobu a stabilizaci či zlepšení kvality jejich života s důrazem na aktivitu a samostatnost. **Domovy pro osoby se zdravotním postižením** poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Kromě ubytování, stravování a pomoci při péči o vlastní osobu, služba rozvíjející soběstačnost klientů, nabízí sociálně terapeutické, aktivizační činnosti a pomoc při obstarávání osobních záležitostí. **Domovy se zvláštním režimem** poskytují pobytové služby osobám se sníženou soběstačností z důvodu chronického duševního onemocnění nebo závislosti na návykových látkách, a osobám s různými typy demencí, které mají sníženou soběstačnost z důvodu těchto onemocnění. Služba umožňuje

<sup>88</sup> <http://www.mpsv.cz/cs/9> [on-line 28.1.2012]

<sup>89</sup> [http://www.palata.cz/userfiles/file/kestazeni/vyhlaska\\_505.pdf](http://www.palata.cz/userfiles/file/kestazeni/vyhlaska_505.pdf) [on-line 28.1.2012]

<sup>90</sup> <http://www.atre.cz/zakony/page0048.htm> [on-line 28.1.2012]

uživatelům prožití důstojného a aktivního života, který vzhledem ke svému zdravotnímu stavu a ztrátě soběstačnosti nemohou nebo nechtějí prožít ve svém domácím prostředí.<sup>91</sup>

### 3.5 Návaznost sociální a zdravotní služby

Návaznost sociální a zdravotní služby u občanů – seniorů je velmi důležitá. Ve zdravotnických zařízeních pracují sociální pracovníci, kteří řeší nutné sociální problémy pacientů a dle jejich zdravotního stavu zajišťují následnou sociální péči. Oba rezorty pracují však odděleně a sociální pracovník je v podstatě zaměstnanec zdravotnického zařízení a jeho možnosti jsou omezené. Senior, který potřebuje sociální pomoc je většinou také nemocný a potřebuje i zdravotní či ošetrovatelskou péči.

*„V prosinci 2010 Ministerstvo práce a sociálních věcí poprvé oslovilo s myšlenkou integrované domácí péče zástupce poskytovatelů, zdravotních pojišťoven, dotčených resortů, vzdělávacích institucí a odborů. V následujících měsících se konalo několik setkání a jejich výsledkem byla shoda zúčastněných na tom, že je zapotřebí myšlenku integrované péče dále rozvíjet. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí provedl analýzu (dotazníkovou akci), jejím cílem bylo zmapovat rozsah a četnost poskytované domácí zdravotní péče a pečovatelské služby. Myšlenka integrace zdravotních a sociálních služeb našla i své další zastánce. ... V Programovém prohlášení vlády ČR se hovoří o integraci zdravotních a sociálních služeb.“<sup>92</sup>*

V České republice jsou systémy zdravotní a sociální péče resortně odděleny, přestože ve skutečnosti existuje těsná návaznost a provázanost této péče. Velmi často se péče zdravotní i sociální poskytuje souběžně. Takovou péči potřebují lidé, kteří se neobejdou bez dopomoci druhé osoby, v našem případě kvalifikovaného personálu. Péče zdravotní a sociální je poskytována v různých typech zařízení a ve vlastním sociálním prostředí. Některé typy zařízení a typy péče jsou vymezeny právním rámcem, jiné nikoliv. Již několik let se snaží zástupci dotčených resortů a odborné veřejnosti řešit problematiku "péče", která spadá do kompetence obou resortů a v poslední době je navrhováno, aby se pro tuto formu péče používal termín "integrovaná zdravotní a sociální péče."<sup>93</sup>

<sup>91</sup> Adresář sociálních služeb v Jihomoravském kraji. Odbor sociálních věcí Krajského úřadu Jihomoravského kraje. Jihomoravský kraj: Marco reklamní agentura, spol. s r.o. 2010.

<sup>92</sup> [http://osz.cmkos.cz/CZ/Z\\_tisku/Bulletin/11\\_2002/pece.html](http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/11_2002/pece.html) [on-line 29.1.2012]

<sup>93</sup> <http://www.mpsv.cz/cs/9> [on-line 28.1.2012]

Snaha o integraci a možnosti návaznosti zdravotní a sociální služby je v současné době vymezena pouze níže uvedeným právním řádem.

Zdravotní, ošetrovatelská a následná péče je poskytována dle zákona:

- *Zákon č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu ve znění k 1. 8. 2002, ve znění pozdějších předpisů*
- *Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění ve znění k 31. 12. 1999*
- *Vyhláška MZ č. 242/1991 Sb., o soustavě zdravotnických zařízení, ve znění pozdějších předpisů*
- *Metodické opatření č. 12/1998 věst. MZ, Koncepce následné lůžkové péče, ve znění pozdějších předpisů*
- *Metodický návod č. 14/1998 věst. MZ, Požadavky na zajišťování lůžkové zdravotní péče<sup>94</sup>, ve znění pozdějších předpisů.*

Návaznosti sociální a zdravotní péče je věnována pozornost především ze strany pracovníků, kteří buď ve zdravotní, nebo sociální péči pracují a vnímají potřebu integrace. Dle jejich návrhu integrovaná péče zahrnuje péči zdravotní a sociální, která je poskytována souběžně nebo následně. Je poskytována adresně a individuálně potřebným klientům na základě předchozí indikace. Poskytují ji kvalifikovaní zdravotničtí, sociální a další odborní pracovníci ve vlastním sociálním prostředí klienta, stacionářích a v lůžkových zařízeních (intramulární, semimulární a extramulární formy integrované péče). Zdravotní péče, včetně péče ošetrovatelské a rehabilitační, je poskytována všem indikačním a diagnostickým skupinám klientů s akutní, chronickou, či dlouhodobou formou onemocnění a klientům v terminální fázi života, kteří z důvodu svého zdravotního stavu nemusí být hospitalizováni. Péče sociální je poskytována potřebným občanům, kteří se neobejdou bez pomoci dalších osob a kteří ji potřebují vzhledem ke ztrátě soběstačnosti, z důvodu zdravotního stavu nebo věku, nebo z důvodu vrozeného snížení schopností. Integrovaná péče zahrnuje domácí péči, péči ve stacionářích, pečovatelskou službu, osobní asistenci, zdravotní a sociální péči v lůžkových zařízeních. Indikací pro poskytování integrované péče v lůžkovém zařízení je potřebnost péče přesahující možnosti péče, kterou může zajistit místně dostupná domácí zdravotní péče a pečovatelská služba. Zdrojem financování je fond veřejného

---

<sup>94</sup> [http://osz.cmkos.cz/CZ/Z\\_tisku/Bulletin/11\\_2002/pece.html](http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/11_2002/pece.html) [on-line 29.1.2012]

zdravotního pojištění, nově zřízený fond se zvláštním zřízením, dotace ze státního rozpočtu a místních rozpočtů, granty, sponzorské dary a platba klienta.<sup>95</sup>

## SHRNUTÍ

Zákonem stanovené a upravené možnosti sociálních služeb a finančních prostředků je poměrně hodně. V praxi není vždy možné se ve všech regionech a vesnicích k těmto možnostem bezproblémově dostat. Nejde tak o finanční pomoc, ta je po splnění podmínek daných zákonem jasná a daná, jako o faktickou sociální podporu. Zákon stanoví, že se o tuto službu mají postarat obce s rozšířenou působností, což se také děje. Často se ale stává, že sociální pracovníci vykonávají svou práci bez empatie a emocionálního zainteresování. V oblasti sociálních služeb je nutno řídit se zákonem, což je velmi důležité, ale nesmíme zapomínat také na etický kodex pracovníka v sociálních službách. Tato práce je založena na hodnotách demokracie, dodržování lidských práv a sociální spravedlnosti. Tyto hodnoty jsou zakotveny v Ústavě ČR a v Listině základních práv a svobod.

Legislativní rámec sociální péče je upraven zákonem, který také upravuje možnosti vzniku a fungování různých ambulantních i lůžkových zařízení. Se stárnutím populace bude potřeba těchto zařízení stoupat. Náklady na vznik takových zařízení jsou vysoké a je otázkou, kdo je bude financovat. Již dnes je jasné, že v zařízeních tohoto typu chybí peníze a do budoucna jich bude potřeba stále více. Toto jsou otázky pro politiky států a pro celé lidstvo. Tato problematika je aktuální ve všech vyspělých zemích světa. Žijeme totiž v době, kdy máme zdravotnictví na vysoké profesionální úrovni, hygienické podmínky velmi dobré, netrpíme hladem a v podstatě žádným jiným nedostatkem, který by zkracoval délku života. Na nás je, jak se ke svému životu budeme chovat a v jakém zdravotním stavu prožijeme stáří.

---

<sup>95</sup> [http://osz.cmkos.cz/CZ/Z\\_tisku/Bulletin/11\\_2002/pece.html](http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/11_2002/pece.html) [on-line 29.1.2012]

## 4 Senioři

„Každý chce žít dlouho, ale nikdo nechce být starý“.

Jonathan Swift

Vymezení člověka jako seniora není jednoduché. Pokud bychom se o to chtěli pokusit, je třeba vědět, že v dějinném vývoji lidstva se otázka délky lidského života jeví různě. Během staletí se lidský věk stále prodlužuje. Ve vztahu k prodlužování lidského života se v posledních letech otevírá problém lidí třetího věku a aktivního stáří.<sup>96</sup>

„Stárnutí je primárně procesem biologickým, ale současně podmiňuje i procesy psychické. Jde v něm o různé strukturální změny v organizmu, které oslabují jeho odolnost a podmiňují postupné oslabování výkonnosti jedince ve sféře fyzické i psychické. O stáří se začíná mluvit tehdy, když úbytek fyzických a psychických sil znemožňuje jedinci podávat plné výkony v procesech tělesné a duševní práce.“<sup>97</sup> Základním rysem období stárnutí je vedle životní zralosti také postupující involuce jednotlivých orgánů i celé psychiky a osobnosti. Zmenšuje se odolnost vůči nepříznivým vlivům. Involuční změny jsou však brzděny zákonem biologické setrvačnosti.“<sup>98</sup>

LANGMEIER uvádí až pět způsobů, jakým se stárnoucí lidé vyrovnávají se skutečností stáří, a to v závislosti na způsobu předchozího života: *Konstruktivní strategie*: Člověk je stále aktivní, má radost ze života a z vřelých vztahů k blízkým lidem. *Strategie závislosti* znamená, že člověk má sklon k pasivitě, závislosti na druhých lidech, nemá výraznější ambice a zodpovědnost i povinnosti nechává mladším lidem. *Strategie obranná* se projevuje zvýšenou, až přehnanou aktivitou a hlučností, které mají tlumit myšlenky na vlastní potíže, na krátcí se život a smrt. *Strategie hostilis* znamená, že tito lidé zaujímají rozzlobený postoj k druhým lidem, jiné obviňují ze svých vlastních potíží, zdroj svých neduhů nevidí v sobě, ale v různých okolnostech. *Strategie sebenenávisti* se projevuje tím, že stárnoucí člověk obrací svou zlobu a nenávist vůči sobě samému, je plný sebeobviňování za neúspěšně prožitý život, jehož si neváží a ve smrti vidí své vykoupení z životních útrap.<sup>99</sup>

<sup>96</sup> KURIC, J. *Vývojová psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií, 2007, s. 59.

<sup>97</sup> Tamtéž, s. 57.

<sup>98</sup> KOHOUTEK, R. *Vývojová psychologie*. Brno: Institut mezioborových studií, 2003, s. 81.

<sup>99</sup> LANGMEIER, J., KREJČÍŘOVÁ, D. *Vývojová psychologie*, Praha: Psyché, 1998.

Je známé, že lidi je obtížné jednoznačně zařadit do kategorií. Proto je nutno tyto strategie vnímat jen jako tendence, které se mohou vzájemně prolínat a vytvářet další kombinace reakcí na pokračující stáří. V každém případě je jisté, že aktivně a smysluplně prožívat stáří se musí snažit především stárnoucí člověk sám. Když si je vědom, že je pořád lidem a svému okolí užitečný, když dovede najít radost v každém všedním dnu, zachovává si člověk i v létech stáří vyrovnanost a svěží mysl.<sup>100</sup>

## 4.1 Osobnost seniora

Senior je člověk, který dosáhl určitého kalendářního věku, od něhož se empiricky obvykle nápadněji projevují involuční změny. Problematika stáří má podobu biologickou, sociální a psychologickou. Nárůst počtu staršího obyvatelstva vede k zvýšení pozornosti k otázkám stárnutí. Seniorsy považujeme za neproduktivní, ekonomicky nenáročné, nežádající konkurenci mladých, nerentabilní. Průběh stárnutí a přechod do stáří není u každého bez konfliktů, často přináší problémy, se kterými je nutno se vyrovnat.

Proces vyrovnávání se s procesem stárnutí je ovlivňován vlastnostmi osobnosti. Čím je člověk starší, tím hůře se přizpůsobuje změnám. Nejzávažnější změny jsou ekonomické změny, poté odchod do důchodu, smrt životního partnera, odchod dětí z domu, vyloučení z pracovního procesu a následně ze společenského života. Hlavním citovým a společenským zázemím by měla být rodina. Lidé se vždy zajímali o to, co je stáří. Názory jsou rozdílné. Někdo vidí stárnutí jako všeobecné snížení schopností, jiní jako období zranitelnosti a snížené nezávislosti, další spojují stáří s vrcholem znalostí, moudrosti a jasnozřivosti. Každý z názorů je pouze částečně pravdivý.<sup>101</sup>

V dřívější době bylo členění dle chronologického věku - 60 - 74 let senescence, počínající, časné stárnutí, 75 – 89 let kmetství, senium, vlastní stáří, 90 let a více patriarchium, dlouhověkost. V poslední době se stále častěji uplatňuje následující členění - 65 – 74 let **mladí senioři** (dominuje problematika adaptace na penzionování, volného času, aktivit, seberealizace), 75 – 84 let **staří senioři** (změna funkční zdatnosti, specifická medicínská problematika, atypický průběh chorob), 85 let a více **velmi staří senioři** (na významu nabývá sledování soběstačnosti a zabezpečení).

<sup>100</sup> KURIC, J. *Vývojová psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií, 2007, s. 59, 60.

<sup>101</sup> MÜHLPACHER, P., BARGEL, M. ml. *Senioři z pohledu sociální pedagogiky*. Brno: Institut mezioborových studií, 2011, s. 25.



Vymezení počátku stáří, tedy určení kdo je senior, je dosti problematické. Vždy jde jen o rámcové, schematické naznačení věkových gradientů, jemuž se konkrétní jedinci mohou významně vymykat.<sup>102</sup>

## 4.2 Nejčastější nemoci ve stáří

Mluvíme – li o stáří, většině z nás se vybaví spousta nemocí, které stáří provázejí. Pravdou je, že pojem zdraví je ve stáří formulován rozdílně. Obecně se uvádí, že „...zdravý je takový člověk, u kterého není přítomna zjevná choroba, který je spokojen se svým stavem, je sociálně adaptabilní a má neporušenou sociální homeostázu.“<sup>103</sup>

Důležité je uvědomit si, že nemoci u starého člověka existují, a musíme počítat s tím, že více či méně obtěžují život nejen seniorům, ale znesnadňují práci i lidem, kteří o ně pečují. Nejčastějším onemocněním seniorů je **onemocnění pohybového aparátu**. **Osteoporóza** je nejfrekventovanější příčinou bolestí při pohybu především u žen. Onemocnění je způsobeno úbytkem vápníku v kostech, jehož příčinou je hormonální disbalance v organismu ženy. Součástí léčby je dodávání vápníku ve formě rozpustných tablet ve vodě. Nemoc jako takovou nevyléčí, ale může zpomalit proces odvápnění kostí a zmírnit bolesti.<sup>104</sup>

Dalším onemocněním kloubů a páteře je **artróza**. Toto onemocnění se vyskytuje jak u mužů, tak u žen a je vyvoláno především životním stylem člověka. Způsob života je zde chápán ve smyslu spíše materiálního pojetí. Nejčastějším důvodem je obezita způsobená nadměrným příjmem potravy a nedostatek pohybu. Bolesti a potíže vyvolané tímto onemocněním jsou pozitivně ovlivnitelné pohybem, správnou životosprávou a snížením hmotnosti. V každém případě jak osteoporóza, tak artróza jsou důvodem bolestí kostí, velkých kloubů a zad. Tato bolest se po čase může projevit jako chronická, což je pro člověka velmi psychicky i fyzicky náročné a jakoukoliv léčbou těžko ovlivnitelné. Léčba v těchto případech vyžaduje vždy velkou spolupráci mezi lékařem a nemocným.<sup>105</sup>

---

<sup>102</sup> MÜHLPACHER, P. *Gerontopedagogika*. Brno: Institut mezioborových studií, 2009, s. 19, 20.

<sup>103</sup> BAŠTECKÝ, J., KÜMPEL, Q., VOJTĚCHOVSKÝ, M. a kol. *Gerontopsychiatrie*. Praha: Grada Avicenum, 1994, s. 25.

<sup>104</sup> ŠAFRÁNKOVÁ, A., NEJEDLÁ M. *Interní ošetřovatelství II*. Praha: Grada Avicenum, 2006, s. 198.

<sup>105</sup> Tamtéž, s. 148-150.

Dalším častým onemocněním je **Diabetes mellitus** neboli **cukrovka**. Cukrovka pro nemocného znamená v lepším případě dodržovat dietu bez cukru a sladkostí, mít pravidelný příjem potravy s určenou dávkou kalorií. Pokud člověk má toto onemocnění dlouhou dobu a nedodržuje dietní režim, může v organismu člověka toto onemocnění způsobit další vedlejší změny. Člověk s cukrovkou má postižen cévní systém, zhoršuje se prokrvení okrajových částí těla a organismus má špatnou hojivou schopnost. I malá ranka na končetinách může vést k amputaci nohy. Vlivem špatných cév se také zhoršuje zrak a může dojít až ke slepotě. Dalším omezením, které tato nemoc přináší je aplikace inzulínu. U pacientů, diabetiků, může docházet k projevům hypo nebo hyperglykémie. Při hypoglykémii je člověk apatický, bolí ho hlava, má pocit hladu a studený pot po těle. Při těchto příznacích je podávána kostka cukru, jako první pomoc. Hyperglykémie způsobuje člověku pocit velké žízně, sucho v ústech a zhoršuje se mu zrak. V případě hyperglykémie nutno okamžitě aplikovat inzulín.<sup>106</sup>

Jednou z nejvíce omezujících a kvalitu života člověka snižujících onemocnění je **inkontinence**. Potíže s udržení moče, ale také nemožnost vymočit se. U žen vzniká ve stáří inkontinence z důvodů zhoršené funkce svěrače močové trubice, oslabením svalů dna pánevního a tím sestup pohlavních orgánů. Dalším důvodem neudržení moče je dráždivý močový měchýř způsobený např. v důsledku onemocnění zánětem. Nemožnost vymočit se je častější u mužů z důvodu zúžené močové trubice. Toto onemocnění je často u seniorů neřešitelné a lidé musí nosit plenkové kalhotky popřípadě permanentní močový katétr.<sup>107</sup>

**Onemocnění trávicího traktu** u starých lidí může být následkem užívání léků pro zmírnění projevů a bolestí různých onemocnění. Toto onemocnění se obvykle projevuje buď jako pouhá nevolnost a zvracení, nebo v podobě žaludečních vředů či krvácení do zažívacího traktu. Tyto vedlejší účinky léků lze minimalizovat přidáním prostředků na podporu trávení a obnovu žaludeční sliznice. Pokud dojde ke krvácení je léčba složitější.<sup>108</sup>

Mezi onemocnění, která jsou nejčastější příčinou smrti, patří **onemocnění srdce a cév**. Projevem mohou být vysoký krevní tlak, infarkt myokardu, cévní mozková mrtvice. Tato onemocnění jsou velmi vážná a vždy mají menší či větší trvalé následky,

---

<sup>106</sup> ŠAFRÁNKOVÁ, A., NEJEDLÁ M. *Interní ošetřovatelství II*. Praha: Grada Avicenum, 2006, s. 59, 64-68.

<sup>107</sup> Tamtéž, s. 196.

<sup>108</sup> Tamtéž, s. 217, 218.

kteří mohou výrazně a náhle zhoršit kvalitu života především ve smyslu péče o sebe samu.<sup>109</sup>

V neposlední řadě je třeba upozornit na nemoci spojené s **psychickými poruchami**, tedy výskytem duševních poruch ve stáří. Jedná se především o neurózy, paranoidní syndrom, stařeckou demenci, Alzheimerovu nemoc, demenci při Parkinsonově nemoci, alkoholovou demenci a další. Všechny tyto choroby a s nimi spojené ošetřování takto nemocných přináší velmi náročnou práci založenou na pochopení, taktu a porozumění pro nemocné.<sup>110</sup> Pokud má člověk takovou duševní poruchu, že je nebezpečný nejen sobě ale i okolí, bývá umístěn na gerontopsychiatrickém oddělení nemocnice. Geriatrická psychiatrie je poměrně mladý samostatný obor. Vychází z psychiatrie, geriatrické a všeobecného lékařství. Lze předpokládat, že stárnutím populace bude tento obor získávat na důležitosti.

Všechna jmenovaná onemocnění mají charakter chronického onemocnění. Nedají se vyléčit, pouze se zmírňují jejich projevy. Člověk a jeho ošetřovatelé se s nimi v menší či větší míře musí naučit žít a měli by znát způsoby, jak ulehčit život seniora s vážnou nemocí a připravit ho na jeho konec, na smrt.

### 4.3 Senior v současné společnosti

Máme-li se podívat na seniora v současné společnosti, je třeba vědět, že se ve stáří k sobě úžeji váže podmíněnost zdravotní a sociální situace, kdy nejen sociální situace může vyvolat zdravotní potíže, ale také zdravotní potíže mohou výrazně zkomplikovat sociální situaci starého člověka.<sup>111</sup>

Současnou společnost potom lze charakterizovat jako technickou civilizaci protkanou ekonomickými vztahy, kde se starý člověk stává zbytečnou přítěží. Domov ve své tradiční podobě jakoby ztrácí důležitost, rodiny postrádají kontinuitu. Ve velkých městech je pro seniory situace pravděpodobně ještě horší. Zůstávají v bytech sami, protože dospělé děti chodí do práce, vnukové a vnučky do školy a staří lidé se cítí osamělí. Dalším problémem je, že dospělé děti a jejich staří rodiče si nechtějí nebo neumějí rozumět. Z těchto důvodů starým rodičům zařizují místo v domovech

<sup>109</sup> ŠAFRÁNKOVÁ, A., NEJEDLÁ M. *Interní ošetřovatelství I*. Praha: Grada Avicenum, 2006, s. 97, 118, 145.

<sup>110</sup> BAŠTECKÝ, J., KÜMPPEL, Q., VOJTĚCHOVSKÝ, M. a kol. *Gerontopsychiatrie*. Praha: Grada Avicenum, 1994, s. 38-50.

<sup>111</sup> Tamtéž, s. 25.

důchodců. Aby byl člověk ve stáří aktivní, vyrovnaný a spokojený, musí správně pochopit a zachytit šanci období životního stadia. Musíme si uvědomit, že i starý člověk si může zachovat duševní svěžest a tvořivou činnost. Nelze si myslet, že někdo může náš život prožít za nás. Aktivní stáří lidí třetího věku zabezpečuje pouze přiměřená tvořivá pracovní a sociální činnost a obecně dosahování takových cílů, které člověka duševně uspokojují a zajišťují jeho vyrovnanost s daným úsekem života. V každém případě je jisté, že lidský život je konečný, ale také, že se neustále prodlužuje a prodlužuje se především v etapě postproduktivní. To je předpoklad pro vznik nového sociálního problému – stárnutí populace. Tento problém se bude pravděpodobně ještě prohlubovat, protože proces stárnutí lze ovlivnit pomocí různých odborných intervencí. Všechny tyto intervence vedou ke skutečnosti, že se většina z nás seniorského věku dožije. Před společností, a před společenskými vědami se otvírá široké pole působnosti.<sup>112</sup>

I přesto, že dnešní mladá společnost je k lidem – seniorům - ne příliš přátelská, že senior mnohdy tápe v přetechnizovaném světě, je spousta seniorů, kteří vzali život do svých rukou a snaží se v tomto sociálním prostředí žít, vzdělávat se a „užívat si stáří.“ Avšak mladá a střední generace by si měla uvědomovat, že nebudují svět jen pro sebe v současnosti, ale že i ji čeká stáří, pokud totiž nechtějí zemřít mladí, musí zestárnout. Mladí by se měli učit mít porozumění pro starou generaci. Mladý člověk má mnohem více možností přizpůsobení se než starý člověk. Proto se od něho očekává při řešení konfliktů více porozumění, předcházení stresových a frustračních situací. V každém případě se do vzájemných vztahů generací musí promítnout více **ochoty, porozumění a nezištné lidské lásky.**<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> MÜHLPACHER, P., BARGEL, M. ml. *Senioři z pohledu sociální pedagogiky*. Brno: Institut mezioborových studií, 2011, s. 22-24.

<sup>113</sup> KURIC, J. *Vývojová psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií, 2007, s. 61, 62.

## 4.4 Vzdělávání seniorů

*„Dej každému dni příležitost, aby se stal nejkrásnějším dnem tvého života.“*

Mark Twain

O různých formách výchovy a vzdělávání dospělých se dovídáme již v díle starých civilizací v Číně, Japonsku, Indii, Egyptě a Babylonii. Ve vědeckých a učebních centrech bylo realizováno vzdělávání dospělých v uceleném, uvědomělém, intencionálním pojetí. K těmto stánkům patřili filozofické školy ve starém Řecku a Římě. V díle Komenského *Obecná rozprava o nápravě věcí lidských*, zejména v její 4. části *Panpedia* poukazoval autor na nutnost, možnost a snadnost toho, aby lidé byli učení všichni, všemu a všestranně. Komenský jako první přišel s koncepcí celoživotního učení, s koncepcí učícího se světa, s teorií individualizace vzdělávání, se zásadou vzdělávání všech věkových skupin i národů bez jakékoliv diskriminace, tedy i bez diskriminace věkové.<sup>114</sup> Z předcházejících řádků vyplývá, že již lidé v dávné minulosti věděli, že pokud chtějí žít plnohodnotný život, musí se vzdělávat a vychovávat k moudrosti a soběstačnosti. K moudrosti proto, aby pochopili, že se člověk narodí, musí žít, aby se dožil stáří, a na konci života musí také zemřít. Být smířen s touto životní cestou, pochopit ji a život smysluplně prožít. K soběstačnosti proto, že život je pohyb, práce, obstarávání, ale také láska, přátelství a porozumění. V dnešní době se vzděláváním a edukací dospělých zabývá relativně nová disciplína zvaná „Andragogika“, která je definována následovně: „*Andragogika je věda o výchově dospělých, vzdělávání dospělých a o péči o dospělé respektující všestranné zvláštnosti dospělé populace a zabývající se její personalizací, socializací a akulturací.*“<sup>115</sup>

Geragogika nebo také gerontopedagogika je součástí andragogiky, je to pedagogická disciplína, která se zabývá vzděláním a edukací seniorů. Jejím hlavním cílem a předmětem je podpora aktivního stáří. Při vzdělávání seniorů plní výchova a vzdělávání především funkci preventivní, rehabilitační, adaptační, relaxační, mezigeneračního působení a kultivační. Vzdělávání se pomáhá seniorů hledat nové jistoty a smysl života. Společenské změny v každé etapě dějin ovlivňují postoje všech generací, přináší zásadní změny životních podmínek a možností. Přípravenost na tyto etapy vývoje, „držet krok“ s vývojem společnosti a ve společnosti se „neztratit“ je jistě

<sup>114</sup> MÜHLPACHER, P. *Andragogika*. Brno: Institut mezioborových studií, 2010, s. 6, 7.

<sup>115</sup> Tamtéž, s. 4.

touhou všech starých lidí. Význam vzdělávání seniorů je zřejmě vyvolán potřebou „porozumět době“, potřebou kompenzovat pokles své výkonnosti, potřebou kompenzovat své celoživotní zaměření dané zaměstnáním, realizací koníčků a zájmů, porozumět moderní době, potřebou zvýšení prestiže v rodině a okolí. V dnešní době má senior spoustu možností se vzdělávat a to buď pomocí vzdělávacích institucí, kulturních institucí, poradenské činnosti, zdravotní, právní a jiné poradenství. Při všech vzdělávacích akcích je nutno respektovat i to, že s narůstajícím věkem roste zatížení organismu a to jak po stránce biologické, tak i psychické.<sup>116</sup>

Pro staré lidi jsou často změny stresující, protože možnost ovlivnění životních podmínek z jejich strany je minimální. Ke společenským faktorům, které se snaží seniorům pomoci a ulehčit jim život ve stáří patří - **postupný přesun hodnot** od filozofie spotřebitelské směrem k filozofii důstojného prožití života, jako neopakovatelné hodnotě, při zachování smysluplnosti každé jeho etapy, tedy i stáří, **zvyšující se zájem společnosti** o handicapované skupiny obyvatelstva a skupiny sociálně slabší, valorizace důchodů, domovy sociální péče, **zájem o aktivní účast starších a starých lidí o edukační aktivity** (kluby důchodců, akademie třetího věku, univerzita třetího věku apod.), zvyšující se **sociální úroveň života** i lékařská péče prodlužující aktivní část života, **nárůst poznatků různých vědeckých disciplín o stáří** (geriatrie, psychologie stáří, gerontologie apod.).<sup>117</sup>

Univerzity třetího věku (dále U3V) mají 20letou tradici a v současné době probíhá vzdělávání na téměř všech českých univerzitách. Vzdělávací aktivity jsou rozmanité, zahrnují ucelené vzdělávací programy, inovační kurzy s edukací v oblasti nových technologií, jazykové kurzy. Cíle U3V jsou rozvoj člověka po stránce bio-psycho-sociální, ale také pomoc při adaptaci na měnící se životní a společenské podmínky a mezigenerační dialog.

Pro pochopení toho, proč je dobré se vzdělávat, vychovávat a snažit se pochopit co je život, nechť nám slouží slova „*Hymny života*“ jako poselství od Matky Terezy (viz Obrázek 5).

---

<sup>116</sup> <http://www.rodina-finance.cz/seniori.207/vzdelavani-senioru.20407.html> [on-line 30.1. 2012]

<sup>117</sup> Tamtéž.

**Hymna života***„Život je šance - využij ji;**Život je krása - obdivuj ji;**Život je blaženost - užívej ji;**Život je sen - uskutečni ho;**Život je výzva - přijmi ji;**Život je hra - hraj ji;**Život je bohatství - ochraňuj ho;**Život je láska - potěš se s ní;**Život je záhada - pronikni jí;**Život je slib - splň ho;**Život je povinnost – naplň ji;***Obrázek 5** Matka Tereza<sup>118</sup>*Život je smutek - překonej ho;**Život je hymna - zpívej ji;**Život je boj - přijmi ho;**Život je štěstí - zasluj si ho;**Život je život - žij ho.“***SHRNUTÍ**

Dnešní vyspělá (západní) společnost má všechny předpoklady žít klidný život a dožít se vysokého věku ve zdraví. Přesto u člověka ve vysokém věku díky biologickým procesům dochází k postupnému oslabování výkonnosti jak ve sféře úbytku fyzických tak i psychických sil. Jak se ten který člověk s tímto nezvratným dějem vyrovná, je otázkou každého jedince. Hranice stáří, tak jak ji vnímáme v dnešní době, je odlišná od doby před několika desítkami let. Dnešní senioři ve věku 65 - 75 let někdy i výše si uvědomují potřebu o sebe pečovat a svůj život prožívají aktivně. V dnešní vyspělé a přetechizované společnosti je to více než nutné. Pravdou je, že společnosti bude chvíli trvat, než si plně uvědomí, že je třeba do každodenního života promítnout více ochoty, porozumění a nezištné lásky.

Vzdělávání seniorů a pomáhání jim překonávat překážky je snahou mnoha organizací. Jedna část se zabývá vzděláváním či spíše edukováním seniorů při změnách jejich životního postavení, při různých nemocech a s nimi související péče o sebe sama. Další částí jsou univerzity třetího věku. Na téměř všech vysokých školách tyto vzdělávací aktivity fungují a lidem zpříjemňují život ve stáří, pomáhají jim navázat nová přátelství a udržet si aktivitu do vysokého věku.

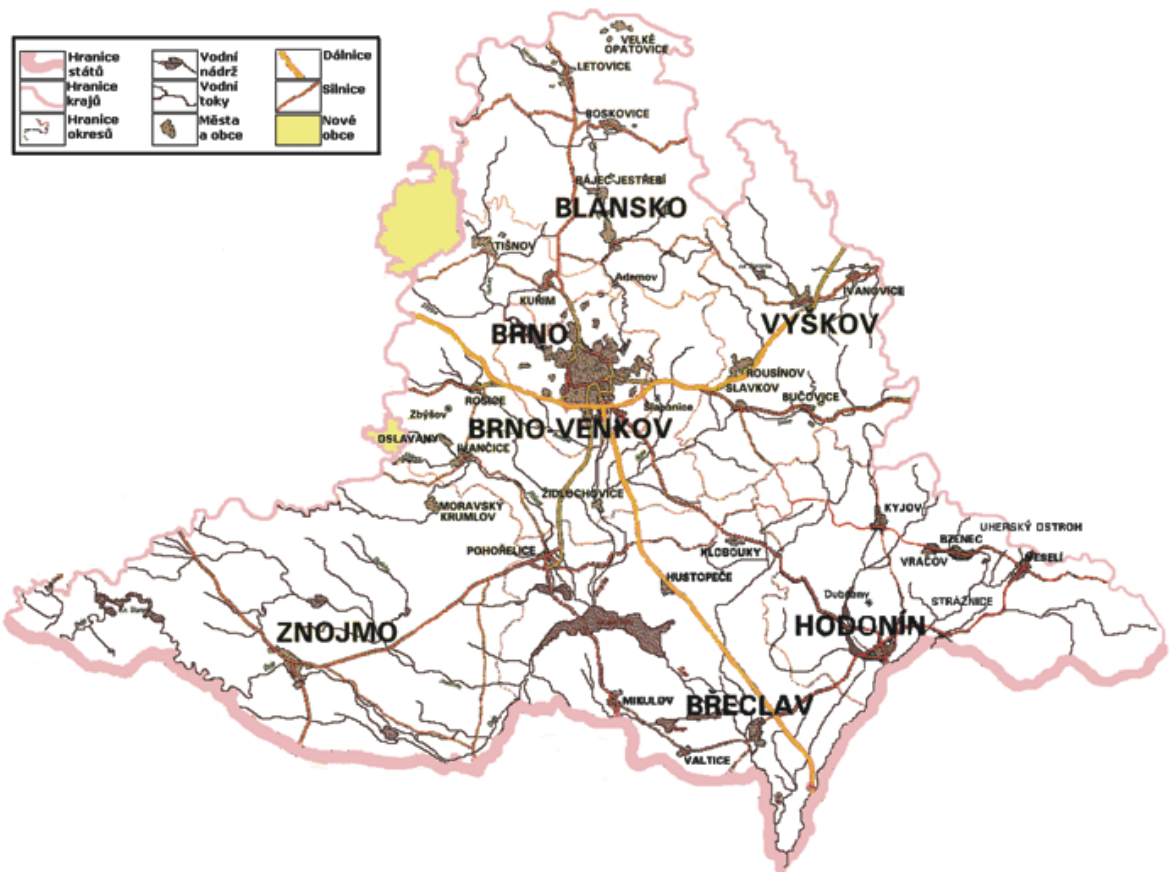
<sup>118</sup> <http://www.cassovia.sk/ondo/dielo.php3> [on-line 18.02.2012]

Život seniorů ovšem často znepříjemňují různá onemocnění. Tato se mohou projevovat u člověka jednotlivě, ale často jich má několik zároveň. Nemocní senioři se jen těžko vyrovnávají s tímto faktem a většinou nejsou schopni se o sebe postarat. U těchto seniorů je nutná nejen sociální pomoc ale i pomoc ošetrovatelská a pečovatelská.



## 5 Demografie Jihomoravského kraje

Jihomoravský kraj se rozkládá na jihovýchodě České republiky. Na jihovýchodě sousedí se Slovenskou republikou, na jihu s Rakouskem, státy jsou součástí Evropské Unie. Z Českých krajů má nejdelší hranici s krajem Vysočina, dále sousedí na jihu s Jihočeským krajem, na severu s Pardubickým krajem, na severovýchodě s Olomouckým krajem a na východě se Zlínským krajem. Rozložení Jihomoravského kraje viz Obrázek 6. Nejlidnatějším městem kraje je město Brno. Dle statistik zde bydlí největší počet seniorů z celého regionu.<sup>119</sup>



Obrázek 6 Mapa Jihomoravského kraje<sup>120</sup>

Dle všech statistických ukazatelů, které provádí krajský úřad, je zřejmé a nepřehlédnutelné, že populace stárne. V roce 2009 bylo v Jihomoravském kraji 16,2 % obyvatel starších 65 roků. Počet seniorů nejen v kraji Jihomoravské ale v celé České

<sup>119</sup> <http://www.zubno.cz/studie/kap02.htm> [on-line 11.2.2012]

<sup>120</sup> Tamtéž.

republice stále roste. Je nutno zabývat se otázkou, kde, s kým a za kolik budou senioři žít ve stáří. Jak se postaráme o ty, kteří už nedokážou uspokojit svoje vlastní potřeby a budou odkázáni na pomoc jiných lidí. Pro bližší informaci uvádím demografické zmapování Jihomoravského kraje v roce 2004, které bylo provedené za podpory Evropské Unie.<sup>121</sup>

## 5.1 Věková pyramida - urna

V důsledku nízkého přirozeného přírůstku obyvatelstva věková pyramida změnila svůj tvar do podoby **urny**, která je považována za obraz stárnoucí respektive vymírající populace. K výraznému přirozenému úbytku obyvatel na území Jihomoravského kraje dochází již od roku 1993 v závislosti na ekonomicko - politických změnách v ČR. Paradoxně nejdéle k úbytku obyvatel dochází v největším a nejlidnatějším městě Jihomoravského kraje, v Brně. „Za seniory považujeme osoby starší 65 let“. Ve skupině těchto obyvatel je obecně více žen, protože na základě přirozených dispozic se dožívají vyššího věku než muži. V roce 2004 byli senioři zastoupeni 14,0 % v populaci České republiky. V Jihomoravském kraji byl tento stav obdobný tj. 14,6 %.<sup>122</sup>

## 5.2 Senioři v Jihomoravském kraji

V Jihomoravském kraji, tak jako v ostatních částech České republiky i všude na světě, počet seniorů stoupá. Problematikou seniorů a stárnutí populace vůbec se v dnešní době zabývají nejen státy samotné, ale také mezinárodní společenství. Nejstarší senioři jsou dle demografie v městě Brně a jeho okolí, v Blansku a v Kyjově. Před sto lety byl za seniora považován člověk nad 60 let věku. V dnešní době nutno na člověka nahlížet z jiného úhlu pohledu.<sup>123</sup>

*Senioři ve věkové skupině od 65 do 75 let jsou hodnoceni jako aktivní.* Tato věková skupina ve většině případů sociální pomoc ještě nepotřebuje. Dnes jsou senioři v tomto věkové rozmezí soběstační a jejich zdravotní stav jim umožňuje zvládat

---

<sup>121</sup> [http://www.komplan.cz/soubory/jmk\\_sociodem\\_analyza.pdf](http://www.komplan.cz/soubory/jmk_sociodem_analyza.pdf) [on-line 11. 2. 2012]

<sup>122</sup> Tamtéž.

<sup>123</sup> Tamtéž.

a uspokojovat všechny své potřeby, nejen základní. Jejich hlavním problémem je adaptace na penzionování, problematika volného času, aktivit a seberealizace.<sup>124</sup>

*Senioři staří 80 let a starší jsou mnohem častěji dispenzarizovaní, popřípadě dlouhodobě hospitalizovaní pro různá chronická onemocnění.* Tato věková skupina již vyžaduje intenzivní sociální péči doplněnou a ošetrovatelskou péčí. U těchto starých lidí dochází k funkční změně zdatnosti, uplatňuje se specifická medicínská problematika a je charakterizována atypickým průběhem chorob.<sup>125</sup>

Z výzkumných šetření, která jsou součástí každoročních statistik, vyplývá, že obyvatelstvo stárne a lidí nad 80 let stále přibývá. V Jihomoravském kraji bylo v roce 2004 14,6 % seniorů. O 6 roků později v roce 2010 už to bylo 16,2 %.<sup>126</sup>

### 5.3 Index stáří

*„Index stáří vyjadřující počet obyvatel v poproduktivním věku na počet obyvatel v předproduktivním věku dosáhl v roce 2006 v Jihomoravském kraji hodnoty 106,1, což znamená, že na 100 dětí připadalo 106,1 obyvatel starších 65ti let. V roce 1991 připadalo na 100 dětí pouze 65,1 obyvatel v poproduktivní kategorii. Nejvyšší index stáří je pro srovnání v Hlavním městě Praze, kde na 100 dětí připadá 128,8 obyvatel nejstarší věkové skupiny. Poněkud odlišná je situace v porovnání obyvatelstva podle pohlaví. Zatímco v Jihomoravském kraji připadalo na 100 dívek 133,7 žen nad 65 let (vyšší hodnotu měla také pouze Praha, a to 160,1), na 100 chlapců připadalo pouze 79,9 starých mužů. Nutno poznamenat, že Jihomoravský kraj měl po Praze druhý nejnižší podíl mužů v populaci (48,6 % mužů, 51,4 % žen). Na 100 žen připadalo 94,5 mužů, naopak nejvyšší podíl mužů (49,5 %) byl v kraji Vysočina, kde na 100 žen připadalo 98,1 mužů.“*<sup>127</sup> Rozložení výskytu seniorů v Jihomoravském kraji viz Obrázek 7.

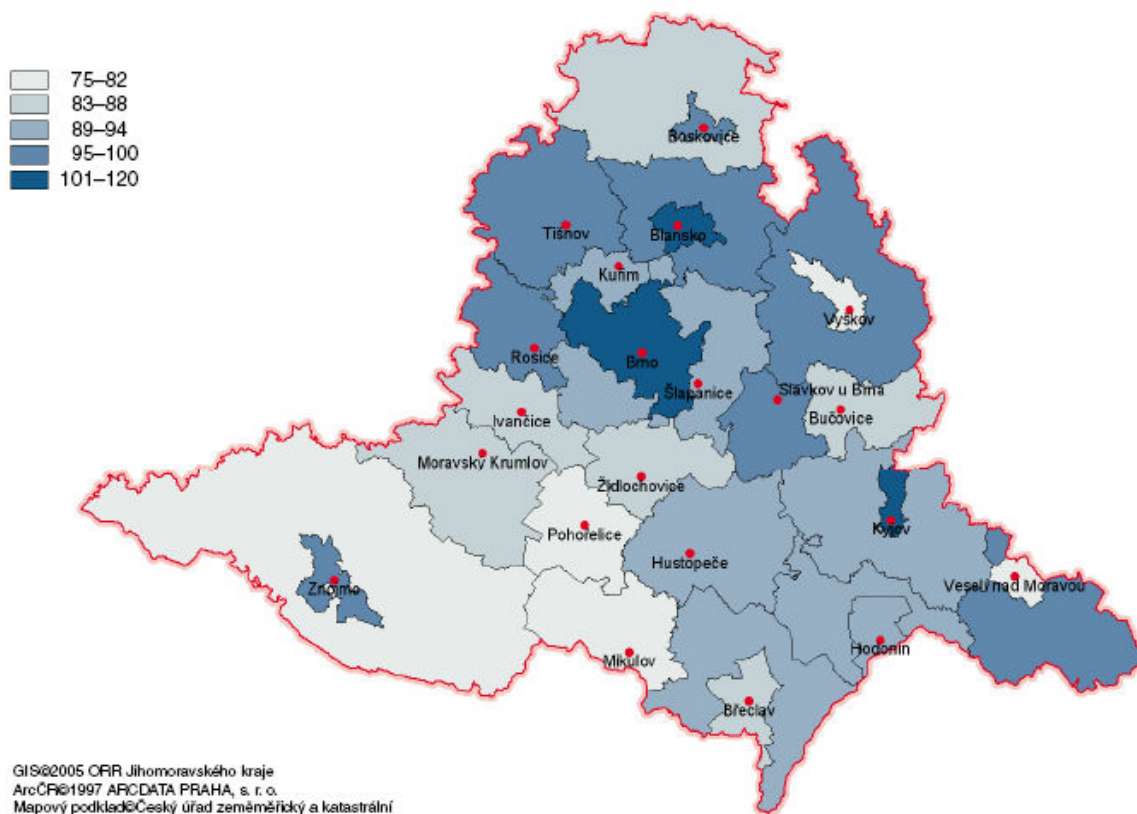
Projekt Podpora vytváření krajských plánů střednědobého rozvoje sociálních služeb a vytváření místních partnerství v Jihomoravském kraji je financován z prostředků EU.

<sup>124</sup> MÜHLPACHER, P., BARGEL, M. ml. *Senioři z pohledu sociální pedagogiky*. Brno: Institut mezioborových studií, 2011, s. 14.

<sup>125</sup> Tamtéž, s. 15.

<sup>126</sup> [http://www.komplan.cz/soubory/jmk\\_sociodem\\_analyza.pdf](http://www.komplan.cz/soubory/jmk_sociodem_analyza.pdf) [on-line 11. 2. 2012]

<sup>127</sup> Tamtéž.



Obrázek 7 Mapa indexu stáří obyvatel Jihomoravského kraje v roce 2004<sup>128</sup>

## SHRNUTÍ

Jihomoravský kraj se rozkládá na jihovýchodě České republiky, jeho největší a nejlidnatějším městem je město Brno. Zde také bydlí největší počet seniorů. Věková hranice, kdy mluvíme o tom, že člověk je senior, se mírně posunuje. Před sto lety byl za seniora pokládán člověk ve věku 60 let. Dnes považujeme člověka od 65 do 75 roků jako aktivního seniora, který zvládá všechny své potřeby sám. Lidé, senioři, kteří by měli být v popředí zájmu sociálního státu a kteří budou dříve či později potřebovat sociální pomoc, jsou lidé nad 75 roků. V důsledku nízkého přirozeného přírůstku obyvatelstva má věková pyramida tvar urny, která znázorňuje obraz stárnoucí respektive vymírající populaci. Ze statistik vyplývá, že ubývá počet narozených dětí a index stáří znázorňuje rostoucí počty seniorů vůči počtům narozených dětí.

<sup>128</sup> <http://www.zubno.cz/studie/kap02.htm> [on-line 11. 2. 2012]

## II. EMPIRICKÁ ČÁST

## 6 Výzkumné šetření

Výzkumnou část tvořily tři cílové skupiny: první skupinou byli pracovníci v sociálních či zdravotnických zařízeních a jejich rodinní příslušníci, druhá nejpočetnější skupina byla tvořena širokou veřejností a třetí významná skupina byla zastoupena třemi manažery sociálních zařízení.

### 6.1 Stanovení cílů a výzkumných předpokladů

Cílem mé diplomové práce bylo zjistit postoje široké a odborné (zdravotnictví, sociální služby, školství) veřejnosti na osobnost manažera v zařízeních sociálních služeb a dále také jejich pohled na péči o seniory, jež vyžadují sociální (zdravotní) pomoc. Výzkumné závěry byly provedeny na základě srovnání vyhodnocení dotazníků, anketních lístků a provedených rozhovorů s na počátku stanovenými cíly a pracovními předpoklady.

#### Výzkumné předpoklady

VP 1: Domníváme se, že víc než polovina respondentů bude mít dobré zkušenosti s vedením sociálního nebo zdravotního zařízení.

VP 2: Domníváme se, že dvě třetiny respondentů budou preferovat u vedoucího manažera vysokoškolské vzdělání v oboru sociálně-právním.

VP 3: Domníváme se, že více než polovina respondentů bude preferovat, aby vedoucí manažer byl především dobrý hospodář s temperamentem sangvinika.

VP 4: Domníváme se, že více než polovina respondentů zastupuje názor, že by pobyt v sociálním zařízení měl platit klient s příspěvím státu, kdy by si klient měl přispívat maximálně částkou 5.000 Kč měsíčně.

VP 5: Domníváme se, že třetina respondentů upřednostňuje dvoulůžkový pokoj se společným sociálním zařízením s celodenní péčí.

VP 6: Domníváme se, že dvě třetiny respondentů mají názor, že ošetřovatelé mají mít plat do 20.000 Kč.

VP 7: Domníváme se, že dvě třetiny respondentů si myslí, že by bylo lepší nechat seniora ve stáří dožít doma, ale neuměli by se o něj sami postarat.

### **Pracovní předpoklady**

Pp 1: Předpokládáme, že dvě třetiny respondentů budou preferovat vedoucího manažera muže s vysokoškolským vzděláním.

Pp 2: Předpokládáme, že méně než polovina respondentů bude preferovat sociálně-právní vzdělání u vedoucího manažera.

Pp 3: Předpokládáme, že méně než jedna třetina respondentů by ve stáří chtěla žít v sociálním zařízení společném pro obě pohlaví.

Pp 4: Předpokládáme, že více jak polovina respondentů by se sama nedokázala postarat o seniora v domácím prostředí.

## **6.2 Cílová skupina**

Cílové skupiny respondentů jsou všechny věkové skupiny dospělých, všech stupňů vzdělání. Respondenty byli obyvatelé Jihomoravského kraje, jednalo se o pracovníky ve zdravotnictví, sociálních službách, v administrativě a o ostatní laickou veřejnost.

### **Pracovníci v sociálních službách pro seniory**

Jedna z provedených výzkumných metod byla realizována pomocí dotazníků, kdy oslovenými respondenty byli pracovníci sociálních a zdravotních služeb a jejich příbuzní pocházející většinou z mikroregionu Ivančicko (viz mapa Obrázek 8) nebo širšího okolí.



Obrázek 8 Mapa mikroregionu Ivančicko<sup>129</sup>

## Veřejnost

Druhou výzkumnou metodou byla anketa, kterou byla oslovena široká neodborná veřejnost, ve věkové kategorii nad 35 let. Oslovená populace byla vzorkem lidí ze všech stupňů vzdělání a mnoha různých oborů, která pocházela většinou z mikroregionu Ivančicko a jejího blízkého okolí.

## Rozhovor s řediteli sociálních zařízení

Poslední, třetí, cílovou skupinou tvořili vedoucí manažeři sociálních zařízení, se kterými byl veden rozhovor. První interview bylo realizováno s paní **Ludmilou Dvořákovou** ředitelkou Penzionu pro důchodce - domu s pečovatelskou službou v Ivančicích. Poté následovala komunikace s paní **Ivanou Mácovou** vrchní sestrou z Domova pro seniory Sokolnice a poslední rozhovor byl veden s panem **Mgr. et Mgr. Tomášem Dvořáčkem, DiS.**, ředitelem Domova pro seniory Holásecká, příspěvková organizace nacházející se v Brně-Tuřanech.

<sup>129</sup> [http://www.ivance.cz/r\\_mikroregion.php](http://www.ivance.cz/r_mikroregion.php) [on-line 26. 2. 2012]



## 6.3 Metodologie

V rámci diplomové práce byly použity metody kvantitativní - dotazník, anketa a kvalitativní - rozhovor. Výzkum byl prováděn v časovém horizontu měsíce září 2011 – leden 2012.

Pokud uvažujeme o sociologickém výzkumu, možno jej vymezit jako činnost, při které empirickými metodami zkoumáme platnost hypotéz o vztazích mezi jevy ve společnosti. Teoretická základna každého oboru, každé vědní disciplíny se vytváří a rozlišuje výzkumem, který znamená hledání poznatků, odhalování dosud neznámých souvislostí a příčin jejich existence.<sup>130</sup>

Výzkum se definuje velmi těžko, protože má mnoho tváří a stránek. Existuje mnoho definic výzkumu, některé jsou složité a některé naopak lakonické.<sup>131</sup> Definice dle LEEDYHO zní: „*Výzkum je systematický způsob řešení problémů, kterým se rozšiřují hranice vědomostí lidstva, anebo se získávají nové poznatky.*“<sup>132</sup>

Já jsem si pro své výzkumné šetření vybrala dvě výzkumné metody. Kvalitativní metodu pomocí rozhovorů s vedoucími sociálního zařízení a kvantitativní metodu pomocí dotazníku a ankety.

Při použití kvalitativní metody výzkumníka především zajímá konkrétní případ. **Kvalitativní výzkum** je podrobný popis tohoto případu. Cílem není široké zevšeobecnění údajů, ale hluboké proniknutí do konkrétního případu a objevení nových souvislostí, které se hromadným výzkumem nedají odhalit. Hlavním cílem kvalitativního výzkumu je porozumět člověku a především chápat jeho hledisko. Podle zásad kvalitativního výzkumu je každý člověk anebo skupina lidí jedinečná. U kvalitativního výzkumu jde o výběr záměrný. Nikdy se tu nepoužívá náhodný výběr. Záměrný výběr je nutný proto, aby vybrané osoby byly vhodné pro daný výzkum. Metody kvalitativního výzkumu jsou **pozorování**. Je to především nestrukturované pozorování, vzorky událostí, terénní zápisy, participační pozorování. Pomocí **kvantitativního výzkumu** se výzkumník snaží vybírat zkoumané osoby tak, aby co nejlépe reprezentovaly jistou populaci. Hlavním cílem v kvantitativním výzkumu je třídění údajů a vysvětlení příčin existence nebo změn jevů. Přesné údaje umožňují

---

<sup>130</sup> BÁRTLOVÁ, S., SADÍLEK, P., TÓTHOVÁ, V. *Výzkum v ošetrovatelství*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2005, s. 7.

<sup>131</sup> GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Padio, 2000, s. 11.

<sup>132</sup> Tamtéž.

zevšeobecnování a vyslovování předpovědí o jevech. Mezi metody kvantitativního výzkumu patří: pozorování, škálování, dotazník, anketa, atd.<sup>133</sup>

### Kvantitativní metoda – dotazník

Dotazník je nejfrekventovanější kvantitativní metodou zjišťování údajů. Je to způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí. Dotazník je určen především pro hromadné získávání údajů o velkém počtu odpovídajících. Proto se dotazník považuje za ekonomický výzkumný nástroj. Můžeme jím získat velké množství informací při malé investici času.<sup>134</sup>

Dotazník je standardizovaným souborem otázek, jež jsou předem připraveny na formuláři. Dotazník obsahuje obvykle **identifikační znaky**, tedy nezávisle proměnné znaky. Dále potom **závisle proměnné znaky**, které představují zorné pole dotazníku. Dotazník může být anonymní nebo neanonymní. Pro techniku dotazníku je příznačné:

- nepřítomnost výzkumníka při vyplňování
- přiměřená znalost šetřeného prostředí a nezbytnost předvýzkumu

Výhody dotazníkové techniky jsou:

- jednoznačná formulace otázek bez emocí dotazovaného
- možnost hromadného, počítačového zpracování

Nevýhody dotazníkové techniky:

- při eventuelním nepochopení nelze obvykle nic opravit, doplnit nebo zpřesnit<sup>135</sup>

Mnou realizovaný **dotazník** byl složen z 18 uzavřených a polouzavřených otázek, u kterých respondenti vybírali ze škály odpovědí seřazených od kladné po neutrální, od nejnižší po nejvyšší nebo nabízely výběr z několika možností. Prvních 7 otázek bylo zaměřeno na popis respondenta – pohlaví, věk, vzdělání, typ a obor práce. Následující otázky č. 8 – 11 byly zaměřeny na popis představy vedoucího manažera v sociálním zařízení z pohledu vzdělání, vlastností a jeho povahy. Otázky č. 12 – 16 byly zaměřeny na vlastní pobyt v sociálním zařízení, tedy finanční příspěvek na pobyt a výše platu pečovateli, typ pokoje a péče preferovaný respondenty. Poslední dvě

---

<sup>133</sup> GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Padio, 2000, s. 32, 149- 151.

<sup>134</sup> Tamtéž.

<sup>135</sup> BÁRTLOVÁ, S., SADÍLEK, P., TÓTHOVÁ, V. *Výzkum v ošetrovatelství*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2005, s. 46-48.

otázky (č. 17 a 18) poukazovaly na představu respondenta o možnosti dožití v domácím prostředí, resp. v sociálním zařízení.

### **Kvantitativní metoda – anketa pro veřejnost**

Anketa je nejjednodušší výzkumnou metodou, která je často používána při průzkumném šetření. Rozsahem by neměla zahrnovat více než 5 – 10 otázek. Tyto otázky jsou většinou uzavřené a skýtají možnost rychlé odpovědi. Při používání ankety není kontrolován výběr respondentů. Z tohoto důvodu nelze hodnotit reprezentativnost výběrového souboru stejným způsobem jako při šetřeních založených na metodách pravděpodobnostního šetření. Nevýhodou je, že návratnost ankety je velmi nízká (1 – 3 %), zvyšována je příslibem určitých odměn. Ankety rozeznáváme: **poštovní, předávané, novinové. Poštovní** jsou rozesílané všem lidem v určitém regionu. Náklady na uskutečnění jsou vysoké, ale při správné motivaci k vyplnění, vysvětlení smyslu a významu akce je možné čekat vyšší návratnost. **Předávané** se předávají určitému souboru nebo jsou k dispozici na frekventovaném místě. Návratnost je malá, a tímto způsobem lze uskutečňovat pouze sondy o existenci určitých sociálních jevů. **Novinové** bývají otištěny v tisku a jsou tedy určeny pouze čtenářům tisku. Návratnost bývá na úrovni několika procent. V současné době dále existují ankety telefonické, rozhlasové, televizní. Výhodami je lacinost a rychlost, nevýhodou potom je samosběr respondentů.<sup>136</sup>

**Kvantitativní výzkum** byl tvořen **anketními lístky**. Tyto obsahovaly 9 uzavřených otázek seřazených opět sestupně od nejmenšího po největší (věk), od nejnižšího po nejvyšší (vzdělání) nebo byly nabídnuty odpovědi ve formě Ano – Ne, Žena – Muž, resp. volný výběr z několika možných nabídek. První tři otázky byly zaměřeny na popis respondenta – pohlaví, věk, vzdělání. Otázky č. 4, 6 a 7 se týkaly popisu vedoucího manažera – pohlaví, typ a obor vzdělání. Otázky č. 5, 8 a 9 byly zaměřeny na názor respondentů na typ sociálního zařízení a na jejich představu místa ukončení jejich života.

---

<sup>136</sup> BÁRTLOVÁ, S., SADÍLEK, P., TÓTHOVÁ, V. *Výzkum v ošetrovatelství*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2005, s. 56, 57.

### Kvalitativní metoda – rozhovor s řediteli sociálních zařízení

Rozhovor nebo také interview je výzkumnou metodou, která umožňuje zachytit nejen fakta, ale i hlouběji proniknout do motivů a postojů respondentů. V rozhovoru můžeme sledovat i některé vnější reakce respondenta a podle nich potom pohotově usměrňovat další průběh kladení otázek.<sup>137</sup>

Rozhovor je postaven na interpersonálním kontaktu, proto jeho úspěšnost závisí na navození atmosféry výzkumníkem. To znamená navázání přátelského vztahu a vytvoření otevřené atmosféry. Obsahem rozhovoru jsou otázky a odpovědi. V rozhovoru se dává přednost otevřeným otázkám, což umožňuje volnost a pružnost, kterou dotazník nemá. V průběhu rozhovoru může výzkumník otázku přeformulovat, nebo pokud se mu zdá, že respondent nedostatečně odpověděl, může požádat o vysvětlení odpovědi, může klást dodatečné otázky.<sup>138</sup>

Rozhovor je tedy ucelená soustava ústního jednání mezi tazatelem a respondentem, v němž výzkumník získává informace prostřednictvím otázek, směřujících ke zjištění skutečností, vztahující se ke zkoumané společenské realitě. Jde o vzájemnou interakci, která probíhá mezi uvedenými partnery tváří v tvář. Jedná se o jednosměrný tok informací. Tím se liší technika rozhovoru od běžné formy rozhovoru. Nároky na zvládnutí situace rozhovoru se liší podle tématu, kterému je věnováno, podle požadované hloubky informačního záměru, typu nástrojů, pomůcek a také podle typu respondentů.

Zásady, které se doporučují dodržovat při rozhovoru:

- Správně odhadnout složitost zkoumaných problémů.
- Koncipovat rozhovor jako přirozený, nenásilný dialog.
- Při rozhovoru počítat s nárůstem únavy v průběhu rozhovoru.
- Motivovat respondenty vhodným vysvětlením smyslu rozhovoru.
- Vytvořit přátelskou, nikoliv však přehnaně důvěrnou atmosféru.
- Zajistit dodržování předepsaného postupu.
- Mít rámcově připraveny odpovědi pro vysvětlení nepochopených otázek.
- Používat srozumitelný jazyk.
- Zajistit koncentraci respondenta na daný problém.

<sup>137</sup> SKALKOVÁ, J. a kol. *Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu*. Praha:SPN, 1983, s. 92.

<sup>138</sup> GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Padio, 2000, s. 110.

- Vyloučit subjektivní ovlivňování odpovědí tazateli.

Pro registraci se používá většinou buď magnetofonový, nebo písemný záznam.

Rozhovor je tradiční, dlouho používanou technikou, která byla původně kombinována s pozorováním, v současné době je kombinována spíše s technikou dotazníku. Rozhovor může probíhat jako: *individuální* rozhovor nebo *skupinový* rozhovor. Druhy rozhovorů jsou především: *standardizovaný* a *nestandardizovaný*. Je ale také několik přechodných variant. Jedná se např. o *polostandardizovaný* a *tématický* rozhovor, o „*Historii života*“ kdy jsou respondenti požádáni, aby v chronologickém pořadí vyprávěli o svých názorech a zkušenostech na dané téma atd.<sup>139</sup>

**Poslední část výzkumu** byla provedena na základě rozhovorů s vedoucími manažery sociálních zařízení. Jednalo se o polostandardizovaný rozhovor, kdy byly předem dány otázky, které se během rozhovorů doplňovaly. Rozhovor byl zaznamenán písemnou formou. Pro rozhovor byly vybrány osoby vedoucí sociálních zařízení pro seniory.

## 6.4 Organizace výzkumu

První z **dotazníků** byly rozdány v září 2011 spolužákům dálkového studia v oboru sociální pedagogika pracujícím v sociálních službách. Další část dotazníků byla rozdána v měsících listopad a prosinec 2011 zaměstnancům Nemocnice Ivančice a jejich příbuzným. Během vyplňování měli všichni oslovení respondenti možnost vznést doplňující dotazy.

**Anketní lístky** byly pro respondenty (širokou veřejnost) uloženy v čekárně ambulance Interního oddělení Nemocnice Ivančice a to v lednu 2012. Vyplněné anketní lístky měli možnost respondenti odevzdat buď v ordinaci ambulance, nebo vhodit do vedle umístěné schránky.

Poslední výzkum provedený formou **rozhovorů** by realizován v měsících únoru a březnu 2012. První rozhovor byl veden s **paní Ludmilou Dvořákovou ředitelkou Penzionu pro důchodce – domu s pečovatelskou službou** (viz Obrázek 9) po e-mailové domluvě. Hlavním podnětem pro rozhovor s touto osobností bylo především

---

<sup>139</sup> BÁRTLOVÁ, S., SADÍLEK, P., TÓTHOVÁ, V. *Výzkum v ošetrovatelství*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2005, s. 41-44.

to, že naše pracoviště spolu dennodenně komunikují, neboť naše nemocnice ošetřuje klienty jejího zařízení.



Obrázek 9 Penzion pro důchodce Ivančice<sup>140</sup>

Penzion pro důchodce se nachází v malebném městě Ivančice na adrese Na úvoze 1425/5, Ivančice. Paní ředitelka mě přivítala 3. 2. 2012 ve své kanceláři, která je umístěná v přízemí penzionu, v centru veškerého dění. Ve vedlejší místnosti je stacionář, kde klienti zařízení tráví čas s pečovatelkami a provádějí zde různé ruční práce. Na chodbě v blízkosti kanceláře jsou umístěna křesla pro klienty, které jsou i v den rozhovoru obsazená. Paní ředitelka má otevřené dveře své kanceláře a tichý ruch na chodbě ji nijak neruší. Klienti vypadají spokojeně a i já se zde cítím jako doma. Dovídám se, že klienti žijí v bytech, které jsou vybaveny kuchyňskou linkou s dřezem a vestavěnými skříněmi. Ve všech bytech je přípojka na kabelovou televizi a na telefon. Ten také používají klienti pro komunikaci s personálem. Každý byt má samostatnou předsíň, koupelnu se sprchou, přípojku na automatickou pračku + WC. Většina bytů má balkony. Obyvatelé domu mohou využívat 2 klubovny s televizory, posilovnu, knihovnu, odpočinkové kouty na chodbách v jednotlivých patrech místnost pro bohoslužby. Bydlící mají možnost ubytovat své návštěvy v pokojích pro hosty.

Druhý rozhovor probíhal s paní **Ivanou Mácovou vrchní sestrou Domova důchodců Sokolnice** (viz Obrázek 10). Vrchní sestra byla pro tento rozhovor pověřena ředitelem tohoto zařízení. Vzhledem k časové tísní zúčastněných byl rozhovor veden po telefonu.

<sup>140</sup> <http://penzion.ivancice.cz/> [on-line 26.2.2012]



Obrázek 10 Domov pro seniory Sokolnice<sup>141</sup>

Domov pro seniory Sokolnice poskytuje celoroční ubytování a péči svým klientům. Zařízení se nachází v areálu zámku a zámeckého parku v obci Sokolnice, která je vzdálena asi 15 km jihovýchodně od Brna směrem na Hodonín. Motto toho zařízení zní: „*Cíl a smysl naší práce spočívá nejen v zajištění kvalitní péče o klienty, ale naším zájmem je, aby klienti domova zde mohli prožít své stáří nejen důstojným způsobem, ale i v příjemném a zdravém prostředí.*“<sup>142</sup>

Domov pro seniory Sokolnice poskytuje služby jako ergoterapie, rehabilitace, volnočasové aktivity, sociální poradenství a další, které jsou poskytovány dle přání uživatele, jeho individuálního plánu v návaznosti na celoroční plán aktivizačních činností. Klientům tohoto zařízení jsou umožňovány mimo uvedených i další aktivity, které se realizují mimo zařízení Domova v obci Sokolnice. Tyto aktivity jsou organizovány včetně odvozu na místo konání v rámci fakultativní péče.<sup>143</sup>

Poslední rozhovor s vedoucím sociálního zařízení byl veden s panem **Mgr. et. Mgr. Tomášem Dvořáčkem, DiS. ředitelem Domova pro seniory Holásecká, p.o.** (viz Obrázek 11). Z důvodu velkého pracovního vytížení dotazovaného vedoucího byl rozhovor po telefonické domluvě proveden elektronickou cestou, kdy připravené otázky byly odeslány k zodpovězení.

<sup>141</sup> <http://www.domovsokolnice.cz/MainIndex.htm> [on-line 13.3.2012]

<sup>142</sup> Tamtéž.

<sup>143</sup> Tamtéž.



Obrázek 11 Domov pro seniory Holásecká<sup>144</sup>

Domov pro seniory Holásecká, p.o. je moderní zařízení, jehož provoz byl zahájen před třemi lety v roce 2009. Zřizovatelem je statutární město Brno. Domov se nachází v klidné lokalitě na okraji městské části Brno - Tuřany v ulici Holásecká 33. Budova je situována na jihovýchod. Z pokojů umístěných na jižní stranu mají uživatelé výhled do přilehlých sadů a polí, z pokojů umístěných na východní stranu mají uživatelé výhled na obec Tuřany, kostel, obecní úřad, letiště a v obzoru památník Mohyla míru. Součástí domova je také malá zahrada a terasa, která umožňuje uživatelům vycházky. Kapacita zařízení je 105 lůžek, z toho 69 pokojů je jednolůžkových a 18 dvoulůžkových. Součástí každé obytné jednotky je předstíň, koupelna, WC a balkon, pokoje jsou vybaveny novým nábytkem. Součástí objektu je pobytová terasa v druhém patře budovy, společenské odpočinkové místnosti a společná jídelna. Posláním Domova pro seniory Holásecká „...je poskytnout podporu a pomoc seniorům, kteří již nejsou schopni sami žít ve své domácnosti ani za pomoci rodiny nebo za pomoci terénních sociálních služeb.“ Cíle poskytované sociální služby jsou: prostřednictvím poskytované sociální služby podporovat uživatele uchovávat si co nejdéle svoje dovednosti, schopnosti a svoji soběstačnost, podporovat uživatele v zachování sociálních kontaktů s rodinou, přáteli, známými, vytvoření bezpečného prostředí, které umožní důstojné prožití stáří, poskytovat sociální služby uživateli podle jeho individuálních potřeb a přání.<sup>145</sup>

<sup>144</sup> <http://www.hol.brno.cz/galerie/obrazky/1315383218-v.jpg> [on-line 13.3.2012]

<sup>145</sup> <http://www.hol.brno.cz/index.php?nav01=14937&nav02=14948> [on-line 13.3.2012]



## 6.5 Vlastní výzkumné šetření

### **Dotazníky**

Na podzim roku 2011 bylo rozdáno celkem 130 dotazníků odborné populaci v mikroregionu Ivančicko s převážnou většinou v Nemocnici Ivančice. Z uvedeného počtu se vrátilo 97 vyplněných dotazníků. Z nich však 3 byly vyřazeny, vyhodnocování tak bylo prováděno z 94 navrácených dotazníků. Úspěšnost navrácení dotazníků tedy činila 74,6 %.

### **Anketní lístky**

Anketní lístky byly dány k vyplnění veřejnosti v lednu 2012 v počtu 400 kusů. Navrátilo se jich 176, z čehož 2 lístky byly vyřazeny. Vyhodnocení tedy probíhalo ze 174 anketních lístků a úspěšnost navrácení činila 43,5 %.

### **Rozhovory**

Zajištění rozhovorů s řediteli bylo dosti složité z důvodů velkého pracovního a časového vytížení zúčastněných. Uvedené rozhovory byly realizovány v měsících únoru a březnu 2012. První rozhovor byl veden s ředitelkou penzionu v Ivančicích, který má úzký pracovní kontakt s nemocnicí, ve které pracují. Další dva vedoucí pracovníci byli vybráni na doporučení lékařů naší nemocnice. Jejich zařízení se nachází v blízkém okolí města Ivančice (Sokolnice, Brno-Tuřany). Tato zařízení jsou vyhledávána seniory i z našeho mikroregionu.

## 6.6 Výsledky výzkumu z dotazníků

Ve skupině respondentů oslovených dotazníkem bylo zastoupeno 70 „žen“ (74,5 %) a 24 „mužů“ (25,5 %). V této skupině bylo ve věku „20 - 35 let“ 22 oslovených (23,4 %), ve skupině „36 - 45 roků“ 41 respondentů (43,6 %), ve skupině „46 - 55 let“ 24 oslovených (25,5 %), ve skupině „55 – 60 roků“ 7 oslovených (7,5 %) a poslední skupinu „60 let a více“ se dle navrácených dotazníků nepodařilo oslovit. Nejpočetnější skupina byla tvořena „vysokoškolsky“ vzdělanou populací, a to 49 lidí (52,1 %), následovanou skupinou s maturitním vzděláním („středoškolské a vyučení s maturitou“) v počtu 36 osob (38,3 %). Populace s „vyšším odborným vzděláním“ zaujímala 6 respondentů (6,4 %). Poslední dvě skupiny se vzdělání „základním“ a „vyučením bez maturity“ představovaly 3 oslovení (3,2 %). Z celkového počtu oslovených bylo „zaměstnaných“ 92 dotazovaných (97,9 %) a 1 respondent (1,1 %) na tuto otázku neodpověděl. Z pohledu profese oslovených bylo přímo „v sociální oblasti“ zaměstnáno v době vyplňování dotazníků 18 respondentů (19,2 %), „ve školství“ 3 respondenti (3,2 %) a ve „výrobě“ 6 oslovených (6,4 %). Zbýlých 66 oslovených (70,2 %) pracovalo v „jiných oblastech“, jako např. finančnictví, státní sféra, pojišťovnictví, stavebnictví. 1 respondent (1,1 %) neodpověděl. Konkrétní pracovní úseky, ve kterých respondenti pracovali, by se daly rozdělit do 4 hlavních kategorií, těmi byly - profese spojené s problematikou seniorů (např. zdravotní sestra, lékař, lékárník, sanitář), zde pracovalo 39 osob (41,5 %), 35 osob (37,2 %) pracovalo ve vedoucích funkcích, 7 lidí (7,5 %) v pomocných profesích a 13 oslovených lidí (13,8 %) neuvedlo konkrétní zaměření svého povolání. Jeden oslovený respondent byl v době vyplňování dotazníků „nezaměstnaný“ a „nezajímal se“ o problematiku seniorů. Tyto odpovědi se vztahují k otázkám č. 1 – 7. Jejich tabulkové a grafické zpracování je znázorněno v Příloze č. 3.

Tabulkové a grafické zpracování výsledků k výzkumným předpokladům VP 1 – VP 3 jsou uvedeny v příloze č. 4, k výzkumným předpokladům VP 4 – VP 6 v příloze č. 5 a k výzkumným předpokladům VP 7 v příloze č. 6.

**VP 1: Domníváme se, že více než polovina respondentů bude mít dobré zkušenosti s vedením sociálního nebo zdravotního zařízení.**

K výzkumnému předpokladu VP 1 se vztahuje otázka č. 8.

„*Velmi dobré*“ zkušenosti s vedoucím sociálního zařízení měli pouze 2 respondenti (2,1 %). „*Dobré*“ zkušenosti mělo 49 respondentů (52,1 %), „*špatné*“ zkušenosti 8 respondentů (8,5 %), „*velmi špatné*“ 3 respondenti (3,2 %) a „*žádné*“ zkušenosti 29 respondentů (30,9 %). Na tuto otázku neodpověděli 3 oslovení (3,2 %).

Náš pracovní **předpoklad VP 1** se **potvrdil**, neboť dobré zkušenosti s vedoucím manažerem sociálního nebo zdravotního zařízení má 52,1 % respondentů.

**VP 2: Domníváme se, že dvě třetiny respondentů budou preferovat u vedoucího manažera vysokoškolské vzdělání v oboru sociálně-právním.**

K výzkumnému předpokladu VP 2 se vztahuje otázka č. 9.

Podle oslovených respondentů preferuje „*středoškolské vzdělání*“ u vedoucího manažera 16 oslovených (17 %), „*vysokoškolské vzdělání*“ 74 respondentů (78,7 %), na *vzdělání nezáleží* 3 osloveným (3,2 %) a neodpověděl 1 respondent (1,1 %). „*Ekonomický obor*“ u vedoucího manažera preferuje 7,3 respondentů (7,8 %), „*sociálně-právní obor*“ preferuje 46,3 oslovených (49,3 %), „*sociálně-pedagogický obor*“ upřednostňuje 23,3 respondentů (24,8 %), „*zdravotnický obor*“ preferuje 14 oslovených (14,9 %) a „*jiný obor*“ preferuje pouze 1 respondent (1,1 %). Na otázku neodpověděli 2 respondenti (2,1 %).

Náš předpoklad se potvrdil pouze v jednom pohledu, a to vzdělání, nikoliv z pohledu oboru. Oslovení respondenti by si ze 78,7 % představovali vedoucího manažera jako vysokoškoláka, což je více než námi předpokládané dvě třetiny oslovených respondentů. Obor vzdělání sociálně-právní si představovalo jako ideální zaměření vedoucího manažera pouze necelá polovina 49,3 % oslovených nikoliv dle našeho předpokladu dvě třetiny respondentů. Náš **předpoklad VP 2** se tak **nepotvrdil**.

**VP 3: Domníváme se, že více než polovina respondentů bude preferovat, aby vedoucí manažer byl především dobrý hospodář s temperamentem sangvinika.**

K výzkumnému předpokladu VP 3 se vztahují otázky č. 10 a 11.

Na otázku, jaká by měla být nejvýznamnější vlastnost vedoucího sociálního zařízení, respondenti odpověděli - „*laskavý*“ 7 oslovených (7,4 %), „*hodný*“ 2 respondenti (2,1 %), „*empatický*“ 10 oslovených (10,6 %), „*rozhodný*“

23 oslovených (24,5 %), „*důsledný*“ 5 oslovených (5,3 %), „*dobrá hospodář*“ 12 respondentů (12,8 %), „*komunikativní*“ 9 oslovených (9,6 %), „*asertivní*“ 3 respondenti (3,2 %) a „*umět naslouchat*“ 5 dotazovaných (5,3 %). 18 respondentů (19,2 %) by si představovalo, že by vedoucí manažer měl mít několik z uvedených vlastností na stejné úrovni. Jaké temperamentové vlastnosti by měl mít vedoucí, uvedli respondenti takto, „*cholerik*“ 3 oslovení (3,2 %), „*flegmatik*“ 4 oslovení (4,3 %), „*sangvinik*“ 60 respondentů (63,8 %), „*melancholik*“ 3 dotazovaní (3,2 %) a „*nevím*“ odpovědělo 22 oslovených (23,3 %). 1 respondent (1,1 %) by si představoval, kdyby měl vedoucí manažer několik typů temperamentu zároveň a 1 respondent (1,1 %) na tuto otázku neodpověděl.

Vedoucího manažera si představovalo jako dobrého hospodáře pouze 12,8 % respondentů, tedy méně než polovina oslovených. Temperament typu sangvinik si u vedoucího představovala více než polovina respondentů 63,8 % oslovených. Náš předpoklad se tak potvrdil jen z jedné části, a to z pohledu typu temperamentu. Celkově se tedy náš **předpoklad VP 3 nepotvrdil**.

**VP 4: Domníváme se, že více než polovina respondentů zastupuje názor, že by pobyt v sociálním zařízení měl platit klient s příspěvím státu, kdy by si klient měl přispívat maximálně částkou 5.000 Kč měsíčně.**

K výzkumnému předpokladu VP 4 se vztahují otázky č. 12 a 13.

Představa respondentů o hrazení pobytu v sociálních zařízeních je následující. Pobyt by měl hradit „*klient*“ sám, zastává názor 7,8 oslovených (8,3 %), „*rodina klienta*“ zastupuje názor 5,3 (5,6 %), „*stát*“ si myslí 2,8 oslovený (3,0 %), „*klient s příspěvím státu*“ si myslí 75 dotázaných (79,9 %) a „*jiný*“ typ hrazení zastupují 2 oslovení (2,1%). Na otázku neodpověděl 1 dotazovaný (1,1%). O výši finančního příspěvku klientů sociálního zařízení mají oslovení následující představu. Příspěvek ve výši „0 Kč“ si představuje 1 oslovený (1,1 %), „5.000 Kč“ si myslí 48,5 oslovených (51,6 %), „10.000 Kč“ si představuje 16,5 dotázaných (17,6 %), „15.000 Kč“ zmiňuje 5 oslovených (5,3 %), „20.000 Kč“ uvádějí 2 respondenti (2,1 %) a „*jinou*“ výši uvádí 21 dotázaných (22,3 %).

Dle našeho předpokladu více než polovina respondentů si myslí, že by pobyt v sociálním zařízení měl platit klient s příspěvím státu, kdy maximální částka klienta by měla být 5.000 Kč. **Předpoklad VP 4 se potvrdil**, neboť 79,9 % dotázaných si myslí,

že by měl pobyt hradit klient s příspěvím státu a 51,6 % oslovených by přispívalo na pobyt částkou 5.000 Kč.

**VP 5: Domníváme se, že třetina respondentů upřednostňuje dvoulůžkový pokoj se společným sociálním zařízením s celodenní péčí.**

K výzkumnému předpokladu VP 5 se vztahují otázky č. 14 a 15.

Oslovení respondenti by preferovali „jednolůžkový pokoj“ v počtu 47 osob (50,0 %), „dvoulůžkový pokoj“ v množství 44 oslovených (46,8 %) a „vícelůžkový pokoj“ 2 oslovení (2,1 %). Neodpověděl 1 dotázaný (1,1%). Péči o seniory v sociálním zařízení by si představovalo „celodenní“ 37,5 oslovených (39,9 %), „denní (8-12 hod)“ 4,4 dotázaných (4,8 %) a „dle potřeby“ 51 oslovených (54,2 %). 1 dotázaný (1,1 %) by si představoval jinou péči než v dotazníku nabídnutou.

**Předpoklad VP 5 se potvrdil**, dvoulůžkový pokoj by preferovalo 46,8 % oslovených, tedy více než třetina. Celodenní péči by chtělo 39,9 % dotazovaných, tedy opět více než třetina dotazovaných.

**VP 6: Domníváme se, že dvě třetiny respondentů mají názor, že ošetřovatelé mají mít plat do 20.000 Kč.**

K výzkumnému předpokladu VP 6 se vztahuje otázka č. 16.

Plat ošetřovatelů v sociálních zařízeních by měl být „do 20.000 Kč“ dle 21 oslovených (22,3 %), „20 - 30.000 Kč“ dle 64 respondentů (68,1 %), „nad 30.000 Kč“ dle 4 oslovených (4,3 %) a „jiný“ obnos dle 5 respondentů (5,3 %).

**Předpoklad VP 6 se nepotvrdil**, neboť pouze 22,3 % oslovených (dvě třetiny jsou 66,6 %) si myslí, že by ošetřovatelé měli mít plat do 20.000 Kč.

**VP 7: Domníváme se, že dvě třetiny respondentů si myslí, že by bylo lepší nechat seniora ve stáří dožít doma, ale neuměli by se o něj sami postarat.**

K výzkumnému předpokladu VP 7 se vztahují otázky č. 17 a 18.

Ponechání seniora dožít „doma“ by chtělo 71,5 respondentů (76,0 %) a „v sociálním zařízení“ 17,5 oslovených (18,6 %). Na tuto otázku neodpověděl 1 respondent (1,1 %). Někteří oslovení si utvořili k námi dvěma nabídnutým možnostem i svou další. 2 respondenti (2,1 %) by nechali seniora v sociálním zařízení v závislosti na rodinné situaci, 1 oslovený (1,1 %) podle přání seniora a 1 dotázaný (1,1 %) v závislosti na sociálních podmínkách. Na schopnost péče o seniora v domácím

prostředí odpovědělo „ano“ 28 oslovených (29,8 %), „ne“ 15 dotázaných (16,0 %) a „nevím“ 51 dotázaných (54,2 %).

Námi na počátku daný **předpoklad VP 7 se potvrdil**, neboť si 76,1 % oslovených myslí, že by mělo nechat dožít seniora doma. Schopnost pečovat o seniora v domácím prostředí by nedokázalo 16 % dotazovaných a 54,2 % neví, zda by se dokázalo postarat.

## 6.7 Výsledky výzkumu z anketních lístků

Z hlediska pohlaví bylo zastoupení respondentů „ženy“ 97 osob (55,8 %), „muži“ 75 osob (43,1 %), neodpověděly 2 osoby (1,1 %). Ve věkové skupině „35 - 45 let“ se nacházelo 45 respondentů (25,9 %), ve skupině „46 – 55 let“ bylo 44 respondentů (25,3 %), ve skupině „56 - 65 let“ bylo 44 oslovených (25,3 %) a ve skupině „66 a více let“ bylo 41 respondentů (23,5 %). Respondenti odpovídající na anketu měli vzdělání „základní“ 18 osob (10,4 %), „odborné učiliště bez maturity“ 42 osob (24,1 %), „odborné učiliště s maturitou“ 26 osob (14,9 %), „středoškolské“ 56 osob (32,2 %) a „vysokoškolské“ 32 osob (18,4 %). Charakteristika respondentů je zahrnuta v otázkách č. 1 -3 a odpovědi z nich jsou znázorněny v tabulkové a grafické úpravě v příloze č. 7.

Tabulkové a grafické znázornění pracovních předpokladů Pp 1 a Pp 2 jsou uvedeny v příloze č. 8, a pro pracovní předpoklady Pp 3 a Pp 4 v příloze č. 9.

### **Pp 1: Předpokládáme, že dvě třetiny respondentů budou preferovat vedoucího manažera muže s vysokoškolským vzděláním.**

K pracovnímu předpokladu Pp 1 se vztahují otázky č. 4 a 6.

Vedoucího manažera si jako „ženu“ představuje 67,5 oslovených (38,8 %) a jako „muže“ 96,5 oslovených (55,5 %). Další uvedené odpovědi respondentů jsou jejich vlastní druhy odpovědí, které nebyly součástí anketních lístků. Na pohlaví vedoucího manažera *nezáleží* 7 osloveným (4,0 %) a 3 respondentům (1,7 %) *nezáleží* na pohlaví, ale na *schopnosti vedoucího manažera*. Vzdělání vedoucího by mělo být „středoškolské“ podle 38,5 dotazovaných (22,1 %), a „vysokoškolské“ podle 134,5 dotazovaných (77,3 %). Na vzdělání *nezáleží* 1 respondentovi (0,6 %).

Podle uvedených odpovědí **pracovní předpoklad Pp 1 nebyl naplněn**. Vedoucího manažera jako muže by si zvolilo pouze 55,5 % oslovených, což je méně

než dvě třetiny dotazovaných. Vysokoškolsky vzdělaného vedoucího by si představovalo 77,3 % respondentů, což je více než dvě třetiny.

**Pp 2: Předpokládáme, že méně než polovina respondentů bude preferovat sociálně-právní vzdělání u vedoucího manažera.**

K pracovnímu předpokladu Pp 2 se vztahuje otázka č. 7.

Představa respondentů o oboru vzdělání je následující. Obor „*ekonomie*“ preferuje 33,5 respondentů (19,3 %), „*zdravotnictví*“ upřednostňuje 44,8 oslovených (25,7 %), „*management*“ preferuje 35,3 oslovených (20,3 %) a „*sociálně-právní*“ oboro preferuje 60,3 oslovených (34,7 %).

**Pracovní předpoklad Pp 2 byl naplněn.** Méně než polovina tedy 34,7 % oslovených preferuje sociálně-právní vzdělání u vedoucího manažera v sociálních službách.

**Pp 3: Předpokládáme, že méně než jedna třetina respondentů by ve stáří chtěla žít v sociálním zařízení společném pro obě pohlaví.**

K pracovnímu předpokladu Pp 3 se vztahuje otázka č. 5.

Sociální zařízení pouze pro „*ženy*“ by chtělo 51 respondentů (29,3 %), pro „*muže*“ 23 oslovených (13,2 %), a *společné* 100 respondentů (57,5 %).

**Pracovní předpoklad Pp 3 se nenaplnil.** Sociální zařízení společné pro obě pohlaví by preferovalo 57,5 % oslovených, což je více než jedna třetina dotázaných.

**Pp 4: Předpokládáme, že více jak polovina respondentů by nechtěla žít v sociálním zařízení, ale sama by se nedokázala postarat o seniora v domácím prostředí.**

K pracovnímu předpokladu Pp 4 se vztahují otázky č. 8 a 9.

Na otázku, zda by chtěli žít ve stáří v sociálním zařízení, odpovědělo „*ano*“ 39 oslovených (22,4 %), „*ne*“ 134 respondentů (77,0 %). Na otázku neodpověděl 1 oslovený (0,6 %). O seniora v domácím prostředí by se dokázalo postarat s odpovědí „*ano*“ 85 respondentů (48,9 %) a „*ne*“ 89 oslovených (51,1 %).

V sociálním zařízení by nechtělo žít 77,0 % respondentů (více jak polovina) a nedokázalo by se postarat o seniora v domácím prostředí 51,1 % dotázaných (více jak polovina). **Pracovní předpoklad Pp 4 byl naplněn.**

## 6.8 Závěry z rozhovorů

Z rozhovorů se všemi třemi oslovenými vedoucími manažery vyplynulo, že jsou pro svoji práci zapálení a jde jim o blaho jejich klientů. Z přiložených obrázků je patrné, že pracují v příjemném harmonizujícím prostředí. Kladem jejich zařízení jsou dle jejich názorů výborné pracovní vztahy. Všechna tato zařízení jsou poměrně velká nabízející ubytování o kapacitě v rozmezí 78-120 lůžek. Všechny jsou plně využity a evidence zájemců poukazuje na jejich akutní nedostatek.

Oslovení vedoucí pracují v těchto zařízeních různě dlouho dobu. Nejkratší dobu v této funkci je pan Dvořáček, 3,5 roku. Druhé dvě oslovené vedoucí zde pracují 17 let (paní Dvořáková) resp. 23 let (paní Mácová). Z provedených rozhovorů vyplývá, že není vždy podmínkou, aby vedoucí pracovník měl vysokoškolské vzdělání v oboru, i když je to výhodou. Pokud má zájem o práci se seniory, je ochoten jim obětovat nejen svoji pracovní dobu, má zájem o vzdělávání se v sociálním oboru a řízení lidských zdrojů, potom i středoškolsky vzdělaný člověk tuto funkci může vykonávat.

Oslovení jsou vedoucí preferující styl řízení spíše demokratický, pozitivní a otevřený styl, a koučování, tedy umožnit pracovníkům realizovat vize nejen zařízení, ale i své pro zlepšení fungování organizace. Vedoucí si uvědomují důležitost vzdělávání svých podřízených a zajišťují jejich realizaci. Systém vzdělání pracovníků je v jednotlivých zařízeních sice různý, ale zaměřující se na problematiku péče o seniory. Vedoucí pracovníci si jsou vědomi nutnosti motivace svých podřízených, nutnosti jejich odměňování v případě pozitivních pracovních výsledků a v případě negativních projevů upozornění na tyto negativa s vyvozením patřičných důsledků. Nedílnou součástí náplně práce vedoucích je získávání nových pracovníků. Všichni oslovení se shodli na tom, že nemají nouzi o novou pracovní sílu a vybírají ji dle požadovaného vzdělání pro tento obor. Je velmi překvapivé, že v dnešní době tak preferovaná dobrovolnická činnost v zařízeních pro seniory se ani v jednom z uvedených organizací neprovozuje.

Jedním z nejdůležitějších úkolů zařízení je spolupráce s externími odborníky. Všechna tři zařízení tyto odborníky využívá, především v oblasti neurologie, psychiatrie a vnitřního lékařství. Všichni oslovení se také shodli v otázkách kapacit těchto zařízení v Jihomoravském kraji a v otázce financí. Dle odpovědí, poptávka mnohonásobně převyšuje nabídku lůžek. Pohled na finance v této oblasti trefně vystihuje odpověď pana ředitele Dvořáčka, který vidí největší problém „*V nedostatku finančních prostředků a s tím spojeného nedostatku pracovníků v přímé péči.*“



Doslovený přepis vedených rozhovorů je uveden v Příloze č. 10, kde u odpovědí jsou jména oslovených vedoucích zastoupena jejich iniciály.

## 6.9 Výzkumné závěry

Výzkumem byly naplněny cíle stanovené na počátku diplomové práce. Výzkumné závěry vycházejí z výsledků kvantitativních výzkumů (dotazník, anketa) doplněné o rozhovory jednotlivých osobností vedoucích sociálních zařízení.

Z výzkumu vyplynulo, že převážně odborná veřejnost (první skupina respondentů oslovených dotazníkem) má s vedoucími manažery různých sociálních a zdravotních zařízení **pozitivní zkušenosti** (54,2 % oslovených). Přestože kladnou zkušenost uvádí více než polovina dotazovaných, bylo toto šetření do značné míry ovlivněno i faktem, že téměř třetina dotazovaných (30,9 %) dosud nemusela s vedoucími manažery těchto zařízení řešit situaci svého rodinného příslušníka (seniora). Dále z výzkumu vyplynulo, že vedoucí funkci by měl zastávat člověk **vysokoškolsky vzdělaný** (78,7 % oslovených) **v oboru sociálně-právním** (49,3 % dotazovaných). Z pohledu temperamentu osobnosti si velká většina oslovených respondentů (63,8 %) představovala vedoucího jako **sangvinika**, což je dle Hipokratova typologického dělení osobnosti člověk veselé povahy s rychlým životním tempem, jeho emoční prožívání může být však slabé a povrchní a způsob reagování je proměnlivý.<sup>146</sup> Čtvrtina dotazovaných (24,5 %) si u vedoucího manažera představovala jako nejvýznamnější vlastnost – **rozhodnost**, což do jisté míry koresponduje s charakterem sangvinika. Velká část respondentů (19,2 %) uvedla, že by osobnost vedoucího manažera měla vykazovat soubor několika námi v dotazníku nabízených vlastností.

Výzkum provedený u laické veřejnosti (respondenti oslovení anketou) přinesl tyto názory ohledně vedoucího manažera v sociálním či zdravotním zařízení. Valná většina oslovených si představuje jako vedoucího manažera **muže** (55,5 % oslovených) s **vysokoškolským vzděláním** (77,3 % dotazovaných). Obor vzdělání preferují dotazovaní nejvíce **sociálně-právní** (34,7 % respondentů) stejně jak uvedla odborná veřejnost v předešle uvedeném výzkumu.

Prekvapující bylo zjištění, které vyplynulo jak z dotazníku, tak i z ankety. Oslovená populace lidí by chtěla nechat **dožít seniora v domácím prostředí** (76,0 %

<sup>146</sup> VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2005, s. 218.

oslovených dotazníkem), anebo by **sami** chtěli žít ve stáří **doma** (77,0 % oslovených anketou). I přes tyto závěry by se však **nebyli schopni sami** o starého člověka **doma postarat** (51,1 % oslovených anketou), případně si nebyli jisti, zda by to dokázali (54,2 % oslovených dotazníkem).

Z **rozhovorů** provedených s vedoucími manažery sociálních zařízení vyplynula jejich přibližná shoda ve věcech spojených s vedením sociálního zařízení a s problémy, které tato zařízení mají. Nejpalčivější problémem je podle oslovených nedostatek těchto zařízení a nedostatečné financování. Tyto názory uvedli všichni vedoucí bez ohledu na délku praxe a vzdělání.

## Závěr

V diplomové práci jsme se podrobně zabývali teoretickými předpoklady osobnosti člověka. Na základě definic jsme si ujasnili, názory jednotlivých výzkumníků na problematiku osobnosti. Připomněli jsme si vrozený temperamentový základ člověka, od kterého se odvíjí další vývoj osobnosti. Nahlédli jsme do problematiky typů různých osobností od různých autorů. V teoretické části jsme také vyjmenovali osobnostní předpoklady pro práci člověka ve vedoucí funkci. Uvědomili jsme si, že vzdělání vedoucího manažera v sociálních službách nelze jednoduše určit, jak vysoké by mělo být. Zamysleli jsme se nad otázkou důležitosti umění vedení sebe sama a na tomto základě umění vést druhé. Uvedli jsme, že vedoucí manažer se při svém vedení opírá o manažerské techniky. V sociální sféře se používají především měkké manažerské techniky, ale své místo zaujímají i tvrdé manažerské techniky. V další teoretické části byla pozornost zaměřena na teorii řízení lidských zdrojů a teorii struktury organizace. Popsali jsme důležité manažerské činnosti jako je delegování pravomocí, motivace personálu a nutnost supervize. Další součástí práce bylo zmínění sociálních služeb u nás, legislativa a současný stav u nás. V poslední teoretické části byl popsán člověk - senior, jeho osobnost, možnost vzdělání se a edukace a také demografie Jihomoravského kraje.

Ve výzkumné části jsme pracovali se třemi cílovými skupinami respondentů. Dotazníky byly rozdány především ve skupině osob pracujících v sociálních službách, nebo ve službách vztahujících se k této péči a jejich rodinám. Anketa byla poskytnuta široké veřejnosti. Pro rozhovor byly vybrány osobnosti - vedoucí manažeři sociálních zařízení v Brně a okolí. Z výsledků výzkumné práce jsme dospěli k závěru, že lidé preferují u vedoucího manažera v sociálním zařízení spíše muže, vysokoškolsky vzdělaného v oboru sociálně-právním. Tento závěr jsme zjistili jak z výsledku dotazníků, tak z výsledků ankety. Z výzkumů vyplynulo, že povahové vlastnosti vedoucího manažera by měly být blízko typu sangvinika a rozhodnost je dle respondentů nejdůležitější povahovou vlastností. Výše odměny pro pracovníky v sociálních službách by podle oslovených mělo být 20-30. 000 Kč. Zajímalo nás také, kdo by měl pobyt klienta v sociálním zařízení hradit a kolik by měl klient přispívat. Dalším předmětem našeho zájmu bylo zjistit, zda by respondenti chtěli ve stáří žít

v sociálním zařízení a zda by se dokázali postarat o takového člověka. Při rozhovoru s vedoucími jsme tak jednoznačné odpovědi nezískali.

Cíl diplomové práce byl splněn. Osobnost vedoucího manažera byla nastíněna a navíc jsme si uvědomili, že vedoucí manažer v sociálním zařízení by měl mít pravděpodobně sociálně-právní vzdělání, ale také potřebuje výborně zvládnout ekonomickou stránku fungování zařízení (s podporou sponzorů, klientů, státu), dále musí být dobrým manažerem lidských zdrojů, umět si lidi vybrat, zajistit jim správné prostředí a poskytnout tu správnou motivaci, aby měli důvod tuto nelehkou práci vykonávat a pomáhat naprosto cizím lidem. Pro klienty musí zajistit takové prostředí a podmínky, kde by mohli prožít klidné stáří až do konce svého života.

Tato péče by měla být poskytována s láskou, úctou, porozuměním, ale také s profesionalitou v oblasti sociální práce a ošetrovatelské péče.

Při popisování problematiky osobnosti vedoucího pracovníka je nutné vyzdvihnout jejich nelehký úkol a také se zamyslet nad potřebou těchto zařízení v současné společnosti. Důvodem této potřeby je to, že délka života lidí se prodlužuje. Tento fakt je způsoben především tím, že zdravotnictví je na velmi vysoké profesionální úrovni a že žijeme v době „blahobytu“. Naše hygienické podmínky jsou výborné, takže by se zdálo, že můžeme prožít dlouhý život ve zdraví a soběstačnosti. Člověk je ovšem tvor, který si život sám otravuje. Největším nešvarem dnešní doby, který má neblahý dopad na zdraví člověka, je alkoholismus, kouření, užívání drog ale také stravovací návyky a psychická náročnost dnešní doby. Nic nás nenutí, abychom se ke svému organismu chovali ohleduplně, protože každý člověk má možnost výběru zdravotnického zařízení a lékaře v době nemoci. Každý člověk je léčen bez ohledu na finanční náročnost léčby. Život se prodlužuje nejen zdravým, ale i lidem s různým méně či více závažným onemocněním. Péče o seniory začíná mít při řešení této otázky stále větší rozměr. Staří lidé se o sebe sami nedokážou postarat a každý demokratický stát musí dát podmínky k tomu, abychom se o seniory postarali.

Diplomová práce a výsledky výzkumu by mohly posloužit ke stanovení kritérií při výběru vedoucích manažerů do sociálních zařízení.

## Resumé

V dnešní době často vyslovované slovo „osobnost“ lze jen těžko správně vědecky vyložit, či dokonce je to zcela nemožné. Pokud budeme hovořit o osobnosti manažera, již můžeme mít mírnou představu o tom, jak by se měl takový člověk chovat. Dalším krokem ke zpřesnění pojmu osobnost je, že se budeme zabývat osobností vedoucího manažera v zařízení sociální péče pro seniory. V této chvíli si mnozí, kteří se se seniory setkávají nebo s nimi bydlí ve společné domácnosti, začínají uvědomovat, jakou osobnost, nebo jaké osobnostní předpoklady by měl člověk mít, pokud chce tuto práci vykonávat. Hovoříme o jeho temperamentovém typu, o životních postojích, o hodnotách, které jsou mu vlastní, o způsobu jednání, chování a způsobu řízení lidských zdrojů. Má-li člověk být dobrým manažerem v sociálních službách, měl by být nejen vzdělaný v oblasti sociálních služeb, ale také mít znalosti z práva a managementu. Vzdělání vedoucího manažera v zařízeních sociální péče znamená také mít nemalé zkušenosti z lékařství a ošetrovatelství, neboť senioři často trpí různými chorobami a je dobré, když sociální pracovník pozná, kdy situaci zvládne sám a kdy musí volat lékaře.

Každý vedoucí pracovník také musí ovládat vedení druhých lidí a to si lze jen těžko představit bez dovednosti řídit sebe sama. Každé vedení má svá pravidla, při kterých se využívají různé manažerské techniky. V sociální oblasti jsou to především měkké manažerské techniky, ale neobejde se ani bez tvrdých manažerských technik. Řízení lidských zdrojů je v dnešní době zaměřeno především na zdroje, které jsou pro každý podnik to nejcennější, tedy na člověka, na jeho individualitu a schopnosti. Jedním z nejdůležitějších činností vedoucího je plánování lidských zdrojů v kontextu s fungováním organizace a její organizační struktury.

Správné vedení se neobejde bez umění delegovat a pro delegování si vybírat ty správné spolupracovníky. Delegování pravomocí, umožnění spolupracovníkům realizovat úkoly ve prospěch organizace se neobejde bez kontroly této činnosti. Správné delegování může přispět k motivaci lidí, k efektivnosti a ke zlepšení podnikové kultury. Dohlžení nad prací svěřeného pracovníka se nazývá supervize. Supervize je velmi důležitá činnost pověřených pracovníků pro zapracování nového pracovníka nebo při zavádění nových pracovních postupů.

Sociální služby pro seniory, podmínky provádění služeb, provozování sociálních zařízení jak lůžkových tak ambulantních jsou podrobně popsány v zákoně. Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb. také stanoví výši finanční pomoci pro zajištění sociální služby pro potřebné. Vyhláška č. 505/2009 Sb. potom popisuje způsob hodnocení úkonů péče o vlastní osobu a úkonů soběstačnosti pro účely stanovení stupně závislosti. V zákoně jsou dále vymezeny terénní služby, ambulantní služby, pobytové služby a návaznost sociální a zdravotní služby.

Během staletí se lidský věk prodlužuje a ve vztahu k tomuto fenoménu se v posledních letech otevírá problém lidí třetího věku a aktivního stáří. Věková hranice, kdy o člověku mluvíme jako o seniorovi, se posunuje. Dnešní lidé do 75 let jsou pokládáni za mladé seniory. Teprve lidi ve věku 75 a výše chápeme jako staré seniory. Lidi, kteří potřebují pomoc, podporu a péči od druhého člověka. Není třeba se tímto faktem přímo znepokojovat, je třeba ho přijmout a život žít jako přípravu na stáří. Snažit se vynat v naší technické společnosti, využívat možnosti nabízených vzdělávacích aktivit a neuzavírat se „do sebe“, nelitovat se. Pouze psychická a fyzická aktivita nám může zpříjemnit život ve stáří.

Při sledování demografie Jihomoravského kraje za posledních několika let je vidět, jak obyvatelstvo stárne. Index stáří vyjadřuje počet obyvatel v produktivním věku na počet obyvatel ve věku předproduktivním.

Výzkum byl proveden pomocí kvantitativních metod formou dotazníků a ankety. Oslovena byla jak odborná tak i laická veřejnost. Další část výzkumu byla provedena kvalitativní metodou pomocí rozhovorů se třemi vedoucími pracovníky jednotlivých sociálních zařízení. Cílem výzkumu bylo zjistit názory laické i odborné veřejnosti na osobnost vedoucího manažera v sociálních službách. Cíl výzkumu, zmapování názorů lidí na osobnost vedoucího manažera v zařízení sociálních služeb, byl splněn. Dle dotazovaných, oslovených jak dotazníky, tak anketou, by vedoucí sociálního zařízení měl být raději muž typu sangvinik s vysokoškolským vzděláním v oboru sociálně-právním. Většina dotazovaných respondentů si myslí, že z povahových vlastností by měla u osobnosti vedoucího manažera převládat rozhodnost v jednání a vedení. Dle rozhovorů vyplývá, že vedoucí jednotlivých zařízení používají styl řízení, demokratický s akcentem na důslednost, koučování a pozitivní otevřený styl.

## Anotace

V diplomové práci je na počátku popisována osobnost vedoucího manažera v sociálním zařízení. V teoretické části je nejprve pozornost věnována osobnosti člověka z pohledu psychologického vývoje. Dále je popisována problematika řízení lidských zdrojů v obecné rovině. Vzhledem k zaměření práce jsou zde také uvedena sociální zařízení pro seniory a jejich legislativa. Nedílnou součástí je stať o populaci seniorů, jejich nemocech a možnostech dožití důstojně svůj život. Cílem diplomové práce bylo zjistit osobnostní předpoklady vedoucího manažera v sociálním zařízení. Výzkumná část je zaměřena na názory laické i odborné veřejnosti na osobnost vedoucího v sociálním zařízení pro seniory. Tuto část dotváří rozhovory se třemi vedoucími sociálních zařízení nacházejících se v Jihomoravském kraji.

### **Klíčová slova**

Osobnost vedoucího manažera, řízení lidských zdrojů, sociální zařízení, senior

## Annotation

This diploma work is focused on a personality of a manager in a social organization. In a theoretical part the character of a people from the psychological point of view is described at first. In the next part the proceeding of human sources from the common point of view is described. The view of the social organizations for seniors and their legislative is showed too. Another important part is made up of description of senior population, their illnesses and possibilities how dignified to be a great age. The main part of my diploma work was to find out a personality presumption for the manager in the social organization. The research part is focused on the opinions of laymen and professionals about the personality of the manager in the social organization for seniors. This part is concluded interview with 3 managers of social organizations situated in the South Moravian region.

### **Keywords**

The personality of a manager, Proceeding of human sources, The social organization, The senior

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARGYRIS, C. *Personality and Organization*. New York: Harper & Row, 1957. In ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 243. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARNARD, C. *The Functions of an Executive*. Boston: Harvard University Press, 1938. In ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 243. ISBN 978-80-247-1407-3.

BÁRTLOVÁ, S., SADÍLEK, P., TÓTHOVÁ, V. *Výzkum v ošetrovatelství*. 1. vyd. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2005, 146 s. ISBN 80-7013-416-X.

BAŠTECKÝ, J., KÜMPEL, Q., VOJTĚCHOVSKÝ, M. a kol. *Gerontopsychiatrie*. Praha: Grada Avicenum, 1994, 320 s. ISBN 80-7169-070-8.

BECKER, B. E., GERHART, S. The impact of human resource management on organizational performance progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 1996, 39 (4), s. 779 - 801. In ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BENDER, P., U. *Niterný leadership*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 219 s. ISBN 80-7261-069-4.

DONNELLY, J. H., jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 824 s. ISBN 80-7169-422-3. In ŘEHOŘ, A. *Management a marketing*. Brno: Institut mezioborových studií, 2007, 152 s. Vysokoškolská skripta.

FAYOL, H. *Administration Industrielle et General*. Translated by C. Storrs as *General and Industrial Management*. London: Pitman, 1949. In ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Padio, 2000, 207 s. ISBN 80-85931-79-6.

HELLER, R. *The Naked Manager*. London: Barrie & Jenkins, 1972. In ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

HERZBERG, F. W., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1957. In ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

HORÁK, R. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, 143 s. Vysokoškolská skripta.

CHILD, J. *Organization: A guide to problems and practice*. London: Harper & Row, 1977. In ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.



KERN, H., MEHL, Ch., NOLZ, H. a kol. R. *Přehled psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 1999, 287 s. ISBN 80-7178-426-5.

KOHOUTEK, R. *Vývojová psychologie*. 2. vyd. Brno: Institut mezioborových studií, 2003, 84 s. Vysokoškolská skripta.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. (dotisk). Praha: Management Press, 2006, 349 s. ISBN 80-7261-033-3.

KURIC, J. *Vývojová psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií, 2007, 76 s. Vysokoškolská skripta.

KUZNÍKOVÁ, I. a kol. *Sociální práce ve zdravotnictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 224 s. ISBN 978-80-247-3676-1.

LANGMEIER, J., KREJČÍŘOVÁ, D. *Vývojová psychologie*, 2. vyd. Praha: Psyché, 1998, 368 s. In KURIC, J. *Vývojová psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií, 2007, 76 s. Vysokoškolská skripta.

LIKERT, R. *New Patterns of Management*. New York: Harper & Row, 1961. In ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

MC GREGOR, D. *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw Hill, 1960. In ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

MÜHLPACHER, P. *Andragogika*. Brno: Institut mezioborových studií, 2010, 36 s. Vysokoškolská skripta.

MÜHLPACHER, P. *Gerontopedagogika*. Brno: Institut mezioborových studií, 2009, 204 s. Vysokoškolská skripta.

MÜHLPACHER, P., BARGEL, M. ml. *Senioři z pohledu sociální pedagogiky*. Brno: Institut mezioborových studií, 2011, 146 s. ISBN 978-80-87182-21-5.

PERROW, C. *The short and glorious history of organizational theory*. v: Miles, R. H. *Resource Book in Macro-Organizational Behaviour*. Santa Monica: Goodyear Publishing, 1980. In ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

POROVNEJ L. Business Planning is People Planning. *Personnel Journal*, 1984, May, s. 44 – 45. In KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. (dotisk). Praha: Management Press, 2006, 349 s. ISBN 80-7261-033-3.

ROETHLISBERGER, F., DICKSON, W. *Management and the Worker*. Cambridge: Harvard University Press, 1939. In ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ROTHWELL, S. *Human resource planning*. v: Storey, J. *Human Resource Management: A critical text*. London: Routledge, 1995. In ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ŘEHOŘ, A. *Management a marketing*. Brno: Institut mezioborových studií, 2007, 152 s. Vysokoškolská skripta.

ŘEHOŘ, A., ŠIGUT, Z. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: Institut mezioborových studií, 2009, 168 s. Vysokoškolská skripta.

SKALKOVÁ, J. a kol. *Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha: SPN, 1983. In GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Padio, 2000, s. 110.

STOREY, J. *From personnel management to human resource management*, v: Storey, J. *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge, 1989. In ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ŠAFRÁNKOVÁ, A., NEJEDLÁ, M. *Interní ošetřovatelství I*. 1. vyd. Praha: Grada Avicenum, 2006, 280 s. ISBN 80-247-1148-6.

ŠAFRÁNKOVÁ, A., NEJEDLÁ, M. *Interní ošetřovatelství II*. 1. vyd. Praha: Grada Avicenum, 2006, 211 s. ISBN 80-247-1777-8.

TAYLOR, F. W. *Principles of Scientific Management*. New York: Harper, 1911. In ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ULRICH, D., LAKE, D. *Organizational Capability: Competing from the inside out*. New York: John Wiley, 1990. In ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

URWICK, L. F. *Dynamic Administration*. London: Pitman, 1947. US Department of Labor. *High Performance Work Practices and Work Performance*. Washington: US Government Printing Office, 1993. In ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2005, 356 s. ISBN 80-246-0841-3.

VENGLÁŘOVÁ, M. *Problematické situace v péči o seniora. Příručka pro zdravotnické a sociální pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 96 s. ISBN 978-80-247-2170-5.

WEBER, M. *From Max Weber* GERTH, H. H., MILLS, C. W. Oxford: Oxford University Press, 1946. In ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

WITHMORE, J. *Koučování. Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 126 s. ISBN 80-85603-75-6.

### **Jiné zdroje:**

*Adresář sociálních služeb v Jihomoravském kraji*. Odbor sociálních věcí Krajského úřadu Jihomoravského kraje. Jihomoravský kraj: Marco reklamní agentura, spol. s r.o. 1. vyd. září 2010.

Soukromý archiv autora.

**Internetové stránky:**

<http://www.pohora.cz/indie/tapovan-misto-kde-se-rozmlouva-s-bohy/>

[on-line 18.02.2012]

[http://en.wikipedia.org/wiki/Wilhelm\\_Wundt](http://en.wikipedia.org/wiki/Wilhelm_Wundt) [on-line 29.2.2012]

<http://slovník-cizích-slov.abz.cz/web.php/slovo/kretschmer-ernst-1888-1964>

[on-line 29.2.2012]

[http://en.wikipedia.org/wiki/C.\\_Robert\\_Cloninger](http://en.wikipedia.org/wiki/C._Robert_Cloninger) [on-line 29.2.2012]

[http://de.wikipedia.org/wiki/G%C3%BCnter\\_Wiswede](http://de.wikipedia.org/wiki/G%C3%BCnter_Wiswede) [on-line 29.2.2012]

<http://www.supervize-psychoterapie.cz/supervize-v-pomahajících-profesích.html>

[on-line 27. 1. 2012]

<http://www.itczlin.cz/iso-9001.php> [on-line 27. 1. 2012]

<http://www.mpsv.cz/cs/> [on-line 27.1.2012]

<http://www.atre.cz/zakony/page0048.htm> [on-line 27. 1. 2012]

[http://www.palata.cz/userfiles/file/kestazeni/vyhlaska\\_505.pdf](http://www.palata.cz/userfiles/file/kestazeni/vyhlaska_505.pdf) [on-line 27. 1. 2012]

<http://www.klinikazdravi.cz/terenni-sluzby/> [on-line 28. 1. 2012]

<http://www.mpsv.cz/cs/9> [on-line 28. 1. 2012]

[http://osz.cmkos.cz/CZ/Z\\_tisku/Bulletin/11\\_2002/pece.html](http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/11_2002/pece.html) [on-line 29.1.2012]

<http://www.rodina-finance.cz/seniori.207/vzdelavani-senioru.20407.html>

[on-line 30.1. 2012]

<http://www.cassovia.sk/ondo/dielo.php3> [on-line 18.02.2012]

<http://www.zubno.cz/studie/kap02.htm> [on-line 11. 2. 2012]

[http://www.komplan.cz/soubory/jmk\\_sociodem\\_analyza.pdf](http://www.komplan.cz/soubory/jmk_sociodem_analyza.pdf) [on-line 11. 2. 2012]

[http://www.ivancice.cz/r\\_mikroregion.php](http://www.ivancice.cz/r_mikroregion.php) [on-line 26. 2. 2012]

<http://penzion.ivancice.cz/> [on-line 26.2.2012]

<http://www.domovsokolnice.cz/MainIndex.htm> [on-line 13.3.2012]

<http://www.hol.brno.cz/galerie/obrazky/1315383218-v.jpg> [on-line 13.3.2012]

<http://www.hol.brno.cz/index.php?nav01=14937&nav02=14948> [on-line 13.3.2012]

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Senioři .....	4
Obrázek 2 Himaláje .....	6
Obrázek 3 Vztah mezi pojetími řízením lidí.....	25
Obrázek 4 Aktivity řízení lidských zdrojů.....	31
Obrázek 5 Matka Tereza .....	55
Obrázek 6 Mapa Jihomoravského kraje.....	57
Obrázek 7 Mapa indexu stáří obyvatel Jihomoravského kraje v roce 2004 .....	60
Obrázek 8 Mapa mikroregionu Ivančicko .....	64
Obrázek 9 Penzion pro důchodce Ivančice.....	70
Obrázek 10 Domov pro seniory Sokolnice.....	71
Obrázek 11 Domov pro seniory Holásecká .....	72

## Seznam symbolů a zkratk

BOZP	Bezpečnost ochrany zdraví při práci
CMTF	Cyrlometodějská teologická fakulta
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
ISO	International Organization for Standardization
PDF MU	Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity
PO	Požární ochrana
Pp	Pracovní předpoklad
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
U3V	Univerzita třetího věku
VOŠ	Vyšší odborná škola
VP	Výzkumný předpoklad
VŠ	Vysoká škola

## Seznam příloh

Příloha č. 1	Dotazník
Příloha č. 2	Anketa
Příloha č. 3	Tabulkové a grafické znázornění charakteristiky respondentů oslovených dotazníkem
Příloha č. 4	Tabulkové a grafické znázornění názorů respondentů na osobnost vedoucího manažera v sociálním zařízení
Příloha č. 5	Tabulkové a grafické znázornění názorů respondentů na pobyt seniorů v sociálních zařízeních
Příloha č. 6	Tabulkové a grafické znázornění názorů respondentů na možnosti pečování o seniora
Příloha č. 7	Tabulkové a grafické zpracování popisující charakteristiku respondentů oslovených anketou
Příloha č. 8	Tabulkové a grafické znázornění názorů respondentů ankety na osobnost vedoucího manažera v sociálním zařízení
Příloha č. 9	Tabulkové a grafické znázornění názorů respondentů na sociální zařízení a péči o seniora
Příloha č. 10	Rozhovory

## Dotazník

### „Osobnost vedoucího manažera v sociálním zařízení“

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás oslovit a poprosit o vyplnění předloženého dotazníku, který vznikl v souvislosti s ukončením mého magisterského studia na Institutu mezioborových studií v Brně, v oboru Sociální pedagogika. Dotazník bude nedílnou součástí mé diplomové práce, je zcela anonymní a jeho výsledky budou využity výhradně pro účely mé závěrečné práce.

Otázka stáří a péče o seniory je velmi složitá a zároveň naléhavá. Populace stárne a starý člověk se o sebe mnohdy nezvládá sám postarat. Sociální péče a pohled na stáří a umírání je veřejností opomíjen, nebo potlačován. Lidé mají pocit, že se jich to netýká, že je to nezajímá. Tento postoj je velmi krátkozraký, neboť stárnutí se týká nás všech. Pokud totiž člověk nezemře mladý, zestárne. Téma mé práce „Osobnost vedoucího manažera v sociálním zařízení“ jsem si vybrala proto, že práce v těchto zařízeních je velmi důležitá a potřebná a měla by být poskytována na co nejvyšší profesionální úrovni. Na základě tohoto dotazníku bych se ráda dozvěděla, jakou má veřejnost představu o vedoucím pracovníkovi v takovýchto zařízeních. Proto Vám velice děkuji za ochotu a čas, který nad vyplněním tohoto dotazníku strávíte.

Bc. Anna Hlavoňová

---

1. Jste:

- žena  muž

2. Patříte do věkové kategorie:

- 20 - 35  36 - 45  
 46 - 55  56 - 60  60 a více

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

- základní  vyučení bez maturity  
 vyučení s maturitou  středoškolské  
 vyšší odborné  vysokoškolské

4. Pracujete?

- ano  ne

5. Pokud **pracujete**, v jakém je to oboru:

- sociálním  školství  výroby  
 jiném (uved'te): \_\_\_\_\_

6. Pracujete jako: \_\_\_\_\_

7. Pokud **nepracujete**, zajímá Vás sociální problematika seniorů?

- ano  ne

8. Vaše zkušenosti s vedením sociálního nebo zdravotnického zařízení jsou:

- velmi dobré  dobré  
 špatné  velmi špatné  žádné

9. Vedoucí sociálního zařízení pro seniory by měl, podle Vašeho názoru, mít:

- středoškolské vzdělání  vysokoškolské vzdělání

v oboru:

- ekonomickém  sociálně-právním  
 sociálně-pedagogickém  zdravotnickém  
 jiném (uveďte): \_\_\_\_\_

10. Vedoucí sociálního zařízení pro seniory by měl, podle Vašeho názoru, být:

Očíslujte dle důležitosti číslicí 1 – 9 (velmi důležité - naprosto nedůležité).

- laskavý  dobrý hospodář  
 hodný  komunikativní  
 empatický  asertivní  
 rozhodný  umět naslouchat  
 důsledný  
 jiný (uveďte): \_\_\_\_\_

11. Temperament vedoucího pracovníka by měl být spíše:

- choleric  flegmatik  
 sangvinik  melancholik  nevím

12. Kdo by měl hradit pobyt v sociálním zařízení?

- klient  rodina klienta  
 stát  klient s příspěvím státu  
 jiný (uveďte): \_\_\_\_\_

13. Jaká by měla být, dle Vašeho názoru, výše měsíčního finančního příspěvku klienta v sociálním zařízení?

- 0 Kč  5.000 Kč  10.000 Kč  
 15.000 Kč  20.000 Kč  
 jiná (uveďte): \_\_\_\_\_



14. Jaký pokoj pro seniory byste v sociálním zařízení preferovali?
- jednolůžkový se sociálním zařízením
  - dvoulůžkový se společným sociálním zařízením
  - více lůžkový se společným sociálním zařízením
15. Jakou péči o seniory v sociálním zařízení preferujete?
- celodenní (24 hod)
  - denní (8-12 hod)
  - dle potřeby
  - jinou (uved'te): \_\_\_\_\_
16. Jaký plat by měli dostat ošetřovatelé v těchto zařízeních?
- do 20.000 Kč
  - 20 – 30.000 Kč
  - nad 30.000 Kč
  - jiný (uved'te): \_\_\_\_\_
17. Kde je, podle Vašeho názoru, lepší nechat seniora ve stáří dožít:
- doma
  - v sociálním zařízení
18. Dokázali byste se postarat o seniora v domácím prostředí?
- ano
  - ne
  - nevím

Děkuji Vám za Vaše odpovědi a čas.

## Příloha č. 2 Anketa

---

### Anketa

Zajímá Vás, co s Vámi bude, až zestárnete a budete potřebovat, aby tu byl někdo, kdo se o Vás postará? Mě tato otázka již dlouhou dobu zajímá. Často přemýšlím o lidech, kteří řídí různá zařízení pro seniory. Ráda bych znala Váš názor na vedoucího manažera v sociálních zařízeních. Odpovězte prosím na následující otázky zakroužkováním odpovědí.

Děkuji Anna Hlavoňová

Jste: a) Žena  
b) Muž

Je vám: a) 35 – 45 let  
b) 46 – 55 let  
c) 56 – 65 let  
d) 66 let a výše

Vaše vzdělání je:  
a) Základní  
b) Odborné učiliště bez maturity  
c) Odborné učiliště s maturitou  
d) Středoškolské  
e) Vysokoškolské

Měl by být vedoucí manažer raději:  
a) Žena  
b) Muž

Sociální zařízení by měla být zvlášť pro:  
a) Ženy  
b) Muže

Vedoucí manažer sociálního zařízení by měl mít vzdělání:  
a) Středoškolské  
b) Vysokoškolské

V oboru:  
a) Ekonomie  
b) Zdravotnictví  
c) Managementu  
d) Sociálně-právním

Chtěl(a) byste ve stáří žít v sociálním zařízení:  
a) Ano  
b) Ne

Uměl(a) byste se postarat o seniora v domácím prostředí:  
a) Ano  
b) Ne

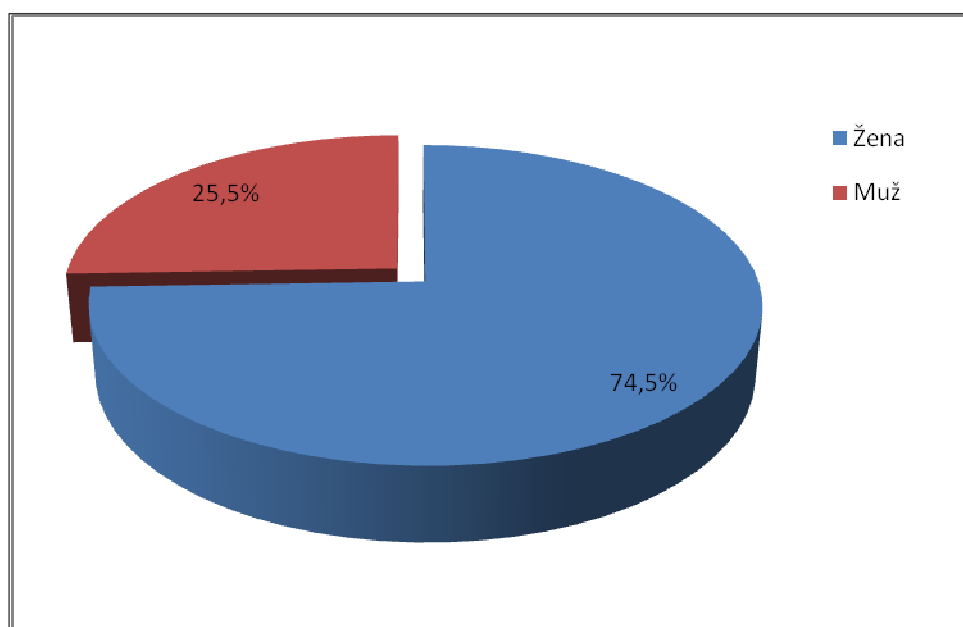
### Příloha č. 3 Tabulkové a grafické znázornění charakteristiky respondentů oslovených dotazníkem

---

Otázka č. 1: **Jste.**

**Tabulka 1 Zastoupení respondentů z pohledu pohlaví**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Žena	70	74,47%
Muž	24	25,53%
<i>celkem</i>	<i>94</i>	<i>100,00%</i>

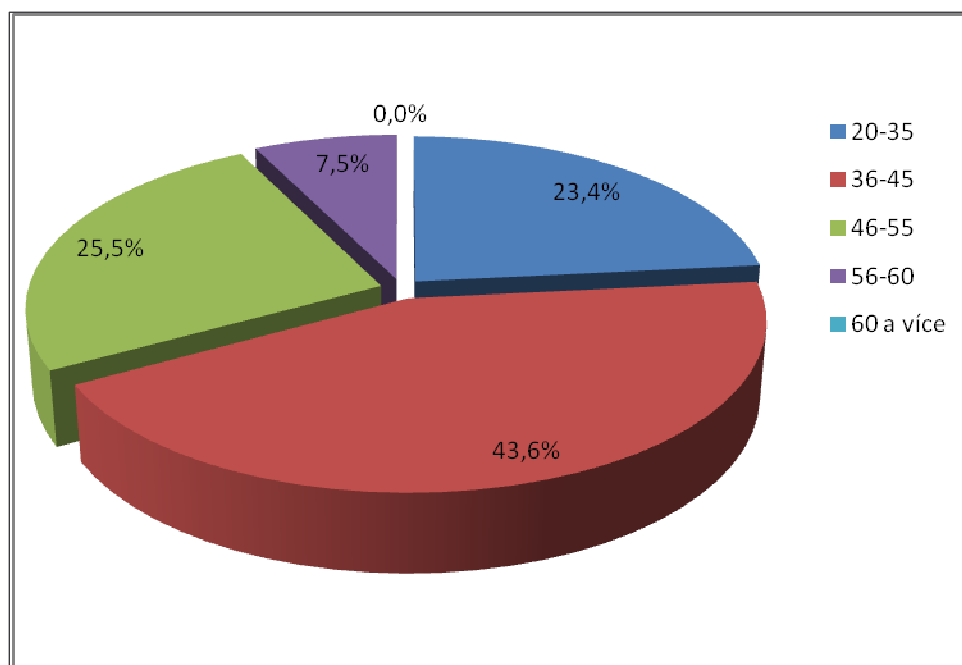


**Graf č. 1 Zastoupení respondentů z pohledu pohlaví**

Otázka č. 2: Patříte do věkové kategorie.

Tabulka 2 Věkové zastoupení respondentů

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
20-35	22	23,40%
36-45	41	43,62%
46-55	24	25,53%
56-60	7	7,45%
60 a více	0	0,00%
<i>Celkem</i>	<i>94</i>	<i>100,00%</i>

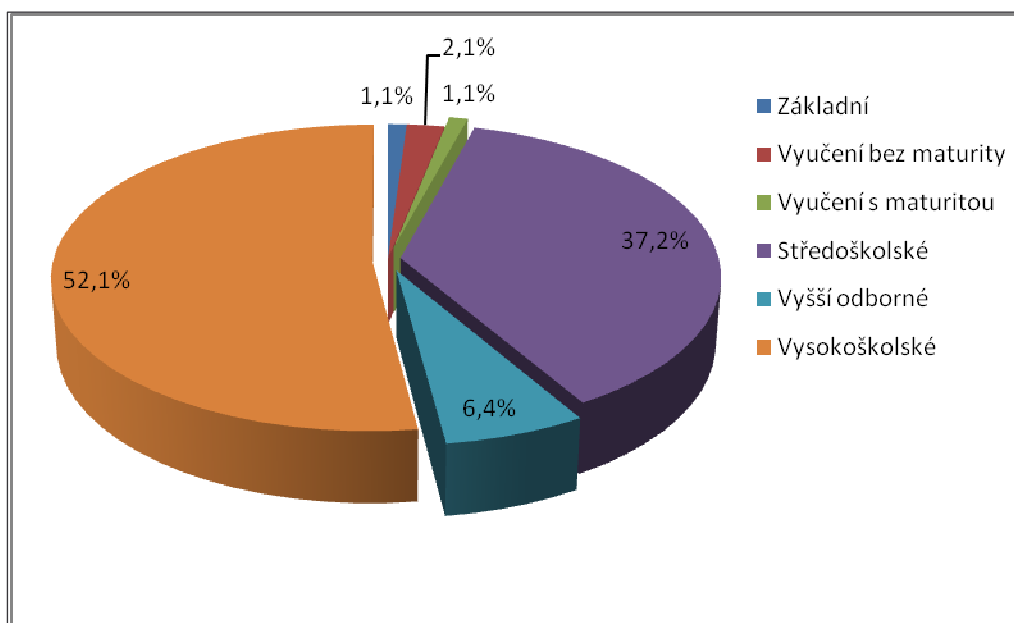


Graf č. 2 Věkové zastoupení respondentů

Otázka č. 3: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je.

Tabulka 3 Vzdělanost respondentů

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	1	1,06%
Vyučení bez maturity	2	2,13%
Vyučení s maturitou	1	1,06%
Středoškolské	35	37,23%
Vyšší odborné	6	6,38%
Vysokoškolské	49	52,13%
<i>Celkem</i>	<i>94</i>	<i>100,00%</i>

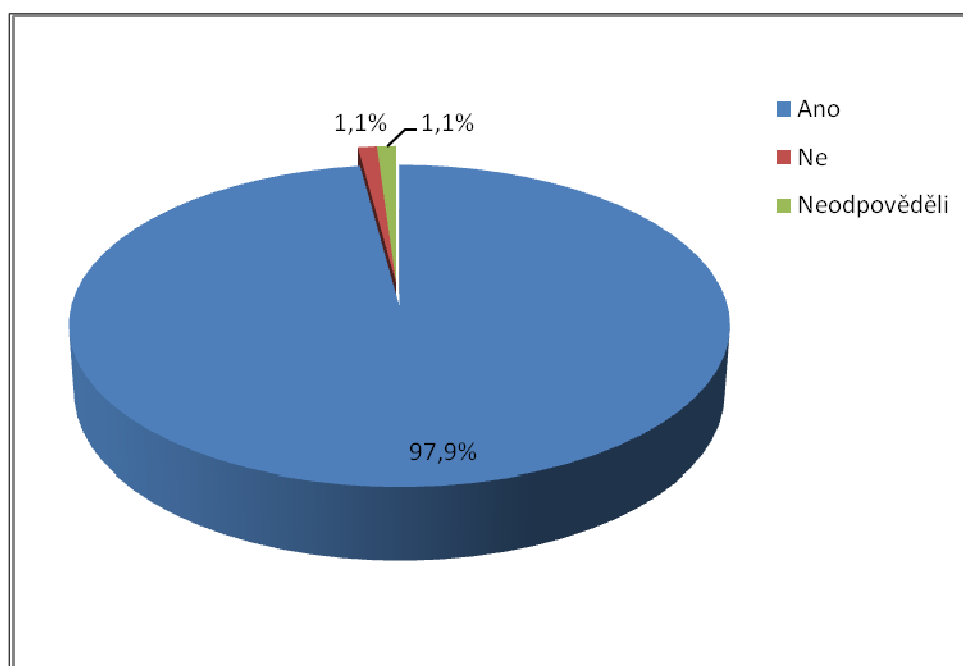


Graf č. 3 Vzdělanost respondentů

Otázka č. 4: **Pracujete.**

**Tabulka 4 Zaměstnanost respondentů**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	92	97,87%
Ne	1	1,06%
Neodpověděli	1	1,06%
<i>Celkem</i>	<i>94</i>	<i>100,00%</i>

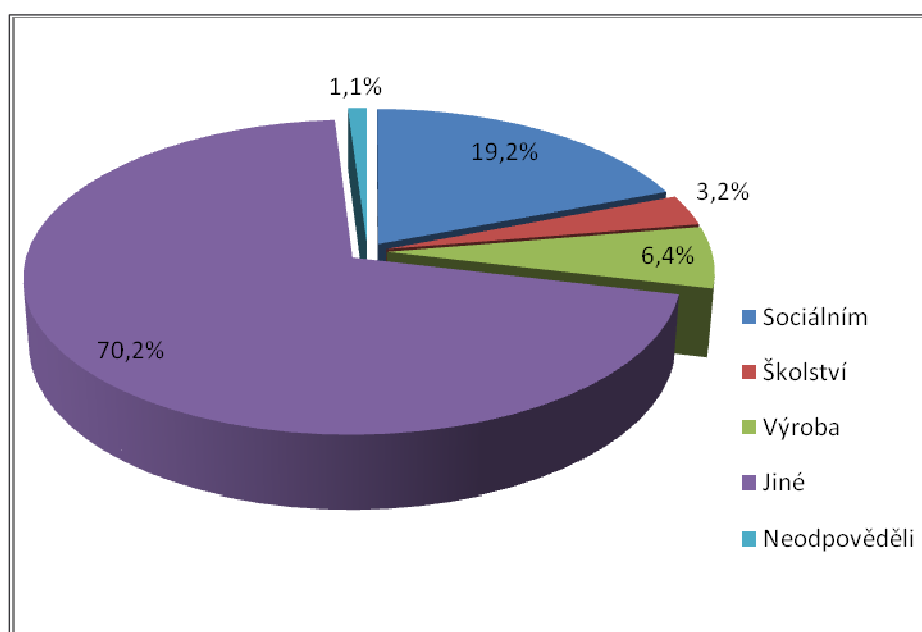


**Graf č. 4 Zaměstnanost respondentů**

Otázka č. 5: Pokud pracujete, v jakém je to oboru.

Tabulka 5 Obor profese respondentů

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Sociálním	18	19,15%
Školství	3	3,19%
Výroba	6	6,38%
Jiné	66	70,21%
Neodpověděli	1	1,06%
<i>Celkem</i>	<i>94</i>	<i>100,00%</i>

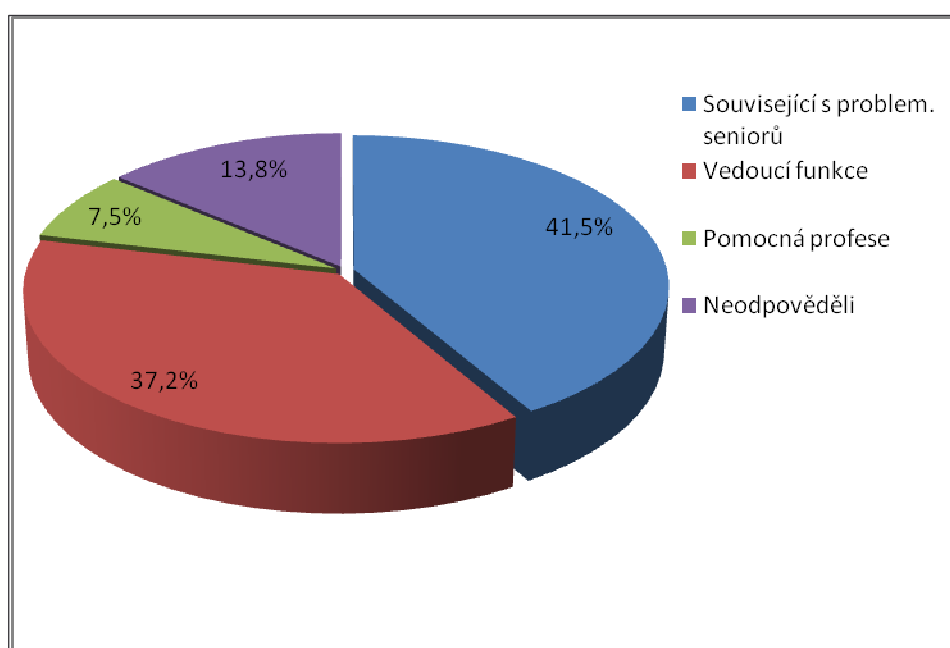


Graf č. 5 Obor profese respondentů

Otázka č. 6: Pracujete jako ...

Tabulka 6 Úsek pracoviště respondentů

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Související s problém. seniorů	39	41,49%
Vedoucí funkce	35	37,23%
Pomocná profese	7	7,45%
Neodpověděli	13	13,83%
<i>Celkem</i>	<i>94</i>	<i>100,00%</i>



Graf č. 6 Úsek pracoviště respondentů

Otázka č. 7: Pokud nepracujete, zajímá vás problematika seniorů.

Tabulka 7 Zájem nezaměstnaných o problematiku seniorů

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	0	0,00%
Ne	1	100,00%
<i>Celkem</i>	<i>1</i>	<i>100,00%</i>



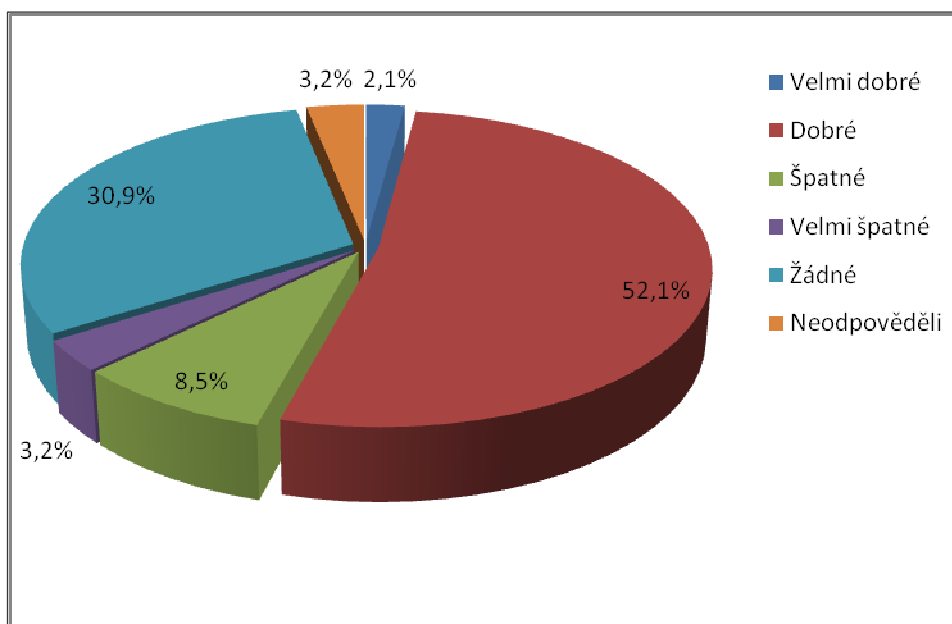
#### Příloha č. 4 Tabulkové a grafické znázornění názorů respondentů na osobnost vedoucího manažera v sociálním zařízení

---

Otázka č. 8: Vaše zkušenosti s vedením sociálního nebo zdravotnického zařízení jsou.

Tabulka 8 Zkušenosti s vedoucími sociálního či zdravotnického zařízení

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi dobré	2	2,13%
Dobré	49	52,13%
Špatné	8	8,51%
Velmi špatné	3	3,19%
Žádné	29	30,85%
Neodpověděli	3	3,19%
<b>Celkem</b>	<b>94</b>	<b>100,00%</b>

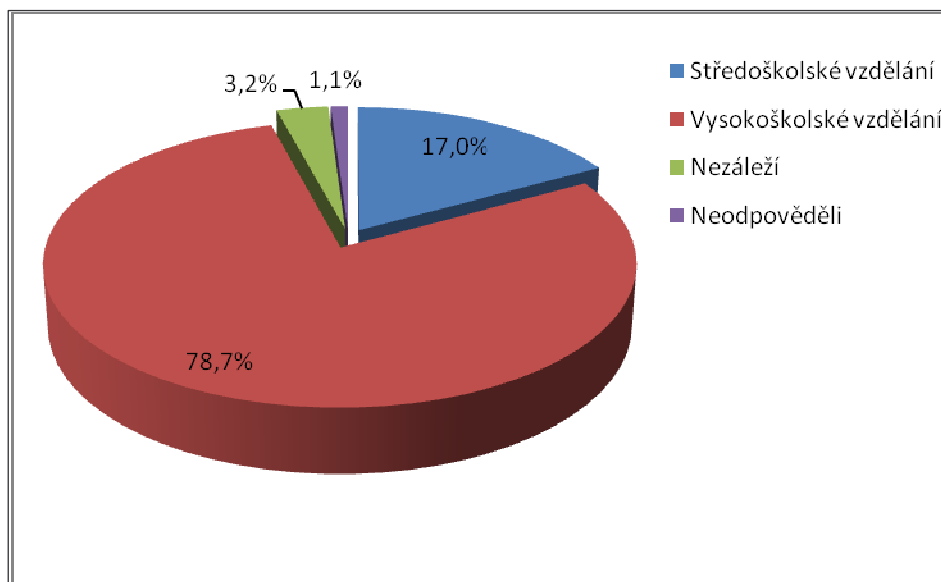


Graf č. 7 Zkušenosti s vedoucími sociálního či zdravotnického zařízení

Otázka č. 9a: Vedoucí sociálního zařízení pro seniory by měl, podle Vašeho názoru, mít.

Tabulka 9 Stupeň vzdělání vedoucího manažera sociálního zařízení

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Středoškolské vzdělání	16	17,02%
Vysokoškolské vzdělání	74	78,72%
Nezáleží	3	3,19%
Neodpověděli	1	1,06%
<i>Celkem</i>	<i>94</i>	<i>100,00%</i>



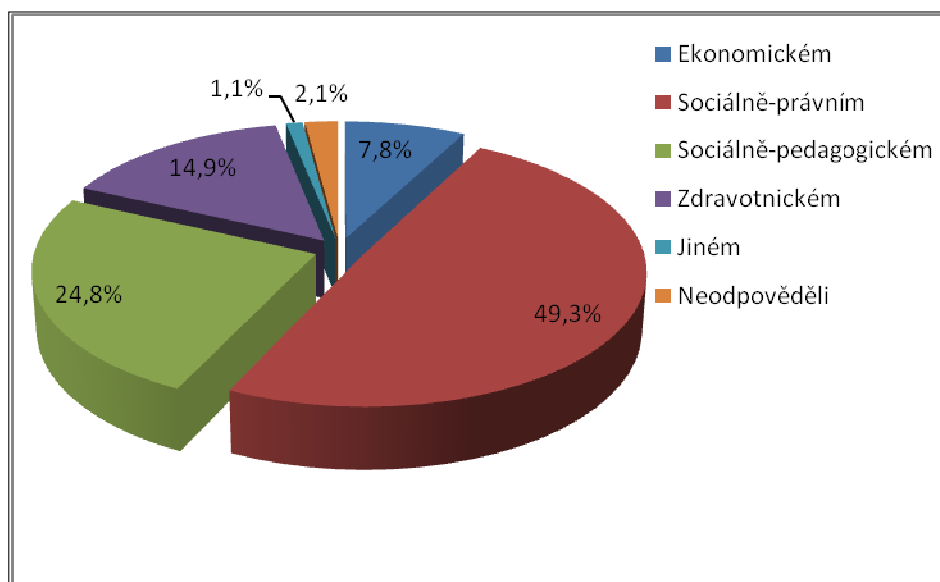
Graf č. 8 Stupeň vzdělání vedoucího manažera v sociálním zařízení

Otázka č. 9b: Vedoucí sociálního zařízení pro seniory by měl, podle Vašeho názoru, mít vzdělání v oboru.

Tabulka 10 Obor vzdělání vedoucího manažera v sociálním zařízení

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ekonomickém	7,3*	7,77%
Sociálně-právním	46,3*	49,31%
Sociálně-pedagogickém	23,3*	24,81%
Zdravotnickém	14	14,91%
Jiném	1	1,06%
Neodpověděli	2	2,13%
<i>Celkem</i>	<i>93,9</i>	<i>100,00%</i>

\* 25 respondentů označilo více než jednu možnost odpovědi uvedenou v dotazníku

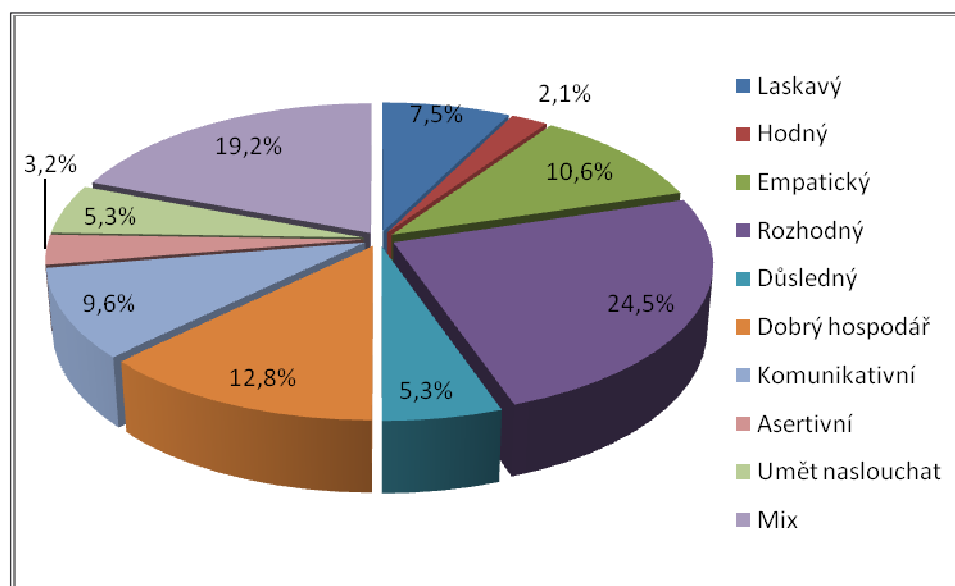


Graf č. 9 Obor vzdělání vedoucího manažera v sociálním zařízení

Otázka č. 10: Vedoucí sociálního zařízení pro seniory by měl, podle Vašeho názoru, být.

Tabulka 11 Nejvýznamnější vlastnost vedoucího sociálního zařízení

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Laskavý	7	7,45%
Hodný	2	2,13%
Empatický	10	10,64%
Rozhodný	23	24,47%
Důsledný	5	5,32%
Dobrý hospodář	12	12,77%
Komunikativní	9	9,57%
Asertivní	3	3,19%
Umět naslouchat	5	5,32%
Mix	18	19,15%
<i>Celkem</i>	<i>94</i>	<i>100,00%</i>

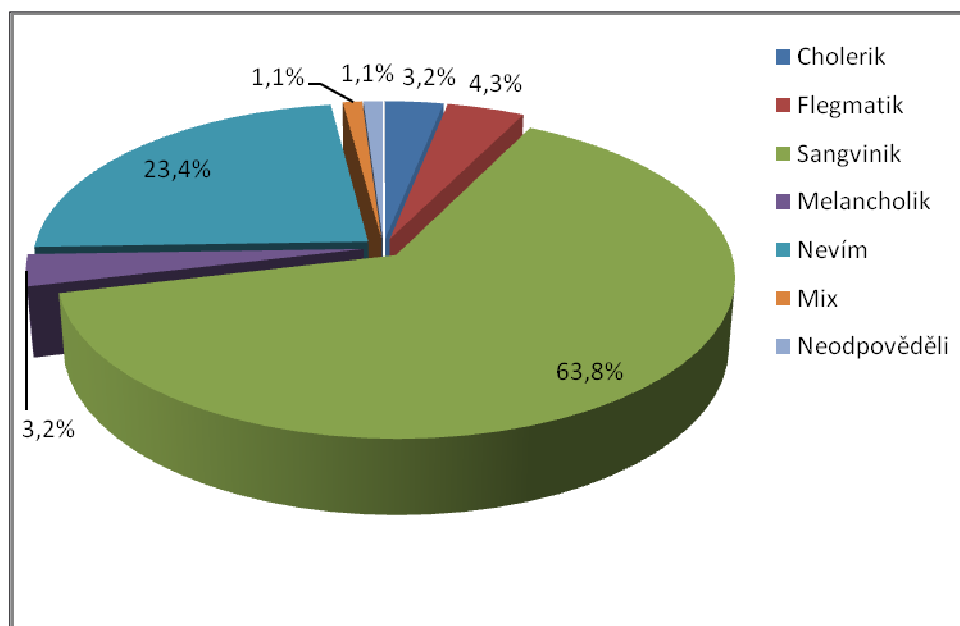


Graf č. 10 Nejvýznamnější vlastnost vedoucího sociálního zařízení

Otázka č. 11: Temperament vedoucího pracovníka by měl být spíše.

Tabulka 12 Temperament vedoucího pracovníka

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Cholerik	3	3,19%
Flegmatik	4	4,26%
Sangvinik	60	63,83%
Melancholik	3	3,19%
Nevím	22	23,40%
Mix	1	1,06%
Neodpověděli	1	1,06%
<i>Celkem</i>	<i>94</i>	<i>100,00%</i>



Graf č. 11 Temperament vedoucího pracovníka

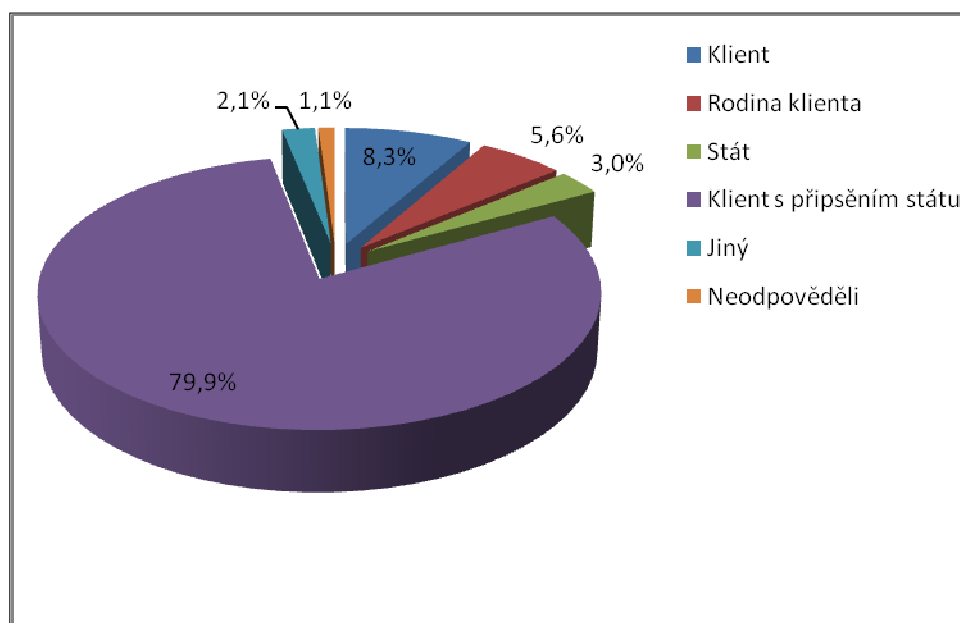
## Příloha č. 5 Tabulkové a grafické znázornění názorů respondentů na pobyt seniorů v sociálních zařízeních

Otázka č. 12: Kdo by měl hradit pobyt v sociálním zařízení.

Tabulka 13 Hrazení pobytu v sociálním zařízení

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Klient	7,8*	8,31%
Rodina klienta	5,3*	5,64%
Stát	2,8*	2,98%
Klient s příspěvím státu	75	79,87%
Jiný	2	2,13%
Neodpověděli	1	1,06%
<i>Celkem</i>	<i>93,9</i>	<i>100,00%</i>

\* 7 respondentů označilo více než jednu možnost odpovědi uvedenou v dotazníku



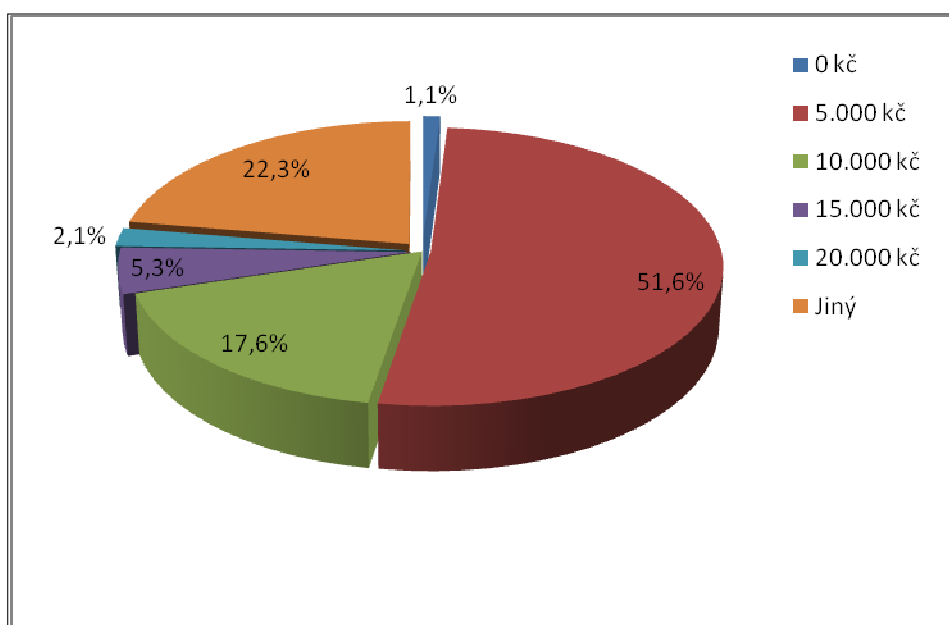
Graf č. 12 Hrazení pobytu v sociálním zařízení

Otázka č. 13: **Jaká by měla být, dle Vašeho názoru, výše měsíčního finančního příspěvku klienta v sociálním zařízení.**

**Tabulka 14 Výše finančního příspěvků v sociálním zařízení**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
0 Kč	1	1,06%
5.000 Kč	48,5*	51,60%
10.000 Kč	16,5*	17,55%
15.000 Kč	5	5,32%
20.000 Kč	2	2,13%
Jiný	21	22,34%
<i>Celkem</i>	<i>94</i>	<i>100,00%</i>

\* 1 respondent označil více než jednu možnost odpovědi uvedenou v dotazníku

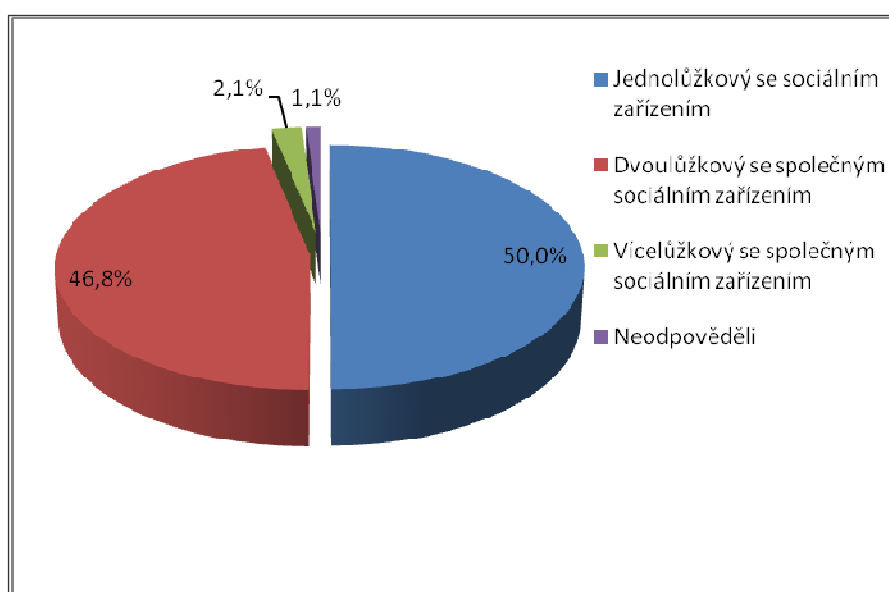


**Graf č. 13 Výše finančního příspěvků v sociálním zařízení**

Otázka č. 14: **Jaký pokoj pro seniory byste v sociálním zařízení preferovali.**

**Tabulka 15 Typ pokoje v sociálním zařízení**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Jednolůžkový se sociálním zařízením	47	50,00%
Dvoulůžkový se společným sociálním zařízením	44	46,81%
Vícenůžkový se společným sociálním zařízením	2	2,13%
Neodpověděli	1	1,06%
<i>Celkem</i>	94	100,00%



**Graf č. 14 Typ pokoje v sociálním zařízení**

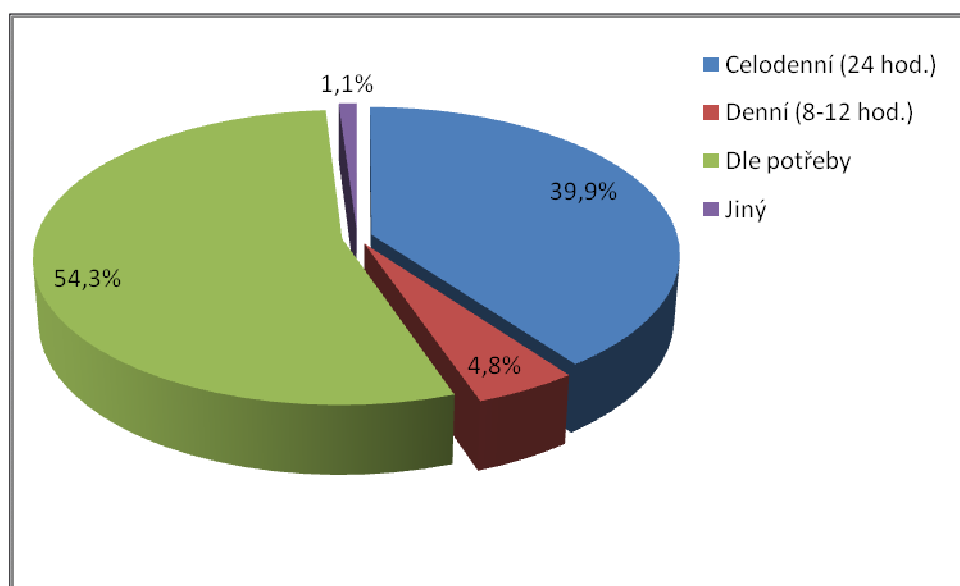


Otázka č. 15: Jakou péči o seniory v sociálním zařízení preferujete.

Tabulka 16 Typ péče o seniory

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Celodenní (24 hod.)	37,5*	39,89%
Denní (8-12 hod.)	4,5*	4,79%
Dle potřeby	51	54,26%
Jiný	1	1,06%
<i>Celkem</i>	<i>94</i>	<i>100,00%</i>

\* 2 respondenti označili více než jednu možnost odpovědi uvedenou v dotazníku

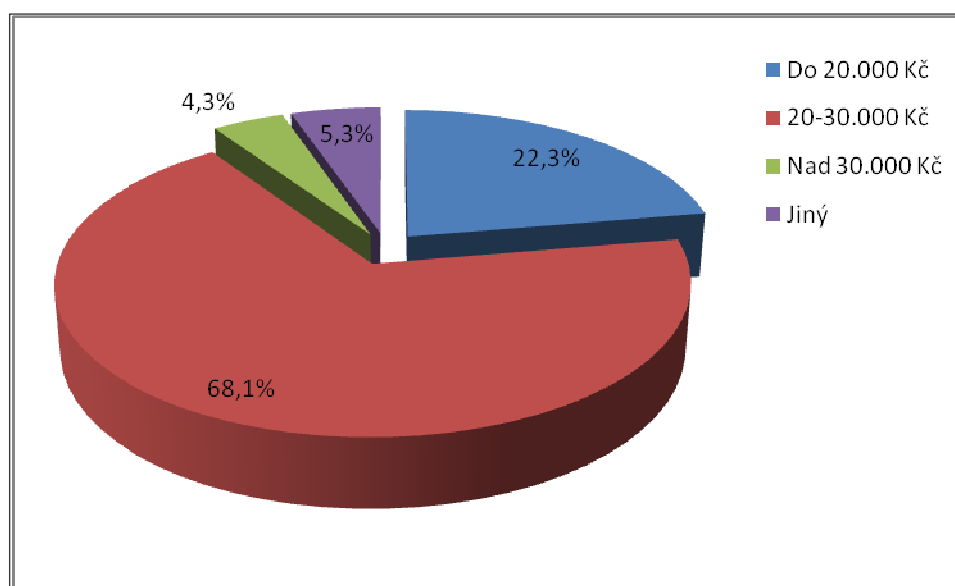


Graf č. 15 Typ péče o seniory

Otázka č. 16: Jaký plat by měli dostat ošetřovatelé v těchto zařízeních.

Tabulka 17 Plat ošetřovatelů v sociálních zařízeních

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do 20.000 Kč	21	22,34%
20-30.000 Kč	64	68,09%
Nad 30.000 Kč	4	4,26%
Jiný	5	5,32%
<i>Celkem</i>	<i>94</i>	<i>100,00%</i>



Graf č. 16 Plat ošetřovatelů v sociálních zařízeních

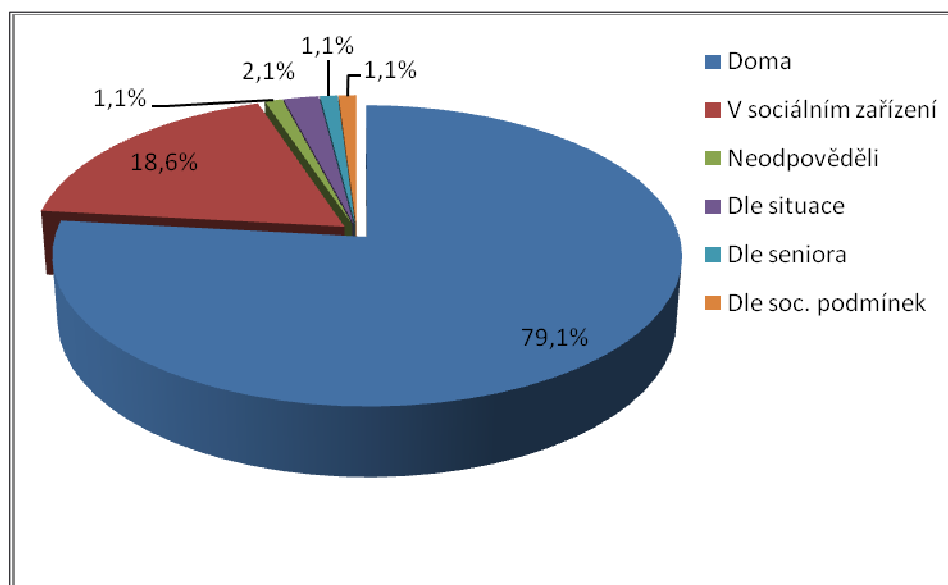
## Příloha č. 6 Tabulkové a grafické znázornění názorů respondentů na možnosti pečování o seniora

Otázka č. 17: Kde je, podle Vašeho názoru, lepší nechat seniora ve stáří dožít.

Tabulka 18 Místo dožití seniora

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Doma	71,5*	76,06%
V sociálním zařízení	17,5*	18,62%
Neodpověděli	1	1,06%
Dle situace	2	2,13%
Dle seniora	1	1,06%
Dle soc. podmínek	1	1,06%
<i>Celkem</i>	<i>94</i>	<i>100,00%</i>

\* 1 respondent označil více než jednu možnost odpovědi uvedenou v dotazníku

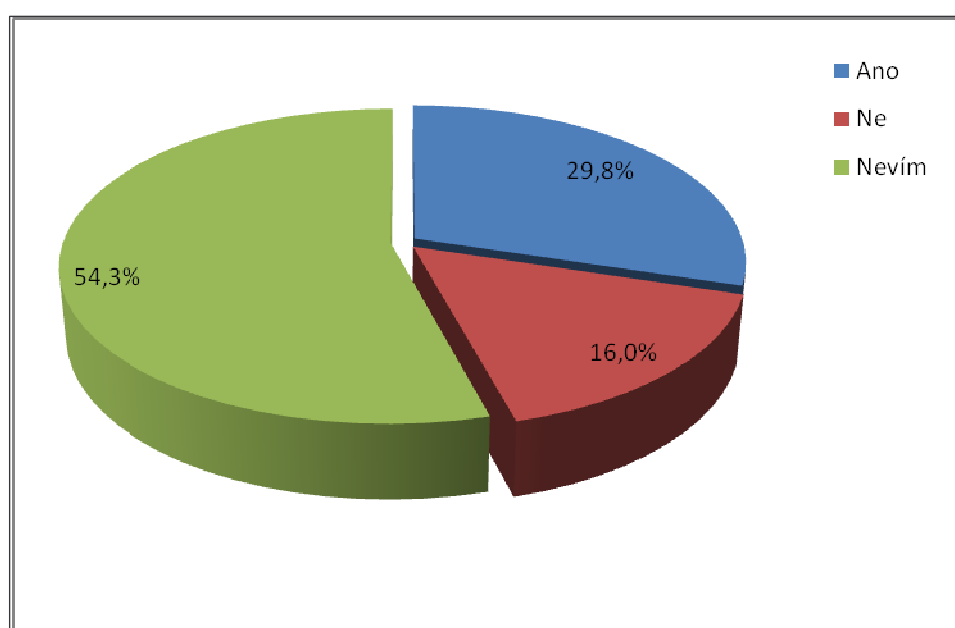


Graf č. 17 Místo dožití seniora

Otázka č. 18: **Dokázali byste se postarat o seniora v domácím prostředí.**

**Tabulka 19** Schopnost pečování o seniora v domácím prostředí

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	28	29,79%
Ne	15	15,96%
Nevím	51	54,26%
<i>Celkem</i>	<i>94</i>	<i>100,00%</i>



**Graf č. 18** Schopnost pečování o seniora v domácím prostředí

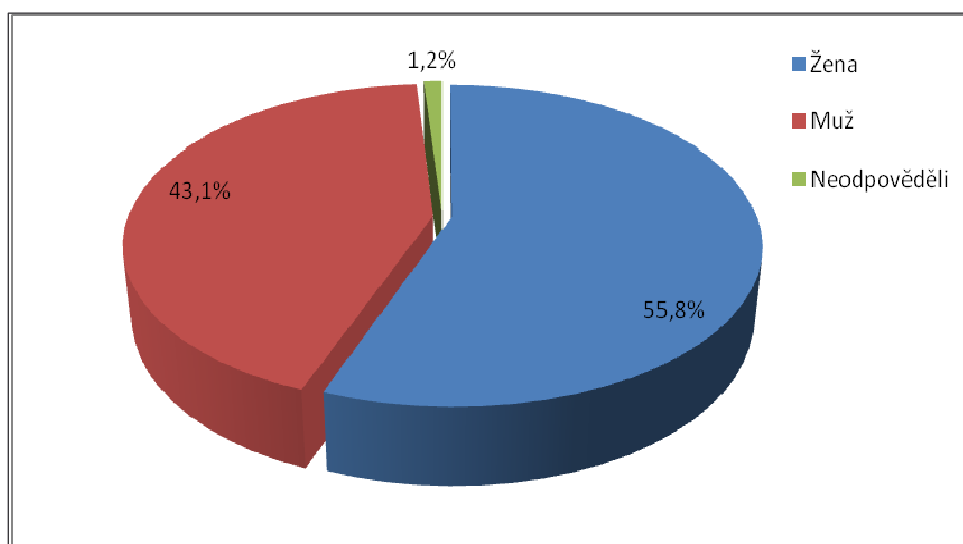
## Příloha č. 7 Tabulkové a grafické zpracování popisující charakteristiku respondentů oslovených anketou

---

Otázka č. 1: Jste.

**Tabulka 20 Zastoupení respondentů z hlediska pohlaví**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Žena	97	55,75%
Muž	75	43,10%
Neodpověděli	2	1,15%
<i>celkem</i>	<i>174</i>	<i>100,00%</i>

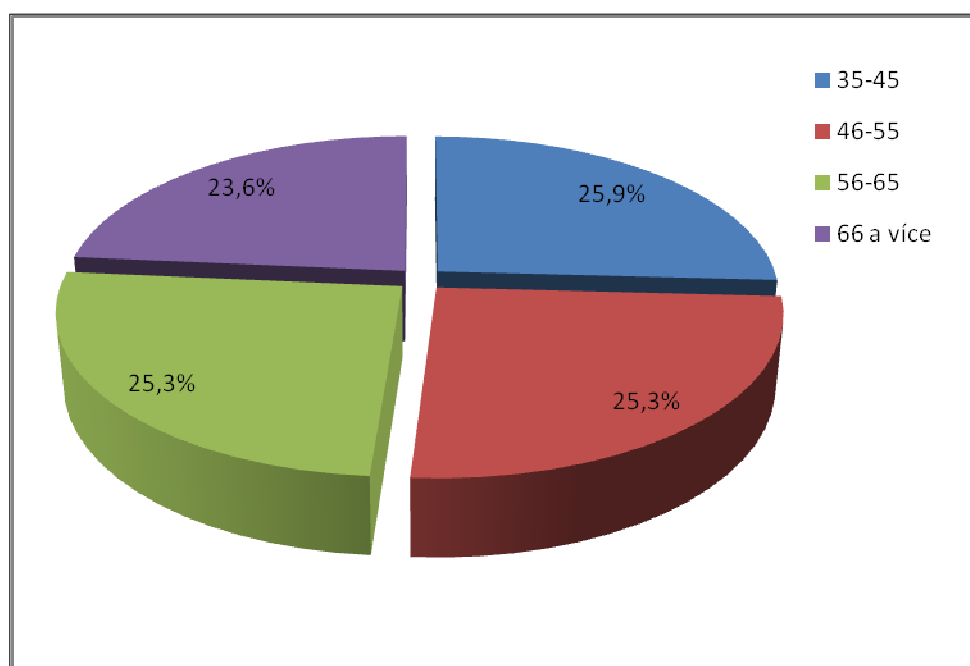


**Graf č. 19 Zastoupení respondentů z hlediska pohlaví**

Otázka č. 2: **Je vám.**

**Tabulka 21** Věkové rozmezí respondentů

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
35-45	45	25,86%
46-55	44	25,29%
56-65	44	25,29%
66 a více	41	23,56%
<i>Celkem</i>	<i>174</i>	<i>100,00%</i>

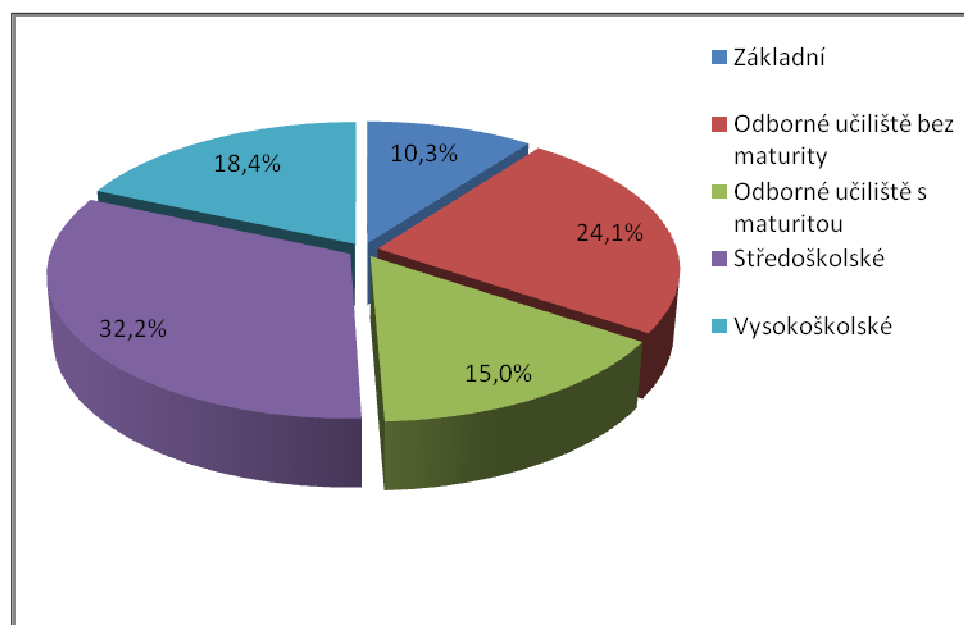


**Graf č. 20** Věkové rozmezí respondentů

Otázka č. 3: Vaše vzdělání je.

Tabulka 22 Typ vzdělání respondentů

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	18	10,34%
Odborné učiliště bez maturity	42	24,14%
Odborné učiliště s maturitou	26	14,94%
Středoškolské	56	32,18%
Vysokoškolské	32	18,39%
<i>Celkem</i>	<i>174</i>	<i>100,00%</i>



Graf č. 21 Typ vzdělání respondentů

## Příloha č. 8 Tabulkové a grafické znázornění názorů respondentů ankety na osobnost vedoucího manažera v sociálním zařízení

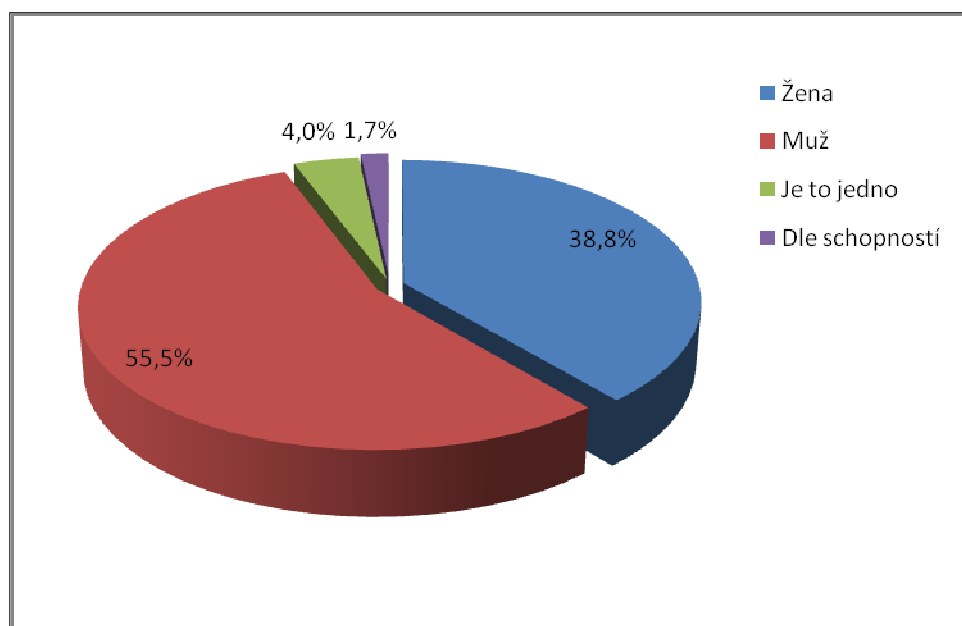
---

Otázka č. 4: Měl by být vedoucí manažer raději.

Tabulka 23 Pohlaví vedoucího manažera v sociálním zařízení

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Žena	67,5*	38,79%
Muž	96,5*	55,46%
Je to jedno	7	4,02%
Dle schopností	3	1,72%
<i>Celkem</i>	<i>174</i>	<i>100,00%</i>

\* 9 respondentů označilo více než jednu možnost odpovědi uvedenou v anketním lístku



Graf č. 22 Pohlaví vedoucího manažera v sociálním zařízení

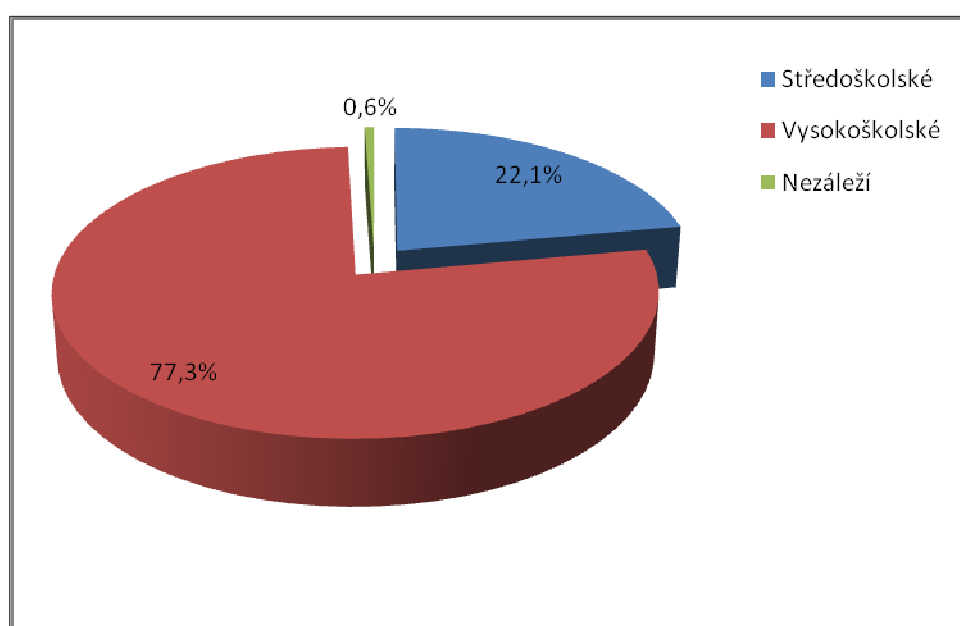


Otázka č. 6: Vedoucí manažer sociálního zařízení by měl mít vzdělání.

Tabulka 24 Vzdělání vedoucího manažera

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Středoškolské	38,5*	22,13%
Vysokoškolské	134,5*	77,30%
Nezáleží	1	0,57%
<i>Celkem</i>	<i>174</i>	<i>100,00%</i>

\* 1 respondent označil více než jednu možnost odpovědi uvedenou v anketním lístku



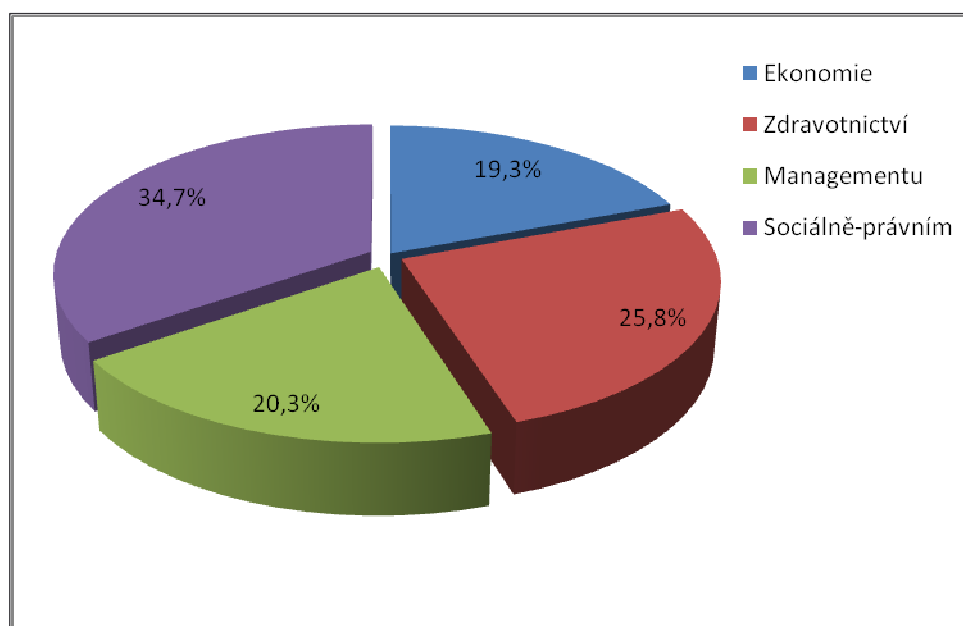
Graf č. 23 Vzdělání vedoucího manažera

Otázka č. 7: V oboru.

**Tabulka 25** Obor vzdělání vedoucího manažera

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ekonomie	33,5*	19,26%
Zdravotnictví	44,8*	25,76%
Managementu	35,3*	20,30%
Sociálně-právním	60,3*	34,68%
<i>Celkem</i>	<i>173,9</i>	<i>100,00%</i>

\* 22 respondentů označilo více než jednu možnost odpovědi uvedenou v anketním lístku



**Graf č. 24** Obor vzdělání vedoucího manažera

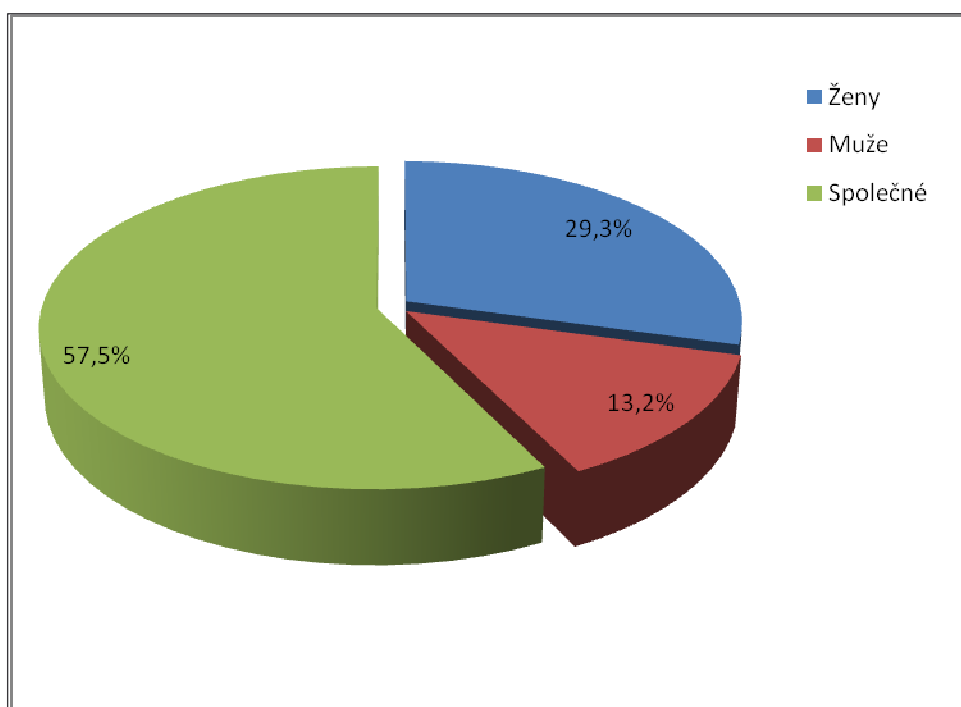
**Příloha č. 9 Tabulkové a grafické znázornění názorů respondentů na sociální zařízení a péči o seniora**

---

Otázka č. 5: Sociální zařízení by měla být zvláště pro.

**Tabulka 26 Sociální zařízení podle pohlaví**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ženy	51	29,31%
Muže	23	13,22%
Společné	100	57,47%
<i>Celkem</i>	<i>174</i>	<i>100,00%</i>

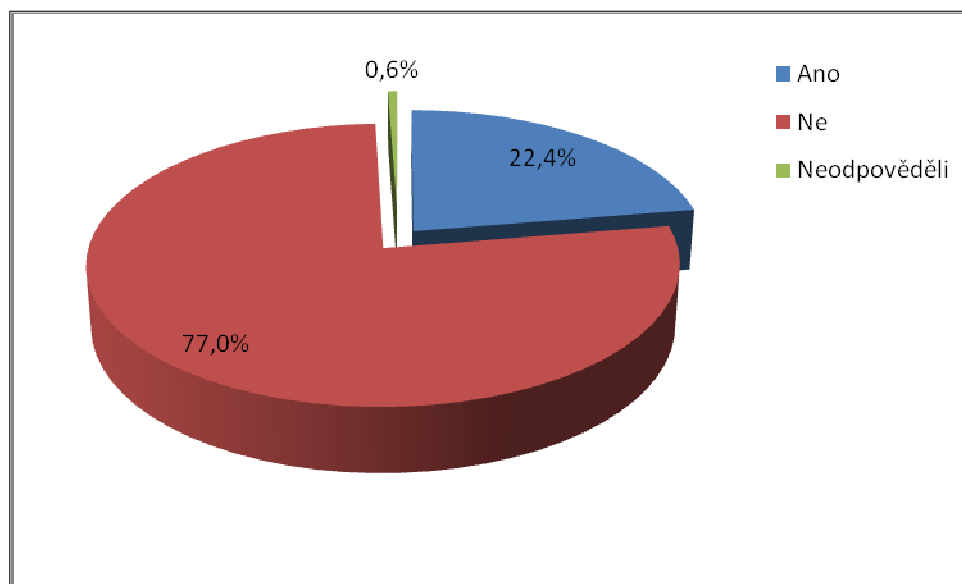


**Graf č. 25 Sociální zařízení podle pohlaví**

Otázka č. 8: Chtěl(a) byste ve stáří žít v sociálním zařízení.

Tabulka 27 Přání žití v sociálním zařízení

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	39	22,41%
Ne	134	77,01%
Neodpověděli	1	0,57%
<i>Celkem</i>	<i>174</i>	<i>100,00%</i>

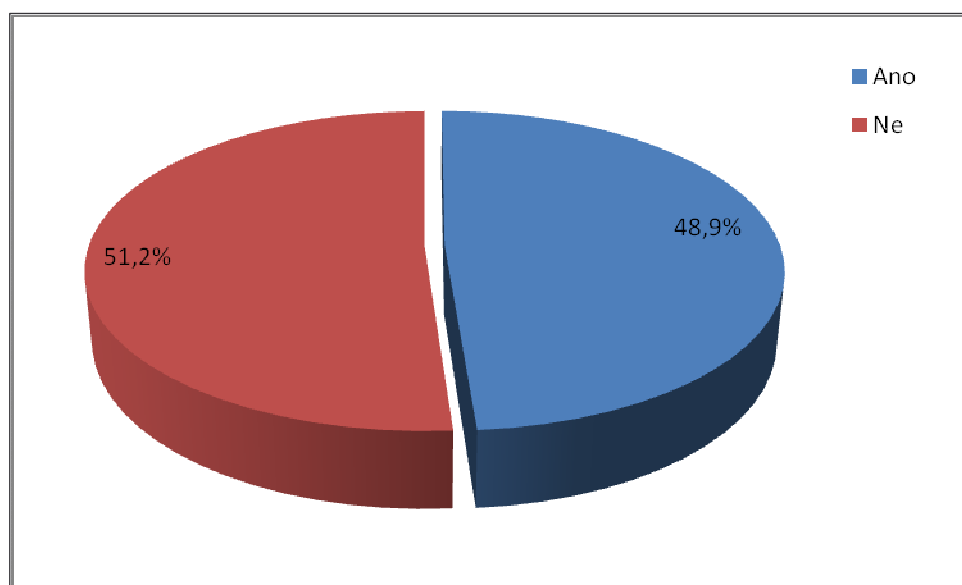


Graf č. 26 Přání žití v sociálním zařízení

Otázka č. 9: Uměl(a) byste se postarat o seniora v domácím prostředí.

Tabulka 28 Možnost pečování o seniora v domácím prostředí

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	85	48,85%
Ne	89	51,15%
<i>Celkem</i>	<i>174</i>	<i>100,00%</i>



Graf č. 27 Možnost pečování o seniora v domácím prostředí

## **Příloha č. 10 Rozhovory**

---

**Otázka:** „*Jak dlouho pracujete na pozici vedoucího manažera – ředitele Vašeho sociálního zařízení?*“

**Odpověď: LD:** „Jako vedoucí sociálního zařízení pracuji 10 roků, avšak v tomto zařízení pracuji již od samého počátku, tedy 17 roků.“

**IM:** „23 let.“

**TD:** „3,5 roku.“

**Otázka:** „*Jaké je vaše vzdělání?*“

**Odpověď: LD:** „Moje vzdělání je středoškolské v oboru ekonomie.“

**IM:** „Vzdělání mám středoškolské v oboru zdravotní sestra a mám pomaturitní specializační studium.“

**TD:** „Mám vystudovanou VOŠ sociální, VŠ – PDF MU Brno sociální pedagogika a VŠ - CMTF Olomouc obor křesťanská výchova.“

**Otázka:** „*Jaká je struktura Vašeho zařízení. Kolik organizačních jednotek ji tvoří?*“

**Odpověď: LD:** „Penzion pro důchodce Ivančice je příspěvková organizace zřízená městem Ivančice. Svůj provoz zahájila v roce 1995. Dne 1. 7. 2008 byl Penzion pro důchodce Ivančice transformován v souladu s novým zákonem o sociálních službách č. 108/2006 Sb. na dům s pečovatelskou službou. Dům s pečovatelskou službou je určen k trvalému bydlení pro starší a zdravotně postižené občany, příjemce starobního nebo plného invalidního důchodu, jejichž zdravotní stav nevyžaduje komplexní ústavní péči, avšak pro zajištění některých potřeb z důvodu vyššího věku nebo zdravotního stavu potřebují pomoc nebo péči jiné osoby. Tato pomoc je v domě s pečovatelskou službou poskytována formou ubytování a pečovatelské služby. Bydlení je poskytováno na základě uzavřené nájemní smlouvy. V tomto domě je celkem 62 bytových jednotek. Pokud chápeme organizační jednotku jako provozy, které zajišťují všechny potřeby seniorů, pak těchto organizačních jednotek je osm, tj. ubytování, kuchyň, praní, správa domu, úklid, hospodaření se všemi prostory v domě, silniční a motorová doprava, hostinské služby.“

**IM:** „Naše zařízení má 3 organizační jednotky, kterými jsou - ředitel, ekonomický úsek a zdravotně-sociální úsek.“

**TD:** „V čele je ředitel, pod ním jeho zástupce, který je zároveň vedoucím provozně technického úseku (tam patří uklízečky, vrátní, údržbáři, kuchařky, pracovnice

z prádelny), dále je jedna vedoucí zdravotnického úseku (ta má pod sebou 4 úsekové sestry, rehabilitační pracovnice, ergoterapeutky, pracovníky sociálních služeb), dále jsou zde 2 sociální pracovnice, jedna administrativní pracovnice, ekonom, mzdová účetní).“

**Otázka:** „*Můžete uvést, kdo je součástí vedení Vašeho sociálního zařízení?*“

**Odpověď:** **LD:** „Ve vedení jsem sama. Nemám žádného zástupce. V případě mé nepřítomnosti zajišťuje zástup zřizovatel.“

**IM:** „Ředitel, ekonomka, vedoucího aktivizace a vedoucí zdravotnictví.“

**TD:** „Ředitel, vedoucí zdravotnického úseku, vedoucí provozně-technického úseku a ekonom.“

**Otázka:** „*Jaký styl řízení preferuje?*“

**Odpověď:** **LD:** „Preferuji demokratický styl řízení s akcentem na důslednost.“

**IM:** „Koučování.“

**TD:** „Pozitivní a otevřený.“

**Otázka:** „*Kdo je ve Vašem zařízení zodpovědný, za výběr pracovníků, jejich rozmisťování, prohlubování vzdělávání a další agendu v rámci řízení lidských zdrojů?*“

**Odpověď:** **LD:** „Vše je součástí mé náplně práce, tedy vedoucího manažera zařízení.“

**IM:** „Personalistka, vedoucí zdravotního odboru.“

**TD:** „Především ředitel a vedoucí jednotlivých úseku.“

**Otázka:** „*Kolik má vaše sociální zařízení celkem pracovníků? Kolik z nich pracuje v oblasti přímé péče?*“

**Odpověď:** **LD:** „Toto zařízení má celkem 10 zaměstnanců. V přímé péči máme však pouze jednoho.“

**IM:** „Naše zařízení má celkem 74 pracovníků, v přímé péči jich pracuje 41.“

**TD:** „Máme celkem 74 zaměstnanců, z toho v přímé péči je 46.“

**Otázka:** „*Máte vyčleněného pracovníka pro projektovou činnost zaměřenou na získávání finančních prostředků pro Vaši organizaci?*“

**Odpověď:** **LD:** „Nemáme.“

**IM:** „Nemáme.“

**TD:** „Ne.“

**Otázka:** „*Můžete pohovořit o systému vzdělávání vašich pracovníků?*“

**Odpověď: LD:** „Já sama provádím osvětu z nově získaných informací, co se týká změny zákonů, organizačních změn, technických změn a poskytuji obecné informace. Co se týče odborných školení v rámci BOZP, hygienické minimum atd. zveme odborníky pro toto školení.“

**IM:** „V našem zařízení praktikujeme vzdělávání pomocí vzdělávacího programu Cygnus.“ (Cygnus je akreditovaný vzdělávací program s tématem Individuální plánování péče poskytuje ucelené informace o zásadách a pravidlech při plánování a dokumentování sociálních služeb. pozn. autora)

**TD:** „Využíváme agentur zabývajících se školením zaměstnanců a sami též děláme odborné konference zaměřené na vzdělávání. Individuálně se též odborně proškolují rehabilitační pracovníce, sociální pracovníce, účetní, řidiči. Též jsou proškolení zaměstnanci v oblasti BOZP a PO.“

**Otázka:** „*Jaké formy motivace u Vašich pracovníků volíte?*“

**Odpověď: LD:** „Jsem přesvědčená o tom, že jednou z hlavních motivací je slušné zacházení s personálem, domácí prostředí, empatický přístup. Také vím, že pokud člověk tuto práci nemá rád, nemůže ji vykonávat. Ze zkušenosti se mi osvědčilo, že lidé dělají pro lidi, ne pro peníze. Motivovat penězi v tomto oboru nelze, ale to co dostávají, dostávají pravidelně.“

**IM:** „Pochvala, finanční odměna.“

**TD:** „Motivujeme klidným a příjemným pracovním prostředím, zaměstnaneckými výhodami, např. FKSP a též mimotarifními složkami platu.“

**Otázka:** „*Jaké máte zkušenosti se získáváním nových pracovníků pro Vaše zařízení?*“

**Odpověď: LD:** „Mám výhodu, že bydlím v místě pracoviště, lidi většinou znám, a nemám problém s jejich získáváním pro tuto činnost.“

**IM:** „Nemáme problém v získávání nových pracovníků. O tuto práci je stále zájem.“

**TD:** „Dobré. Jelikož je zde dobré pracovní prostředí, je o práci v našem zařízení velký zájem, kdy poptávka převyšuje mnohanásobně naši nabídku.“

**Otázka:** „*Splňují Vaši zaměstnanci, jako pracovníci v oblasti přímé péče, tak i ostatní požadované vzdělání?*“

**Odpověď: LD:** „Ano.“

**IM:** „Ano.“

**TD:** „Ano.“



**Otázka:** „Zajímalo by mě, jaká pozitiva a negativa vidíte v oblasti lidských zdrojů ve Vašem zařízení?“

**Odpověď: LD:** „Mám přímou zpětnou vazbu, jsem v centru dění, kancelář mám v budově penzionu a co slíbím, musím splnit. Žádná negativa nevidím.“

**IM:** „Pozitiva – v našem zařízení vidím, že máme kvalitní tým. Negativum – je málo financí.“

**TD:** „To je tak filosofická otázka, že těžko odpovědět. Určitě převažují pozitiva z dobře provedené práce, pocit naplnění uspokojení, negativa spatřuji v náročnosti práce s lidmi a v nebezpečí syndromu vyhoření.“

**Otázka:** „Pohovořte, prosím, jaký postup je u Vás zaveden v případě porušení pracovních povinností zaměstnanců a jaký postup v případě výborných pracovních výkonů?“

**Odpověď: LD:** „Co se týče porušení pracovních povinností, postupujeme dle zákoníku práce, tj. napomenutí. Já se však většinou snažím domluvit. V případě výborných pracovních výkonů praktikuji ústní pochvalu před klienty a ostatním personálem.“

**IM:** „Při porušení pracovní povinností postupujeme podle zákoníku práce, tj. napomenutí. Při výborných výsledcích následuje ústní pochvala.“

**TD:** „Snažím se jít na věc pozitivně, čili nejprve domluva, poté písemná výtka... a konče výpovědí. V případě pozitivním pochvala a finanční odměna.“

**Otázka:** „Spolupracujete s dalšími externími pracovníky? Pokud ano pohovořte, prosím, o jaké se jedná.“

**Odpověď: LD:** „Nejčastější a největší spolupráce je s účetní. Jinak sjednávám příležitostné služby, např. malování, údržba domu, odborné technické práce.“

**IM:** „Ano. Vzhledem k charakteru klientů v našem zařízení je nutnost spolupracovat s oddělením neurologie, psychiatrie a internou.“

**TD:** „Jedná se především o lékaře specialisty, psychologa, kněze, studenti sociálních oborů a dobrovolníci.“

**Otázka:** „Máte zkušenosti ve Vašem zařízení s dobrovolníky?“

**Odpověď: LD:** „Ne. 75 % klientů má rodiny, které je navštěvují a tito s námi spolupracují.“

**IM:** „Ne.“

**TD:** „Máme, ale moc se to neosvědčilo, byl malý zájem, takže organizovaně je zde nemáme, ale občas se někdo nabídne. Většinou využívám studenty.“

**Otázka:** „*Kolik uživatelů máte v současné době ve Vašem zařízení? Jste plně kapacitně využiti?*“

**Odpověď: LD:** „V současné době máme 78 klientů. Kapacita našeho zařízení činí 80 lůžek. Dalo by se říci, že jsme plně využiti.“

**IM:** „V současné době máme 120 klientů. Kapacitně jsme plně využiti.“

**TD:** „V současné době máme 102 uživatelů, jelikož v minulém týdnu 3 zemřeli. V příštím týdnu ale již bude stav plný, tj. 105 uživatelů.“

**Otázka:** „*Je o Vaši službu velký zájem? Můžete uvést aktuální počet evidovaných zájemců?*“

**Odpověď: LD:** „Ano, o naše služby je velký zájem. Máme 80 evidovaných zájemců.“

**IM:** „Ano je velký zájem. Aktuální počet je 300 evidovaných zájemců.“

**TD:** „Zájem je obrovský. K 31. 12. 2011 jsme evidovali přes 350 žádostí o umístění.“

**Otázka:** „*Domníváte se, že je v Jihomoravském kraji dostatek zařízení pro seniory?*“

**Odpověď: LD:** „Není dostatek.“

**IM:** „Není dostatek.“

**TD:** „Vzhledem k faktu, že naše populace stárne, vidím počet sociálních zařízení jako nedostačující.“

**Otázka:** „*V čem vidíte v současné době největší problém v rámci poskytování sociálních služeb?*“

**Odpověď: LD:** „Je málo zařízení, která by poskytovalas jak sociální, tak pečovatelskou službu 24 hod. denně.“

**IM:** „Největší problém vidím ve financích.“

**TD:** „V nedostatku finančních prostředků a s tím spojeného nedostatku pracovníků v přímé péči.“

**Otázka:** „*Využíváte ke snižování nákladů a ke zvyšování konkurenceschopnosti metodu Outsourcingu? Pokud ano, jaké produkty nebo služby nakupujete?*“

**Odpověď: LD:** „Jen to nejnnutnější.“

**IM:** „Ne.“

**TD:** „Ne.“

**Otázka:** *„Máte ve vašem zařízení manažera nebo oddělení kvality péče? Pokud ne, uvažujete o zřízení tohoto oddělení a považujete je za potřebné?“*

**Odpověď:** **LD:** „Ne. Zatím jsem o tom neuvažovala.“

**IM:** „Nemáme.“

**TD:** „Ne, neuvažujeme. Standardy kvality poskytovaných služeb prověřila v loňském roce inspekce. Splnili jsme na 86 %. Rovněž uvažujeme o hodnocení kvality ve spolupráci s firmou Hartmann.“