



Zdravotně  
sociální fakulta  
Faculty of Health  
and Social Sciences

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

**Profil manažera v organizacích poskytujících sociální služby**

## **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Studijní program:

**REHABILITACE**

**Autor:** Bc. David Mašát

**Vedoucí práce:** Ing. Radka Prokešová, Ph.D.

České Budějovice 2020

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 11.8.2020

.....

Bc. David Mašát

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat své vedoucí diplomové práce Ing. Radce Prokešové Ph.D. a konzultantce doc. Mgr. et Mgr. Jitce Vackové Ph.D., za čas, který mi věnovaly, za cenné rady, podněty, připomínky a vstřícný přístup při zpracovávání. Dále bych chtěl poděkovat své partnerce Šárce Michalcové za podporu a nápomoc při zpracování praktické části diplomové práce. A v neposlední řadě patří velké dík všem informantům za jejich spolupráci.

# **Profil manažera v organizacích poskytujících sociální služby**

## **Abstrakt**

Profil manažera představuje charakteristiku člověka vykonávajícího manažerskou pozici. V rámci této diplomové práce je profil manažera vztažen na organizace poskytující sociální služby. Tato osoba musí mít vlastnosti, znalosti, dovednosti a kompetence, které zajišťují způsobilost úspěšně vykonávat příslušné pracovní činnosti.

Hlavním cílem práce bylo zjistit a popsat profil manažera v organizacích poskytujících sociální služby v Jihočeském kraji. V relaci na cíl práce byly použity výzkumné otázky, které byly zaměřeny na profil manažera. První výzkumná otázka má za úkol zjistit jaké jsou kompetence, dovednosti, znalosti, vlastnosti a náplň práce manažera v sociální práci. Druhá výzkumná otázka má za cíl zjistit jaký je rozdíl v pracovní náplni manažera v sociálních službách s ohledem na období či den. Poslední výzkumná otázka se ptala na specifika pracovních činností u jednotlivých manažerů v sociálních službách s ohledem na zvolené typy organizací.

Tato diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část popisuje sociální práci, sociální služby, organizace poskytující sociální služby, management a profil manažera. V praktické části je popsána metodika sběru a zpracování dat, způsob realizace výzkumu, charakteristika výzkumného souboru, etická pravidla výzkumu a výsledky výzkumu.

Za pomoci výzkumu byl zevrubně popsán profil manažera v organizacích poskytujících sociální služby. V rámci výzkumu byly detailně rozebrány a popsány vlastnosti, dovednosti, znalosti, kompetence a náplň práce těchto manažerů. Byl vytvořen harmonogram pracovní náplně manažerů v rámci kalendářního roku. Realizovaným výzkumem se sice komplexně neprokázalo, že by byl významný rozdíl mezi vybranými aspekty profilu manažera s ohledem na zvolené typy organizací, ale mezi výsledky se objevilo několik zajímavostí v oblasti pracovní náplně manažerů napříč organizacemi.

Zjištěné informace o profilu manažera v organizacích poskytujících sociální služby budou sloužit pro vytvoření komplexního souboru o managementu v organizacích v sociální oblasti, eventuálně výsledky mohou sloužit jako podnět pro další rozšiřující výzkumy.

**Klíčová slova**

profil manažera; management sociální práce; sociální služby; organizace poskytující sociální služby

# **Manager profile in social services organizations**

## **Abstract**

A manager's profile is a characteristic of a person exercising a managerial position. Within this diploma thesis, the profile of the manager is related to organizations providing social services. This person must have the qualities, knowledge, skills and competences that ensure the ability to carry out the relevant work activities successfully.

The main goal of the work was to find out and describe the profile of a manager in organizations providing social services in the South Bohemian region. In relation to the goal of the work, research questions were used, which were focused on the profile of the manager. The first research question aims to find out what are the competencies, skills, knowledge, characteristics and scope of work of a manager in social work. The second research question aims to find out what the difference in the workload of a manager in social services with respect to the period or day is. The last research question asked about the specifics of work activities for individual managers in social services with regard to selected types of organizations

This diploma thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part describes social work, social services, organizations providing social services, management and the profile of the manager. The practical part describes the methodology of data collection and processing, the method of research implementation, the characteristics of the research group, the ethical rules of research and research results.

With the help of research, the profile of a manager in organizations providing social services was described in detail. Within the research, the characteristics, skills, knowledge, competencies and scope of work of these managers were analysed in detail. A schedule of managers' workload within a calendar year has been created. Although the research did not comprehensively prove that there was a significant difference between selected aspects of the manager's profile with regard to the selected types of organizations, the results revealed several interesting facts in the field of work of managers across organizations.

The information obtained about the profile of the manager in organizations providing social services will be used to create a comprehensive set of management

in organizations in the social field, or the results may serve as a stimulus for further expanding research.

### **Keywords**

manager profile; social work management; social services; organizations providing social services

# Obsah

Úvod .....	11
1 Současný stav .....	12
1.1 Sociální práce.....	12
1.1.1 Cíle a metody sociální práce.....	12
1.2 Sociální služby .....	13
1.2.1 Rozdělení sociálních služeb.....	14
1.3 Organizace poskytující sociální služby .....	27
1.3.1 Organizace neziskového sektoru.....	27
1.4 Management.....	29
1.4.1 Management v sociální oblasti .....	31
1.5 Profil manažera .....	33
1.5.1 Osobnost manažera .....	33
1.5.2 Vlastnosti, znalosti a dovednosti manažera.....	35
1.5.3 Kompetence a autorita manažera .....	36
1.5.4 Pracovní náplň manažera.....	38
1.5.5 Role manažera.....	40
2 Cíl a výzkumné otázky .....	42
2.1 Cíl práce.....	42
2.2 Výzkumné otázky.....	42
2.3 Operacionalizace .....	42
3 Metodologie .....	43
3.1 Popis výzkumné strategie .....	43
3.2 Sběr dat včetně harmonogramu výzkumu .....	43
3.3 Výzkumný soubor .....	44
3.4 Zpracování výzkumu.....	47
3.5 Etika výzkumu .....	48
4 Výsledky .....	49
4.1 Pracovní den .....	49



4.1.1	Pracovní doba .....	50
4.1.2	Typ dne.....	51
4.1.3	Další úvazky .....	52
4.1.4	Porady.....	52
4.1.5	Běžný provoz .....	53
4.2	Náplň práce.....	54
4.2.1	Zajištění financí .....	56
4.2.2	Řízení personálního úseku.....	57
4.2.3	Komplexnost manažera .....	58
4.2.4	Správa sociálních služeb.....	59
4.2.5	Běžný provoz .....	60
4.3	Dovednosti manažera .....	61
4.3.1	Odbornost .....	61
4.3.2	Know-how .....	62
4.3.3	Komplexní přehled.....	63
4.3.4	Práce se zaměstnanci.....	65
4.4	Znalosti manažera .....	66
4.4.1	Komplexnost manažera .....	67
4.4.2	Rovný přístup k zaměstnancům .....	68
4.4.3	Komplexní přehled.....	69
4.4.4	Poskytování sociálních služeb .....	70
4.5	Kompetence manažera .....	71
4.6	Vlastnosti manažera .....	74
4.7	Vlastní pohled na zastávání své pracovní pozice v organizaci .....	76
4.8	Pozitivní a negativní stránky pracovní náplně .....	80
4.8.1	Pozitivní stránky .....	80
4.8.2	Negativní stránky .....	83
4.9	Specifika pracovních činností u jednotlivých manažerů.....	86
4.10	Odlišnosti pracovní náplně v průběhu roku .....	90
4.11	Shrnutí výsledků.....	94

5	Diskuze .....	96
6	Závěr .....	104
7	Seznam použité literatury .....	107
8	Seznam obrázků a tabulek.....	112
9	Přílohy.....	113

## Úvod

Manažer v sociálních službách je osoba, jehož stěžejním úkolem je vést a řídit podnik či organizaci tak, aby plnil nastavené cíle a dosahoval požadovaných výsledků, navíc manažer musí vést jednotlivé složky podniku, aby fungovaly jako celek (Folwarczná, 2010). Zároveň tato osoba je odpovědná za práci ostatních, kteří jsou vybaveni příslušnou pravomocí, v podstatě se jedná o vedoucí, kteří řídí a vedou kolektiv pracovníků. V současné době je tento pojem vymezen především jako profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti, na stanovení cílů a jejich zajištění, jelikož tento pracovník na základě jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění nebo zvolení aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven příslušnými kompetencemi (Lednický, 2008).

Cílem diplomové práce bylo zjistit a popsat profil manažera v organizacích poskytujících sociální služby v Jihočeském kraji. Výsledky byly zpracovány a následně budou publikovány v připravených článcích. Získaná data také budou sloužit jako podnět k dalším rozšiřujícím výzkumům, budou sloužit pro vytvoření komplexního souboru o managementu v organizacích v sociální oblasti

Tato diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část popisuje sociální práci, sociální služby, organizace poskytující sociální služby, management a profil manažera. V praktické části je popsána metodika sběru a zpracování dat, způsob realizace výzkumu, charakteristika výzkumného souboru, etická pravidla výzkumu a výsledky výzkumu.

Výzkum byl proveden v rámci projektu s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo. č. GAJU 052/2019/S Vacková), financováno Grantovou agenturou Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích. '

# 1 Současný stav

## 1.1 Sociální práce

Na začátek je nutno si vymezit pojem sociální práce. Mezinárodní definice sociální práce, která byla přijata Generálním shromážděním Mezinárodní federace sociálních pracovníků v Montrealu, Kanada v červnu 2000, obsahuje definici praxe sociální práce: „*Sociální práce se zaměřuje na společenské bariéry, nerovnosti a nespravedlnosti. Reaguje na krize a akutní situace stejně jako na každodenní osobní a společenské problémy. Sociální práce využívá paletu dovedností, postupů a činností spojených jejím celkovým zaměřením na člověka a jeho prostředí. Patří sem poradenství, klinická sociální práce, skupinová práce, sociálně pedagogická práce a rodinná terapie i snaha pomoci lidem získat služby a zdroje v jejich společenství. Způsoby intervence rovněž zahrnují správu institucí, organizování komunit a zapojení do společenských a politických akcí s dopadem na sociální politiku a ekonomický rozvoj. Celkové zaměření sociální práce je společné, ovšem priority každodenní praxe se v každé zemi liší v závislosti na kulturních, historických a socioekonomických podmínkách*“ (Sociální práce, s. 35, 2008).

Colnar, Dimovski a Bogataj (2019) říkají, že sociální práce je považována za zvláště důležitou, protože pečlivě sleduje své poslání posilovat lidský blahobyt a pomáhat uspokojovat základní potřeby všech lidí.

### 1.1.1 Cíle a metody sociální práce

Zastrow (2006) ve své knize *The practice of social work* popisuje jaké základní cíle sociální práce si stanovila Americká asociace sociálních pracovníků:

- podpořit schopnost klienta řešit problém,
- adaptovat se na nároky a vyvíjet se,
- prostředkovat klientovi kontakt s agenturami, které mu mohou poskytnout zdroje, služby a potřebné příležitosti,

- napomáhat tomu, aby systémy podpory klientů pracovaly humánně a efektivně (profesionální sociální pracovník může mít roli poskytovatele, organizátora služeb, supervizora, konzultanta a také roli obhájce klientových zájmů),
- rozvíjet a zlepšovat sociální politiku.

Matoušek (2013) pod pojmem metody sociální práce chápe stejně většina západních i českých odborníků postupy aplikované: na cílový subjekt (práce s jednotlivcem, skupinou, rodinou, komunitou); na jeho aktuální situaci (sociální znevýhodnění na začátku života, předvídatelné a nepředvídatelné sociální události); na relevantní vztahový kontext (vrstevnická skupina, rodina, organizace); někdy i na systémové vazby (regionální, národní nebo nadnárodní sociální politika). Tato koncepce obsahuje relativní 12 propojení mezi teorií a praxí, avšak v praxi sociální práci se nadřazuje teoriím (Matoušek, 2013).

## ***1.2 Sociální služby***

Sociální služby definujeme podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, „jako činnost nebo soubor činností, jejichž provádění zajišťuje pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení. Podle Matouška (2012) jsou sociální služby poskytovány lidem společensky znevýhodněným s cílem zkvalitnit jejich život. Duková a kol. (2013) popisuje sociální služby tak, že jejich prostřednictvím je zabezpečena pomoc při péči o vlastní osobu, zajištění stravování, ubytování, pomoc při zajišťování chodu domácnosti, ošetřování, pomoc výchovou, poskytnutí informace, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, psychoterapie a socioterapie, pomoc při prosazování práv a zájmů. Kozlová (2005) píše o sociálních službách, že nejsou významné z důvodu potřeby pro velké množství lidí, ale proto, že bez jejich působení by se značná část občanů nemohla účastnit na všech stránkách života společnosti a také by bylo znemožněno uplatnění jejich lidských a občanských práv a dospělo by to k jejich sociálnímu vyloučení.

### **1.2.1 Rozdělení sociálních služeb**

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, rozděluje sociální služby na tři základní druhy, a to sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence.

**Obrázek 1: Rozdělení sociálních služeb**



Zdroj: Vlastní tvorba

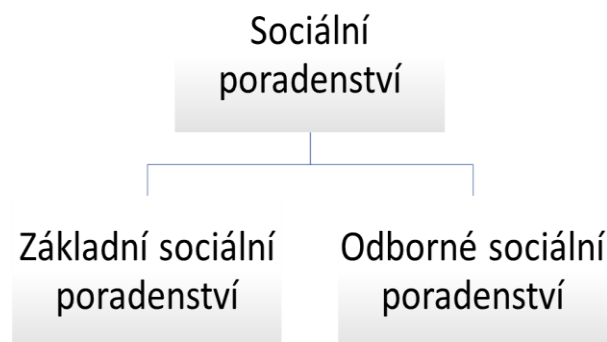
Dále Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, stanovuje formy poskytování sociálních služeb jako služby pobytové, ambulantní nebo terénní. Tento zákon dále definuje pobytové služby jako služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb, ambulantními službami se rozumí služby, za kterými osoba dochází nebo je doprovázena nebo dopravována do zařízení sociálních služeb a součástí služby není ubytování a terénními službami se rozumí služby, které jsou osobě poskytovány v jejím přirozeném sociálním prostředí.

#### **1.2.1.1 Sociální poradenství**

Molek (2019) popisuje, že hlavní účel sociálního poradenství tkví v poskytnutí jedinci potřebných informací, které mohou přispět ke zlepšení nepříznivé sociální situace jak jeho samého, tak i jeho nejbližších členů rodiny. Podle autora poradenství zahrnuje jak součást preventivní, která zahrnuje orientaci na předcházení vzniku či eliminaci již vzniklých obtížných situací, tak i součást nápravnou, která se orientuje na řešení problémů jednotlivce i celé jeho rodiny a zmírnění důsledků vyplývajících z těchto problémů. Služba je poskytována bez úhrady (Molek, 2019).

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, dělí sociální poradenství na **základní sociální poradenství** a **odborné sociální poradenství**.

**Obrázek 2: Sociální poradenství**



Zdroj: Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění; grafická úprava – autor DP

### ***Základní sociální poradenství***

Podle Arnoldové (2016) základní sociální poradenství poskytuje osobám potřebné informace, které přispívají k řešení jejich nepříznivé situace. Základní sociální poradenství je základní činností při poskytování všech druhů sociálních služeb, proto jsou poskytovatelé sociálních služeb vždy povinni tuto činnost zajistit (zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění).

### ***Odborné sociální poradenství***

Arnoldová (2016) popisuje odborné sociální poradenství jako poradenství, které se zaměřuje na potřeby jednotlivých okruhů sociálních skupin osob v občanských, manželských a rodinných poradnách, poradnách pro seniory, pro osoby se zdravotním postižením, pro oběti trestných činů a domácího násilí a ve speciálních lůžkových zdravotnických zařízeních hospicového typu, dále zahrnuje sociální práci s osobami, jejichž způsob života může vést ke konfliktu se společností.

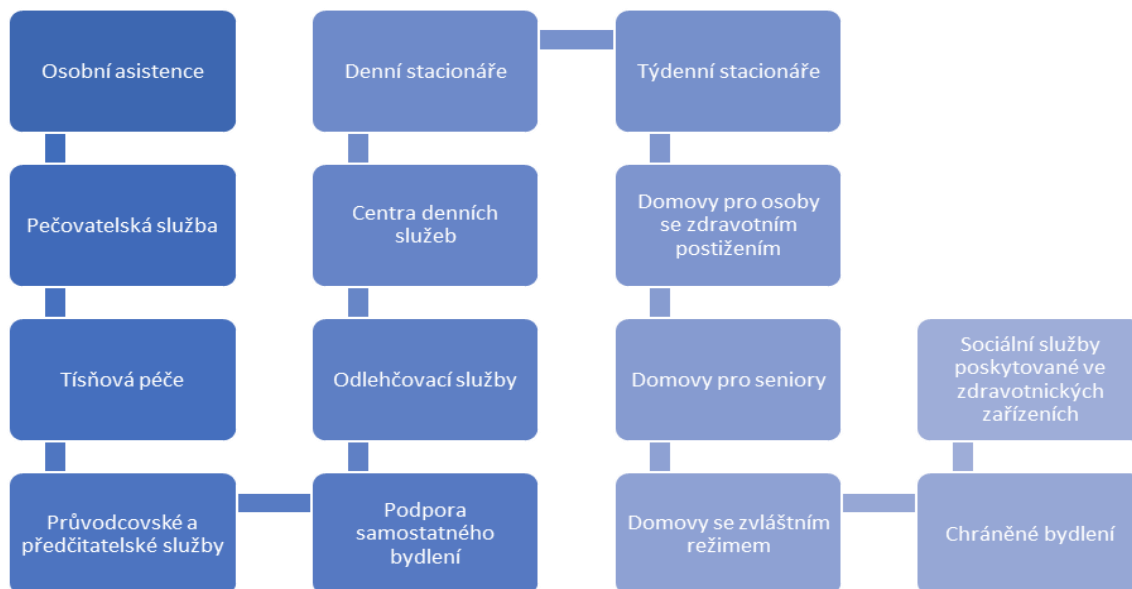
Odborné sociální poradenství zahrnuje také sociální práci s osobami, které svým způsobem života mohou přijít do konfliktu se společností, dále je součástí náplně odborného sociálního poradenství také půjčování kompenzačních pomůcek (Molek, 2019).

### 1.2.1.2 Služby sociální péče

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, popisuje služby sociální péče jako služby, které pomáhají osobám zajistit jejich fyzickou a psychickou soběstačnost a zároveň dodává, že cílem těchto služeb je podpora života osob v jejich přirozeném sociálním prostředí a umožnit jim v nejvyšší možné míře zapojení do běžného života společnosti. Tento zákon dále popisuje, že v situacích znemožňujících zapojení těchto osob do běžného života společnosti z důvodu jejich stavu, je třeba zajistit jim důstojné prostředí a zacházení, protože každý má právo na poskytování služeb sociální péče v nejméně omezujícím prostředí.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, upravuje celkem čtrnáct druhů služeb sociální péče pro dospělé osoby.

**Obrázek 3: Služby sociální péče**



Zdroj: Vlastní tvorba



### ***Osobní asistence***

Janečková et al (2016) osobní asistenci charakterizuje jako cíl pomoc osobě, jež se dostala do nepříznivé sociální situace z důvodu svého zdravotního postižení a s podporou osobního asistenta může zdravotně postižená osoba vykonávat takové výkony, které by byla schopna vykonávat sama v případě, že by postižena nebyla. Na tuto autorku navazují Králová a Rážová (2012), které říkají, že osobní asistence je tedy kompenzace činností prostřednictvím asistenta, jenž klient nemůže provést samostatně a omezují ho v životě, uspokojování osobních potřeb, při vzdělání nebo v zaměstnání. Náplň činností svého osobního asistenta určuje sám uživatel sociální služby, bez osobní asistence by v řadě případů zdravotně postižený člověk nemohl samostatně existovat ve svém přirozeném prostředí (Janečková et al, 2016).

### ***Pečovatelská služba***

Arnoldová (2016) popisuje pečovatelskou službu jako převážně terénní službu nebo ambulantní službu poskytovanou v domácnosti. Autorka uvádí, že tato služba je určena pro seniory, invalidní osoby, osoby zdravotně postižené, občany se sníženou mobilitou, občany v době rekonvalescence, rodiny s trojčaty a vícčaty do 3 let. Dále autorka definuje cílovou skupinu, kterou charakterizují lidé, kteří mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení a rodinám s dětmi, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Matoušek (2011) říká, že pečovatelé jsou nápomocni člověku zvládnout péči o sebe a o domácnost a pečovatelská služba také zajišťuje rozvoz obědů.

### ***Tísňová péče***

Molek (2019) vystihuje tísňovou péči jako terénní distanční hlasovou a elektronickou komunikaci s osobami, které jsou vystaveny stálému riziku ohrožení zdraví nebo života, popřípadě náhlému zhoršení zdravotního stavu.

### ***Průvodcovské a předčitatelské služby***

MPSV (2019) označuje průvodcovské a předčitatelské služby jako terénní nebo ambulantní služby poskytované osobám, které mají snížené schopnosti z důvodu věku nebo zdravotního postižení v oblasti orientace nebo komunikace. Arnoldová (2016) navazuje na sdělení ministerstva a popisuje, že tato služba obsahuje zprostředkování kontaktu se společenským prostředím a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů.

### ***Podpora samostatného bydlení***

Molek (2019) popisuje podporované bydlení, jako terénní službu, která je poskytována osobám se zdravotním postižením, chronickým onemocněním, včetně duševního onemocnění, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby. Králová a Rážová (2012) dále rozvíjejí deskripci této služby a komentují podporu samostatného bydlení jako službu, která se poskytuje v domácnosti osob a obsahuje pomoc při zajištění chodu domácnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů.

### ***Odlehčovací služby***

Matoušek (2011) píše, že podstata odlehčovacích služeb spočívá buď v tom, že člověk s postižením má k dispozici asistenta v domácím prostředí a osoby, které o něj pečují, si tak mohou na nějakou dobu této péče odpočinout, nebo je člověk s postižením umístěn do pobytového zařízení, které péči kompletně převezme. Autor poukazuje na to, že odlehčovací služba pomáhá snižovat pečovatelské zatížení členů rodiny.

### ***Centra denních služeb***

Králová a Rážová (2012) charakterizuje cíl center denních služeb jako rozvoj sociálních a pracovních dovedností osob, které jsou nezbytné pro nalezení a následné udržení zaměstnání na otevřeném trhu práce, a podpora osob v udržení pracovního místa za rovných platových podmínek. Na tyto autorky navazuje Janečková et al (2016), kteří popisují cílovou skupinu jako osoby, které se ze zdravotních důvodů ocitají v sociální

izolaci a nejsou dočasně schopné obstát v běžném zaměstnání bez cizí pomoci, osoby znevýhodněné na trhu práce tak, že pro získání a udržení pracovního místa potřebují dlouhodobou podporu přímo na pracovišti.

### ***Denní stacionáře***

MPSV (2019) líčí denní stacionáře jako sociální služby poskytující ambulantní služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Služba obsahuje pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů.

### ***Týdenní stacionáře***

Molek (2019) vysvětluje cíle týdenních stacionářů jako poskytování pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Služba dále podle tohoto autora obsahuje poskytnutí ubytování a stravy, 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 nebo pomoc při zajištění bydlení a výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů.

### ***Domovy pro osoby se zdravotním postižením***

Ve své knize Arnoldová (2016) popisuje domovy pro osoby se zdravotním postižením tak, že poskytují dlouhodobé pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné osoby. Služba obsahuje poskytnutí ubytování a stravy, pomoc při zvládání běžných úkonů péče

o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů.

### ***Domovy pro seniory***

MPSV (2019) označuje domovy pro seniory jako dlouhodobé pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné osoby. Služba obsahuje poskytnutí ubytování a stravy, pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, aktivizační činnosti, pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů (MPSV, 2019).

### ***Domovy se zvláštním režimem***

Arnoldová (2016) definuje domovy se zvláštním režimem jako dlouhodobé pobytové služby poskytující osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu chronického duševního onemocnění, závislosti na návykových látkách, osobám se stařeckou, Alzheimerovou demencí a další typy demencí, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné osoby. Autorka pokračuje, že režim v těchto zařízeních při poskytování sociálních služeb je přizpůsoben specifickým potřebám těchto osob.

### ***Chráněné bydlení***

Kozlová (2005) uvádí, že chráněné bydlení je komplexní residenční služba poskytovaná klientům, kteří jsou dlouhodobě sociálně znevýhodněni v důsledku věku nebo zdravotního stavu a z tohoto důvodu nemohou nebo nechtějí žít zcela samostatně. S různou mírou podpory však mohou vést plnohodnotný život a v nejvyšší možné míře obstarávat chod domácnosti (Kozlová, 2005).

### ***Sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních***

Molek (2019) popisuje, že sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních umožňují pobytové sociální služby osobám, které již nevyžadují ústavní zdravotní péči, ale vzhledem ke svému zdravotnímu stavu nejsou schopny obejít se bez pomoci jiné fyzické osoby a nemohou být propuštěny ze zdravotnického zařízení ústavní péče do doby, než jim je zabezpečena pomoc osobou blízkou či jinou fyzickou osobou nebo ambulantních sociálních služeb anebo pobytových sociálních služeb. Služba obsahuje poskytnutí ubytování a stravy, pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, aktivizační činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů (Molek, 2019).

#### ***1.2.1.3 Služby sociální prevence***

Podle Zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, služby sociální prevence napomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou tímto ohroženy pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí a ohrožení práv a oprávněných zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění stanovuje hlavní cíl služeb sociální prevence, a to pomáhat osobám k překonání jejich nepříznivé sociální situace a chránit společnost před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, upravuje celkem osmnáct druhů služeb sociální prevence.



### ***Tlumočnické služby***

Tlumočnické služby jsou terénní, popřípadě ambulantní služby poskytované osobám s poruchami komunikace způsobenými především smyslovým postižením, které zamezuje běžné komunikaci s okolím bez pomoci jiné fyzické osoby, dále služba obsahuje zprostředkování kontaktu se společností a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů (Molek, 2019).

### ***Azylové domy***

Dle MPSV (2019) azylové domy poskytují pobytové služby na přechodnou dobu osobám v nepříznivé sociální situaci spojené se ztrátou bydlení. Služba obsahuje poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů.

### ***Domy na půl cesty***

Arnoldová (2016) popisuje domy na půl cesty jako pobytové služby zpravidla pro osoby do 26 let věku, které po dosažení zletilosti opouštějí školská zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy, popřípadě pro osoby z jiných zařízení pro péči o děti a mládež, dále je služba určena pro osoby, které jsou propuštěny z výkonu trestu odnětí svobody nebo ochranné léčby. Podle autorky služba obsahuje činnosti poskytnutí ubytování, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů.

### ***Kontaktní centra***

Podle Molka (2019) kontaktní centra jsou nízkoprahová zařízení poskytující ambulantní, popřípadě terénní služby osobám ohroženým závislostí na návykových látkách a cílem služby je minimalizovat sociální a zdravotní rizika spojená se zneužíváním návykových látek. Tento autor ještě dodává, že služba obsahuje sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů a poskytnutí podmínek pro osobní hygienu.

### ***Krizová pomoc***

Krizová pomoc je terénní, ambulantní nebo pobytová služba na přechodnou dobu poskytovaná osobám, které se nacházejí v situaci ohrožení zdraví nebo života, kdy přechodně nemohou řešit svoji nepříznivou situaci vlastními silami, dále služba obsahuje poskytnutí ubytování, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, sociálně terapeutické činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů (MPSV, 2019).

### ***Intervenční centra***

Cimrmanová a kol. (2013) popisují intervenční centra jako službu, jejichž pracovníci mají za úkol kontaktovat ohroženou osobu do 48 hodin od oznámení policie a poskytují bezplatnou psychologickou a sociální pomoc, dále koordinují komunikaci dalších zúčastněných institucí, pokud je poskytována formou pobytových služeb obsahuje poskytnutí ubytování, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy.

### ***Nízkoprahová denní centra***

Nízkoprahové denní centrum je ambulantní sociální službou pro cílovou skupinu osob bez přístřeší a základní principy této služby tkví v tom, že poskytují stravu, podmínky k hygieně, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a obstarávání osobních záležitostí (Vágnerová, Marek, Csémy, 2018).

### ***Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež***

Dle Molka (2019) nízkoprahová zařízení pro děti a mládež poskytují ambulantní, popřípadě terénní služby dětem a mládeži ohroženým sociálním vyloučením, služba je určena dětem ve věku od 6 do 26 let ohroženým společensky nežádoucími jevy a cílem služby je zlepšit kvalitu jejich života předcházením nebo snížením sociálních a zdravotních rizik souvisejících s jejich způsobem života, umožnit jim lépe se orientovat v jejich sociálním prostředí a vytvářet podmínky, aby v případě zájmu mohli řešit svoji nepříznivou sociální situaci. Služba může být poskytována osobám anonymně, služba obsahuje výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti,



zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů (Molek, 2019).

### ***Noclehárny***

Kozlová (2005) charakterizuje noclehárny jako komplex ambulantních služeb, jejichž cílem je snížit sociální a zdravotní rizika související se způsobem života občanů bez přístřeší a poskytnout jim informace o dalších sociálních službách, služba obsahuje pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí přenocování.

### ***Služby následné péče***

Kalina a kol. (2015) označuje tyto služby jako služby ambulantní nebo pobytové poskytované osobám, závislým na návykových látkách, které absolvovaly ústavní nebo ambulantní léčbu ve zdravotnickém zařízení nebo se jí podrobují, a osobám, které abstínují. Služba obsahuje sociálně terapeutické činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů (Kalina a kol., 2015).

### ***Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi***

Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi jsou terénní, popřípadě ambulantní služby poskytované rodině s dítětem, u kterého existují rizika ohrožení jeho vývoje, nebo je jeho vývoj ohrožen v důsledku dopadů dlouhodobě obtížné krizové sociální situace, služba obsahuje výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů (Arnoldová, 2016).

### ***Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením***

Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením jsou ambulantní, popřípadě terénní služby poskytované osobám v důchodovém věku nebo osobám se zdravotním postižením ohroženým sociálním vyloučením a služba obsahuje

zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů (MPSV, 2019).

### ***Sociálně terapeutické dílny***

Sociálně terapeutické dílny jsou ambulantní služby poskytované osobám se sníženou soběstačností z důvodu zdravotního postižení, které nejsou z tohoto důvodu umístitelné na otevřeném ani chráněném trhu práce a jejich účelem je dlouhodobá a pravidelná podpora zdokonalování pracovních návyků a dovedností prostřednictvím pracovní terapie (Molek, 2019).

### ***Terapeutické komunity***

Podle Malíkové (2010) terapeutické komunity poskytují pobytové služby osobám závislým na návykových látkách a osobám s duševním onemocněním a jejich cílem je pomoc při zbavení se závislosti a vytvoření podmínek pro integraci do společnosti.

### ***Terénní programy***

Arnoldová (2016) popisuje tuto službu jako službu poskytovanou osobám, které vedou nebo jsou ohroženy rizikovým způsobem života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy. Služba je určena pro problémové skupiny osob, uživatele návykových látek a omamných psychotropních látek, osoby bez přístřeší, osoby žijící v sociálně vyloučených komunitách a jiné sociálně ohrožené skupiny a cílem služby je tyto osoby vyhledávat a minimalizovat rizika jejich způsobu života (Arnoldová, 2016).

### ***Sociální rehabilitace***

Sociální rehabilitace je služba určená na pomoc osobám se zdravotním postižením a osobám ohroženým sociálním vyloučením k dosažení jejich samostatnosti, nezávislosti a soběstačnosti (Malíková, 2010).

### ***1.3 Organizace poskytující sociální služby***

V Zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, je specifikováno, kdo je oprávněn poskytovat sociální služby a prostřednictvím jakých subjektů:

- územní samosprávné celky a jimi zřizované právnické osoby,
- další právnické osoby,
- fyzické osoby,
- ministerstvo práce a sociálních věcí a jím zřízené organizační složky státu.

Podle Molka (2019) sociální služby mohou být jak tržním produktem, tak i veřejným statkem, proto rozděluje poskytovatele sociálních služeb na dva základní typy organizací, a to organizace neziskového sektoru a organizace ziskové.

#### ***1.3.1 Organizace neziskového sektoru***

Organizace neziskového sektoru zahrnují právnické osoby, které nejsou založeny za účelem podnikání (Šimková, 2009). Tyto organizace nebyly zřízeny nebo založeny ani za účelem zisku a jejich činnost je upravena zákonem č. 108/2006 Sb., v platném znění a vyhláškou č. 505/2006 Sb., v platném znění, zejména nejpodstatnějším charakteristickým znakem je nevytváření zisku k přerozdělení mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele, ale musí vytvořený zisk vložit zpět do rozvoje organizace a plnění jejího poslání (Molek, 2019). Tento autor dále popisuje neziskové organizace jako organizace, které tedy nejsou obchodní společnosti ani jiné podnikatelské subjekty, ale zakládají se za účelem naplnění určitých potřeb občanů a komunit. Organizace neziskového sektoru mohou, ale i nemusí být financovány z veřejných rozpočtů (Šimková, 2009).

Dle Molka (2019) se v praxi nejčastěji rozeznávají dva typy neziskových organizací:

- příspěvkové organizace státu a jiných veřejnoprávních korporací (obcí, krajů atd.),

- nestátní neziskové organizace – není založena státem ani veřejnoprávním subjektem a podle webové stránky neziskovky.cz (2015) se nestátní neziskové organizace rozdělují na několik typů:
  - spolky a pobočné spolky,
  - nadace a nadační fondy,
  - účelová zařízení církví,
  - obecně prospěšné společnosti,
  - ústavy,
  - školské právnické osoby – registrované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a zahrnující ve významné převaze také církevní školy.

Molek (2019) rozděluje nestátní neziskové organizace i dle dalších kritérií jako například podle zakladatele sociální služby, poskytovatele sociální služby a podle kritéria způsobu financování.

Rektořík (2010) dělí nestátní neziskové organizace podle zakladatele sociální služby:

- veřejnoprávní instituce – výkon veřejné služby je dán jako povinnost ze zákona (veřejné vysoké školy),
- soukromoprávní organizace – založené soukromou fyzickou nebo právnickou osobou (spolky, nadace, účelová zařízení církví),
- veřejnoprávní organizace – založené veřejnou správou neboli státní správou nebo samosprávou (příspěvkové organizace).

Rozdělení podle poskytovatele sociální služby (MPSV, 2019):

- obce a kraje – dbají na vytváření vhodných podmínek pro rozvoj sociálních služeb, zejména zjišťováním skutečných potřeb lidí a zdrojů k jejich uspokojení; kromě toho sami zřizují organizace poskytující sociální služby,

- nestátní neziskové organizace a fyzické osoby – nabízejí široké spektrum služeb, jsou rovněž významnými poskytovateli sociálních služeb,
- Ministerstvo práce a sociálních věcí – nyní je zřizovatelem pěti specializovaných ústavů sociální péče.

Molek (2019) člení nestátní neziskové organizace podle způsobu financování:

- organizace financované zcela veřejných zdrojů (organizační složky států a územních celků),
- organizace financované částečně z veřejných rozpočtů – na příspěvek mají legislativní nárok (příspěvkové organizace, vybrané spolky, politické strany a hnutí),
- organizace financované z různých zdrojů – vícezdrojové financování skládající se z darů, sponzoringu, grantů a vlastní činnosti,
- organizace financované zejména ze svých vlastních příjmů.

#### **1.4 Management**

Management z pohledu vedení lidí definoval Veber a kol (2009) ve své knize, takto: *„management je činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečňování určité akce či projektu, dále je to umění toho, aby lidé udělali to, co je třeba“*.

Daigeler (2008) popisuje management těmito slovy: *„vedení znamená, že vedoucí pracovník dokáže přimět zaměstnance k tomu, aby plnili úkoly, a přitom dodržovali dobré mezilidské vztahy, tj. vzájemnou slušnost a otevřenost“*.

Management z pohledu vedení lidí definoval Veber a kol (2009) ve své knize: *„management je činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečňování určité akce či projektu, dále je to umění toho, aby lidé udělali to, co je třeba“*.

Svoji definici managementu ve své knize vystihnul i Lednický (2008): „*management je proces plánování, organizování, vedení i kontroly lidí a jejich činností uvnitř organizace způsobem, který zajišťuje dosažení stanovených cílů efektivní transformací vstupních zdrojů v požadované výstupy*“.

Zatímco Armstrong (2008) popisuje management jako činnost co dělat a uskutečnit to prostřednictvím lidí.

Každá organizace potřebuje podle Molka (2019) k dosažení svých cílů několik zdrojů:

- lidské zdroje (počet a struktura pracovníků),
- materiální zdroje (budovy, stroje, zařízení, materiály),
- finanční zdroje (prostředky na financování investic a provozu),
- informační zdroje (o stavu a vývoji organizace a jejího okolí).

Primárním úkolem managementu je zajištění koordinace a efektivního využívání disponibilních zdrojů organizace při plnění určených cílů ale i vytvoření podmínek a předpokladů nezbytných ke splnění těchto cílů (Molek, 2019).

Předpokladem a současně nástrojem ke splnění bazálního poslání managementu jsou následující funkce (Molek, 2019):

- plánování – stanovení cílů a způsobů jejich dosažení,
- organizování – formální uspořádání pracovních a hmotných zdrojů do určité struktury, vymezení pravomocí, povinností a odpovědnosti,
- vedení – koordinace činností, motivace lidí, ovlivňování a komunikace,
- kontrola – porovnání skutečného stavu s plánovanými cíli, regulace.

### ***1.4.1 Management v sociální oblasti***

Zhang, Liu a Wang (2019) říkají, že vedení se stalo nepostradatelnou perspektivou řízení v sociální práci a hraje navíc velmi důležitou roli v oblastech, kde se sociální práce jako profese stále rozvíjí.

Podle Matouška (2013) pojem management v sociální oblasti v České republice zatím není moc rozšířený, tuto oblast sociální práce zajišťuje velmi rozdílný soubor institucí, v této oblasti pracují organizace státní správy, organizace zřizované obcemi a neziskový sektor. Tato velmi rozmanitá struktura subjektů působících v sociální oblasti si požaduje velmi rozdílný přístup k možnostem a potřebám managementu (Matoušek, 2013).

Matoušek (2013) se ve své knize o manažerech v sociální oblasti zmiňuje, že mají stejně jako manažeři v obchodním sektoru dva základní aspekty své práce stejné, jednak mají větší míru odpovědnosti za chod organizace a za druhé realizují své záměry zprostředkovaně přes své podřízené. Do pozice vedoucího pracovníka bývá jmenován většinou jednatel, který je nejen zkušený ve svém oboru, ale také odbornou autoritou. (Matoušek, 2013).

Poskytování sociálních služeb je naprosto rozdílné oproti podnikání a jiných oblastech řízení v tom, že smyslem a cílem organizací poskytující služby v sociální oblasti je pozitivní změna v životě člověka neboli klienta. Tuto myšlenku dále rozvíjí Matoušek (2013) a povídá že, sociální práce je tedy nástrojem změny v životě člověka. V oblasti sociální práce je možno využít management jako prostředek, umožňující organizacím koncentraci na kvalitní odbornou práci ve prospěch klientů (Matoušek, 2013).

K tomuto se vyjadřuje Patti (2000), který říká, že od manažerů působících v této sféře se očekává, že do své praxe vnesou etické závazky, hodnoty sociální spravedlnosti, ohled na klientovy zájmy, porozumění lidskému chování a interpersonální dovednosti. Manažeři v sociální práci jsou konfrontováni s morálními dilematy, čelí rozdílným očekáváním zainteresovaných subjektů, musí se vypořádat s vlivy vnějšího prostředí a zachovávat přitom kvalitu poskytovaných služeb a zároveň by měli stále zohledňovat psychologické a sociální potřeby členů organizace (Patti, 2000).

Podobně i Kettner (2014) klade důraz na to, aby byl manažer schopný zabudovat do základů své každodenní praxe hodnoty a etiku a aby vykonával činnosti v rámci své odpovědnosti způsobem, který je konzistentní s posláním a filozofií organizace, neboť poslání a filozofie jsou směrodatné pro plánování a rozhodování a vytváří pocit závazku v organizaci.

Nevýhodou vedoucích pracovníků je, že by měli akceptovat zásady managementu převedené do organizací sociální práce bez ohledu na to, že nepůsobí v ziskových podnicích (Matoušek, 2013). Na něj navazuje Patti (2000), který vidí jako obtíž, že sociální pracovníci jsou vzděláváni hlavně pro přímé poskytování služeb a vzdělání v managementu bývá druhotné. Tento problém vidí i Kettner (2014), který píše, že dobrý manažer by měl znát teoretický a výzkumný základ manažerské praxe, avšak mnoho manažerů v organizacích sociálních služeb má vzdělání v jiném oboru, než je management, a proto jim některé důležité poznatky chybí. Fisher (2009) říká, že manažeři sociální práce jsou často obviněni z motivace zaměstnanců k dobrému výkonu ve své práci, a zatímco manažerské dovednosti mohou stačit pro problémy související s úkoly, motivace a organizační inovace vyžadují vedení.

Podle Šimkové (2012) příspěvkové neboli státní neziskové organizace fungují na podobných principech jako nestátní neziskové organizace, ale rozdílný je však způsob financování. Šimková (2012) dále popisuje toto téma sdělením, že nestátní neziskové organizace si musí na svůj provoz vydělat, státní neziskové organizace dostávají dotace ze státního rozpočtu prostřednictvím ministerstev nebo místních úřadů. Řízení obou typů neziskových organizací je velmi podobné, vedoucí manažeři státních neziskových organizací si uvědomují, že financování provozu ze státního a obecního rozpočtu nemusí trvat věčně a orientují se na získávání dalších finančních zdrojů tím, že si budují základnu dárců a intenzívně pracují na fundraisingu neboli na činnostech, které mají přinést neziskovým organizacím finanční prostředky navíc (Šimková, 2012).

Rektořík (2010) hovoří o fundraisingu jako o managementu zdrojů a zdroje financování neziskových organizací dělí podle různých kritérií, např. na finanční prostředky a na nefinanční prostředky (věci, nepeněžitě dary, ale i informace a čas, nebo



na prostředky z vlastních zdrojů organizace či z externích zdrojů). Z veřejných zdrojů mohou podle Rektořika (2010) získat neziskové organizace finanční prostředky formou dotací v rámci režimu Státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím nebo dotace z fondů Evropské unie. Další oblastí získání financí jsou nadace a nadační fondy, které mohou neziskové organizace požádat o finanční pomoc nebo předložit žádost o grant s vypracovaným projektem, kdy na základě žádosti s popisem projektu o finanční podporu je možné požádat i podniky a podnikatele, kteří mají mnohdy vybudován svůj grantový systém (Rektořík, 2010). Tento autor dále podotýká, že nelze opomenout ani individuální dárcy (členy organizace, dobrovolníky, lidi podobných zájmů) a navíc nestátní nezisková organizace si může zajistit příjem i vlastní činností, jako například prodejem vlastních výrobků, hospodářskou činností, pořádáním kulturních akcí nebo burzy.

### ***1.5 Profil manažera***

Folwarczná (2010) popisuje vedoucího pracovníka jako manažera, jehož stěžejním úkolem je vést a řídit podnik či organizaci tak, aby plnil nastavené cíle a dosahoval požadovaných výsledků, navíc manažer musí vést jednotlivé složky podniku, aby fungovaly jako celek.

Lednický (2008) se přidává se svým názorem a popisuje manažera jako pracovníka s odpovědností za práci ostatních, kteří jsou vybaveni příslušnou pravomocí, v podstatě se jedná o vedoucí, kteří řídí a vedou kolektiv pracovníků. V současné době je tento pojem vymezen především jako profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti, na stanovení cílů a jejich zajištění, jelikož tento pracovník na základě jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění nebo zvolení aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven příslušnými kompetencemi (Lednický, 2008).

#### ***1.5.1 Osobnost manažera***

Šuleř (2008) definuje osobnost manažera takto: „*osobnost je jedinečné spojení psychických rysů, které charakterizují jednotlivce, určuje způsob, jakým, prožívá okolní*

*dění, jednání v rozličných situacích i záměry, kterých chce dosáhnout a výrazně se projevuje na výsledcích práce i ve vztazích vůči jiným lidem“.*

Mikuláščík (2015) píše o osobnosti manažera jako o spojení s firmou, jeho aktivita by se měla dát rozpoznat ve všech mezilidských vztazích, na pracovních výkonech a úspěších firmy, protože prosperující práce manažera bývá zrcadlem úspěchu organizace. Tento autor se dále popisuje osobnost manažera tak, že manažerská funkce se vyznačuje silou neformální autority, umění porozumět lidem, vnímat je, a podle toho s nimi jednat, působit motivačně a jít jim příkladem, jelikož manažer přímo ovlivňuje jednání lidí, zvyšování výkonu jejich práce a kvality, vytváří pracovní atmosféru a podporuje rozvoj pracovníků a aby byl situován do role vůdce, musí být vybaven určitým charisma, silou osobnosti. Manažer je nápomocen pracovnímu kolektivu ve smyslu splnění stanovených cílů, podněcování motivace, výkonu, snaží se vyhovět jejich potřebám, je schopný tvořivě přistupovat k řešení problémů, dobře organizovat a kontrolovat, pružně reagovat na nenadálé změny v organizaci, přihlížet k rozvoji tržních podmínek a měl by umět jednat ve shodě se svým svědomím, být čestný a spravedlivý, chovat se morálně, být svým pracovníkům dobrým příkladem, umět je podpořit, motivovat, být pozitivní, ale i tolerantní (Mikuláščík, 2015). Tento autor pokračuje ve svém popisu vedoucího pracovníka a povídá, že musí neustále pracovat i sám na své vlastní osobě, měl by si uvědomovat své nedostatky a snažit se je odstranit, nebo alespoň zmírnit.

Osobnost manažera musí být přesvědčivá, silná, schopná prosadit se, ale v žádném případě vedoucímu pracovníkovi nesmí chybět sebedůvěra, nikoliv ve smyslu namyšlenosti, ale podřízeným pracovníkům musí dávat pocit opory, jistoty, že je řídit správný člověk, který ví a umí (Lojda, 2011). Tento autor říká, že dobrý manažer vystupuje s jistotou, s kreativními nápady, věří ve své činy a rychle se orientuje i ve složitých úkolech, dále rozvíjí vztahy pracovníků v podniku a nepovažuje své podřízené pracovníky pouze za subjekty, které plní jeho příkazy, naopak připravuje pracovní prostředí k tomu, aby pracovníci přijímali svou zodpovědnost za své činy

a jednali tvůrčím způsobem. V současné době management nabízí široké rozpětí technik, metod a postupů pro podporu práce manažera (Lojda, 2011).

### ***1.5.2 Vlastnosti, znalosti a dovednosti manažera***

Podle Lojdy (2011) jsou vlastnosti relativně stálý způsob chování každého jednotlivce a soubor vlastností pak vytváří charakter člověka. Dále autor říká, že by měl být manažer důsledný, odpovědný, vytrvalý, rozhodný, sebejistý, komunikativní, schopný spolupráce, se smyslem pro povinnost, samostatný, iniciativní, pracovitý, spravedlivý a čestný. Tento výčet vlastností lze doplnit o ty, které Matoušek (2013) považuje za důležité, protože souvisí s vedením týmu lidí a patří k nim schopnost a ochota naslouchat druhým a komunikovat s nimi, schopnost nadhledu a odstupu, morální kvality a orientace na úkol.

S tím, jak se člověk v průběhu života vzdělává, získává nové znalosti, které Lojda (2011) definuje jako veškeré teoretické informace a poznatky, které se dají naučit a dále by měl manažer mít odborné znalosti a znalosti managementu. Pitnerová (2008) na Lojdu navazuje a vyjadřuje se, že by měl mít potřebné znalosti sociální problematiky, ekonomiky, aby byl schopný získávat finanční zdroje, a metod řízení. Dědina a Cejthamr (2010) přidávají ještě technické znalosti, které souvisí s využitím specifických znalostí, postupů a dovedností pro účely kontroly, zaškolení podřízených a operativní činnosti.

Dovednosti jsou praktické návyky, které lze získat praxí, jde zejména o organizaci práce a řízení času, vedení lidí a motivování, delegování, komunikační dovednosti, práce s PC (Bělohávek, 2005). Podle Provozníka (2012) dovednosti úzce souvisí s výchovou a vedením k praktické činnosti a z dovedností se odvíjí i zkušenost.

Lojda (2011) popsal čtyři základní okruhy dovedností manažerů:

- osobního charakteru (sebepoznání, reflexe a sebereflexe, sebeřízení),
- koncepčního charakteru (využívání příležitostí, plánování cílů),

- dovednosti v řízení lidských zdrojů (vedení a motivace lidí, delegování a vyjednávání),
- dovednosti technického rázu (uplatňování manažerských technik a odbornost).

Z jiného hlediska dělí Lojda (2011) dovednosti na tvrdé (vztahují se k řídicím technikám) a měkké (souvisejí s vedením lidí).

K základním dovednostem manažera, které se vztahují k práci s lidmi (k pracovníkům uvnitř organizace i ke klientům), patří podle Plamínka (1996) komunikační dovednosti. Tento autor své poznatky o komunikačních dovednostech podrobně popisuje a tvrdí, že by manažer v rámci komunikace měl umět odhadnout lidi, naslouchat jim, aby získal nové informace, pochopil je a porozuměl jim, měl by umět klást otázky, znát řeč těla, pracovat s emocemi, ovládat prostředí, aby v něm nalézal potřebné zdroje a vypořádával se s jeho rušivými vlivy, měl by umět prezentovat vlastní názory a rozhodnutí, být empatický, vyjednávat a konstruktivně řešit konflikty.

Šimková (2012) za vyžadované dovednosti liniového manažera považuje řízení praxe (dohled nad individuální i skupinovou prací, stanovení náplně a průběhu práce, rozvoj služeb), supervidování podřízených (zohlednit emoční dopad práce a její vliv na individuální a organizační fungování), umět vhodným způsobem využít svou autoritu, autonomii a odpovědnost, integrovat vyžadované standardy praxe do týmové práce a podporovat rozvoj členů týmu. Coulshed (1994) považuje za důležité dovednosti liniového manažera: hodnocení potřeb, plánování intervencí, přijímání rozhodnutí, seřazování podle důležitosti, řízení inovací, dohlížení na projekty a služby a jejich hodnocení.

### ***1.5.3 Kompetence a autorita manažera***

#### ***1.5.3.1 Kompetence***

Kompetence jsou základem pro integrovaný přístup k výkonu managementu a souvisí s výběrem, rozvojem, hodnocením a plánováním pracovní zátěže zaměstnanců a s dosahováním plánovaných výsledků (Caroll, McCrackin, 1998). Organizace si běžně

vytváří formální kompetenční modely (popisy znalostí, dovedností, osobních charakteristik a chování) efektivních vedoucích, které využívá k hodnocení manažerů, identifikování vysoce výkonných a talentovaných pracovníků a jejich rozvíjení (Caroll, McCrackin, 1998).

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2015) tvrdí, že kompetence lze charakterizovat jako pracovní náplně manažera, nebo identifikaci schopností, respektive vlastností manažera, které manažer k výkonu své práce potřebuje. Dle shrnutí autorů Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2015) se autoři shodují, že výraznou roli ve vymezování kompetence manažera hrají jeho dovednosti, a to dovednosti úkolové a dovednosti interpersonální.

- mezi dovednosti úkolové dle nich patří:
  - schopnost podat požadovaný efektivní výkon,
  - schopnost aplikovat znalosti na nové úkoly a situace,
  - schopnost motivace,
- mezi dovednosti interpersonální neboli sociální, patří:
  - dovednosti, které se vztahují k rozvoji a motivaci ostatních,
  - dovednosti, které se týkají efektivity jednání a schopnosti přesvědčit.

Tito autoři ve své publikaci píšou, že nelze říct, že kompetence pro pozici manažera jsou přesně definovány jako nějaký seznam, protože je zřejmé, že jednotliví manažeři se svými kompetencemi budou od sebe lišit, a to v závislosti na tom, jak dalece mají v sobě integrovány výše uvedené schopnosti a dovednosti. Kompetence tedy může být považována za optimální doladění pracovní způsobilosti člověka na míru jím vykonávané profese (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2015).

### ***1.5.3.2 Autorita***

Bedrnová a Nový (2001) rozlišují autoritu přirozenou (neformální), přirozený vůdčí vliv na pracovníky a míru vážnosti, kterou u svých podřízených pracovníků manažer prožívá

a o autoritu z moci (formální). Drucker (2001) uvádí, že autorita manažera je samozřejmě vždy spjata s jeho pozicí a čím vyšší je tato pozice, tím více lidé manažera respektují, aniž by zvažovali jeho dispozice k výkonu jeho pozice, ale je nutno však podotknout, že bez neformální (přirozené) autority se autorita formální (autorita na základě výkonu pracovní pozice) nabourá a často se z ní stane jen důvod k úšklebkům či postranním vtipkovaní. A právě neformální autorita manažera je ten důvod, proč podřízení pracovníci vykonávají svou práci s větším úsilím a nasazením a stávají se loajálnějšími zaměstnanci (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol, 2015).

Keller (2007) poukazuje na to, že když hovoříme o formální autoritě manažera, spíše hovoříme o jeho autoritě administrativní neboli autoritě pravomoci, kterou manažer disponuje a která zahrnuje autoritu z hierarchie a autoritu z profesní odbornosti. Administrativní autorita podle Kellera (2007) sice dává manažerovi moc rozhodovat, často i proti vůli podřízených, ale nepomůže mu ve chvílích, kdy bude potřebovat jejich podporu mimo rámec jejich pracovních povinností. Autorita z moci je Kellerem (2007) rozdělena na tři typy – moc donucovací, moc odměňující a moc normativní (morální přesvědčení, prestiž organizace). Podle Bedrnové a Nového (2001) formální autorita, tedy autorita daná mocí, respektive pravomocí představuje oficiální a formální oprávnění ovlivňovat druhé lidi na základě zdrojů (materiálních, finančních, informačních a dalších), kterými má jedinec právo disponovat.

#### ***1.5.4 Pracovní náplň manažera***

Schneiderová (2010) popisuje, že hlavní náplň práce vedoucího pracovníka v sociální oblasti je vedení zaměstnanců neboli řídit je tak, aby v nich mobilizoval schopnost podávat výkon a efektivně využívat jejich silných stránek. Podle autorky mezi pravomoci manažera patří:

- Vedení zaměstnanců – zaměstnanci potřebují vědět, proč konkrétní činnost dělají, co je jejich cílem, chtějí se podílet na vlastní cestě k naplnění cíle.
- Kooperace – tj. připravenost a schopnost zaměstnance podílet se na skupinových pracovních procesech, poskytnout své vědomosti, být vstřícný a respektovat

ostatní zaměstnance a dodržovat dohodnutá pravidla. Zatímco vedoucí zaměstnanec v sociálních službách se mnohdy podílí i na přímém poskytování sociální služby uživatelům, u vedoucího odboru půjde spíše o plnění všech úkolů spojených s pozicí vedoucího pracovníka. Míra kooperace v tomto případě nebude tak vysoká.

- Delegování – převedení konkrétní činnosti, kterou doposud vedoucí zaměstnanec vykonával na podřízeného zaměstnance. Delegování přinese vedoucímu úsporu času a zároveň rozvíjí kompetence a motivování pracovníků.
- Motivování – vedoucí pracovník může zaměstnance motivovat penězi, ale také kladným hodnocením, delegováním, umožněním dalšího vzdělávání ale také příjemným pracovním prostředím a zaměstnaneckými bonusy.
- Kontrolování – jedna ze základních manažerských funkcí nutná pro každou úroveň řízení. Její význam spočívá ve včasném zjištění nedostatků při plnění cílů na sociálním odboru. Kontrolou lze dále zjistit dodržování pracovní náplně zaměstnanců, dodržování pracovního řádu, dodržování právních předpisů při výkonu činnosti atd. Kontrola ze strany vedoucího pracovníka by neměla být zaměstnanci vnímána jako hrozba, ale jako prostředek ke zlepšení práce. V opačném případě je to spolehlivý nástroj k demotivaci a vyhoření.
- Zpětná vazba – signalizuje dvě věci a to, že činnost sociálního odboru je v souladu s organizačním řádem nebo upozorňuje na chyby. Pro vedoucího pracovníka by měly být cenné informace zaměstnanců, kolegů, podřízených, kteří vyjádří názor na práci vedoucího, popř. i na jeho chování. Pak je jen na něm, aby se rozhodl pro změnu.
- Na Schneiderovou navazuje Hroník (2007), který rozšiřuje její seznam pravomocí o hodnocení, bez něho nelze vybudovat kvalitní systém hodnocení bez stanovení cílů a bez zpětné vazby. Hodnocení je důležité pro přiznání finanční odměny, pro povýšení zaměstnance nebo přeřazení na jinou práci, pro delegování.

### ***1.5.5 Role manažera***

Podle Armstronga a Stephensové (2008) je role úloha, kterou lidé hrají při plnění svých povinností, tato role není definování pracovní náplně ani popis povinností pracovního místa, ale role vystihuje to, jak pracovník vykonává svou práci. Tito autoři dále píšou, že manažeři pracují v podmínkách neurčité role z toho důvodu, že si nejsou jistí tím, co se od nich očekává, musejí se rychle přizpůsobovat aktuální potřebě organizace.

Mikuláščík (2015) vyjmenovává, že manažer je nositelem celé řady rolí, a to rolí podnikatele, obchodníka, vůdce, organizátora, pedagoga, vychovatele, kooperátora, hodnotitele, tvůrce, koordinátora týmu, realizátora, inovátora, iniciátora, moderátora, stratéga, administrátora, analyzátor a například motivátora. Podle tohoto autora je výklad těchto rolí ovlivněn požadavky a očekáváními ze strany pracovníků a celé organizace.

Činnost manažera se může popsat jako plnění různých rolí nebo jako oblast chování spojená s určitou pozicí, zkratka manažeři, kteří vedou svůj tým, mají mít formální autoritu včetně zvláštní pozice v celé organizaci (Dědina a Cejthamr, 2010).

Dědina a Cejthamr (2010) uvádí, že manažerské role můžeme obecně charakterizovat jako různé aktivity, které musí vedoucí pracovník v sociální sféře v rámci svého postavení vykonávat a aktivity manažera mohou být rozděleny do deseti rolí a následně do tří skupin, a to jako mezilidské role, informační role a rozhodovací role.

- Jako mezilidské role jsou chápány mezilidské vztahy, ve kterých manažer vystupuje jako zprostředkovatel nebo představitel. Nejpřirozenější rolí je role vůdčí osobnosti, dále role vedoucího, která se prolíná všemi aktivitami manažera a za které nese manažer odpovědnost a role propojovatele, kdy se manažer zapojuje do horizontálních vztahů s jednotlivci i skupinami v rámci organizace.
- Druhou skupinou jsou informační role, které se vztahují ke zdrojům a předávání informací. V roli dohlázele manažer hledá a přijímá informace, které mohou být získávány z různých zdrojů – z vnitřních, vnějších, mohou být oficiální nebo neoficiální. Pak je to role šířitele informací, kdy manažer předává informace



do organizace a mezi podřízené. Třetí je role mluvčího, kdy manažer předává informace lidem mimo svou organizační jednotku, tzn. např. vedení organizace, ostatním nadřízeným, veřejnosti nebo tisku.

- Třetí skupinou jsou role rozhodovací, které zahrnují tvorbu strategických, taktických i operativních rozhodnutí vycházejících z postavení manažera. Do této skupiny je zahrnuta role podnikatele, která umožňuje manažerovi iniciovat a plánovat řízené změny, ale manažer může také delegovat odpovědnost na podřízené. V činnosti manažera v sociální sféře se mnohdy vyskytnou situace, kdy musí reagovat na nepředvídatelné a nechtěné situace, na nečekaný problém a podniknout kroky, aby situaci napravil. V takovém případě vystupuje manažer v roli napravovatele poruch. V roli rozdělovatele zdrojů přijímá rozhodnutí o rozdělování finančních prostředků nebo koordinaci lidských zdrojů, rozhoduje o rozdělení práce a provádí kontrolu, schvaluje rozhodnutí. Poslední rolí třetí skupiny je role jednatele, kdy se manažer účastní jednání s jedinci nebo organizacemi a vyjednává s nimi. V takovém případě je důležitá autorita manažera, jeho důvěryhodnost, odpovědnost a přístup k informacím.

Podle Lednického (2008) vykonává manažer ještě roli administrativní, která je spojena s výkonem ekonomických agend, kterými manažer prezentuje názorně úspěšnost své činnosti, patří sem role administrátora a správce rozpočtu a role kontrolora, kdy sleduje plnění úkolů.

## **2 Cíl a výzkumné otázky**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě kvalitativního výzkumu zjistit a popsat profil manažera v organizacích poskytujících sociální služby v Jihočeském kraji.

### **2.2 Výzkumné otázky**

Pro tuto diplomovou práci byly stanoveny tyto 3 výzkumné otázky:

VO 1: Jaké jsou kompetence, dovednosti, znalosti, vlastnosti a náplň práce manažera v sociální práci?

VO 2: Jaký je rozdíl v pracovní náplni manažera v sociálních službách s ohledem na období či den?

VO 3: Jaká jsou specifika pracovních činností u jednotlivých manažerů v sociálních službách s ohledem na zvolené typy organizací?

### **2.3 Operacionalizace**

Mezi vybrané části profilu manažera patří náplň práce, dovednosti, znalosti, vlastnosti a kompetence. K profilu se také řadí získané názory od manažerů na témata popisu jejich pracovního dne, specifík práce v rámci jejich zařízení a odlišnosti pracovních činností v průběhu roku. Profil manažera je zkoumán pomocí kvalitativní metody technikou rozhovoru, kdy byli předem sestaveny otázky dle návodu (Příloha 2).

### 3 Metodologie

Diplomová práce byla vypracována v rámci projektu s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ a registračním číslem GAJU 052/2019/S Vacková (Grantová agentura Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích). Doba řešení: 2019-2021.

#### 3.1 *Popis výzkumné strategie*

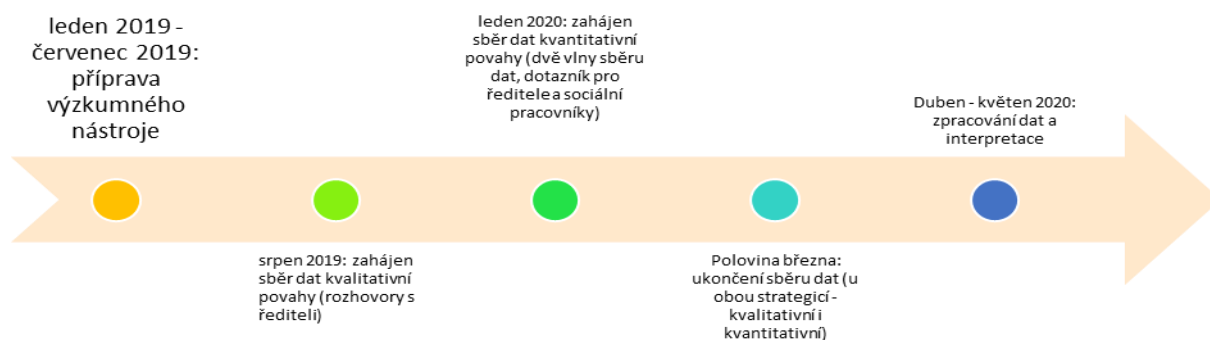
V projektu byla využita smíšená strategie výzkumu („mixed strategy“) pomocí schématu **QUAN-qual** (*The QUAN-Qual Model*) – tzn. pro připravený kvantitativní výzkum (deduktivní povahy) byl využit kvalitativní výzkum pro doplnění informací. Pro tuto diplomovou práci byl využit pouze kvalitativní výzkum, který byl realizován pomocí rozhovoru dle návodu (otázky pro rozhovor byly konstruovány všemi členy projektového týmu, seznam otázek viz příloha 2).

#### 3.2 *Sběr dat včetně harmonogramu výzkumu*

Sběr dat kvalitativní povahy byl zahájen již v srpnu 2019. První rozhovor s řediteli organizací proběhl dne 30. srpna 2019, poslední rozhovory byly realizovány do poloviny března roku 2020 – tedy nebyly ovlivněny mimořádnou situací způsobenou pandemií COVID-19.

## Harmonogram výzkumu

Obrázek 5: Harmonogram výzkumu



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

### 3.3 Výzkumný soubor

#### Popis výzkumného souboru – rozhovory s řediteli (kvalitativní sběr dat)

Celkem bylo realizováno 24 rozhovorů, a to v termínu od srpna 2019 do poloviny března 2020.

Tabulka 1: Výzkumný soubor pro kvalitativní analýzu dat – ředitelé organizací

	Pohlaví		Věk			Délka praxe					
	muži	ženy	do 35 let	36-50 let	51 a více let	Do 1 roku	2-3 roky	4-5 let	6-9 let	10-13 let	14 a více let
<b>Ředitelé</b>											
<b>Četnosti</b>	7	17	0	13	11	1	2	2	4	4	11
<b>Procenta</b>	29,2%	70,8%	0%	54,2%	45,8%	4,2%	8,3%	8,3%	16,7%	16,7%	45,8%
<b>Celkem</b>	<b>24 (100%)</b>		<b>24 (100%)</b>			<b>24 (100%)</b>					

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková). Zpracováno v SASD, upraveno ve WORDu.

***Ředitelé pro rozhovor byli vybráni na základě těchto kritérií:***

- dle velikosti organizace dle počtu zaregistrovaných služeb (dle Registru poskytovatelů sociálních služeb)
  - malá (1 sociální služba) – 5 organizací
  - střední organizace (2-3 sociální služby) – 12 organizací
  - velká organizace (4 a více sociálních služeb) – 17 organizací
- dále typ zřizovatele
  - Nestátní nezisková organizace – 15 organizací
  - Kraj – 4 organizace
  - Církev – 3 organizace
  - Obec – 2 organizace
- zastoupení organizací poskytující sociální služby podle působnosti v jednotlivých okresech Jihočeského kraje s ohledem na spádovost jednotlivých oblastí a počet obyvatel
  - okres České Budějovice – 12 organizací
  - okres Tábor – 3 organizace
  - okres Jindřichův Hradec – 3 organizace
  - okres Písek – 2 organizace
  - okres Strakonice – 1 organizace

- okres Prachatice – 1 organizace
- okres Český Krumlov – 1 organizace
- poslední kritérium byl výběr organizací tak, aby ve vybraném seznamu bylo zastoupeno co největší počet druhů sociálních služeb (opět dle Registru poskytovatelů soc. služeb)
- Azylové domy – 3 sociální služby
- Denní stacionáře – 6 sociálních služeb
- Domovy pro seniory – 5 sociálních služeb
- Krizová pomoc – 2 sociální služby
- Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež – 5 sociálních služeb
- Odborné sociální poradenství – 6 sociálních služeb
- Osobní asistence - 3 sociální služby
- Raná péče - 2 sociální služby
- Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi – 1 sociální služba
- Sociálně terapeutické dílny - 5 sociálních služeb
- Terénní programy - 3 sociální služby
- Centra denních služeb - 1 sociální služba
- Domovy pro osoby se zdravotním postižením - 2 sociální služby
- Domovy se zvláštním režimem – 5 sociálních služeb
- Chráněné bydlení – 5 sociálních služeb
- Kontaktní centra - 1 sociální služba

- Nízkoprahová denní centra - 1 sociální služba
- Noclehárny - 1 sociální služba
- Odlehčovací služby – 10 sociálních služeb
- Pečovatelská služba - 4 sociální služby
- Služby následné péče - 2 sociální služby
- Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením – 1 sociální služba
- Sociální rehabilitace - 4 sociální služby
- Tísňová péče - 1 sociální služba
- Týdenní stacionáře – 4 sociální služby
- Sociální služby Domy na půl cesty, Intervenční centra, Podpora samostatného bydlení, Telefonická krizová pomoc, Tlumočnické služby, Průvodcovské a předčitatelské služby, Terapeutické komunity nemají seznamu vybraných organizací zastoupení.

### **3.4 Zpracování výzkumu**

Data z kvalitativního výzkumu byla zpracována v programu ATLAS.ti pomocí **otevřeného, selektivního a axiálního kódování**. Výsledkem jsou diagramy, které pomáhají vysvětlit vybrané fenomény v oblasti Profilu manažera. První rozhovor s řediteli organizací proběhl dne 30. srpna 2019, poslední rozhovory byly realizovány do poloviny března roku 2020 – tedy opět nebyly ovlivněny mimořádnou situací způsobenou pandemií COVID-19. **Celkový počet realizovaných rozhovorů byl 24. Průměrná délka trvání rozhovoru byla cca 1 hodinu.**

Kritéria pro výběr informantů byla: velikost organizace dle počtu zaregistrovaných služeb (dle Registru poskytovatelů sociálních služeb), dále typ zřizovatele, zastoupení

organizací poskytující sociální služby podle působnosti v jednotlivých okresech Jihočeského kraje s ohledem na spádovost jednotlivých oblastí a počet obyvatel a poslední kritérium byl výběr organizací tak, aby ve vybraném seznamu bylo zastoupeno co největší počet druhů sociálních služeb (opět dle Registru poskytovatelů soc. služeb).

### ***3.5 Etika výzkumu***

Projekt a jeho výzkumné zaměření, včetně sběru a zpracování dat byl schválen Etickou komisí Zdravotně sociální fakulty JU (viz příloha 1). Všechny osobní údaje byly v rámci výzkumného projektu zpracovány v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES. Při sběru dat byla zajištěna anonymita a z účasti na výzkumu neplynula pro respondenty či informanty žádná rizika.

### ***Rizika výzkumného záměru***

Studie si neklade za cíl hodnotit řízení organizací, její význam je v kvalitativní analýze vybraných aspektů řízení organizací v sociálních službách, a to před vypuknutím pandemie COVID-19 v březnu 2020, která s sebou přinesla mimořádná státní opatření (včetně vyhlášení stavu karantény).



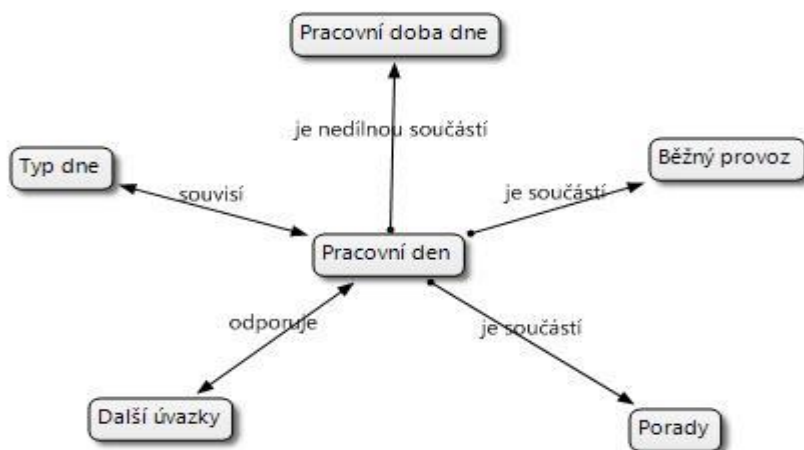
## 4 Výsledky

V této kapitole jsou prezentovány výsledky z provedeného výzkumu. Data byla sebrána za pomoci realizovaných rozhovorů. Výsledky jsou zobrazeny pomocí zpracovaných diagramů vytvořených v programu ATLAS.ti. a jsou rozděleny do deseti částí. Ke každé části náleží vypracovaný diagram a popis zjištěných informací.

### 4.1 Pracovní den

V první otázce informanti popisují svůj pracovní den. Tato otázka byla vybrána za účelem zmapování pracovního dne ředitelů organizací poskytujících sociální služby napříč rozdílnými typy služeb.

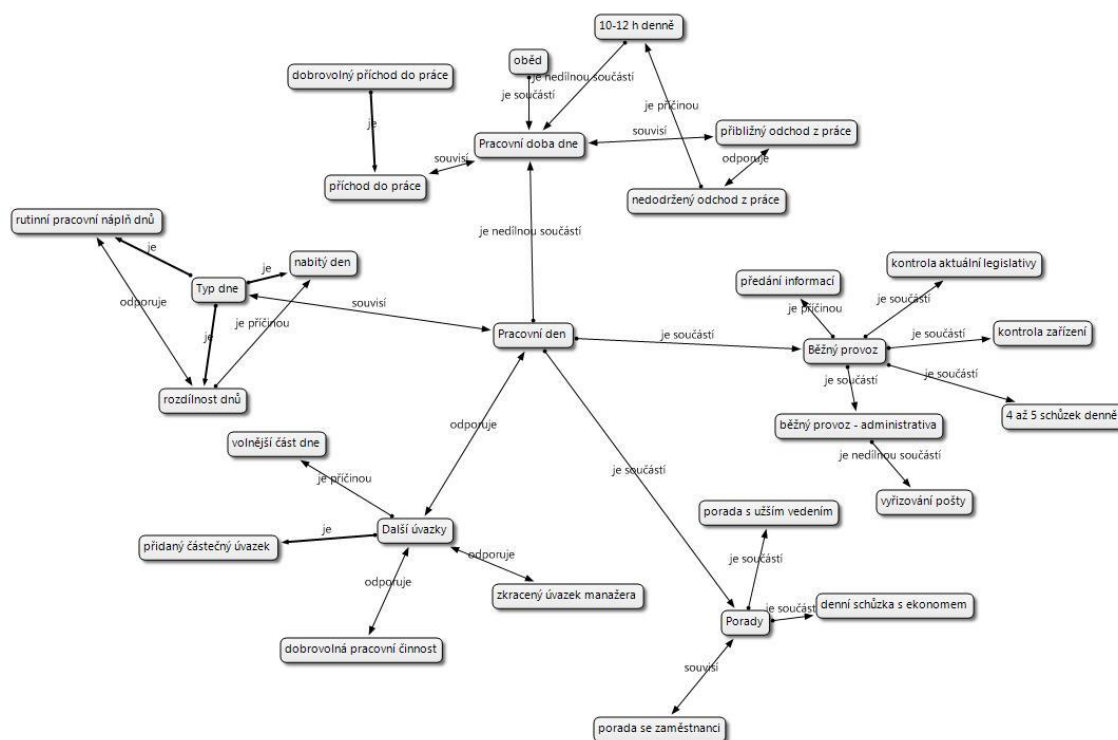
Obrázek 6: Pracovní den – malý diagram



Zdroj: Vlastní tvorba

Z důvodu velké četnosti a rozdílnosti odpovědí bylo vytvořeno dalších pět podkategorií, které jsou nazvány pracovní doba dne, typ dne, další úvazky, porady a poslední podkategorií je běžný provoz.

**Obrázek 7: Pracovní den**



Zdroj: Vlastní tvorba

#### 4.1.1 Pracovní doba

Je zajímavé, že pouze 6 informantů v této otázce zmínilo svůj přesný příchod do práce. Z toho tři informanti mají příchod do práce v 7 hodin další v půl 6 a v 6. Jeden informant zmínil, že nemá přesný čas, kdy přichází do práce, ale většinou dorazí mezi 8 a 9 hodinou.

Součástí kódu příchod do práce je i skutečnost, že někteří informanti uvedli, že jejich čas příchodu do práce je dobrovolný. K tomuto kódu se vyjádřili tři informanti. Informant 1 odpověděl stručně: „je to moje rozhodnutí, kdy přijdu do práce“. Informant 5 volně navazuje na předchozího informanta: „kdy přijdu do práce je v podstatě jedno, já chodím do práce v půl šestý z toho důvodu, že vlastně ráno do těch půl osmí půl devátý, jak není pohyb těch lidí z venku, tak vlastně mám nejvíc času na to abych vyřídil veškeré dokumentace“. K dobrovolnému příchodu do práce

se vyjádřil i informant 17, který do této práce nechodí každý den, ale jen párkrát v týdnu: „*tak já tam do práce nechodím každý den, chodím třeba ob den, nebo ob dva dny*“.

Je k zamyšlení, že do svého pracovního dne zařadilo oběd jako součást svého pracovního dne pouze 5 informantů, zbytek se o svém obědě vůbec nezmiňuje. Buď na tuto skutečnost zapomněli a nepřikládají jí velkou důležitost nebo je možné, že pro své pracovní vyřízení nemohou obědu věnovat dostatečnou pozornost.

Nezbytnou součástí pracovní doby je i její délka. Kromě standardní osmihodinové pracovní doby většiny informantů se našli i rozdílnosti. Informant 24 vyslovil, že pracuje více než osm hodin denně, ale za to se snaží brát si jednou týdně home office: „*pracuji okolo 10–12 hodin denně, jednou týdně se pokusím vzít home office*“. Informant 22 sdělil, že jeho pracovní doba je také pohyblivá podle toho kolik práce je třeba udělat: „*konec oficiální pracovní doby je o půl čtvrté, ale to se nedá takhle specifikovat, jestli o půl čtvrté odejdu nebo v pět, v šest, protože jsem ředitelka, takže to přináší i tu svoji náplň práce*“. Dva informanti se také vyjádřili, že svoji délku pracovní doby občas nedodržují a zůstávají v práci déle, než bylo v plánu. K tomuto se vyjadřuje informant 1, který říká: „*pracovní doba by mě měla končit kolem půl 3, ale ne vždy se to povede*“.

#### **4.1.2 Typ dne**

Pouze dva informanti poukázali na to, že jejich pracovní den je rutinní a prakticky se stále opakuje. Tomuhle výroku odporuje sdělení hned patnácti informantů, kteří se vyjádřili, že jejich dny jsou velmi rozdílné a rutinu nepocítují. To popisuje například informant 2: „*já nemám úplně jako tradiční pracovní den, každý den je trochu jiný*“. K tomuto názoru se přidává i informant 18: „*v podstatě modelově jeden pracovní den by se mi asi špatně popisoval, protože pracuji v neziskové organizaci*“.

Pozoruhodný se jeví fakt, na který upozornilo hned 8 informantů. Tím faktem je pocit, že mají opravdu hodně práce a nabytý pracovní den. Toto dokládá výpověď informanta 9: „*mám pocit, že se fakt nezastavím*“ nebo odpověď informanta 4: „*v průběhu celého*

*toho dne je toho fakt jako hodně*". Na toto téma se vyjádřil i s mírnou dávkou humoru informant 10: „*připadám si jak včelka Mája, případně i její bráška Vilík, po příchodu do práce se stávám děvčetem pro všechno nebo servismanem kolegů*". Z těchto výpovědí je patrné, že informanti jsou zahlceni velkým množstvím pracovních povinností.

#### **4.1.3 Další úvazky**

Tři informanti mají ke své pozici manažera organizace ještě přidáný další částečný úvazek své sociální službě, a to v přímé péči. Toto zjištění podporuje odpověď informanta 2: „*já mám ještě malý úvazek ve službách, v přímé práci s klienty*". S informantem 2 ohledně přímé práce s klienty se shoduje i odpověď informanta 14, který zároveň zmiňuje, že má k tomu i zkrácený úvazek ve své pozici manažera, což si odporuje se s prací manažera v organizaci na plný úvazek: „*ředitelování mám úvazek 0,4 a na práci s klienty mám úvazek 0,6*". Příčinou částečného úvazku přímé práce s klienty je i pocit informantů, že mají někdy i volnější část dne, který můžou strávit s klienty. Toto dokládá i výpověď informanta 10: „*mě to jednak pomůže se odreagovat od takové té intenzivní činnosti, takové té mentální fruktifikace a člověk nabere trošku síly a potom se vrací zpět do kanceláře*".

Tři informanti se zmínili, že některé své pracovní činnosti vykonávají dobrovolně, bez nároku na mzdu, což si odporuje s pracovním úvazkem hodnoceném mzdou. Informant 17 potvrzuje tímto sdělením: „*protože, tím, že jsme vlastně dobrovolný, tak všichni v podstatě v organizaci fungujeme na principu dobrovolníků*".

#### **4.1.4 Porady**

Provádění porad se zaměstnanci zmínilo 14 informantů. Tři informanti řekli, že mívají pravidelné porady v pondělí ráno po víkendu. Informant 6 to komentuje slovy: „*pondělí máme třeba porad, tam si říkáme zase co má každý nastavený na ten týden, jaký budou mít ty aktivity*". Informant 10 zmiňuje, že porady mají každý den v pravidelný čas: „*každý den ráno je zhruba dvaceti až třicetiminutová porada, kde probereme všechny naše pacienty a takové ty akutní záležitosti dne*" a rovněž tento informant 10 zmiňuje,

že mají i nahodilé porady: „*potom koordinační porady, které jsou nahodilé, ale pravidelné a jsou několikrát týdně*“.

Manažeři provádí porady jak ve velkém počtu zaměstnanců jako informant 1: „*v podstatě každý týden v pondělí chodím na velkou poradu se všemi sociálními pracovníky, staničními sestrami a vrchní sestrou*“ nebo i porady s užším vedením jako například informant 15: „*z pravidla máme takovou krátkou poradu s takovým užším vedením organizace, kde si říkáme takový ty operativní věci*“. Informant 20 svolává rovněž porady s užším vedením jako informant 15: „*potom většinou řeším věci s lidmi, to znamená, že máme nastavený systém operativních porad nebo nějaké témata, co se týče práce s cílovou skupinou, takže u každého tématu je pracovník garantem, třeba s ním řeším různé otázky, takže vlastně schůzky interního charakteru v rámci organizace*“.

Dva informanti zmínili, že se pravidelně scházejí s ekonomy. Informant 10 se s ekonomem schází velmi často: „*takřka každý den se scházím s ekonomem, řeším, co je potřeba*“, oproti tomu informant 9 se s ekonomkou schází pouze každé pondělí.

#### **4.1.5 Běžný provoz**

Obecný název podkategorie běžný provoz byl rozdělen na kódy jednotlivých pracovních činností, které vyplynuly z odpovědí jednotlivých informantů.

Všichni informanti v rámci své pracovní činnosti uvedli, že vykonávají administrativu. Pojem administrativa blíže popisuje informant 7: „*pak už jenom vyřizování administrativy, což jsou různé čtení smluv, přípravy smluv, příprava prostě nějakých administrativních papírů*“. Takto popisuje administrativu i informant 10: „*to znamená nepřehledné množství papíroviny, výkaznictví pojišťovny zdravotní, vyjednávání smluv a do toho, není to časově limitované, ale je to spíše podle prostoru, účetní záležitosti, faktury, probírání*“. K tomuto tématu se přidává i informant 9: „*prostě rozpočty, vyúčtování, fakturace, nevím, výši mezd*“. Informant 11 souhlasí s informantem 7 a do administrativy řadí také sepisování zpráv a zápisy ze schůzí: „*zbývající čas využívám, jak k zápisům ze schůzek, tak i ke zpracovávání zpráv pro OSPOD a soudy*“.

U kódu administrativa je nezbytnou součástí vyřizování pošty. Tuto činnost hojně zdůrazňovali všichni informanti. Jako informant 13 se vyjádřili všichni informanti: „každý den vyřizují jako první emailové zprávy“.

Součástí běžného provozu informanti uvedli i vyřizování velké četnosti schůzek. V tomto tématu rovněž panovala velká shoda napříč informanty. Informant 20 se k tomu vyjádřil: „když mám ten den se schůzkami, tak ten vypadá tak, že tam mám 4 až 5 schůzek“.

Ve svém pracovním dnu 9 informantů zmínilo kontrolu zařízení, ve kterém působí. Někteří z těchto informantů popisují kontrolu zařízení různě. Například informant 6 kontroluje své zaměstnance: „zkontroluji si pracovníky na svých místech“ a klienty: „dále zkontroluji v našich službách klienty, jestli tady jsou, protože se tady odhlašují a nahlašují“. Informant 23 si pod kontrolou zařízení zase představuje revize v organizaci: „pak dělám různé revize, to je taky součástí mého pracovního dne“.

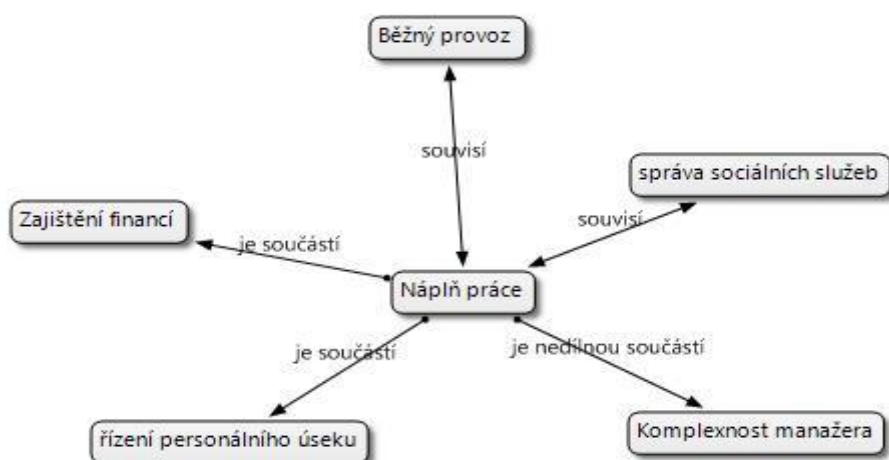
Mezi běžné pracovní činnosti dva informanti zařadili i kontrolu aktuální legislativy. Pojem aktuální legislativa blíže specifikuje informant 9: „sledování termínů, aktualizace směrnic a podobně, čtení zákonů“.

Tři informanti sdělili, že jejich součástí běžného pracovního dne je i předávání informací. Informant 1 vyžaduje po své podřízené předání informací z noční služby: „vedoucí zdravotně sociálního úseku, která mě informuje o tom, co se dělo během noci, jak jsou na tom klienti“. Tento postup vyžaduje i informant 4, který to dokládá svým výrokem: „vždycky ráno probíhá na každé stanici předání hlášení z noční směny“.

#### **4.2 Náplň práce**

Ve druhé otázce byli informanti dotazováni na jejich přímou náplň práce, kterou vykonávají v zařízení poskytujících sociální služby na pozici manažera v organizaci. Tato otázka byla vybraná z důvodu zjištění náplně pracovní činnosti manažerů a jaké konkrétní činnosti manažeri ve svých organizacích vykonávají.

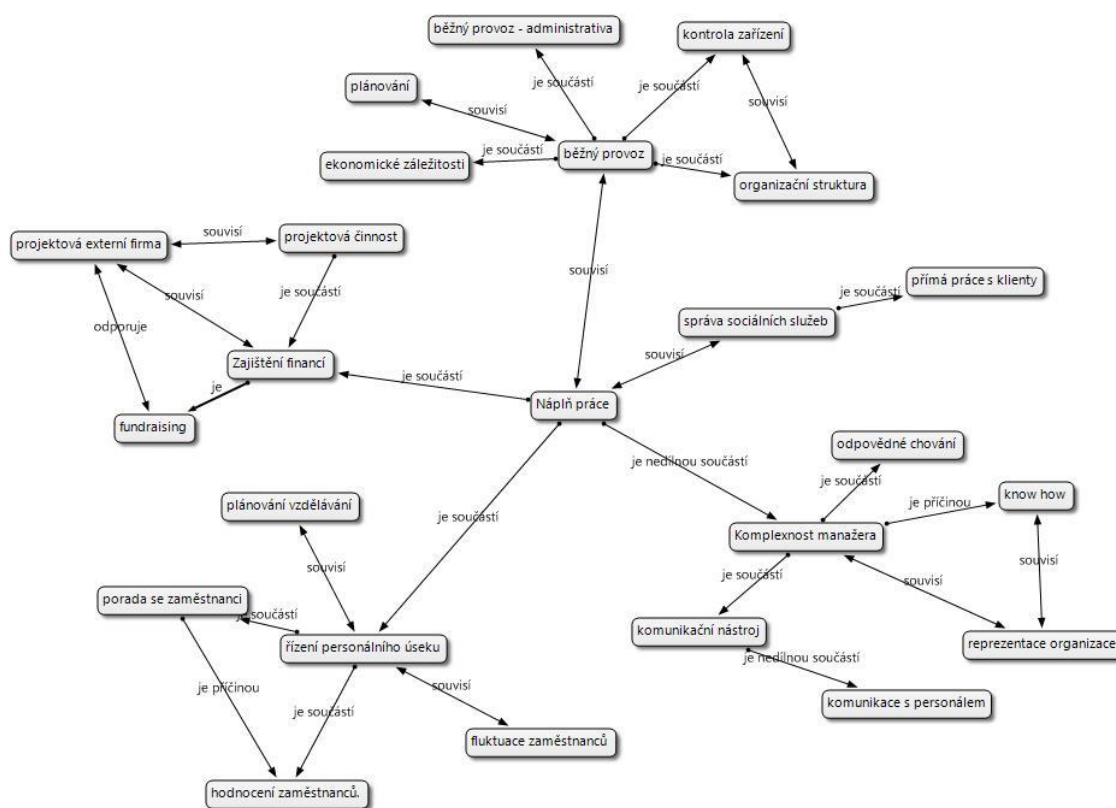
Obrázek 8: Náplň práce – malý diagram



Zdroj: Vlastní tvorba

Jelikož v této otázce bylo sesbíráno velké množství informací, které bylo nutné utřídit, tak pro potřebu bylo vytvořeno pět podkategorií, jejichž názvy jsou zajištění financí, řízení personálního úseku, komplexnost manažera, nabídka sociálních služeb a běžný provoz.

Obrázek 9: Náplň práce



Zdroj: Vlastní tvorba

#### 4.2.1 Zajištění financí

Součástí podkategorie zajištění financí je projektová činnost, kterou ve své výpovědi zmínilo 10 informantů. Z toho osm informantů si projektovou činnost zajišťují sami a dva informanti si na projekty najímají externí projektové firmy. Všechny osm informantů uvedlo pouze, že si spravují svou projektovou činnost sami a svou odpověď více nerozvádí. Naproti tomu informant 12, který si na část projektů najímá externí projektovou firmu, komentuje činnost okolo projektů takto: „*máme svojí projektovku na velké projekty, ale ty malé si píšeme sami, je to nějaká strategie Jihočeského kraje*“. Na informanta 12 navazuje informant 20, který nenajímá celou firmu, ale pouze jednu osobu na projekty: „*plus mám externí pracovníci*“.



Dva informanti uvedli, že jejich důležitou náplní práce je fundraising, jehož prostřednictvím zajistí organizacím potřebné finance na rozvoj a chod zařízení. Informant 8 se vyjádřil takto: „*velká část náplně práce je pak do toho ještě fundraising*“. K tomu tématu se vyjadřuje i informant 10, který popisuje rozdělení fundraisingu mezi informantem a jeho zaměstnancem: „*já vyjednávám s velkými dárci, drobné dárcce má na starosti fundraiser, to znamená strategická činnost*“.

Z výsledků je patrné, že zajištění projektové činnosti pouze externí firmou odporuje pracovní činnosti fundraisingu, protože projekty nejsou zajišťovány vlastní silou, a to rozporuje podstatu fundraisingu.

#### **4.2.2 Řízení personálního úseku**

Řízení personálního úseku v rozvorech jako součást náplně práce manažera v jejich organizaci uvedlo 11 informantů. To potvrzuje informant 13 svým výrokem: „*náplň je velmi široká, jak jsem již řekl, sám si zabezpečuji personalistiku, kulturu na pracovišti, vzdělávání pracovníků*“. Tento výrok potvrzuje i informant 22: „*zajišťuji všechnu agendu personálního*“.

Součástí řízení personálního úseku je i plánování školení zaměstnanců. Tuto činnost ve svých výpovědích zmínili 3 informanti, ale blíže tuto skutečnost nepopsali.

11 informantů sdělilo, že součástí jejich pracovní náplně jsou i porady se zaměstnanci. Tento kód se překrývá s předchozí kategorií pracovní den, protože je nedílnou součástí činnosti manažera v organizacích poskytujících sociální služby. Do této podkategorie byl tento kód znovu zařazen z takového důvodu, jelikož je součástí řízení personálního úseku a zároveň je příčinou pro to, aby měl manažer prostor pro hodnocení zaměstnanců. Tuto situaci blíže popisuje informant 18: „*jsou dny plné porad, jsou dny osobních rozhovorů, personálních rozhovorů a máme tady zavedené takové nástroje jako personální rozhovory s pracovníky každý rok, v podstatě abychom si vzájemně dali zpětnou vazbu*“. Hodnocení zaměstnanců zmiňuje i informant 15: „*hodnotit že jo, musí umět ty lidi ohodnotit*“.

Souvisejícím prvkem řízení personálního úseku je i fluktuace personálu, protože odchod pracovníka může být zapříčiněn nespokojeností manažera s pracovními výkony zaměstnance nebo naopak zaměstnanec nemusí být spokojený v zařízení. Fluktuaci zaměstnanců ve své odpovědi zmínil informant 4, který říká, jak je těžké v současné době nabírat nové zaměstnance: *„co se týče té personální stránky, tak to bych řekla, že je nikdy nekončící příběh, protože zvláště v dnešní situaci na trhu práce je to prostě poměrně složitý, takže to opravdu mi zabírá největší část práce“*.

#### **4.2.3 Komplexnost manažera**

Nezbytnou součástí náplně práce manažera v sociálních službách je komplexní řešení různých situací, ke kterým je zapotřebí celkový soubor pracovních činností.

6 informantů uvedlo, že jako náplň práce považují odpovědné chování vůči organizaci, svým rozhodnutím, a hlavně vůči klientům a zaměstnancům. Toto tvrzení dokládá výpověď informanta 2: *„s tím se pojí významná odpovědnost za svoje rozhodnutí, která musím dělat“*.

Součástí komplexnosti manažera v rámci jeho náplně práce je podle patnácti informantů komunikace neboli komunikační nástroj. Komunikaci informanti vztáhli na různé situace. Informanti 10 a 22 zdůrazňují potřebu správné komunikace s klienty, kdy informant 22 toto potvrzuje: *„je to hlavně o komunikaci s klienty“*. Informant 23 zase říká, jak je u nich v zařízení důležitá komunikace s rodiči klientů: *„i s těmi rodiči v podstatě, protože k nám chodí na denní stacionář, některý rodiče dováží klienty, takže se s těmi pracovníky přímé péče vidí každý den a já vlastně tu možnost mám taky v týdenním stacionáři v pondělí a v pátek“*. Šest informantů se vyjádřilo, že pro ně je součástí pracovní náplně komunikace s detašovanými pracovišti. Složitost takovéto situace popisuje ve své odpovědi informant 15: *„potom teda si vyřizují nějaký věci, jsem v kontaktu vlastně s organizacemi, my to máme drobet složitější, protože vlastně máme čtyři organizace“*. K tomuto názoru se vyjadřuje i informant 16, který říká: *„tak samozřejmě každý den komunikuji s vedoucími těch jednotlivých, jak my říkáme střediska, oni se na mě obrací, co se děje nebo co řeší a já jim k tomu říkám svůj názor, aby se potom oni rozhodli v těch věcech“*. O komunikaci s detašovanými

pracovišti se zmiňuje i informant 18: „*této chvíli především práci vedoucích jednotlivých pracovišť, protože máme tři pracoviště v Dačicích a v této chvíli pět pracovišť v Jindřichově Hradci*“.

Jako nezbytnou součást komunikačního nástroje 5 informantů uvedlo komunikaci s personálem, které kladou velmi velký důraz jako například informant 2: „*z velké části konzultace s jednotlivými členy týmu*“ nebo informant 23: „*a já vlastně každého denně vidím, všechno můžeme projednat*“.

S komplexností manažera také podle čtyř informantů souvisí také reprezentace organizace, kterou informant 17 nazývá PR: „*účast samozřejmě na takových reprezentativních akcích nebo prezentace pobočky, ve smyslu, jakékoli reklamní kampaně a agendy, to znamená PR*“.

Příčinou komplexnosti manažera může být podle tří informantů i know-how manažerů, které souvisí také s reprezentací organizace. Když má manažer dobré myšlení neboli know-how, tak reprezentaci organizace zvládá bez problému. Know-how informant 20: „*nemůžeme zkrátka čekat s rukama v klíně, co nám do něj napadá, nýbrž si za tím musíme jít*“.

#### **4.2.4 Správa sociálních služeb**

Jako náplň práce uvedlo 6 informantů správu sociálních služeb organizace, ve které působí jako manažeři. Informant 16 správu sociální služeb komentuje takto: „*spravujeme 6 takových pobytových sociálních zařízení tady v okrese Jindřichův Hradec a potom chráněné bydlení, které je rozmístěno v menších objektech v JH a mimo JH*“. Informant 19 na něj navazuje a zároveň popisuje kvalitu poskytování sociálních služeb zakotvenou ve standardech sociálních služeb, která souvisí se správou sociálních služeb: „*moje náplň práce je řídit organizaci, která poskytuje pět sociálních služeb, každá služba je velmi specifická, každá služba má své standardy*.“

Součástí náplně práce při správě sociálních služeb je přímá práce s klienty, jak uvedlo 8 informantů. Informant 2 sdělil, že u nic v organizaci používají individuální přístup ke klientovi: „*snažíme se každému klientovi služby šít individuálně na tělo*“. K tomuto

tématu se vyjádřil i informant 21: „*manažer se zkrátka nesmí cítit přilepený ke své židli, nýbrž pracovat i s klienty, tak jako ostatní, aby dokázal dobře pochopit souvislosti a udělal dobrá rozhodnutí*“. Přímou práci s klienty komentuje i informant 5: „*potom samozřejmě část pracovní doby věnuji té přímé péči jakoby dětem a jsem přímo teda na oddělení toho dětského centra*“.

#### **4.2.5 Běžný provoz**

9 informantů ve svých výpovědích zmínilo ekonomické záležitosti jako součást běžného provozu, který souvisí s náplní práce manažera v organizacích poskytujících sociální služby. K tomu se vyjadřuje informant 17: „*komplet celý finanční zajištění pobočky, takže kontrola prostě všech rozpočtů*“. Informant 18 řeší také ekonomické záležitosti, i když ve firmě na tuto činnost má zaměstnance: „*ve spolupráci s kolegyní ekonomkou hlídat ekonomické zdraví organizace*“. Například informant 10 řeší úvěry na investice: „*například aktuálně řeším úvěry od České spořitelny, když jsme zařizovali domácí hospic*“.

S běžným provozem souvisí podle čtyřech informantů i plánování. K tomu se vyjadřuje informant 14: „*hodně pracuji s googlem a organizuji, jak všechny tři naše týmy budou pracovat, jak by mohl vypadat další týden, kdo potřebuje jet na služební cestu*“.

Každý informant v rámci své pracovní náplně uvedl administrativu. Tuto odpověď už informanti uváděli u předchozí otázky pracovní den. Tyto dvě otázky spolu souvisí a vzájemně prolínají. K náplni práce jako administrativa se vyjádřil informant 2: „*od toho se odvíjí všechny věci, které mám na starosti, základní administrativa, která je spojena s chodem organizace*“. Informant 11 si stěžuje na přebujelou administrativu v organizaci: „*těch administrativních záležitostí a koncepčních věcí je opravdu hodně*“.

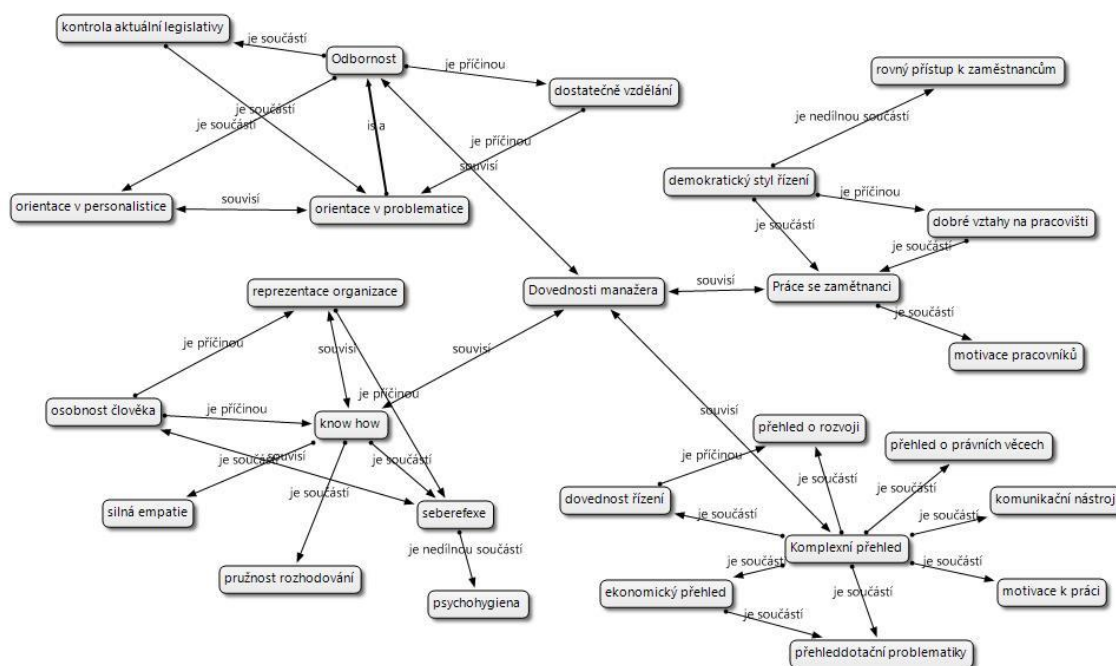
O organizační struktuře jako součástí běžného provozu se zmiňuje 10 informantů, kteří různě popisovali strukturu zařízení. Například informant 23 okomentoval velikost jejich organizace: „*protože je nás tady celkem 16 zaměstnanců, takže jsme malinký*“. Své vyjádření k organizační struktuře měl i informant 1: „*standardizovanou organizační strukturu*“. S organizační strukturou souvisí i kontrola zařízení, která

je součástí běžného provozu manažera. Kontrolu zařízení ve svých odpovědích zmínilo 9 informantů. Blíže to popisuje informant 15: „kontrola rozvoje veškerých činností té organizace“.

### 4.3 Dovednosti manažera

Třetí otázka se zabývá tím, jaké dovednosti by měl mít manažer řídící organizaci poskytující sociální služby. Výběr této otázky byl z důvodu zmapování dovedností manažerů v organizacích poskytujících sociální služby z pohledu přímo manažerů těchto organizací. V této kategorii byly vytvořeny čtyři podkategorie. Názvy podkategorií jsou odbornost, know-how, komplexní přehled a práce se zaměstnanci.

Obrázek 10: Dovednosti manažera



Zdroj: Vlastní tvorba

#### 4.3.1 Odbornost

Podle 3 informantů je příčinou odbornosti dostatečné vzdělání. To vysvětluje informant 14: „vzdělání humanitního typu si myslím, že ze začátku není vůbec špatné“. Za podstatné považuje dostatečné vzdělání i informant 4: „a pokud zase jsou tam jenom

*ty osobnostní a není tam to vzdělání, tak to taky nemůže fungovat“*. Dostatečné vzdělání je podle informanta 19 příčinou orientace v problematice, která je ve shodě s odborností. Zároveň orientace v problematice souvisí s orientací v personalistice. K orientaci v personalistice, která je částí odbornosti, se vyjádřili dva informanti. Informant 1 říká: *„měl by být základně orientován i v personalistice“* a na něj navazuje informant 8: *„musí klást velký důraz na práci s týmem a personalistiku“*. Částí odbornosti i orientace v problematice je kontrola aktuální legislativy. Tuto poznámku zmínilo 11 informantů. Informant 9 se k tomuto vyjádřil takto: *„sledování termínů, aktualizace směrnic a podobně, čtení zákonů“*. Informant 7 navazuje na předchozího informanta a přidává: *„tak by měl znát vlastně všechny jakoby ty průběhy sociálních služeb a měl by vědět, jak mají vypadat a jak mají fungovat sociální služby“*.

#### **4.3.2 Know-how**

Know-how, které souvisí s dovednostmi manažera, ve své výpovědi zmínili tři informanti. Informant 5 apeluje na používání selského rozumu: *„brát to všechno takovým jako selským rozumem, přirozeně a vlastně veškerý věci ohledně toho manažerství podle mě musí trošku mít v sobě, ale zároveň se všechno dá naučit“*. Součástí know-how je podle čtyř informantů i pružnost rozhodování. To dokazují odpovědi informanta 5: *„měl by být rozhodný“* a informanta 11: *„takže samozřejmě někdy je to volba menšího zla a je to opravdu o tom uvědomit si, že nesu nějaké riziko“*. Součástí know-how je i silná empatie, která je zase součástí osobnosti člověka. Silnou empatii zmínilo 13 informantů. Například informant 8 se o empatii vyjadřuje takto: *„do určité míry tam musí mít ten přesah toho sociálního citění, ale nemusí být úplně jako vždycky asi podmínkou“*. Podobný názor má i informant 12: *„jako my sociální pracovníci jsme jakoby takoví přecitlivělí, takže si myslím, že je to dobrý“*.

O osobnosti člověka se zmínili čtyři informanti. Osobnost člověka je příčinou know-how. Informant 5 o osobnosti manažera v sociálních službách říká: *„že ten člověk k tomu musí mít předpoklady“*. Na něj navazuje informant 12, který zdůrazňuje nutnost správné osobnosti člověka k výkonu této profese: *„pak je otázkou, jestli na to má“*.

S know-how dále souvisí reprezentace organizace. Zároveň osobnost člověka je příčinou reprezentace organizace. Když je osobnost, která nedokáže správně prodat svoji organizaci, tak reprezentace tohoto zařízení nemůže být příliš dobrá. O reprezentaci organizace mluví čtyři informanti. Informant 7 zmiňuje reprezentaci organizace ve své výpovědi: „*je to taky reprezentace organizace*“. O reprezentaci organizace mluví i informant 11: „*ale zároveň aby i dokázal toto prezentovat navenek*“.

Příčinou sebereflexe je reprezentace organizace, protože když je prezentace špatná či dobrá, je důležité to všechno z reflektovat. Sebereflexe je zároveň součástí know-how a souvisí s osobností člověka, protože každý má míru sebereflexe různou. To potvrzují ve svých výpovědích tři informanti a informant 21 toto tvrzení potvrzuje: „*velice důležitá je sebereflexe*“. K němu se přidává i informant 14: „*by měl mít slušnou schopnost sebereflexe*“. Nezbytnou součástí sebereflexe je i psychohygiena, což udávají 2 informanti. Informant 14 se k tomu vyjadřuje: „*hlavně aby on sám nebyl více nemocný než zdravý z toho, co dělá*“. S ním souhlasí i informant 18, který popisuje riziko pomáhajících profesí: „*v podstatě sociální práce sebou nese určitě nebezpečí upomáhat se k smrti, a to je velké pokušení této profese*“.

### **4.3.3 Komplexní přehled**

S dovednostmi manažera souvisí i jeho komplexní přehled, který je velmi důležitý při řízení organizace. Součástí komplexního přehledu je dovednost řízení, kterou ve svých odpovědích zmínilo 9 informantů. Informant 1 dovednost řízení popsal takto: „*musí být schopen delegovat určité pravomoci, přičemž si musí být vědom toho, že za všechno nese odpovědnost*“. O dovednosti vedení mluví i informant 3: „*jako vedoucí střediska musím zorganizovat celý chod střediska*“.

Dovednost řízení je příčinou přehledu o rozvoji organizace, který je součástí komplexního přehledu manažera. Přehled o rozvoji ve svých odpovědích zmínili čtyři informanti. Tuto myšlenku popsat nejen informant 2: „*měl by být ochotný pracovat s lidmi, měl by mít vizi toho, jak má organizace vypadat, fungovat a kam má směřovat*“, ale i informant 21, který upozorňuje na to, že problémy se musí řešit: „*nepřehlížet problémy, pokud to uděláte, tak se firma nikdy neposune vpřed*“.

Součástí komplexního přehledu podle 12 informantů je i ekonomický přehled, který popisuje informant 15: „*musí vyznat se, tak jako každéj manažer, v ekonomice*“. Ostatní informanti informace o ekonomickém přehledu jen velmi stručně zmínili.

Z výsledků vzešlo, že ekonomický přehled je součástí přehledu dotační problematiky. Souběžně je přehled dotační problematiky součástí komplexního přehledu. O přehledu dotační problematiky informant se zmínilo osm informantů. Například informant 1 říká: „*měl by se orientovat i v základních operačních programech, protože celá řada věcí se realizuje na základě dotací*“. Propojení přehledu dotační politiky a ekonomického přehledu popisuje informant 17: „*dotace nějakým způsobem kontrolovat, jak se čerpají, co se za ně zaplatí, jak se nevyčerpávají, musí dělat účetní uzávěrku tzn., že musí komplet udělat vyúčtování na všechny ty organizace, od kterých ty dotace získal, takže vlastně v tuhle chvíli on musí rozumět té ekonomice*“.

O motivaci k práci, která je také součástí komplexního přehledu, hovoří osm informantů. Informant 2 povídá o motivaci takto: „*měl by mít velkou porci nadšení, protože pokud jí nemá člověk ve vedení, tak se to nedá očekávat od podřízených, měl by být schopný, pokud to alespoň trochu jde, svým nadšením nakazit zbytek organizace*“. Motivaci dále ve své výpovědi zmínil i informant 8: „*aby byl opravdu lídr a táhnul, aby jenom nehasil*“.

Ke komplexnímu přehledu manažera patří také komunikační nástroj, který je jeho součástí. O komunikaci nebo komunikačním nástroji mluvilo 15 informantů. Informant 23 k tomu uvádí: „*musí umět s lidma promluvit, i když to občas není úplně příjemný*“. Stejný názor má i informant 19: „*nebát se ptát, umět to lidem hezky podat a zdůvodnit proč se ptáte*“. Informant 9 o komunikačním nástroji říká: „*umět jednat s lidma, nejen teda s těma svejma, ale vlastně s úřadama*“.

Ke komplexnímu přehledu je zařazen také pojem přehled o právních věcech, který je součástí zmíněného komplexního přehledu. Tento kód se objevil výpovědích 11 informantů. O Přehledu právních věcí se stručně zmínil informant 18: „*hlídám*“.



legislativu“. S ním souhlasí i informant 1: „*potom by se měl orientovat v legislativě, v aktuálních zákonech*“.

#### **4.3.4 Práce se zaměstnanci**

Do dovedností manažera byla zařazena podkategorie práce se zaměstnanci, která bezpochyby souvisí s manažerovými dovednostmi. Dobrý manažer by měl umět vycházet se svými zaměstnanci.

Součástí této podkategorie je motivace pracovníků. Na toto téma se vyjádřili čtyři informanti. Informant 9 má tento názor: „*aby lidi chodili do práce rádi, protože když budou chodit do práce rádi, budou i dobře dělat*“. Podobnou, ale stručnou myšlenku má i informant 4: „*motivovat zaměstnance*“.

Dobré vztahy na pracovišti v odpovědích zmínilo 9 informantů. Tento kód je součástí podkategorie práce se zaměstnanci. O dobrých vztazích nejen na pracovišti, ale i s ostatními subjekty, které potřebuje ke své práci, se rozprávěl informant 11: „*vyjednávání lidmi a ono to není jenom vyjednávání se sociálními pracovníky, ale asi i pro vyjednávání s případnými donátory, samozřejmě vyjednávání s jednotlivými starosty, místostarosty, případně tajemníky na jednotlivých úřadech*“. V rámci tohoto tématu informant 17 zdůrazňuje nutnost úcty ke svým spolupracovníkům: „*je to vždycky úcta k těm zaměstnancům, se kterými pracuješ*“. O svých kolezích mluvil i informant 19: „*mít kolem sebe fajn lidi se kterými se dá pracovat a který ví co mají dělat, co je jejich náplň práce, protože ta práce je náročná*“.

Dobré vztahy na pracovišti jsou převážně zapříčiněny demokratickým stylem řízení manažerů v sociálních službách. Demokratický styl řízení, který je součástí podkategorie práce se zaměstnanci, ve svých výpovědích sdělilo pět informantů. Blíže tento fenomén popisuje informant 12: „*já myslím, že by měl umět být součástí toho týmu, jakože my tady asi nemáme standartní věci jako je leader, ředitel Eonu, který to tam prostě jako práskne, ale být nějak jako respektující k práci těm kolegyním*“. O demokratickém stylu řízení vypovídá i informant 17: „*a těch lidí si všeobecně vážít, mně se to vždycky vyplatilo a vnímat je opravdu jako tým a prostě to očekávám i zpětně*“.

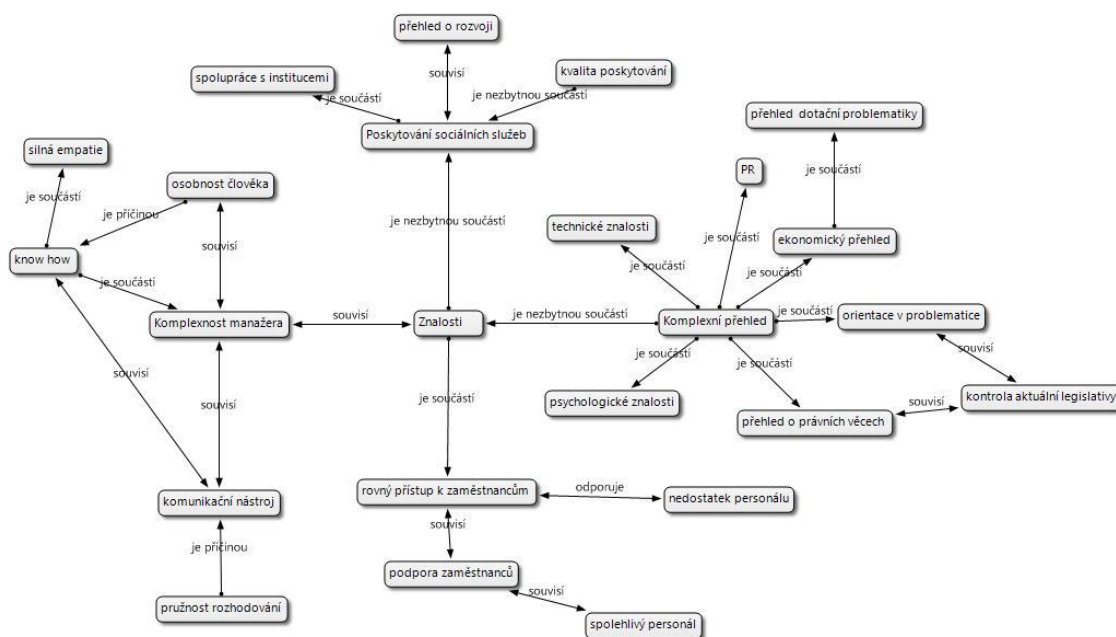
*já zase od nich“.* I informant 11 se vyjadřuje na toto téma: *„je důležité přesvědčit ty pracovníky o tom, aby mi tato data dali v řádné kvalitě a vím, že to budou dělat pomalu přesčas nebo to budou dělat na úkor jiné práce“.*

Podle mínění pěti informantů je nezbytnou součástí demokratického stylu řízení rovný přístup k zaměstnancům. Zajímavostí na této odpovědi je to, že informanti sami hovoří o demokratickém stylu řízení, ačkoliv stejně musí organizaci řídit pouze oni ze své pozice manažera, kteří s největší pravděpodobností musí aplikovat autoritu v organizaci. Informant 17 o rovném přístupu k zaměstnancům povídá: *„i když jsou to tvoji jakoby svým způsobem zaměstnanci nebo podřízení, tak vždycky slušně poprosit, požádat, ty věci s nima vykomunikovat“.* Informant 19 se přidává se svým vyjádřením k předchozímu informantovi: *„umět lidi pochválit a umět jim dát najevo, že jsou pro vás důležitý a potřebný“.*

#### **4.4 Znalosti manažera**

Čtvrtá otázka je zaměřena na získání informací od informantů na téma znalosti manažerů v organizacích poskytujících sociální služby. Jednotliví informanti popisují, jaké znalosti by měl ideálně mít tento manažer. Čtvrtá otázka byla vybrána, protože touto cestou se zjistí k výčet všech znalostí, které by měl manažer mít. Diagram znalostí manažera je konstruován tak, že hlavní kategorie se rozděluje na čtyři podkategorie s názvy komplexnost manažera, rovný přístup k zaměstnancům, komplexní přehled a poskytování sociálních služeb, které jsou dále děleny a konkretizovány.

Obrázek 11: Znalosti manažera



Zdroj: Vlastní tvorba

#### 4.4.1 Komplexnost manažera

Se znalostmi manažera souvisí komplexnost manažera. Tato podkategorie se dále dělí na další části, které rozšiřují a konkretizují tuto podkategorii na základě výpovědí informantů.

Osobnost člověka souvisí s komplexností manažera. Ve svých odpovědích osobnost člověka zmínili čtyři informanti, kdy informant 4 říká: „*potom bych řekla, že to je celkově jako osobnost toho člověka*“.

Příčinou osobnosti člověka je know-how, které ve své výpovědi uvedli tři informanti. V jedné větě to shrnul informant 4: „*takže to musí jít jakoby ruku v ruce*“. Součástí know-how je také silná empatie. Na toto téma mluví 13 informantů. Informant 4 říká: „*by měl mít slušnou emoční inteligenci*“. Na empatii reaguje i informant 19: „*no tak hlavně musí být vnímavý nějakým způsobem*“. Informant 8 říká, že je lepší, když má manažer sociální citění, ale ne vždy je to nutnost: „*do určité míry tam musí mít ten přesah toho sociálního citění, ale nemusí být úplně jako vždycky asi podmínkou*“.

S know-how souvisí komunikační nástroj, který zároveň souvisí s komplexností manažera. O komunikačním nástroji se rozpovídalo 15 informantů. Informant 11 říká: *„komunikace se všemi vedoucími služeb, které pod naši organizací jsou“*. Informant 10 se přidává: *„se snažím projít na chvíli ta oddělení, prohodit slovo s personálem, případně s pacienty“*. Stejný pohled má i informant 9: *„umět jednat s lidma“*. O komunikaci se rozpovídal i informant 22: *„manažerské znalosti, protože to není jenom o té administrativě, ale i o komunikaci s klienty, komunikaci se zaměstnanci, komunikace s dodavateli a tak dále“*.

Komunikační nástroj je podle čtyř informantů příčinou pružnosti rozhodování. To dokládá stručná odpověď informanta 15: *„aby byl flexibilní“*.

#### **4.4.2 Rovný přístup k zaměstnancům**

Součástí kategorie znalosti manažera jsou znalosti toho, jak zachovat rovný přístup k zaměstnancům. Tento pojem uvedlo 5 informantů kdy informant 5 se k tomu rozpovídal takto: *„měly by ty vztahy by měli být naprosto vyvážený, nemělo by to být, jakože pozičně rozděleno, že ředitel dělá rozhoduje o tom, vrchní sestra o tom, ten podřízený personál nemá žádné kompetence“*. Informant 3 k tomu dodává: *„nesmíme se povyšovat nad nikým“*.

S rovným přístupem k zaměstnancům si odporuje kód nedostatek personálu, protože z důvodu malého množství zaměstnanců v organizaci jsou zbylí pracovníci přetěžováni, a tudíž se nemůže k nim přistupovat s rovností. Nedostatek zaměstnanců zmínili tři informanti a svojí výpovědí to zdůrazňuje informant 8: *„a tohle je vysoce odborný personál složený z vysokoškoláků, velmi těžko se hledají na trhu“*.

Podpora zaměstnanců velmi souvisí s rovným přístupem k zaměstnancům, což potvrdili svojí výpovědí dva informanti a z nich odpověď blíže rozvádí informant 1: *„zároveň by měl mít schopnost podpory, měli by zaměstnanci cítit, že ředitel stojí za nimi, že je chrání před vnějším světem“*.

Podle čtyř informantů souvisí s podporou zaměstnanců pojem spolehlivý personál, o kterém se rozpovídal informant 14 *„jsem velice ráda, pokud mám v týmu schopné“*

*a výrazné pracovníky“.* Na něj navazuje informant 22, který říká: *„mít kolem sebe kvalitní spolupracovníky, kteří by měli mít určité vzdělání, aby mohli ty sociální služby řídit přesně podle té kvalifikace sociálního zákona“.* Informant 21, který klade důraz na potřebu mít kolem sebe zaměstnance, kterým lze věřit, rozvádí téma spolehlivého personálu: *„manažer si musí umět vybrat kolem sebe, osoby, které jsou schopné a vyznají se ve svých oborech, tyto lidi následně řídit a dokázat využít informace“* k tomuto výroku ještě stejný informant dodává myšlenku, ve které apeluje na loajalitu zaměstnance: *„ředitel není schopen do všeho vidět a je nezbytné, aby zaměstnanci byli vůči organizaci loajální“.*

#### **4.4.3 Komplexní přehled**

Komplexní přehled je nezbytnou součástí kategorie znalosti manažera, protože všeobecný rozhled je stěžejní složka vykonávání manažerské pozice v sociálních službách.

Součástí komplexního přehledu jsou podle dvou informantů psychologické znalosti, které komentuje informant 1: *„měl by mít základní znalosti psychologie, protože jak pro práci s klientem, tak v komunikaci se zaměstnancem, je zapotřebí používat psychologické metody a postupy“.* Svůj komentář přidává i informant 6: *„nějakým způsobem i psycholog kvůli práci s lidma, ten klient není zboží, takže velkej psycholog“.*

Ke komplexnímu přehledu jedenáct informantů zařadilo nutnost manažera mít přehled o právních věcech, který je součástí této podkategorie. Přehled o právních věcech komentuje informant 11: *„čím déle jsem v této pozici, tak zjišťuju, že největší znalosti potřebuju v jakékoliv legislativě“.*

S tímto kódem souvisí kontrola aktuální legislativy, což uvádí rovněž jedenáct informantů. Informant 2 říká: *„takže určitě legislativa, teoretické základy, na kterých by měl stavět“.* Informant 4 odpověď konkretizoval přímo na sociální sféru: *„tak určitě znalost zákona o sociálních službách a znalost vyhlášky 505“.*

Jako součást komplexního přehledu a zároveň v souvislosti s kontrolou aktuální legislativy uvedl jeden informant orientaci v problematice, ale podrobně svoji odpověď nerozvedl, pouze ji jmenoval.

12 informantů zmínilo jako součást komplexního přehledu ekonomický přehled. O tom se zmiňuje informant 3: „*zajišťuji ekonomické záležitosti, všechno připravovat pro naše mzdové oddělení*“. K tomu se přidává informant 18: „*znalost v ekonomice, nemyslím si, že je nutná přímo nějaká znalost účetnictví, ale je potřeba znát určitě rovnováhu na straně má dáti, dal*“.

Ke kódu ekonomický přehled je součástí přehled o dotační problematice. O tomto tématu se v rozhovorech rozpovídalo osm informantů. Informant 6 říká: „*ale i ty granty, protože to hodně zasahuje na ty projekty*“.

Dále je součástí komplexního přehledu PR, o kterém se zmiňují tři informanti. Informanta 18 se k tomu stručně vyjádřil: „*znalost, jak zastávat nějaké PR*“.

Tři informanti zařadili jako součást komplexního přehledu technické znalosti. Tyto znalosti popisuje informant 18: „*tak samozřejmě řady technických dovedností a schopností*“. Informant 10 sděluje zajímavost o kybernetickém vzdělání manažerů v sociálních službách: „*třeba tři ředitelé v České republice jsou vzděláním kybernetici, to je velice zajímavé, nikdy by člověk neřekl, že ředitelé ve zdravotnických a sociálních zařízeních budou kybernetici*“.

#### **4.4.4 Poskytování sociálních služeb**

Z výzkumu vyplynulo, že nezbytnou součástí znalostí manažera v sociálních službách je přímo znalost poskytovaných služeb.

Součástí poskytování sociálních služeb je podle jedenácti informantů spolupráce s institucemi. To dokládá výpověď informant 4: „*komunikace vůči různým orgánům státní správy, samosprávy a podobně, tak to je poměrně taky důležitá oblast*“. K němu se přidává informant 17, který jmenuje pouze jednu konkrétní instituci: „*spolupráce s PČR, tzn. kooperace těch nejtěžších případů*“.

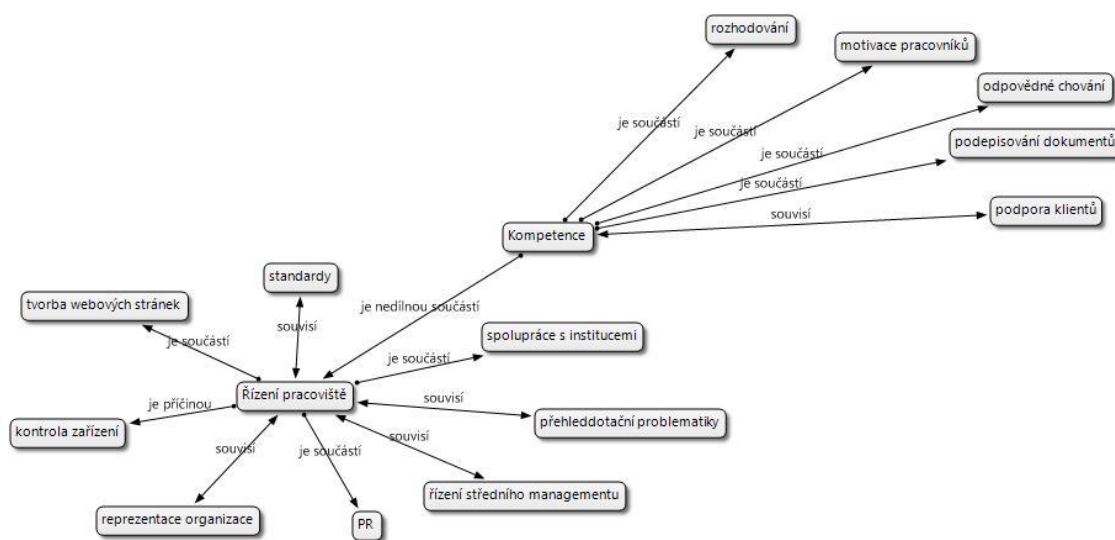
S poskytováním sociálních služeb souvisí přehled o rozvoji organizace, který ve svých odpovědích oznámili čtyři informanti. Informant 6 stručně komentuje: „*jít dopředu s tou organizací*“. Krátkou, ale výstižnou odpověď podal informant 24: „*jasnou vizi*“.

Jako nezbytnou součást poskytování sociálních služeb uvedli dva informanti kvalitu poskytování, ale své odpovědi více nerozvádí, pouze tento pojem jmenovali.

#### 4.5 Kompetence manažera

Pátá dotazovací otázka se zabývá kompetencemi manažerů v organizacích poskytujících sociální služby. Tato otázka byla kladena informantům za účelem zjištění kompetencí manažera v sociálních službách a vytvoření přehledu těchto kompetencí v uceleném souhrnu. Z této kategorie vychází jedna kategorie s názvem řízení pracoviště a dalších pět samostatných kódů.

**Obrázek 12: Kompetence manažera**



Zdroj: Vlastní tvorba

Podle výsledků je nedílnou součástí kompetencí manažera řízení pracoviště. S řízením pracoviště souvisí standardy sociálních služeb, které ve své výpovědi krátce zmiňuje informant 6 a informant 7 se o standardech rozpovídal více o tom, jak standardy nedostatečně popisují některé prvky v sociálních službách: „*má vlastně náhled*“.

*na sociální služby, jak by měla vypadat dobrá sociální služba, byť je dán zákon o sociálních službách, standardy něco říkají, ale v podstatě nic neříkají o postojích těch lidí, kteří pracují v těch sociálních službách“.*

Součástí řízení pracoviště je tvorba webových stránek, což ve své výpovědi zmiňuje pouze jediný informant. Tento informant 23 svoji kompetenci tvorby webových stránek dokládá touto odpovědí: *„mám na starosti webový stránky, tak tam to organizovat“.*

9 informantů zmínilo kontrolu zařízení ve svých odpovědích, která je zapříčiněna řízením pracoviště. Ke kontrole zařízení se vyjádřil informant 1, který když má volněji, tak kontroluje chod organizace: *„poté pokud nemám nic nasmlouváno nebo není něco urgentního, tak se v podstatě rozběhnu po zařízení“.* O kontrole zařízení ještě hovoří informant 4: *„potom jdu na kontrolu zařízení“.* Kontrolu zařízení ve své odpovědi zmínil i informant 6, který se při kontrole zaměřuje na klienty: *„dále zkontroluju v našich službách klienty, jestli tady jsou, protože se tady odhlašují a nahlašují“.*

V rámci koordinace kontroluje zařízení i informant 15: *„koordinace rozvoje veškerých činností tý organizace“.*

S řízením pracoviště souvisí i reprezentace organizace. O reprezentaci organizace hovoří čtyři informanti. Reprezentaci organizace zmiňuje informant 13: *„jako orgán zastupují organizaci navenek“.* Na něj navazuje se svým sdělením informant 7: *„protože reprezentuje tu sociální službu“.*

Součástí řízení pracoviště podle výpovědí tří informantů je PR organizace. Že je v kompetenci informanta 17 PR organizace říká ve své výpovědi: *„po takový ty PR, tak je vlastně na můj vrub“.* O konkrétní části PR v organizaci se zmiňuje informant 12: *„ale můžu dát rozhovor do Českobudějovického deníku“.*

Z výsledků je patrné, že s řízením pracoviště souvisí řízení středního managementu, což dokazují odpovědi na otázku dvou informantů. Informant 1 se na toto téma vyjadřuje takto: *„metodicky vést své podřízené v rámci středního managementu“.* Informant 4 řízení středního managementu jmenuje, ale odpověď více nerozvádí.



Souvislost s řízením pracoviště má i kód přehled dotační problematiky. Toto tvrzení potvrzuje 8 informantů. K důležitosti dotační problematiky se vyjadřuje informant 11: *„tím, jak sociální služby fungují v systému dotačním, tak potřebujete přesvědčovat všechny donátory o tom, že teda tu umíte dělat a máme za sebou nějaké výsledky“*. Na tuto výpověď navazuje informant 3 zmínkou o jeho kompetencích: *„můžu jednat v oblasti získávání grantů a tady v organizaci“*.

Spolupráce s institucemi je také součástí podkategorie řízení pracoviště. To dokládá zmínka na toto téma od 11 informantů. Spolupráci s institucemi jako kompetenci ve své odpovědi říká informant 2: *„dále sem patří subjekty obcí, kraje, návaznost donátorů a soukromé subjekty, se kterými se snažím vyjednávat o podpoře toho, co děláme“*. O spolupráci hovoří i informant 13: *„jednání s úřady, institucemi, blízkými osoby a samozřejmě s klienty“*. K tématu se vyslovil také informant 11: *„ta kompetence je také v tom získat důvěru u ostatních institucí, které s vámi mají spolupracovat a finančně podpořit“*.

Součástí kompetencí manažera je rozhodování, což dokládá odpověď 3 informantů. Například informant 2: *„mám kompetenci rozhodovat, to je asi to nejvíc“*. S ním souhlasí i informant 9: *„rozhodně rozhodovací, měl by být samostatnej“*. Informant 5 sděluje myšlenku, že by byl raději, kdyby všichni měli stejné kompetence: *„já si myslím, že všichni v tom pracovním týmu bychom měli mít stejné kompetence samozřejmě, nebo aspoň na stejné úrovni co se týče toho rozhodování, aby zase ty kompetence byli vzájemně vyvážené“*.

Ke kompetencím manažera byla zařazena i motivace pracovníků. Tuto odpověď vypověděli čtyři informanti. Zmínku o motivaci pracovníku v rozhovoru udělal informant 8, který popisuje, jak by se mělo přistupovat k citlivějším pracovníkům: *„sociálně založení lidé, takže potřebují opravdu velkou pochvalu a oporu v tom, aby vlastně tu práci dělali dobře“*.

Kompetencí manažera bylo uvedeno, že je také odpovědné chování, to zmínilo 6 informantů. Toto tvrzení informanta 11 popisuje odpovědné chování: *„manažer, který*

*řeší sociální služby, jedná s těmi klienty, takže za to odpovídá a měl by být kompetentní k tomu, aby tu rodinu dokázal vést“.*

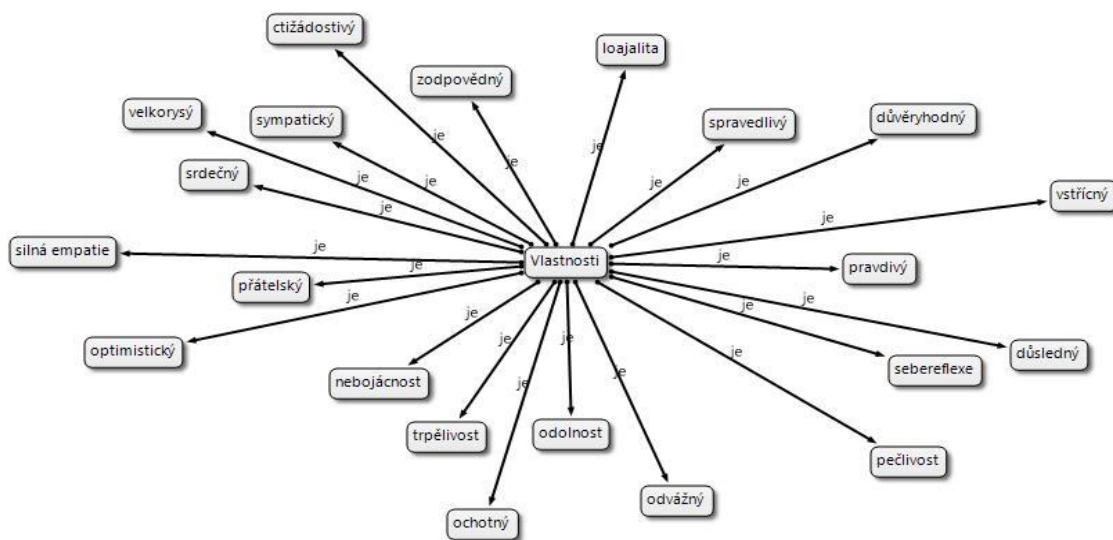
Podepisování dokumentů zařadilo do svých odpovědí pět informantů. Podepisování dokumentů je součástí kompetencí manažera. To dokládá odpověď informanta 1: *„mám kompetence uzavírat smlouvy, podepisovat celou řadu důležitých dokumentů“* nebo odpověď informanta 23: *„no jsem statutárním orgán, takže to tady mám celé na starost, veškerou dokumentaci a smlouvy“.*

Podpora klientů souvisí s kompetencemi manažera podle jednoho informanta, což dokládá tento informant 11 svým tvrzením: *„přesvědčit je o potřebnosti využívání podpory, dokázat tam nastartovat nějaké změny v rodině“.*

#### **4.6 Vlastnosti manažera**

V této šesté oblasti byli informanti dotazováni na to, aby sdělili, jaké by podle jejich názoru měl mít vlastnosti manažer v organizacích poskytujících sociální služby. Tato otázka měla za cíl zjistit tyto vlastnosti a vytvořit ucelený přehled. Tato kategorie nemá žádné podkategorie, ale pouze jednotlivé kódy, které jsou všechny vlastnostmi sdělené informanty. U několika vytvořených kódů informanti blíže vlastnosti nerozvádí, pouze je vyjmenují.

Obrázek 13: Vlastnosti manažera



Zdroj: Vlastní tvorba

Vlastnost silná empatie ve svých odpovědích zmínilo 13 informantů. Svůj názor na empatii má informant 8: „klademe velký důraz na empatii“. Stejný názor má i informant 5: „ale rozhodně by měl být teda opravdu empatický“ a informant 20: „z mojí zkušenosti jsou pracovníci v sociálních službách zaměřeni velmi empaticky“. O situaci, kdy empatie chybí se zmiňuje informant 6: „empatie je důležitá, mám i zkušenosti, kde ta empatie není a taky to tam je vždycky blbě“.

Manažer v sociálních službách by měl být přátelský podle dvou informantů. Oba informanti tuto vlastnost pouze vyjmenovali, ale odpověď více nerozvedli. Podle informanta 2 by měl být manažer optimistický, a to dokládá svojí výpovědí: „obecně v neziskovém sektoru je potřebný být určitě optimista, bez toho se to dá dělat opravdu těžko“. Další vlastností, kterou by měl manažer mít je nebojácnost. Tuto vlastnost ve své výpovědi sdělil informant 24. Informant 3 pokládá za důležitou vlastnost u manažera, což dokládá svojí odpovědí: „musím být trpělivá, to je strašná zkouška trpělivosti“. Dále by měl být ochotný podle informanta 4: „ochotný vůči ostatním pracovníkům“.

Další uvedená vlastnost je odolnost. Tuto vlastnost zmínil ve své odpovědi informant 11: „*podle mě je hodně důležitá taková ta vysoká odolnost vůči všem vlivům, určitě také vysoká frustrační tolerance, protože si neustále připadám jako v kleštích*“. Informant 7 a informant 5 říká, že by manažer měl být odvážný, to potvrzuje výrok informanta 5: „*měl by být trošku odvážný*“. Jako potřebnou vlastnost pro manažera vyzdvihuje informant 24 pečlivost. Čtyři informanti zmiňují jako podstatnou vlastnost sebereflexi, tuto vlastnost ve své odpovědi jmenoval informant 14: „*číst sám sebe*“. Důslednost vyjmenovali hned tři respondenti, to potvrzuje svým výrokem informant 12: „*měl by být důsledný*“. Další vlastností vyjmenovanou v rozhovorech je pravdivost, o které mluvil informant 8: „*mně přijde, že by měl být pravdivý, vlastně jako každý lídr, že vlastně by lidsky obsahoval ty vlastnosti, kdy mu dokáže ten tým věřit a zároveň i klienti*“ a informant 9: „*určitě by neměl lhát, měl by držet slovo*“. Dva informanti uvedli, že by manažer v sociálních službách měl být vstřícný, tak vypověděl informant 4: „*manažer musí být vstřícný*“ a i informant 17: „*no, měl by být určitě vstřícný*“. O důvěryhodnosti se zmiňuje informant 12: „*já myslím, že by měl být důvěryhodný, že by měl těm věcem, co dělá jednoduše věřit, a když to jako má, tak se stává důvěryhodným*“. Jako vlastnost hodnou manažera tři informanti uvedli spravedlivost. O spravedlivosti vypráví informant 23: „*spravedlivost, snažím se být spravedlivej*“. Stejný názor má i informant 9: „*rozhodně by měl být spravedlivý*“. Informant 15 pokládá za důležitou vlastnost pro manažera loajalitu. Zatímco informant 12 uvádí vlastnost zodpovědnost, kterou dokládá svým výrokem „*rozhodně by měl být spravedlivý*“. Podle informanta 14 je významná ctižádostivost. „*velmi důležitá je také ctižádost*“. Informant 12 rovněž uvádí, že by správný manažer měl být sympatický. Poslední dvě uvedené vlastnosti zmínil informant 14 a jsou jimi velkorysost a srdečnost: „*je dobře, pokud je člověk srdečný a velkorysý*“ Srdečnost poznamenal ve své odpovědi i informant 19: „*rozhodně ji dělám srdcem, ta práce mě baví*“.

#### **4.7 Vlastní pohled na zastávání své pracovní pozice v organizaci**

V sedmé otázce jsou informanti dotazováni na to, z jakého důvodu se právě oni stali manažerem jejich organizace poskytující sociální služby. Tato otázka byla vybrána



Když si někdo založí vlastní organizaci, tak s tím se pojí odvaha do toho jít, která je toho součástí a zároveň to souvisí s tím, proč tito lidé vykonávají pozici manažera. Toto tvrzení doložily výpovědi dvou informantů a konkrétně informant 7 se vyjadřuje: „*tak ona ta manažerská práce je o nějakém dílu té odvahy, dalo by se říci*“.

V tom, že jsou dva informanti manažery hrála velkou roli náhoda, která s tím velmi souvisí. Informant 23 k tomu přikládá svoji odpověď: „*nevěděl jsem, ale šel jsem do toho, neměl jsem potuchu, jak to bude, ale vlastně to byla i náhoda*“. Faktor náhody ve své výpovědi zmiňuje i informant 5: „*já jsem k tomu přišel jak slepý k houslím, nikdy jsem nehledal žádné manažerské pozice, to spíše byla jakoby náhoda a vyplynulo to tehdy ze situace*“. S náhodou souvisí i výpověď informant 2, na kterého prostě tato pozice vyšla: „*ono to na mě vyšlo, v té době nebylo nějak na výběr, takže jsem to přijmul*“.

To, že informanti jsou na svých pozicích, souvisí podle jejich odpovědí s tím, že podali žádost o pracovní pozici a prošli konkurzem. Tyto dva kódy spolu navzájem také souvisí, protože k tomu, aby mohli budoucí manažeři přijít na konkurz, tak nejprve musí podat žádost. Na toto téma se vyslovalo sedm informantů a z toho pouze jeden informant zmínil podání žádosti. Informant 3 ve svém vyjádření použil podání žádosti a projití konkurzem: „*musela jsem podat žádost, projít konkurzem a mezi těma, co se přihlásili, jsem prostě nějak vyhrála*“. O projití konkurzem a důvody přijetí hovoří také informant 21: „*byl jsem vybrán, protože pravděpodobně ve mně viděli vlastnosti, které pokládali u manažerského postu za klíčové a nepostradatelné*“. Ke svému konkurzu a pohnutkám k němu vedoucím se vyjádřil informant 16: „*když tady odešel ředitel do důchodu, tak jsem se zúčastnil výběrového řízení, na to místo do téhle velké organizace*“.

Své pochybnosti po výhře ve výběrovém řízení vyjádřil informant 4: „*když jsem vyhrála to výběrové řízení tak jsem si říkala, jestli vůbec jako na to mám, jo že to nebylo to o tom, že jsem si byla jistá, rozhodně ne*“.

Důvod, že nenašli nikoho lepšího si odporuje s myšlenkou, že by tuto pozici měl zastávat pracovník, který je této pozice hoděn. Názor, že nenašli nikoho lepšího sdělil pouze informant 14, který ve svém vyjádření zpochybňuje svoji aspiraci být na pozici manažera: „*snad protože jsme ještě nikoho lepšího nenašli, ale občas jsou chvíle, kdy jsem nad tím přemýšlela, že bych si toho jiného ředitele našla a zůstala v organizaci pouze na úvazek s klienty*“. S tímto názorem souvisí vyjádření informanta 11, který popisuje, že tuto pozici vykonává vyloženě nedobrovolně: „*já ji zastávám vysloveně nedobrovolně, zvláště, když jsem teď za poslední rok poznala, co to všechno obnáší, tak bych si jí ani nikdy dobrovolně nevybrala*“. Tento informant ještě doplňuje, proč tedy organizaci řídí: „*je to z toho důvodu, že jsem byla spoluzakládající člen této organizace*“.

Nedobrovolné vykonávání pozice manažera si odporuje s vyjádřením šesti informantů, kteří zmínili, že se na svojí pozici vypracovali svojí prací. Tento důvod vypracování se zároveň souvisí s tím, proč bylo těchto šest informantů na pozici vybráno. Toto potvrzuje svým pokorným vyjádřením informant 4: „*asi postupem tím, že já jsem znala sociální služby, znala jsem zdravotnictví a troufám si říct, že s personálem jsme měli vždycky jako by dobré vztahy tak jako postupně jsem se do té své pozice dostala, ale abych nastoupila a byla si rovnou jistá, že jako ano tohle to je přesně to, co jako já zvládnou tak to rozhodně ne*“. Vypracování se na tuto pozici je příčinou toho, že pracovník zůstal v oboru, to zároveň souvisí s tím, že tento pracovník je manažerem. Tuto skutečnost dokládá vyslovení informanta 5: „*byla mi nabídnuta právě po dohodě s tím že, že já jsem nikdy nechtěl jakoby odejít z praxe*“. Vypracování se je příčinou toho, že čtyři informanti byli osloveni, zda budou vykonávat pozici manažera a z toho vyplývá, že oslovení k funkci souvisí s vykonáváním této funkce. O tom hovoří informant 16: „*byl jsem vybrán majitelem, který asi byl spokojený s mojí předchozí prací na tom malém zařízení*“. Osloven byl i informant 17, který to dokládá svojí odpovědí: „*kolegyně, která končila tak měla měla někoho oslovit, tak primárně oslovila mě, jestli bych to nechtěla dělat*“. Na toto téma se vyjádřil i informant 23: „*byla tady paní ředitelka, já dělal učitele tady ve škole, no a ona to sama navrhla, tak jsem měl týden na rozmyšlenou, sice jsem nevěděl, ale šel jsem do toho*“. S vypracováním

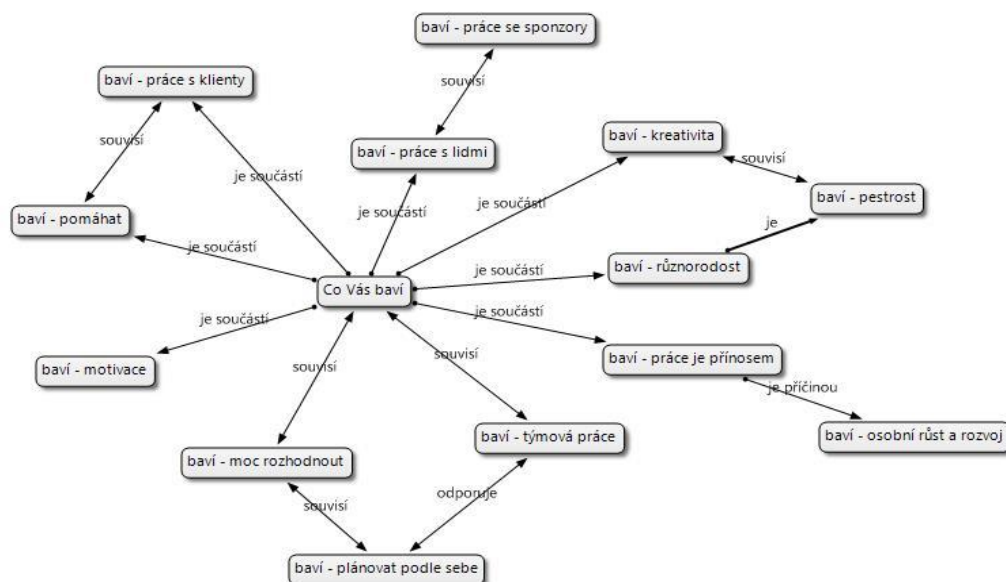
se souvisí i dobré výsledky pracovníků, což ve své odpovědi uvedli tři informanti. Informant 19 o tom hovoří: „neříkám, že je všechno na 90 %, ale na 85 % určitě ano, myslím si, že to děláme velmi dobře“. Informant 12 se také stručně vyjádřil: „máme dobré výsledky“.

#### 4.8 Pozitivní a negativní stránky pracovní náplně

Osmou otázkou se zjišťovalo, jak vnímají jednotliví informanti své pracovní činnosti v rámci své pozice manažera v organizacích poskytujících sociální služby. Touto otázkou se zjišťuje, co manažery na jejich práci baví, a naopak se jim nelíbí. Tato otázka vytvoří souhrn těchto jejich vyjádření. Samotné zpracování otázky je rozdělené na dvě části, respektive na dva rozdílné diagramy. V prvním diagramu se blíže představí činnosti, které manažery baví na jejich práci a v části druhé se zaměříme na opačnou stránku této otázky čili zaměříme se na negativní stránky pracovní pozice manažerů.

##### 4.8.1 Pozitivní stránky

Obrázek 15: Pozitivní stránky pracovní náplně



Zdroj: Vlastní tvorba



Jedenáct informantů zmínilo ve svých odpovědích, že je součástí jejich práce, která je velmi baví, je práce s klienty. Tento fakt potvrzuje svým vyjádřením informant 3: „nejvíce práce s klienty, to je to prvořadý, který máme, abychom těm lidem pomohli“. Stejný názor má i informant 14: „tak myslím, že nejvíce mě fakt baví práce s klienty, to, že mi to umožňuje zbavit se na nějakou chvíli těch ředitelských povinností“. Například informanta 10 nejvíce baví na práci s klienty smysluplnost práce: „smysl má to, když vidíte výsledky té práce“. Podobného názoru je i informant 20: „zkrátka dokážeme velké části lidí pomoci nebo je alespoň nasměrovat k životní změně, případně jim cestu ukázat“.

Součástí pozitivních stránek práce a zároveň související s prací s klienty je činnost pomáhání. Tento pojem zmínili tři informanti. Informant 5 se k tomu vyjádřil: „ještě vidíte to světlo na konci tunelu, že můžete pomoci“. Podobně hovoří i informant 20: „zkrátka dokážeme velké části lidí pomoci“.

Součástí činností, které tři informanty baví, je i motivace, kterou ve své výpovědi zmiňuje informant 8 při práci komunikaci s týmem: „asi ta komunikace s tím týmem, to koučování, ten koučovací styl“. O motivaci povídá i informant 21: „na to mohu odpovědět jedním slovem, a to přesvědčení neboli motivace“.

U osmi informantů se objevilo, že je baví ta moc něco rozhodnout. Svůj názor sděluje informant 11: „můžu poměrně významně ovlivňovat chod organizace“. Stejně se vyjádřil i informant 14: „mě nejvíce baví, tak je moc ovlivnit a moc rozhodnout i ve svůj prospěch, aby to bylo dle mého“. Informant 12 na toto téma říká: „nejvíce mě baví ta samostatnost, to že mám možnost ovlivňovat věci, že se cítím být užitečná jako někde“.

S mocí rozhodnout souvisí kód plánovat podle sebe, který zmínil ve své odpovědi informant 20, který své tvrzení dokládá tímto výrokem: „tak si můžeme dovolit více plánovat podle sebe, sami si určujeme, do čeho chceme jít a do čeho ne“.

Heslo plánovat podle sebe si odporuje s pojmem týmová práce, který je součástí činností, které baví šest informantů. K tomu se vyjadřuje informant 9: „to je pro

*mě důležitý že se ještě nestalo, že bych se netěšila do práce, jo že mám fakt dobrej tým“*  
Informant 10 k tomuto tématu říká: *„když ta fajn parta, kterou tam máme dokáže vybudovat místo, kde lidé jsou vděční za to, že u nás mohou být“*.

Hned třináct informantů zmínilo, že součástí práce, která je baví, je pocit přínosu té práce. K tomu se vyjadřuje informant 21: *„myslím si, že přesvědčení o tom, že konám dobrou práci, je klíčová věc v každém zaměstnání a já jsem přesvědčen, že dělám svoji práci dobře, a že moje práce má smysl“*. Na to navazuje informant 20: *„nejvíce mě baví, že v této práci vidím určitou smysluplnost“* a informant 5: *„naše práce má smysl, takže já tu práci fakt mám jako koníček, takže mě to jako ve všech směrech naplňuje“*.

Příčinou osobního růstu a rozvoje je výše zmíněná přínosnost práce. Osobní růst a rozvoj ve svých výpovědích sdělili čtyři informanti. Například informant 2 se k tématu vyjadřuje takto: *„tak ředitel organizaci někam směřuje“*. Svůj názor projevil i informant 8: *„pak mě baví vymýšlet nový a nové věci, ale to už není dobrý, protože potom to ten tým nezvládá všechno stíhat, jako co si člověk vymyslí“*.

Součástí toho, co informanty baví je různorodost práce. Toto heslo zmínilo 8 informantů. Proč informanta 22 baví různorodost vysvětluje podrobně ve své výpovědi: *„ta práce mě baví z toho důvodu, že není nikdy stejná ani jeden den není stejný, maximálně můžou být podobný, a hlavně mě baví ta různorodost, protože jsou tu sociální služby, ekonomika, pronájmy bytů, provoz senior klubu“*. Stejného názoru je informant 3: *„práce je taková různorodá, někdy přijdou klienti sem, někdy my jezdíme za klienty domů, proto to nikdy není jedno a to samý, takže to je takový naplňující“*.

Pestrost, která je různorodost a zároveň souvisí s kreativitou, baví 9 informantů. Informant 1 zmiňuje pestrost ve svém komentáři: *„nejvíce mě baví ta obrovská pestrost“*. Podobné vyjádření má i informant 5: *„baví mě na tom ta pestrost“* a informant 11: *„pokud jde o to, co mě baví, tak je to asi možná na jednu stranu určitá pestrost mé práce“*. Informant 18 o pestrosti práce shoduje s ostatními informanty: *„nejvíce mě baví pestrost, hodně mě baví ta pestrost“*.

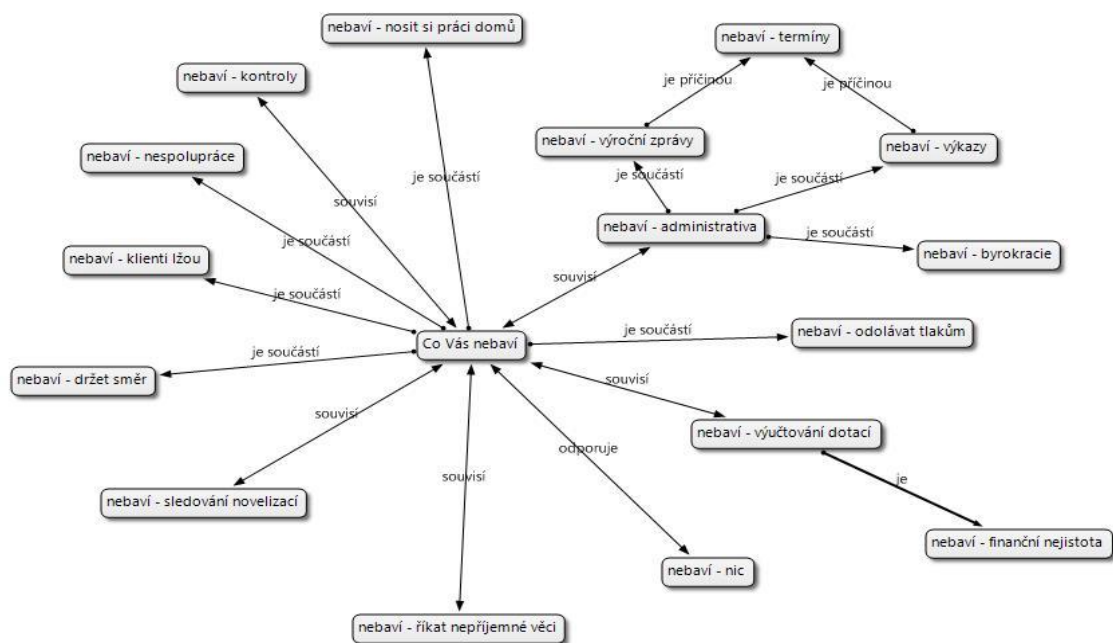
S pestrostí práce souvisí kreativita, která je součástí činností, které informanty na managementu organizace baví. To potvrzuje ve své výpovědi informant 7: „nejvíce mě baví ta vynalézavost a kreativita těch lidí, kterejma je člověk obklopenej“.

Součástí další činností, kterou informanti řekli ve svých odpovědích, je práce lidmi. To zmínilo pět informantů. O práci s lidmi informant 11 říká: „ještě mě baví a je to přínosné, že se často setkávám s velmi zajímavými lidmi, ke kterým bych se asi za normálních situací prostě nedostala“. K němu se s výpovědí přidává informant 18: „strašně moc mě baví práce s lidmi“ a informant 23: „poznáte se s mnoha lidmi, který jste neznali“.

S prací s lidmi souvisí i práce se sponzory, která baví informanta 23: „poznáte se s mnoha lidmi, který jste neznali, nejvíce mě baví ti sponzoři, měli jsme od nich přes 300 000 Kč“.

#### 4.8.2 Negativní stránky

Obrázek 16: Negativní stránky pracovní náplně



Zdroj: Vlastní tvorba

Jako negativní stránku práce zmínili dva informanti nošení práce domů. Toto tvrzení dokládá komentářem informant 17: „*to jsou ty případy, kdy by to ten sociální pracovník dělat neměl, ale odnáší si to s sebou domů, jo, že nad tím případem přemýšlíš*“. Tento informant ještě dodává: „*jestli jsem teda nemohla poradit ještě víc, jestli jsem to ještě nemohla nějak líp vyřešit, jestli jsem ho nemohla nějak víc přesvědčit, ať tu situaci řeší jinak*“.

Rovněž dva informanty v této souvislosti nebaví kontroly, což potvrzuje komentář informanta 19: „*někdy je to úporný kontrolování*“.

Součástí toho, co informanty nebaví, je nespolupráce, kterou ve svých v rozhovorech sdělili tři informanti. Například informant 6 zmiňuje nespolupráci ze strany klientů: „*no mě teda nebaví, když někdo nesplní úkoly nebo když někdo nespolupracuje*“. Zatímco informant 18 nebaví, když zaměstnanci neplní své povinnosti: „*nejobtížnější pro mě je dávat stopky některým zaměstnancům, kteří neplní pracovní náplň*“.

Když klienti lžou je součástí výpovědi informanta 21 o tom, co ho na práci nebaví. Tento informant o lhaní klientů říká: „*zklamání a těžké chvíle jsou pro mě ty, když zjistím, že nám klienti lžou, často se stává, že klientovi domluvíme pohovor, protože chce strašně pomoci, a nakonec na něj ani nepřijde*“.

Výpověď informanta 24 je součástí negativních stránek práce manažera a vyjadřuje se, jak je obtížné držet směr organizace. Tento informant nepopisuje ani tak, co ho nebaví, ale spíše to, co mu činí překážky: „*obtížné je držet jasnou vizi, směr*“.

Tři informanti zařadili v souvislosti s negativními stránkami pracovní náplně manažera sledování novelizací. K tomuto se vyjadřuje informant 13: „*vyřizování a sledování různých novelizací a věcí se jich týkajících*“ a informant 23: „*pak novinky, který občas přijdou, tak, než se zajedou*“.

S tím, co manažery nebaví souvisí říkání nepříjemných věcí. Tuto skutečnost sdělili dva informanti a jeden z nich informant 19 se vyjádřil takto: „*říkat nepříjemný věci lidem, který jsou poměrně fajn, al tak to k tomu patří*“.

U čtyřech informantů se objevila odpověď, že nemají nic, co by je nebavilo na jejich práci, a to si odporuje s položenou otázkou. Položenou otázku vyvrací odpověď informanta 5: „já nemám, skutečně upřímně říkám že nemám nic, co mě nebaví“. Ve shodě s předchozím informantem je i informant 8: „asi nemám nic, co bych řekla, že mě něco vyloženě nebaví“. Na činnosti, které informanta 19 tolik nebaví, se snaží pohlížet optimisticky a pozitivně: „to já asi nemůžu říct, že mě něco nebaví, protože když mě něco nebaví, tak se na tom snažím najít něco, co by mě bavilo a vím, že všechno nemůže být jenom dobrý, jak se říká všude chleba o dvou kůrkách“.

V souvislosti s tím, co manažery nebaví, tři informanti zmínili vyúčtování dotací. Velice negativně s k tomuto vyjadřuje informant 14, který říká: „nejméně mě baví různorodé požadavky donátorů, které se kříží a stabilně mě tlačí do toho, že musíme lehce podvádět, že jsou dané věci, které jsou mi proti srsti“. Informant 20 se o tomto zase rozhovořil takto: „chápu, že se dotace vyúčtovat musí a nemám s tím problém, ale pravidla jednotlivých dotací jsou tak odlišné, že je pro mě strašně náročné hlídat roční rozpočet tak, abychom vyhověli všem donátorům a vše vyúčtovali v pořádku“.

Dalším negativním faktorem ze strany manažerů je finanční nejistota je přímo závislá na dotacích. O tomto faktoru hovoří dva informanti. Informant 11 říká: „co mě ještě trápí, tak hlavně ta finanční nejistota, která bohužel v sociálních službách neustále funguje“. Informant 20 na něj navazuje: „momentálně je únor a já zatím vím pouze od 2 donátorů ze 30, kolik mi plánují dát peněz“.

Ve shodě pět informantů řeklo, že součástí toho, co je nebaví, je odolávat tlakům. K tomu se vyslovil informant 1: „tlak ze všech stran“. Stejnou výpověď má i informant 18: „to je v podstatě asi nejtěžší odolávat tlakům“.

Hned 12 informantů se svěřilo v souvislosti s tím, co je nebaví, že jim hodně vadí administrativa. K tomu se vyjadřuje informant 10: „úplně nejméně mám rád přebujelou administrativní zátěž“. Stejný názor má i informant 11: „nebaví mě ta obrovská administrativní zátěž, která je s provozem sociálních služeb spojena, protože to je neustálé vykazování všeho, co jenom vykazovat jde“ a informant 13: „nejobtížnější

*je pro mě nejspíš papírová práce, která neustále přibývá“.* Informant 22 říká, že administrativy je čím dál více: *„to je nadměrné zatěžování administrativou, toho je čím dál tím více“.*

Součástí administrativy je podle dvou informantů byrokracie. To potvrzuje informant 15. *„takže jedním slovem byrokracie, narůstající byrokracie“.*

6 informantů uvádí, že je nebaví vykazování, které je také součástí administrativy. Na to má názor informant 1: *„neustálé vykazování a vysvětlování proč potřebujeme na kvalitní poskytování služby tolik peněz, proč jsme tak drazí“.* Vykazování ve své odpovědi zmiňuje i informant 23: *„a do výkazů se musí počítat kolik bylo přímý práce, a kolik nepřímý, a to je náročný dát do kupy“.*

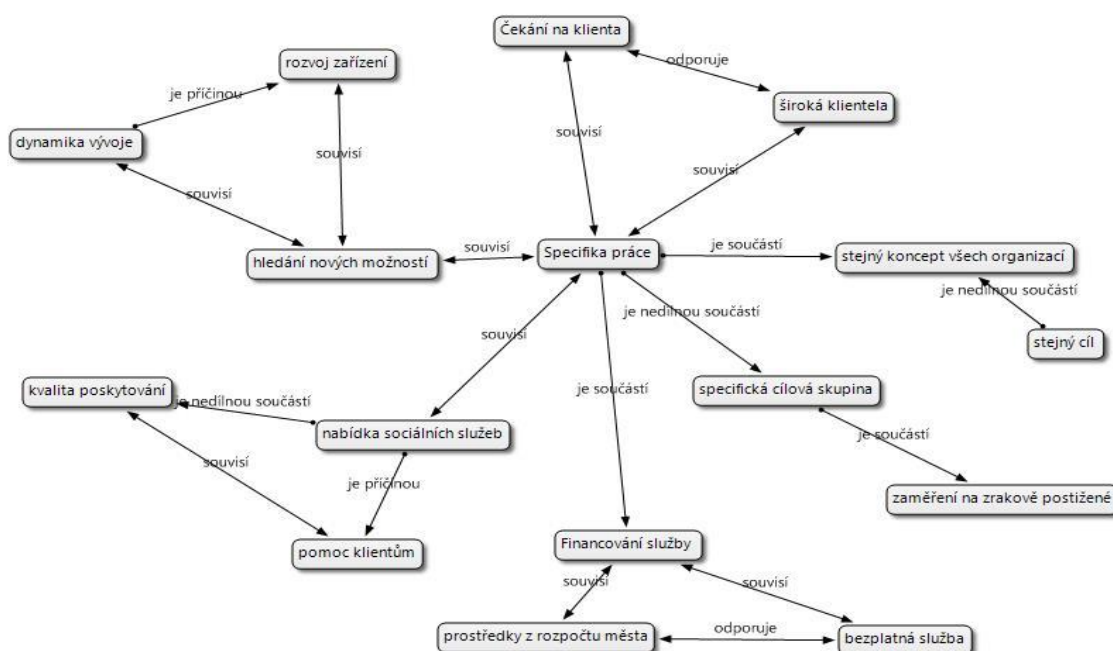
Pouze jeden informant popsal, že ho nebaví psát výroční zprávy, které jsou opět součástí administrativy. Tento informant 23 říká: *„ted' výroční zpráva 2019 má být do konce dubna a já to budu dělat poslední týden, dřív se mi prostě nechce“.*

Příčinou psaní výročních zpráv a výkazů je v diagramu podle dvou informantů kód termíny. To dokládá odpovědí informant 9: *„ted' třeba začátek roku a vyplňujete navržený termíny a ono se vám to nahrne vy víte, že to musíte za jeden týden třeba splnit, je to prostě najednou“* a informant 23: *„a tam je termín nějaký a já to dělám vždycky ke konci“.*

#### **4.9 Specifika pracovních činností u jednotlivých manažerů**

V deváté otázce byli informanti tázáni, zda se v jejich pracovních činnostech manažera v organizacích poskytujících sociální služby vyskytují nějaké specifické zvyky či činnosti, které se v jiných organizacích nevyskytují. Tato otázka byla vybrána záměrně za tím účelem, aby zjistila, zda jsou specifika u práce těchto manažerů a pokud se najdou tato otázka zmapuje jejich výčet. Diagram otázky je zkonstruován tak, že uprostřed se nachází kategorie a z ní vychází jednotlivé názory informantů k této otázce, přičemž některé názory se nadále větví.

Obrázek 17: Specifika pracovních činností u jednotlivých manažerů



Zdroj: Vlastní tvorba

Jako specifikace své profese v organizaci, v souvislosti s touto otázkou, uvedli čtyři informanti hledání nových možností. Tento názor dokládá vyjádření informanta 2: „troufám si tvrdit, že naše organizace je v tomhle trochu jiná, snažíme se o inovativní přístupy, hledání nových možností, nových cest, my nechceme být pečující služba, my děláme podporu, ale klienti si změnu musí odpracovat sami“. K němu se přidává i informant 6: „specifická i v tom, že ten autismus je pořád na pořadu dne, pořád se to řeší, že pro ty autisty nic není, že jako nemáme jednu tu správnou cestu jakoby furt hledáme různé ty přístupy, a to je to těžší“.

S hledáním nových možností souvisí dynamika vývoje, kterou ve svých výpovědích zmínil jeden informant. Tento informant 2 říká: „organizace musí být dynamická, musí se vyvíjet s ohledem na lidi, se kterými spolupracuje, ale i na podmínky, které má okolo sebe“.

Příčinou rozvoje zařízení je již zmiňovaná dynamika vývoje. Rozvoj zařízení zároveň souvisí s pojmem hledání nových možností. K tomuto se vyjadřují dva informanti.

Informant 2 tvrdí: „*my se snažíme být aktivní, asertivní, snažíme se hledat cesty a naším motorem v organizaci je nezůstat na místě*“.

Ke specifikum své práce zařadilo šest informantů nabídku sociálních služeb, kdy tato nabídka souvisí s tím, že jednotlivé organizace poskytují zcela specifické sociální služby. To popisuje informant 18: „*my vykryváme u klientů od chráněného bydlení přes zaměstnávání a sociálněterapeutické dílny až po volnočasovky*“. Ve shodě s ním je informant 9: „*my, vlastně naše organizace působí převážně na celém oerpečku, máme různé druhy sociálních služeb, jak jsem říkala, takže už v tomhle tom to specifikum bych vlastně viděla*“. Svě vyjádření má i informant 16: „*máme hodně rozdílný sociální služby. Třeba chráněný bydlení funguje úplně na jiných principech než domov seniorů, takže to je taky takový specifikum naší organizace*“.

Nabídka sociálních služeb je příčinou pomoci klientům. Tuto odpověď zvolilo šest informantů. Informant 7 říká: „*je to specifický v tom, že jsme v kontaktu vlastně s uživateli služeb*“.

Kvalita poskytování souvisí s pomocí klientům, ale zároveň je nedílnou součástí nabídky sociálních služeb. Kvalitu poskytování jmenovali tři informanti. Vyjádření informanta: „*takže všichni musíme dodržovat to stejné, všichni se snažíme, aby ta služba byla kvalitní*“. Stejně zní i odpověď informanta 1: „*to znamená poskytovat, co nejkvalitnější péči klientům*“.

Součástí specifik práce manažera v sociálních službách je financování služby, které zmiňují čtyři informanti. Tito informanti svoji odpověď blíže nerozvádí.

S financováním souvisí prostředky z rozpočtu města, což dokládá výpověď informanta 1: „*tak v případě, že něco potřebujeme a dokážeme objektivně obhájit, že dochází ke zkvalitnění služby, tak nemáme se zřizovatelem problém a v podstatě jsme si schopni z rozpočtu města České Budějovice prostředky získat*“.

Dva informanti uvedli, že provozují bezplatnou službu. Tato možnost souvisí s financováním služeb, ale zároveň si odporuje s prostředky z rozpočtu města, protože



tyto bezplatné služby bývají většinou zajišťovány dobrovolníky, a proto nejsou potřeba tyto prostředky. To dokládá odpověď informanta 17: *„je tam minimální nákladovost oproti třeba ostatním poskytovatelům sociálních služeb, což je pro mě taková další věc, která mě na tom baví“*.

Nedílnou součástí této kategorie je specifická cílová skupina. Tuto možnost sdělilo sedm informantů. Komentář na toto téma má informant 17: *„tak, pracujeme s úplně specifickými uživateli, jsou to většinou oběti trestných činů, převážně domácího násilí, je to poměrně těžká klientela v porovnání.“*. Specifickou cílovou skupinu zmiňuje i informant 6: *„specifická i v tom, že ten autismus je pořád na pořadu dne, pořád se to řeší, že pro ty autisty nic není“*. Informant 12 zase zmiňuje jinou cílovou skupinu: *„pro nás specifikum jednoznačně cílová skupina, protože když někam přijdete, že se staráte o postižené děti“*.

Specifické cílové skupiny je součástí zaměření na zrakově postižené. Tato orientace na zrakově postižené je vedena samostatně z důvodu, že se v rozhovorech objevila vícekrát, a to konkrétně třikrát. Informant 3 říká: *„to je podle mě největší specifikum, věnujeme se zrakovému postižení“*.

Zajímavostí a zároveň součástí specifika této práce je, že jedenáct informantů uvedlo, že mají stejný koncept jako ostatní služby. To potvrzuje odpověď informanta 19: *„všechny organizace, který poskytují sociální služby mají stejný koncept a myslím si, že my nejsme výjimka“*. Ve shodě je i s informantem 22: *„já si myslím, že specifická až tak jako není v ničem, je to vesměs podobný, protože každá sociální služba má své standardy poskytování“*.

Nedílnou součástí stejného konceptu je stejný cíl. Tuto myšlenku potvrzují svým vyjádřením tři informanti. Konkrétně informant 1 říká: *„minimálně všichni poskytovatelé mají stejný cíl“*. Stejně to vidí i informant 22: *„já si myslím, že všichni máme společný cíl se starat o klienty“*.

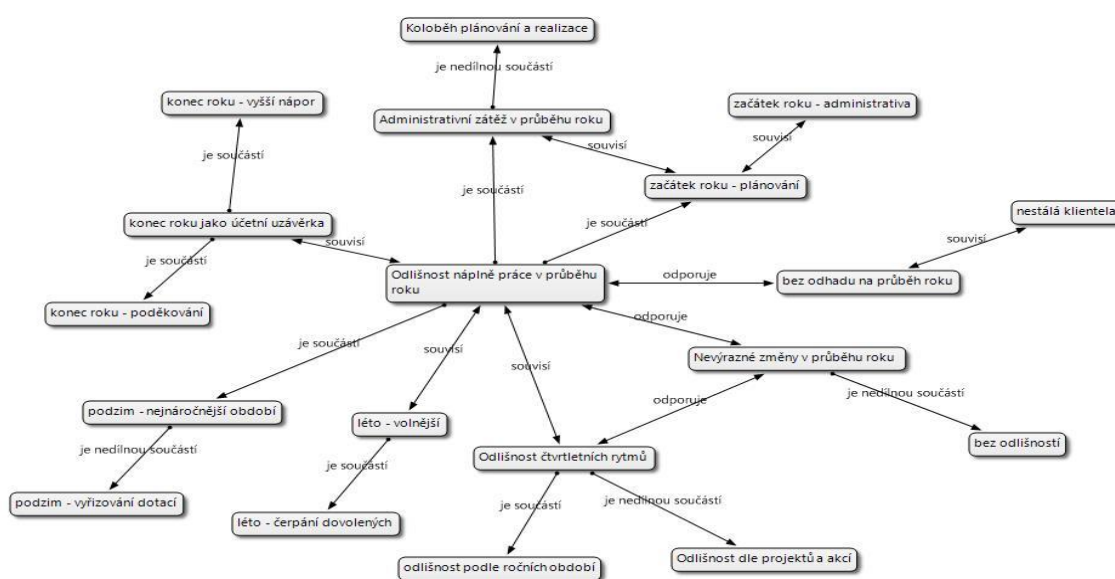
K práci manažerů v souvislosti se specifiky patří také čekání na klienta. O tom povídá informant 2: *„mnohdy organizace čekají na to, až klienti přijdou za nimi sami“*. Tento

přístup si odporuje s kódem široká klientela, protože když organizace čekají na klienty, tak z pravidla nemají širokou klientelu. S tímto heslem souvisí specifikum práce manažera v sociálních službách, což dokládá výpověď dvou informantů a konkrétně informant 21 říká: „zaměřujeme se na lidi doma, kompletní domácí péči, na lidi bez domova, péči v terénu, klienty s duševním onemocněním, sociálně slabé, práci s cizinci a další spektra sociální práce“.

#### 4.10 Odlišnosti pracovní náplně v průběhu roku

Poslední desátá otázka měla za cíl zjistit, jak se liší práce manažerů v organizacích poskytujících sociální služby v závislosti průběhu kalendářního roku. Tato otázka byla vybrána z důvodu zmapování těchto odlišností náplně práce u manažerů v sociálních službách. Diagram otázky je vytvořen tak, že kolem hlavní kategorie je uskupené jednotlivé názory informantů, některé kódy se ještě rozvíjí dalšími názory.

Obrázek 18: Odlišnosti pracovní náplně v průběhu roku



Zdroj: Vlastní tvorba

V souvislosti odlišnosti pracovní náplně v průběhu roku devět informantů uvedlo na konci roku účetní uzávěrku, která vyhodnocuje financování organizace za kalendářní rok. K tomu se vyjadřuje informant 16: „pak období, kdy se vlastně ukončuje ten

*ekonomický rok, což je vlastně u nás s 31.12. a zase s tím souvisí jiné práce, které se třeba během roku nedělají“.* Stejný názor má i informant 24: *„náročné období je na přelomu roku“.*

Jako součástí tohoto období, kdy se dělá účetní uzávěra, je poděkování donátorům, personálu a také zřizovatelům, kterým se zároveň dokládají ekonomické výsledky. Informant 8 o poděkování říká: *„a potom před koncem roku se zase věnujeme těm, kteří s námi jsou, takže nějaká poděkování, oslovování“.*

Konec roku a účetní uzávěry jsou součástí vyššího náporu. Toto tvrzení uvedli dva informanti a informant 7 to potvrzuje svým prohlášením: *„potom největší nápor je, jakože na konci roku, protože to se odevzdávají výkazy“.*

Součástí hlavní kategorie je podzim, který jako nejnáročnější období v průběhu roku zmínili tři informanti. Popis podzimu ve své odpovědi uvedl informant 1: *„ted' zrovna v podzimním období je to náročné, protože připravujeme rozpočet, žádáme o dotace Ministerstvo práce a sociálních věcí.“.*

Nedílnou součástí podzimu poznamenalo pět informantů podzimní vyřizování dotací. Toto prohlášení dokládá svým tvrzením informant 17: *„největší tlak přichází právě září a říjen, listopad, kdy se vlastně píšou dotace na ten další rok, což je taková dost titěrná práce, musíš si to dobře finančně nastavit, protože nikdy nevíš, kolik ti těch peněz dají“.* Svůj komentář přidává informant 11: *„na podzim se podávají nové žádosti různým financujícím subjektům, takže musíme připravit žádosti“.*

V souvislosti s odlišností náplně práce v průběhu roku prohlásili čtyři informanti, že letní měsíce jsou volnější než zbytek roku. Informant 8 vypověděl: *„A o prázdninách je to volnější“.* Na toto téma se vyjádřil i informant 20, který říká, že mají volněji z důvodu letních prázdnin ve školách: *„klidnějším období je léto, obecně máme méně práce, protože děláme programy na školách, které v létě mají prázdniny“.*

Čerpání dovolených je součástí kódu volnější léto, protože z důvodu menšího pracovního vytížení v těchto měsících je zaměstnancům doporučeno dovolenou čerpat.

To potvrzuje informant 23: „u nás je specifický léto, protože klienti mají rodiny, tak v létě u nás vybírají pracovníci dovolenou“. Ve shodě je informant 1: „červenec, srpen je období, kdy se čerpají dovolené a řekněme, že chod zařízení je zajištěn v tom neoptimálnějším možným módu, ale strategicky se již už nic nedělá“.

S rozdílným průběhem roku souvisí odlišnost čtvrtletních rytmů, ve kterém 8 informantů rozděluje průběh roku na čtvrtletí, protože se některé pracovní činnosti vykazují čtvrtletně. Toto vyjádření dokládá informant 7: „možná bych řekl, že se to liší čtvrtletně, jsou to takové čtvrtletní rázy, protože třeba se vypisují dotace na úřadu práce a některý další zprávy se vlastně taky dělají čtvrtletně“.

Odlišnost čtvrtletních rytmů je součástí hesla odlišnost podle ročních období, kdy toto vyjádření podpořili svou odpovědí tři informanti. Informant 16 tento výrok detailně zdůvodňuje: „je to samozřejmě hodně rozdílný podle toho ročního období, protože je období, kdy se připravují rozpočty na další rok, pak jsou období, kdy se projednávají, jak ty rozpočty, tak ty investice, pak jsou období, kdy se sleduje nějaký plnění těch věcí, které byly schváleny, pak období, kdy se vlastně ukončuje ten ekonomický rok“.

Nedílnou součástí odlišnosti čtvrtletních rytmů je odlišnost dle projektů a akcí. Toto prohlášení zmiňuje 5 informantů a konkrétně informant 6 říká: „liší se podle projektu samozřejmě, kdy je to období víc projektů, kdy je pak vyúčtování, kdy máme akce pro rodiče, osvětový akce“.

S odlišností čtvrtletních rytmů a s kategorií odlišnosti náplně práce v průběhu roku si odporuje kód nevýrazné změny v průběhu roku, protože vyjadřuje úplný protipól základní otázky. Tento kód zmínilo pět informantů a sděluje, že v průběhu roku nějaké velké změny nejsou patrné. Toto tvrzení potvrzuje odpověď informanta 13: „má pracovní náplň se víceméně neliší nijak, je to rutinní práce, která je stejná“.

Odpověď dvou informantů bez odlišností je nedílnou součástí předchozího kódu nevýrazné změny v průběhu roku. K tomu se vyjadřuje informant 13: „specifika a problémy jsou dle mého názoru shodné s drtivou většinou organizací našeho typu“.

Podle vyjádření tří informantů si odlišnost náplně práce odporuje s částí bez odhadu na průběh roku z důvodu, že nemohou vědět, co se bude dít v průběhu roku, a proto nemohou jmenovat odlišnosti. K tomu informant 2 říká: *„je to nárazový, já nemůžu vědět v lednu, co se bude dít v září“*.

Pojem nestálá klientela souvisí s kódem bez odhadu na průběh roku, protože to je důvod nárazových situací, které výše zmínil informant 2. O nestálé klientele mluví pouze informant 3: *„my nedokážeme odhadnout kolik budeme mít na příští rok klientů, protože jak jsme takový specifický, jsou ale klienti, kteří přes léto nic a pak najednou během měsíce jich máme 20, kteří chtějí jednorázovou intervenci, takže je to dost nárazový“*. Informant 3 ještě navazuje: *„dají se odhadnout ty dlouhodobé kurzy, které trvají rok/dva/tři, takže já vím, že budu mít například pět lidí za týden, že každý týden za klienty budu jezdit nebo oni budou jezdit sem“*.

Součástí odlišností v průběhu roku je administrativní zátěž, která se mění v závislosti na roční období. Tento vztah dokládá 9 informantů. Například informant 2 říká: *„několikrát do roka jsou specifický okamžiky, kdy je potřeba dělat víc administrativy a musí se plnit úkoly s tím spojené“*.

Nedílnou součástí administrativní zátěže je koloběh plánování a realizace. Tento komentář potvrzují dva informanti. Na toto téma se vyjadřuje informant 15: *„potom je to začátek roku, takže už zase si připravujeme ty věci, který se budou týkat příštího roku, takže je to takovej jako koloběh plánování a realizace a hodnocení vlastně tý naší práce“*.

Plánování na začátku roku souvisí s administrativní zátěží a zároveň je součástí odlišností v průběhu roku. Plánování na začátku roku uvedlo pět informantů. Z nich se více rozpovídal informant 1: *„na začátku roku musíme komplexně naplánovat celoroční chod organizace, vzdělávání zaměstnanců, udělat plán dovolených, plán velkých akcích, které každoročně pořádáme“*.

S plánováním na začátku roku přímo souvisí zvýšená administrativa, což dokládá výpověď čtyř informantů. Informant 15 vysvětluje: *„tak začátkem roku jsou to hlavně*

*ty administrativní činnosti, protože to se musí vypracovávat různé zprávy, musíme uzavírat rozpočet, takže spíš je to v tomhle období taková administrace no a pozvolna se to mění v nějaký to plánování“.*

#### **4.11 Shrnutí výsledků**

Pro tuto diplomovou práci byl využit kvalitativní výzkum, metoda dotazování prostřednictvím techniky rozhovoru dle návodu. Rozhovory byly uskutečněny se 24 záměrně vybranými informanty. Výzkumný soubor se skládal z ředitelů z organizací poskytujících sociální služby. Průměrná délka trvání rozhovoru byla cca 1 hodinu. Někteří oslovení ředitelé organizací poskytujících sociální služby odmítli rozhovor poskytnout z důvodu nadměrné pracovní vytíženosti.

V této části budou shrnuty výsledky výzkumu této diplomové práce ve vztahu ke třem stanoveným výzkumným otázkám. VO 1: Jaké jsou kompetence, dovednosti, znalosti, vlastnosti a náplň práce manažera v sociální práci? VO 2: Jaký je rozdíl v pracovní náplni manažera v sociálních službách s ohledem na období či den? VO 3: Jaká jsou specifika pracovních činností u jednotlivých manažerů v sociálních službách s ohledem na zvolené typy organizací?

#### ***VO 1: Jaké jsou kompetence, dovednosti, znalosti, vlastnosti a náplň práce manažera v sociální práci?***

V rámci této výzkumné otázky byly detailně rozebrány a popsány kompetence manažera v sociálních službách. Dále byl vytvořený ucelený soubor nutných dovedností pro vykonávání této profese. Z výzkumu vzešel i soupis znalostí ředitelů sociálních služeb. Podrobně podle výpovědí informantů byl sestaven seznam vlastností ideálního manažera působícího v těchto zařízeních. V neposlední řadě byla zevrubně charakterizována náplň práce ředitelů.

#### ***VO 2: Jaký je rozdíl v pracovní náplni manažera v sociálních službách s ohledem na období či den?***

Na základě této otázky a získaných dat z výzkumu byl vytvořen harmonogram roku pracovní náplně manažerů v organizacích poskytujících sociální služby. Z výzkumu vyplývá, že přelom kalendářního rok je velmi hektickým obdobím, kdy jsou odevzdávány výkazy a dělají se účetní uzávěrky. Dále následuje období, kdy se plánuje celoroční chod organizace. Poté z výsledků vyplynulo, že nastává období, kdy se řeší hlavně administrativa, příprava projektů a postupně se připravuje výroční zpráva. V tomto období se ještě podle výpovědí plánují a realizují různé benefiční akce. Následují letní měsíce, kdy práce ve většině organizací ubyde a personál si vybírá dovolenou. Po létě nastává podle informantů nejnáročnější období v roce, protože se žádá o dotace, podávají projekty, připravuje rozpočet. Období před koncem roku je ve znamení děkovných společenských akcí, kdy se děkuje donátorům, personálu a některých organizací také zřizovatelům.

***VO 3: Jaká jsou specifika pracovních činností u jednotlivých manažerů v sociálních službách s ohledem na zvolené typy organizací?***

U této otázky se nedokázalo komplexně prokázat, že by byl významný rozdíl mezi vybranými aspekty profilu manažera s ohledem na zvolené typy organizací, pouze se objevilo několik zajímavostí v oblasti pracovní náplně manažerů napříč rozdílnými typy organizací. V souvislosti se specifiky svých organizací bylo zjištěno, že několik výjimečným soustředěním se na hledání inovativních řešení oproti jiným zařízením. Z výzkumu je patrné, že pár informantů uvedlo, že se liší širokou nabídkou sociálních služeb, kdy tato nabídka souvisí s tím, že jednotlivé organizace poskytují zcela specifické sociální služby. Velký rozdíl podle výsledků je ve financování organizace na základě typu zřizovatele. Další zajímavostí vyplývající z výzkumu je, že některé organizace fungují na dobrovolné bázi, a proto mají nižší náklady na provoz. Podle výsledků výzkumu je součástí dle odpovědí informantů odlišností i specifická cílová skupina.

## 5 Diskuze

Cílem výzkumu bylo zjistit a popsat profil manažera v organizacích poskytujících sociální služby v Jihočeském kraji v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková).

Kvalitativní výzkum je realizován technikou rozhovoru, kde byl zvolen záměrný výběr vzorku na základě čtyř kritérií. V následujícím odstavci budou popsány jednotlivá kritéria. Podle velikosti organizace dle počtu zaregistrovaných služeb (dle Registru poskytovatelů sociálních služeb). Dalším kritériem byl zvolen typ zřizovatele. Třetím kritériem je zastoupení organizací poskytující sociální služby podle působnosti v jednotlivých okresech Jihočeského kraje s ohledem na spádovost jednotlivých oblastí a počet obyvatel. Poslední kritérium byl výběr organizací tak, aby ve vybraném seznamu bylo zastoupeno co největší počet druhů sociálních služeb (opět dle Registru poskytovatelů soc. služeb).

Pro realizovaný výzkum práce byly stanoveny další tři výzkumné otázky. VO 1: Jaké jsou kompetence, dovednosti, znalosti, vlastnosti a náplň práce manažera v sociální práci? Druhou výzkumnou otázkou je VO 2: Jaký je rozdíl v pracovní náplni manažera v sociálních službách s ohledem na období či den? Poslední výzkumnou otázkou je VO 3: Jaká jsou specifika pracovních činností u jednotlivých manažerů v sociálních službách s ohledem na zvolené typy organizací?

V následujících odstavcích je rozebrána a zodpovězena první výzkumná otázka, která má za úkol **zjistit jaké jsou kompetence, dovednosti, znalosti, vlastnosti a náplň práce manažera v sociální práci**. V rámci rozhovorů někteří informanti nedokázali rozlišit rozdíl mezi kompetencemi, dovednostmi, znalostmi, vlastnostmi a náplní práce, proto se tyto jednotlivé odpovědi opakují napříč výše vyjmenovanými pojmy. Zajímavostí také je, že u nezanedbatelného množství odpovědí se objevil jev, že při zeptání na ideálního manažera informanti odpovídali, jaké dovednosti, vlastnosti či znalosti mají přímo oni, jako by se cítili ideálními manažery.



## ***Kompetence***

V rámci kompetencí manažera v sociálních službách byl vyhotoven výčet těchto kompetencí podle sdělení 24 informantů. Informanti zmínili těchto 13 kompetencí, přičemž prvních osm kompetencí spadá pod jednu obecnou a obsáhlou kompetenci řízení pracoviště. Pod řízení pracoviště spadá tvorba webových stránek, kontrola zařízení reprezentace organizace PR organizace, řízení středního managementu, přehled dotační problematiky, spolupráce s organizacemi a vykonávání standardů sociálních služeb. Dále do kompetencí manažerů patří podle informantů rozhodování, motivace pracovníků, podepisování dokumentů a podpora klientů. S tímto výčtem kompetencí nesouhlasí a zároveň odporuje sdělení Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2015), kteří ve své publikaci píšou, že nelze říci, že kompetence pro pozici manažera jsou přesně definovány jako nějaký seznam, protože je zřejmé, že jednotliví manažeři se svými kompetencemi budou od sebe lišit, a to v závislosti na tom, jak dalece mají v sobě integrovány schopnosti a dovednosti, kompetence tedy může být považována za optimální doladění pracovní způsobilosti člověka na míru jím vykonávané profese.

## ***Dovednosti***

Z výsledků vyplývá, že hlavními skupinami dovedností manažerů v organizacích poskytujících sociální služby jsou dovednosti související s odborností, know-how, komplexním přehledem a práce se zaměstnanci.

U odbornosti informanti zmínili orientaci v problematice, orientaci v personalistice, kontrolu aktuální legislativy a dostatečné vzdělání. Odbornost ve své knize zmiňuje i Lojda (2011), který odbornost zařazuje do dovedností technického rázu, do kterého řadí uplatňování manažerských technik, a právě zmíněnou odbornost.

S dovednostmi u skupiny know-how souvisí reprezentace organizace, osobnost člověka, silná empatie, pružnost rozhodování, sebereflexe a psychohygienu. S tímto výsledkem výzkumu částečně souhlasí i Lojda (2011), který říká že, mezi základní okruhy dovedností manažerů patří dovednosti osobního charakteru, jmenovitě sebepoznání, reflexe a sebereflexe, sebeřízení.

K dovednostem manažera se pojí komplexní přehled, který zahrnuje dovednosti jako ekonomický přehled, přehled dotační problematiky, motivace k práci, komunikační nástroj, přehled o právních věcech, přehled o rozvoji a dovednost řízení. Podobný pohled má i Coulshed (1994), který považuje za důležité dovednosti manažera hodnocení potřeb, plánování intervencí, komunikaci, přijímání rozhodnutí, seřazování podle důležitosti, řízení inovací, dohlížení na projekty a služby a jejich hodnocení.

Poslední částí u dovedností je práce se zaměstnanci, ke které se pojí dovednosti motivace pracovníků, udržování dobrých vztahů na pracovišti, demokratický styl řízení a rovný přístup k zaměstnancům. S těmito dovednostmi souhlasí i Lojda (2011), který mezi dovednosti rovněž jako informanti řadí řízení lidských zdrojů, konkrétně vedení a motivace lidí, delegování a vyjednávání.

S informanty se v některých dovednostech shoduje Bělohlávek (2005), kdy popisuje dovednosti jako praktické návyky, které lze získat praxí, jde zejména o organizaci práce a řízení času, vedení lidí a motivování, delegování, komunikační dovednosti, práce s PC.

### ***Znalosti***

Z výsledků výzkumu je patrné, že znalosti manažerů jsou rozděleny do čtyř obsáhlých podskupin komplexnost manažera, znalosti, jak udržovat rovný přístup k zaměstnancům, komplexní přehled a znalost poskytování sociálních služeb.

V rámci komplexnosti manažera jsou zařazeny znalosti o osobnosti člověka, know-how, silné empatie, komunikačního nástroje a pružnosti rozhodování. S těmito vlastnostmi souhlasí Váchal, Vochozka a kolektiv (2013), kteří znalosti z oblasti komunikace a rétoriky, psychologie a sociologie zařadili také do své publikace.

Znalost rovného přístupu k zaměstnancům zahrnuje podporu zaměstnanců. Zde se zjistilo, že za předpokladu nedostatku personálu se nedá dodržovat rovného přístupu k zaměstnancům a někteří budou přetěžováni. S informanty souhlasí také tvrzení Hospodářové (2008), která říká, že je nutností mít znalosti mezilidské neboli vztahové,

do kterých řadí komunikaci, budování týmů, motivování, koučování, vyjednávání a zvládání konfliktních situací.

Ke znalostem manažera se pojí komplexní přehled, který obsahuje psychologické znalosti, přehled o právních věcech, kontrola aktuální legislativy, orientaci v problematice, ekonomický přehled, přehled dotační problematiky, přehled o PR a technické znalosti. O některých částech se zmiňuje Pitnerová (2008) která říká, že by manažer měl mít potřebné znalosti sociální problematiky, ekonomiky, aby byl schopný získávat finanční zdroje, a metod řízení. O technických znalostech se zase zmiňují Dědina a Cejthamr (2010), které souvisí s využitím specifických znalostí a postupů pro účely kontroly, zaškolování podřízených a operativní činnosti.

Z výzkumu vyplynulo, že nezbytnou znalostí manažera je znát informace o poskytování sociálních služeb, s čímž se pojí kvalita poskytování, přehled o rozvoji a spolupráce s institucemi. O těchto znalostech hovoří i Váchal, Vochozka a kolektiv (2013), kteří tyto znalosti označili jako základní právní povědomí a znalost řízení.

### ***Vlastnosti***

Ve výsledcích výzkumu zmínili informanti 21 vlastností, které by podle nich měl mít manažer působící v organizacích poskytujících sociální služby. Informanti jmenovali vlastnosti jako silná empatie, přátelskost, optimismu, nebojácnost, trpělivost, ochota, odolnost, odvaha, pečlivost, sebereflexe, důslednost, pravdivost, vstřícnost, důvěryhodnost, spravedlivost, loajalita, zodpovědnost, ctižádostivost, sympatičnost, velkorysost a srdečnost. Tyto některé vlastnosti jmenuje i Matoušek (2013) a některé jmenuje i navíc ve své knize, ve které se píše, že některé vlastnosti považuje za důležité, protože souvisí s vedením týmu lidí a patří k nim schopnost a ochota naslouchat druhým a komunikovat s nimi, schopnost nadhledu a odstupu, důslednost, morální kvality a zodpovědnost. Štěpaník (2010) zase vypichuje vlastnost dominance, která je podle něho velice důležitá a s touto vlastností souvisí podle tohoto autora ještě vlastnosti rozhodnost, průbojnost, sebeprosazení a odpovědnost. Je zajímavostí, že vlastnost dominance nezmínil ani jeden informant v rámci svých odpovědí.

### *Náplň práce*

Podle výsledků výzkumu se dá náplň práce manažera v organizacích poskytujících sociální služby rozdělit do pěti podskupin s názvy zajištění financí, řízení personálního úseku, komplexnost manažera, nabídka sociálních služeb a běžný provoz. Tato část výzkumu se prolíná s ostatními díly této výzkumné otázky.

K náplni práce manažera v sociálních službách se řadí zajištění financí, pod které spadá projektová činnost, projektová činnost od externí firmy a fundraising. K financování neziskového sektoru jako náplni manažera se vyjadřují také Hejduková, Hommerová a Krechovská (2018), které říkají, že zajištění financování je předpokladem k tomu, aby organizace mohla financovat své každodenní provozní potřeby, fungovat v obchodních vztazích a plnit účel své existence.

Součástí řízení personálního úseku je plánované vzdělávání, porada se zaměstnanci, hodnocení zaměstnanců, výběr spolehlivého personálu a fluktuace zaměstnanců. O práci se zaměstnanci ve svém článku Masopust (2019) částečně souhlasí s informanty, že manažer má zodpovědnost nejen za sebe, ale také za své podřízené a on pak musí hodnotit, vyžadovat, úkolovat, delegovat, sankcionovat a odměňovat.

Z výzkumu vyplynulo, že nezbytnou součástí náplně práce manažera je komplexnost manažera, pod kterou se dále řadí odpovědnost, know-how, reprezentace organizace, práce s komunikačním nástrojem a komunikace s personálem. Matoušek (2013) rovněž zmiňuje komunikaci jako součást náplně manažera v sociálních službách a říká, že je velmi důležité dokázat komunikovat s různými typy klientů, kolegů a s veřejností.

Podle výsledků se k náplni práce také řadí nabídka sociálních služeb a k ní související činnosti přímá práce s klienty a zajištění kvality poskytování. Schneiderová (2010) potvrzuje tezi, že vedoucí zaměstnanec v sociálních službách se mnohdy podílí i na přímém poskytování sociální služby uživatelům.

Poslední částí tohoto okruhu je běžný provoz, pod který spadají ekonomické záležitosti plánování, administrativa, kontrola a organizační struktura. V souladu s informanty

je vyjádření Malacha (2004), který mezi náplně práce managerů řadí plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.

Druhá výzkumná otázka má za cíl **zjistit jaký je rozdíl v pracovní náplni manažera v sociálních službách s ohledem na období či den**. V této části informanti sdělili, jak se mění pracovní náplň v průběhu roku a základě jejich odpovědí lze sestavit harmonogram průběhu roku manažerů v sociálních službách. Menší část informantů sdělila, že se jejich pracovní náplň v průběhu roku nemění. Na toto téma nebyly nalezeny publikace, protože toto téma nebylo ještě zkoumáno. Z výzkumu vyplývá, že přelom kalendářního roku je velmi hektickým obdobím, kdy jsou odevzdávány výkazy a dělají se účetní uzávěrky, to dokazuje odpověď informanta 24: *„náročné období je na přelomu roku“*. Dále následuje období, kdy se plánuje celoroční chod organizace a o to shrnul informant 1: *„na začátku roku musíme komplexně naplánovat celoroční chod organizace, vzdělávání zaměstnanců, udělat plán dovolených, plán velkých akcí, které každoročně pořádáme“*. Poté z výsledků vyplynulo, že nastává období, kdy se řeší hlavně administrativa, příprava projektů a postupně se připravuje výroční zpráva. V tomto období se ještě podle výpovědí plánují a realizují různé benefiční akce. Následují letní měsíce, kdy práce ve většině organizací ubývá a personál si vybírá dovolenou, toto tvrzení dokládá výpověď informanta 20: *„klidnějším obdobím je léto, obecně máme méně práce, protože děláme programy na školách, které v létě mají prázdniny“*. Po létě nastává podle informantů nejnáročnější období v roce, protože se žádá o dotace, podávají projekty, připravuje rozpočet, a to potvrzuje informant 17: *„největší tlak přichází právě září a říjen, listopad, kdy se vlastně píšou dotace na ten další rok, což je taková dost titěrná práce, musíš si to dobře finančně nastavit, protože nikdy nevíš, kolik ti těch peněz dají“*. Období před koncem roku je ve znamení děkovných společenských akcí, kdy se děkuje donátorům, personálu a některých organizací také zřizovatelům. To se shoduje s odpovědí informanta 8: *„a potom před koncem roku se zase věnujeme těm, kteří s námi jsou, takže nějaká poděkování, oslovování“*.

Třetí výzkumná otázka zjišťuje, **jaká jsou specifika pracovních činností u jednotlivých manažerů v sociálních službách s ohledem na zvolené typy organizací.** U této otázky se nedokázalo komplexně prokázat, že by byl významný rozdíl mezi vybranými aspekty profilu manažera s ohledem na zvolené typy organizací, pouze se objevilo několik zajímavostí v oblasti pracovní náplně manažerů napříč rozdílnými typy organizací.

Například několik informantů sdělilo, že v organizaci jsou výjimeční tím oproti ostatním zařízením, že se soustředí na hledání inovativních řešení. Tento názor dokládá vyjádření informanta 2: *„troufám si tvrdit, že naše organizace je v tomhle trochu jiná, snažíme se o inovativní přístupy, hledání nových možností, nových cest, my nechceme být pečující služba, my děláme podporu, ale klienti si změnu musí odpracovat sami“.*

Z výzkumu je patrné, že pár informantů uvedlo, že se liší širokou nabídkou sociálních služeb, kdy tato nabídka souvisí s tím, že jednotlivé organizace poskytují zcela specifické sociální služby. To popisuje informant 9: *„my, vlastně naše organizace působí převážně na celém oerpečku, máme různé druhy sociálních služeb, jak jsem říkala, takže už v tomhle tom to specifikum bych vlastně viděla“.*

Velký rozdíl podle výsledků je ve financování organizace na základě typu zřizovatele. Bylo zjištěno, že organizace zřízené městem či krajem mají daleko méně starostí s financováním svého zařízení než nestátní neziskové organizace, které jsou z velké části závislé na dotacích a projektech od města, kraje, ministerstva nebo Evropské unie. S tím souhlasí výpověď informanta 1, který situaci, kdy je zřizovatel město, popisuje: *„tak v případě, že něco potřebujeme a dokážeme objektivně obhájit, že dochází ke z kvalitnější služby, tak nemáme se zřizovatelem problém a v podstatě jsme si schopni z rozpočtu města České Budějovice prostředky získat“.*

Další zajímavostí vyplývající z výzkumu je, že některé organizace fungují na dobrovolné bázi, a proto mají nižší náklady na provoz, s tímto výsledkem souhlasí informant 17: *„je tam minimální nákladovost oproti třeba ostatním poskytovatelům sociálních služeb, což je pro mě taková další věc, která mě na tom baví“.*

Podle výsledků výzkumu je součástí dle odpovědí informantů odlišností i specifická cílová skupina, například byli zmíněni lidé s autismem, se zrakovým postižením nebo oběti trestných činů.

## 6 Závěr

Diplomová práce je zaměřena na profil manažera v organizacích poskytujících sociální služby.

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část popisuje sociální práci, sociální služby, organizace poskytující sociální služby, management a profil manažera. V praktické části je popsána metodika sběru a zpracování dat, způsob realizace výzkumu, charakteristika výzkumného souboru, etická pravidla výzkumu a výsledky výzkumu.

Cílem diplomové práce bylo zjistit a popsat profil manažera v organizacích poskytujících sociální služby v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková).

V projektu byla využita smíšená strategie výzkumu („mixed strategy“) pomocí schématu **QUAN-qual** (*The QUAN-Qual Model*) – tzn. pro připravený kvantitativní výzkum (deduktivní povahy) byl využit kvalitativní výzkum pro doplnění informací. Pro tuto diplomovou práci byl využit pouze kvalitativní výzkum, který byl realizován pomocí rozhovoru dle návodu (otázky pro rozhovor byly konstruovány všemi členy projektového týmu, seznam otázek viz příloha 2).

V této diplomové práci byla pro výzkum použita metoda dotazování prostřednictvím techniky rozhovoru dle návodu. Rozhovory byly uskutečněny se 24 záměrně vybranými informanty. Výzkumný soubor se skládal z ředitelů z organizací poskytujících sociální služby.

Pro tento výzkum byl stanoven hlavní cíl práce zjistit a popsat profil manažera v organizacích poskytujících sociální služby v Jihočeském kraji. Na základě tohoto cíle byly ustanoveny tři výzkumné otázky.



***VO 1: Jaké jsou kompetence, dovednosti, znalosti, vlastnosti a náplň práce manažera v sociálních pracích?***

V rámci této výzkumné otázky byly detailně rozebrány a popsány kompetence manažera v sociálních službách. Dále byl vytvořený ucelený soubor nutných dovedností pro vykonávání této profese. Z výzkumu vzešel i soupis znalostí ředitelů sociálních služeb. Podrobně podle výpovědí informantů byl sestaven seznam vlastností ideálního manažera působícího v těchto zařízeních. V neposlední řadě byla zevrubně charakterizována náplň práce ředitelů.

***VO 2: Jaký je rozdíl v pracovní náplni manažera v sociálních službách s ohledem na období či den?***

Na základě této otázky a získaných dat z výzkumu byl vytvořen harmonogram roku pracovní náplně manažerů v organizacích poskytujících sociální služby. Z výzkumu vyplývá, že přelom kalendářního roku je velmi hektickým obdobím, kdy jsou odevzdávány výkazy a dělají se účetní uzávěrky. Dále následuje období, kdy se plánuje celoroční chod organizace. Poté z výsledků vyplynulo, že nastává období, kdy se řeší hlavně administrativa, příprava projektů a postupně se připravuje výroční zpráva. V tomto období se ještě podle výpovědí plánují a realizují různé benefiční akce. Následují letní měsíce, kdy práce ve většině organizací ubývá a personál si vybírá dovolenou. Po létě nastává podle informantů nejnáročnější období v roce, protože se žádá o dotace, podávají projekty, připravuje rozpočet. Období před koncem roku je ve znamení děkovných společenských akcí, kdy se děkuje donátorům, personálu a některých organizací také zřizovatelům

***VO 3: Jaká jsou specifika pracovních činností u jednotlivých manažerů v sociálních službách s ohledem na zvolené typy organizací?***

U této otázky se nedokázalo komplexně prokázat, že by byl významný rozdíl mezi vybranými aspekty profilu manažera s ohledem na zvolené typy organizací, pouze se objevilo několik zajímavostí v oblasti pracovní náplně manažerů napříč rozdílnými typy organizací. V souvislosti se specifiky svých organizací bylo zjištěno, že několik

výjimeční soustředěním se na hledání inovativních řešení oproti jiným zařízením. Z výzkumu je patrné, že pár informantů uvedlo, že se liší širokou nabídkou sociálních služeb, kdy tato nabídka souvisí s tím, že jednotlivé organizace poskytují zcela specifické sociální služby. Velký rozdíl podle výsledků je ve financování organizace na základě typu zřizovatele. Další zajímavostí vyplývající z výzkumu je, že některé organizace fungují na dobrovolné bázi, a proto mají nižší náklady na provoz. Podle výsledků výzkumu je součástí dle odpovědí informantů odlišností i specifická cílová skupina.

Tato diplomová práce vznikla jako součást projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková). Do projektu byli zapojeni ředitelé organizací poskytující sociální služby ve vybraných šesti krajích.

Získané informace o profilu manažera v organizacích poskytujících sociální služby budou sloužit pro vytvoření komplexního souboru o managementu v organizacích v sociální oblasti, eventuálně výsledky mohou sloužit jako podnět pro další rozšiřující výzkumy.

## 7 Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M., 2017. *How to be an Even Better Manager: A Complete A-Z of Proven Techniques and Essential Skills*. 10. vydání. Londýn: Kogan Page ISBN 978-074-9480-27-1.
2. ARMSTRONG, M., STEPHENS T., 2008. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-24721-77-4.
3. ARNOLDOVÁ, A., 2016. *Sociální péče 2. díl, učebnice pro obor sociální činnost*. 1. vydání. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-247-5148-1.
4. ASOCIACE VZDĚLAVATELŮ V SOCIÁLNÍ PRÁCI, 2008. *Definice sociální práce*. Sociální práce 8(2). ISSN 1213-6204.
5. BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. et al., 2015. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
6. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., 2015. *Moc, vliv, autorita*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-053-2.
7. BĚLOHLÁVEK, F., 2005. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vydání. Brno: COMPUTER PRESS. ISBN 80-251-0505-9.
8. CARROL, A., McCRACKIN, J., 2008. *The Competent Use of Competency-Based Strategies for Selection and Development*. Performance Improvement Quarterly, 11(3), 45-63. Doi <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1998.tb00099.x>
9. CIMRMANNOVÁ, T. a kol., 2013. *Krize a význam pomáhajících prvního kontaktu: Aplikace v kontextu rodinného násilí*. 1. vydání. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-2205-7.
10. COLNAR, S., DIMOVSKI, V., BOGATAJ, D., 2019. Knowledge management and the sustainable development of social work. *Sustainability* (Switzerland) 11(22), DOI: 10.3390/su11226374

11. COULSHED, V., 2006. *Management in Social Work*. 3. vydání. Houndmills: Macmillan Education UK. ISBN 1403918376.
12. ČESKO. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů
13. DAIGELER, T., 2008. *Vedení lidí v kostce*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2158-3.
14. DĚDINA, J., CEJTHAMR V., 2010. *Management a organizační chování*. 2. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3348-7.
15. DRUCKER, P. F., 2016. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-397-7.
16. DUKOVÁ, I. et al., 2013. *Sociální politika, učebnice pro obor sociální činnost*. 1. vydání. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-3880-2.
17. FISHER, E.A., 2009. Motivation and leadership in social work management: A review of theories and related studies. *Administration in Social Work*, 33(4), pp. 347-367. DOI: 10,1080 / 03643100902769160
18. FOLWARCZNÁ, I., 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vydání, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3067-7.
19. HEJDUKOVÁ, P., HOMMEROVÁ, D., KRECHOVSKÁ, M., 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3075-2.
20. HOSPODÁŘOVÁ, I., 2008. *Kreativní management v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1737-1.
21. HRONÍK, F., 2007. *Hodnocení pracovníků*. 2. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-1458-2.

22. JANEČKOVÁ, E., ČIBEROVÁ, H. a MACH, P., 2016. *Průvodce systémem poskytování sociálních služeb*. 1. vydání, Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7554-009-6.
23. KALINA, K., 2015. *Klinická adiktologie*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4331-8.
24. KELLER, J., 2007. *Sociologie byrokracie a organizace*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). ISBN 978-80-86429-74-8.
25. KETTNER, P. M., 2014. *Excellence in Human Service Organization Management*. 2. vydání. New York City: Pearson Education. ISBN 978-02-050-8815-7.
26. KOZLOVÁ, L., 2005. *Sociální služby*. 1. vydání. Praha: TRITON. ISBN 80-7254-662-7.
27. KRÁLOVÁ, J., RÁŽOVÁ, E., 2012. *Sociální služby a příspěvek na péči*. 4. vydání, Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7263-748-5.
28. LEDNICKÝ, V., 2008. *Stručná učebnice základů managementu*. 2. vydání. Ostrava: Repronis Ostrava. ISBN 978-80-7329-201-0.
29. LOJDA, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.
30. MALACH, A., 2004. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-0906-6.
31. MALÍKOVÁ, E., 2010. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3148-3.
32. MASOPUST, T., 2019. Sociální pracovník jako manažer. *Sociální služby* 11(8-9), 27-28 ISSN 1803-7348.

33. MATOUŠEK, O. et al., 2013. *Metody a řízení sociální práce*. 3. vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0213-4.
34. MATOUŠEK, O., 2011. *Sociální služby*. 1. vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0041-3.
35. MATOUŠEK, O., 2012. *Základy sociální práce*. 3. vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0211-0.
36. MIKULÁŠTÍK, M., 2015. *Manažerská psychologie*. 3. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2.
37. MOLEK, J., 2019. *Řízení organizací sociální práce*. 1.vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zdravotně sociální fakulta. ISBN 978-80-7394-732-3.
38. NEZISKOVKY – *Typy neziskových organizací*, 2015. [online]. Sekretariát RVNNO. [cit. 03.05.2020]. Dostupné z: [https://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_692/fakta\\_typy-neziskovych-organizaci/](https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/)
39. PATTI, R. J., 2000. *The handbook of social welfare management*. 1. vydání. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 978-07-619-1470-9.
40. PITNEROVÁ, D., 2008. *Management sociální práce*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2012-7.
41. PROVAZNÍK, V. et al., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3.
42. REKTOŘÍK, J. et al., 2010. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. aktualizované vydání. Praha: Ekopress, s.r.o. ISBN 978-80-86929-54-5.
43. SCHNEIDEROVÁ, A., 2010. *Kompetence manažerů v sociálních službách*. 1. vydání. Ostrava: Repronis s.r.o. ISBN 978-80-7368-855-4.

44. *Sociální služby*, 2019. [online]. MPSV. [cit. 03.05.2020]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/socialni-sluzby-1>
45. ŠIMKOVÁ, E., 2012. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 5. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-230-0.
46. ŠULEŘ, O., 2008. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vydání. Praha [i.e. Brno]: Computer Press. s. 131. ISBN 978-80-251-2316-4.
47. VÁGNEROVÁ, M., MAREK, J., CSÉMY, L., 2018. *Bezdomovectví ve středním věku: Příčiny, souvislosti a perspektivy*. 1. vydání. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-4054-9.
48. VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. et al., 2013. *Podnikové řízení*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4642-5.
49. VEBER, J. a kol., 2014. *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
50. ZASTROW, CH., 2006. *The practice of social work*. 8th edition. Pacific Grove: Brooks Cole. ISBN 04-950-9084-0.
51. ZHANG, H., LIU, Z. and WANG, Y., 2020. How transformational leadership positively impacts organizational citizenship behavior in successful Chinese social work service organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(3), pp. 467-485. DOI: 10,1002 / nml.21391.

## 8 Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozdělení sociálních služeb.....	14
Obrázek 2: Sociální poradenství .....	15
Obrázek 3: Služby sociální péče .....	16
Obrázek 4: Služby sociální prevence .....	22
Obrázek 5: Harmonogram výzkumu .....	44
Obrázek 6: Pracovní den - malý diagram .....	49
Obrázek 7: Pracovní den.....	50
Obrázek 8: Náplň práce - malý diagram.....	55
Obrázek 9: Náplň práce .....	56
Obrázek 10: Dovednosti manažera .....	61
Obrázek 11: Znalosti manažera.....	67
Obrázek 12: Kompetence manažera .....	71
Obrázek 13: Vlastnosti manažera.....	75
Obrázek 14: Vlastní pohled na zastávání své pracovní pozice v organizaci .....	77
Obrázek 15: Pozitivní stránky pracovní náplně .....	80
Obrázek 16: Negativní stránky pracovní náplně.....	83
Obrázek 17: Specifika pracovních činností u jednotlivých manažerů .....	87
Obrázek 18: Odlišnosti pracovní náplně v průběhu roku .....	90

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Výzkumný soubor pro kvalitativní analýzu dat - ředitelé organizací.....	44
--	----



## 9 Přílohy

### Příloha 1: Vyjádření etické komise ZSF JU



Zdravotně  
sociální fakulta  
Faculty of Health  
and Social Studies  
**Etická komise**  
Ethics Committee

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

## VYJÁDŘENÍ ETICKÉ KOMISE ZSF JU

V Českých Budějovicích 12.8.2019.

Jméno předkladatele projektu: **Doc. Mgr. et Mgr. Jitka VACKOVÁ Ph.D.**

Název projektu: **Vybrané aspekty managementu sociální práce (GAJU 052/2019/S)**

Dne 12.8.2019 etická komise ZSF JU projednala projekt výzkumu a s jeho provedením souhlasí.

Odůvodnění: Jde o projekt řešící významné téma, metodicky je kvalitní, ochrana osobních dat je adekvátně zajištěna.

.....  
doc. MUDr. Jiří ŠIMEK, CSc.  
předseda etické komise ZSF JU

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
ZDRAVOTNĚ SOCIÁLNÍ FAKULTA  
ETICKÁ KOMISE  
(2)**

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Zdravotně sociální fakulta  
Etická komise Zdravotně sociální fakulty  
Jírovcova 1347/24  
CZ – 370 04 České Budějovice

Vyřizuje:  
Doc. MUDr. Jiří Šimek, CSc.  
jr.simek@volny.cz  
Pracoviště: J. Boreckého 27  
370 11 České Budějovice

+420 389 037 650  
www.zsf.jcu.cz  
www.jcu.cz

## **Příloha 2: Podklad pro rozhovory**

### **PODKLAD PRO ROZHOVOR (VEDOUCÍ, MANAŽEŘI – ZÁMĚR NEJVYŠŠÍ)**

1. Popište prosím svůj pracovní den...
2. Jak je vaše náplň práce?
3. Jaké dovednosti potřebuje podle vašeho názoru manažer k řízení organizace poskytující sociální služby?
4. Jaké znalosti podle vašeho názoru potřebuje manažer v organizaci poskytující sociální služby?
5. Jaké kompetence má podle vašeho názoru manažer v organizaci poskytující sociální služby?
6. Jaké vlastnosti by podle Vašeho názoru měl manažer mít v organizacích poskytujících sociální služby?
7. Proč si myslíte, že právě Vy zastáváte tuto pozici?
8. Co se Vás na Vaší práci nejvíce baví? Naopak – co je pro Vás nejobtížnější (co Vás baví nejméně)?
9. V čem je Vaše práce specifická ve srovnání s jinými organizacemi poskytujícími sociální služby? (V čem se liší, v čem je shodná?)
10. Jak se liší Vaše pracovní náplň v průběhu roku?