

Specifika manažerské praxe středního managementu v sociálních službách

Petr Čevelík

Bakalářská práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr Čevelík**
Osobní číslo: **H15210**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Specifika manažerské praxe středního managementu
v sociálních službách**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti managementu, řízení sociálních služeb a řízení lidských zdrojů.
Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.
Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledů výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. Pedagogika. ISBN 978-80-247-5326-3.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

HERMAN, Jiří. *Základy managementu sociálních služeb*. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2008. ISBN 978-80-7013-477-1.

SCHNEIDEROVÁ, Anna. *Kompetence manažerů v sociálních službách*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Filozofická fakulta, 2010. Spisy Filozofické fakulty Ostravské univerzity. ISBN 978-80-7368-855-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jana Martincová**
Ústav pedagogických věd
Datum zadání bakalářské práce: **11. ledna 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 11. ledna 2018


doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
 - na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.
- V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 25.4.2018

Ca-9.Pa.L

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

²⁾ Vysoká škola nevydávající zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být věš nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracovních vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdaním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, ušje-li nikoli za úšalem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez věšného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení škodějtálního projevu, jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo ušit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá středním managementem sociálních služeb v České republice. Pojednává o základních úkolech manažerů, představuje systém sociálních služeb a mapuje známá specifika středního managementu v sociálních službách. Dále popisuje střední management z demografického hlediska, jeho vzdělání a vzdělávání. V neposlední řadě analyzuje funkce plánování, organizování, řízení lidí a kontrolu v praxi managementu sociálních služeb.

Klíčová slova: střední management, základní úkoly manažerů, sociální služby

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with middle management of social services in the Czech Republic. It examines the basic tasks of managers, represents a system of social services and maps the familiar specifics of middle management in social services. Further is describes middle management from a demographic point of view, its education and educational process. Last but not least, it analyzes the functions of planning, organizing, managing people and controlling the practice of social services management.

Keywords: middle management, the basic tasks of managers, social services

Tímto bych chtěl poděkovat Mgr. Janě Martinové za odborné vedení, cenné rady, připomínky a trpělivost při zpracování mé bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 MANAGEMENT.....	12
1.1 ÚKOLY MANAGEMENTU	16
1.1.1 Plánování.....	17
1.1.2 Organizování.....	19
1.1.3 Řízení lidí.....	21
1.1.4 Kontrola.....	23
1.2 STŘEDNÍ MANAGEMENT	24
2 SOCIÁLNÍ SLUŽBY	26
2.1 SYSTÉM SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	27
2.2 SPECIFIKA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	29
3 (STŘEDNÍ) MANAGEMENT V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	32
3.1 SPECIFIKA MANAGEMENTU V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	34
3.1.1 Vnější podmínky	35
3.1.2 Vnitřní podmínky	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
4 METODOLOGIE VÝZKUMU.....	40
4.1 CÍLE VÝZKUMU	40
4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	40
4.3 VÝZKUMNÁ METODA	41
4.4 VÝZKUMNÝ VZOREK	41
4.5 METODA ZPRACOVÁNÍ DAT	42
5 ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ	43
5.1 VZDĚLÁNÍ A VZDĚLÁVÁNÍ.....	43
5.2 ČASOVÉ HLEDISKO MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ	46
5.3 FUNKCE PLÁNOVÁNÍ	51
5.4 FUNKCE ORGANIZOVÁNÍ.....	54
5.5 FUNKCE ŘÍZENÍ/VEDENÍ LIDÍ.....	58
5.6 FUNKCE KONTROLA.....	63
6 INTERPETACE VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ	65
6.1 VYHODNOCENÍ ODPOVĚDÍ NA DÍLČÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	65
6.2 VYHODNOCENÍ ODPOVĚDÍ NA HLAVNÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	66
7 DOPORUČENÍ.....	69
ZÁVĚR	70

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	74
SEZNAM OBRÁZKŮ	75
SEZNAM TABULEK.....	76
SEZNAM GRAFŮ	77
SEZNAM PŘÍLOH.....	78

ÚVOD

Sociální služby jsou poměrně dobře zmapovanou oblastí. Vždyť i samo Ministerstvo práce a sociálních věcí vede nejrůznější podrobné statistiky a objednává výzkumy. Zaměřují se však většinou na uživatele služeb, popřípadě pracovníky v přímé péči a sociální pracovníky. Managementu sociálních služeb byla doposud věnována jen malá pozornost, a proto jsme se rozhodli tento deficit, alespoň částečně, zaplnit. Zaměřili jsme se přitom na střední management.

V teoretické části práce se zabýváme pojmem management a nejzákladnějšími aspekty manažerské práce, představujeme čtyři hlavní manažerské úkoly a přibližujeme práci středního manažera na obecné rovině. Následně se ponoříme do světa sociálních služeb, seznámíme se se zákonem o sociálních službách a systémem sociálních služeb. Neopomeneme upozornit na specifika těchto organizací, neboť mají úzkou vazbu na práci managementu. V poslední kapitole se pokusíme syntetizovat poznatky kapitol předchozích, zaměříme se na práci středního managementu v sociálních službách, jeho specifické podmínky a rysy.

Cílem praktické části je zjistit a popsat, kdo tvoří střední management sociálních služeb, jaké jsou jejich řídicí kompetence a zda jejich práce vykazuje nějaké odlišnosti. Zajímalo nás, jaké je manažerské prostředí v sociálních službách, zda jsou manažerské teorie uplatnitelné beze zbytku i v tomto sektoru. Velkou pozornost přitom věnujeme tzv. základním úkolům managementu, tedy činnostem, které jsou v nějaké podobě vykonávány v jakékoli organizaci, ať už jde o nadnárodní společnost, výrobní firmu, nemocnici nebo sociální službu.

Sociální služby jsou organizace zaměřené na uživatele služeb, a to je bezpochyby správné. Tento důraz však často vede k tomu, že management je opomíjen či dokonce vnímán jako přítěž. Je třeba manažery naopak vnímat jako osoby, které mají stejný cíl jako jeho podřízení – přínos uživateli, liší se pouze v nástrojích, které k tomu používají.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT

Slovem management postihuje jazyk mnoho různých jevů, které se lišily také v souvislosti s plynutím času. Vodáček (2013) to ilustruje použitím tří okruhů, které může tento pojem označovat:

- vedení lidí
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky
- účel a používané nástroje

Dále bychom mohli přidat obor studia nebo označení pro sociální skupinu. Než se budeme věnovat naplno tématu managementu, ujasněme si nejdříve nejzákladnější pojmy, kterými jsou management, řízení, vedení a leadership. Jejich užívání je proměnné a může být tedy matoucí či zavádějící. Management a řízení jsou totožné pojmy, jedná se, alespoň historicky, pouze o jazykové alternativy (Vodáček, 2013). Vedení může být buď ekvivalentem pojmu řízení, nebo může být překladem slova leadership, které označuje manažerské přístupy zaměřené více na volnější a kreativní vedení spolupracovníků (Vodáček, 2013). Samotný výklad pojmu leadership a jeho vztah k managementu se však liší autor od autora. (Armstrong, 2009, s. 21) říká, že „manažeři musejí být leadeři a leadeři jsou obvykle, ale ne vždy, manažery. Rozdíl však může být v postupech manažerů a leaderů.“ Leadeři se mnohem více soustředí na lidi a jejich organizování než na ostatní zdroje. Mezi oběma rolami jsou tedy významné rozdíly, a tedy i prostor pro případné napětí a konflikt: Manažerská role nutně zdůrazňuje pravidla, řád, kontrolu, dodržování plánu, zatímco leader používá spíše nápaditost, inovace, vztahy a komunikaci (Armstrong, 2008, s.19). V této práci budeme rozlišovat leadership jako samostatnou manažerskou činnost a ponecháme tedy jeho anglický tvar. Řízení a vedení budeme chápat jako synonyma a překlad slova management.

Nyní se již pojďme zcela věnovat managementu. Dovolíme si zde uvést několik různých definic řízení:

V moderním pojetí lze chápat management jako „proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2008, s.24)

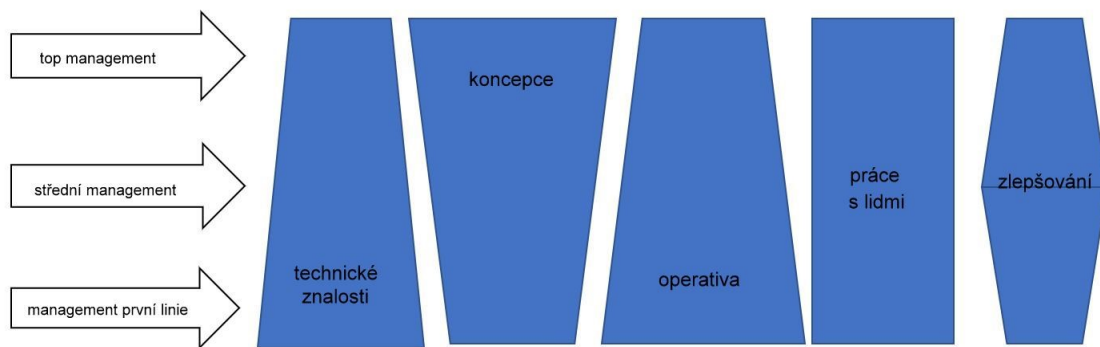
Robbins definuje management jako „proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně... koordinace práce ostatních je to, co odlišuje manažerské pozice od nemanadžerských.“ (Robbins, 2004, s. 23).

„Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.“ (Veber, 2014, s.19)

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ (Koontz, Weihrich, 1993, s. 16)

Pro účely této práce budeme management chápat ve smyslu té poslední, tedy tvorbu prostředí, společnou efektivní práci a účinné dosahování cílů. Efektivita a účinnost jsou pro management klíčové pojmy. Účinnost můžeme chápat jako schopnost dělat věci správně, efektivitu jako schopnost dělat správné věci (Drucker, 1994). Tento klasik managementu nám přitom říká, že: „Nepochybně existují rozdíly mezi řízením řetězce značkových maloobchodních prodejen a řízením katolické diecéze (i když je jich překvapivě mnohem méně, než se domnívají vedoucí značkových prodejen nebo biskupové)“ (Drucker, 1994, s. 17). A dále pokračuje: „Neexistují ani nijak zvlášť velké rozdíly v úkolech a problémech. Vedoucí pracovníci všech těchto organizací například tráví přibližně stejné množství času řešením zaměstnaneckých problémů – a zaměstnanecké problémy jsou téměř všude stejné. Asi tak devadesát procent otázek, jimiž se všechny tyto organizace zabývají, má obecnou platnost.“ (Drucker, 1998, s. 18). Management má tedy obecnou působnost a je použitelný všude tam, kde lidé spolupracují na dosažení společného cíle.

Management se dle svých úkolů a postavení manažerů v organizaci dělí obvykle na tři stupně: Liniový management, střední management a vrcholový management. Odlišují se zejména poměrem času věnovaného jednotlivým manažerským úkolům, jak názorně ilustruje následující obrázek:



Obr. 1. Stupně managementu a jejich úkoly dle Vebera (2014)

Při uvažování o managementu bychom se jistě měli dotknout manažerských dovedností, kompetencí, rolí a úkolů. Tyto oblasti nám pomohou konkrétněji odpovědět na otázku, co se vlastně od manažera očekává.

Manažerské dovednosti definují základní oblasti, ve kterých se manažer musí umět obratně pohybovat. Vítek (2007, s. 61) definuje pět skupin manažerských dovedností: technické, komunikační, koncepční, projekční, učební. Koontz a Weihrich (1993) si vystačili se čtyřmi druhy dovedností: technickými, lidskými, koncepčními a projekčními. Řízení tedy klade nároky na odbornost, schopnost pracovat s lidmi, neustálý rozvoj sebe sama a na dovednosti v myšlení (analytické, koncepční, strategické apod.).

Kompetencemi manažera rozumíme soubor znalostí, schopností, dovedností a užitečných návyků, kterými disponuje (Vodáček, 2013, s. 304). Provasník (2010, s. 31) představuje tři pilíře kompetentnosti managementu: Odbornou zdatnost (co mají vědět), praktické dovednosti (co mají dokázat) a sociální zralost (jací mají být).

Koncept manažerských rolí je spojen se jménem Henriho Mintzberga. Ten na základě pozorování reálné práce manažerů definoval deset charakteristických rolí, které sdružujeme do 3 skupin: Interpersonální (zahrnuje role figurka, vůdce a styčný důstojník), informační (role sledovatel, šířitel, mluvčí) a rozhodovací (obsahuje role podnikatel, eliminátor poruch, alokátor zdrojů, vyjednávač). Význam a poměr realizace těchto rolí se liší dle úrovně managementu (top management bude uplatňovat zejména rozhodovací role, nižší management spíše role interpersonální). (Donnelly, 1997, s. 76 – 79)

O hlavních úkolech managementu, jimiž jsou plánování, organizování, vedení lidí a kontrola, pojednávají podrobně následující kapitoly.

Výše uvedené můžeme označit jako klasický management. Moderní přístupy na něm stavějí, ale v době rychlých a velkých změn posunují těžiště managementu jinam. Prim zde hraje téměř totální orientace na zákazníka. Moderní organizace chce, aby zákazník byl spokojený, věrný, chce mu dodávat produkty v pravý čas a v té správné podobě. Tomu podřizuje výrobu, marketing i celou filosofii organizace. Jinou podstatnou změnou je změna kapitálu. Namísto půdy, peněz a hmotných statků nastupuje intelektuální kapitál, tedy znalosti. S tím souvisí rostoucí význam vzdělávání. Nesporným rysem současného světa je i globalizace a s ní spojené turbulence, nestabilita. Do popředí se dostávají i ekologické aspekty a problém energetických zdrojů (Veber, 2014, s. 320 – 327). Prakticky se tento posun projevuje v rozvoji nových směrů jako je management změn, řízení vztahů se zákazníky, strategický management, procesní přístup, identita firmy, Total Quality Management (TQM), management znalostí či management rizika.

Pokud mluvíme o moderních trendech, nelze nezmínit pojem sociální odpovědnost, což je, zjednodušeně řečeno, zvažování společenských důsledků činnosti organizace. Můžeme se setkat také s termínem sociální citlivost. Tu definují Koontz a Weihrich (1993) jako „Schopnost firmy vztahovat své operace a taktiku k sociálnímu prostředí takovým způsobem, který je vzájemně prospěšný pro podnik i pro společnost.“ (Koontz a Weihrich, 1993, s. 72) Dnešní management větších organizací se bez tohoto přístupu již prakticky neobejde a některé organizace z něj dokonce dokázaly udělat konkurenční výhodu.

Se sociální odpovědností souvisí také otázka etiky, což je věda, zabývající se otázkami dobra a zla. Aby byl vyvážen dravý přístup zaměřený na produkci a maximalizaci zisku, počaly společnosti formulovat vnitřní etická pravidla chování a etické principy rozhodování, aby manažeři měli i jiná vodítka než jen zisk. V současné době má každá vyspělá organizace vypracovaný etický kodex. Jeden nalezneme i na webových stránkách České manažerské asociace (<http://www.cma.cz/o-nas/dokumenty/>). Obecné etické principy však definovat nelze, neboť si je každá organizace stanovuje sama a jsou značně rozdílné. Je z nich však čitelné zřejmé přijetí etiky jako nedílné součásti manažerského povolání. Truneček (2006) nabízí však i odlišný pohled: „V prostředí, ve kterém je úplatek součástí rozpočtu a ten, kdo tuto skutečnost nerespektuje, nemá nejmenší šanci uspět, nejsou hovory o etických kodexech a morálních přístupech ničím víc než virtuálním playbackem, který nikdo nebere vážně.“ (Truneček, 2006, MŘ 12/2016, str. 15)

V souvislosti s řízením zmíníme ještě jednu oblast. Můžeme ji uvést řečnickou otázkou Kdo řídí manažera? Zde odborná literatura mluví jasně a jednoduše: Manažer musí být

schopen efektivního sebeřízení. „Sebeřízení je proces sestavující se z aktivit a činností, prostřednictvím kterých si každý pracovník, a vlastně každý člověk, stanovuje svoje pracovní a osobní cíle, plánuje a organizuje jejich plnění a hodnotí jejich dosahování.“ (Provozník, 2010, s. 139). Veber (2014, s. 51) identifikuje tři složky: sebezpoznání, seberozvoj a sebehodnocení. Obsahem těchto složek je např. sebeanalýza, stanovování cílů vlastního rozvoje, time management a analýzy času, plánování programu (např. metodou Getting Things Done), plánování vzdělávání apod. Můžeme říci, že sebeřízení je do značné míry důsledkem obtížné měřitelnosti efektivity práce managementu, jak to identifikoval již Drucker (2014).

1.1 Úkoly managementu

Úkol managementu bychom mohli na základě výše uvedeného vyjádřit jednou krátkou větou: Úkolem managementu je efektivní řízení organizace. Co ale ono vlastní řízení obnáší? Jaké jsou konkrétní, „dílčí“ úkoly manažerů? Peter Drucker je přesvědčen, že smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí. (Drucker, 2014) Jeho přístup by se dal shrnout do hesla „řízení pro výsledky“, neboli zaměření se na efektivitu.

Jednoduchý, spíše až zjednodušený popis funkce řízení poskytl Armstrong (2008, s.16): „Rozhodovat o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů.“ Zde jsou naznačeny hlavní linie práce manažera – plánovat, rozhodovat a řídit. Není to však úplný obraz. Donnely (2008) vytyčuje tři základní manažerské úkoly, které musejí všichni manažeři plnit: 1. řídit práci a organizaci 2. řídit pracovníky 3. řídit produkci a operace. Praxí bylo ověřeno, že tyto úkoly management vykonává v rámci typických činností známých coby manažerské funkce. Vodáček (2013) uvádí jejich klasifikaci dle některých významných autorů:

Henri Fayol v roce 1916 definoval 5 funkcí managementu: Plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola. Peter Drucker (1973) je pojímá následovně: Stanovení cílů a způsobů jejich dosažení, organizování, motivace a komunikace, měření, profesní a kvalifikační rozvoj kolektivu i sebe. Američani John Pearce a Richard Robinson (1989) uvádějí jen čtyři funkce: Plánování, organizování, přikazování a kontrolu. Často jsou také citováni Koontz a Weihrich (1993), kteří uvažují o plánování, organizování, personalistice, vedení a kontrole.

Funkce, které se objevují prakticky na každém seznamu manažerských funkcí (byť mohou být pojmenovávány odlišně), jsou plánování, organizování, řízení lidí a kontrola. Takto je také uvádí ve své učebnici managementu Donnelly (1993).

Cimbálníková (2009, s. 12) připomíná, že „tento klasický pohled byl a je zpochybňován empiriky, jako jsou Henry Mintzberg, Rosemary Stewartová a další. Ti zkoumali, jak manažeři tráví svůj čas, a zjistili, že práce manažera neodpovídá pouze těmto základním manažerským funkcím, ale je rozmanitější. Hlavně jde o neustálé přizpůsobování se situaci.“ Realita manažerské praxe tedy není nudně schématická, jak by se mohlo z definic zdát, ale velmi dynamická. Armstrong (2009, s. 20) dokonce uvádí, že jediné slovo, které vystihuje nepředvídatelné a různorodé rysy manažerské práce, je chaos. Koontz a Weihrich (1993, s. 33) zase vidí jako podstatu manažerské práce koordinaci, kterou chápou jako harmonizaci všech procesů a odstraňování rozporů.

Vraťme se však k základním manažerským úkolům – pro zjednodušení si vystačíme s členěním dle Donnellyho, které, dle našeho názoru, vystihuje ty nejpodstatnější oblasti. Pojdme se nyní na tuto hlavní náplň práce manažera podívat podrobněji v následujících podkapitolách.

1.1.1 Plánování

Plánování je procesem stanovování cílů organizace a cest jejich realizace i v měnícím se prostředí, tj. rozhodnutí o úkolech, a zdrojích, které jsou potřebné k dosažení stanovených cílů. Nezbytné je také formulování plánů, které budou koordinovat a integrovat jednotlivé činnosti. Rovněž zahrnuje rozhodování o výběru alternativních možností budoucích způsobů vykonávání činností. (Hermanová, Dynáková, Úvod do managementu in Základy managementu sociálních služeb, 2008, s. 15)

Plánování považuje Donnelly (1997, s. 218) za nejvýznamnější funkci a manažeři by mu měli věnovat dostatek času. Plánování totiž přináší užitek v tom, že shromažďuje komplexní informace o organizaci a jejím prostředí, zvažuje všechny možné strategie a na základě toho vytváří nové prvky.

Dle Armstronga (2009, s. 234) „plánovat znamená rozhodovat o směru dalších činností, zajistit, aby byly dostupné zdroje potřebné k jejich splnění, a sestavit program práce potřebný k dosažení určeného konečného výsledku.“ Plánování je tedy základní činnost manažera, od které se odvíjí vše ostatní. Než vyrazíme na cestu, obvykle si určíme její cíl a

minimálně také to, jak se k němu dostaneme (volba dopravního prostředku), a na jak dlouho takový výlet podnikáme. Totéž dělají i manažeři podniků, korporací, ve státní správě i v neziskových organizacích. Pouze na nesrovnatelně komplikovanější úrovni. Donnelly a kol. (1997, s. 197) uvádějí čtyři prvky plánování – cíle, akce, zdroje a implementaci, která musí být nedílnou součástí plánu.

Plánování můžeme rozlišit na strategické, které určuje cíl a smysl celé existence organizace, a tím i její základní směřování (např. Microsoft – transformovat společnost z prodejce software na prodejce softwarových služeb), a běžné, které určuje činnosti pro jednotlivá oddělení na de facto denní bázi (v případě Microsoftu by to mohlo být např. nárůst podílu prodeje kancelářského software Office 365 na úkor tzv. krabicové verze Office na 80 % do roku 2020).

Strategickým plánováním rozumíme dlouhodobý záměr organizace, který poskytuje vědomí cíle účelu. Poskytuje rámec pro definování budoucích směrů, předjímá vývoj a chce na něj reagovat, případně chce být hybatelem tohoto vývoje. V této chvíli se management podobá vizionářům, kteří zasněně hledí do budoucna. Pomůckou jim však není křišťálová koule, ale rozvahy, průzkumy, analýzy, audity a podobné ekonomické a administrativní nástroje. Jednou větou to shrnuje Dave Ulrich: „Stratégové kombinují vizi s analýzami“ (Ulrich, Kodex lídrů 2008, s. 34). Mallya (2007, s. 28 – 28) vyjmenovává možné přínosy takového postupu: Organizace formuje svoji budoucnost, ovlivňuje a iniciuje dění namísto pouhého reagování, volí optimální strategie, identifikuje rizika a hrozby, podporuje otevřený postoj ke změnám apod.

Strategické plánování v neziskovém sektoru však může mít svá úskalí, na která upozornili Vostrovský a Šusek. Konkrétně může selhávat ve chvíli, kdy například náklady na strategické plánování převyšují výnosy, reálná implementace strategického plánu je nejistá, plánování potlačuje tvořivost a iniciativu zaměstnanců, či události předbíhají plán. Aby bylo strategické plánování úspěšné, musí vycházet z orientace na zákazníka, pečlivé analýzy jeho potřeb a budování programu komunikace s veřejností. O přínosu strategického plánování a jeho reálných přínosech musí být přesvědčeno vedení organizace i řadoví zaměstnanci (Vostrovský a Šusek, 2008, s. 131).

Plánování v sobě obsahuje hlediska dlouhodobá (konečné cíle) i krátkodobá (dílčí cíle) a jejich návaznost a provázanost. Význam zaměření na obě linie zároveň připomíná Drucker: „Jedním z důležitých úkolů vedoucího je udržovat rovnováhu mezi krátkodobým a dlou-

hodobým časovým horizontem, tj. mezi „velkým obrazem“ a „drobnými detaily“. (Drucker, Řízení NO, 1994, s. 31)

Armstrong (2008, s. 51) vypočítává osm konkrétních plánovacích činností, které musí manažer provádět: Předvídání, programování (rozhodování o pořadí a časovém rozvrhu operací), vybavení pracovníky, stanovování standardů a cílů, plánování postupů, volba materiálů, plánování vybavení a příprava rozpočtu.

Pokud by se např. vedoucí osobní asistence pro osoby s tělesným postižením rozhodl, že rozšíří cílovou skupinu i na seniory, musí vzít v úvahu celkovou dynamiku změny, naplánovat její proces, připravit personální změny, nastavit cíl a parametry kvality péče, vypracovat postupy, uzpůsobit místa poskytování služby a vybavit pracovníky patřičnými pomůckami a samozřejmě sestavit rozpočet (a požádat o dotace). Krok, kterému se v sociálních službách asi vždy vyhneme, resp. který bude v plánování absentovat, je volba materiálů.

1.1.2 Organizování

Organizace vlastně znamená nastavení procesu realizace výsledků plánování, respektive snaha o nalezení co nejlepší a nejefektivnější cesty k dosažení naplánovaného. Slovo organizování bychom také mohli nahradit označením *system řízení* a „zabývat se takovými aspekty, jako je dělba práce, kooperace, koordinace, nadřízenost, podřízenost, pravomoc, odpovědnost apod.“ (Blažek, 2014, s. 44) „Obecně lze říci, že organizovat je třeba to, co je podstatné, konkrétně vyjádřitelné (strukturovatelné, algoritmizovatelné), relativně stabilní, resp. často se opakující. (tamtéž)

Jednodušeji vyjadřuje organizování Armstrong (2008, s. 51) jako „rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností a v návaznosti na to i stanovení nástrojů zajišťujících, že tyto procesy budou vykonávány efektivně a že odpovídající činnosti budou koordinovány.“ Nezbytnou součástí je také nastavení komunikačních kanálů a informačních toků.

Cílem organizování je rozvržení práce tak, „aby vedla k uspokojení požadavků organizace ohledně produktivity, provozní efektivity a kvality produktů a služeb. Měly by však také naplňovat potřeby jednotlivých lidí v oblasti zajímavosti práce, výzvy a výsledků.“ (Armstrong, 2009, s. 228). Proces organizování by tedy měl brát zřetel nejen na cíle

a potřeby organizace, ale i na zaměstnance. Tento princip je důsledkem moderních manažerských teorií a výrazného zaměření na lidské zdroje jako na zdroje klíčové.

Viditelným výsledkem organizování je organizační struktura, což je „Uspořádání rolí v organizaci. Struktura se skládá ze základního plánu hierarchie odpovědností, rozhodovacích a operativních mechanismů. Poskytuje nezbytná pravidla procedury a komunikační kanály pro každodenní operace a stabilitu.“ (Lamming, 1995, s. 130).

Existuje mnoho variant a modelů organizační struktury, které uplatňují při organizaci práce vždy jiná hlediska. Pro základní charakteristiky organizační struktury můžeme využít tři dimenze, které zmiňuje Donnelly (1997, s. 258): Stupeň formalizace vyjadřuje, jakou měrou jsou formálně definovány očekávané výsledky a prostředky k jejich dosažení (obvykle písemnou formou – provozní řád, prováděcí a pracovní postupy apod.). Stupeň centralizace popisuje míru a způsob delegování pravomocí. Stupeň složitosti je definován jednak počtem stupňů řízení, jednak diferenciací práce – čím více druhů práce a nebo čím více stupňů řízení, tím je organizace složitější. Tato dimenze je tedy závislá na velikosti organizace a dělbě práce.

Mnozí autoři upozorňují, že neexistuje žádná „správná organizační struktura“. Důležitější než se honit za přeludem, je stanovení si vlastního řešení „na míru“ dle několika základních vodítek. Armstrong mezi ně počítá systém přidělování práce, vhodnou míru dezintegrace a integrace, prostor pro týmovou práci, flexibilitu, vyjasnění rolí, decentralizaci a snahu o co nejmenší počet úrovní řízení (Armstrong, 2008, s. 55). V souvislosti s posledními dvěma prvky musíme zmínit také pojem rozpětí managementu. Tento výraz vyjadřuje, kolik osob je schopen jeden manažer uřídit. Rozlišujeme široké rozpětí, které pak bývá spojeno s menším počtem řídicích úrovní, nebo naopak úzké rozpětí, které pak vede ke složitější víceúrovňové hierarchii (Vítek, 2007, s. 76).

Armstrong (2006, s. 227) připomíná, že je třeba rozlišovat běžný stav od aktivity v době nejistoty a změny. Dále je podle něj „nutné, aby struktura odpovídala účelu, technologiím a prostředí, ve kterém se společnost nachází. Měla by být dostatečně flexibilní, aby se dokázala snadno přizpůsobit novým okolnostem – formování organizace je nepřetržitý proces modifikace a změny, nikdy nejde o jednorázovou záležitost.“ (Armstrong, 2006, s. 27). Upozorňuje rovněž, že ve stabilních a klidných podmínkách se uplatňují spíše vysoce strukturované organizace, zatímco v podmínkách změn a nestability se uchylují spíše k „organické“, neformální a flexibilní formě (Armstrong, 2013, s. 190). Dále opakovaně zdů-

razňuje, že se vždy jedná o volbu. Je to tedy rozhodnutí, jak za daných podmínek, ve kterých se organizace nachází, strukturovat práci a odpovědnost.

Autoři však neopomíjejí také existenci tzv. neformálních organizačních struktur, tedy spontánních sítí vztahů vytvářených na půdorysech přátelství, společných zájmů, sympatií, pracovní blízkosti, dlouhodobé spolupráce apod. Tyto ovlivňují chod organizace stejnou měrou, jako formální organizační struktura. „Proto jim současný management věnuje značnou pozornost a zdaleka nepodceňuje jejich význam. Henry Mintzberg formální struktury výstižně přirovnává k vytyčeným lesním cestám a neformální struktury k stezkám, po nichž se skutečně chodí (Vodáček, 2013, s. 93).

Ani organizování však nemusí probíhat zcela hladce. Pro ilustraci zde uvádíme některé z chyb při organizování, které uvádí Vitek (2007, s. 78): Neujasnění vzájemných vztahů a pravomocí, nedeleguje se moc a tedy ani pravomoc, zmatek mezi liniemi pravomoci a liniemi informovanosti, vyžadování odpovědnosti u lidí, kteří nemají pravomoc, vícenásobná podřízenost, přehnané a zbytečné organizování.

Prakticky může organizování v prostředí sociálních služeb vypadat tak, že manažer rozhodne o rozdělení pracovníků do dvou pracovních týmů, které se budou zaměřovat na uživatele s nějakými specifiky, deleguje některé své pravomoci na sociálního pracovníka, který zodpovídá za výkon přímé péče, nebo v rámci změny v poptávce uživatelů či v zadání obce se rozhodne např. změnit domov pro seniory na domov se zvláštním režimem.

1.1.3 Řízení lidí

„Organizaci tvoří lidé a lidé tvoří organizaci“ (Schneider, 1987, s. 450) Zatímco finanční řízení je již mnoho desítek let zavedenou praxí, řídit se stejnou pozorností jiný důležitý zdroj, pracovníky, se mnoho organizací stále učí (Vitek, 2007, s. 178). Čím více se však management historicky blížil k dnešnímu dni, tím zřetelněji se ukazovalo řízení lidí jako klíčová činnost manažera. Ostatně o managementu se často mluví jako o „umění dosahovat cílů organizace hlavami a rukama jiných“ (Vodáček, 2013, s. 118).

Poněkud uhlazeněji pojmenovává tuto činnost Molek: „Vedení je proces ovlivňování lidí (podřízených spolupracovníků) takovým způsobem, aby jejich činnosti přispívaly k dosahování skupinových a podnikových cílů.“ (Molek, 2011, s. 145). Dále poukazuje na

to, že „Vedení je ve své podstatě kvalifikované využívání moci. Moc vedoucích pracovníků lze v zásadě rozdělit do dvou základních skupin, kterými jsou:

- Moc vyplývající z funkce, kterou člověk v organizaci zastává
- Moc založená na osobních charakteristikách pracovníka“ (Molek, 2011, s. 145)

Donnelly (1997, s. 459 dle French a Raven) oproti tomu uvádí 5 pilířů takové moci: donucovací moc, odměňovací moc, zákonná moc, odborná moc a přírknutá moc.

Tato moc může být uplatňována pomocí rozličných přístupů. Armstrong (2008, s. 66) mezi ně řadí delegování, motivování, koučování, napomáhání, poskytování zpětné vazby, vytváření sítí a ovlivňování (přesvědčování). Zcela zvláštní místo má komunikace, která se (spolu s rozhodováním) táhne jako červená nit celým managementem. Tento výčet však bezpochyby není vyčerpávající. „Současný management vedoucím pracovníkům poskytuje nepřeborné množství poznatků, názorů, zkušeností, metod a přístupů, jak u svých spolupracovníků dosáhnout aktivní a kvalitní účasti na plnění poslání a cílů organizace.“ (Vodáček, 2013, s. 118). Nastíníme zde alespoň některé hlavní proudy a teorie, které jsou považovány za „klasické“ a lze je najít prakticky v každé manažerské literatuře. Neubráníme se přitom značnému zjednodušení, neboť jen toto téma by vydalo na samostatnou práci:

- Teorie X a Y Douglase McGregora vychází z předpokladu, že pracovník a jeho vztah k práci je položen někde na ose mezi pesimistickým bodem X (pracovník nemá rád práci, nemá ambice...) a optimistickým Y (dobrý vztah k práci, potřeba uplatnění...)
- Orientace na práci a orientace na pracovníka (Michiganský výzkum)
- Teorie manažerské mřížky (teorie grid), která rozpracovává Michiganský výzkum a škáluje přístup vedoucích k lidem a práci na mřížce 9 x 9
- Teorie cesta – cíl: Její podstatou je přístup vedoucího k pracovníkovi na cestě k cíli (může být direktivní, podporující, participativní, na cíl orientovaný)
- Transformační vedení staví na charismatu, inspiraci, heroismu (Donnelly, 1997, s. 464 – 487)

Tyto teorie jen dokazují, jak intenzivně se hledal a hledá recept na ideálního vedoucího. Jeden proud se věnuje zkoumání a popisování osoby vedoucího, jeho charakteru, vlastností a dovedností, jiný zkoumá vlastnosti a charakteristiky těch, kteří jsou vedeni. Oba tyto proudy přitom synergicky obohacují náš pohled na proces interakce mezi vedoucím a pracovníkem. Další zkoumání, ve spojení se sociologií, psychologií a dalšími vědami

o člověku, bude nepochybně tuto poznatkovou základnu ještě dále rozšiřovat. Nejobecnějším nástrojem je však komunikace, jak zněl titulěk jednoho rozhovoru „Manažer vede lidi tím, že s nimi mluví.“ (MŘ 7/2006, s.73)

Je důležité si uvědomovat, a Michael Armstrong na to často upozorňuje, že na poli řízení lidí se dostáváme do působnosti managementu, ale rovněž i oddělení lidských zdrojů (HR). Péče o blaho zaměstnanců tak musí vycházet ze spolupráce nadřízených a personalistů. Aby byl tento průnik jasně viditelný, uvádíme zde definici personální práce dle Koubka: „Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledů jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2015, s. 13). V dobře fungující organizaci, která má rozvinuté HR oddělení, může tedy manažer velkou část svých povinností týkajících se pracovníků delegovat na personalisty.

1.1.4 Kontrola

„Kontrolou se rozumí proces vyhodnocování dosažených výsledků při realizaci plánů a strategií“ (Molek, 2011, s. 120) aneb posuzování souladu toho, „co je“ s tím, „co by mělo být“. Týká se tedy měření dosažených výsledků vzhledem k cílům, aby bylo možné zjistit výskyt odchylek od plánů nebo standardů, a tak napomoci k jejich odstranění. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 544) Kontrola proto úzce souvisí s plánováním, jsou to postupy od sebe neoddělitelné, protože jeden bez druhého nedává smysl. Kontrolní činnost je důležitá v průběhu celého procesu výroby či poskytování služby, protože je garantem požadované kvality. Donnelly (1997, s. 323) proto představuje tři typy kontrol: preventivní, průběžnou a zpětnovazebnou. Preventivní kontrola má za cíl odhalit případné odchylky od požadované kvality či kvantity, co se týče lidských, materiálních a finančních zdrojů. Průběžná kontrola cílí na probíhající operace a posuzuje, zda směřují ke stanovenému cíli. Kontrola zpětnou vazbou je zaměřena již na výsledný produkt (zboží či službu) a porovnává ji s plánovanými standardy jakosti a dalšími ukazateli.

Vodáček (2013) uvádí několik kategorizací kontrolních procesů: dle obsahové náplně (kontrola výzkumu, vývoje, výroby, expedice, marketingu...), dle úrovně řízení (strategické a operativní), dle charakteru provádění (pravidelné a nepravidelné, interní a externí,

preventivní, průběžné, následné). Připomíná rovněž důležitý rys kontrolní činnosti, a to její plánování.

Vítek (2007, s. 99) dělí kontrolní proces do tří kroků: Stanovení standardů, měření vykonané práce podle standardů a korekce odchylek od plánů. Standardy reprezentují určitou formu cílů a zároveň pomáhají určit, které informace (kvalitativní, kvantitativní, finanční apod.) je třeba pro hodnocení shromažďovat. Donnelly (1997, s. 326) poznamenává, že informace v dnešním světě již nejsou problémem, ale „při současné „informační explozi“ se objevil jiný problém: určit, které informace jsou pro dané rozhodování nejvhodnější.“ Přesto jsou IT technologie v této oblasti významným pomocníkem a umožňují provádět komplikované analýzy, které by u velkých organizací, zejména nadnárodních korporací, nebyly jinak vůbec myslitelné.

Vostrovský a Šusek (2008, s. 123) představují požadavky na kontrolní činnost: Musí být úsporná, postihovat pouze klíčové oblasti, přiměřená tomu, co kontroluje, akceschopná (musí sdělovat, co je třeba napravit), nesmí být těžkopádná a složitá, musí klást důraz na prevenci a akceptovat princip cílovosti (formulaci cílů a jejich přeměnu na úkoly).

Metod a technik kontroly je značné množství, závisí na odvětví, ve kterém se organizace pohybuje, na segmentu, který má být kontrolován, na organizační struktuře, velikosti organizace apod. Jmenujme alespoň některé konkrétní časté techniky podle Vítka (2007, s. 100): rozpočtování (plánování v číslech a následné vyhodnocování), síťové analýzy, např. PERT (jednotlivé činnosti se sdružují do sítí a analyzuje se pak průběh celkového procesu) nebo audit (posouzení stavu, bývá častým nástrojem preventivní kontroly).

1.2 Střední management

Jak jsme uvedli v první kapitole, management členíme na vrcholový, střední a nižší. Na každé z těchto úrovní plní podobné úkoly, ale jejich poměr a množství se přirozeně liší. V praxi se tyto úrovně často prolínají. Domníváme se, že toto je případ i sociálních služeb.

Střední manažeři jsou tedy důležitým spojem mezi strategicky uvažujícím vrcholovým managementem a níže postavenými pracovníky, kteří jsou zaměřeni více na detail. Jsou zprostředkovateli vizí vedení i obyčejných všedních starostí řadových pracovníků. Na jednu stranu je to staví do leckdy nezáviděníhodné situace, kdy jsou oním pověstným zrnem mezi dvěma mlýnskými kameny. Na druhou stranu tím dostává jejich role klíčový význam, neboť oni v očích svých podřízených reprezentují vedení organizace. Armstrong (2008, s.

44) v této souvislosti cituje výzkum Johna Purcella a kolegů z roku 2003: „Způsob, jakým linioví manažeři zavádějí a uskutečňují politiku a demonstrují při jednání s lidmi a při výkonu řízení a kontroly svou schopnost vést, se jeví jako hlavní problém.“ K těmto dvěma skupinám osob, nadřízeným a podřízeným, musíme však připojit ještě třetí, aby byl obraz personálního světa středního manažera úplný. Je to skupina příjemců, uživatelů služeb (ať už uvnitř či vně organizace). Donnelly (1997, s. 73) říká, že manažeři této úrovně musejí „zabezpečovat: 1. řízení operačních činností a 2. vazbu mezi těmi, kdo výrobky nebo služby produkují a mezi těmi, kdo tyto produkty užívají.“ Komunikace se zákazníky, kterými mohou být koncoví uživatelé nebo jiný odbor v organizaci, a jejich spokojenost je tedy také v moci středního managementu.

Armstrong (2008, s. 45) dále vyjmenovává okruh činností, který je pro střední management obvyklý. Patří sem řízení lidí, řízení provozních nákladů, zajišťování odbornosti a odborné pomoci, organizování (např. přidělování práce, rotace směn, sledování pracovního procesu), kontrola kvality, jednání se zákazníky, zkoumání (měření) výkonu. K tomu dodává, že dobře slouží jako vzor, poskytují rady, zpětnou vazbu, podporují osobní rozvoj, koučují či mentorují. Veber (2014, s. 29) připomíná, že střední a nižší management bývá někdy označován jako výkonný management. Do jeho působnosti patří: zabezpečení komunikace, organizace práce, zabezpečení provozních podmínek, vedení podřízených, hodnocení dosažených výsledků, iniciace a realizace změn a sledování dodržování zákonných norem (bezpečnostních, hygienických, ekologických apod.)

Jak je vidět, pole působnosti středního manažera je značně široké, spadají sem povinnosti administrativní, personální, ekonomické, technické a odborné. Když k těmto úkolům připojíme nepředvídatelnou operativní agendu, výsledkem bude barevná mozaika nejružnějších činností. Armstrong k tomu podotýká, že „musejí asi být specialisty na nejasnosti a musejí mít schopnost vypořádat se s navzájem rozpornými a nejasnými požadavky.“ (Armstrong, 2008, s. 42). Tato pestrost a rozmanitost na ně klade vysoké požadavky. Často je však také právě tím, co mají manažeři na své práci rádi. Následně poukazuje na skutečnost fragmentace manažerské práce. Odůvodňuje to tím, že střední a nižší manažeři jsou soustavně vyrušováni, musejí se zabývat situacemi v okamžiku, kdy vzniknou, tráví většinu času jednáním s lidmi, kteří se chovají nepředvídatelně a neracionálně, a také mají sklon se zabývat problémy spíše ad hoc, než aby jim předcházeli (Armstrong, 2008).

2 SOCIÁLNÍ SLUŽBY

V této kapitole se seznámíme se sociálními službami, jejich smyslem, legislativním ukotvením, jejich klasifikací dle různých hledisek a hlavními specifiky.

Služby můžeme definovat jako „aktivity či užitky nabízené k prodeji, které mají v podstatě nehmotnou povahu a nelze k nim převádět vlastnické právo.“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 32)

Sociální službou se rozumí „činnost nebo soubor činností podle tohoto zákona zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení.“ (Zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, § 3, bod a).

Sociálních služby v České republice upravuje již citovaný Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Tento zákon řeší příspěvek na péči, sociální služby, inspekci poskytování sociálních služeb, mlčenlivost, financování, správní delikty, předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka, předpoklady pro výkon práce v sociálních službách a na závěr akreditaci vzdělávacích zařízení a vzdělávacích programů. Činnost sociálních služeb je rovněž upravena Vyhláškou č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Tato vyhláška obsahuje způsob hodnocení schopnosti zvládat základní životní potřeby, rozsah úkonů poskytovaných v rámci základních činností u jednotlivých druhů sociálních služeb a maximální výši úhrad za poskytování některých sociálních služeb, zdravotní stavy vylučující poskytování sociálních služeb, kvalifikační kurz pro pracovníky v sociálních službách, hodnocení plnění standardů kvality sociálních služeb a náležitosti průkazu zaměstnance obce a zaměstnance kraje oprávněného k výkonu činnosti sociální práce. Velmi důležitá je Příloha 2 této vyhlášky, která definuje obsah standardů kvality sociálních služeb.

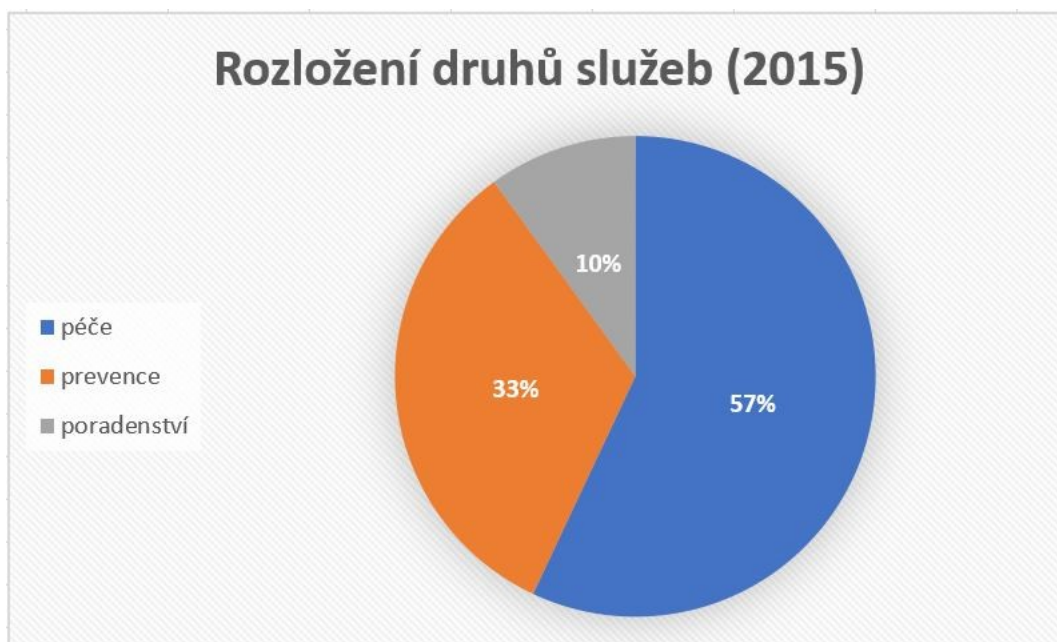
Významnými pojmy jsou také „sít' sociálních služeb“ a komunitní plánování. Sít' sociálních služeb se formuje na úrovni příslušného kraje, odpovídá za ni krajský úřad. Jde o komplexní systém všech druhů služeb, který má za cíl zajistit co nejlepší místní a časovou dostupnost pro každého. Komunitní plánování je proces na úrovni obcí s rozšířenou působností, kde příslušný úřad obce koordinuje vznik a rozvoj sociálních služeb a také priority v sociální oblasti. Výsledkem je komunitní plán. Komunitní plánování není úřednická záležitost, je žádoucí, aby se jej aktivně účastnili zástupci obcí, poskytovatelů, uživatelů i pečujících rodin.

Od roku 2006, tedy od schválení zákona o sociálních službách, je posílena pozice uživatele, a to jednak finančním nástrojem, konkrétně vyplácením příspěvku na péči do jeho rukou a jednak zavedením individuálního plánování, které umožňuje uživateli převzít kontrolu nad poskytováním služby ve všech ohledech.

2.1 Systém sociálních služeb

Sociální služby tvoří široký a komplexní systém, který můžeme třídit dle nejrůznějších kritérií. Z hlediska funkce můžeme sociální služby rozdělit tří skupin:

- služby sociálního poradenství
- služby sociální prevence
- služby sociální péče



Obr. 2. Rozložení druhů sociálních služeb. Zdroj: MPSV

Sociální poradenství si klade za cíl poskytování potřebných informací tak, aby přispívaly osobám v nepříznivé sociální situaci k jejímu řešení. Rozlišujeme základní sociální poradenství, které je základem všech sociálních služeb, a odborné sociální poradenství, které se orientuje buď na nějaký jev, nebo cílovou skupinu. Na základě tohoto profilování se můžeme setkat s poradnami občanskými, manželskými a rodinnými, pro seniory, pro osoby se zdravotním postižením, pro oběti trestných činů a domácího násilí. Součástí odborného poradenství i půjčování kompenzačních pomůcek (108/2006).

Posláním služeb sociální prevence je zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou nějakým způsobem sociálně ohroženy, napomáhat k překonání takovéto situace, a rovněž i chránit společnost před vznikem či šířením patologických společenských jevů. Mezi tyto služby počítáme ranou péči, telefonickou krizovou pomoc, tlumočnické služby, azylové domy, domy na půli cesty, kontaktní centra, krizovou pomoc, intervenční centra, nízkoprahová denní centra, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, noclehárny, služby následné péče, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením, sociálně terapeutické dílny, terapeutické komunity, terénní programy a sociální rehabilitace.

Služby sociální péče jsou určeny osobám, kterým jejich stav vylučuje zapojení do běžného života. Tyto služby jim pomáhají zajistit fyzickou i psychickou soběstačnost, důstojné prostředí a zacházení. Řadíme sem osobní asistenci, pečovatelskou službu, tísňovou péči, průvodcovské a předčitatelské služby, podporu samostatného bydlení, odlehčovací služby, centra denních služeb, denní stacionáře, týdenní stacionáře, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, chráněné bydlení a sociální služby poskytované zdravotnickými zařízeními ústavní péče.

Z hlediska formy poskytování můžeme sociální služby rozdělit rovněž do tří skupin:

- sociální služby pobytové, které jsou spojeny s ubytováním
- sociální služby ambulantní, kam osoba dochází, či je dopravována
- sociální služby terénní, které jsou poskytovány v přirozeném sociálním prostředí

Pokud pohlédneme na sociální služby optikou peněz, pak rozlišujeme služby poskytované bez úhrady (sociální poradenství, raná péče, telefonická krizová pomoc, tlumočnické služby, krizová pomoc, služby následné péče, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi i seniory a osoby se zdravotním postižením, terénní programy, sociální rehabilitace, sociální služby v kontaktních centrech a nízkoprahových zařízeních pro děti a mládež, služby sociálně terapeutických dílen a sociální služby intervenčních center) a služby poskytované za úhradu (týdenní stacionáře, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, zdravotnické zařízení ústavní péče, osobní asistence, pečovatelské služby, tísňová péče, průvodcovské a předčitatelské služby, podpora samostatného bydlení, odlehčovací služby, denní stacionáře, centra denních služeb a chráněné bydlení. Zvláštním případem jsou azylové domy, domy na půli cesty, terapeutické komunity, zařízení následné péče a sociálně terapeutické dílny, kde osoby hradí ubytování a nebo

stravu). Toto rozlišení je však zjednodušující, protože zde existují zákonem stanovené výjimky, kdy placené služby za určitých okolností mohou být poskytnuty bez úhrady nebo se úhrada váže na poskytnutí konkrétního úkonu podpory v jinak bezplatné službě.

Poskytovatelem sociální služby může být pouze taková instituce, která je držitelem oprávnění k poskytování sociálních služeb (vyjma služeb z jiných členských států EU). Toto oprávnění vzniká rozhodnutím o zařazení do registru poskytovatelů sociálních služeb, který spravuje MPSV a jednotlivé kraje. Poskytovatelem mohou být tyto subjekty:

- fyzické osoby
- právnické osoby
- organizační složka státu nebo územně samosprávný celek

Sociální služby poskytují organizace neziskové, které v tomto odvětví dominují, nebo organizace ziskové (jejich podíl narůstá?). Neziskové organizace mohou mít podobu spolků, ústavů, obecně prospěšných organizací, církevních právnických osob, příspěvkových organizací (krajů či obcí), obcí či jejich organizačních složek. Ziskové organizace provozují společnosti s ručením omezeným, veřejné obchodní společnosti nebo fyzické osoby.

2.2 Specifika sociálních služeb

V této kapitole se budeme zabývat faktory, které odlišují sociální služby od jiných organizací. V první kapitole jsme citovali Druckrea, který tvrdí, že mezi řízením výrobního podniku, nemocnice a katolické diecéze je mnohem méně rozdílů, než bychom si mohli myslet. V jiném svém díle poněkud filosoficky říká, že „Nezisková organizace nedodává výrobky ani služby, a ani neřídí. Jejím produktem je změněná lidská bytost.“ (Drucker, 1994, s. 8). Věcněji hovoří o specifikách sociálních služeb Molek: Podstata odlišnosti vyplývá z role, kterou sociální služby sehrávají ve společnosti. Základní symptomy, jimiž se sociální služby odlišují od „klasických“ služeb komerční sféry, jsou:

- Způsob financování
- Závislost na politických rozhodnutích
- Vazba na legislativu
- Provázanost se sítěmi existujícími v místní komunitě
- Intimní povaha služeb
- Významná role rodiny či jiných neformálních společenství
- Etická a hodnotová dimenze“ (Molek, 2011, s. 12)

Palčivě vnímaným problémem je jistě jednoleté nenárokové financování, které neumožňuje plánování a rozvoj v dlouhodobém horizontu. Valová, Janebová (2015, s. 19) hovoří o existenční nejistotě jak zaměstnanců, tak i uživatelů. Této skutečnosti si je vědomo i MPSV, které do Národní strategie rozvoje včlenilo Opatření B.1.4, které počítá se zavedením víceletého financování do roku 2020 (s. 68). Další finanční odlišností je regulace ceny Vyhláškou č. 505/2006 Sb., která udává, které služby jsou placené a v jaké maximální výši. MPSV či jednotlivé kraje pak mají svoji představu o ceně, a tu službám „doporučují“ (např. <https://www.mpsv.cz/cs/28173>).

Závislost na politických rozhodnutích a legislativě není vlastní jen sociálním službám, ale všem organizacím. Sociální a zdravotní služby jsou však službami veřejného zájmu dotované veřejnými penězi, a proto jsou na rozhodnutích státu více závislé. Legislativa jim přináší odpovědi na naprosto základní otázky jako jsou co, pro koho, kdy, s kým, za kolik a za jakých podmínek. Mnoho prostoru pro vlastní iniciativu tedy organizacím nezbyvá. Šimíková však připomíná, že přístup veřejné správy má mnohem hlubší důsledky, např. „trend propojování tržních principů s neziskovým sektorem podle kritiků zásadně mění jeho chování a strukturu a dostává se do konfliktu s významnou částí aspektů jeho fungování, nejen s jednou z jeho definičních podmínek“ (Šimíková, 2015, s. 30). Mění také povahu dobrovolnického aktivismu, neboť jej transformuje do pracovních-právních vztahů a tím organizace ztrácí své postavení v komunitě (tamtéž, s. 32).

Provázanost s komunitou a rodinami je přitom dalším zvláštním rysem sociálních služeb. Mnoho malých neziskových organizací vzniklo spontánně, jako reakce na dění v obci, ve sdružení rodičů postižených dětí apod. Obsahují tedy prvek občanského aktivismu. Rodina uživatele je přitom v sociálních službách významná veličina, může působit pozitivně i negativně, spolupracovat či stavět překážky. Někdy je dokonce sama v pozici příjemce pomoci. Většinou však vystupuje v pozici partnera při poskytování služeb a je často zahrnuta do procesů individuálního plánování, kontroly a vyhodnocování péče.

Povaha sociálních služeb není nutně něco, co bychom označovali za osobní, intimní. Například v občanské poradně nebo sociální rehabilitaci by se člověk asi necítil nijak zvláštně. Pokud ale budeme mluvit zejména o službách sociální péče, je namísto nejvyšší citlivost, neboť vstupujeme na pole rodinných vazeb, nemocí, utrpení, omezení, dokonce se můžeme přiblížit k samotnému jádru osobnosti člověka, jeho hodnotě, důstojnosti a svobodě. Tuto zvláštní povahu mají snad už jen zdravotnické služby. I proto je namísto otázka etiky, která se dostává stále více do popředí. Pořádají se školení, semináře, konfe-

rence, vydávají se knihy. Mnoho služeb sestavuje své vlastní etické kodexy. Minimální základ je ostatně obsažen ve standardech kvality. Etický kodex sociálního pracovníka má také Asociace poskytovatelů sociálních služeb. Obsahuje slova o důstojnosti, rovnosti, vztazích, mlčenlivosti, zodpovědnosti a mnoho dalších. Jsme přesvědčeni, že u kvalitních poskytovatelů sociálních služeb nezůstává pouze u slov.

3 (STŘEDNÍ) MANAGEMENT V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

V této kapitole se blíže seznámíme s prostředím středního managementu sociálních služeb. Pro nedostatek specializované literatury budeme více čerpat z publikací o neziskových organizacích.

Šedivý, Medlíková (2009) definovali know-how úspěšné neziskové organizace takto:

- Má srozumitelné poslání
- Strategicky svou činnost plánuje
- Má funkční a průhledné statutární orgány
- Má vícezdrojové financování a fundraisera
- Je vidět a slyšet
- Rozvíjí firemní kulturu
- Má jasné vnitřní procesy a pravidla
- Zajímá se o svou budoucnost a je schopna odhadnout změny (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 7)

Tyto body jsou samozřejmě vodítkem zejména pro vrcholový management. Středního managementu se výše uvedené body, snad až na ten třetí, týkají v nějaké míře také. U některých je pouze partnerem, jiné body musí plně přijmout jako svou náplň práce.

Drucker poznamenává, že aby byl využit potenciál neziskových organizací, musejí, kromě efektivního získávání financí, být výborně řízeny. Neziskové organizace se často domnívají, že „nepotřebují nic jiného než dobré úmysly a čisté srdce (Drucker, 1998, s. 221).“ Třetí věcí, která by pomohla, je změna v přístupu státu a státní byrokracie. Velkou výhodou NNO spatřuje Drucker v tom, že dovedou využívat prostředky mnohem efektivněji než stát a firmy (tamtéž).

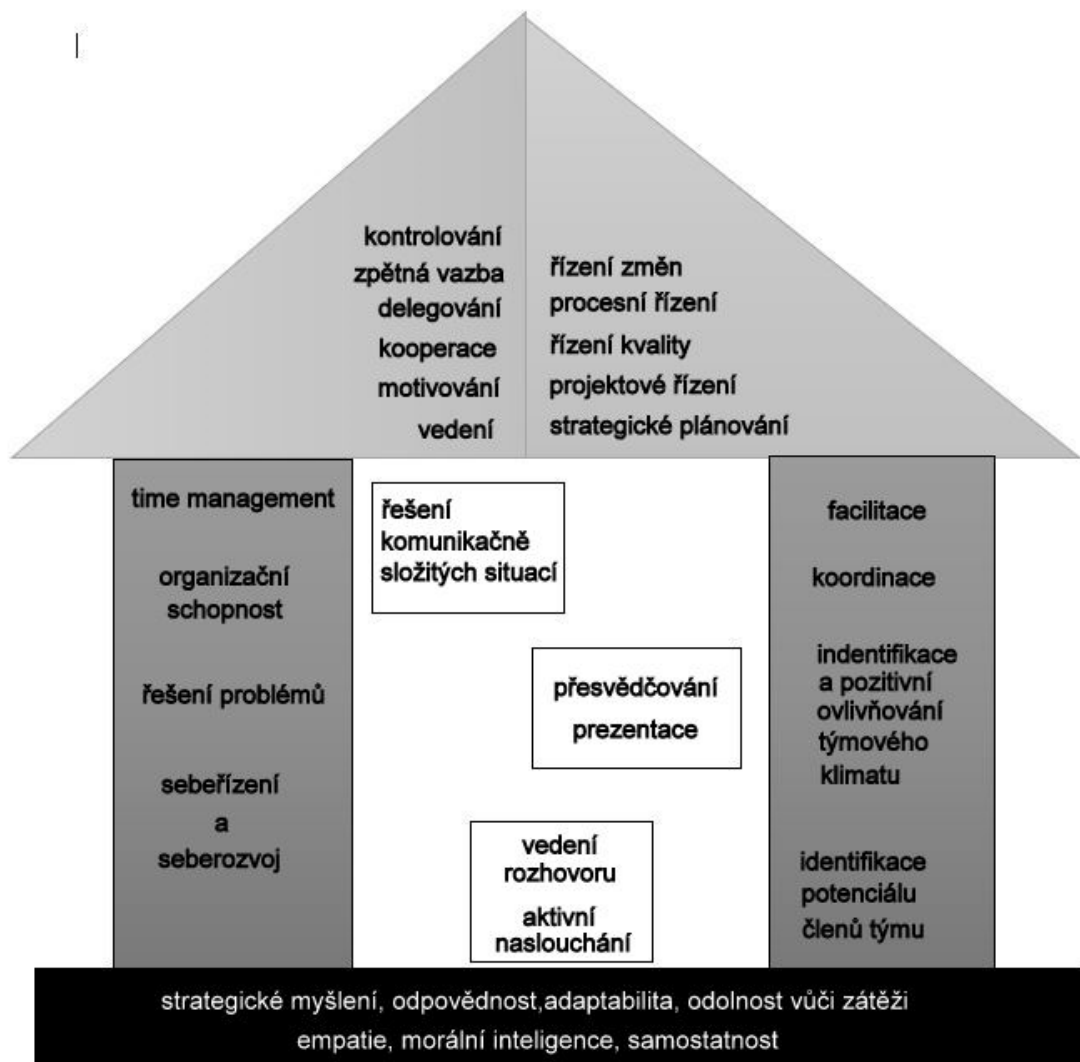
Výzkumem bylo zjištěno „že vedoucí pracovníci NNO jsou si ve svých osobnostních charakteristikách velmi podobní s podnikateli vedoucími ziskové organizace. Mají vysokou osobní iniciativu a věří si, že jsou schopni zvládat obtížné situace a úkoly. Významně se však odlišují v motivaci. Zatímco pro podnikatele je nejdůležitější nezávislost a finanční příjem, pro vedoucí pracovníky NNO je hlavní smysluplnost práce a pomoc druhým.“ (Novotný, J., Lukeš, M., 2008, , s. 190).

Středního manažera v sociálních službách bychom tedy mohli obecně definovat jako styčného důstojníka, který kreativně koordinuje požadavky vrcholového vedení, podřízených,

uživatelů, veřejnosti, státních úřadů a dalších institucí, a zajišťuje mezi nimi kvalitní přenos informací. K tomu používá nejrůznější manažerské nástroje a postupy.

Výborného manažera pak definuje schopnost dělat správné věci ve správnou chvíli. „Poznatková základna managementu je značně široká. Manažerské přístupy a metody jsou univerzální, pouze jejich implementace je modifikována konkrétními podmínkami dané organizace. Úspěšnost manažera často závisí na tom, zda dokáže (a nakolik) na správném místě, ve správný čas a správným způsobem aplikovat správné přístupy a metody.“ (Molek, 2011, s. 45).

Veber (2014) představuje kompetenční model manažera v sociálních službách.



Obr. 3. Kompetenční model manažera v sociálních službách dle Vebera

Je koncipován do podoby domu a jednotlivé kompetence tvoří základ (osobnostní rysy), nosné zdivo, které na jedné straně představuje sebeřízení, na druhé řízení týmu, stavbu zastřešují kompetence k řízení lidských zdrojů a celé organizace a jiné vyplňují celý vnitřní prostor, neboť se vztahují ke všem stránkám řízení.

3.1 Specifika managementu v sociálních službách

Management v sociálních službách musí plnit stejné úkoly, jako jinde. Přesto je zde možné očekávat jistá specifika. Dostupná manažerská literatura o této oblasti však poskytuje pramálo informací. Existuje však literatura o řízení nestátních neziskových organizací, případně neziskových organizací, ze které můžeme také čerpat, neboť sociální služby jsou poskytovány převážně organizacemi neziskovými. Dalším zdrojem nám mohou být dokumenty ministerstev a krajů.

Drucker (1993, s. 8) říká, že řízení NO má svá určitá specifika především v zaměření strategie na poslání organizace, získávání finančních prostředků na provoz organizace a speciální přístup a zaměření na lidské zdroje, zejména dobrovolníky. Nejvíce však zdůrazňuje srozumitelné poslání, které přitahuje a sdružuje lidi.

Další zvláštností je skutečnost, že manažeři v sociálním sektoru povětšinou nemají formální manažerské vzdělání a není u nich žádnou normou vyžadováno, na rozdíl od pracovníků přímé péče a sociálních pracovníků (§ 110 a § 116 zákona č.108/2006 Sb.). Nejsou ani ve výčtu pracovníků, kteří mají za zákona povinnost dalšího odborného vzdělávání (§ 111 a § 116 zákona č.108/2006 Sb.). Dá se tedy předpokládat, že značná část manažerů v sociálních službách používá řízení na intuitivní bázi.

Podivuhodným rysem je také fakt, že v praxi se střední manažer musí zodpovídat jak svým nadřízeným, tak státu. Má tedy dva nespolupracující „nadřízení orgány“, jejichž pokyny se musí řídit a uvádět je v život. Stát (kraj, obec) má normy, sítě, plány, pravidla, kterými reguluje a koriguje vznik nových a existenci stávajících služeb. Top management má cíle, vize, strategii, úkoly. V krajním případě, pokud by pokyny byly protichůdné, se takový manažer dostává do nezáviděníhodné situace. Nemluvě pak o rozdílných přístupech a nejednotném výkladu různých předpisů na úrovni obcí, krajů a MPSV, které existenci tohoto stavu připouští v Národní strategii rozvoje.

Z tohoto faktu také vyplývá spíše reaktivní než proaktivní chování organizace. V situaci proměnné legislativy a nejistého financování se strategické plánování jeví přinejmenším

jako problematický podnik s nejistým výsledkem. Organizace proto může ohrožovat stav, kdy neinovují, neinvestují, neobnovují materiálně technickou základnu, drží se ročního výhledu a s napětím očekávají rok příští. Tato strategie je však krátkozraká až nebezpečná, protože v konečném důsledku může vést ke krizovým situacím v oblasti technické (stav budov, automobilů, pomůcek atd.) i personální (demotivace pracovníků, absence rozvoje, vysoká míra fluktuace apod.).

Na tomto místě bychom ještě rádi připomněli ony moderní manažerské trendy, o kterých jsme hovořili v kapitole první. Společným znakem všech je téměř „totální“ zaměření na zákazníka, od jeho přání a potřeb se odvíjí mnoho činností organizace. V tomto ohledu je management sociálních služeb (alespoň na poli NNO) o krok napřed před ziskovou sférou, neboť tento přístup uplatňuje již řadu let. To však neznamená, že by se sociální služby neměly u ziskových organizací čemu přiučit. Total Quality Management zavedly například už některé nemocnice (např. Fakultní nemocnice v Ostravě či Brně) a získaly posléze certifikát kvality ISO 9001.

3.1.1 Vnější podmínky

Molek (2011, s. 33) uvádí čtyři základní zdroje, které každá organizace potřebuje ke smysluplnému plnění svého poslání:

- Lidské zdroje
- Materiální zdroje
- Finanční zdroje
- Informační zdroje

Všechny tyto zdroje však v případě sociálních služeb nepodléhají jen jejich režii, ale velkou měrou do nich zasahuje veřejná moc (stát, kraje, obce), jak jsme již uvedli výše. Tyto zásahy mohou mít povahu přímé intervence (zákony, předpisy), nebo nepřímých důsledků (např. aktivní politika zaměstnanosti, konkrétně rekvalifikační kurzy placené úřadem práce). S regulacemi státu se samozřejmě musí vypořádávat všechny organizace, v případě sociálních služeb je však těchto regulací mnohem více.

Lidské zdroje jsou v případě služeb tím zásadním prvkem. Do nich promlouvá veřejná moc poměrně přímo a zásadním způsobem. Například požaduje hlášení počtu úvazků předem do tzv. základní sítě sociálních služeb s možností aktualizace pouze jednou ročně (např. Prováděcí dokument k Metodice MSK). Nepřímo pak vstupuje do personální politiky tak,

že určuje výkonnostní normativy vzhledem k úvazkům (zdroj) nebo stanovuje maximální poměr přímé a nepřímé péče (např. Pardubický kraj u většiny služeb uvádí poměr nepřímé práce k přímé 20:80).

Materiální zdroje jsou ovlivněny tak, že donátor rozhoduje o uznatelnosti či neuznatelnosti jednotlivých nákladových položek, a také o jejich investičním či neinvestičním využití.

Finanční zdroje jsou bezpochyby nejvíce ovlivněny státní mocí, neboť většina financí pro sociální služby pochází od státu. Financování sociálních služeb je v moderním pojetí samozřejmě vícezdrojové (§ 101 - § 105 zákona č. 108/2006 Sb., Národní strategie s. 16 – 17). MPSV však díky analýzám pro Národní strategii rozvoje dospělo k názoru, že „vícezdrojové financování při nevhodně nastavených řídicích a kontrolních procesech komplikuje činnost poskytovatelů sociálních služeb“ (s. 10), neboť chybí přesnější definice rolí a postupů.

Koontz a Weihrich (1993, s. 16) tvrdí, že cíl všech manažerů je stejný, a to vytvářet přebytek, zisk. V tomto případě to však neplatí, neboť se pohybujeme na poli neziskových organizací a pravidla financování často i výslovně zakazují tvorbu tzv. přiměřeného zisku (např. Pravidla JMK, 2018, článek 2, odstavec 11).

Znatelný a rostoucí tlak na efektivitu v oblasti financí může rovněž jít proti celému smyslu sociálních služeb. U některých skupin nebo výjimečných případů je péče komplikovaná a nákladná. Standardizované ukazatele nepřipouštějící výjimky pak nutně označí příslušné služby za drahé či neefektivní. V sociálních službách by se proto mělo zacházet opatrně s plošnými nástroji měření a hodnocení.

Výzkum Filipczykové, uskutečněný v Moravskoslezském kraji, ukazuje na fakt, že neziskové organizace sociálních služeb téměř neprovádějí finanční analýzu, protože ji považují v daných podmínkách „prakticky za zbytečnou“ (2015, s. 49).

Informačními zdroji jsou myšleny informace o stavu a fungování organizace a jejího okolí. Jedná se tedy zejména o analýzy a studie. Takovéto nástroje jsou nezastupitelným zdrojem pro kvalitní a kvalifikovaná rozhodnutí, ale jsou nástrojem obvykle velice drahým. Často se jejich realizace váže na partnerství s univerzitami či obcemi, nebo na peníze z Evropských programů. Zaplatit si např. procesní audit u velké organizace poskytující sociální služby je však něco naprosto nepředstavitelného. Rovněž studie sociálního prostředí (např. počet rodin ohrožených chudobou), které mohou sloužit jako podklad pro roz-

šíření nebo vznik nové služby, většinou realizuje státní správa. Sociální služby si musí vystačit s jednoduššími a omezenějšími nástroji.

3.1.2 Vnitřní podmínky

Nejzásadnějším manažerským faktorem, zaměřeným dovnitř organizace, je specifické zaměření na pracovníka. Dle Molka (2011, s. 112) „spokojenost zákazníků zásadním způsobem ovlivňuje kvalita služeb uvnitř organizace a spokojení, výkonní a loajální zaměstnanci. Rozhodující roli při naplňování těchto primárních předpokladů růstu a prosperity sehrává management organizace.“ Uživatelé tedy nehodnotí pouze kvalitu služby, ale na vědomé či podvědomé úrovni také osobnostní rysy nositele této služby. Důsledkem toho se v praxi můžeme setkat s tím, že uživatelé si přejí službu od konkrétních pracovníků, zatímco jiné odmítají, přestože obě skupiny podávají standardizovaný, kvalitní výkon. Takové situace jsou pak náročné na komunikaci jak směrem k uživateli, tak dovnitř organizace.

Dobrá péče o zaměstnance je důležitá právě i z marketingového hlediska, protože v případě služeb „si zákazníci kupují něco, na co si nemohou sáhnout či jiným smyslem ověřit“ (Molek 2011, s. 11). Jedinou zárukou kvality je pracovník reprezentující v tu chvíli organizaci v celé její šíři. Toto marketingové hledisko je pro organizaci důležité, neboť i drobná změna v procesu poskytování služby má vliv na její vnímání uživatelem. Management i PR oddělení organizace by tak měly klást „mimořádný akcent na kontakt se zákazníky během poskytování služby, neboť zákazník při výsledném posuzování služby bere v úvahu nejen to, kdo službu poskytuje, ale i způsob, jakým ji poskytuje.“ (Molek 2011, s. 53) Stručně řečeno, „pro stálou a vysokou kvalitu poskytovaných služeb je nezbytné, aby každý zaměstnanec organizace byl orientován na zákazníka.“ (Molek, 2011, s. 112)

Tyto faktory spolu s často intimní povahou poskytovaných služeb vedou organizace k důrazu a podpoře „školení svých zaměstnanců, majících za cíl nejen zdokonalovat jejich odbornou kompetentnost, ale také „umění“ zacházet se zákazníky.“ (Molek 2011, s. 11). Bez ohledu na zákonnou povinnost dalšího odborného vzdělávání dle zákona o sociálních službách (§ 111 a § 116 zákona č.108/2006 Sb.) by snad každý rozumný manažer vedl své pracovníky k této povinnosti, možná jen trochu jinou formou. Kromě čistě odborných znalostí, teoretických i praktických, je však třeba rozvíjet všechny dovednosti, související s mezilidskou interakcí, tedy zejména komunikační.

V souvislosti s výše uvedeným pak vyvstává otázka, zda můžeme v sociálních službách vyžadovat tak vysokou kvalitu a profesionalitu, doplněnou o kvalitní osobní charakteristiky, a to vše při nízkém finančním ohodnocení. Možnost ohrožení sociálních služeb nízkým finančním ohodnocením pracovníků vyslovuje i MPSV v Národní strategii rozvoje. (s. 10)

Abychom nemluvili jen o negativních rysech, je třeba zdůraznit, že angažovanost pracovníků v NO je tradičně vysoká a tato skutečnost je jakousi „přidanou hodnotou“, konkurenční výhodou těchto organizací. O zaměstnancích v sociálních službách to lze říci také, a to téměř bezvýtku.

Dalším specifickým prvkem zaměřeným dovnitř organizace je obtížné měření kvality. „Kvalitu, na rozdíl od jiných atributů sociálních služeb, neurčuje zadavatel sociálních služeb, byrokrat či certifikátor, ale jen a pouze uživatel.“ (Horecký, 2008, s. 94) V sociálních službách se setkáváme s pestrou škálou příjemců služeb, některé služby jsou poskytovány anonymně, na dálku, setkáváme se s uživateli s demencí či těžkou mentální retardací. Vyhodnocování kvality služby zpětnou vazbou od uživatelů tedy nemusí být nutně vypovídající a realizace může být nesnadná. Přesto je spokojenost uživatele, tedy vnímaná kvalita služby, jedním z nejpodstatnějších faktorů. Problémem však je již definice kvality v sociálních službách, jak poukazuje Horecký (2008). Můžeme zde uvažovat o splnění či dokonce překročení očekávání uživatelů a zaměstnanců, o pozitivním rozdílu od daných standardů, nebo o míře úspěchu, který lze dosáhnout za daných podmínek (personál, rozpočet).

Vnitřní specifické faktory managementu sociálních služeb jednoduše spočívají v povaze jejich činnosti a jsou vázány na zaměstnance, uživatele a jejich interakci, která je základním kamenem poskytování sociálních služeb.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

V této kapitole popisujeme cíle výzkumu, výzkumný design a uvádíme charakteristiku výzkumného vzorku.

4.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit, *zda práce manažerů na střední úrovni v sociálních službách vykazuje nějaká specifika*. Abychom dosáhli odpovědi na tento obecný cíl, určili jsme si cíle dílčí:

- Zmapovat manažerské vzdělání středního managementu v sociálních službách
- Zmapovat praxi středního managementu v základních manažerských úkolech (plánování, organizování, řízení lidí a kontrola)
- Zjistit význam řízení lidských zdrojů v prostředí sociálních služeb
- Popsat střední management v sociálních službách z demografického hlediska

4.2 Výzkumné otázky

Na základě cílů jsme pak zformulovali výzkumné otázky, přistoupili jsme k deskriptivní formě:

1. Vykazuje střední management v sociálních službách nějaká specifika v oblasti vzdělání?
2. Vykazuje střední management nějaká specifika v oblasti plánování, organizování, řízení lidí a kontroly?

Dále jsme je rozpracovali v otázky dílčí:

1. Jaké je manažersky orientované vzdělání středního managementu v sociálních službách?
2. Jaký je poměr zastoupení funkce plánování, organizování, řízení lidí a kontroly v praxi středního managementu sociálních služeb?
3. Jakou prioritu a rozsah má řízení lidských zdrojů v sociálních službách?
4. Jaké je demografické složení středního managementu v sociálních službách?

4.3 Výzkumná metoda

Pro empirickou část bakalářské práce jsme zvolili výzkum kvantitativní dle Chrásky (2007), konkrétně hypoteticko-deduktivní model. Metodou sběru dat byl dotazník.

Sběr dat probíhal on-line, od 18. 3. 2018 do 16. 4. 2018 prostřednictvím portálu Vyplňto.cz. Odkaz byl zaslán na veřejně dostupné emailové adresy vybraných účastníků. Dotazník byl anonymní, nestandardizovaný, vytvořený přímo pro účely tohoto výzkumu. Obsahoval 25 položek, které byly uzavřené, polouzavřené a škálové.

4.4 Výzkumný vzorek

Ze základního souboru středních manažerů v sociálních službách jsme záměrným výběrem zvolili skupinu 465 vedoucích pracovníků sociálních služeb a nadřazených odborů či úseků největších nestátních neziskových organizací v České republice. Dotazník vyplnilo 185 respondentů, tedy 39,8 % oslovených.

Co se pohlaví týče, 84,32 % respondentů byly ženy, pouze 15,68 % muži. Tato skutečnost popírá často proklamovanou tezi, že v sociálních službách převazují ženy v přímé péči a muži v managementu.

Z hlediska věku můžeme popsat výzkumný vzorek takto: Nejmladšímu respondentovi je 25 let, nejstaršímu 62. Průměrný věk respondentů je 41 let, medián udává 40 let. Mody máme dva, hodnoty 37 let a 40 let uvedlo shodně deset respondentů. *Jeden z respondentů uvedl hodnotu 111 let, což jsme vyhodnotili jako nepravdivý údaj, a proto jsme jej do tabulky nezařadili.*

	absolutní četnost	relativní četnost
18 – 25 let	2	1,09 %
26 – 35 let	60	32,61 %
36 – 45 let	67	36,41 %
46 – 55 let	41	22,28 %
56 – 65 let	14	7,61 %
celkem	184	100 %

Tab. 1. Respondenti dle věku

Zajímala nás také délka zastávání manažerské funkce. Z grafu je patrné spíše rovnoměrné rozložení. Téměř 10 % respondentů je manažerem méně než rok, 48,1 % méně než pět let a 77,3 % méně než deset let. To je zajímavý údaj o „životnosti“ a do jisté míry i o fluktuaci zaměstnanců na manažerských pozicích. Nejedná se však o údaje ze současného zaměstnaneckého poměru, ale za celou kariéru.



Graf 1. Délka výkonu manažerské funkce

4.5 Metoda zpracování dat

Pro zpracování dat byl použit program Microsoft Excel. Se získanými daty jsme pracovali pomocí základní statistiky, použili jsme aritmetický průměr, medián, absolutní a relativní četnost. Výsledky jsme vyjádřili jednak písemně, jednak pomocí grafů a tabulek.

5 ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ

V této kapitole si přiblížíme obsah jednotlivých položek dotazníku.

Nejprve si podrobně projdeme všechny položky dotazníku a utřídíme získaná data. Pro snadnější orientaci jsme textovou prezentaci dat doplnili tabulkami a grafy, zejména koláčovými.

5.1 Vzdělání a vzdělávání

Otázka č. 3 – Absolvoval/a jste nějaké formální manažerské vzdělání?

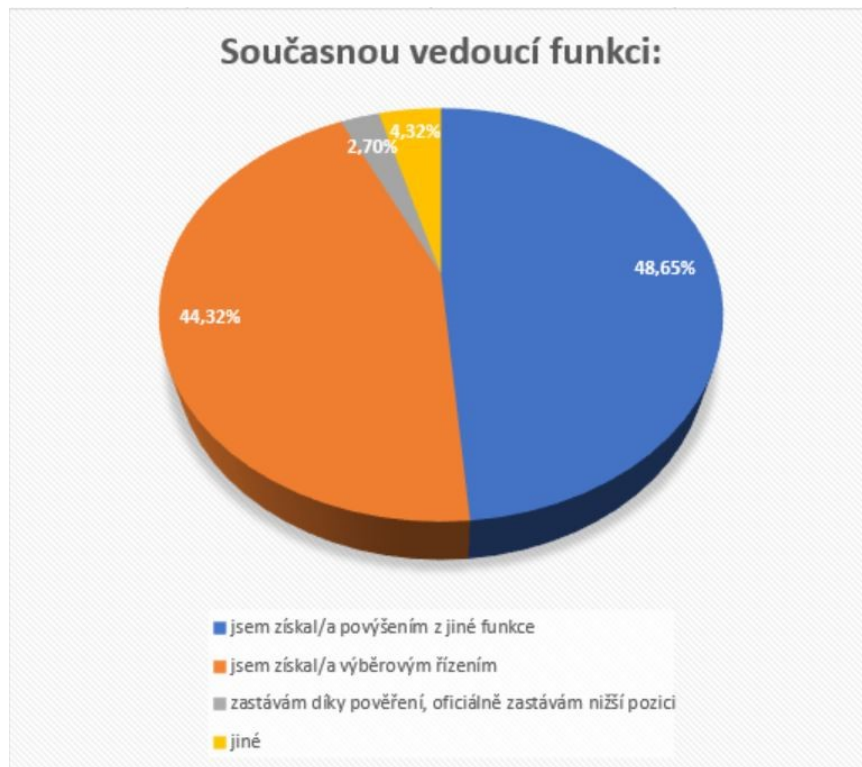
V otázce manažerského vzdělání můžeme respondenty kategorizovat do tří skupin: Bez manažerského vzdělání (38,92 %), částečně manažersky vzdělání (50,8 %) a s formálním manažerským vzděláním středoškolským či vysokoškolským (10,27 %). Výsledky jasně ukazují na skutečnost, že při obsazování pozic ve středním managementu nehraje formální manažerské vzdělání významnou roli. Překvapující je tak počet formálně vzdělaných manažerů na této úrovni managementu.



Graf 2. Manažerské vzdělání respondentů

Otázka č. 4 – Současnou vedoucí funkci:

Získání vedoucí funkce povýšením je nejčastější způsob, uvedlo ho 48,65 % respondentů, v těsném závěsu je získání na základě výběrového řízení (44,32 %). Významnější je pak jen výkon funkce na základě pověření (2,7 %). Zbývá 4,33 % představují spíše ojedinelé a individuální cesty k manažerské pozici.



Graf 3. Způsob získání manažerské funkce

Otázka č. 5 – Teoretici managementu vytyčují čtyři hlavní manažerské úkoly: Plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu. Je pro Vás tato informace nová?

Tato otázka ověřuje znalost základů manažerské teorie. Naprostá většina (93,51 %) je s těmito základy obeznámena. Je na zvážení odpovědných pracovníků, zda 6,49 % neznalých respondentů je procento malé, či významné.

Otázka č. 19 – Je pro Vás dostupné vzdělávání v oblasti managementu?

Na otázku dostupnosti manažerského vzdělávání odpovědělo 85,95 % respondentů kladně, 14,05 % záporně.

Otázka č. 20 – Absolvoval/a jste někdy takový kurz?

Nějakého manažerského kurzu se zúčastnilo 66,49 % respondentů, 33,51 % podobný kurz neabsolvovala. Porovnáním výsledků této otázky s předchozí můžeme dojít k závěru, že 19,46 % manažerů má přístup k manažerskému vzdělání, ale této možnosti nevyužilo.

Otázka č. 21 – Jaké oblasti se týkal?

V otázce obsahu absolvovaného vzdělání se respondenti shodli na tématu manažerských dovedností (77,24 %), komunikace a motivace (76,42 %), time managementu (61,79 %), řešení konfliktů a asertivity (60,98) Další uvedená témata byla sobnost a role manažera (48,78 %), personální management (27,64 %). Otázka byla polouzavřená, respondenti uvedli jako další témata leadership, fundraising, manipulaci a rétoriku, koučink, týmové role, legislativu, lektorství, psaní projektů, týmové role, konstruktivní zpětnou vazbu a práci s emocemi. Všechna doplněná témata byla otázkou jednotlivců, pouze leadership uvedli dva respondenti (1,62 %).



Graf 4. Témata absolvovaných kurzů

Otázka č. 22 – Aplikoval/a jste nové poznatky do praxe?

Aplikace osvojených poznatků je zjevně silnou stránkou respondentů, žádný neodpověděl záporně, kladnou odpověď uvedlo 40,65 % z nich. Částečnou aplikaci přiznalo 59,35 % respondentů.

Otázka č. 14 – Studujete odbornou literaturu z oblasti managementu?

Touto otázkou zkoumáme rozvoj manažerských znalostí a dovedností samostudiem odborné literatury. Tuto cestu volí 63,78 % respondentů, menší část (36,22 %) odbornou literaturu nestuduje. Seberozvoj jako svou zodpovědnost a součást profesní role vnímá většina respondentů.

5.2 Časové hledisko manažerských funkcí**Otázka č. 6 – Odhadněte, kolik procent Vašeho pracovního času věnujete následujícím činnostem:**

Tato otázka zjišťovala, kolik procent svého času věnují vedoucí pracovníci jednotlivým manažerským úkolům. Své odpovědi zaznamenávali na škále od 0 % do 100 %. Součet všech čtyř oblastí nemusel být stoprocentní, protože všechen pracovní čas manažera rozhodně nezabírají pouze tyto čtyři úkoly.

A. Plánování

U této škály je patrný menší rozptyl dat, nejvíce respondentů zvolilo možnost 10 %. Průměrná hodnota je 26,86 %, medián 20 %. Této činnosti věnují manažeři nejméně času.



Graf 5. Procento času věnované plánování

B. Organizování

U této škály zaznamenáváme největší rozptyl dat, zastoupeny jsou všechny možnosti, tedy včetně extrémních hodnot. Nejvíce respondentů zvolilo možnost 30 %, průměrná hodnota je 39,51 %, medián 40 %. Podílem stráveného času se tedy organizování řadí na druhé místo.



Graf 6. Procento času věnované organizování

C. Vedení lidí

Tato škála má také větší rozptyl dat, nejvíce respondentů zvolilo možnost 30 %. Průměrná hodnota je 48 %, medián je 40 %. Vedení lidí je manažery věnováno nejvíce času.



Graf 7. Procento času věnované vedení lidí

D. Kontrolování

Na této škále můžeme pozorovat o něco menší rozptyl dat. Nejvíce respondentů zvolilo možnost 20 %, průměrná hodnota je 31,46 %, medián 30 %. Kontrola se množstvím stráveného času řadí na třetí příčku.



Graf 8. Procento času věnované kontrole

5.3 Funkce plánování

Otázka č. 8 – Probíhá ve Vaší organizaci strategické plánování?

Touto otázkou jsme zjistili, že většina (85,41 %) sociálních služeb využívá strategické plánování. Neplánuje pouze 9,19 % služeb, u dalších (5,41 %) není zřejmé, zda strategické plánování probíhá, či nikoli. Pokud však probíhá a střední management s tímto procesem není obeznámen, byla by to nelichotivá vizitka top managementu těchto organizací.



Graf 9. Strategické plánování v organizaci

Otázka č. 9 – Podílíte se na strategickém plánování a strategických rozhodnutích ve Vaší organizaci?

Účast na strategickém plánování a strategických rozhodnutích potvrdila nadpoloviční většina respondentů (52,43 %). Menší část (35,14 %) se na těchto procesech podílí alespoň částečně. Zcela vynecháno ze strategické úrovně bylo 12,43 % manažerů.



Graf 10. Účast na strategickém plánování a rozhodování

Otázka č. 23 – B: Je obtížné plánovat, protože vnější podmínky se stále mění.

Tato otázka měla za cíl zjistit, jaký je vliv nestálosti vnějších podmínek na plánování služby. Převážilo souhlasné stanovisko, odpovědi v kladném spektru uvedlo 57,29 % respondentů, nesouhlasné a spíše nesouhlasné stanovisko zaujalo 39,47 % respondentů, 3,24 % uvedla „nevím“.

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Souhlasím	22	11,89 %
Spíše souhlasím	84	45,40 %
Nevím	6	3,24 %
Spíše nesouhlasím	65	35,14 %
Nesouhlasím	8	4,33 %
	185	100 %

Tab. 2. Obtížné plánování při proměnlivých podmínkách

Otázka č. 23 – E: Změny v organizaci jsou výsledkem našeho plánování.

Touto otázkou jsme zjišťovali, nakolik vstupují do řízení organizace vnější vlivy a nakolik je řízena myšlenkami a plány managementu. 58,92 % respondentů si myslí, že hybatelem změn je organizace sama, 25,94 % respondentů připisuje změny v organizaci vnějším vlivům. Poměrně významné procento (15,14 %) se nepřiklonilo ani na jednu stranu.

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Souhlasím	27	14,60 %
Spíše souhlasím	82	44,32 %
Nevím	28	15,14 %
Spíše nesouhlasím	39	21,08 %
Nesouhlasím	9	4,86 %
	185	100 %

Tab. 3. Změny v organizaci jsou výsledkem našeho plánování

5.4 Funkce organizování

Otázka č. 2 – Kolik osob je Vám nyní v organizaci podřízených?

Tato otázka zjišťovala velikost organizační jednotky příslušného manažera. Jak je patrné, oslovené sociální služby patří většinou k malým službám, čímž naplňují moderní trendy. Více než padesát zaměstnanců mají pouze čtyři z nich.



Graf 11. Služby dle počtu podřízených

Otázka č. 10 – Odpovídá organizační struktura organizace jejímu poslání a cílům?

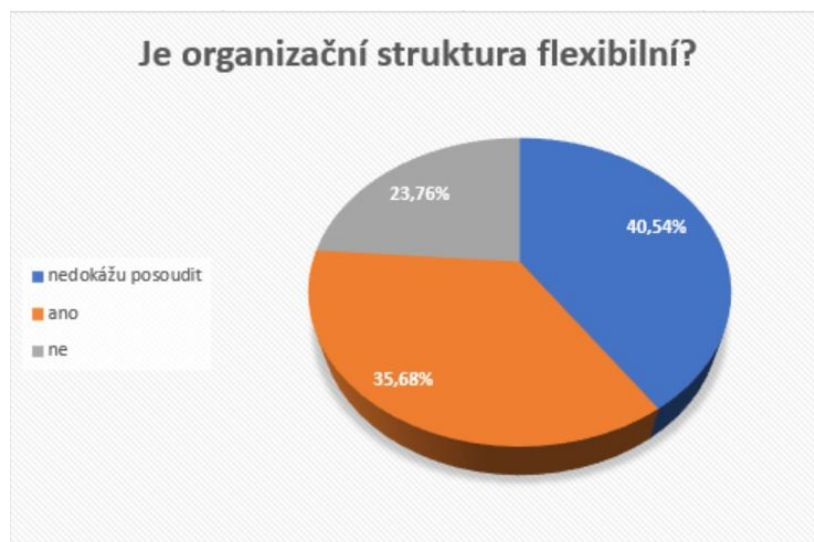
U této položky předpokládáme znalost organizační struktury a cílů organizace. 85,57 % respondentů vidí soulad mezi těmito dvěma skutečnostmi, opačný pohled mělo 5,41 % respondentů. Několik (7,03 %) jich nebylo schopno soulad posoudit.



Graf 12. Soulad organizační struktury a poslání

Otázka č. 11 – Je organizační struktura flexibilní?

Organizační strukturu označilo za flexibilní 35,68 % respondentů, 23,78 % ji naopak vidí jako neflexibilní. Největší část (40,54 %) však souhlasila s tvrzením, že to nedokáží posoudit.



Graf 13. Flexibilita organizační struktury

Otázka č. 23 – D: Organizační struktura není důležitá, důležitější jsou neformální struktury.

Tato otázka zjišťovala, zda v sociálních službách nemají větší význam neformální vztahové sítě před oficiální organizační strukturou. Větší důraz na vztahovou síť uvedlo 36,76 % respondentů, organizační strukturu jako důležitější označila 54,59 % respondentů. 8,56 % respondentů se nepřiklonilo ani na jednu stranu.

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Souhlasím	9	4,87 %
Spíše souhlasím	59	31,89 %
Nevím	16	8,65 %
Spíše nesouhlasím	81	43,78 %
Nesouhlasím	20	10,81 %
	185	100 %

Tab. 4. Organizační struktura není důležitější než neformální struktury

Otázka č. 23 – H: Organizační struktura spíše překáží, než pomáhá.

V této otázce jsme zkoumali vnímání organizační struktury. Pro 7,57 % respondentů je více přítěží, naopak 81,08 % respondentů vnímá její přínosy. Neutrální postoj zaujalo 11,35 % respondentů, kteří odpověděli „nevím“.

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Souhlasím	3	1,62 %
Spíše souhlasím	11	5,95 %
Nevím	21	11,35 %
Spíše nesouhlasím	78	42,16 %
Nesouhlasím	72	38,92 %
	185	100 %

Tab. 5. Organizační struktura spíše překáží, než pomáhá

5.5 Funkce řízení/vedení lidí

Otázka č. 12 – Jaký styl vedení zaměstnanců u Vás převažuje (dle Vašeho názoru)?

Tato otázka měla podobu škály a skládala se ze dvou podotázek:

A. Autoritativní vs. liberální přístup

Zde číslo jedna představuje autoritativní styl vedení a číslo sedm liberální styl vedení. Uprostřed se nachází číslo čtyři, představující vyvážený styl. Nebylo překvapením, že se odpovědi pohybovaly spíše v liberální části spektra. Extrémních případů není mnoho a mají více podobu čistě liberálního stylu, čistě autoritářský styl označil pouze jeden respondent. Průměrná hodnota označených odpovědí je 4,81, medián má hodnotu 5, rozptyl je 1,62.



Graf 14. Autoritativní nebo liberální přístup

B. Byrokratický vs. týmový přístup

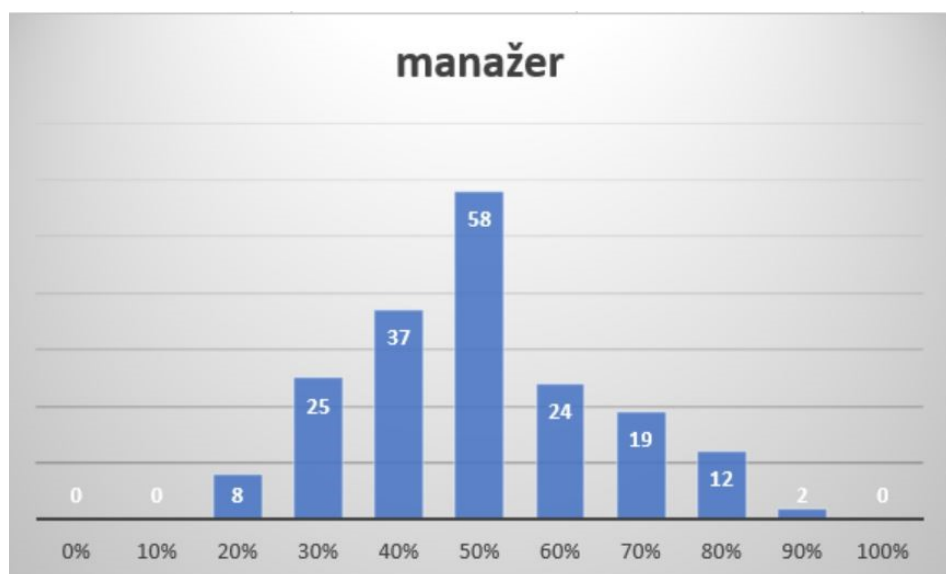
Číslo jedna zde představuje byrokratický přístup k vedení, číslo sedm týmový přístup, číslo čtyři pak vyvážený přístup. I u této otázky se více odpovědí shromáždilo na pravé straně škály. A nebylo to neočekávané. Absence extrémní hodnoty v podobě čistě byrokratického přístupu jen dokládá výraznou převahu týmového zaměření. Průměrná hodnota je 5,63, medián 6, rozptyl 1.



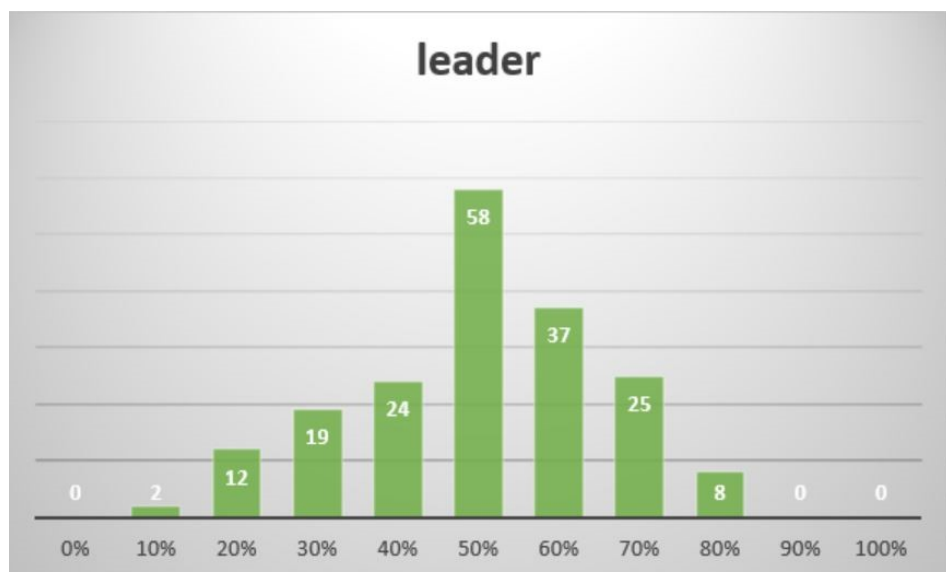
Graf 15. Byrokratický nebo týmový přístup

Otázka č. 13 – Zaznačte, prosím, na škále, zda jste ve své pozici spíše manažerem nebo leaderem:

Management a leadership představují dvě sféry, které se překrývají v oblasti řízení lidských zdrojů. Nakolik se tedy sami manažeři vnímají jako leadéři, na to jsme hledali odpověď v této otázce. Měla podobu dvou škál, kde každý respondent mohl označit podíl dané role od 0 % do 100 %. Součet obou údajů dává 100 %. Největší část respondentů (58) zvolila střed škály, tedy vyvážený poměr obou stylů, většina dalších odpovědí se také pohybovala blízko středu. Velmi málo vyvážený poměr uvedli pouze dva respondenti, kteří udali hodnotu 90 % ku 10 % ve prospěch manažerské role.



Graf 16. Role manažera



Graf 17. Role leadera

Otázka č. 7 – Myslíte si, že řízení v sociálních službách:

Tato otázka byla polouzavřená, v nejobecnější rovině zjišťovala pohled respondentů na proces řízení v sociálních službách, zároveň poskytuje možnost volby mezi zaměstnanci a posláním organizace, coby zdroji výjimečnosti. Většina respondentů se shodla na třech oblastech. Největší část (77,3 %) vidí specifičnost díky poslání, s výrazným odstupem následoval názor, že specifikum představují pracovníci (29,19 %), ve třetí skupině se ziskem 8,65 % převládá názor, že řízení žádná zvláštní specifika nemá. Na úrovni jednotlivců se pak objevují další témata: specifický způsob financování, zaměření na vztahy, částečný úvazek vedoucího, vazba na legislativu, specifika neziskového sektoru.



Graf 18. Specifika řízení v sociálních službách

Otázka č. 18 – Souhlasíte s tvrzením, že vedení lidí/práce s lidskými zdroji je v sociálních službách nejdůležitějším prvkem Vaší práce?

Práci s lidskými zdroji považuje za prioritu 86,49 % respondentů, 13,51 % ji jako nejdůležitější prvek nevnímá.

Otázka č. 23 – C: Rád/a bych se více věnoval svým podřízeným, ale nemám na to dostatek času.

Touto otázkou jsme zjišťovali, zda je podíl funkce vedení lidí v praxi zastoupen dostatečně. 57,30 % respondentů by uvítalo více prostoru pro vedení svých zaměstnanců, 40,54 % se k tezi stavělo negativně, 2,16 % odpovědělo „nevím“.

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Souhlasím	35	18,92 %
Spíše souhlasím	71	38,38 %
Nevím	4	2,16 %
Spíše nesouhlasím	57	30,81 %
Nesouhlasím	18	9,73 %
	185	100 %

Tab. 6: Rád/a bych se více věnoval/a podřízeným, ale nemám na to čas

Otázka č. 23 – G: Motivačně-hodnotící pohovory jsou příležitostí k motivaci a rozvoji pracovníků.

Postoj k motivačně-hodnotícímu pohovoru jakožto individuálnímu nástroji motivace a rozvoje byl předmětem této otázky. Takto ho také vnímá 89,91 % respondentů. Opačně ho vidí 7,57% respondentů a 3,24 % respondentů nezaujala ani jedno z těchto stanovisek.

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Souhlasím	103	55,68 %
Spíše souhlasím	62	33,51 %
Nevím	6	3,24 %
Spíše nesouhlasím	12	6,49 %
Nesouhlasím	2	1,08 %
	185	100 %

Tab. 7. Motivačně-hodnotící pohovory jako nástroj motivace a rozvoje

5.6 Funkce kontrola

Otázka č. 15 – Jak často kontrolujete dosahování cílů organizace?

Kontrola cílů organizace je podle největšího počtu respondentů prováděna jednou ročně nebo častěji (93, 51 %), delší interval uvedla jen 4,32 % respondentů. Za pozornost jistě stojí fakt, že některé organizace či služby (2,16 %) kontrolu plnění cílů neprovádí vůbec.



Graf 19. Kontrola cílů organizace

Otázka č. 16 – Provádíte pravidelné kontroly práce svých podřízených?

Pravidelná kontrola činnosti podřízených je vlastní 90,81 % respondentů. Zbýlých 9,19 % pravidelné kontroly neprovádí. Pokud vezmeme v úvahu otázky 15 i 16 a u záporně odpovídajících najdeme průnik, zjistíme, že absence obou druhů kontrol se ukázala pouze u dvou respondentů.

Otázka č. 17 – Jsou výstupy z kontrolní a analytické činnosti reálně aplikované do praxe?

Odpovědi na aplikaci výstupů kontrolní činnosti nám přinesly největší podíl kladné odpovědi (50,27 %). Následuje odpověď „částečně“ (47,57 %), a s velkým odstupem záporná odpověď (2,16 %).

Otázka č. 23 – F: Kontrolní činnost považují za zbytečnou.

Tato otázka byla zaměřena na postoj ke kontrolní činnosti. Stojí za povšimnutí, že v této otázce žádný z respondentů nezvolil možnost „nevím“. Jako spíše zbytečnou vnímají kontrolní funkci managementu 2,16 % respondentů, 97,84 % s tímto názorem nesouhlasí.

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Souhlasím	0	0 %
Spíše souhlasím	4	2,16 %
Nevím	0	0 %
Spíše nesouhlasím	69	37,30 %
Nesouhlasím	112	60,54 %
	185	100 %

Tab. 8. Kontrolní činnost považují za zbytečnou

Otázka č. 23 – A: Kontrolní činnost je důležitá, ale nemám na ni čas.

Po otázce na důležitost kontroly následovala otázka zjišťující realitu kontrolní činnosti. 58,92 % respondentů si je vědomo důležitosti kontroly, ale zároveň vnímá nedostatek času na tuto činnost. 39,46 % respondentů prostor pro kontrolu má, nebo jí nepřipisuje velkou důležitost. Možnost „nevím“ zvolilo 1,62 % respondentů.

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Souhlasím	21	11,35 %
Spíše souhlasím	88	47,57 %
Nevím	3	1,62 %
Spíše nesouhlasím	56	30,27 %
Nesouhlasím	17	9,19 %
	185	100 %

Tab. 9. Kontrolní činnost je důležitá, ale nemám na ni čas

6 INTERPETACE VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ

6.1 Vyhodnocení odpovědí na dílčí výzkumné otázky

1. Jaké je manažersky orientované vzdělání středního managementu v sociálních službách?

Odborné manažerské vzdělání v našem výzkumu uvedlo 10,27 % respondentů, z toho 1,08 % středoškolské a 9,19 % vysokoškolské. Tato procenta nejsou nikterak oslnivá, nicméně na počátku výzkumu jsme předpokládali, že toto procento bude ještě nižší. Další skupinou jsou manažeři, kteří nestudovali manažerské obory, ale během studia na vysoké škole absolvovali i předměty managementu blízké. Tito tvoří 13,51 % výzkumného vzorku. Značná část (36,76 %) si manažerské vzdělání doplnila formou specializovaných kurzů. Přesto je zde více než třetina respondentů, kteří postrádají jakékoli formální manažerské vzdělání. Co je příčinou tohoto stavu, nebylo předmětem našeho výzkumu, ale jistě by bylo užitečné zjistit pohnutky této skupiny manažerů.

2. Jaký je poměr zastoupení funkce plánování, organizování, řízení lidí a kontroly v praxi středního managementu sociálních služeb?

Získaná data nám umožňují sestavit žebříček základních manažerských úkolů dle množství spotřebovaného času: Vedení lidí, organizování, kontrola a plánování.

Jelikož se prokázalo, že management v sociálních službách klade zvláštní důraz na řízení lidských zdrojů, je pochopitelné, že pořadí činností kopíruje míru zapojení lidí. Na prvním místě se umístila funkce řízení lidí, která je hlavně o mezilidské interakci, na posledním místě naopak funkce plánování, kde se více zapojuje jen úzký okruh osob, především management a odborníci.

Zarážející je umístění funkce organizování na druhé příčce. Domníváme se, že jedním z možných vysvětlení může být vyšší míra fluktuace zaměstnanců, druhým je proměnlivá a nestálá povaha práce, která vyžaduje časté drobné korekce. Hledání této odpovědi však nebylo cílem naší práce.

3. Jakou prioritu a rozsah má řízení lidských zdrojů v sociálních službách?

Jak bylo řečeno výše, řízení lidských zdrojů má v sociálních službách prioritní postavení, nikoli však výsostné. Dle samotných respondentů je to nejdůležitější součást jejich práce a rádi by jí věnovali více času. Přesto se v poměrném modelu základních

manažerských úkolů umístilo před organizováním bez výraznějšího odstupu, mohli bychom říci „těsně“. Pokud bychom chtěli vyvozovat možné příčiny, nabízí se pojmenovaný problém nedostatku času. Další příčinou by mohl být rozpor mezi teorií a praxí: Na úrovni obecných proklamací má řízení lidských zdrojů prioritu, ale v praktické činnosti se tento fakt nijak neprojevuje. Ani tento stav jsme však blíže nezkoumali a musíme tedy nechat vyvstalé otázky bez odpovědí.

4. Jaké je demografické složení středního managementu v sociálních službách?

Mnohokrát a při různých příležitostech jsme slyšeli tvrzení, že v sociálních službách pracují především ženy, ale s tím, jak se postupuje v hierarchii organizací směrem vzhůru, roste podíl mužů, až do top managementu, který je záležitostí hlavně mužskou. Ověřili jsme tedy tuto tezi na středním stupni managementu a musíme konstatovat, že s ní nemůžeme zcela souhlasit, neboť ženy tvoří téměř 85 % výzkumného souboru. Na této úrovni řízení jsme očekávali přece jen větší poměr mužů, než pouze 15 %. Dalším zajímavým demografickým údajem je průměrný věk, který je 41 let. Management je tedy relativně mladý, ze dvou třetin ho tvoří lidé mezi 25 a 45 lety. Také doba, po kterou zastávají svoji manažerskou pozici, není příliš dlouhá. Téměř polovina respondentů je na manažerské pozici méně než pět let (přitom nemusí jít o jediného zaměstnavatele!). To ukazuje na vysokou míru fluktuace.

Dovolíme si vyslovit domněnku, že za všemi těmito specifiky může stát jediný jev. Hovoříme-li o mladých lidech, převážně ženách, a přidáme k tomu krátký výkon funkce s vysokou fluktuací, může toto všechno způsobovat mateřská a rodičovská dovolená, kdy mladé ženy brzy odchází na mateřskou dovolenou a jejich místo zaujímají jiné mladé ženy.

6.2 Vyhodnocení odpovědí na hlavní výzkumné otázky

Nyní se vrátíme k hlavním výzkumným otázkám a ve světle nově nabytých dat se pokusíme je zodpovědět.

1. Vykazuje střední management v sociálních službách nějaká specifika v oblasti vzdělání a vzdělávání?

Na základě provedeného výzkumu se domníváme, že specifika vykazuje. Oproti ziskové sféře je zde patrný *velký počet manažersky neerudovaných pracovníků* zastávajících manažerské pozice. Téměř polovina středního managementu získala

svoji pozici povýšením, byli tedy vzati z prostředí čistě sociálních služeb nebo liniového managementu a ***klade se u nich patrně důraz na jiné stránky než manažerskou odbornost***. U pracovníků, kteří přišli na svou pozici skrze výběrové řízení, se alespoň základní povědomí o řízení očekává. Vzhledem k tomu, že na základě výběrového řízení získalo současnou vedoucí pozici 45 % respondentů a odborné manažerské formální vzdělání má jen asi 10 % respondentů, je možné formulovat závěr, že ***ani při výběrovém řízení na pozici ve středním managementu není obvykle podmínkou manažerské vzdělání***, pouze manažerská „zkušenost“.

Většina respondentů uvádí, že má přístup k manažerskému vzdělávání, přesto jej ne všichni využívají. Vzdělávání probíhá spíše formou kurzů a školení, tento druh vzdělávání uvedly dvě třetiny respondentů. Studium odborné literatury se zaobírá pouze třetina oslovených. Možnou příčinou je současná úprava tzv. dalšího vzdělávání (Zákon č. 108/2006 Sb., §111 a §116), která stanovuje jeho plnění pomocí kurzů, stáží a konferencí. ***Pracovníci jsou tak spíše zvyklí vzdělávat se na kurzech a plnit tak zároveň zákonnou povinnost a méně už se věnovat rozvoji odborných dovedností četbou***. Jistě stojí za povšimnutí, že tento zákon upravuje podmínky odborné způsobilosti sociálních pracovníků a pracovníků v přímé péči, o managementu tam však zmínku nenajdeme.

2. Vykazuje střední management nějaká specifika v oblasti plánování, organizování, řízení lidí a kontroly?

Vzhledem ke shromážděným datům nelze otázku jednoznačně zodpovědět. Pojďme si blíže představit výsledky výzkumu v jednotlivých manažerských funkcích:

Plánování: Co se týče strategického plánování, v některých organizacích buď neprobíhá, nebo se na něm střední management nepodílí. Armstrong (2009) i další přitom považují plánování za základní činnost a upozorňují na jeho význam pro organizaci jako celek. Absence strategického plánu se jeví jako problematičtější také v tom smyslu, že v sociálních službách jde strategický plán ruku v ruce s posláním služby. A poslání je v organizacích neziskového sektoru mimořádně důležité, jak upozornil Drucker (1993). Pokud však organizace strategicky plánuje a střední management o tom neví, je to neméně závažné manažerské pochybení.

Zajímavým zjištěním je také fakt, že *této složce je věnováno nejméně času*, což jde opět proti doporučením teoretiků managementu.

Organizování: I přes jisté výhrady zejména k flexibilitě mají střední manažeři v organizační struktuře oporu a pomocníka. *Předpokládali jsme, že v sociálních službách bude kladen větší důraz na přirozené neformální vztahy než na organizační strukturu, ale z výzkumu vyplývá, že tomu tak není.* Vzhledem k tomu, že na lidské zdroje, a tedy i jejich vztahy, je kladen zvláštní důraz a zároveň je organizační struktura vnímána pozitivně, *domníváme se, že je zde pravděpodobně synergie obou struktur, formální i neformální.*

Řízení lidí: Tomuto úkolu věnují střední manažeři nejvíce času. Pokud si dovolíme trochu zobecnění, pracují většinou v malých týmech do 25 osob a kladou důraz na rozvoj a motivaci. Jsou napůl manažeři, napůl leadeři. Věnovali by se pracovníkům i více, kdyby mohli.

Náš *počáteční předpoklad byl takový, že tato funkce zabírá nejvíce času, což se potvrdilo, ale na úkor jiných funkcí (např. kontroly), což se neprokázalo.* Dokonce odstup mezi časem stráveným řízením lidí a časem stráveným organizováním byl jen velmi malý.

Kontrola: Kontrolní činnost má v sociálních službách pevnější místo, než jsme předpokládali. Provádí se jak na úrovni organizace, tak i na úrovni jednotlivých pracovníků a je snaha aplikovat výstupy do praxe. Ukazuje se však, že je často odkládána kvůli nedostatku času.

7 DOPORUČENÍ

Na základě získaných výsledků výzkumu je zřejmé, že sociální služby disponují jen malým počtem odborně vzdělaných manažerů. Jistě je to i vlivem mzdové úrovně v sociálních službách. Naše doporučení bychom tedy mohli zformulovat do hesla: *Nemohou-li si sociální služby manažera najmout, musí si ho vychovat*. Cílem managementu je efektivní využití všech zdrojů a organizace působící v sociálních službách jistě chtějí být efektivní. Měly by proto cíleně dbát na rozvoj a vzdělávání svých manažerů. Od chvíle nástupu, ba ještě před ním, by měl nový manažer pociťovat, že seberozvoj a vzdělávání jsou vnímány jako přirozená součást jeho práce. Nadřízení by pak měli sestavovat vzdělávací plány, které vychází se skutečných potřeb konkrétní pracovní pozice a silných i slabých stránek konkrétního pracovníka. Tato vize však pravděpodobně bude narážet na finanční realitu sociálních služeb, neboť manažerské kurzy vedené opravdovými odborníky nejsou levnou záležitostí a v často napjatém rozpočtu organizací by byly vnímány jako drahý luxus.

Z výzkumu dále vyplývá, že základní manažerské funkce jsou obecně v přirozené rovnováze a není třeba nic zásadního měnit. Tento výsledek se však týká pouze formy, neříká nám nic k obsahu a kvalitě jednotlivých manažerských funkcí. Doporučovali bychom proto další výzkum, který by se zabýval kvalitou realizace těchto činností. Takovýto hlubší a kvalitativní výzkum by mohl odkrýt specifika, která nám zůstala skryta.

Zároveň by mohl srovnávat kvalitu výkonu manažerských funkcí u manažerů s odborným manažerským vzděláním a manažerů bez formálního manažerského vzdělání. Pomohl by tak sociálním službám odpovědět na otázku, zda se investice do kvalitního managementu vyplatí a jak se projeví na reálném provozu služeb. Případně určí, které oblasti vzdělání jsou důležitější než jiné. Výsledkem by mohl být konkrétní model praktických kompetencí (středního) manažera v sociálních službách.

ZÁVĚR

Sociální služby tvoří širokou a rozmanitou síť poskytující poradenství, pomoc a podporu v nepříznivých životních situacích. Většinou je však pozornost upřena, a to po právu, na pracovníky v přímém kontaktu s uživateli služeb – sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách. Management zůstává poněkud opomíjen. V této práci jsme se zaměřili na střední management, tedy vedoucí služeb, středisek a úseků, s cílem popsat jejich manažerskou praxi.

Zjistili jsme, že základní manažerské úkoly, tedy plánování, organizování, řízení lidí a kontrola, nevykazují v tomto prostředí žádná významná specifika. Klasičtí teoretici managementu tedy měli pravdu: V základních principech řízení se i dosti odlišné organizace příliš neliší. Nutno ještě podotknouti, že jsme nezkoumali kvalitu řízení, ale pouze jeho formu.

Významnou jsme shledali otázku vzdělání. Zde se naplnila naše očekávání a ukázalo se, že manažeři jsou spíše profesionály v sociální sféře než v managementu. Značná část má alespoň nějaké povědomí o řízení a dále se v této oblasti vzdělává. Jen málo manažerů se o tuto oblast nezajímá.

Nás zajímala také demografická a další statistická data, kterými by bylo možné střední management popsat, neboť tyto informace nejsou zatím nikde dostupné. Překvapivý byl zejména poměr žen a mužů, průměrný věk manažera, ale i krátká průměrná „kariéra“ na manažerských postech.

Pokud výsledky našeho výzkumu široce zobecníme, můžeme konstatovat, že specifika středního managementu sociálních služeb netkví ani tak v odlišnostech řízení, jako spíše v manažerech samotných.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress, c2006. ISBN 80-86929-00-0.
- [3] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13.vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [4] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [5] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: základní manažerské činnosti +25manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. Učebnice. ISBN 978-80-244-2352-4.
- [6] DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- [7] DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-397-7.
- [8] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.
- [9] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení v době velkých změn*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-73-6.
- [20] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X.
- [13] HORECKÝ, Jiří. *Měření kvality sociálních služeb* in *Základy managementu sociálních služeb*, 2008. ISBN 978-80-7013-477-1.
- [42] CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

- [53] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha:Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [64] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [75] LAMMING, Richard a J. R. BESSANT. *Macmillanův slovník podnikání a managementu*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-47-0.
- [86] MALLYA, Thaddeus. *Strategické řízení: studijní text pro navazující magisterské studium*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-214-2895-3.
- [97] MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: VÚPSV, 2011. ISBN 978-80-7416-083-7.
- [108] PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přepr. a dopl. vyd. Bratislava: Sprint, 2003, 509 s. ISBN 80-89085-05-9.
- [119] ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha:Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- [20] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.
- [212] ULRICH, David, W. Norman SMALLWOOD a Kate SWEETMAN. *Kodex lídrů: pět základních pravidel vedení lidí*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-375-5.
- [22] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [23] VÍTEK, Miloš a Marcela VÍTKOVÁ. *Management: systémový přístup*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. Texty k sociální práci. Management a personalistika v sociální práci a sociální politice. ISBN 978-80-7041-872-7.
- [24] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi* 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- [25] VOSTROVSKÝ, Václav a Jaromír ŠTŮSEK. *Strategické plánování neziskových v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes, 2008. ISBN 978-80-903696-5-8.

[26] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

Periodika

TRUNEČEK, Jan. Etika v managementu. *Moderní řízení: informativní měsíčník pro vedoucí pracovníky*. Praha: ČTK, 2006, roč. 40, č. 12, s.15. ISSN 0026-8720.

VALOVÁ, Hana a JANEBOVÁ, Radka. „Antiradikálnost“ českých sociálních služeb aneb jak organizace sociálních služeb řeší pokles finančních prostředků. *Sociální práce*. Brno: Národní centrum pro rodinu, 2015, roč. 17, č. 1, s. 19. ISSN 1213-6204.

ŠIMÍKOVÁ, Ivana. Možné důsledky implementace zákona o sociálních službách perspektivou kritiky modelu New Public Management. *Sociální práce*. Brno: Národní centrum pro rodinu, 2015, roč. 17, č. 1, s. 30. ISSN 1213-6204.

FILIPCZYKOVÁ, Hana. Finanční řízení v organizacích sociálních služeb. *Sociální práce*. Brno: Národní centrum pro rodinu, 2015, roč. 17, č. 2, s. 49. ISSN 1213-6204.

Zákony

ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách. In *Sbírka zákonů České republiky*, 2006.

ČESKO. Vyhláška č. 505 ze dne 15. listopadu 2006 kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. In *Sbírka zákonů České republiky*, 2006.

Elektronické dokumenty

ČESKO. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. MPSV: Ministerstvo práce a sociálních věcí[online]. MPSV, ©2016 [cit. 2018-4-4]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/28173>

ČESKO. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: Národní strategie rozvoje sociálních služeb na období 2016 – 2025. [online] Praha, 2015, dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/29623>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika
HR	Human Resources (lidské zdroje)
JMK	Jihomoravský kraj
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MKS	Moravskoslezský kraj
NO	Nezisková organizace
NNO	Nestátní nezisková organizace
OK	Olomoucký kraj
TQM	Total Quality Management

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Stupně managementu a jejich úkoly dle Vebera (2014)</i>	<i>14</i>
<i>Obr. 2. Rozložení druhů sociálních služeb. Zdroj: MPSV</i>	<i>27</i>
<i>Obr. 3. Kompetenční model manažera v sociálních službách dle Vebera.....</i>	<i>33</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Respondenti dle věku</i>	41
<i>Tab. 2. Obtížné plánování při proměnlivých podmínkách</i>	53
<i>Tab. 3. Změny v organizaci jsou výsledkem našeho plánování</i>	53
<i>Tab. 4. Organizační struktura není důležitější než neformální struktury</i>	56
<i>Tab. 5. Organizační struktura spíše překáží, než pomáhá.....</i>	57
<i>Tab. 6: Rád/a bych se více věnoval/a podřízeným, ale nemám na to čas</i>	62
<i>Tab. 7. Motivačně-hodnotící pohovory jako nástroj motivace a rozvoje</i>	62
<i>Tab. 8. Kontrolní činnost považuji za zbytečnou</i>	64
<i>Tab. 9. Kontrolní činnost je důležitá, ale nemám na ni čas.....</i>	64

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Délka výkonu manažerské funkce</i>	42
<i>Graf 2. Manažerské vzdělání respondentů</i>	43
<i>Graf 3. Způsob zisku manažerské funkce</i>	44
<i>Graf 4. Témata absolvovaných kurzů</i>	45
<i>Graf 5. Procento času věnované plánování</i>	47
<i>Graf 6. Procento času věnované organizování</i>	48
<i>Graf 7. Procento času věnované vedení lidí</i>	49
<i>Graf 8. Procento času věnované kontrole</i>	50
<i>Graf 9. Strategické plánování v organizaci</i>	51
<i>Graf 10. Účast na strategickém plánování a rozhodování</i>	52
<i>Graf 11. Služby dle počtu podřízených</i>	54
<i>Graf 12. Soulad organizační struktury a poslání</i>	55
<i>Graf 13. Flexibilita organizační struktury</i>	56
<i>Graf 14. Autoritativní nebo liberální přístup</i>	58
<i>Graf 15. Byrokratický nebo týmový přístup</i>	59
<i>Graf 16. Role manažera</i>	60
<i>Graf 17. Role leadera</i>	60
<i>Graf 18. Specifika řízení v sociálních službách</i>	61
<i>Graf 19. Kontrola cílů organizace</i>	63

SEZNAM PŘÍLOH

P 1 Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o spolupráci formou tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma „Specifika manažerské praxe středního managementu v sociálních službách“. Dotazník obsahuje 27 otázek, jeho vyplněním mi věnujete 5-8 minut Vašeho času.

Dotazník je určen pro střední manažery v sociálních službách – vedoucí služeb, odborů, úseků apod., tedy osoby, které řídí svou jednotku, podílejí se na chodu celé organizace, ale přímo neřídí denní činnosti svých zaměstnanců (to dělají vaši koordinátoři, dispečeré apod.).

Děkuji.

Petr Čevelík

student 3. ročníku Sociální pedagogiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

- 1. Jak dlouho působíte v manažerské funkci (celkově, nikoli pouze na stávajícím místě)?**
 - a) méně než rok
 - b) 1 – 5 let
 - c) 5 – 10 let
 - d) 10 a více let

 - 2. Kolik osob je Vám v organizaci podřízených?**
 - a) do 25
 - b) 25 – 50
 - c) 51 – 75
 - d) 76 a více

 - 3. Absolvoval/a jste nějaké formální manažerské vzdělání?**
 - a) ano, vysokoškolské
 - b) ano, středoškolské
 - c) ano, absolvoval jsem kurz zaměřený na management (nad 20 hodin)
 - d) ne, neabsolvoval

 - 4. Současnou vedoucí funkci:**
 - a) jsem získal/a výběrovým řízením
 - b) jsem získal/a povýšením z jiné funkce
 - c) zastávám díky pověření, oficiálně zastávám nižší pozici
 - d) jiné
-

5. Teoretici managementu vytyčují čtyři hlavní manažerské úkoly: Plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu. Je pro Vás tato informace nová?

- a) ano
- b) ne

6. Odhadněte, kolik procent Vašeho pracovního času věnujete plánování (strategické plánování, poslání organizace, cíle apod.):

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

7. Odhadněte, kolik procent Vašeho pracovního času věnujete organizování (organizační změny, úkolování, řízení a změny pracovních pozic apod.):

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

8. Odhadněte, kolik procent Vašeho pracovního času věnujete vedení lidí (komunikace, motivace, hodnocení, řešení konfliktů, podpora apod.):

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

9. Odhadněte, kolik procent Vašeho pracovního času věnujete kontrole (analýzy, dosahování cílů, kontrola kvality, kontrola plnění úkolů apod.):

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

10. Myslíte si, že řízení v sociálních službách:

- a) se nijak neliší od řízení jiných organizací
- b) má svá specifika díky svému poslání
- c) má svá specifika díky specifické skupině pracovníků
- d) je zcela výjimečné. Popište, prosím, v čem:

.....
.....
.....
.....

11. Probíhá ve Vaší organizaci strategické plánování?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

12. Podílíte se na strategickém plánování a strategických rozhodnutích ve Vaší organizaci?

- a) ano
- b) ne
- c) částečně

13. Odpovídá organizační struktura organizace jejímu poslání a cílům?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

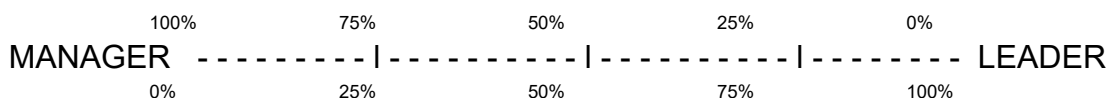
14. Je organizační struktura flexibilní?

- a) ano
- b) ne
- c) nedokážu posoudit

15. Jaký styl vedení zaměstnanců převážně aplikujete (dle Vašeho názoru)?

- a) *autoritativní – uplatňujete formální moc*
- b) *liberální – necháváte lidem velkou volnost*
- c) *byrokratický – vše se řídí přesnými pravidly a předpisy*
- d) *vztahový – autorita založená na osobních vztazích s pracovníky*
- e) *týmový – jste jedním z hráčů v týmu*

16. Zaznačte, prosím, na škále, zda jste ve své pozici spíše organizačním pracovníkem (manažerem) nebo „dobrým duchem organizace“ (leaderem)?



17. Studujete odbornou literaturu z oblasti managementu?

- a) ano
- b) ne

18. Jak často kontrolujete dosahování cílů organizace?

- a) nikdy
- b) jednou za rok nebo častěji
- c) jednou za dva roky
- d) jednou za tři roky
- e) delší interval než jednou za tři roky

19. Provádíte pravidelné kontroly práce svých podřízených?

- a) ano
- b) ne

20. Jsou výstupy z kontrolní a analytické činnosti reálně aplikované do praxe?

- a) ano
- b) ne
- c) částečně

21. Souhlasíte s tvrzením, že vedení lidí/práce s lidskými zdroji je v sociálních službách nejdůležitějším prvkem Vaší práce?

- a) ano
- b) ne

22. Je pro vás dostupné vzdělávání v oblasti managementu?

- a) ano
- b) ne

23. Absolvoval/a jste nějaký takový kurz?

- a) ano
- b) ne

24. Jaké oblasti se týkal? Můžete zvolit více možností.

- a) time management
- b) komunikace, motivace
- c) řešení konfliktů, asertivita
- d) manažerské dovednosti
- e) osobnost a role manažera
- f) personální management
- g) Jiné (prosím uveďte)

.....

25. Aplikoval/a jste nové poznatky do praxe?

- a) ano
- b) ne
- c) částečně

26. Uveďte, prosím, Vaše pohlaví:

- a) muž
- b) žena

27. Uveďte, prosím, Váš věk:

Na závěr Vám předložím 8 tvrzení a prosím Vás, abyste na škále určili míru Vašeho souhlasu či nesouhlasu s každým z nich:

- a) *Kontrolní činnost je důležitá, ale nemám na ni čas.*
- b) *Je obtížné plánovat, protože vnější podmínky se stále mění (legislativa, požadavky a předpisy kraje, obcí apod.).*
- c) *Rád bych se více věnoval/a svým podřízeným, ale nemám na to dostatek času.*
- d) *Organizační struktura není důležitá, důležitější jsou neformální struktury (vztahy mezi lidmi).*
- e) *Změny v organizaci jsou výsledkem našeho plánování.*
- f) *Kontrolní činnost považuji za zbytečnou.*

- g) Motivačně-hodnotící pohovory jsou příležitostí k motivaci a rozvoji pracovníků.*
- h) Organizační struktura spíše překáží, než pomáhá.*

To byla poslední otázka, děkuji Vám za vyplnění a přeji příjemný den.