

UNIVERZITA KARLOVA

Husitská teologická fakulta



Time management v sociální práci

Time Management in Social Work

Diplomová práce

Vedoucí práce

PhDr. Monika Nová Ph.D.

Autor práce

Bc. Štěpánka Holoubková

Praha 2018

Poděkování

Děkuji touto cestou paní doktorce PhDr. Monice Nové Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a její trpělivost. Také děkuji panu Ing. Tomáši Merlíčkovi za neutuchající podporu a korekturu diplomové práce. Rovněž děkuji všem probandům, kteří mi ochotně věnovali čas a byli vstřícní při získání potřebných informací a podkladů.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou diplomovou práci na téma „Time management v sociální práci“ vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 18. 6. 2018

Štěpánka Holoubková

Anotace

Diplomová práce pojednává o problematice time managementu v sociální práci. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy a témata. Pozornost je věnována charakteristice sociální práce a jejím základním atributům, včetně náplně práce sociálního pracovníka. Přiblížen je time management, vybrané techniky time managementu a jeho přínos pro efektivitu práce, včetně oblasti sociální práce. Zmíněny jsou problematické aspekty využívání time managementu v sociální práci, ale i jeho význam pro sociální práci, zejména s ohledem na prevenci syndromu vyhoření. V praktické části je popsán realizovaný kvalitativní výzkum, jehož cílem bylo zjistit, jaký je přístup sociálních pracovníků k time managementu a jak může využívání time managementu usnadnit a zefektivnit práci sociálních pracovníků. Výzkumný soubor tvořilo 7 probandů věnujících se sociální práci, s nimiž byly vedeny polostrukturované rozhovory. Získaná data byla analyzována pomocí zakotvené teorie. Součástí práce je i doporučení pro praxi sociální práce.

Klíčová slova

Sociální práce, sociální pracovník, klient, syndrom vyhoření, čas, delegování, time management.

Annotation

This thesis deals with topic of time management in social work. In theoretical section are the basic terminologies and themes defined. The attention is given to characteristic of social work and its basic attributes including scope of work of social worker. This section also defines time management, its techniques and benefits for efficiency of working including field of social work. The complicated aspects of availing of time management in social work are described as well as its importance in social work especially with respect to burn out syndrome. In practical section is described used quantitative research whose objective was to find out, what is the position of social worker on the topic of time management and how the time management can simplify and make more efficient daily work of social workers. Research has been made based on the 7 probands working in social work and with whom semi-structured interviews were conducted. Acquired data from interview was analyzed using grounded theory. Part of theoretical section is recommendation how to use time management in social work

Key words

Social work, social worker, client, burnout syndrome, time, delegation, time management.

Obsah

Seznam zkratk	8
Seznam tabulek	9
Seznam obrázků	9
ÚVOD	10
1 CHARAKTERISTIKA SOCIÁLNÍ PRÁCE	11
1.1 Vymezení sociální práce	11
1.2 Základní atributy sociální práce.....	14
1.3 Náplň práce sociálních pracovníků	17
2 PROBLEMATIKA TIME MANAGEMENTU	21
2.1 Definice time managementu a jeho historický vývoj	21
2.2 Plánování a řízení času	25
2.3 Techniky time managementu.....	29
3 VYUŽITÍ TIME MANAGEMENTU V SOCIÁLNÍ PRÁCI	34
3.1 Význam využití time managementu v sociální práci.....	34
3.2 Problematické aspekty time managementu v sociální práci	37
3.3 Time management v práci sociálního pracovníka	39
4 POPIS VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	42
4.1 Výzkumný problém, cíl výzkumu a výzkumné otázky	42
4.2 Metodologie výzkumu	42
4.3 Charakteristika výzkumného souboru	46
4.4 Výsledky výzkumu	47
4.4.1 Otevřené kódování	47
4.4.2 Axiální kódování.....	57
4.4.3 Selektivní kódování	60
5 DISKUSE	62
5.1 Doporučení pro praxi sociální práce	70
ZÁVĚR	72

Seznam použité literatury	75
Seznam příloh.....	79
Příloha A: Eisenhowerovo pravidlo	80
Příloha B: Schéma polostrukturovaného rozhovoru	81
Příloha C: Rozhovor s probandkou P1	83
Abstrakt	90
Abstract.....	92

Seznam zkratek

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
kol.	kolektiv
MPSV	ministerstvo práce a sociálních věcí
např.	například
OSPOD	orgán sociálně-právní ochrany dětí
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
P	proband
resp.	respektive
tj.	to je
TM	time management
tzv.	takzvaný, takzvaně
VO	výzkumná otázka

Seznam tabulek

Tab. č. 1 Charakteristika výzkumného souboru, str. 46

Tab. č. 2 Kategorie č. 1 Balancování mezi klienty a byrokracií, str. 48

Tab. č. 3 Kategorie č. 2 Time management v sociální práci, str. 51

Seznam obrázků

Obr. č. 1 Axiální kódování, str. 58

Obr. č. 2 Schéma vytvořené teorie, str. 60

ÚVOD

Zatímco sociální práce bývá považována za poslání či umění, time management představuje v teoretické rovině poměrně jednoduchý návod, jak realizovat dílčí pracovní úkony. Věnovat se sociální práci znamená po dlouhou dobu studovat zvolený obor. Dále v praxi získávat potřebné zkušenosti, ale mít i potřebné dovednosti a schopnosti, jakými jsou empatie, soucit s ostatními, zájem o druhé lidi a potřeba pomáhat. Naopak time management může začít užívat jedinec po přečtení brožury pro laiky, k jeho dodržování je následně nutná určitá sebedisciplina.

V diplomové práci jsou tyto dva zdánlivě neslučitelné fenomény spojeny v jeden celek. Cílem práce je analyzovat možnosti využití time managementu v sociální práci, se zřetelem k identifikaci faktorů, které užití time managementu v sociální práci brání, případně toto užití usnadňují.

Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části je nejprve stručně charakterizována sociální práce, její základní atributy a popsána je též náplň práce sociálního pracovníka. Dále je přiblížena problematika time managementu a zkoumány jsou možnosti využití time managementu v sociální práci. K sumarizaci teoretických východisek jsou užity české i zahraniční zdroje, ovšem s minimálním využitím výzkumných prací, neboť tomuto tématu dosud nebyla v odborné literatuře věnována pozornost. Diplomová práce tak podává jedinečný vhled do dosud neprobádané problematiky, což byl ostatně také hlavní motiv k volbě daného tématu. To bylo podpořeno zjištěním, že mnoho sociálních pracovníků je nespokojeno se současným stavem sociální práce, která se vyznačuje přemírou byrokracie. Jak bude v práci blíže popsáno, time management může být prostředkem, jak zmenšit tuto nespokojenost sociálních pracovníků, a to získáním více prostoru pro přímou práci s klienty či k vlastnímu odpočinku a načerpání potřebných sil.

V praktické části je popsán realizovaný kvalitativní výzkum, jehož cílem bylo zjistit, jaký je přístup sociálních pracovníků k time managementu a jak může využívání time managementu usnadnit a zefektivnit práci sociálních pracovníků. Výzkumný soubor tvořilo sedm probandů působících v sociální práci, s nimiž byly vedeny polostrukturované rozhovory. K analýze dat byla užita zakotvená teorie.

V diskusi jsou zjištěné výsledky komparovány s teoretickými východisky a součástí práce je i doporučení pro praxi.

1 CHARAKTERISTIKA SOCIÁLNÍ PRÁCE

První kapitola diplomové práce je věnována tématu sociální práce. Nejprve je podána definice sociální práce a uvedeny jsou její hlavní znaky. Blíže jsou specifikována hlavní paradigmaty sociální práce a stručně je nastíněn vývoj sociální práce, se zřetelem k jejímu současnému propojení s dalšími obory. V závěru kapitoly je pojednáno o náplni sociální práce, přičemž pozornost je věnována také kompetencím, kterými by měl být sociální pracovník vybaven, aby dokázal poskytnout optimální pomoc různým typům klientů a také aby byl schopen reagovat na zvyšující se nároky kladené na sociální práci.

1.1 Vymezení sociální práce

Sociální práce je podle Mezinárodní federace sociálních pracovníků *„na praxi založená profese a akademická disciplína, která podporuje sociální změny a rozvoj, společenskou soudržnost a která posiluje a osvobozuje lidi. Klíčové pro sociální práci jsou sociální spravedlnost, dodržování lidských práv, kolektivní odpovědnost a respekt k odlišnostem...sociální práce se zabývá lidmi a způsoby řešení životních nesnází...usiluje o zlepšení osobní pohody.“*¹

Výše uvedenou definici lze považovat za poměrně komplexní vymezení sociální práce. Je možné si v ní povšimnout důrazu kladeného jak na posílení pohody a kompetencí jedince, jeho společenského uplatnění včetně sociálního začlenění, ale též důrazu na solidaritu ve společnosti.

Při pozastavení se u uvedeného „osvobození“ lidí lze tento termín chápat jako posílení autonomie jedince. Jak vysvětluje Malík Holasová, v sociální práci je na člověka nahlíženo jako na autonomní bytost, zodpovědnou za vlastní život. Sociální práce se zaměřuje na začlenění a integraci jedince do společnosti, přičemž se často jedná o jedince sociálně vyloučeného. Nezbytnou podmínkou sociální práce je respektování potřeb klienta i společnosti.²

¹ IFWS, 2014, in ZEMANOVÁ, Vanda a Martin DOLEJŠ. *Životní spokojenost, sebehodnocení a výskyt rizikového chování u klientů nízkoprahových zařízení pro děti a mládež*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015, s. 70.

² MALÍK HOLASOVÁ, Věra. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada, 2014, s. 52.

K základním hodnotám sociální práce patří podle Hrozenské a Dvořáčkové tělesná citlivost, zdraví, učení, svoboda, autonomie, kontrola, kulturní přiměřenost, sociální spravedlnost apod. Poslání sociální práce je podle autorky odvozeno od hodnotové orientace společnosti, přičemž v centru pozornosti sociální práce stojí zejména právo klienta na svobodné rozhodování, zachování důvěrnosti a informací, dodržování profesionální identity a respekt vůči klientovi.³

Z tohoto krátkého výčtu charakteristik sociální práce je zřejmé, že se jedná o obor s širokým polem působnosti. Vždy byli ve společnosti lidé, kteří potřebovali pomoc druhých osob při zajištění důstojného života, včetně saturace významných životních potřeb. Sociální práce však není pouze teoretickou disciplínou, její význam spočívá především v jejím praktickém uplatnění.

Gulová vysvětluje, že sociální práce vždy vycházela z altruismu. Její vývoj v jednotlivých oblastech světa probíhal různou formou. Po staletí ji udržovali jednotlivci i komunity, a to i s využíváním poznatků z jiných oborů, což vedlo k tomu, že je sociální práce s nimi sžitá a mimo jiné z nich čerpá teorii i praxi. Podle autorky se jedná o vědecky fundovanou odbornou disciplínu, která prostřednictvím metod a technik sociální práce zajišťuje péči o potřebné, a to na profesionální úrovni. Služby, které jsou klientovi poskytovány, by vždy měly vést k aktivizaci klienta, s cílem pomoci mu tak, aby si nadále byl schopen pomáhat sám. Pro její aplikaci v praxi je důležitá spolupráce s dalšími obory, k nimž patří zejména psychologie, sociologie, nověji speciální pedagogika, andragogika atd.⁴

Reamer se zabývá tím, jaký je vztah sociální práce s těmito obory. I přes jejich blízkost v některých oblastech se podle autora sociální práce vyznačuje specifikem, který představuje zaměřenost na sociální spravedlnost a rovnost. Již od svého počátku se sociální práce soustředila právě na tato témata, včetně hledání toho, jaká práva by měl jedinec mít ve společnosti.⁵

³ HROZENSKÁ, Martina a DAGMAR DVOŘÁČKOVÁ. *Sociální péče o seniory*. Praha: Grada, 2013, s. 115.

⁴ GULOVÁ, Lenka. *Sociální práce: pro pedagogické obory*. Praha: Grada, 2011, s. 14-15.

⁵ REAMER, Frederick G. *Social Work Values and Ethics*. 4th ed. New York: Columbia University Press, 2013, s. 5.

Sociální práce je oborem dynamickým. Uplatnění sociálních pracovníků v praxi stále narůstá, což je dáno i rozšiřující se nabídkou pomoci – sociální pracovníci mohou působit v oblasti zdravotnictví, sociálních služeb, neziskových organizací, a to i s mezinárodní účastí. Někteří sociální pracovníci se zaměřují spíše na mikroúroveň, klienty jsou jednotlivci, případně rodiny. V případě makroúrovně dochází ke spolupráci sociálního pracovníka s dalšími organizacemi, komunitami apod., přičemž je mimo jiné sledována i sociální změna na této makroúrovni. Platí však také, že to nejsou pouze klienti, u nichž je možné sledovat určitý osobní růst. Totéž platí i pro samotné sociální pracovníky, kteří prostřednictvím sociální práce více poznávají sami sebe, zcela nutně musí v sociální práci reflektovat i svoji osobní účast a působení sociální práce na vlastní osobnost. Sociální pracovník musí sledovat především zájem klienta, k čemuž je nutné průběžně vyhodnocovat, jaké potřeby sociální pracovník vlastně uspokojuje – zda klientovy, nebo spíše své vlastní. I když je sociální práce o pomoci potřebným, sociální pracovník není sluhou klienta – je průvodcem v jeho obtížné životní situaci, přičemž na rozdíl od klienta disponuje značnou mocí.⁶

Problematika moci je specifickým tématem sociální práce. I když je na sociálního pracovníka pohlíženo jako na někoho, kdo pomáhá, pravdou je, že jeho role je významná, a to např. z hlediska životní situace klienta. Zatímco klient je do značné míry bezmocný, sociální pracovník je tím, kdo má často velkou moc změnit život klienta. Podle Elichové by tato moc neměla být nikdy zneužita. Na klienta by měl sociální pracovník nahlížet nikoliv jako na někoho, kdo je vůči pracovníkovi v podřízené roli, ale spíše jako na cenného spolupracovníka. Klientovi je předáváno právo rozhodovat a ovlivňovat průběh poskytované pomoci i činnost sociální služby. Klient tedy musí mít podle autorky moc, nicméně „*právo spolurozhodovat a moc spoluřešit se vždy děje pod kontrolou sociálního pracovníka.*“⁷

Malík Holasová upozorňuje na skutečnost, že nelze v sociální práci sledovat zájmy klienta na úkor zájmů společnosti, jejích norem a hodnot. V případě sociálních pracovníků je tak dle téhož zdroje nutné uvažovat o tzv. dvojitém mandátu, kdy se sociální práce stává

⁶ RITTER, Jessica A. and Halaevalu F. Ofahengaue VAKALAH. *101 Careers in Social Work*. 2nd ed. New York: Springer, 2015, s. 15.

⁷ ELICHOVÁ, Markéta. *Sociální práce: aktuální otázky*. Praha: Grada, 2017, s. 46.

nejen pomocí, ale i kontrolou. To lze sledovat např. v případě sociální práce s rodinou, při níž je sice zapotřebí pomáhat celé rodině, přednostně však musí být hájena práva dítěte.⁸

1.2 Základní atributy sociální práce

Navrátil vysvětluje, že poslání a cíle sociální práce nelze snadno určit, neboť se proměňovaly v čase a daný proces stále probíhá v závislosti na proměně teoretického, společenského i kulturního kontextu. I přesto lze podle autora v rámci sociální práce identifikovat významná paradigmatata, která určují směr jejího zaměření, ale i samotný charakter sociální práce. To ovšem v praxi neznamená, že je možné postupovat mechanicky. Vždy je nutné zohledňovat životní situaci klienta, průběžně ji vyhodnocovat a v závislosti na tomto vyhodnocení případně i sociální práci modifikovat. Podle autora byla v průběhu 20. století formována tři hlavní paradigmatata sociální práce, která jsou následující:

- **sociální práce jako terapeutická pomoc:** za hlavní faktor sociálního fungování klienta je považováno jeho duševní zdraví a psychická pohoda. Sociální práce je z hlediska tohoto paradigmatu terapeutickou intervencí, jejímž cílem je pomoci klientovi (kterým však může být i komunita) zvýšit jeho psychosociální pohodu. Důraz je kladen zejména na komunikaci a budování vztahu;
- **sociální práce jako reforma společenského prostředí:** jedná se o tzv. reformní paradigma. Sociální práce se zaměřuje na zmocňování jednotlivců i skupin, klade si za cíl jejich větší účast na společenském životě;
- **sociální práce jako sociálně-právní pomoc:** jedná se o poradenské paradigma. Klient je schopen sociálně fungovat, pokud dokáže zvládat své problémy, ale též má-li přístup k potřebným zdrojům (službám, informacím apod.). Jak autor vysvětluje, toto paradigma je úzce spojeno se sociálními službami. Cílem není pouze naplňovat individuální potřeby klientů, ale též zlepšovat systém sociální pomoci tak, aby nabízené služby co nejvíce odpovídaly potřebám občanů.⁹

V praxi často dochází ke kombinaci dílčích modelů nebo k tvorbě nových. Jeden z nejnovějších přístupů v sociální práci představuje tzv. multisystémový přístup, který není

⁸ MALÍK HOLASOVÁ, Věra. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada, 2014, s. 35.

⁹ NAVRÁTIL, Pavel. Vybrané teorie sociální práce. In MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Základy sociální práce*. Praha: Portál, 2001, s. 184-188.

ani modelem či novou teorií, ani metodou sociální práce, ale spíše návodem, jak pracovat s určitými klienty. Jedná se o koncept holistický, který vychází z empirických důkazů. V rámci multisystémového přístupu jsou kladeny značné nároky na sociálního pracovníka. Je od něj očekáváno, že bude vybaven velkým souborem rozličných odborných poznatků, z nichž bude čerpat při posuzování situace každého klienta a v závislosti na jeho potřebách následně zvolí neoptimálnější formu pomoci. Znalosti, které by sociálnímu pracovníkovi neměly chybět, se týkají nejen sociální práce, ale též např. sociální politiky, problematiky sociálního státu apod. V tomto přístupu je zohledňována ekologická perspektiva (na jedince je nahlíženo z hlediska jeho účasti v různých systémech, sledována je interakce mezi nimi atd.), sociální konstruktivismus (pozornost je věnována tomu, jak se vnější prostředí odráží v subjektivní interpretaci světa jedincem, přičemž je zohledňována i funkce jazyka, resp. jeho odlišné užívání různými sociálními skupinami apod.), biopsychosociální perspektiva (sociální pracovník se nezaměřuje pouze na sociální potřeby klienta, ale i na jeho potřeby biologické a psychologické), empowerment (vlastní bezmoc by měl klient s využitím pomoci sociálního pracovníka později zvládat sám, dochází k zplnomocňování či zkompetentňování klienta, skupiny), možnost volby (sociální pracovník klientovi pouze nabízí možná řešení, je však na klientovi, jak se v určité situaci rozhodne, jakou pomoc využije apod.), užívány jsou různé teorie a metody, a to nejen z oblasti sociální práce, ale též např. ze zdravotnictví.¹⁰

Co se týče historie sociální práce, původně byla pojímána výlučně jako pomoc osobám v hmotné nouzi, teprve později se oblast jejího působení rozšířila i na oblast psychickou či výchovnou. Sociální práce se stala pokračovatelkou péče o chudé (původně byla tato forma pomoci doménou charity). Neformální pomoc vedla postupně ke vzniku sociálních institucí a vytvoření samostatné profese sociálního pracovníka. To s sebou přineslo i nutnost tvorby speciální odborné přípravy pro budoucí sociální pracovníky (odborné střední školy, vysoké školy), v neposlední řadě také umožnila rozvoj sociální práce v oblasti vědy a výzkumu.¹¹

I přes nejednotu v pojímání toho, co je to sociální práce, jakým směrem by se měla ubírat apod., lze však vymezit hlavní principy sociální práce, které představují strategie

¹⁰ KUZNÍKOVÁ, Iva. *Sociální práce ve zdravotnictví*. Praha: Grada, 2011, s. 32-34.

¹¹ LEVICKÁ, Jana. *Sociální práce I*. Trnava: Oliva, 2007, s. 18.

sociální práce na makroúrovni a které by zároveň měly být v souladu s tím, jaké konkrétní praktické intervence následně sociální pracovníci realizují. Na makroúrovni je tedy sledován cíl zlepšení životních podmínek člověka prostřednictvím sociálních reforem, sociální spravedlnosti a rovnosti. Tyto dlouhodobé cíle a ideály jsou také zohledněny např. v etickém kodexu Národní asociaci sociálních pracovníků (NASW) či ve standardech Rady pro vzdělávání v sociální práci (CSWE).¹²

Co je tedy předmětem sociální práce? Vorlíček, Adam a Pospíšilová spojují předmět sociální práce s člověkem ohroženým, který se dostal do nepříznivé životní situace, a to jak vlastním zaviněním, tak i bez vlastního přičinění. Sociální práce si všímá takového jedince i ve spojitosti s prostředím v němž žije, včetně blízkého sociálního okolí. Autoři zdůrazňují, že charakter sociální práce je výrazně individuální – u každého klienta musí sociální pracovník uvažovat o různých alternativách řešení jeho situace, je nutné též zohlednit hranice možností pomoci. Předmět sociální práce je dle téhož zdroje blízký i jiným oborům, avšak přístup k němu se liší. Zatímco např. sociologie zkoumá problémy společenských skupin a systémů, sociální práce se specializuje na pomoc konkrétnímu člověku, případně se zaměřuje na sociální problém ohrožené skupiny. Zaměřenost sociálního pracovníka na jedince v jeho situaci je blízká psychologii, avšak ta se, podobně jako např. medicína či ošetrovatelství, orientuje jen na určitou oblast entity jedince – lékař se zabývá tělem pacienta, psycholog jeho duší, sociální pracovník poskytuje komplexní praktickou pomoc jedinci či skupině. Platí ovšem, že i sociální pracovník nemůže klientovi pomoci zcela ve všem. Důležité je navázání spolupráce s těmi organizacemi či institucemi, které člověku nebo skupině osob mohou v konkrétní situaci nabídnout optimální pomoc.¹³

Navrátil vysvětluje, že navázání spolupráce s jinými subjekty závisí na tom, jaké paradigma sociální pracovník vyznává. Toto paradigma však má také vliv na znalosti, kterými by měl být sociální pracovník vybaven. V případě terapeutického modelu jsou tak

¹² HEPWORTH, D. H. (Ed.). *Direct Social Work Practice: Theory and Skills*. 8th ed. Belmont: Brooks/Cole, 2010, p. 411.

¹³ VORLÍČEK, Jiří, ADAM, Zdeněk a Yvona POSPÍŠILOVÁ. *Paliativní medicína*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 485-486.

významné znalosti psychologické, v reformním sociologické a právní, v poradenském lze ke všem již uvedeným oblastem připadat i pedagogiku.¹⁴

Za pozornost stojí názor Elichové, že v českém prostředí je sociální práce ztotožňována zejména s působením sociálních služeb. To ovšem vede podle autorky k nízkému respektu jak sociální práce, tak i profese sociálního pracovníka. Veřejnost se často mylně domnívá, že v sociálních službách mohou profesně působit lidé různého zaměření (psychologové, pečovatelé, manažeři volného času apod.) a že tedy není nutné mít k dispozici dostatečné množství erudovaných sociálních pracovníků. Další mýtus, s nímž se můžeme podle autorky často setkat u české veřejnosti, se týká ztotožňování sociální práce s administrativní činností prováděnou v institucích zaměřených na poskytování sociální pomoci ve smyslu např. peněžních dávek.¹⁵

Do určité míry však toto zaměňování činnosti sociálních pracovníků s činností zástupců jiných profesních skupin není zcela odtržené od reality. Podle Levické nelze opomíjet provázanost sociální práce se sociální politikou, kterou lze chápat jako koncepční a dlouhodobou péči o občany státu, která vychází zejména z legislativního vymezení. Sociální politika je podle autorky „*soubor praktických opatření v oblasti zaměstnanosti, sociálního zabezpečení, důchodového a nemocenského zabezpečení, sociální pomoci atd. určených té skupině obyvatelstva, která si základní podmínky pro svůj každodenní život nemůže zabezpečovat na základě vlastních příjmů.*“ Dle téhož zdroje tak sociální politika vytváří konkrétní možnosti a formy pomoci, které se v praxi realizují právě prostřednictvím sociální práce.¹⁶

1.3 Náplň práce sociálních pracovníků

Sociální pracovník je podle Kuzníkové profesionál, který „*řeší sociální problémy, zprostředkovává pomoc při řešení těchto problémů a snaží se zabránit jejich vzniku nebo vyhrocení.*“¹⁷

¹⁴ NAVRÁTIL, Pavel. Vybrané teorie sociální práce. In MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Základy sociální práce*. Praha: Portál, 2001, s. 192.

¹⁵ ELICHOVÁ, Markéta. *Sociální práce: aktuální otázky*. Praha: Grada, 2017, s. 11.

¹⁶ LEVICKÁ, Jana. *Sociální práce I*. Trnava: Oliva, 2007, s. 49.

¹⁷ KUZNÍKOVÁ, Iva. *Sociální práce ve zdravotnictví*. Praha: Grada, 2011, s. 18.

Podle Elichové však v praxi neexistuje jeden typ sociálního pracovníka. Nejen že se každý sociální pracovník vyznačuje svojí jedinečnou osobností, ale dle toho, jak přistupuje k hodnotám sociální práce, můžeme podle autorky rozdělit sociální pracovníky do čtyř pomyslných skupin. První představuje sociální pracovník angažovaný, který do realizace sociální práce vkládá i své vlastní hodnoty, a to ve prospěch klienta. Sociální pracovník může být též radikální, který usiluje především o sociální změnu. Byrokratický sociální pracovník je takový, který striktně odlišuje své osobní hodnoty od hodnot profesních či hodnot zaměstnavatele. Poslední kategorii reprezentují profesionální sociální pracovníci, kteří jsou schopni samostatné práce, mají potřebné vzdělání v sociální práci, řídí se etickým kodexem a svoji identitu zakládají z velké části na tom, že jsou sociálními pracovníky.¹⁸

Lze se domnívat, že tento poslední typ, tj. profesionální sociální pracovník, dokáže nejlépe a nejsnáze naplňovat požadavky kladené na sociální práci. Je možné si povšimnout také zdůraznění etičnosti jednání sociálního pracovníka. Jak uvádí Vrtišková, etický kodex byl v českém prostředí přijat v roce 1995 a je v něm obsaženo, jak by měl sociální pracovník vhodně profesně jednat. K hlavním zásadám patří podle autorky respektování svobodného rozhodování klientů a respektování důvěrnosti sdělených informací. Tím, že sociální pracovník respektuje klienta i jeho práva (např. na soukromí), dochází k oslabení asymetrie vzájemného vztahu, což má mimo jiné pozitivní dopad na komunikaci sociálního pracovníka s klientem.¹⁹

V sociálních službách je náplň práce sociálního pracovníka velmi rozmanitá. Pochopitelně vždy záleží na tom, v jaké sociální službě jedinec působí. V obecné rovině se dle MPSV dělí sociální služby do tří hlavních kategorií, a to z hlediska formy pomoci, kterou zajišťují. Rozlišováno je sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence. Sociální poradenství se dělí na základní, které musí poskytovat každá sociální služba a dále na odborné, které je poskytováno v občanských poradnách, manželských poradnách, v poradnách pro oběti trestných činů a domácího násilí atd. Mezi služby sociální péče patří např. osobní asistence, pečovatelská služba, podpora samostatného bydlení, denní a týdenní stacionáře, domovy pro seniory atd. Ke službám sociální prevence je řazena např.

¹⁸ ELICHOVÁ, Markéta. *Sociální práce: aktuální otázky*. Praha: Grada, 2017, s. 46.

¹⁹ VRTIŠKOVÁ, Marie. *Teorie a metody sociální práce*. Brno: Tribun EU, 2009, s. 109.

raná péče, krizová pomoc či azylové domy. Cílem sociálních služeb je zachování co nejvyšší kvality a důstojnosti života jedince či určité skupiny.²⁰

Podle Mahrové sociální pracovník působící v určité konkrétní sociální službě může provádět např. depistáž, věnovat se terénní sociální práci, řešit sociálně-právní i sociálně-zdravotní problémy klientů, provádět poradenství a diagnostiku. Věnuje se též výchovné a psychologické činnosti, může zastupovat klienty při jednání na úřadech a soudech. Pracuje nejen s klientem, ale často i s jeho rodinou, či jinými blízkými osobami, spolupracuje s dalšími odborníky atd.²¹

Při užití jiného hlediska lze náplň práce sociálního pracovníka popsat z hlediska oblasti profesionální role či kompetence, na které by podle Elichové měl vždy být kladen důraz v rámci vzdělávání sociálních pracovníků. Autorka uvádí, že za klíčové lze považovat zejména šest schopností či dovedností, které jsou následující:

- **schopnost rozvíjet účinnou komunikaci:** jedná se dle téhož zdroje o nejdůležitější kompetenci sociálního pracovníka, na kterou navazují kompetence další;
- **schopnost orientovat se a plánovat postup:** aby toho byl sociální pracovník schopen, musí být dostatečně obeznámen s potřebami a zdroji klienta. Je třeba také stanovit rizika řešení, o nichž klient uvažuje. Nezbytné je i vymezení hranic spolupráce mezi klientem a sociálním pracovníkem;
- **podpora a pomoc k soběstačnosti:** v tomto případě se dle autorky jedná o kompetenci vztahující se především k novodobé sociální práci. Již nestačí, aby sociální pracovník pomáhal klientovi, soustředil se na něj a rozvíjel s ním profesní vztah – optimálnost pomoci závisí z velké míry na tom, jak je sociální pracovník schopen získávat informace z jiných zdrojů a zda umí jednat s dalšími odborníky. Je důležité, aby byl dostatečně obeznámen se sítí sociálních služeb či jiných organizací a dle potřeb klienta i jeho situace navrhoval takovou formu pomoci, při níž klient využívá odbornou pomoc i mimo danou sociální službu. Autorka doplňuje, že tato kompetence se rozvíjí především v praxi, nelze si ji dostatečně osvojit v rámci studia;

²⁰ MPSV. Sociální služby. *Sociální práce a sociální služby*. [online].

²¹ MAHROVÁ, Gabriela a Martina VENGLÁŘOVÁ. *Sociální práce s lidmi s duševním onemocněním*. Praha: Grada, 2008, s. 121.

- **kompetence přispívat k práci organizace:** s touto kompetencí je spojeno i utváření profesní identity sociálního pracovníka a také fungování kultury organizace;
- **kompetence odborně růst:** i tato kompetence je dle téhož zdroje zejména v posledních letech velmi významná. Sociální pracovník se musí neustále vzdělávat, zároveň by měl věnovat pozornost i určitému profesnímu růstu a porozumění vlastní osobě. Jak autorka uvádí, tento požadavek je zakotven i v zákoně o sociálních službách, což je dáno skutečností, že je sociální práce oborem dynamicky se rozvíjejícím.²²

I když je sociální pracovník dostatečně vybaven těmito, ale i jinými kompetencemi, nemusí ještě nutně skutečně klientovi pomoci. Aby jeho intervence byly účinné, je podle Levické nezbytné nabízet tuto pomoc tak, aby ji klient mohl přijmout. Jednou z hlavních náplní práce sociálního pracovníka je podle autorky poskytování sociální opory, která však může mít nejen vliv pozitivní, ale též dopad negativní. Pokud klient oporu očekává a je-li mu opora poskytnuta v souladu s tímto očekáváním, má pomoc sociálního pracovníka na klienta příznivý dopad. Mohou však nastávat i případy, kdy sociální pracovník spíše svojí činností klienta obtěžuje a nedochází k potřebnému zmocňování. Podle autorky se jedná zejména o situace, kdy je klientovi poskytována pomoc, o kterou si nežádal, a ani si ji nepřeje, případně tato pomoc může být poskytována nevhodným způsobem. Třetí častou situací je nabízení sociální opory, která ovšem nedostatečně saturuje potřeby klienta.²³

Při shrnutí výše uvedených poznatků v této kapitole lze tedy konstatovat, že realizace sociální práce klade na pracovníka značné nároky, které jsou spojeny nejen s požadavky na optimální vzdělávání, a to vzdělávání celoživotní, nicméně velmi důležité jsou i osobnostní charakteristiky jedince. Patrně nejdůležitějším nástrojem, který sociální pracovník užívá, je právě jeho osobnost, kompetence, vůle klientovi pomáhat, schopnost reflektovat význam a obsah vlastních odborných intervencí apod. Time management, o kterém je více pojednáno v následujících kapitolách, pak může pomoci v efektivitě sociální práce, ovšem za předpokladu, že je sociální pracovník s touto problematikou obeznámen a umí jeho techniky a metody vhodně užívat.

²² ELICHOVÁ, Markéta. *Sociální práce: aktuální otázky*. Praha: Grada, 2017, s. 68.

²³ LEVICKÁ, Jana. *Sociální práce I*. Trnava: Oliva, 2007, s. 151.

2 PROBLEMATIKA TIME MANAGEMENTU

Druhá kapitola se zabývá tématem time managementu. Podána je definice daného jevu a stručně charakterizován jeho vývoj, tedy rozvoj time managementu a jeho technik v dílčích fázích, které jsou označovány jako generace. Dále je pojednáno o možnostech a významu plánování a řízení času, závěr kapitoly je věnován popisu vybraných technik time managementu.

2.1 Definice time managementu a jeho historický vývoj

Time management představuje plánování či efektivní řízení času. Schopnost efektivně využívat svůj čas patří k tzv. měkkým dovednostem (soft skills) a představuje základní princip pro spokojený život.²⁴ Winstanley vymezuje time management jako přebírání kontroly nad tím, jak jedinec tráví svůj čas, přičemž podmínkou k tomuto jednání je i schopnost činit vhodná rozhodnutí, jak čas, který má jedinec k dispozici, vhodně využívat. V praxi to podle autora znamená neplýtvat časem na záležitostech, které nejsou důležité či jsou irelevantní vůči prioritním cílům jedince. Namísto toho je pozornost zaměřena na to, co je – a to zejména v pracovní oblasti – pro jedince důležité. S tím se pojí i požadavek na efektivní práci, realizovanou v klidu, bez úzkosti či paniky.²⁵

Jedno z nejvýstižnějších vymezení time managementu podává patrně Van Eerde, podle kterého je time management založen na dvou základních krocích, kterými jsou zvýšené povědomí o cílech, kterých chce člověk dosáhnout a následně plánování času s ohledem na dosažení těchto cílů. Nejprve si jedinec musí ujasnit, které z cílů jsou pro něj prioritou. Další postup spočívá v plánování toho, jak daných cílů dosáhnout. Průběžně probíhá monitorování času, který je daným činností věnován. Tím však podle autora není obsah pojmu zcela naplněn, v time managementu nejde pouze o strukturování času. Nezbytností je i práce s vlastními emocemi, s cílem snižovat prožívanou tenzi a případné stresové reakce.

²⁴ JÍRA, Stanislav a Veronika HUMLEROVÁ. *Time-management*. České Budějovice: Chance in Nature – Local Action Group, 2013, s. 6.

²⁵ WINSTANLEY, Diana. *Personal Effectiveness: A Guide to Action*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005, s. 29.

V češtině se místo termínu time management užívají i jiné termíny, jako řízení času nebo hospodaření s časem, což je podle Brodského paradoxem, neboť čas je entitou nehmotnou, neuchopitelnou, čas tedy nelze řídit. Jedinec jej však má určitým způsobem k dispozici, co tedy možné je, je efektivní využívání času.²⁶

S výše uvedeným tvrzením se lze ztotožnit. Z hlediska charakteristiky času jej může člověk jen stěží řídit. V této práci jsou však pojmy jako plánování a řízení času užívány, neboť jsou termíny ustálenými v odborné terminologii a také vhodně popisují mechanismy time managementu, o kterém je v diplomové práci detailně pojednáváno.

Caunt vysvětluje, proč je zejména v současné době nutné a vhodné svůj čas efektivně plánovat a řídit, přičemž hovoří-li se o time managementu, většinou se jedná o plánování času v rámci pracovního procesu. Jak autor vysvětluje, pracovní prostředí se v posledních letech vyznačuje neustále rostoucím tlakem, díky čemuž jsou lidé nuceni vyvíjet více úsilí k dosažení cíle, i když zdroje, které mají k dispozici, jsou dle téhož zdroje stále omezenější. Podpora, která se pracovníkovi dostává, je taktéž stále menší. V mnoha pracovních oborech pracovníci nemají zázemí, které bylo běžné v minulosti, tj. současní pracovníci velkou část potřebné administrativy vykonávají sami, zatímco dříve k tomu bylo možné využít osobu k této činnosti určenou. Podle autora „*stále častěji se setkáváme s přímými telefonními linkami, samostatnými osobními počítači, komunikací prostřednictvím elektronické pošty a soběstačnými profesionály zodpovědnými za vlastní osobní organizaci.*“ Autor označuje současnou dobu za „*věk informací*“, který s sebou přináší ovšem i nutnost tyto informace zpracovávat a vhodně s nimi nakládat, což je vše náročné na čas. Lidé však nejsou pouze pracovníky, mají i svůj osobní život a volný čas, který chtějí smysluplně trávit, případně dostát svým závazkům a povinnostem plynoucích z dalších životních rolí, jako je rodič, partner, dítě. Z tohoto důvodu je tedy podle autora přímo nutností organizovat si svůj život, a to co nejefektivněji, aby bylo též možné podávat výsledky, které jsou po jedinci požadovány.²⁷

I když je plánování času spojeno především s pracovní oblastí, neznamená to, že jedinec nemá nebo nemůže plánovat i svůj osobní čas. Lojda vysvětluje, že i pro jedince, které práce baví a kterým se daří svůj pracovní život dobře organizovat, plnit vytyčené úkoly

²⁶ BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, s. 11.

²⁷ CAUNT, John. *Time management: jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 1.

apod., je nezbytné zabývat se svým volným časem a řídit svoji práci tak, aby umožňovala ve volném čase odpočinek. Celodenní práce může mít na člověka velmi negativní dopad, a to jak v rovině duševní pohody, tak i v oblasti fyzického zdraví. Autor upozorňuje na mýtus, který je stále mezi lidmi udržován a podporován: je zdůrazňována premisa, že se fyzická a duševní činnost doplňují. Lidé tedy ve snaze dosáhnout určité harmonie po skončení duševní práce navštíví např. fitness centrum, aby kompenzovali činnost jednostrannou, duševní, činností doplňující, fyzickou, nebo naopak lidé, kteří pracují manuálně, ve svém volném čase čtou knihy, pracují u počítače apod. To, co však skutečně provádějí, je zatěžování organismu. Autor zdůrazňuje, že po každé náročné práci, bez ohledu na to, jakého je charakteru, je nutné si odpočinout.²⁸ Time management by tedy měl být i cestou k odpočinku.

Prvním autorem, který začal termín užívat, byl Ross Weber v roce 1972, který napsal knihu *Time and Management*, k dalším patřili R. Januz a především Stephen R. Covey, který napsal v roce 1994 úspěšnou knihu *First Things First*. Knih a teoretiků time managementu dnes existuje velké množství, přičemž koncepce týkající se time managementu lze rozdělit dle jejich postupného vývoje do následujících pěti vln nebo generací:

- **první generace time managementu:** první doporučení, které koncepce time managementu přinesla, se týkalo přesouvání myšlenek na papír, přičemž zápis určitého aktu znamenal označení nesplněného úkolu. Prioritou bylo vytvořit si seznam toho, co je zapotřebí vykonat, čímž dochází k eliminaci stresu vyplývajícího z přemýšlení o tom, *co* je nutné učinit, jaké povinnosti měl jedinec splnit. Nevýhoda spočívá v nezohlednění širších souvislostí, které s realizací úkolů souvisí;
- **druhá generace time managementu:** úkoly, které je nutné realizovat, jsou přiřazeny k časové ose, dochází k hlubším úvahám týkajících se toho, kdy je nutné určité věci udělat. Lidé se učí užívat kalendáře, diáře, otázkou již není *co* udělat, ale též *kdy* to udělat. Tím dochází k tvorbě harmonogramu činností. Lidé tak mohou více předvídat svoji vytíženost v určitých dnech, plnit úkoly v termínech, které jsou od nich očekávány a na jejichž dodržení se dříve domluvili;
- **třetí generace time managementu:** k otázkám *co* a *kdy* dělat přibývá též otázka, *jak* činnost vykonávat. Původní koncept je rozšiřován o pojmy, jakými jsou priorita,

²⁸ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011, s. 40-41.

týmová práce, cíle, hodnoty, delegování apod. Sledovány jsou různé druhy cílů (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé), porovnávána je jejich důležitost, priority jsou rozlišovány i v rámci jednotlivých cílů. To, co však v této koncepci chybí, je lidský přístup – lidé nejsou stroje, ne vždy jednají logicky a předvídatelně. V praxi se tak ukazuje, že tyto postupy a návody jsou sice dobře promyšlené, ale jejich realizace je možná jen u velmi malé skupiny osob, kteří jsou schopni svůj život převést do dílčích plánů (denních, týdenních, ročních), které jsou provázané a propracované;

- **čtvrtá generace time managementu:** teoretici čtvrté generace se vrátili k samotnému základu time managementu, který ovšem zpochybnili – člověk není schopen řídit čas, může však řídit svoji vlastní osobu v čase. Zatímco ve třetí generaci time managementu tak byla pozornost věnována především užívání pomůcek k ovládnutí času, přičemž v centru pozornosti stál čas jako takový, u čtvrté generace dochází k soustředění se na jedince a jeho myšlení. Spokojenost, která může být významnou podmínkou efektivity jeho práce. Důraz je kladen i na sebepoznání, vedení a řízení. Jsou zkoumány přirozené zákonitosti a struktura lidské mysli, je zjišťováno, kam chce jedinec směřovat a co je pro něj opravdu důležité. Teprve na základě důkladného poznání těchto podmínek dochází k přesunu pozornosti na samotný time management.²⁹

V literatuře, ale také v prostředí internetu se lze setkat i s **pátou generací time managementu** – jedním z tvůrců takové koncepce je např. Čech, kouč osobního rozvoje, David Gruber. Patrně však rozvinutí i více generací time managementu, či bádání v této oblasti, nemůže být zárukou toho, že se všichni lidé naučí s časem hospodařit efektivně. Ztotožnit se tak lze s názorem Plamínka, že „*sebeřízení ve své dynamické povaze není pro každého. Jen menší část populace ocení výhody systematického managementu svého života a ještě menší část u systematického sebeřízení vydrží delší dobu.*“³⁰ Bezesporně však má význam zabývat se tímto tématem, osvojit si alespoň dílčí techniky, pochopit princip a smysl plánování času. Více je této problematice věnována pozornost dále v textu.

²⁹ BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, s. 15-17.

³⁰ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství úspěchu*. Praha: Grada, 2010, s. 144.

2.2 Plánování a řízení času

Pokud jedinec nedokáže dobře a efektivně plánovat svůj čas, nezvládá časové nároky spojené s plněním určitých úkolů, dochází ke snižování kvality jeho práce. V praxi dochází k nárůstu jevů, které s nevhodným nebo zcela nedostatečným time managementem souvisejí: jedinec přeceňuje své schopnosti, často pak zjišťuje, že požadovaný úkol si vyžaduje více času, než který mu může věnovat. I když dochází k relativně dobrému plánování činnosti, pokud do ní vstupují nové požadavky, a to požadavky neočekávané, je nutné jim nezdědky vyhovět i na úkor naplánovaných aktivit. V důsledku tedy člověk práci odbyde nebo ji nesplní vůbec. Dochází též k odkládání realizace úkolů, čímž je ovšem narušen dlouhodobější plán činnosti. „*Tím před sebou hrneme větší a větší hromadu práce a dostáváme se do bludného kruhu, jehož výsledkem bývá dodělávání práce v době dovolené nebo svátků.*“ S tím je ovšem spojeno i zanedbávání rodiny, přátel, obchodních partnerů, kteří jsou nespokojeni a chování jedince si interpretují jako nezám o ně ze strany dotyčného. Dochází i ke ztrátě důvěryhodnosti jedince, a to v okamžiku, kdy není schopen plnit termíny, odevzdává práci nehotovou a nekvalitní. Výsledkem všech těchto jevů je přetížení, ztráta elánu a chuti do práce, zájmu o jakoukoliv činnost, narůstá frekvence a intenzita negativních emocí, což jedince mimo jiné vyděluje z okruhu jeho blízkých. K dalším následkům neschopnosti plánovat si svůj čas patří též poruchy spánku či příjmu potravy.³¹

Výše popsané důsledky lze vnímat i jako počínající projevy syndromu vyhoření, jehož riziko vzniku je vysoké jak u manažerů, pro které začaly být koncepce time managementu rozvíjeny především, ale i u pomáhajících pracovníků, tedy i pracovníků sociálních. Syndrom vyhoření je „*stav tělesného, emocionálního a psychického vyčerpání, jehož příčinou jsou nadměrné psychické a emocionální nároky.*“ K příčinám vyhoření patří v současné době především náročná pracovní činnost, požadavky na vysoký, navíc nijak výrazně nekolísající pracovní výkon, při kterém nemá pracovník příliš mnoho možností, jak si odpočinout nebo polevit v pracovním nasazení. Povolení v pracovním tempu bývá nezřídka ze strany nadřízeného sankcionováno a není tedy možné si jej dovolit. Tato skutečnost

³¹ BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera: to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer*. Praha: Computer Press, 2003, s. 7.

se následně projevuje i v prožívání jedince, který se cítí bezmocný vůči tlaku, který je na něj vyvíjen. To se pak stává počátkem vzniku syndromu vyhoření.³²

I když by se tedy mohlo jevit, že je time management požadavkem především pro efektivní práci řídicích pracovníků, z výše uvedeného je zřejmé, že se time management stává určitou nutností všem, kdo chtějí svůj život skutečně žít, tj. naplnit jej vhodně jak prací, tak i odpočinkem a věnováním se činnostem, které jedince těší a úzce souvisejí s jeho hodnotovým systémem. V první kapitole byla sociální práce mimo jiné charakterizována jako pomoc (sociální, terapeutická apod.). Platí však, že má-li být jedinec schopen pomáhat druhým, musí nejprve umět pomoci sám sobě – v naplnění svých potřeb, v zajištění smysluplnosti bytí. Time management tedy již po delší dobu není specializací oblasti řízení lidských zdrojů, ale stává se, či by se měl stávat běžnou součástí každodenního života všech dospělých osob. Naučit se ovšem plánovat svůj čas není pochopitelně snadné, zejména je-li pohlíženo na time management tak, jak je koncipován v jeho čtvrté generaci.

Co je to tedy plánování či řízení času? Jednou z forem plánování a řízení času je delegování pravomocí a úkolů na druhé osoby, tedy prvek, který je podle Bedrnové, Pauknerové a kol. spjat především s třetí generací time managementu.³³ Podle Brodského je důležité si uvědomit, že velmi často nelze zvládnout úkoly spjaté s určitou pozicí (pracovní, ale i rolí v rodině apod.) bez pomoci druhých. Autor zdůrazňuje, že nelze být zároveň objektivní, inovativní a navíc perfekcionista. Má-li však být člověk schopen delegovat určité činnosti na jiné osoby, musí prožívat sám sebe jako nahraditelného. Podle autora „*skutečně efektivní manažer pracuje tvrdě, aby se stal nahraditelným a mohl postoupit k důležitějším úkolům a vyšším cílům. Ti, kteří nedelegují, jsou odsouzeni ke stagnaci.*“³⁴ Více je problematice delegování věnována pozornost v kapitole 2.3, v níž jsou popsány dílčí techniky time managementu.

V obecné rovině jde však podle Coveye o soulad ve všech oblastech života jedince. Autor vytvořil seznam osmi základních principů, kterými by se lidé, a to nejen manažeři, měli při plánování své činnosti řídit. Tyto principy náleží do čtvrté generace time managementu, neboť je zohledněn i osobnostní faktor, tedy především zdroje jedince. První

³² SLAVÍK, Milan a kol. *Vysokoškolská pedagogika*. Praha: Grada, 2012, s. 59.

³³ BEDRNOVÁ, Eva, PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 231.

³⁴ BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, s. 23.

princip praví, že by lidé měli být proaktivní, tj. nejen být pouze aktivní či iniciativní, ale volit ve svém jednání dle vlastních principů a hodnot. Druhý princip zdůrazňuje začínat s myšlenkou na ukončení. V praxi tento princip znamená, že si člověk plánuje a řídí činnost dle cíle, kterého chce dosáhnout. Třetí princip je vyjádřen požadavkem na preferenci nejdůležitějších úkolů, které by měly být stavěny v plánech a jednáních člověka na první místo, tj. mimo jiné též nepodřizovat vlastní život naléhavým úkolům. Čtvrtý princip říká, že je nutná i změna myšlení, a to v kontextu paradigmatu výhra-výhra. I neúspěch může být příležitostí ke změně. Pátý princip je vyjádřen imperativem, že se má člověk nejprve snažit pochopit a teprve poté se má zaměřovat na to, aby byl sám pochopen. Vytváření synergie je šestým principem, týkajícím se respektování odlišností a hledání kompromisu. Sedmý princip se týká obnovování sil, a to sil v oblasti fyzické, sociální, mentální a duchovní. Osmý princip se týká zaměřenosti na potenciál jedince.³⁵

V obecné rovině je zapotřebí respektovat podle Allena při plánování času sousled určitých kroků. Nejprve je nutné ujasnit si zaměřenost, tj. jakého cíle chce jedinec dosáhnout. Cíl by měl být jasný a konkrétní. Zaměřenost na cíl vede podle autora k nahlížení na určitý fenomén v širším kontextu, přičemž se otevírá prostor i pro uplatnění kreativity, netradičních nápadů a řešení. Dále je nutné zrevidovat vlastní zásady a hodnoty. Teprve po těchto krocích lze přistoupit k volbě konkrétního jednání. Vhodné je v další fázi využít brainstormingu, a to např. s využitím mentálních map. Vygenerované nápady jsou následně organizovány, přičemž nejprve je nutné identifikovat nápady důležité, ty dále roztřídit, a to podle priorit, posloupnosti a rozpracovat plán jednání.³⁶

Analýza nakládání s vlastním časem by měla stát vždy na počátku procesu time managementu, tj. měla by předcházet jak úvahám o tom, co je pro jedince prioritou, tak i volbě samotných technik time managementu. Identifikován tak může být tzv. vázaný čas, tedy čas, který je sice určen ke konkrétní činnosti (např. cestování), lze jej však vyplnit i jinými činnostmi, jako je plánování dalších aktivit, čtení apod. Nemělo by ovšem docházet

³⁵ COVEY, Stephen R. 8. *návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press, 2005, s. 150-152, 162.

³⁶ ALLEN, David. *Mít vše hotovo: jak zvládnout práci i život a cítit se při tom dobře*. Brno: Jan Melvil, 2008, s. 68-80.

k tomu, že jedinec zapomene na svůj osobní, volný čas, který je nutný k načerpání energie. Důležitý je tak nejen time management pracovní, ale i osobní.³⁷

U obou typů time managementu platí, že je vhodné zaměřit se i na tzv. časožrouty nebo též zloděje času. Podle Brodského se jedná o činnosti a úkony, které zabírají čas, jenž nevede k žádnému hodnotnému cíli a lze jej tedy podle autora označit za čas promarněný. Zloděje času je možné rozdělit na vnější a vnitřní. Vnější faktory se týkají situací, které nemůže jedinec příliš ovlivnit, jedná se např. o hluk, který je mimo jiné zdrojem stresu, jenž má taktéž negativní dopad na efektivitu práce. Z tohoto hlediska jsou např. nevhodné otevřené kanceláře (open space), v nichž na velkém prostoru působí značné množství pracovníků. Na práci je zapotřebí klidné místo. K dalším externím faktorům patří vyrušování a rozptylování z práce (např. telefonování), čekání na někoho, ale i zbytečné porady. Je-li to možné, je vhodné vymezit si čas pro přijímání telefonů či vlastní telefonování. Podobně lze přistupovat i k nečekaným úkolům, které by neměly narušovat prováděnou činnost. K odstranění vnějších zlodějů času je mnohdy nutné užívat asertivity – pokud jí jedinec nedisponuje, je žádoucí si její základní postupy a techniky osvojit. Vnitřní zloději času se váží k osobnosti jedince a lze je tedy většinou odstranit obtížněji, mnohdy vůbec. Základním principem je naučit se říkat *NE*. Předtím je však pochopitelně zapotřebí provést již zmiňovanou analýzu času, revizi cílů a naplánovat si toto směřování k cíli s využitím time managementu. Vnitřním zlodějem času je tak dle téhož zdroje absence časového harmonogramu, ale i odkládání práce, např. tím, že se jedinec věnuje více e-mailům a nedůležitým úkolům.³⁸

Posledním fenoménem, který je vhodné detailněji popsat, je taktéž vnitřní zloděj času, což mimo jiné znamená, že je na jedinci jej změnit. Jedná se o prokrastinaci, kterou je „*tendence odkládat plnění úkolů a činností, zejména těch nepříjemných, na pozdější dobu.*“³⁹ Podle Bohoňkové však neplatí, že by prokrastinátoři tvořili homogenní skupinu. Jsou mezi nimi perfekcionisté, kteří se vyhýbají úkolům (jejich zahájení nebo dokončení), aby se tak vyhnuli případnému neúspěchu. V takovém případě stojí podle autorky v pozadí iracionální strach z vlastního jednání. Prokrastinátor však může být i snílek, který chce prožít

³⁷ ADAIR, John Eric. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press, 2005, s. 4-19.

³⁸ BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, s. 53-58.

³⁹ GrowJOB. *Definice prokrastinace*. [online].

svůj život bez starostí, a tak se jim vyhýbá, utíká do denního snění namísto toho, aby plnil své povinnosti a úkoly, které na sebe přijal. Prokrastinátor – negativista se vyhýbá úkolům, které jsou mu zadávány, neboť nemá rád příkazy, nerad spolupracuje s druhými, nerad je kontrolován. Prokrastinace však může být i důsledkem přebírání příliš velkého množství úkolů, které ovšem ve vymezeném čase nelze zvládnout.⁴⁰ Právě prokrastinátoři by měli být podle Brodského těmi, kdo by se měli zaměřit na time management, neboť se jedná o jedince, kteří neumějí dobře a vhodně rozlišovat mezi časem na práci a časem na odpočinek. Tím, že nestíhají pracovní úkoly, mívají výčitky svědomí a nakonec si nedokáží vhodně naplánovat ani užít svůj volný čas.⁴¹

2.3 Techniky time managementu

Uhlig popisuje poměrně snadnou techniku, prostřednictvím níž se jedinci primárně dostane zmapování toho, jak se svým časem pracuje a co je tedy případně možné změnit. Jedinec si na papír nakreslí kruh, který znázorňuje 100 % času. Následně přemýšlí, co mu v posledních týdnech a měsících zabralo nejvíce času, resp. k čemu dotyčný čas využil. Aktivitu je vhodné rozřadit do jednotlivých kategorií, jako jsou práce, vzdělávání, rodina, přátelé, domácnost apod. Kruh je pak dle těchto aktivit rozdělen do jednotlivých dílů v závislosti na tom, kolik času bylo jedincem věnováno určitým oblastem. Dále dochází ke kresbě diagramu, zachycujícího pouze pracovní oblast, tj. kruh je rozdělen do dílů v závislosti na tom, kolik času věnoval jedinec např. písemné komunikaci, telefonování, přímé práci s klientem nebo zákazníkem, nenadálým úkolům, schůzkám, ale i přestávkám. Následně dochází k uvědomování si toho, jak by měl vypadat nikoliv stávající, ale ideální diagram a dle toho i k modifikaci vlastního jednání, včetně pracovního chování.⁴²

Plánování činností spojuje Pacovský s úspěchem, který spočívá ve vhodném překlenutí vzdálenosti mezi dvěma body, které představují znalosti jedince a skutečné jednání. Pokud si tedy jedinec ujasní, jak by ideálně měl jeho časový rozvrh vypadat, dalším krokem může být plánování, přičemž toto plánování se může vztahovat k různému časovému období. Čas je tedy svázán do jednotlivých plánů. Podle autora je vhodné, zejména

⁴⁰ BOHOŇKOVÁ, Irma. *Prokrastinace: nemoc, nebo nedostatek sebedisciplíny?* [online].

⁴¹ BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, s. 63.

⁴² UHLIG, Beatris. *Time management: staňte se pánem svého času*. Praha: Grada, 2008, s. 22-23.

s přihlédnutím k poznatkům time managementu čtvrté generace, činit tyto plány pouze v horizontu jednoho týdne. Autor uvádí, že v úvodu je zapotřebí posoudit každou činnost, kterou jedinec provádí, nebo hodlá (musí) v následujícím týdnu realizovat, ze dvou parametrů, které představují důležitost a naléhavost. Dále je zapotřebí si uvědomit, jaký aspekt by měl mít prioritu. Většinou lidé řídí své aktivity s přihlédnutím k jejich naléhavosti, byť prioritou může být spíše důležitost úkolu. Upřednostňování jednoho ze dvou těchto parametrů se tak stává zlozvykem. Čtvrtá generace time managementu se však zabývá nikoliv naléhavostí, ale primárně důležitostmi úkolu. Je důležité plánovat aktivity podle jejich důležitosti a následně také přednostně plnit úkoly, které jsou důležité, nikoliv primárně naléhavé. Týdenní plánování je vhodné provádět vždy ve stejný den, který si k tomu jedinec určí. Na tvorbě pracovního plánu se mohou podílet kolegové, na tvorbě např. rodinného plánu ostatní členové rodiny. Na počátku je nutné zrevidovat, co se v uplynulém týdnu povedlo (pokud již měl jedinec utvořený plán, lze splněné úkoly např. přeškrtnout zeleným fixem, nesplněné červeným). Vhodné je také přemýšlet o příčinách případného nesplnění, ale i příčinách splnění úkolu jiného. Při revizi předchozího týdne je nezbytné zohledňovat i důležitost úkolů. Podstatné je také určit parametry hodnocení realizace úkolů týdne, přičemž autor považuje splnění 50 % úkolů za úspěch. Podařilo-li se splnit polovinu úkolů, je nutné se ocenit, pochválit. Důraz by měl být kladen nikoliv na kritiku, z níž plynou pocity viny a též snížení energie nutné k plnění dalších úkolů, ale především na oceňování vlastní osoby. Týdenní plán by měl být sepsán na jednom místě. Je nutné do něj zapsat úkoly z minulého týdne, které nebyly splněny, avšak jejich splnění je stále aktuální, dále závazky, důležité činnosti (priority), drobnosti, které prioritu nemají, ale bylo by dobré na nich zapracovat a též činnosti, které sice dotyčný nezapomene, protože jej těší, ale představují jakési pozitivní kotvy pro psychiku jedince. Při tvorbě plánu je nutné pracovat i s časovou rezervou – autor doporučuje v týdenním plánu vyhradit 20 % času na nové úkoly, které ještě jedinci nemusí být známy, ale lze počítat s tím, že se objeví, dále 20 % věnovat na možnost provedení špatného odhadu. Pokud je to možné, není vhodné do plánu zanášet přesné časy realizace určitých činností, ale spíše vytvářet časové zóny, v nichž mají být dílčí činnosti provedeny. Platit by měla též zásada, že den nemá obsahovat více než 7 rozsáhlých úkolů.

Pokud je jich více, je zapotřebí naplánovat pouze 20 % toho, co je nejdůležitější, neboť ty zajišťují splnění 80 % potřebných výsledků.⁴³

Existuje cenné pravidlo, které úzce souvisí s time managementem. Jedná se o tzv. Paretovo pravidlo, které se podle Blažkové užívá jak v ekonomické praxi, tak i v běžném životě. Pravidlo je jednoduché a týká se ověřené skutečnosti, že 80 % důsledků či výsledků aktivity jedince je způsobeno 20 % příčin. V praxi to tedy znamená, že např. 20 % řidičů způsobí 80 % dopravních nehod, 20 % prodejního personálu přináší 80 % příjmů apod. Z hlediska time managementu aplikace Paretova pravidla znamená, že je nutné se věnovat 20 % činnosti, která je důležitá, podstatná.⁴⁴ Stanovování priorit dle jejich naléhavosti a důležitosti, jak je popsáno výše, se podle Cimbálníkové nazývá Eisenhowerovo pravidlo: úkoly lze rozdělit do čtyř kvadrantů (viz příloha A), a to dle aspektů naléhavosti a důležitosti. Kvadrant I představují úkoly naléhavé i důležité, přičemž jak autorka upozorňuje, tento kvadrant vykazuje tendenci u většiny lidí narůstat. Řešením často bývá útěk do kvadrantu IV, v němž se ocitají úkoly nedůležité a nenaléhavé. Lidé, kteří jsou efektivní, výkonní, tedy umí dobře hospodařit s časem, se kvadrantům č. III (naléhavé, ale nedůležité úkoly) a IV vyhýbají, zároveň zmenšují kvadrant I a většinu času tráví dle téhož zdroje v kvadrantu II, neboť výkonní lidé se nezabývají problémy (umí delegovat své aktivity), ale příležitostmi a myslí preventivně. V dané matici je tak možné nalézt pořadí úkolů: nutnost provést je ihned (kvadrant I), plánovat (kvadrant II), provést rychle, případně delegovat (kvadrant III) a provést později, případně delegovat (kvadrant IV), čemuž se též říká Systém 4D (Drop it – tj. nechej to být, Delay it – tj. odlož to, Delegate it – tj. deleguj a Do it, tedy proved' to).⁴⁵

Jak uvádí Brodský, před prováděním delegování je důležité nejprve si ujasnit, co delegování je a co již delegováním není. Delegování není přidělení práce jiné osobě, kterou jedinec nechce provádět. Není to ani prosté úkolování např. podřízených, kdy většinou v praxi je pracovníkovi přidělen úkol, ale již bez potřebných pravomocí. Podle autora delegování úzce souvisí s časem, přičemž podstatná je nejen úspora času, ale i čas, který

⁴³ PACOVSKÝ, Pavel. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, 2006, s. 195-209.

⁴⁴ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, s. 177.

⁴⁵ CIMBÁLNIKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti I*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, s. 50.

musí být delegování věnován. Jedná se tedy o dlouhodobý proces, ve kterém jedinec postupně vkládá důvěru ve druhou osobu, kterou taktéž postupně testuje tím, jak zvyšuje nároky svěřených odpovědností a zároveň vybavuje tuto druhou osobu rozsáhlejšími pravomocemi. Jedná se tedy o investici do této druhé osoby, z níž ovšem mohou profitovat oba zúčastnění. Význam i smysl delegování je dle téhož zdroje obsažen již v samotném termínu, který pochází z latiny a lze jej přeložit jako zplnomocnění, poselství a spolupráci. V obecné rovině lze podle autora delegovat úkoly, povinnosti a pravomoc, nelze delegovat odpovědnost. Lze delegovat úkoly, které může vyřešit jednotlivec, jenž dotyčný nemá rád, ale někdo druhý se jim bude rád věnovat (jednoduché úkoly a rutinní práce, úkoly, které někdo jiný zvládne lépe, úkoly, které mohou druhé profesně a osobnostně rozvíjet, to, co nemusí jedinec realizovat sám). Při delegování je nejprve nutné přesně definovat zadání, vysvětlit jeho smysl a důvody, proč je úkol zadáván, prodiskutovat výsledek zadaného úkolu, včetně kvality, jakou by měl mít, ujistit se, že dotyčný, na kterého je úkol delegován, zadání rozumí a především souhlasí jak s úkolem, tak i s termíny jeho plnění. Delegované osobě je též nutné zajistit odpovídající podmínky pro plnění úkolu a sdělit, jak jí bude zajišťována podpora. Nezbytné je i zdůraznění kritických bodů a případných následků chyb, kterých se dotyčný dopustí. Též je zapotřebí definovat hranice odpovědnosti. Explicitně stanovit, zda druhá osoba může dále delegovat jinou osobu k realizaci dílčích úkonů v rámci daného úkolu a společně s úkolem delegovat smysl i jeho úlohu.⁴⁶

Je zřejmé, že tato technika time managementu patří k náročnějším, a to jak na čas, tak i na osvojení. Její příznivý dopad na hospodaření s časem a efektivitu práce se projeví později. Má však význam zejména z dlouhodobějšího hlediska, tedy i s ohledem na dosahování dlouhodobějších cílů, ale též v souvislosti s životní spokojeností, kvalitou života či v případě profese sociálních pracovníků např. v souvislosti s možností snižovat rizika vzniku a rozvoje syndromu vyhoření.

Vzhledem k tomu, že se time management stává nezřídka přístupem k práci (času), který si např. vedoucí pracovníci musí nutně osvojit, chtějí-li nevyhořet a provádět svoji práci efektivně, nabývá tento koncept na významu a oblibě, s čímž souvisí i rozvoj pomůcek pro time management.

⁴⁶ BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, s. 24-29.

Těchto pomůcek je velké množství a existují v počítačové i papírové podobě. Patří k nim počítačové programy, do nichž si jedinec zaznamenává své každodenní aktivity, dílčí zadávané údaje lze zpracovat i graficky. Nejčastěji se však užívají diáře, a to diáře papírové. V současné době ovšem také nabývají na oblibě diáře elektronické, které je možné mít kdykoliv k dispozici, s úsporou místa – např. v mobilním telefonu. Nevýhoda elektronických diářů spočívá především v závislosti na zdroji energie. Pokud selže technika, diář užít nelze a může se i stát, že všechna zadaná data budou nenávratně ztracena. Kreativní lidé využívají mentální mapy, při nichž si jedinec určí prioritní cíle, dále jsou jednotlivé úkoly rozvedeny do větších detailů. Úkoly lze kategorizovat, třídít apod.⁴⁷

Rozvíjení postupů, metod, pomůcek time managementu, stejně jako celkového konceptu time managementu, taktéž svědčí o jeho užitečnosti v oblasti práce. Nabízí se tedy otázka, proč je dosud time management opomíjen či jen velmi okrajově do sociální práce aplikován. Odpovědi na tuto otázku byly hledány jak v rámci výzkumu popsaného ve čtvrté kapitole, tak je této problematice věnována pozornost i v následující kapitole.

⁴⁷ BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, s. 73-78.

3 VYUŽITÍ TIME MANAGEMENTU V SOCIÁLNÍ PRÁCI

Problematika time managementu je poměrně novým tématem, byť pochopitelně využití time managementu má v sociální práci značný význam. Na toto téma prakticky neexistuje dostupná odborná literatura, lze však považovat za velmi pozitivní, že jsou v posledních letech sociálním pracovníkům externími firmami nabízeny právě kurzy zacílené na využívání time managementu v sociální práci.

Třetí kapitola práce využívá poznatků uvedených v předchozích kapitolách a vztahuje je přímo k sociální práci. Pojednáno je o významu time managementu pro sociální práci a úskalích, které vnáší specifika sociální práce do problematiky time managementu. Závěr kapitoly je věnován konkrétním oblastem, v nichž představuje time management potřebný nástroj k efektivitě práce sociálního pracovníka.

3.1 Význam využití time managementu v sociální práci

Sociální práce je velmi rozmanitá. V užším pojetí jde o přímou práci s klientem. Probíhá stanovení diagnózy, realizace vhodné intervence a spolupráce s klientem. To ovšem s sebou přináší mimo jiné i věnování se administrativě, telefonování, spolupráci s dalšími stranami apod. Často je nutné napomáhat klientům ke změně postojů a k aktivizaci. Sociální práce v sobě zahrnuje nejen praktickou činnost, spojovanou s jednáním s klientem, ale i další úkony, které lze označit za sociálně-technická opatření.⁴⁸

Tato opatření mnohdy představují pro sociální práci velkou časovou zátěž. Podle Antoniho lze nezřídka ztotožnit činnost sociálního pracovníka v mnohých aspektech s činností manažera, což dle téhož zdroje platí především pro pracovníky v sociálních službách. Pozice v sobě zahrnuje činnosti, které nejsou prioritou sociální práce – jedná se např. o plánování směn, zařazování do směn, provádění výkazů docházky, personální administrativu. Zejména je-li sociální pracovník na vedoucí pozici, jedná se zástupci krajů, věnuje se dotačním programům apod. Kromě toho čelí sociální pracovníci tlaku daným nárůstem požadavků na službu nebo existenční hrozbou, neboť mnohé sociální služby, zejména neziskové organizace, jsou závislé ve svém provozu na příspěvcích dobrovolných dárců. Sociální pracovník se však stává i právníkem, neboť uzavírá smlouvy s klienty,

⁴⁸ HROZENSKÁ, Martina a Dagmar DVOŘÁČKOVÁ. *Sociální péče o seniory*. Praha: Grada, 2013, s. 114.

reviduje je a tvoří k nim dodatky. Nezbytností je i vzdělávání se v nových legislativních vymezeních, orientace v občanském zákoníku nebo relevantních zákonech. Sociální pracovník se však stává i účetním, který spravuje klientovi finance (např. v pobytových sociálních službách), účtuje kapesné, úhrady za služby, mnohdy se zabývá i složitějšími případy, jako je řešení problémů spjatých s pozůstalostí klienta. Věnuje se i osvětové činnosti, vytváří nabídku služeb a účastní se akcí, v nichž je zapotřebí reprezentovat službu. Samotný charakter práce je taktéž rozmanitý, některé služby jsou v dnešní době poskytovány online, a tak je nutné si dobře zorganizovat nejen přímou práci s klientem, administrativní činnost, ale i další poskytované služby. Těmi je např. doprovázení klienta (při jednání s úřady apod.), které je náročné na čas. Kromě toho však sociální pracovník čelí při výkonu své práce mnohým dilematům. K těm nejčastějším patří rozhodování, kdy práci s klientem ukončit a kdy v ní ještě pokračovat. Do tohoto rozhodování se promítá i čas, který má sociální pracovník v rámci výkonu své práce k dispozici.⁴⁹

Z tohoto pohledu, tedy i z hlediska time managementu, je podle Matouška a kol. nutné, aby měl sociální pracovník jasně vymezené a definované metody práce, nezbytností je i důkladné seznámení se s nimi. Jasně vymezena musí být i role sociálního pracovníka a náplň jeho práce. Je-li to možné, lze využít profesionálního poradenství či programů osobního rozvoje, které mohou napomoci sociálnímu pracovníkovi při orientaci v tom, co je pro jeho práci nezbytné, důležité a na co by měla být jeho pozornost zaměřena především. Žádoucí, ne však vždy v praxi možné, je pracovat s omezeným počtem klientů, resp. toto omezení by se podle autora mělo týkat především určité doby (dne, měsíce). V sociální práci lze využít týmovou spolupráci, která může pomoci snáze zvládnout časové nároky kladené na pracovníka. Podle autora je možné uvažovat o vhodné kombinaci přímé práce s klientem s jinými činnostmi.⁵⁰

Ne pokaždé má sociální pracovník v oblasti time managementu oporu ve vedoucích pracovnících či poskytovateli služby. Bylo zmíněno, že se sociální pracovníci ocitají ve značném riziku vzniku a rozvoje syndromu vyhoření. Ten je závislý jak na vnějších podmínkách souvisejících s výkonem práce, tak na vnitřních dispozicích sociálního pracovníka. Uvažovat tedy můžeme o vnitřních zlodějích času. Pokud sociální pracovník

⁴⁹ ANTONI, Petr. *Role sociálního pracovníka v sociálních službách*. [online].

⁵⁰ MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003, s. 58.

nemá podporu ve změně způsobu provádění své práce ve svém vedoucím či zaměstnavateli a pokud též disponuje osobnostními charakteristikami nebo rysy, které vedou spíše k nevhodnému plánování a řízení času, lze předpokládat, že o to větší význam má osvojení si time managementu.

K tomuto vnitřnímu zloději času lze bezpochyby přiřadit i tzv. syndrom pomocníka, který Dušek a Večeřová-Procházková definují jako nadměrnou citlivost k potřebám jiných osob, kdy se jedinci nedaří udržet si potřebný emocionální odstup od klienta (nebo druhé osoby). V tomto případě člověk zcela automaticky přebírá odpovědnost za druhého, čímž se ovšem takový člověk stává podle autorů nejen bezmocným, ale též nezodpovědným.⁵¹ Venglářová a kol. vysvětlují, že pomáhání sytí potřeby, které nedokáže jedinec uspokojit ve svém životě, a to vhodným způsobem.⁵²

Pokud je tedy u sociálního pracovníka přítomen syndrom pomocníka, bude pro daného jedince takřka nemožné zvládat svoji práci včas a s narůstající délkou praxe též efektivně a kvalitně, neboť vždy se najde někdo, kdo bude jeho pomoc potřebovat – dotýčný tedy upozadí své zájmy. Důsledkem takového jednání ovšem může být rozvoj syndromu vyhoření, kterému předchází únava, vyčerpání a zanedbávání vlastních zájmů. Tento jedinec nebude schopen ani vhodně plánovat a řídit svůj volný čas, neboť i v tomto případě bude jeho prioritou pomáhat. U takového sociálního pracovníka je nutné zvažovat edukaci v oblasti zejména time managementu čtvrté generace. Brodský vysvětluje, že je nutné v případech vnitřních zlodějů času, k nimž autor řadí již zmíněnou prokrastinaci (uvažovat lze i o přiřazení, např. syndromu pomocníka), pracovat zejména na oblasti motivace. To znamená ujasnit si, proč jedinec vlastně určitou práci nebo činnost vykonává. Nezbytností je i sebepoznání, tedy pochopení toho, proč si člověk přibírá stále více nových úkolů, které následně nelze zvládat a proč jedná způsobem, který je pro něj devastující.⁵³

⁵¹ DUŠEK, Karel a Alena VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ. *Diagnostika a terapie duševních poruch*. Praha: Grada, 2010, s. 335.

⁵² VENGLÁŘOVÁ, Marie a kol. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011, s. 76.

⁵³ BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, s. 71.

3.2 Problematické aspekty time managementu v sociální práci

Jak již bylo uváděno, sociální práce neobnáší pouze přímou práci s klienty, ale též mnoho administrativy. Sociální pracovnice M. Johnová, která se mimo jiné v letech 2000-2002 podílela na Ministerstvu práce a sociálních věcí na tvorbě systému zajištění kvality, v rozhovoru s Herzogem uvádí, že sociální služby potřebují především snížit administrativní zátěž. Ta je mnohdy i svým obsahem a náročností nekompatibilní s tím, na jakou práci je jedinec připraven a jakými kompetencemi je vybaven. Jako problematická se dle tohoto zdroje jeví možnost ověřování kvality poskytované služby, kterou nelze zredukovat např. na pouhý údaj o časové intervenci.⁵⁴

Administrativní práce tak ztěžuje sociálním pracovníkům nejen možnost věnovat se přímé práci s klientem, ale je komplikací i z hlediska time managementu, neboť často musí sociální pracovníci rychle a flexibilně reagovat na potřeby zvenčí, vycházející od zřizovatele služby, velmi často i ze strany kraje či obce, která službu zajišťuje apod. Z tohoto hlediska se možnost realizace time managementu v sociální práci ztěžuje zavedením komunitního plánování, jehož cílem je zefektivnit poskytovanou sociální pomoc, v praxi však zatěžuje samotné pracovníky. Komunitní plánování je podle Kuzníkové a kol. proces zajišťování služby na úrovni místní komunity, a to tak, aby byla skutečně poskytována těm, kteří ji potřebují a mohou využít. Pro větší efektivitu je sledován i cíl optimálního hospodaření s finančními prostředky určenými na sociální pomoc. Komunitního plánování se zúčastňují uživatelé sociálních služeb, jejich poskytovatelé a zadavatelé, ale i široká veřejnost.⁵⁵

Na komunitní plánování lze však patrně nahlížet i jako na zavádění time managementu do sociální práce, přičemž průlomové jsou v tomto ohledu tzv. indikátory, prostřednictvím nichž lze sledovat naplňování priorit a cílů v rámci komunitního plánování. Chce-li sociální služba žádat o finanční prostředky z rozpočtu obce či kraje, musí vykázat potřebná data, která slouží ke srovnání efektivity a nákladnosti sociální služby. Je následně úkolem často právě sociálního pracovníka, aby evidoval výkony, které provádí. K těmto indikátorům patří např. kapacita služby (tj. maximální počet klientů, kteří mohou službu využívat ve vymezenou časovou jednotku, kterou může být např. měsíc) nebo intervence

⁵⁴ HERZOG, Aleš. *V sociálních službách je třeba snížit administrativní zátěž*. [online]

⁵⁵ KUZNÍKOVÁ, Iva. *Sociální práce ve zdravotnictví*. Praha: Grada, 2011, s. 91.

či kontakt. Kontakt je osobní setkání nebo jednání s uživatelem nebo zájemcem o službu, intervence je odborná pomoc pracovníka ve prospěch uživatele služby nebo zájemce o službu. Intervence může být časově neomezená, doporučuje se však její realizace v časové jednotce 30 minut. Časová jednotka obnáší nejen přímou práci s klientem, ale též přípravu na intervenci a provedení záznamu o intervenci. V případě skupinové intervence je nutné takový záznam provést v dokumentaci každého klienta, přičemž nelze použít univerzální záznam pro všechny účastníky této intervence. Počítán je také celkový počet hodin strávených v přímé práci s klienty, celkový čas poskytnutých intervencí, počet telefonických, e-mailových kontaktů atd.⁵⁶

Tato administrativní zátěž není pochopitelně v praxi pracovníky vítána, avšak umožňuje pracovníkům provést všechny potřebné kroky nutné k realizaci time managementu. Sociální pracovník má tak možnost ujasnit si, jakým úkolům se věnuje, tedy zda se jedná o úkoly naléhavé nebo důležité, kolik času jim věnuje, co je prioritou v jeho práci (sociální pracovník musí být mimo jiné schopen naplnit určitý předpokládaný nebo žádaný počet intervencí). Je-li jeho práce kvůli komunitnímu plánování do určité míry sledována a kontrolována, je též nucen v případě potřeby své působení v sociální službě zefektivnit. To může být motivací k přistoupení k time managementu.

To, co se od sociálních pracovníků očekává především, je podle Zajacové profesionalita, která je spojena s „*odborným výkonem práce na každé úrovni jejího výkonu*“. Současně však musejí sociální pracovníci čelit obtížím sociální práce, které autorka dává do souvislosti zejména s vysokými požadavky kladenými na čas, nutností být neustále k dispozici a řešit více agend najednou.⁵⁷ Požadavek na vysokou profesionalitu lze tak vnímat jako další úskalí využití time managementu v sociální práci. Time management může být vhodným nástrojem, jak daného požadavku dosáhnout. Pokud však jeho osvojení představuje pro jedince náročný úkol, daný zejména jeho vnitřními zloději času (syndrom pomocníka, počínající výskyt syndromu vyhoření), je tento požadavek spíše kontraproduktivní s ohledem na změnu jednání sociálního pracovníka, tedy osvojování si zásad time managementu.

⁵⁶ ROUDNICE NAD LABEM. *Manuál pro vykazování indikátorů v sociálních službách pro potřeby komunitního plánování ORP Roudnice nad Labem*. [online].

⁵⁷ ZAJACOVÁ, Melanie. *Profesionální sociální pracovník v současné společnosti*. [online].

3.3 Time management v práci sociálního pracovníka

Time management byl v minulosti primárně spojován především s manažerskými pracovními pozicemi, neboť pracovní náplň manažera či obecně vedoucího pracovníka je velmi rozmanitá a je tedy zapotřebí umět ji vhodně strukturovat, určovat si priority apod. Zachar uvádí, že vedení lidí je velkou měrou intuitivní záležitostí, což je také jedním z důvodů, proč ve většině firem bývá obtížné definovat popis práce manažera. Hlavním úkolem vedoucího pracovníka je podle autora zodpovídat za produkty každého článku procesu, který řídí. V praxi to obnáší, že by měl být schopen pracovníky, které řídí, „*přivádět k přesně definované produkci, navracet jeho rozptýlenou pozornost zpět...analyzovat a korigovat situaci tak, aby jakékoliv brzdění produkce jeho skupiny bylo rychle odstraněno.*“⁵⁸

Při vztažení výše uvedeného na sociální práci lze však konstatovat, že práce manažera a sociálního pracovníka má mnohé prvky společné. Práce sociálního pracovníka je taktéž rozmanitá, zahrnuje působení v praxi, ale i administrativní činnost, a navíc je nutné řídit se tím, jaké jsou standardy sociální práce, směrnice a pravidla organizace či služby, v níž působí atd. Byť sociální pracovník nemůže být jedincem, který „tlačí“ svého klienta k určitému cíli, je tím, kdo usiluje o zlepšení kvality jeho života a snaží se tak společně s klientem navozovat v jeho osobnosti, životním prostoru apod. takové změny, které mohou kvalitu života klienta zvýšit. Klienta neřídí, může jej vést, ovšem vždy s respektováním jeho autonomie. Zachar při specifikování práce manažera dodává, že je jeho hlavní povinností věnovat pozornost „*směrování*“.⁵⁹ Tento cíl lze bezpochyby vztáhnout i k sociální práci: sociální pracovník směřuje klienta, ale souběžně s tím i sebe samého, s čímž tedy narůstá význam požadavku na efektivitu práce a vhodného hospodaření s časem. Za pozornost stojí, že dnes se již můžeme setkat s prvními kurzy, které jsou přímo zaměřeny na time management v sociální práci a jsou akreditované. Sociálním pracovníkům pomáhají zvyšovat kvalitu jejich práce, ale především upozorňují na výhodnost aplikace metod a technik time managementu do sociální práce, a to jak pro klienta, tak i pro samotného pracovníka.

⁵⁸ ZACHAR, Rastislav. *Co má dělat vedoucí pracovník (VÝBĚR)*. [online].

⁵⁹ ZACHAR, Rastislav. *Co má dělat vedoucí pracovník (VÝBĚR)*. [online].

Time management má své využití v každodenní práci sociálního pracovníka, přičemž lze identifikovat následující oblasti či situace, kdy by time management neměl být opomíjen:

- **plánování dne:** další pracovní den by měl být plánován v den předchozí, což umožňuje nejen zrevidovat, jaký byl den uplynulý, ale též si stanovit priority, úkoly a činnosti pro dny další. Plánovat další den již den předcházející umožňuje sociálnímu pracovníku ušetřit čas, neboť si dotyčný dobře pamatuje priority, které v daný den vyvstaly, či přetrvávají z předchozího období. Toto plánování pochopitelně též umožňuje neopomenout některé priority a dává práci řád;
- **stanovení priorit:** stanovování priorit se netýká pouze priorit na straně pracovníka, ale i priorit na straně klienta. Každý klient má své specifické potřeby, přičemž uspokojení těchto potřeb nemusí být vždy v pravomoci a kompetenci sociálního pracovníka. Je tedy zapotřebí zvažovat, jakou pomoc klient potřebuje a kdo mu ji může poskytnout. V tomto případě je vhodné osvojit si techniku delegování. Uvědomění si priorit klienta také umožňuje více přemýšlet o sociální práci s ním, ujasnit si cíle, k nimž má být směřováno, což opět může zefektivnit práci sociálního pracovníka;
- **administrativa:** poskytování sociální služby s sebou přináší mnoho administrativy. Na tu by si měl sociální pracovník vyčlenit určitý úsek v pracovním dni, nejlépe tak, aby se jednalo o pravidelný úsek, s jasně daným časovým vymezením v rámci struktury pracovního dne;
- **telefonování:** byť se může jednat o triviální zásadu, telefonování pochopitelně ubírá čas a stává se jeho zlodějem. Sociální pracovník by si měl vytvořit pravidla toho, kdy bude zvedat telefony, jak a kdy bude reagovat na zprávy klientů apod.⁶⁰

K oblastem, v nichž vyvstává time management do popředí, patří situace spjaté s dilematy sociální práce. Ty se týkají cílů práce (ale i cílů klienta, které mohou být krátkodobé či dlouhodobé), množství klientů a zajištění kvality služby. Time management může být také ochranou proti favoritismu, jednostrannosti či zvýraznění asymetrie ve vztahu s klientem. Dilemata jsou pro pracovníky riziková zejména v případech, kdy lze v určité

⁶⁰ BEST SOCIAL WORK PROGRAMS. *Are Time Management Skills Important for Social Work?* [online].

situaci užívat odlišné postupy.⁶¹ Z tohoto hlediska tak vnáší time management do sociální práce nejen řád, ale je i pomůckou, jak dodržet zásady profesionality sociální práce.

O tom, jak sociální pracovníci přistupují k time managementu, téměř neexistují žádné výzkumy. To byl ostatně také jeden z hlavních důvodů volby tématu této diplomové práce. Dohledán tak byl pouze jeden výzkum zaměřený na sledovanou problematiku, který byl taktéž podkladem pro tvorbu schématu rozhovoru vedeného se sociálními pracovníky ve vlastním výzkumu, popsaném v následující kapitole práce.

Látalová se ve své bakalářské práci zaměřila na postoj sociálních pracovníků k time managementu, a to konkrétně sociálních pracovníků pracujících s cílovou skupinou adolescentů. Výzkumem bylo zjištěno, že sociální pracovníci vědí, co je to time management a ve své práci o něm uvažují ve třech rovinách, kterými jsou time management vůči vlastní osobě, využívání time managementu v sociální práci s klienty a možnost využití time managementu v sociální práci obecně. Oslovení pracovníci vykazovali pozitivní postoj k time managementu a vnímali jej jako cenný nástroj pro kvalitní zvládání a organizaci činností v práci i v osobním životě, zejména v souvislosti s prevencí syndromu vyhoření. Podle oslovených sociálních pracovníků však nelze, a ani není nutné, time management využívat v přímé práci s klientem, což vyplývá jak z charakteristiky klientů, tak i z nutnosti přizpůsobovat se aktuálním situacím. Mnohem větší využití však má time management v nepřímé sociální práci, kdy se stává užitečnou pomůckou při plánování i organizování činností. Oslovení sociální pracovníci dle autorky zcela běžně užívají některé techniky time managementu, konkrétně time managementu čtvrté generace (jednalo se např. o pozitivní přístup či orientaci na proces práce), avšak neuvědomovali si, že se jedná o techniky time managementu. Podle těchto sociálních pracovníků má time management největší využití v té oblasti sociální práce, která je spojena s velkým množstvím úkolů, nicméně největší přínos byl spojován se separací pracovního a soukromého života. Podle autorky lze uvažovat i o dalším pozitivním dopadu využívání time managementu v sociální práci, který se týká možnosti stanovovat si ve své práci zachytné body, priority, což činí sociální práci efektivní, především však přínosnou pro klienta.⁶²

⁶¹ ELIHOVÁ, Markéta. *Sociální práce: aktuální otázky*. Praha: Grada, 2017, s. 62.

⁶² LÁTALOVÁ, Magda. *Postoj sociálních pracovníků k time managementu v sociální práci s adolescenty*. [online].

4 POPIS VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Čtvrtá kapitola práce je věnována popisu realizovaného výzkumného šetření. Popsán je koncept výzkumu, stanovený výzkumný problém, cíl a výzkumné otázky. Charakterizovány jsou užitá metodologie výzkumu a výzkumný soubor. V závěru kapitoly jsou prezentovány zjištěné výsledky.

4.1 Výzkumný problém, cíl výzkumu a výzkumné otázky

Výzkumný problém zněl: jaké jsou možnosti využívání time managementu v sociální práci?

Cílem výzkumu bylo zjistit, jaký je přístup sociálních pracovníků k time managementu a jak může využívání time managementu usnadnit a zefektivnit práci sociálních pracovníků. Z těchto cílů výzkumu byly dále odvozeny následující výzkumné otázky (VO):

VO1: Jak jsou sociální pracovníci obeznámeni s problematikou time managementu?

VO2: Jaké jsou zkušenosti sociálních pracovníků s využíváním time managementu při jejich práci?

VO3: V jakých oblastech sociální práce lze využít time management?

VO4: Jaké jsou limity využívání time managementu v sociální práci?

VO5: Jaký je přínos využívání time managementu pro sociální pracovníky?

4.2 Metodologie výzkumu

V návaznosti na výzkumný problém a cíle výzkumu byl zvolen jako nejvhodnější výzkumný design kvalitativní výzkum. Hendl připodobňuje práci výzkumníka v kvalitativním výzkumu k detektivní činnosti, neboť badatel vyhledává a analyzuje informace, a to s cílem objasnit výzkumné otázky. Tento typ výzkumu je podle autora velmi pružný, neboť tím, jak badatel vstupuje, a to opakovaně, do terénu, modifikuje výzkumný plán, rozšiřuje výzkumný soubor apod. Sběr i analýza dat tak musí probíhat souběžně, mimo jiné kvůli naplnění požadavku teoretické nasycenosti.⁶³ Disman vysvětluje, že termín

⁶³ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: metody a aplikace*. Praha: Portál, 2000, s. 50.

teoretická nasycenost byl uveden průkopníky zakotvené teorie (Glaserem a Straussem) a značí naplněnost výzkumu potřebnými daty, což je zajištěno právě flexibilním vstupováním výzkumníka do terénu a průběžným vyhodnocováním získaných dat.⁶⁴

Metodou výzkumu bylo dotazování, technikou výzkumu byl rozhovor, konkrétně rozhovor polostrukturovaný. Polostrukturované rozhovory v sobě podle Miovského spojují výhody dalších dvou forem rozhovorů, které představují rozhovor strukturovaný a nestrukturovaný. V úvodu si nejprve badatel připraví schéma rozhovoru tvořeného určitým počtem otázek, na které probandi odpovídají. Následně je však možné měnit pořadí těchto otázek a také klást otázky doplňující. Tímto způsobem badatel velmi často získá upřesňující, doplňující odpovědi, které více osvětlují zkoumaný jev a přinášejí jeho hlubší poznání.⁶⁵

Před vlastní realizací rozhovorů byl proveden předvýzkum, který umožňuje otestovat nástroj, jenž má být ve výzkumu užit⁶⁶. Předvýzkum byl veden s jedním sociálním pracovníkem, přičemž využit byl dřívější kontakt autorky práce s touto osobou. Na základě předvýzkumu byly do schématu rozhovoru doplněny další otázky a pozměněna byla formulace některých stávajících otázek. Schéma rozhovoru, které bylo ve výzkumu užito, je uvedeno v příloze práce č. 2.

Výzkum probíhal v období od 10. dubna 2018 do 22. května 2018. Výběr probandů do výzkumného souboru byl nejprve záměrný, užita byla technika sněhové koule, která je volbou badatele v případě, že je zkoumaný soubor výzkumníkovi obtížně dostupný. V takovém případě osoby, které jsou výzkumníkem osloveny, nominují následně do výzkumu další osoby z populace, které mají být zkoumány.⁶⁷ Prostřednictvím osoby, která se zúčastnila předvýzkumu, byly formou e-mailového kontaktu osloveny s žádostí o účast ve výzkumu další sociální pracovníci. Probandi, kteří byli tímto způsobem získáni do výzkumného souboru, byli dále požádáni o kontaktování dalších osob, konkrétně sociálních pracovníků. Nebylo stanoveno omezení týkající se druhu sociální služby.

⁶⁴ DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměň. vyd. Praha: Karolinum, 2011, s. 115.

⁶⁵ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006, s. 159-160.

⁶⁶ DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměň. vyd. Praha: Karolinum, 2011, s. 122.

⁶⁷ FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál, 2000, s. 117.

Kritériem výberu do výskumného souboru byl pouze požadavek na působení v sociální službě či instituci realizující sociální práci, a to na pozici sociálního pracovníka. Tímto způsobem byly do výskumného souboru získány pouze tři osoby. Celý proces získávání probandů byl velmi náročný, což reflektovalo i samotné zaměření tématu diplomové práce: sociální pracovníci, kteří byli postupně oslovoováni, většinou svoji účast ve výzkumu odmítali s vysvětlením, že nemají dostatek času na realizaci rozhovoru.

Následně tedy byly náhodně oslovoovány sociální služby ve Středočeském kraji (volba kraje závisela na možnosti autorky práce realizovat následné rozhovory s osobami ochotnými výzkumu se zúčastnit). Většina oslovených zařízení se však odmítla výzkumu zúčastnit. Výzkumný soubor tedy tvořilo 7 probandů, nicméně průběžnou analýzou dat a opakovaným vstupem do terénu se jevil již po pátém realizovaném rozhovoru vzorek nasycený, neboť získávané údaje se opakovaly a nebyly zjišťovány další významné okolnosti sledovaného jevu.

Co se týče průběhu výzkumu, s každým probandem, na kterého byl získán telefonický či e-mailový kontakt, byl smluven termín setkání. Ta vždy probíhala na pracovišti probandů, v jejich pracovnách, tedy v prostředí klidném. Navíc tato skutečnost umožňovala zvýšit zájem probandů o účast ve výzkumu, neboť nebylo nutné dle slov pozdější probandky č. 5 „*ztrácet cenný čas dojížděním na domluvené místo*“. Probandi se také cítili ve svých pracovnách komfortně a poměrně snadno s nimi byl navázán raport, což bylo důležité pro otevřenost probandů i ochotu vést rozhovor v potřebném rozsahu. Probandi byli ujištěni o zachování anonymity, před vlastním vedením rozhovorů byli také seznámeni s cílem výzkumu, tedy důraz byl kladen i na etiku výzkumu. S ohledem na etiku výzkumu také nejsou v práci uvedeny přepisy rozhovorů, s výjimkou jednoho, kdy dotýčný proband souhlasil se zveřejněním přepisu interview.

Data byla nahrávána na mobilní telefon do aplikace Diktafon a následně přepsána do programu Microsoft Office – Word, verze 2016. K analýze dat byl užit program Microsoft Office – Excel, verze 2016 (části výroků byly v návaznosti na užití zakotvené teorie rozdělovány do dílčích kategorií (sloupců v program Excel), následně bylo s těmito kategoriemi pracováno dále (tvorba dílčích podkategorií, přesouvání výroků do jiných kategorií apod.).

Jak již bylo nastíněno, k analýze dat byla užita zakotvená teorie. Hendl vysvětluje, že se nejedná o teorii (ta naopak touto formou práce s daty vzniká), nýbrž se toto označení týká specifické práce s kvalitativními daty. Vytvořená teorie je „zakotvena“ v datech.⁶⁸

Analýza dat spočívá v zakotvené teorii v tzv. kódování. Strauss a Corbinová vysvětlují, že dochází k členění vět na menší celky, fragmenty, které jsou seskupovány na základě obdobného významu (výzkumník se může např. ptát, co daný pojem či fenomén reprezentuje). Proces seskupování pojmů do skupin se nazývá kategorizace. Vytvářeným kategoriím jsou přiřazovány názvy, které by měly být abstraktnější než názvy dílčích pojmů nebo podkategorií. Postupně tedy kategorie tvořené jednotlivými podkategoriemi, u nichž lze dále rozvíjet jejich vlastnosti (jedná se o charakteristiky či znaky určité kategorie, podkategorie) a dimenze (v tomto případě se hovoří o umístění vlastnosti na škále). Kódování dat a jejich kategorizace tvoří první fázi zakotvené teorie, pro kterou se užívá název otevřené kódování.⁶⁹

Následně je nutné vytvořené kódy reprezentované kategoriemi či podkategoriemi uvést do vzájemných vztahů. Užila jsem paradigma doporučené Straussem a Corbinovou, které má tuto podobu: „(A) *PŘÍČINNÉ PODMÍNKY* → (B) *JEV* → (C) *KONTEXT* → (D) *INTERVENUJÍCÍ PODMÍNKY* → (E) *STRATEGIE JEDNÁNÍ A INTERAKCE* → (F) *NÁSLEDKY*.“⁷⁰ Jedná se o tzv. axiální kódování. Byť jsou následně jeho výsledky prezentovány samostatně, při realizaci výzkumu se všechny tři fáze kódování (otevřené, axiální a selektivní) prolínaly, opakovaně také bylo vstupováno do terénu a prezentace dílčích výsledků tak plně neodráží samotný proces zakotvené teorie.

Poslední fázi kódování představuje kódování selektivní. Jak vysvětluje Šed'ová, aby bylo možné vytvořit konzistentní teorii, je zapotřebí nejprve určit centrální kategorii. Tou bývá často kód označený v axiálním kódování jako tzv. jev, nicméně toto není podmínkou. Centrální kategorie by měla být kategorií nejvíce teoreticky nasycenou, tj. mělo by být možné k ní vztáhnout velké množství ostatních kategorií, subkategorií a měla by být také dostatečně abstraktní. K centrální kategorii jsou následně vztahovány další kódy, s cílem vysvětlit zkoumaný fenomén v rámci nově vytvořené teorie, která je postupně stále

⁶⁸ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: metody a aplikace*. Praha: Portál, 2000, s. 125-126.

⁶⁹ STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky zakotvené teorie*. Brno, Boskovice: Podané ruce, Albert, 1999, s. 43-48.

⁷⁰ Tamtéž, s. 72.

více zobecňována. Dochází k určité odpoutanosti od původních dat. Výsledky jsou většinou prezentovány graficky, s doplněním o slovní komentář.⁷¹

4.3 Charakteristika výzkumného souboru

Jak již bylo zmiňováno, výzkumný soubor tvořilo celkem 7 probandů. Jejich charakteristika je podána v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1 Charakteristika výzkumného souboru

Proband	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Sociální služba/instituce	Délka praxe v sociální práci
P1	Žena	39 let	Vysokoškolské magisterské	Manželská poradna (sociální pracovník)	10 let
P2	Žena	37 let	Vysokoškolské magisterské	Manželská poradna (sociální pracovník)	9 let
P3	Žena	29 let	Vysokoškolské bakalářské	Manželská poradna (sociální pracovník)	4 roky
P4	Žena	30 let	Vysokoškolské magisterské	Městský úřad (sociální kurátor pro dospělé)	3 roky
P5	Žena	60 let	Vysokoškolské magisterské	Psychiatrická léčebna (sociální pracovník)	35 let
P6	Žena	43 let	Vysokoškolské bakalářské	Domov pro seniory (sociální pracovník)	15 let
P7	Žena	32 let	Vysokoškolské magisterské	Městský úřad (kurátor pro děti a mládež)	10 let

Zdroj: autorka práce

Z tabulky č. 1 vyplývá, že všichni probandi byli ženského pohlaví. Dva probandi mají vysokoškolské bakalářské vzdělání, dalších pět probandů vzdělání vysokoškolské

⁷¹ ŠEĐOVÁ, Klára. Zakotvená teorie. In: ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ (Eds.). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry*. Praha: Portál, 2007, s. 92-95.

magisterské. Nejmladšímu probandovi bylo 29 let, nejstaršímu 60 let – tento proband také uvedl nejdelší délku praxe v rámci sociální práce, a to 35 let.

Probandi působí jak v sociálních službách (domov pro seniory, manželská poradna), tak i v institucích, v nichž je realizována sociální práce (např. se jednalo o městský úřad – pozici sociálního kurátora, a to jak pro děti a mládež, tak i pro dospělé).

Probandi byli také dotazováni na to, zda se v minulosti vzdělávali v problematice time managementu. Pouze dva probandi (proband č. 4 a 7) uvedli absolvování semináře v rámci vysokoškolského studia, ostatní probandi se s tímto tématem doposud detailněji neseznámili, a to ani z osobní iniciativy.

4.4 Výsledky výzkumu

V této kapitole uvádím zjištěné výsledky, a to dle tří fází kódování, které představují postup zakotvené teorie. Každý dílčí výsledek je nejprve shrnut graficky a následně je detailněji popsán. Užívány jsou i přímé citace probandů, vždy s označením probanda, a to zkratkou P s pořadovým číslem (viz tabulka č. 1). Uváděné citace v sobě většinou obsahují více kódů, nicméně pro plynulost textu, a především z důvodu možnosti postihnout nahlížení probandů na zkoumané jevy, jsou k přiblížení určitého tématu (kódu) podávány výroky v širším kontextu.

4.4.1 Otevřené kódování

V rámci otevřeného kódování byly vytvořeny dvě kategorie, dále obsahující dílčí subkategorie. Bylo-li to možné, určeny byly i vlastnosti podkategorií, případně dimenze.

Každá tabulka obsahuje název kategorie, který byl zvolen v závislosti na jejím obsahu a který se odvíjel i od obsahu podkategorií, které bylo možné dle jejich významu k dané kategorii přiřadit. Vlastnosti a dimenze představují rozvití těchto konceptů do dílčích a specifických významů a obsahů, přičemž jak je z tabulek zřejmé, tyto vlastnosti a dimenze byly určovány u vytvořených podkategorií.

V tabulce č. 2 je zachycena kategorie č. 1 nazvaná „Balancování mezi klienty a byrokracií“.

Tabulka č. 2 Kategorie č. 1 Balancování mezi klienty a byrokracií

Balancování mezi klienty a byrokracií		
Podkategorie	Vlastnosti	Dimenze
Specifika sociální práce	Administrativa	Nutná – zbytečná
	Klient na prvním místě	Osobní priorita – vnější nařízení
	Časová náročnost úkolů	Značná – nízká
Organizace práce	Určování priorit	Snadné – obtížné
	Přístup k časovým zdrojům	Systematický – nahodilý

Zdroj: autorka práce

Tuto kategorii tvořily podkategorie označené jako „Specifika sociální práce“ a „Organizace práce“. Z rozhovorů s probandy vyplývalo, že sociální práce v dnešní podobě je hodně naplněna nikoliv přímou prací s klienty, ale stanovenou administrativou, k níž se většina probandů staví odmítavě. Jejich přáním je více pracovat s klienty. Probandi obtížně hledají dostatek času na plnění požadovaných úkolů (přímá a nepřímá sociální práce). Často „sociální pracovník honí čas, aby vše stihl – klienty, kteří mají přijít a přijdou, vyplnit všechny ty nutné papíry, provádět individuální plánování, chodit na porady, vzdělávat se“ (P1), a proto byl v označení kategorie č. 1 zvolen expresivní výraz „balancování“, ve snaze postihnout, jak oslovení sociální pracovníci výkon sociální práce vnímají.

Administrativa, kterou musí probandi provádět, je nahlížena většinou jako zbytečná, obtěžující a odvádějící sociálního pracovníka od pomoci klientům. Probandka č. 7 uvedla: „Z našeho pohledu sociálních pracovníků je nutné pracovat s rodinou dle zásad sociální práce. Bohužel z nařízení nadřízených orgánů se již sociální práce z naší práce vytrácí a spíše se předpokládá, že se bude jednat s klienty více úřednický a dle managementu.“

Probandi hovořili o tom, že de facto každý dílčí úkon, který sociální pracovník provádí, musí být následně zdokumentován – sociální pracovníci tak provádějí zápisy o jednání se zájemcem o službu, obsahu přímé práce, zaznamenávají proces individuálního plánování, často však také musí vykazovat provedené množství práce zachycené v dílčích jednotkách apod. Navíc ze strany vedení (resp. zřizovatele služby, potažmo státu) přicházejí stále nové metodické požadavky, které se týkají i samotného provádění sociální práce: „Dřív se prostě pracovalo s klientem, klient přišel, odešel, přišel další a já jako pracovník jsem

měla relativní volnost v tom, co s klientem provádím. Nemusela jsem s ním něco plánovat, explicitně stanovovat cíle spolupráce apod. Bylo to jasné, nám oběma bylo jasné, co spolu děláme, kam směřujeme, jaký je cíl té spolupráce, co potřebujeme dělat jinak apod. Ale teď? Teď musíme vždy v určitém intervalu přehodnocovat cíle a každý cíl musíme zapisovat do dokumentace klienta, musí se to pravidelně revidovat. Teď je to po nás požadováno dále v rámci výkaznictví, navíc se pořád mění metodika. A to byly doby, kdy jsme my jako pracovníci vytvářeli standardy, měla přijít kontrola, teda inspekce a my omezovali práci s klienty nebo to dělali po nocích doma. A kde je v tom všem klient?“ (P2).

Administrativa ovšem může mít v sociální práci mnoho podob, což závisí na tom, jak je přesně vymezena náplň práce samotného sociálního pracovníka: „*Administrativní část obsahuje zápisy z úvodních konzultací, vedení docházky, vyhotovení statistik, vedení evidence majetku tří poraden, evidenci pošty, objednávání klientů, objednávání zboží, zajišťování chodu poradny apod.*“ (P3).

Uváděno bylo, že všichni probandi spatřují prioritu v přímé práci s klientem: „*Priorita práce s lidmi, pak zápisy, pak ostatní administrativa.*“ (P2). Nicméně v praxi sociální práce je z hlediska času nezřídka tato přímá práce zastoupena v menší míře, resp. takto je alespoň probandy daná praxe vnímána. Probandka č. 2 např. odhadovala, že jí administrativa zabere 20 % pracovní doby, s rozložením do různých dnů či časových úseků, přímá práce s klientem představuje 75 % celkové pracovní doby. Probandka č. 1 uváděla: „*Sociální práce je dnes hodně o papírování, víc času než s klientem, pomalu strávím vedením dokumentace, vykazováním své práce, supervizemi, intervizemi a podobně.*“ Nutností je věnování se již zmíněné administrativě: „*Snažím se, abych měla co nejdříve zprávy a posudky, jelikož to zabírá nejvíce času.*“ (P5).

Mnohdy ovšem vstupují požadavky ze strany vedení i do možnosti věnování se klientům: „*omezený počet hodin, kdy je možné s klientem pracovat – dřív to bylo neomezeně, teď máme určených dvacet hodin*“ (P1); „*Prioritu má vždy klient. V případě přijde-li ke mně požadavek ohledně klienta ze strany ošetrovatelského personálu – pečovatelky – je pro mě úsporou času, když si vše ověřím u klienta, příp. úsekové sestry, protože je často situace jiná, než ji vidí ošetrovatelský personál. Jinak z hlediska vedení, je vždy priorita plný stav, takže domlouvání nástupu musíme dávat absolutní prioritu. S tím souvisí i co nejrychlejší vyklizení pokoje po ukončení pobytu či úmrtí. Další prioritou je účetní zakončení měsíce, kde spolupracujeme s pokladní – účetní, která potřebuje do určitého termínu mít zadané léky a*

další položky, které klienti musí platit a toto zadávání provádíme my. Pak je to termín rozdávání důchodů. Ten je také pevně stanoven a nelze s ním hýbat.“ (P6).

Co se týče časové náročnosti úkonů (jak byla také nazvána jedna z vlastností podkategorie „Specifika sociální práce“), ta se pochopitelně liší v závislosti na tom, o jaký úkon se jedná: *„Nemalou část času mi zabere dojíždění do institucí, kde navštěvuji klienty (věznice, léčebny, nemocnice atd.). Jelikož nemám řidičský průkaz, jezdím vždy vlakem nebo autobusem, a to napříč celou Českou republikou. Během cesty si s sebou беру notebook a doplňuji zápisy, popřípadě řeším korespondenci.*“ (P4).

Z hlediska času je nejnáročnější přímá práce s klienty, nicméně ta je subjektivně prožívána často jako doba, která probandy těší a rychle jim ubývá: *„i když vlastně s klienty trávím nejvíc času, tak to je čas příjemný. Ale jak mám sednout k zapisování individuálního plánování nebo něco chystat k poradě, tak to občas odkládám. Nemusí to trvat dlouho, ale je to tak protivné, že mám občas pocit, že nedělám nic jinýho (smích).*“ (P1).

Pokud byli probandi dotazováni na „časožrouty“ v rámci jejich práce, nezřídka byla uváděna administrativa, i když pochopitelně z hlediska terminologie, či spíše toho, co je skutečně považováno v rámci realizace práce za časožrouty, se ve skutečnosti o zloděje času nejedná: *„Zbytečné porady eliminovat nejde a bývají zbytečné téměř vždy.*“ (P1). *„Zlodějem času je asi lenost, ale i časté telefonáty do poradny, kdy musím mnohokrát přerušit práci – ať už konzultaci nebo něco jiného, a to je velmi nepříjemné.*“ (P3). *„Dokumentace je největší zabiják času... Za žrouty času považuji složitou administrativu a techniku. Zatím jsem neprovedla žádné kroky k odstranění, jelikož je to obecný problém celého ústavu. Dalšími žrouty času jsou určitě „přepadení“ klienty.*“ (P5). *„Některé porady osobně považuji za zbytečně dlouhé a dá se říct, že je považuji za žrouty času. Na některé porady musíme jezdit na hlavní budovu, protože jsme detašované pracoviště, a to samozřejmě také bere čas. Také se na nás obracejí lidé, kteří teprve chtějí podávat žádost do domova, přestože by se měli správně obracet na hlavní budovu na oddělení žádostí a chtějí veškeré informace po nás. Někdy je v tomto případě těžké tyto lidi odmítat a odkazovat na oddělení žádostí. To samé se týká telefonických hovorů.*“ (P6). *„Někdy dle mého pohledu nadbytečné výkazy, hodnocení, tabulky, které jsou občas i duplicitní, někdy i účast na vzdělávacích akcích, které nejsou přínosné, ale účast vyžaduje zákon, zbytečné návštěvy klientů, kteří hledají jinou službu.*“ (P7).

Výše uvedené výroky tak lze zároveň vnímat jako odraz toho, jak málo probandi rozumí problematice time managementu a jak ji neznají. Do určité míry lze uvažovat o obtížné organizaci práce, včetně neschopnosti delegování či hlídání hranic svého profesního působení. Tomuto tématu je věnována větší pozornost v rámci diskuse v kapitole 5.

Druhá kategorie vytvořená v rámci otevřeného kódování byla nazvána „Time management v sociální práci“. Detailněji je znázorněn její obsah v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3 Kategorie č. 2 Time management v sociální práci

Time management v sociální práci		
Podkategorie	Vlastnosti	Dimenze
Bariéry v sociální práci	Bariéry na straně sociální služby/instituce	Velké – malé
	Bariéry na straně pracovníka	Velké – malé
	Možnosti delegování	Velké – malé
Osobnost sociálního pracovníka	Svědomitost/pečlivost	Velká – malá
	Prokrastinace	Přítomná – absentující
	Syndrom pomocníka	Přítomný – absentující
Time management v pojetí sociálního pracovníka	Využívání technik time managementu	Velké – malé
		Efektivní – neefektivní
	Přístup k time managementu	Respektující – opovrhující
	Znalost time managementu	Velká – malá
	Dopad time managementu na práci	Velký – malý
Přístup sociální služby/instituce k time managementu	Pravidla podporující time management	Vytvořená – nevytvořená
	Možnosti změny	Realizovatelné – nerealizovatelné

Zdroj: autorka práce

Z tabulky č. 3 je zřejmé, že tato kategorie je oproti kategorii č. 1 obsáhlejší. Tvoří ji podkategorie „Bariéry v sociální práci“, „Osobnost sociálního pracovníka“, „Time management v pojetí sociálního pracovníka“ a „Přístup sociální služby/instituce k time managementu“. U každé podkategorie jsou dále uvedeny její vlastnosti, u nichž jsou prezentovány také identifikované dimenze. Při pohledu např. na podkategorii „Bariéry v sociální práci“ si lze povšimnout, že u ní byly určeny tři vlastnosti, a to „Bariéry na straně sociální služby/instituce“, „Bariéry na straně pracovníka“ a „Možnosti delegování“. Každá z vlastností má uvedené dimenze, na nichž se tato vlastnost nacházela. Co se týče např. delegování, někteří probandi tyto možnosti mají (např. probandka č. 1, která zároveň v zařízení zastává vedoucí funkci), tj. v tomto případě lze uvažovat o „velkých“ možnostech delegování. Většinou však probandi uváděly, že sociální pracovník zastává v sociální službě či instituci jedinečnou pozici, při jejímž výkonu nemá sociální pracovník v zařízení žádné zastoupení, tedy nemá ani možnost některé úkoly delegovat na někoho jiného.

I když bylo v předchozím textu přiblíženo, jakou zátěž pro oslovené probandy představuje administrativa, která není časožroutem, byť ji takto probandi nezdědka označovali, ale je nedílnou součástí působení sociálního pracovníka v rámci jeho pracovního místa. Zároveň z rozhovorů vyplývalo, že pravidla, která jsou s její realizací spojena, lze taktéž vnímat jako pravidla podporující time management: probandi vědí, jaké úkoly jsou od nich očekávány: „*Jako přínos hodnotím to, že většinou přesně vím, jaký klient má ten den přijít, takže si zhruba mohu připravit informace a podklady.*“ (P4), vědí, že musí provádět zápisy o realizované sociální práci apod., což vede k nutnosti práci si organizovat, tedy i hospodárně nakládat s časem: „*Plánuji si předchozí den, co mne další den čeká, sleduji kalendář a podle toho si organizuji práci: zápisy do spisů klientů, vypracování zprávy pro OSPOD, záležitosti týkající se vedení poradny apod.*“ (P1), „*Čas v práci si musím rozvrhnout komplexně. Dopoledne si zajišťuji administrativu k danému případu, když mají klienti přijít na odpolední konzultace. V odpoledních hodinách si především zvu klienty na osobní jednání. Klienti totiž mohou přijít hlavně v odpoledních hodinách. V neúředních hodinách si vyřizuji administrativu a návštěvy klientů v zařízeních, telefonické hovory, soudní jednání či výsledky na Policii České republiky.*“ (P7), „*V tomto směru je časový limit poskytované služby zohledněn jen v tom smyslu, že je minimalizováno odbočování od daného tématu. Pomocí cílených otázek i otázek vzájemně vyjasňujících dané téma, musí být vždy zřejmé, že služba je časově vymezená.*“ (P7).

Probandi přemýšleli, jakou změnu by uvítali, aby bylo možné s časem nakládat hospodárněji, v jejich případě především ve prospěch klienta: „*Pomohlo by, kdyby ubylo papírování, ale to je záležitost státu, ne poskytovatele služby.*“ (P1). Nicméně většina probandů by uvítala jasnější organizaci práce, tedy přesněji stanovit, kdy se mají věnovat určitým úkolům, v jakém časovém rozsahu apod., a to kvůli možnosti následně se věnovat – již nerušeně – samotné přímé práci s klientem: „*Myslím, že všechny úkony na pracovišti by měly mít svůj řád a harmonogram. Jelikož jsem stále v kontaktu s klienty, kteří si nevybírají vhodnou chvíli, musím věci řešit promptně, což mi harmonogram naruší. Avšak harmonogram by měl být nastaven tak, aby ho takové zásahy zcela nevykolejily.*“ (P5). S určitou nadsázkou lze tvrdit, že oslovení probandi požadují od poskytovatele služby či státu zavedení pevného harmonogramu, s jasným určením toho, kdy se mají jakým úkonům věnovat (klientům, administrativě apod.). To lze ovšem opět vnímat jako neschopnost probandů samostatně si pracovní čas organizovat, případně jsou tato tvrzení dokladem toho, že dnešní sociální práce představuje pro sociální pracovníky takový způsob práce, který užívání time managementu ze své podstaty brání, či z velké části znesnadňuje jeho aplikaci na oblast práce. Někteří probandi však uváděli konkrétnější doporučení, a to včetně přání začít se i v rámci sociální práce více věnovat time managementu: „*Uvítala bych sjednocení a spojení některých dokumentů. Vyplňování každého dokumentu stále dokola vede k významné administrativní činnosti, která žere spoustu času. Také technika by se měla na pracovišti vylepšit. A v neposlední řadě určité kurzy, které téma time managementu více uvede do sociální práce.*“ (P5), „*Pomohlo by nám, kdyby nám zaměstnavatel umožnil nastavit úřední hodiny, protože nám často do naší práce vstupují zájemci o službu, klienti i rodiny.*“ (P6).

Bariéry, které považují probandi za důvod, proč není snadné v rámci jejich profesního působení hospodárně s časem nakládat, se tedy týkají jak charakteru sociální práce, tak i osobnosti probandů: „*Naplňování cílů někdy brání různé okolnosti všech zúčastněných – například s nedobrovolným klientem se nemusí podařit navázat další spolupráci. U administrativy je to různé – čas, nejasné požadavky a podobně.*“ (P3), „*někdy je práce až nad hlavu a jen málokdy mám čas si odskočit alespoň pro oběd*“ (P4), „*Aspekty, které mi naopak nepomáhají k dosažení cíle, je často byrokracie a technika užitá na pracovišti. Občas nad zprávou strávím mnoho hodin a nemohu se plně věnovat klientům... technika na pracovišti je již zastaralá a v nějakých případech se ještě používá psací stroj a*

vše se dělá manuálně.“ (P5), „Co mi nepomáhá je přemíra klientů, kdy není čas se pořádně věnovat každému stejně. Také to, že soudy a policie dávají termíny jednání, které jsou velmi zatěžující. Jinak se snažím rozvrhnout si čas tak, abych všechno stíhala.“ (P7).

K bariérám na straně vlastní osoby řadili probandi především svoji „lenost“, někdy byla označována jako prokrastinace. Za pozornost stojí, že dle probandky č. 1 je časová náročnost sociální práce příčinou, proč se někdy prokrastinace dopouští: „tak se mi kolikrát do toho papírování nechce, že to prostě odložím, pokud si to můžu dovolit a vím, že klient nepřijde, a že to zrovna nehoří...a pak bezcílně brouzdám minuty nebo i desítky minut na internetu, nadávám sobě, jaký jsem lenoch, ale hlavně jsem naštvaná na to, o čem dneska ta sociální práce je. Já jsem člověk pečlivý, svědomitý, pracovitý, ale ta přemíra byrokracie, co teď v sociální práci je, často prostě člověka udolá. S takovou budu ještě – kvůli svému odporu k té protivné administrativě – prokrastinátor (smích). Ale ne, jen je to prostě náročné nebo skoro nemožné věnovat se něčemu takovému, jako je time management, když vůbec nejsem pánem svého času, jsem-li v zaměstnání.“

Za pozornost ovšem stojí přístup oslovených sociálních pracovníků k delegování některých úkolů na jiné pracovníky. K tomuto probandi přistupují zřídka, pravděpodobně vždy jen proto, že to není možné: „Delegování práce z mé pozice není příliš možné. Kolegové vedou úvodní konzultace pouze v případě, když jsem dlouhodobě nepřítomna. Z administrativy by zastoupili asi objednávání zboží a odevzdání docházky, pokud by to bylo nezbytně nutné.“ (P3), „Delegování využívám jen výjimečně“ (P6). Velmi často však probandi uváděli, že „Práci, která spadá do kompetence sociálního pracovníka nelze většinou na nikoho jiného delegovat.“ (P6). Je však otázkou, zdali tento výrok reflektuje realitu, či se jedná spíše o domněnku, neschopnost některé úkony přesunout na jiného pracovníka, což lze vnímat jako bariéru na straně pracovníka, ale i určitý charakteristický rys pomáhajících profesí, pro který se užívá odborný termín „syndrom pomocníka“. Také tomuto aspektu se více věnuji v diskusní části v kapitole 5.

Hlavní pozornost v rámci vedených rozhovorů byla věnována problematice time managementu. Jak již bylo zmíněno, toto téma probandi příliš či vůbec neznají, nebyli v něm vzdělávání a neprojevíli dosud ani žádný zájem např. o samostudium. A to i přesto, že lze předpokládat, že vzhledem k náročnosti sociální práce i stížnostem probandů by na její průběh a charakter právě time management mohl být sociálním pracovníkům značně nápomocný v tom, jak plnit pracovní povinnosti, jak si práci organizovat atd.

Při prvním dotazování na znalost time managementu probandi uváděli: „asi nic moc. Je to hospodárné nakládání s časem.“ (P1), „vybaví se mi nějaký časový harmonogram dne, techniky a tak dále neznám.“ (P3), „Jako první si vybavím vysokoškolské studium, kde jsem absolvovala povinně volitelný kurz zaměřený právě na time management neboli řízení času. Metody už si po pěti letech přesně nepamatuji.... Myslím, že využívání time managementu v sociální práci se obecně ještě takto nenazývá.“ (P4), „Jelikož již nepatřím mezi nejmladší, tak jsem se s tímto pojmem přímo nesetkala.“ (P5), „Vybaví se mi manažer, který pracuje na realizaci nějakého projektu, jehož úkoly mají přesné termíny a má tolik schůzek a jednání, že si je musí předem pečlivě plánovat, aby vše stihnul a zároveň počítal i s časem pro rodinu, který také musí do svých plánů zahrnout. Jako pomůcku si umím představit diář, ať už v papírové či elektronické podobě.“ (P6), „Pod tímto pojmem si vybavím to, abych si nějak smysluplně naplánovala čas, aby vše bylo splněno, co nejefektivněji. Žádné techniky ani pravidla se mi nevybaví. K pomůckám, které by mohly patřit do time managementu, bych si myslela, že jsou různé diáře, kalendáře, organizéry atd. Jiné pomůcky si nevybavím.“ (P7). Můžeme si tedy povšimnout, že oslovení sociální pracovníci si spojují time management s prací manažerů a vedoucích pracovníků. Nevztahují jej tedy příliš na svoji práci, a to i přesto, že mnohdy uváděli, že jsou takřka „zavaleni“ prací, a to do té míry, že nemají během např. obědové pauzy čas se najíst.

Podobně zaujímal probandi postoj i vůči technikám time managementu, o nichž někteří z nich mají určité povědomí, někteří je také užívají, a to i přesto, že si je primárně s time managementem nespojují: „Osobně tomu ale moc nefandím – nemám ráda diáře, maximálně ten na Googlu. Snažím se dávat si jen takové úkoly, které udržím v hlavě...no, když je toho víc, píši si poznámky, lístečky nebo plán na další den, na co nesmím zapomenout...a úkoly si řadím podle toho, jak moc hoří... takže pokud jsem přetížena, mám seznam toho, co ten den chci nebo potřebuji udělat a toho se držím.“ (P1), „techniky neznám“ (P2), „mám poznamenané v kalendáři všechny porady, schůzky, termíny školení, odevzdávání podkladů a tak dále... mám seznam klientů, kteří mají v daný den přijít (pokud se nedostaví, vím, že mám čas navíc: doplnit zápis, popřípadě odepsat dalším klientům či spolupracujícím institucím, zjistit potřebné informace o klientech, uvařit si kafe, odskočit si ke kolegyni, pro oběd, na svačinu a tak dále.“ (P4), „v časové orientaci mi pomáhají záznamy klientů, snažím se záznamy psát co nejdříve, abych měla v práci pořádek, podklady se vždy snažím odevzdávat včas, ale ne vždy se mi daří. Velice často se stane, že přijdou

klienti neohlášeni.“ (P4), „O time managementu vím málo. Víím jen to, že se zabývá řízením času tak, aby se dosáhlo vyšší efektivnosti. Určitě to vidím jako velmi přínosné. Kvůli záplavám administrativní práce se člověk často soustředí na určitá témata více než by měl a musel. Často vidím, že přeskakují z jednoho úkolu do druhého a poté se již k původnímu nedostanu, či špatně navazují na to, kde jsem skončila... Time management pravděpodobně používám, aniž bych přímo věděla, že se jedná o time management. Všechny aktivity a časový harmonogram si píši do kalendáře a snažím se jej uspořádat tak, aby to bylo co nejefektivnější a nejlogičtější. Pravděpodobně určité technicky time managementu nelze využít kvůli již zmíněným neplánovaným aktivitám, které je třeba řešit okamžitě. Také pokud člověk narazí na v uvozovkách horšího klienta či jeho rodinu, vše trvá znatelně déle.“ (P5), „Pokud se toho nahromadí více, tak si vždy stanovujeme priority a úkoly plníme dle důležitosti.“ (P6).

Co se týče přístupu probandů k time managementu i ten již byl nastíněn v předchozím textu. Přestože někteří probandi time management vůbec neznají, jiní si jej nedokáží spojit s výkonem své profese, samotná organizace času, jeho plánování, i s ohledem na kvalitu života, pro oslovené sociální pracovníky není fenoménem neznámým. Probandi se tak v rozhovorech tématem zabývali, a to již s ohledem na zaměřenost time managementu v rámci vedení rozhovoru: *„O této problematice jsem se dozvěděla až nyní tímto oslovením Vámi a bohužel o ní nic moc nevím. Ale dle nastudování nějakých informací to vnímám jako smysluplné. Práce s časem je důležitá, abychom si vyjasnili priority ve své práci, ale především je potřebná k tomu, abychom si naplánovali smysluplně čas. Také aby bylo času dobře využito a stihlo se co nejvíce práce. V rámci uplatnění v sociální práci bych to vnímala jen pozitivně. Je pro klienta důležité, aby věděl, kdy, co a jak má dělat nebo co se bude dělat. Je nutné mít pro klienty jasné časové mantinely. Pro sociálního pracovníka i pro klienta je také důležité, aby byly patrné výsledky. Pokud nejsou výsledky, tak je zřejmé, že práce s klientem nemá cenu.“ (P7).*

Probandi se tedy také zabývali tím, v čem lze spatřovat význam time managementu, či jak jej mohou využít a využívají i mimo výkon své práce: *„Time management by určitě neměl být jen o organizaci času v práci. Měl by být podle mne hlavně sladěný s biorytmem jedince. Proto tu teorii nemám moc ráda a nevidím ani u klientů, že by to fungovalo – něco si přečíst a začít to aplikovat. Nejdřív to musím přijmout, chtít a rozumět proč to dělám. Snažím se spíš vnímat své tělo, své potřeby a podle toho si organizuji práci i volný čas. Ale*

vím, že bych si víc měla hlídat své hranice – což souvisí s tím naučit se pořádně a asertivně říkat NE.“ (P1).

V tomto výroku, podobně jako v dalších uváděných výrocích, je pochopitelně obsaženo více kódů a jak bylo zmiňováno v úvodu podkapitoly, prezentované výroky slouží k ilustraci přístupu probandů ke zkoumaným dílčím jevům. Ve výše uvedeném výroku probandky si tak lze povšimnout, že toto vyjádření v sobě obsahuje více kódů – např. „neschopnost říkat NE“ byla přiřazena k vlastnosti „Bariéry na straně pracovníka“.

Co se týče užívání time managementu v osobním životě, výroky probandů vyjadřovaly oceňování time managementu, nicméně lze je považovat za poměrně obecné, bez větší specifikace toho, jakou podobu time management např. v rámci organizace volného času v jejich životě má: „Myslím, že je dobré jej mít i v osobním životě, a to v tom smyslu, že si vyhradím pravidelný čas např. na sport, aktivity se synem apod. Poslední dobou však mám hodně práce, nestíhám a je to na úkor mého zdraví (málo spánku, nepravidelná strava, nedostatek vhodného pohybu). Prioritu mají moji blízcí a pak teprve já – a to je špatně. Snažím se to sice už pár let měnit, ale člověk se mění pomalu.“ (P1), „Hospodaření s časem je samozřejmě důležité i v osobním životě. Vyplatí se neodkládat zejména činnosti, které jsou nám nějak nepříjemné.“ (P7).

4.4.2 Axiální kódování

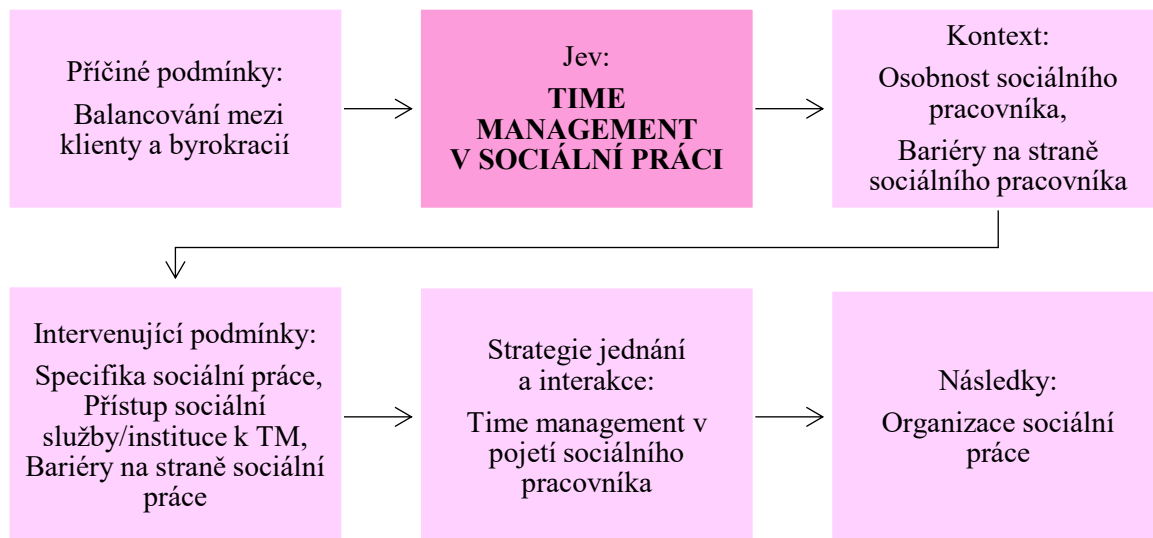
Po identifikaci kategorií, jejich podkategorií, vlastností a dimenzí bylo přistoupeno k další fázi kódování, tj. kódování axiálnímu. Jak již bylo uváděno i v této fázi docházelo k návratu na počátek vlastního bádání, vstupu do terénu, realizaci dalších rozhovorů a modifikaci výsledků otevřeného kódování.

Na obrázku č. 1 je již podán výsledek, z nějž bylo následně vycházeno při tvorbě vlastní, nové teorie. Vzhledem k tomu, že bylo vycházeno především ze získaných dat (zatímco v selektivním kódování je již možné, resp. nutné se do určité míry od původních dat odpoutat, se získáním vhledu do zkoumaného problému), do paradigmatického modelu byly uspořádány pouze hlavní kategorie a podkategorie, nikoliv jejich vlastnosti. Cílem bylo zachytit a pochopit kauzalitu těchto dílčích jevů.

Obrázek č. 1, který je uveden v kapitole 4.2, primárně vychází z paradigmatického modelu, jehož tvůrci jsou Strauss a Corbin. Tento paradigmatický model byl ve výzkumu

užit beze změny, tj. zachovány byly všechny oblasti v něm určené a dle tohoto konceptu také byly rozřazeny identifikované kategorie a podkategorie.

Obrázek č. 1 Axiální kódování



Zdroj: autorka práce

Za hlavní jev byla zvolena podkategorie „Time management v sociální práci“. Jedná se o téma, které bylo pochopitelně hlavním tématem rozhovorů a probandy také značně zaujalo. Začaly o něm uvažovat jako o prostředku, který by jim mohl usnadnit práci, resp. mohl by jim pomoci být v práci efektivní, věnovat se méně nepříjemným způsobem takřka „nenáviděné“ administrativě, tedy méně oblíbené součásti sociální práce. Právě současný stav, který byl označen názvem kategorie č. 1 „Balancování mezi klienty a byrokracií“, je hlavní příčinnou podmínkou, která vedla probandy k úvahám o smyslu zařazení některých technik time managementu do své práce, či k úvahám o možném získání více informací v této oblasti.⁷²

Dále jsou v paradigmatu přiřazeny kódy ke kontextu a intervenujícím podmínkám. Kontext je soubor vlastností, které přináležejí k jevu, zároveň se jedná o soubor podmínek, za nichž jsou uplatňovány strategie jednání, či interakce nutné ke zvládnutí nebo realizaci jevu. Intervenující podmínky představují širší kontext jevu, které usnadňují, nebo naopak

⁷² STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky zakotvené teorie*. Brno, Boskovice: Podané ruce, Albert, 1999, s. 74-75.

ztěžují užití potřebných strategií a jednání spojených s realizací jevu, přičemž jsou k nim řazeny většinou fenomény jako je čas, prostor, individuální biografie apod.

V rámci tohoto paradigmatického modelu byly k intervenujícím podmínkám přiřazeny „Specifika sociální práce“, „Přístup sociální služby/instituce k time managementu“ a „Bariéry na straně sociální práce“, zatímco ke kontextu byla přiřazena podkategorie „Osobnost sociálního pracovníka“ a „Bariéry na straně sociálního pracovníka“. Právě tyto vnitřní faktory spojené přímo s osobou sociálního pracovníka mají nejvýznamnější vliv na to, jaký prostor se pro time management v sociální práci skýtá. Probandi tento fenomén neznají, nejsou obeznámeny ani s jeho technikami a jen stěží tedy mohou být schopny určit, do jaké míry je či není využitelný v jejich práci. Nicméně jsou to tedy také právě oni, kteří brání jeho využití a možnému odstranění balancování mezi klienty a byrokracií. Platí však, že vnitřní faktory jsou ovlivněny i faktory vnějšími, a to tedy těmi, které jsou uvedeny v rámci intervenujících podmínek.

Přístup probandů k time managementu, tj. „Time management v pojetí sociálního pracovníka“, je odrazem uchopení možností time managementu samotnými sociálními pracovníky. Je zřejmé, že v této oblasti mají probandi značné rezervy, které lze vnímat i jako důvody, proč následně probandi hodnotí time management jako nevyužitelný v jejich práci, či využitelný jen parciálně. To má tedy následně i vliv na to, jaké jsou následky spojené se zvládáním jevu – v tomto případě lze však spíše uvažovat o „nezvládání jevu“, tedy time managementu. V důsledku toho lze organizaci sociální práce v podání oslovených sociálních pracovníků označit takřka za chaotickou, především však rizikovou pro integritu osobnosti sociálních pracovníků. U probandů je možné uvažovat o vyšším riziku vzniku a rozvoje syndromu vyhoření, neboť jejich přístup k výkonu sociální práce je nevhodný – nehlídají si hranice vlastní osoby, angažují se příliš mnoho, a to i za cenu péče o vlastní osobu a její ochranu. Právě zahlcování pomáhajícího pracovníka prací, jeho hluboké ponoření se do zvoleného povolání a odevzdávání se klientům takřka až do úplného vyčerpání, je způsobem, jak vyhořet. Sociální pracovník musí mít odstup od klientů i svého pole působnosti, což se probandům nedaří a lze uvažovat o tom, že příčinou je právě neschopnost (a neznalost) v souvislosti s využíváním možností time managementu. Zároveň však je možné time management vnímat jako prevenci syndromu vyhoření (ale i efektivity práce) u sociálních pracovníků.

S uvědoměním si těchto vztahů bylo následně možné koncipovat novou teorii, jejíž schéma je znázorněno v následující podkapitole, na obrázku č. 2. V tomto případě je již vytvořené schéma výsledkem vlastní analýzy dat. Vychází přímo z nich, a tedy nikoliv např. z doporučovaných postupů, jako tomu bylo v případě předchozího axiálního kódování – resp. východiskem byly zásady týkající se této fáze kódování v zakotvené teorii, kdy je nezbytné primárně určit centrální kategorii, tedy takovou, která je nejvíce teoreticky nasycena. K ní jsou následně vztahovány relevantní kódy k výzkumnému problému, výzkumnému cíli i výzkumným otázkám, přičemž v této fázi je již možná větší abstrakce, s ohledem na požadavek formulovat novou teorii.

4.4.3 Selektivní kódování

Obrázek č. 2 Schéma vytvořené teorie



Zdroj: autorka práce

Za centrální kategorii byla zvolena kategorie „Balancování mezi klienty a byrokracií“, přičemž k možnosti schematizovat základní premisu nově vytvořené teorie byla k jejímu označení, resp. prvnímu slovu v rámci označení této kategorie, přidána předpona „ne“.

Pokud tedy sociální pracovník nechce balancovat mezi klientem a byrokracií, je nutné mnoho změnit. Patrně nejnáročnější změnu představuje změna v osobnosti sociálního pracovníka, s čímž souvisí i výše uvedený syndrom pomocníka. Lze uvažovat o tom, že u všech oslovených sociálních pracovníků je tento syndrom zastoupen ve vyšší míře – tito probandi pracují natolik, že mnohdy sami sebe ničí (nemají čas se najíst, pracují přesčas a v rámci osobního volna, které by mělo být naplněno rekreací a zaměřeností na jiné aktivity, než jsou ty pracovní). Zároveň je nutné si uvědomit, že sociální pracovník může být jen stěží dlouhodobě klientům nápomocný, pokud propadá syndromu pomocníka či vyhoří. Především však může v rámci dyadického vztahu klient-sociální pracovník působit nevhodně (nedodržování hranic, zneužívání moci apod.). Tyto změny jsou tedy nutnou podmínkou k tomu, aby daný začarovaný kruh „balancování“ mezi klientem a sociální prací byl přerušen. Příslušná změna ovšem může nastat souběžně s tím, jak se sociální pracovník rozhodne využít možností, které nabízí time management.

Teprve poté, se změnou přístupu k vlastní osobě a time managementu, lze hlouběji uvažovat o možnostech změny (v rámci vlastního profesního působení, užívání time managementu, vztahování se ke klientům apod.) a specifikách sociální práce. Ty je nutné dále zohledňovat při vlastním uplatňování technik time managementu. Všech pět uvedených faktorů spolu tedy úzce souvisí a jsou to faktory, které mají vliv na to, zda bude sociální pracovník mezi klientem a byrokracií balancovat, či nikoliv. Zvolenou centrální kategorii lze zároveň vnímat jako vyjádření současného stavu sociální práce, a to tak, jak jej vnímají oslovení sociální pracovníci. Nikoliv tedy jako sociální pomoc klientům, ale sociální práce se z jejich hlediska stává spíše každodenním bojem o přežití, který si však probandi neuvědomují. To, co si však uvědomují, je nutnost vstupovat každý pracovní den do dilematu, komu více či dříve vyjít vstříc – klientovi nebo sociální službě/instituci/státu, který určuje „pravidla hry“ sociální práce? Ten, kdo ovšem nejvíce za tuto schizofrenní pozici „platí“, je sám sociální pracovník a onou cenou, kterou je nutné zaplatit, je fyzické i psychické zdraví sociálního pracovníka, tedy integrita jeho osobnosti. V tomto kontextu pak můžeme vnímat time management jako nástroj ochrany sociálního pracovníka, nikoliv pouze jako prostředek, jak efektivně hospodařit s pracovním časem.

5 DISKUSE

Ve výše popsaném výzkumu byla věnována pozornost problematice time managementu v sociální práci, konkrétně bylo zkoumáno, jaké jsou možnosti využívání time managementu v sociální práci. Formulováno bylo celkem pět výzkumných otázek, jejichž zodpovězení je věnována tato kapitola. V závěru kapitoly jsou uvedena doporučení pro praxi sociální práce.

První výzkumnou otázkou bylo zjišťováno, jak jsou sociální pracovníci obeznámeni s problematikou time managementu.

V rámci vlastního výzkumu byly vedeny polostrukturované rozhovory celkem se sedmi pracovníky věnujícími se sociální práci. Samotné pracovní pozice či organizace a sociální služby, v nichž tito probandi působí, byly značně odlišné. Výzkumný soubor tvořili pracovníci manželských poraden, sociální kurátoři, sociální pracovníci v domově pro seniory či sociální pracovníci v psychiatrické léčebně. Z rozhovorů, které byly analyzovány pomocí zakotvené teorie, vyplynulo, že rozsah činností, kterým se tito probandi věnují, je velmi rozsáhlý. Jeden pracovní den může být naplněn mnoha dílčími aktivitami, které se prolínají. Pro oslovené pracovníky tak bývá obtížné určit, která činnost má prioritu, jak zabezpečit naplnění těchto prioritních úkolů a jak se zorientovat v záplavě požadavků, které jsou jim adresovány. Přesto žádný z probandů nevykazoval větší obeznámenost s problematikou time managementu.

Pouze dva probandi se s time managementem setkali během svého vysokoškolského studia. Jejich poznatky z této oblasti jsou však velmi malé a jak uváděla probandka č. 4, v sociální práci se dle jejího názoru tento termín, jedná-li se o efektivní hospodaření s časem, neužívá. Bylo možné nabýt dojmu, že time management je pro respondenty prvkem zcela cizorodým, jdoucím proti podstatě sociální práce (pomáhat druhým, což v pojetí probandů nezřídka znamenalo spíše se obětovat klientům), i když takto explicitně se probandi ke zkoumanému jevu nevyjadřovali. Zároveň však bylo zřejmé, že užitek z aplikace time managementu do sociální práce by byl nezanedbatelný. Již samotné získávání probandů k účasti ve výzkumu bylo velmi náročné, většina oslovených pracovišť žádost odmítala s vysvětlením, že na tyto aktivity nemají pracovníci čas.

Fenomén času je v dnešním světě velmi drahou komoditou. Jak však vysvětluje Pacovský, základním principem time managementu čtvrté generace je premisa, že „člověk

je víc než čas“.⁷³ Toto nahlížení na čas a člověka (pracovníka) hospodařícího s ním však nebylo u probandů přítomno a jak bude dále vysvětleno, tato skutečnost může být ovlivněna fenoménem syndromu pomocníka, o jehož přítomnosti u některých probandů můžeme uvažovat. Pro probandy je nejdůležitější pomáhat, což v praxi znamená především přímou práci s klientem. Tato zaměřenost s sebou přináší nutnost plnit požadované úkoly, které plynou z charakteru práce, zejména však z toho, jak je dnes sociální práce koncipována. Elichová podává konstruktivní kritiku sociální práce. Uvádí, že její paradigma je v současné době především terapeutické a sociálního pracovníka označuje za úředníka sociální politiky. Autorka vychází z celorepublikového šetření realizovaného mezi sociálními pracovníky a soudí, že poslání sociální práce, které si většina sociálních pracovníků spojuje s pomocí klientovi/klientům, ze sociální práce mizí. Namísto toho jsou klientům nabízeny unifikované balíčky pomoci, přičemž jejich nabízení i využívání klienty představuje pro sociálního pracovníka nutnost věnovat se velkou měrou administrativě.⁷⁴

Právě administrativa je však probandy vnímána jako aspekt, který je odvádí od přímé práce s klienty a ztěžuje jim naplňování stanovených úkolů. Probandi nejsou dostatečně obeznámeni nejen s time managementem, ale ani s realizací potřebné administrativy – k jejímu vykonávání nejsou v průběhu studia budoucí sociální pracovníci vedeni, skutečný charakter sociální práce je v praxi nezřídka překvapí. Jak však vysvětluje Heugtenová, právě time management umožňuje sociálním pracovníkům neopustit tuto profesi a nalézt dostatek prostoru pro hlavní náplň sociální práce, které jsou sociální pracovníci značně oddáni.⁷⁵

Lze konstatovat, že zodpovězení první výzkumné otázky souvisí s proměnou sociální práce. Není to pouze time management, který sociální pracovníci neznají, ale je to i stále se rozšiřující administrativní náplň sociální práce, která není sociálním pracovníkům blízká. Nízká obeznámenost s time management tak může odrážet negativní postoj sociálních pracovníků vůči této činnosti – zapisovat, přesně evidovat, zdokumentovat, potvrdit, odsouhlasit, zrevidovat, modifikovat, plánovat apod. To, co však chce sociální pracovník dělat především, je prožívat, sdílet, chápat, vnímat, přiblížit se, souznít, pomáhat, zprostředkovat, umožnit náhled, vysvětlit či poodhalit.

⁷³ PACOVSKÝ, Pavel. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, s. 244.

⁷⁴ ELICHOVÁ, Markéta. *Sociální práce: aktuální otázky*. Praha: Grada, 2017, s. 10-23.

⁷⁵ HEUGTEN, Kate van. *Social Work Under Pressure: How to Overcome Stress, Fatigue and Burnout in the Workplace*. London: Jessica Kingsley, 2011, p. 106.

Neznalost time managementu tak odráží v případě oslovených sociálních pracovníků patrně nedostatečnou průpravu na všechny aspekty sociální práce, tedy i ten administrativní. Tato průprava mohla plynout již z vysokoškolského studia, kde je sociální práce vnímána spíše jako přímá práce s klienty, a tedy téma time managementu je podceňováno, či zkráceno. I když je v teoretické rovině znalost sociálních pracovníků time managementu nízká, ve skutečnosti jej mnozí, zejména ti, kteří se označovali za pečlivé a svědomité, používají – zapisují si do diáře, plánují následující den, stanovují si priority, snaží se některé činnosti delegovat na jiné osoby apod. Nelze tedy tvrdit, že by oslovení probandi time management vůbec neznali, i když jeho význam a obsah si mnozí probandi odvozovali především z anglického překladu termínu. Někteří probandi byli schopni uvést pomůcky či techniky (kalendáře, seznamy, stanovování si priorit, neodkládání úkolů, které lze zvládnout rychle a odložit je nejde, schopnost říkat NE).

Co se týče např. časozroutů, v tomto ohledu bylo zřejmé, že se jedná o pojem, který je pro probandy obtížné zasadit do teoretického rámce, k časozroutům přiřazovali i jiné jevy (P5: „*dokumentace je největší zabiják času.*“), tedy i takové, které ve skutečnosti představují pracovní úkoly, nikoliv činnosti či fenomény, které brání pracovní úkoly plnit. Obeznamenost probandů s time managementem se však odvíjí od jejich pojmání sociální práce, což má negativní dopad na znalost time managementu a přístup probandů k němu.

Druhou výzkumnou otázkou bylo zjišťováno, jaké jsou zkušenosti sociálních pracovníků s využíváním time managementu při jejich práci. Zodpovědět tuto výzkumnou otázku není snadné, neboť probandi time management v sociální práci využívají velmi omezeně, navíc se brání tento termín užívat, stejně jako užívat samotný time management (P1: „*Osobně tomu ale moc nefandím.*“).

Bylo již zmiňováno, že „svědomití“ a „pečliví“ sociální pracovníci techniky time managementu využívají: „*Plánuji si, ale jen v hlavě, občas si píši úkoly, využívám Google kalendář...*“ (P1), „*mám poznamenané v kalendáři všechny porady, schůzky, termíny školení, odevzdávání podkladů atd.*“ (P4), „*Pokud se toho nahromadí více, tak si vždy stanovujeme priority a úkoly plníme dle důležitosti.*“ (P6). Ve výroku probandky č. 6 lze vypožorovat náznak Eisenhowera pravidla, které má zcela jistě značné využití v sociální práci, čemuž je věnována pozornost i v následující kapitole. Probandi tedy znají především techniky první a druhé generace time managementu. Uváděli, že z jejich pozice nemohou

delegovat práci na nikoho jiného a nemají v zaměstnání zastoupení. Výjimku představovala probandka č. 1, která se zároveň nachází v zařízení na vedoucí pozici a delegování využívá.

Lze se však domnívat, že určité delegování je možné i u oslovených sociálních pracovníků. Knoblauch et al. vysvětlují, že delegování mohou ve své práci využít i jedinci, kteří se neocitají na vedoucí pozici. Bez delegování podle autora vede snadná cesta k syndromu vyhoření a jak bude dále popsáno, právě time management může sloužit jako vhodný preventivní nástroj proti syndromu vyhoření. Autor dále vysvětluje, že k užívání delegování je ovšem nutné změnit způsob myšlení, přistoupit k tomuto úkolu zodpovědně a věnovat mu určitý čas. Důležité je nejprve si ujasnit, co má být delegováno, dále komu, nutný je soupis úkolů nebo úkonů, které má dotyčný provést. Následovat by mělo vysvětlení požadovaného úkonu, který má být delegován, proškolení, získání zpětné vazby a následně jen minimální zasahování do provádění delegovaného úkolu kolegou.⁷⁶

Úkoly, které mají oslovení sociální pracovníci na starosti, mnohdy skutečně nelze delegovat (přímá práce s klienty, provádění individuálního plánování, vytvoření zprávy pro spolupracující instituci apod.), nicméně některé zcela jistě delegovat lze. To se může týkat např. vyřizování telefonátů v případě, kdy se pracovník věnuje složitému případu, vykazuje složitou evidenci apod. Je však možné, že se do neochoty či neschopnosti probandů delegovat promítá jejich pojetí vlastní role sociálního pracovníka.

V rámci otevřeného kódování byla v kategorii č. 2 vytvořena podkategorie „Osobnost sociálního pracovníka“, k níž byl přiřazen jako důležitá vlastnost „Syndrom pomocníka“. Podle Venglářové a kol. spočívá syndrom pomocníka v „*neschopnosti opravdově cítit a projevit vlastní city a potřeby. Je obtížné oddělit altruistické chování od egoistického...vzniká tak bezmocný pomáhající.*“⁷⁷ Tato specifika spojená se syndromem pomocníka bylo možné identifikovat u některých probandů. Ti sami, opět bez explicitního vyjádření, potřebují pomoci v organizaci práce, potřebují také ulehčit v její přemíře, která činí sociální práci pro mnohé probandy náročnou, zejména v souvislosti s nutnou administrativou (probandka č. 1 uvedla: „*Dlouhodobě uvažuji o odchodu ze služby a práci jako OSVČ – abych mohla být pánem svého času.*“). Probandi vnímají svoji bezmocnost,

⁷⁶ KNOBLAUCH, Jörg a kol. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada, 2012, s. 80-81.

⁷⁷ VENGLÁŘOVÁ, Marie a kol. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011, s. 76.

zejména s ohledem na pomáhání klientům a bezmocnost vůči byrokratickým aspektům sociální práce. Uváděli, že mnohdy nemají ani čas najít se, či využít obědovou pauzu. To vše pochopitelně může vytvářet v jejich prožívání značné napětí, do určité míry lze uvažovat i o nevyjádřené a potlačované agresi vůči ostatním kolegům, kteří mají méně práce nebo si ji dokáží lépe zorganizovat. Nicméně nedelegováním některých činností může být posilována hostilita vůči kolegům, ale i klientům. Taktéž může být zesilován vlastní prožitek bezmocnosti.

Vždy platí, že aby mohl jedinec pomáhat druhým, musí nejprve umět pomoci sám sobě, což se týká i pomoci ve smyslu nalezení času pro odpočinek a saturaci významných osobních potřeb. Probandi však využívají volné chvíle k plnění pracovních „restů“, nezřídka pracují přesčas, či si s sebou nosí práci domů. Zcela jistě se mohou cítit užiteční, potřební a nenahraditelní, nicméně neschopnost opustit roli oběti (či se vzdát syndromu pomocníka) ve výsledku vede k nespokojenosti v práci, dokonce možná i k úvahám o jejím opuštění. Jak však bylo uváděno, pracovník by měl být především spokojený, na což také cílí time management. Podle Brodského navíc schopnost delegovat souvisí se schopností přijmout skutečnost, že je každý nahraditelný. Efektivní pracovník by měl vždy usilovat o to, aby byl nahraditelný.⁷⁸ Je otázkou, zdali jsou skutečně sociální pracovníci natolik nenahraditelní, jak sami popisovali, nebo zda se spíše jedná o racionalizaci, či reaktivní výtvar bránící náhledu probandů na svůj přístup k profesní roli.

Při zodpovězení druhé výzkumné otázky lze konstatovat, že zkušenosti probandů s využíváním time managementu v sociální práci jsou nízké a omezené. Dle probandů je to dáno charakterem sociální práce a nezastupitelností sociálního pracovníka v jeho profesní roli v rámci hierarchie v organizaci. Lze však doplnit, že patrně existují i další důvody jako např. neznalost time managementu, či neochota změnit vlastní přístup k práci, neboť to by znamenalo zcela zrevidovat, jaký význam daná pozice pro pracovníka má a jaké potřeby mu sytí. Pokud však někteří sociální pracovníci užívají v zaměstnání time management, techniky se osvědčují, byť se jedná o základní techniky time managementu, které lze přiřadit k jeho první či druhé generaci. Užití time managementu však vychází často z potřeb práce, nařízení či metodických postupů samotné organizace (např. v případě krizové situace, kdy je nutné

⁷⁸ BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, s. 23.

co nejrychleji splnit určité úkoly), nikoliv z potřeb probandů a jejich nahlédnutí na užitečnost time managementu v sociální práci.

Třetí výzkumná otázka zněla: V jakých oblastech sociální práce lze využít time management? Při zodpovězení této otázky si lze pomoci vytvořenými schématy zakotvené teorie. V rámci axiálního kódování byl identifikován jako hlavní jev „Time management v sociální práci“, k příčinným podmínkám byla přiřazena kategorie „Balancování mezi klienty a byrokracií“. Tato kategorie byla též užita jako centrální kategorie při vytváření nové teorie.

V obecné rovině lze konstatovat, že time management je možné užít vždy, když sociální pracovník pocítuje, že mezi oběma oblastmi „balancuje“, v ideálním případě tehdy, když vnímá riziko, že by mezi nimi bilancovat mohl. Lze považovat za cenné, pokud si umí sociální pracovník rozčlenit svůj pracovní den na přímou práci s klientem a též práci nepřímou. Vhodné je plánovat si aktivity, které nemusí být splněny hned, nicméně neodkládat je na neurčito, jak často činí probandi. Nutností je stanovení si priorit. Zde ovšem stojí za pozornost, že priority si probandi spojují pouze s přímou prací s klienty. Nepřímou práci vnímají jako obtěžování a odvádění od přímé práce s klienty. Time management lze pravděpodobně využít především v nepřímé práci. Ovšem nejprve je nutné ujasnit si, kolik času pracovník věnuje přímé a nepřímé práci tedy např. využít techniku doporučenou Uhligovou, kdy si pracovník do kruhu na papíře zakreslí činnosti, kterým se v zaměstnání věnuje, včetně jejich časového rozsahu, následně přistupuje k plánování a tvorbě ideálního diagramu.⁷⁹

Čtvrtou výzkumnou otázkou bylo zjišťováno, jaké jsou limity využívání time managementu v sociální práci. Mnohé z těchto limitů již byly nastíněny v předchozím textu. Lze je rozdělit na limity vnější a vnitřní. V rámci analýzy dat tvořily tyto limity z velké části obsah podkategorie „Bariéry v sociální práci“, konkrétně pak jejich vlastnosti „Bariéry na straně sociální služby/instituce“ a Bariéry na straně sociálního pracovníka. Sociální práce nemůže být plně řízena technikami time managementu – pokud do zařízení přijde klient v akutní krizi, jen stěží je možné zůstat např. ve druhém kvadrantu v rámci Eisenhowerova principu a věnovat se tomu, co je důležité a nenaléhavé. V tomto případě je tedy nutné přesunout se do kvadrantu I, nicméně za takových okolností by měl mít sociální pracovník

⁷⁹ UHLIG, Beatris. *Time management: staňte se pánem svého času*. Praha: Grada, 2008, s. 22-23.

povědomí o tom, jak se v důsledku takové situace promění jeho další pracovní aktivity. Je však zapotřebí a zcela jistě i možné, umět rozplánovat si práci, včetně jejího rozčlenění na úkoly naléhavé i důležité a se změnou pracovní situace průběžně revidovat postup plnění dalších úkolů.

Limity je však nutné, v závislosti na zjištěných výsledcích výzkumu, vnímat především na straně samotných pracovníků. Patří k nim neznalost time managementu, zejména neochota více se o něm dozvědět, naučit se jej nebo si alespoň osvojit, či vyzkoušet některé jeho techniky. Při hlubším zamyšlení jsou příčiny těchto limitů spojeny s osobností sociálních pracovníků a některými jejich rysy, které je možná do sociální práce také přivedly – jedná se o potřebu pomáhat (to i za cenu sebeobětování), pocit nenahraditelnosti a syndrom pomocníka.

Výše uvedené lze ilustrovat na následujícím příkladu, tedy výroku probandky č. 6: *„Také se na nás obracejí lidé, kteří teprve chtějí podávat žádost do domova, přestože by se měli správně obracet na hlavní budovu na oddělení žádostí, chtějí veškeré informace po nás. Někdy je v tomto případě těžké lidi odmítat a odkazovat na oddělení žádostí. To samé se týká telefonických hovorů.“* Pokud by tato pracovnice užívala time management, a to důsledně, bylo by možné uplatnit mnohé z cenných technik time managementu (řešením je uplatňování schopnosti říkat NE, delegování úkolu na odpovědné pracovníky, tedy ty, kteří skutečně mají tuto činnost na starost v rámci vymezení vlastní pracovní náplně). Pokud by však pracovník nebyl ochoten či schopen jmenovaná řešení užít, stále existuje možnost uvědomění si, do jakého kvadrantu v rámci Eisenhowerova principu tento úkol patří a přesunout jej do něj, tedy vykonat později.

Pátá výzkumná otázka zněla: Jaký je přínos využívání time managementu pro sociální pracovníky? Obecně time management vede k efektivnosti práce. Práce sociálních pracovníků by mohla být zcela jistě efektivnější, a to v tom smyslu, že by se pracovníci věnovali ve vymezeném čase stanoveným úkolům. Nikoliv však tak, jak činí dosud, tj. nepříjemné činnosti (nepřímá sociální práce) jsou odkládány, plněny s nechutí a jedinec nezdědka raději „prokrastinuje“, než aby se věnoval tomu, co považuje za překážku v realizaci sociální práce či seberealizaci. Bylo by tak možné mnohé úkoly (psaní zpráv, výkaznictví apod.) zvládat v kratším čase.

Především by však time management měl vnést do sociální práce hranice chránící sociálního pracovníka před vyhořením. Probandi uváděli, že často nemají ani čas se najíst,

svoji práci vykonávají i ve volném čase, někteří dokonce kvůli přemíře práce, zejména té administrativní, uvažují o odchodu z této profese, resp. věnování se sociální práci v rámci podnikání, které umožňuje jedinci volněji disponovat časem. Sociální práce tak, jak ji probandi vnímají, vyžaduje důsledné a účinné využívání time managementu. To však patrně obnáší i nutnost přijmout skutečnost, že sociální práce není pouze o přímé práci s klientem a již vůbec ne o sebeobětování.

Hlavní přínos lze vnímat v prevenci syndromu vyhoření, kterým jsou probandi ohroženi, a to zejména tím, že nejsou schopni organizovat si vhodně svoji práci. Zejména však nejsou ochotni připustit si, že jejich role je jiná, než jak ji vnímají (nemusí být perfektní a vše stíhat na úkor svého zdraví). Sami by pochopitelně měli jít svým klientům příkladem, jelikož i schopnost hospodárně nakládat s časem lze předat klientům, stejně jako schopnost chránit vlastní osobu. Nutností je ovšem připustit si určité selhávání a hledat způsoby, jak nepříznivou situaci změnit.

Ve schématu nově vytvořené teorie, které je uvedeno v kapitole 4.4.3, jsou zachyceny hlavní faktory, které brání, ale též zvyšují nutnost užívání time managementu v sociální práci. Jedná se o „Osobnost sociálního pracovníka“, v případě těchto probandů je v jejich osobnosti silně zastoupen „Syndrom pomocníka“, dále o „Specifika sociální práce“, „Přístup k time managementu“ a „Možnosti změny“.

Sociální práce je stále více naplněna nepřímou prací, kterou lze ovšem snáze zvládat s využitím time managementu. Je tedy zapotřebí uvědomit si, v jakých oblastech je možné time management užít a v jakých nikoliv.

To souvisí s kódem „Možnosti změny“. Ty se týkají jak organizace práce, tak především změny v myšlení sociálních pracovníků. Sociální práce je pochopitelně odlišná od mnoha profesí, v nichž je úkolem zaměstnance plnit předložené úkoly, do nichž ovšem nevstupuje lidský faktor, nečekané krizové situace a v nichž nejde často o život (klienta). I přes tuto odlišnost však není natolik jiná, aby v ní nebyl prostor pro time management. Změna tedy souvisí i s opuštěním vnímání vlastní osoby jako výjimečné a nenahraditelné.

Zmiňovaná nenahraditelnost, a to ve smyslu poskytování potřebné pomoci klientům, vyplývá taktéž ze syndromu pomocníka. Pokud se jedinec vnímá jako člověk, který má hodnotu jen tehdy, když pomáhá druhým, nebude hospodárně nakládat ani s časem, ani se svým zdravím. Nelze očekávat např. u probandů výraznou změnu během krátké chvíle. Je však zapotřebí více se seznámit s time managementem a začít zkoušet některé jeho techniky

v praxi. V další podkapitole je tedy uveden stručný výčet doporučení pro sociální pracovníky, který se týká možností využívání time managementu v sociální práci.

5.1 Doporučení pro praxi sociální práce

Na základě zjištěných výsledků lze formulovat i doporučení pro praxi sociální práce. Ta se týká nejen výkonu profese sociálního pracovníka, ale i širšího kontextu, který představuje příprava studentů na praxi v sociální práci.

Z realizovaného výzkumu vyplynulo, že oslovení sociální pracovníci neznají time management, brání se jeho užívání v sociální práci, a to i přesto, že je pro ně velmi často obtížné naplnit všechny požadované úkoly. Uváděná doporučení se týkají nejen výkonu profese sociálního pracovníka, ale je nahlíženo i na širší kontext, který představuje příprava studentů na praxi v sociální práci.

Je velmi důležité, aby absolventi oborů spadajících pod sociální práci byli připravováni na praxi, která je čeká. Tedy aby nevstupovali do zaměstnání s nevhodnými očekáváními odtrženými od reality, ale byli seznámeni s tím, že sociální práce neobnáší pouze přímou práci s klientem.

Z tohoto hlediska je pak vhodné začlenit do osnov výuky také time management jako takový, nikoliv pouze jako doplňkový předmět. Výuka předmětu by měla být co nejvíce praktická, aby se již v průběhu studia učili studenti užívat dílčí, pro ně vhodné techniky, a to nejen pro budoucí zaměstnání. Nezbytná je i kontinuálnost výuky a její propojení s dalšími oblastmi, jakými jsou např. psychohygiena či dílčí techniky a metody sociální práce. Některé z technik sociální práce lze přiřadit ke způsobu, jak si sociální pracovník vytváří a chrání hranice v rámci dyády sociální pracovník-klient, jiné umožňují pracovat více v týmu apod.

Z dílčích technik, které lze užít v sociální práci a kterým byla věnována pozornost v teoretické části práce, lze jmenovat schopnost říkat NE, delegování, ale i Eisenhowerovo pravidlo, či techniky z první i druhé generace time managementu (diáře, kalendáře apod.).

Důležité je však nejprve si ujasnit, kolik času sociální pracovník věnuje dílčím úkolům, jež lze považovat za důležité či naléhavé a které naopak takové nejsou. K tomuto je možné využít práci v týmu, či přizvat jiné kolegy. Je také možné zvážit diskusi o náplni práce s nadřízeným a hledat společná řešení.

Některé změny by mohly být realizovány i ze strany vedení pracovníků. Probandka č. 4 např. nevlastní řidičský průkaz. Za klienty jezdí vlakem, mnohdy takřka přes celou Českou republiku. V tomto případě je zcela jistě vhodné uvažovat o tom, zda by tuto činnost nemohl vykonávat pracovník s řidičským průkazem a daná probandka by se mohla věnovat jiným činnostem. Podobně lze uvažovat o změnách co se týče směřování zájemců o službu na pracovníky, kteří na toto mají čas atd.

Byť pravděpodobně sociální pracovníci znají problematiku syndromu vyhoření, lze se domnívat, že podceňují riziko tohoto syndromu. Svoji práci vykonávají s velkým nadšením, ale práce jim zasahuje do osobního života. Avšak nerealizují výraznější změny, ani nehledají způsob, jak učinit svoji práci efektivnější a psychicky méně náročnou. I přesto, že byli probandi seznámeni s tím, že s nimi bude veden rozhovor na téma time managementu, na rozhovor se nepřipravili (pravděpodobně na toto neměli čas), a to v tom smyslu, že by se s tématem více seznámili (s výjimkou jednoho probanda). Lze se tedy domnívat, že nevyužívání time managementu v sociální práci v případě těchto probandů je spíše odrazem jejich nezájmu nebo neochoty změnit tuto oblast, než nemožnosti užívat time management v sociální práci. Vhodné by tedy nejspíše bylo intenzivnější absolvování supervizí, v nichž by mohl sociální pracovník nahlédnout na svůj přístup k sociální práci i k sobě samému. Možností by také mohlo být využití kouče či psychoterapeuta a v rámci tohoto osobního růstu začlenit time management nejen do roviny pracovní, ale i do svého soukromého života.

ZÁVĚR

Termín time management bývá spojován s manažerskými pozicemi. Nicméně v době, v níž jsou na pracovníky v různých pracovních pozicích kladeny stále větší nároky, nabývá time management na větším významu a uplatnitelnosti i mimo oblast podnikání či pozic vedoucích i řídících. Každý pracovník by měl být schopen oddělit práci od soukromého života. Zároveň by měl své zaměstnání vykonávat tak, aby mu přinášelo spíše radost, libé pocity, nikoliv stav vyčerpání a prožitek, že je takřka nemožné naplnit očekávání nadřízených a pokud ano, pak za cenu značného sebeobětování.

Time management se jeví téměř jako neslučitelný s pomáhajícími profesemi, v nichž jedinec investuje mnoho ze svého JÁ ve prospěch klienta. Tyto profese se také mimo jiné vyznačují zvýšeným rizikem vzniku a rozvoje syndromu vyhoření. Nabízí se tedy otázka, zda lze nalézt způsob, jak se proti syndromu vyhoření bránit, a to právě s využitím time managementu. Podobně je možné se ptát, zda mají manažerské profese a profese sociálního pracovníka něco společného a pakliže ano, zda tímto styčným bodem není právě time management. Na time management lze nahlížet jako na nástroj chránící pracovníka a zároveň vedoucí k efektivitě jeho práce. I sociální pracovníci potřebují chránit sami sebe, aby mohli pomáhat. Zcela jistě je žádoucí, aby jejich práce byla efektivní.

V diplomové práci byly nejprve v teoretické části práce přiblíženy hlavní pojmy, kterými jsou kromě time managementu také sociální práce či osobnost sociálního pracovníka. Popsány byly vybrané techniky time managementu a možnosti jeho využití v sociální práci, včetně poukázání na některé aspekty, které plnému využívání time managementu v sociální práci brání.

Z teoretických východisek bylo vycházeno při koncepci vlastního výzkumu, jehož cílem bylo zjistit, jaký je přístup sociálních pracovníků k time managementu a jak může využívání time managementu usnadnit a zefektivnit práci sociálních pracovníků.

Výzkum byl koncipován jako kvalitativní. Výzkumný soubor tvořilo 7 probandů působících v oblasti sociální práce. S těmito probandy byly vedeny polostrukturované rozhovory, které byly analyzovány pomocí zakotvené teorie.

V rámci otevřeného kódování byly vytvořeny dvě hlavní kategorie: „Balancování mezi klienty a byrokracií“ a „Time management v sociální práci“. Každou kategorií dále tvořily dílčí podkategorie, u nichž byly určeny jejich vlastnosti, případně dimenze.

V axiálním kódování byly tyto základní kódy uspořádány do paradigmatického modelu navrženého Straussem a Corbinovou, v němž byl za hlavní jev určen „Time management v sociální práci“. Právě jeho užití lze vnímat jako adekvátní odpověď na nutnost neustále balancovat mezi klienty a byrokracií, tedy mezi přímou a nepřímou sociální prací, o čemž všichni probandi referovali jako o nepříjemném aspektu současného stavu sociální práce. Jeho využívání v sociální práci brání vnější i vnitřní faktory. Pokud by však byli sociální pracovníci ochotni připustit, že jejich přístup k sociální práci není vhodný (dochází k sebeobětování, opomíjení saturace i těch nejzákladnějších potřeb apod.), bylo by možné s využitím time managementu lépe si organizovat práci, zejména co se týče jasného vymezení, kdy se věnovat přímé a nepřímé sociální práci a také více hájit hranice sociálního pracovníka v dyadickém vztahu sociální pracovník-klient.

V selektivním kódování tak bylo určeno za centrální kategorii právě „Balancování mezi klienty a byrokracií“, které s sebou přináší nutnost revidovat vlastní přístup k sociální práci. I když je sociální pracovník zdánlivě bezmocný (nemůže změnit charakter sociální práce, důraz na nepřímou sociální práci), ve skutečnosti může realizovat mnohé změny, které však musí být započaty změnou v osobnosti sociálního pracovníka. Za faktor bránící užívání time managementu v sociální práci lze považovat syndrom pomocníka, zároveň time management v sociální práci může být vhodným preventivním nástrojem s ohledem na vznik a rozvoj syndromu vyhoření. Bariéry na straně sociálního pracovníka lze považovat za významnější, obtížněji měnitelné, nicméně nutné ke změně, mají-li se proměnit ostatní parametry sociální práce.

Výzkumem bylo zjištěno, že oslovení sociální pracovníky podceňují užitečnost time managementu, neznají jej, ani jeho techniky a brání se mu. Považují jej za přístup k práci, který nelze užít v jejich oboru. Ve skutečnosti však někteří sociální pracovníci dílčí techniky time managementu (spadající zejména do jeho první a druhé generace) užívají a jsou spokojeni, že tak činí, neboť bez nich by nebylo možné plnit všechny požadované úkoly a orientovat se v tom, co má a co nemá prioritu.

Time management může mít značné využití v sociální práci, ať již se jedná o jednotlivé techniky (říkání NE, delegování, využívání Eisenhowerova principu apod.) nebo celkový přístup, v němž pracovník rozumí tomu, že efektivnost spočívá v organizaci práce, nikoliv její realizaci až do úplného vyčerpání. Pravděpodobně je jeho užití v přímé práci s klientem či v krizových situacích menší či téměř žádné. Nicméně právě vhodné

nakládání s time managementem může sociálním pracovníkům vnést více prostoru pro přímou práci s klientem, kterou preferují.

Stanovený cíl práce i výzkumu lze tak považovat za naplněný. Zároveň tato práce přináší nové poznatky o možnostech začlenění time managementu do sociální práce, neboť toto téma bylo dosud jen velmi málo či takřka vůbec probádáno. Diplomovou práci a v ní prezentovaný vlastní výzkum lze tak vnímat jako podnět k dalšímu bádání v této oblasti. Užití kvalitativního designu neumožňuje zjištěné výsledky generalizovat na širší populaci, avšak otevírá možnosti pro další výzkumnou činnost, s poukázáním na prvky, které se jeví jako cenné s ohledem na jejich využití v praxi. Bezesporu by bylo vhodné detailněji (ovšem na větším vzorku respondentů) zkoumat, v jakých konkrétních činnostech lze využít zcela konkrétní techniky time managementu a začít tak propracovávat teorii využívání time managementu v sociální práci jako návod, jak vhodně tuto profesi vykonávat. Lze také doufat, že pro oslovené sociální pracovníky byla účast ve výzkumu užitečná, neboť pro ně toto téma bylo zcela nové, neznámé a během rozhovoru někteří probandi uváděli, že si začínají uvědomovat přínos time managementu pro sociální práci. Ten je zcela jistě nezpochybnitelný, a to i přesto, že jeho aplikace do sociální práce vyžaduje čas, intenzivní výzkum a především změnu přístupu sociálních pracovníků k užívání těchto technik v sociální práci. Překonat odpor sociálních pracovníků k time managementu tak může být obtížnější, než jej do sociální práce – alespoň parciálně – implementovat.

Seznam použité literatury

- ADAI, John Eric. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press, 2005. 172 s. ISBN 80-251-0874-1.
- ALLEN, David. *Mít vše hotovo: jak zvládnout práci i život a cítit se při tom dobře*. Brno: Jan Melvil, 2008. 255 s. ISBN 978-80-903912-8-4.
- BEDRNOVÁ, Eva, PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 413 s. ISBN 978-80-7261-381-6.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera: to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer*. Praha: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. 109 s. ISBN 978-80-905247-9-8.
- CAUNT, John. *Time management: jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 120 s. ISBN 978-80-251-1538-1.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti I*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 266 s. ISBN 978-80-244-2281-7.
- COVEY, Stephen R. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press, 2005. 371 s. ISBN 80-7261-138-0.
- DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4. nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.
- DUŠEK, Karel a Alena VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ. *Diagnostika a terapie duševních poruch*. Praha: Grada, 2010. 632 s. ISBN 978-80-247-1620-6.
- ELICHOVÁ, Markéta. *Sociální práce: aktuální otázky*. Praha: Grada, 2017. 262 s. ISBN 978-80-271-0080-4.
- FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál, 2000. 255 s. ISBN 80-7178-367-6.
- GULOVÁ, Lenka. *Sociální práce: pro pedagogické obory*. Praha: Grada, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3379-1.

- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: metody a aplikace*. Praha: Portál, 2000. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
- HEPWORTH, D. H. (Ed.). *Direct Social Work Practice: Theory and Skills*. 8th ed. Belmont: Brooks/Cole, 2010. 672 p. ISBN 978-0-495-60167-8.
- HEUGTEN, Kate van. *Social Work Under Pressure: How to Overcome Stress, Fatigue and Burnout in the Workplace*. London: Jessica Kingsley, 2011. 224 p. ISBN 978-1-84905-116-3.
- HROZENSKÁ, Martina a Dagmar DVOŘÁČKOVÁ. *Sociální péče o seniory*. Praha: Grada, 2013. 191 s. ISBN 978-80-247-4139-0.
- JÍRA, Stanislav a Veronika HUMLEROVÁ. *Time-management*. České Budějovice: Chance in Nature – Local Action Group, 2013. 59 s. ISBN 978-80-7394-408-7.
- KNOBLAUCH, Jörg a kol. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada, 2012. 206 s. ISBN 978-80-247-4431-5.
- KUZNÍKOVÁ, Iva. *Sociální práce ve zdravotnictví*. Praha: Grada, 2011. 212 s. ISBN 978-80-247-3676-1.
- LEVICKÁ, Jana. *Sociální práce I*. Trnava: Oliva, 2007. 168 s. ISBN 978-80-969454-2-9.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MAHROVÁ, Gabriela a Martina VENGLÁŘOVÁ. *Sociální práce s lidmi s duševním onemocněním*. Praha: Grada, 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2138-5.
- MALÍK HOLASOVÁ, Věra. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada, 2014. 151 s. ISBN 978-80-247-4315-8.
- MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. 384 s. ISBN 80-7178-548-2.
- McGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press, 2015. 261 s. ISBN 978-80-7261-382-3.
- MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- NAVRÁTIL, Pavel. Vybrané teorie sociální práce. In MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Základy sociální práce*. Praha: Portál, 2001. s. 183-266. ISBN 80-7178-473-7.
- PACOVSKÝ, Pavel. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, 2006. 259 s. ISBN 80-247-1701-8.

- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství úspěchu*. Praha: Grada, 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3658-7.
- REAMER, Frederick G. *Social Work Values and Ethics*. 4th ed. New York: Columbia University Press, 2013. 352 p. ISBN 978-0-231-16188-6.
- RITTER, Jessica A. and Halaevalu F. Ofahengaue VAKALAH. *101 Careers in Social Work*. 2nd ed. New York: Springer, 2015. 314 p. ISBN 978-0-8261-2905-5.
- SLAVÍK, Milan a kol. *Vysokoškolská pedagogika*. Praha: Grada, 2012. 253 s. ISBN 978-80-247-4054-6.
- STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky zakotvené teorie*. Brno, Boskovice: Podané ruce, Albert, 1999. 196 s. ISBN 80-85834-60-X.
- ŠEĐOVÁ, Klára. Zakotvená teorie. In: ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ (Eds). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry*. Praha: Portál, 2007. s. 84-96. ISBN 978-80-7367-313-0.
- UHLIG, Beatris. *Time management: staňte se pánem svého času*. Praha: Grada, 2008. 153 s. ISBN 978-80-247-2661-8.
- VENGLÁŘOVÁ, Marie a kol. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3174-2.
- VORLÍČEK, Jiří, ADAM, Zdeněk a Yvona POSPÍŠILOVÁ. *Paliativní medicína*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2004. 537 s. ISBN 80-247-0279-7.
- VRTIŠKOVÁ, Marie. *Teorie a metody sociální práce*. Brno: Tribun EU, 2009. 210 s. ISBN 978-80-7399-877-6.
- Van EERDE, Wendelien. Procrastination at Work and Time Management Training. *The Journal of Psychology*, 2003. Vol. 137, Iss. 5, p. 421-434. ISSN 0022-3980.
- WINSTANLEY, Diana. *Personal Effectiveness: A Guide to Action*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005. 237 p. ISBN 1-84398-002-9.
- ZEMANOVÁ, Vanda a Martin DOLEJŠ. *Životní spokojenost, sebehodnocení a výskyt rizikového chování u klientů nízkoprahových zařízení pro děti a mládež*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. 151 s. ISBN 978-80-244-4492-5.

Elektronické zdroje:

ANTONI, Petr. *Role sociálního pracovníka v sociálních službách*. [online] 2015 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z:

http://podporaprocesu.cz/wp-content/uploads/2015/01/PPvSS_Brno_Antoni.pdf

BEST SOCIAL WORK PROGRAMS. *Are Time Management Skills Important for Social Work?* [online] n. d. [cit. 2018-03-22]. Dostupné z:

<http://www.bestsocialworkprograms.com/faq/are-time-management-skills-important-for-social-workers/>

BOHOŇKOVÁ, Irma. *Prokrastinace: nemoc, nebo nedostatek sebedisciplíny?* [online] 7. 3. 2016 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z:

<http://www.koucinkportal.cz/prokrastinace-nemoc-nebo-nedostatek-sebediscipliny>

GrowJOB. *Definice prokrastinace*. [online] © 2005-2018 [cit.2018-03-21]. Dostupné z:

<http://www.growjob.com/definice-pojmu/prokrastinace/>

HERZOG, Aleš. *V sociálních službách je třeba snížit administrativní zátěž*. [online] 2014 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z:

<http://www.socialniprace.cz/zpravy.php?oblast=3&clanek=739>

LÁTALOVÁ, Magda. *Postoj sociálních pracovníků k time managementu v sociální práci s adolescenty*. [online]. Brno, 2014. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Fakulta sociálních studií. [cit. 2018-03-22]. Dostupné z:

https://is.muni.cz/th/397687/fss_b/Bakalarska_prace.pdf

MPSV. Sociální služby. *Sociální práce a sociální služby*. [online] 10. 8. 2017 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/18661>

ROUDNICE NAD LABEM. *Manuál pro vykazování indikátorů v sociálních službách pro potřeby komunitního plánování ORP Roudnice nad Labem*. [online] n.d. [cit. 2018-03-22].

Dostupné z: <https://www.roudnicenl.cz/download.php?id=17398>

ZAJACOVÁ, Melanie. *Profesionální sociální pracovník v současné společnosti*. [online] 2014 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z:

<http://www.socialniprace.cz/zpravy.php?oblast=1&clanek=676>

ZACHAR, Rastislav. *Co má dělat vedoucí pracovník (VÝBĚR)*. [online] 1.11.2007 [cit. 2018-06-30]. Dostupné z:

<http://www.success.cz/co-ma-delat-vedouci-pracovnik-vyber-112007-1003/>

Seznam příloh

Příloha A: Eisenhowerovo pravidlo

Příloha B: Schéma polostrukturovaného rozhovoru

Příloha C: Rozhovor s probandkou P1

Příloha A: Eisenhowerovo pravidlo



Zdroj: McGrath a Bates (2015, s. 240)

Příloha B: Schéma polostrukturovaného rozhovoru

SCHÉMA ROZHOVORU

- 1. Popište mi prosím, co obnáší Vaše práce – jaká je náplň Vaší práce, s jakými klienty pracujete, co je na této práci pro Vás přínosné, snadné a co je naopak obtížné? Jaké jsou cíle Vaší práce? Co Vám pomáhá a co naopak brání naplňovat tyto cíle?*
- 2. Jak vypadá Váš běžný pracovní den (časový harmonogram, pracovní náplň dne, prostor pro osobní volno – jak je vyplněn apod.). Jak si rozvrhujete čas v práci, co Vám pomáhá a co Vám naopak brání plnit určité úkoly v potřebném čase, termínu?*
- 3. Co se Vám vybaví, když se řekne time management? (jaké techniky, pravidla, pomůcky znáte?)*
- 4. Co o této problematice víte, co si o ní myslíte v souvislosti s jejím využitím v sociální práci? (proč je dobré „řídit“ čas, efektivně hospodařit s časem v sociální práci – jaký v tomto spatřujete přínos pro Vás, klienty, sociální službu?)*
- 5. Jaké jsou Vaše zkušenosti s využíváním time managementu v práci? (v jakých oblastech jej využíváte, případně byste mohl/a využívat – co využívání time managementu následně přináší nebo může přinést, kdy a proč podle Vás time management v sociální práci užít nelze?). Jak si plánujete svoji práci? Jak a kdy využíváte delegování práce na někoho jiného, případně proč ve Vaší práci nelze delegování využívat?*
- 6. Co si myslíte (a proč si myslíte) o využívání time managementu v následujících oblastech:*
 - *Jednání se zájemcem o službu*
 - *Uzavírání smlouvy o poskytování služby*
 - *Dílčí aktivity s klientem (dle typu služby)*
 - *Individuální plánování*
 - *Vedení dokumentace*
 - *Spolupráce s dalšími subjekty (jiné organizace)*
 - *Spolupráce s dalšími kolegy*
 - *Komunikace s klienty*
- 7. Co jsou Vaši zloději času – jak k nim přistupujete? Snažíte se v tomto ohledu něco změnit, pokud ano, proč a s jakým výsledkem, případně co Vám brání eliminovat „časožrouty“?*

(pokud respondenti nebudou vědět, ptát se – hluk, „zbytečné“ porady, vyrušující telefonáty, schopnost říkat NE, prokrastinace apod.)

8. Úkoly, které pracovník má, mohou být naléhavé a důležité. Co považujete ve své práci za naléhavé a za důležité úkoly? Jak přistupujete k jejich plnění (co má prioritu, kdy, proč, co děláte?) a co Vám tento přístup přináší z hlediska efektivnosti Vaší práce, úspory času, prevenci syndromu vyhoření apod.?

9. V jakých dílčích oblastech Vaší práce je čas důležitý, je tedy vhodné s ním hospodárně i efektivně nakládat a v jakých nikoliv? Jakou pomoc zvenčí (ze strany poskytovatele služby, státu) byste uvítal/a, abyste mohl/a efektivněji, z hlediska času, vykonávat svoji práci a plnit úkoly s ní spojené?

10. Jaký je Váš přístup k nakládání s časem (plnění dohodnutých úkolů, dodržení termínů apod.) ze strany Vašich klientů? Jaký vliv mají klienti na Vaše hospodaření s časem? Co v tomto ohledu děláte, aby byl případný negativní dopad jednání klienta na Vaši efektivitu práce minimální?

11. Jaký je Váš přístup k time managementu v osobním životě (jak hospodaříte se svým časem, co má v tomto ohledu prioritu, co zanedbáváte, jaké techniky time managementu užíváte apod.)? Jak spolu podle Vás souvisí využívání time managementu v práci a v osobním životě? (např. z hlediska vytváření a využívání volného času, v rovině emoční apod.)

12. Je něco, co tu nezaznělo a rád/a byste uvedl/a?

Příloha C: Rozhovor s probandkou P1

SCHÉMA ROZHOVORU

1. Popište mi prosím, co obnáší Vaše práce – jaká je náplň Vaší práce, s jakými klienty pracujete, co je na této práci pro Vás přínosné, snadné a co je naopak obtížné? Jaké jsou cíle Vaší práce? Co Vám pomáhá a co naopak brání naplňovat tyto cíle?

Pracuji s dospělými klienty, kteří mají obtíže v partnerských vztazích, vztazích se svými dětmi, ale i sami se sebou. Cílem mého působení je v případě klienta dosažení náhledu na svoji situaci, se zaměřením na to, co by mohl dotýčný dělat jinak – jak změnit své strategie chování, komunikaci apod., aby se jemu a jeho sociálnímu okolí žilo lépe. Těžké je vždycky přesně rozklíčovat zakázku, s jakou klient přichází, resp. dohodnout se s klientem na ní. Verbalizuje např. potíže s dětmi, ale nakonec se ukáže, že není schopen hlídat hranice svého osobního prostoru, nedokáže si uvědomovat svoje potřeby a dle nich jednat... Snadnější již bývá další práce, která probíhá po určení zakázky. Pomáhá mi hodně se doptávat, ujišťovat se, zda dobře rozumím tomu, co mi klient sděluje. Co brání? Do určité míry parametry služby, tj. omezený počet hodin, kdy je možné s klientem pracovat (20 sezení), no a také faktory na mé straně – někdy se může jednat o nesympatie vůči klientovi, osobní problém s tím, o čem klient hovoří (jaké je jeho chování apod.).

2. Jak vypadá Váš běžný pracovní den (časový harmonogram, pracovní náplň dne, prostor pro osobní volno – jak je vyplněn apod.). Jak si rozvrhujete čas v práci, co Vám pomáhá a co Vám naopak brání plnit určité úkoly v potřebném čase, termínu?

Pracovní dobu jsem si mohla po přijetí do zaměstnání rozvrhnout, požadavkem bylo mít jeden den „dlouhý“, takže do večera (cca 18-19h). Sama si také mohu určit, kolik chci mít klientů, většinou si je objednávám sama po skončení sezení. Mám tendenci mít klientů více. S každým klientem trávím 50 minut a snažím se, abych si ve zbylých 10 minutách provedla potřebný zápis do spisu klienta. Pokud se mi to nepodaří, dopracovávám ve volné hodině, kdy nemám klienta (takové hodiny mám cca 1-3 během dne, zbytek pracovní doby představuje přímá práce s klientem), někdy i po pracovní době – i když bych se k tomu mohla vrátit další den, mám ráda práci hotovou. Chci odcházet z práce s pocitem, že nemám resty, navíc když dělám zápis tentýž den, mám dobře v paměti práci s klientem i obsah sezení.

Někdy se nám s kolegyněmi podaří společně si naplánovat oběd, ale i v té době vlastně pracujeme, probíhají intervize. S páry s OSPOD pracujeme v týmu, tj. ve dvou, takže v době, kdy se s kolegyní, která je taktéž klíčovým pracovníkem klienta, potkáme a máme obě volno, nemáme klienta, probereme, o čem byla hodina, nebo pokud nás sezení s klienty čeká, ujasňujeme si postup apod.

Jsem schopná zvládat práci v termínech (na rozdíl od některých kolegyň), což je ale dáno tím, že mám ráda ve věcech pořádek, nerada odcházím domů s „nedokončenou prací“. Plánuji si předchozí den, co mne další den čeká, sleduji kalendář a podle toho si organizuji práci (zápisy do spisů klientů, vypracování zprávy pro OSPOD, záležitosti týkající se vedení poradny apod.).

3. Co se Vám vybaví, když se řekne time management? (jaké techniky, pravidla, pomůcky znáte?)

Smích...asi nic moc. Je to hospodárné nakládání s časem. Osobně ale tomu moc nefandím – nemám ráda diáře, maximálně ten na Googlu. Snažím se dávat si jen takové úkoly, které udržím v hlavě...no, když je toho víc, píše si poznámky, lístečky nebo plán na další den, na co nesmím zapomenout...a úkoly si řadím podle toho, jak moc hoří (smích).

4. Co o této problematice víte, co si o ní myslíte v souvislosti s jejím využitím v sociální práci? (proč je dobré „řídít“ čas, efektivně hospodařit s časem v sociální práci – jaký v tomto spatřujete přínos pro Vás, klienty, sociální službu?)

Asi je to využitelné v každé profesi. Spíš si myslím, že je to o jednotlivcích, bez ohledu na profesi. Pokud je někdo příkladný prokrastinátor, rozhodně time management využije, ať už bude zedník nebo lékař. I když...tak se mi kolikrát do toho papírování nechce, že to prostě odložím, pokud si to můžu dovolit a vím, že klient nepřijde a že to zrovna nehoří...a pak bezcílně brouzdám minuty, nebo i desítky minut na internetu, nadávám sobě, jaký jsem lenoch, ale hlavně jsem naštvaná na to, o čem dneska ta sociální práce je. Já jsem člověk pečlivý, svědomitý, pracovitý, ale ta přemíra byrokracie, co teď v sociální práci je, často prostě člověka udolá. S takovou budu ještě – kvůli svému odporu k té protivné administrativě – prokrastinátor (smích). Ale ne, jen je to prostě náročné, nebo skoro nemožné věnovat se něčemu takovému, jako je time management, když vůbec nejsem pánem svého času, jsem-li v zaměstnání.

Jinak přínosné je to určitě pro obě strany, pokud zůstanu u sociální práce. Klientovi se sociální pracovník může věnovat včas, po dobu, která je pro práci s klientem vymezena. Pracovník může pracovat v menším stresu a najde si i čas na sebe, což je v této profesi – s ohledem na syndrom vyhoření nebo syndrom pomocníka – samozřejmě velmi důležité.

5. Jaké jsou Vaše zkušenosti s využíváním time managementu v práci? (v jakých oblastech jej využíváte, případně byste mohl/a využívat – co využívání time managementu následně přináší nebo může přinést, kdy a proč podle Vás time management v sociální práci užít nelze?). Jak si plánujete svoji práci? Jak a kdy využíváte delegování práce na někoho jiného, případně proč ve Vaší práci nelze delegování využívat?

Myslím, že to nejde moc generalizovat. Určitě má u všech pracovníků – a tady tedy generalizace možná je – význam v jiné než přímé práci s klientem. Sociální práce je dnes hodně o papírování, víc času než s klientem pomalu strávím vedením dokumentace, vykazováním své práce, supervizemi, intervizemi apod. Takže tady se hodí umět za určitý čas zvládnout vše potřebné, i s využitím technik (diáře, plánování dopředu apod.).

Ale co se týče přímé práce s klientem, to bude asi u každého pracovníka jiné – jiné u streetworkerů, kteří jsou v terénu a záleží na tom, koho potkají, jakou činnost dělají, jiné u pečovatelky v domově pro seniory a jiné třeba u mne – mám časovou jednotku pro práci s klientem. Jsem také ovlivněna terapeutickým přístupem, který umím a věřím mu – takže s klientem máme zakázku, ale nechávám na něm, aby pracoval podle svého tempa, odklonil se od ní apod. – nemám vidinu toho, kam bychom měli dojít...ten time management bych mohla užít asi i v rámci té hodiny, což do určité míry dělám – vím, že mi sezení s klientem zabere 50 minut, pokud s ním chci probrat něco konkrétního, přemýšlím už na začátku, před sezením, kdy se k tomu případně dostat, kolik času na to budu potřebovat.

Protože jsem ve vedoucí pozici, tak mohu delegovat (smích) a učím se to, protože jsem dlouho žila s tím, že jen já sama dokážu určitou činnost provést nejlépe. Jak ubývá času, učím se delegovat a je to velmi osvobozující.

6. Co si myslíte (a proč si myslíte) o využívání time managementu v následujících oblastech:

- *Jednání se zájemcem o službu:* tam je to určitě zapotřebí a jde to snadno. Máme předpřipravený formulář, do kterého se zapisují potřebné údaje, je vyčleněn čas na zájemce o službu, takže tam je to dané už charakterem práce.

- *Uzavírání smlouvy o poskytování služby:* to probíhá v návaznosti na jednání se zájemcem o službu, takže to, co už jsem říkala.
- *Dílčí aktivity s klientem (dle typu služby):* pro nás je směrodatná časová jednotka, kterou na práci s klientem máme. Víím, že v celou už mi sedí v čekárně další klient, takže holt musím se současným klientem stihnout to, co je potřeba. Vlastně i zde do určité míry deleguji, ale to už vyplývá z charakteru terapie – ptám se klienta v začátku na to, s čím přichází nebo ho vyzvu k volnému vyprávění, v závěru, průběžně, když chci otevřít nějaké téma nebo zůstat u toho, které zmínil klient, se klienta ptám, jestli se tomu můžeme věnovat.
- *Individuální plánování: tak to je má nejméně oblíbená činnost.* Děje se to průběžně během sezení, ale je potřeba také vše toto zdokumentovat. A to občas odkládám na čas, kdy mám více prostoru a pak zpětně doplňuji, vracím se k dokumentaci, pokud si přesně nepamatuji. Kolegyně mají, nebo spíš měly, systém, že se tomu věnovaly v určitý čas obě současně. Ale protože jsou to tak trochu prokrastinátorky, upustily od toho. Tady se myslím vyplatí si na to stanovit přesný termín (třeba jedno odpoledne v týdnu), ale nedělám to, nicméně nestává se, že bych něco nestíhala.
- *Vedení dokumentace:* vyplácí se mi provádět to rovnou po sezení, to je můj systém, ostatní kolegyně to tak nemají. Je ale zapotřebí dodržovat čas sezení.
- *Spolupráce s dalšími subjekty (jiné organizace):* to je něco, co zdržuje a narušuje běžnou činnost. A tady vlastně také deleguji, nejen z pozice vedoucí, a to na sociální pracovníci, která má na starosti kontakt s klienty a administrativu. Co jde, to jí předám a domlouvám se s ní, kdy práci potřebuji.
- *Spolupráce s dalšími kolegy:* probíhá průběžně a bez větších obtíží.
- *Komunikace s klienty:* s klienty se domlouvám rovnou na způsobu komunikace. Preferuji e-mail, na který mohu odpovědět tehdy, když mám čas a nenaruší mi to tak naplánované činnosti.

7. Co jsou Vaši zloději času – jak k nim přistupujete? Snažíte se v tomto ohledu něco změnit, pokud ano, proč a s jakým výsledkem, případně co Vám brání eliminovat „časožrouty“? (pokud respondenti nebudou vědět, ptát se – hluk, „zbytečné“ porady, vyrušující telefonáty, schopnost říkat NE, prokrastinace apod.)

Ano, tak schopnost říkat NE, tu moc nemám, ale učím se (smích). Zbytečné porady eliminovat nejde a bývají zbytečné téměř vždy. Vyrušující telefonáty se mne netýkají, neděje se mi to...spíš že občas místo práce surfuji po internetu, ale je to v rámci odpočinku. Považuji se za svědomitou, i když je moc práce, tak prostě kapacita není a občas na něco zapomenu...takže pokud jsem přetížená, mám seznam toho, co ten den chci nebo potřebuji udělat a toho se držím.

8. Úkoly, které pracovník má, mohou být naléhavé a důležité. Co považujete ve své práci za naléhavé a za důležité úkoly? Jak přistupujete k jejich plnění (co má prioritu, kdy, proč, co děláte?) a co Vám tento přístup přináší z hlediska efektivnosti Vaší práce, úspory času, prevenci syndromu vyhoření apod.?

Naléhavá je přímá práce s klienty – papíry počkají. A práce s klienty je daná – jsou objednaní, přijdou. Pokud nepřijdou a neomluví se včas, mám volno, kdy mohu plnit resty. Osobně dělám vždy to, co je nepříjemné, pokud možno hned, ať si tím nemusím „otravovat den“. Držím se hesla – co můžeš udělat dnes, neodkládej na zítřek. Ale někdy odložit musím – pak si to ale většinou píši a snažím se splnit co nejdříve, někdy ale čekám na správnou náladu – pak to jde rychleji. Je to hodně o mé intuici a citu, ale mám dost velkou sebedisciplínu, tak si myslím, že to zatím takto jde.

Tento přístup mi šetří nejen čas, ale hlavně je to dobré pro psychickou pohodu a odolnost. Snažím se také řídit tím, že nemá smysl se v mysli příliš zabývat tím, co nemohu aktuálně ovlivnit. Takže vím, jaký čas mám, co musím splnit, neodkládám a jdu na to. Horší je, když se to nestihne – pak pracuji na úkor svého odpočinku.

9. V jakých dílčích oblastech Vaší práce je čas důležitý, je tedy vhodné s ním hospodárně i efektivně nakládat a v jakých nikoliv? Jakou pomoc zvenčí (ze strany poskytovatele služby, státu) byste uvítal/a, abyste mohl/a efektivněji, z hlediska času, vykonávat svoji práci a plnit úkoly s ní spojené?

Pomohlo by, kdyby ubylo papírování, ale to je záležitost státu, ne poskytovatele služby. Dlouhodobě uvažuji o odchodu ze služby a práci jako OSVČ – abych mohla být pánem svého času.

Je podle mne dobré mít právě jasně vymezený čas na to papírování a dodržovat ho – ale to si myslím, že mohou být sebedokonelejší postupy, pokud člověk nemá sebedisciplínu nebo jednou nenarazí tak, že se mu to hodně vymstí, tak do sebe v tomto ohledu moc nepůjde.

10. Jaký je Váš přístup k nakládání s časem (plnění dohodnutých úkolů, dodržení termínů apod.) ze strany Vašich klientů? Jaký vliv mají klienti na Vaše hospodaření s časem? Co v tomto ohledu děláte, aby byl případný negativní dopad jednání klienta na Vaši efektivitu práce minimální?

S klienty mám jiný vztah než se svými blízkými. Takže na klienty jsem přísná – čas sezení je jasně daný, pokud přijdou pozdě, jejich problém – resp. je to jejich volba a nesou si následky, čas neprodloužím. Pokud máme domluvený nějaký „úkol“, ptám se na jeho splnění, ale v tomto ohledu nejsem žádný ras – pokud nesplní, možná jsem ho neměla zadávat – nesplnění je samo o sobě cenné, hodně to vypovídá o klientovi nebo našem vzájemném terapeutickém vztahu. No a pokud mám klienta prokrastinátora a jeho zakázkou je právě lepší zvládání úkolů, tak o tom mluvíme...

11. Jaký je Váš přístup k time managementu v osobním životě (jak hospodaříte se svým časem, co má v tomto ohledu prioritu, co zanedbáváte, jaké techniky time managementu užíváte apod.)? Jak spolu podle Vás souvisí využívání time managementu v práci a v osobním životě? (např. z hlediska vytváření a využívání volného času, v rovině emoční apod.)

Myslím, že je dobré jej mít i v osobním životě, a to v tom smyslu, že si vyhradím pravidelný čas např. na sport, aktivity se synem apod. Poslední dobou však mám hodně práce, nestíhám a je to na úkor mého zdraví (málo spánku, nepravidelná strava, nedostatek vhodného pohybu).

Prioritu mají moji blízcí a pak teprve já – a to je špatně a snažím se to už pár let měnit, ale člověk se mění pomalu. Plánuji si, ale v hlavě, občas si píši úkoly, využívám Google kalendář nebo si sama sobě píši mejly – v e-mailové schránce vždy snadno dohledám, co jsem chtěla udělat, k čemu jsem si udělala poznámku.

Time management by určitě neměl být jen o organizaci času v práci. Měl by být podle mne hlavně sladěný s biorytmem jedince. Proto tu teorii nemám moc ráda a nevidím to ani u klientů, že by to fungovalo – něco si přečíst a začít to aplikovat. Nejdřív to musím přijmout,

chtít, rozumět, proč to dělám. Snažím se spíš vnímat své tělo, své potřeby a podle toho si organizuji práci i volný čas. Ale vím, že bych si víc měla hlídat své hranice – což souvisí s tím naučit se pořádně říkat NE.

12. Je něco, co tu nezaznělo a rád/a byste uvedl/a?

Asi ne (úsměv).

Abstrakt

Diplomová práce pojednává o problematice time managementu v sociální práci. První tři kapitoly práce představují teoretická východiska, na která bylo navázáno realizací vlastního výzkumného šetření popsaného v praktické části práce.

Nejprve jsou v diplomové práci vymezeny hlavní pojmy a témata. Charakterizována je sociální práce, její současný stav v České republice a nároky, které jsou na sociální pracovníky kladeny. Zmíněny jsou také základní atributy sociální práce, tedy její předmět, paradigmaty či její ukotvení v sociálních službách. Pozornost je věnována popisu time managementu, jeho významu pro pracovníka a blíže jsou uvedeny vybrané techniky time managementu, které jsou v praxi využívány. V závěru teoretické části je pojednáno o možnostech využívání time managementu v sociální práci, včetně existujících limitů, ale i přínosů pro pracovníky, zejména se zřetelem k prevenci syndromu vyhoření.

Praktická část je věnována popisu vlastního výzkumného šetření, které bylo koncipováno jako kvalitativní. Cílem výzkumu bylo zjistit, jaký je přístup sociálních pracovníků k time managementu a jak může využívání time managementu usnadnit a zefektivnit práci sociálních pracovníků. Výzkumný soubor tvořilo sedm probandů působících v oblasti sociální práce, s nimiž byly vedeny polostrukturované rozhovory.

K analýze dat byla užita zakotvená teorie. Otevřeným kódováním byly vytvořeny dvě hlavní kategorie, a to „Balancování mezi klienty a byrokracií“ a „Time management v sociální práci“. V axiálním kódování byly kategorie a podkategorie uspořádány do paradigmatu navrženého Straussem a Corbinovou. Za hlavní jev byl označen „Time management v sociální práci“. Centrální kategorií v nově vytvořené teorii v rámci selektivního kódování bylo určeno „Balancování mezi klienty a byrokracií“. Užívání time managementu v sociální práci brání vnější bariéry dané charakterem dnešní sociální práce, které lze měnit obtížněji. Možné je však měnit bariéry na straně sociálního pracovníka, které jsou spojeny s odmítáním time managementu v sociální práci z důvodu zaměřenosti na přímou práci s klientem, ale též se syndromem pomocníka. Užití time managementu může sloužit jako vhodná prevence proti syndromu vyhoření. Nutností je dobrá obeznámenost s time managementem a ochota sociálních pracovníků začít jej při své práci užívat.

Součástí diplomové práce je i doporučení pro praxi sociální práce, které je zacílené na řadové sociální pracovníky, případně jejich vedoucí.

Abstract

This thesis deals with topic of time management in social work. First three chapters introducing theoretical basis used for investigation in practical section.

In a beginning of this thesis are defined main topics and themes. Then the social work is characterized, its current state in Czech Republic and requirements for social workers. Also the basic attributes of social work are mentioned so its subject, paradigm or its grounding in social work. The attention is given to description of Time Management, its research for social worker and the techniques used in practice. At the end of theoretical section is contemplated how time management can be used in social work including existing limits as well as benefits for social workers especially in terms of burn out syndrome.

Practical section is devoted to description of used qualitative research survey. The objective of research was to find out what is the position of social worker to the topic of Time management and how the Time management can be availed to simplify and make more efficient job of social worker. The researched group consisted of seven probands associated with social work which whom the semi structured interview was conducted.

For the analyzing of the data the grounded theory was used. By the open coding was created two main groups namely “Balancing between bureaucracy and time management” and “Time management in social work”. In axial coding where the categories and subcategories sorted to paradigm developed by Strauss and Corbin. As a main phenomenon was selected “Time management in social work”. By central category, in new created theory in terms of selective coding, have been determined “Balancing between client and bureaucracy”. Usage of Time management is prevented by external barriers given by characteristic of nowadays job of social workers, which are difficult to change. But what is possible is to change barriers on the side of social worker, which are connected to refusing of time management in social work because of over focus to direct work with client but also because of helper's syndrome.

Time management can be good prevention against burnout syndrome. The big must is to understand the topic of time management and willing to start using time management in their daily routines.

Part of this thesis is also recommendation for practice of social work, which is targeted to social workers eventually their managers.