

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Eva Brožová

Vliv profesní minulosti manažerů v sociálních službách na výkon jejich
povolání

Diplomová práce

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Lada Furmaníková, Ph.D.

Praha 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používaná ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 30. června 2017

Eva Brožová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala PhDr. Mgr. Ladě Furmaníkové, Ph.D. za její připomínky, trpělivé vedení a její čas. Dále bych ráda poslala díky všem interventům, kteří byli ochotni se podělit o svoje profesní zkušenosti. V neposlední řadě děkuji rodině, přátelům a spolužákům za důležitou podporu během studia.

OBSAH

ABSTRAKT.....	6
I. ÚVOD.....	7
II. TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1. Kompetence jako pojem.....	9
2. Kompetence sociálního pracovníka.....	10
2.1 Jednotlivé kompetence a dovednosti sociálního pracovníka.....	11
2.1.1 O čem je sociální práce.....	18
2.1.2 Výkon profese sociálního pracovníka.....	19
2.2 Shrnutí.....	21
3. Kompetence manažera.....	21
3.1. Manažerské kompetenční modely.....	23
3.1.1 O čem je management?.....	34
3.1.1.1 Management v sociálních službách.....	36
3.2 Shrnutí.....	38
4. Možnosti nabývání manažerských kompetencí.....	38
5. Porovnání manažerských kompetencí a kompetencí sociálních pracovníků.....	39
5.1 Oblasti kompetencí manažerů a sociálních pracovníků, které se vzájemně překrývají.....	40
5.2 Oblasti kompetencí manažerů a sociálních pracovníků, které se vzájemně nepřekrývají.....	46
III. PRAKTICKÁ ČÁST.....	50
6. Cíle výzkumného šetření.....	50
6.1. Proč kvalitativní a kvantitativní výzkumné šetření?.....	50
7. Metodologie kvalitativní části výzkumného šetření.....	50
7.1 Otázky pro rozhovor.....	53
7.2 Výběr respondentů pro kvalitativní část výzkumného šetření.....	53
7.3 Kontaktování respondentů, domlouvání rozhovoru.....	55
7.4 Pilotáž kvalitativního výzkumného šetření.....	56
7.5 Průběh rozhovorů.....	57
8. Metodologie kvantitativní části výzkumného šetření.....	58
8.1 Opora pro kvantitativní výzkumné šetření.....	59
8.2 Výběr respondentů pro kvantitativní část výzkumného šetření.....	60
8.3 Pilotáž kvantitativního výzkumného šetření.....	63

8. 4 Popis dotazníků, operacionalizace jednotlivých pojmů.....	63
8. 5 Distribuce dotazníku.....	66
9. Výsledky kvalitativního a kvantitativního výzkumného šetření.....	67
9. 1 Porovnání činností sociálního pracovníka a manažera	67
9. 2 Co mi vzhledem k mé profesní minulosti v roli manažera pomáhá?.....	68
9. 3 Co mi vzhledem k mé profesní minulosti moji manažerskou roli komplikuje?.....	75
9. 4 Způsoby nabývání manažerských kompetencí.....	81
9. 5 Výsledky dotazníkového šetření.....	86
9. 5. 1 Další vyjádření respondentů k tématu nabývání manažerských kompetencí.....	88
9. 6 Reflexe kvalitativního šetření.....	91
9. 7 Reflexe kvantitativního šetření.....	92
9. 8 Porovnání dat kvalitativního a kvantitativního výzkumného šetření.....	93
IV. DISKUZE.....	94
10. Doporučení.....	101
V. ZÁVĚR.....	103
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	105
SEZNAM OBRAZKŮ.....	109
SEZNAM TABULEK.....	110
SEZNAM PŘÍLOH.....	111

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá tématem profesní minulosti manažerů v sociálních službách a jejího vlivu na výkon manažerské profese. V mé diplomové práci se zabývám těmi pracovníky, kteří aktuálně působí v manažerských funkcích a dříve působili jako sociální pracovníci. Zajímá mne, jakým způsobem jejich profesní minulost ovlivnila výkon jejich manažerské funkce, a jakým způsobem získávají tito manažeři nové manažerské kompetence. V teoretické části se převážně zabývám kompetencemi sociálních pracovníků, kompetencemi manažerů a následně je porovnávám. Věnuji se také tématu nabývání manažerských kompetencí. V praktické části popisuji metodologii výzkumných šetření a prezentuji výsledky, ke kterým jsem došla. Hlavní metodou je kvalitativní výzkumné šetření pomocí polostrukturovaného rozhovoru. Doplňující metodou je kvantitativní výzkumné šetření pomocí dotazníku. V diskusi tyto výsledky porovnávám s dostupnými zdroji. Nakonec reflektuji naplnění cílů diplomové práce a dávám doporučení.

Klíčová slova: kompetence sociálního pracovníka, kompetence manažera, nabývání manažerských kompetencí, profesní minulost

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the topic of the professional past of managers in social services and its influence on the performance of managerial profession. In my thesis I'm dealing with those workers who are currently working in managerial positions and previously worked as social workers. I am interested about how their professional past influenced the performance of their managerial function and how these managers get new managerial competencies. In the theoretical part, I mainly deal with the competencies of social workers, the competencies of managers and then I compare them. I also deal with the acquisition of managerial competencies. In the practical part, I describe the methodology of research surveys and present the results I have reached. The main method is a qualitative research survey using a semi-structured interview. A supplementary method is a quantitative research survey using a questionnaire. In the discussion, I compare these results with available resources. Finally, I reflect the fulfillment of the goals of my thesis and make recommendations.

Keywords: competencies of a social worker, managerial competencies, acquisition of managerial competencies, professional past

I. ÚVOD

V neziskovém sektoru jsem se pohybovala zhruba 9 let. Vystřídala jsem za svůj profesní život tři různé organizace poskytující sociální služby lidem závislým na návykových látkách a lidem s duševním onemocněním. Začínala jsem jako zaměstnanec bez potřebného vzdělání k výkonu profese sociálního pracovníka (ani pracovníka v sociálních službách) a také bez jakýchkoliv zkušeností v oboru. Toto vzdělání jsem si doplňovala až s postupem času.

Tím, jak jsem procházela různými službami, všímala jsem si samozřejmě vedoucích pracovníků, kteří měli tu moc ovlivňovat to, jaké budu mít podmínky k práci, jak dobře budu svou profesi vykonávat, či zdali ji vůbec budu moci vykonávat. Popravdě jsem se nikdy nezamýšlela nad tím, co všechno musí takový vedoucí k tomuto umět, a jak k těmto dovednostem vlastně přišel. Až během studia na Katedře řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích jsem měla možnost více nahlédnout do problematiky řízení a vedení pracovníků v sociálních službách. Ve své vlastní organizaci a v dalším profesním okolí jsem si navíc začala všimnout, že vedoucí pracovníci nemají formální vzdělání z oblasti řízení, či se tématem vzdělávání vedoucích pracovníků v sociálních službách ani nezabývají. Stejně tak jsem si všímala, že na vedoucí pozice se obvykle dostávají ti pracovníci, kteří mají nejdelší praxi, nejvyšší dosažené vzdělání nebo se na tyto pozice dostávají z jiných důvodů. Přitom už na první pohled může být zřejmé, že profese sociálního pracovníka a profese manažera je podstatně rozdílná a vyžaduje jiné dovednosti. Má zkušenost je také taková, že nezřídka se stává, že vedoucí pracovník vykonává ke své pozici vedoucího ještě pozici sociálního pracovníka.

Tématem mé diplomové práce je profesní minulost manažerů v sociálních službách a to, jak tato jejich minulost ovlivňuje výkon jejich manažerské funkce. V práci se budu zabývat těmi pracovníky, kteří aktuálně působí v manažerských pozicích a dříve pracovali jako sociální pracovníci s klienty. Bude mne zajímat jejich formální vzdělání a to, jakým způsobem se dostali ke své současné funkci. Hlavním cílem diplomové práce je pak zjistit, 1, jak dnešní manažery v sociálních službách ovlivnila jejich minulost v roli sociálního pracovníka a zdali jim tato zkušenost v něčem pomáhá, či jim naopak výkon jejich manažerské role nějakým způsobem komplikuje? 2, jakým způsobem dosahují tyto manažeři nových manažerských kompetencí?

V teoretické části se primárně zabývám kompetencemi sociálních pracovníků a kompetencemi manažerů. Dále mne okrajově zajímá význam sociální práce, význam managementu obecně a rovněž management v sociálních službách. Tyto kapitoly v práci

uvádím pro bližší seznámení s významem managementu a s prostředím sociální práce. Zabývám se i tématem možných způsobů nabývání manažerských kompetencí, které je podstatné pro zodpovězení jedné z výzkumných otázek. Nakonec porovnávám manažerské kompetence a kompetence sociálních pracovníků a hledám v nich oblasti, které jsou oběma profesím společné. Ale také oblasti, kde se kompetence sociálního pracovníka a manažera mohou rozcházet.

Data získám pomocí kvalitativního i kvantitativního výzkumného šetření. Hlavním zdrojem potřebných dat pro diplomovou práci je kvalitativní výzkumné šetření, a to na základě polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky. Kvalitativní výzkumné šetření vede k zodpovězení obou výzkumných otázek. V kvantitativní části mne zajímá jen ta část výzkumné otázky, která se týká možností nabývání manažerských kompetencí a bude sloužit jako statistická opora a doplnění kvalitativní rešerše.

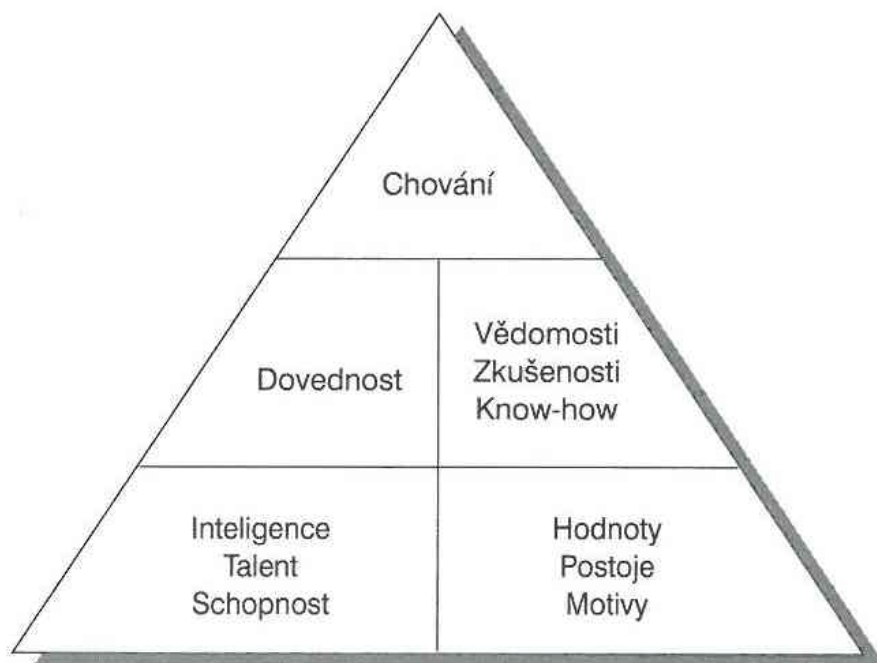
V diskusi porovnávám zjištěná data s dostupnými zdroji. V závěru práce pak shrnuji, zdali se podařilo naplnit cíle práce, jaký je její přínos a jaká z ní vyplívají doporučení.

II. TEORETICKÁ ČÁST

1. Kompetence jako pojem

O čem vlastně mluvíme, pokud hovoříme o kompetenci? Následující text se zabývá různými vymezeními tohoto pojmu z obecného hlediska. Pojem kompetence se dnes běžně využívá ve dvou základních významech. *Prvním je pravomoc či oprávnění vykonávat určitou činnost. Druhý zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný. Tím se rozumí komplexní soubor znalostí, dovedností, zkušeností, schopností, postojů, který podporuje efektivní výkon jednotlivce* (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 231).

Většina autorů se shodne, že na všeobecné úrovni jsou kompetence schopností a způsobilostí chovat se určitým způsobem (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Pro pochopení toho, co všechno kompetence obsahuje, je výstižný tzv. Hierarchický model struktury kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Z obrázku jasně vyplývá, že kompetence není „prázdným“ pojmem, ale obsahuje v sobě několik složek, ze kterých se kompetence skládá.



Obrázek č 1: Hierarchický model struktury kompetence

Řezáč (2009) rovněž popisuje kompetenci jako soubor několika složek, když hovoří o odborné kompetenci, metodické kompetenci, sociální kompetenci a osobní kompetenci.

Odborná kompetence je potřebná uvnitř organizace, tedy v organizačních, procesních, úkolových znalostech a dovednostech. Je podstatná pro identifikování, analyzování a řešení problémů. *Metodická kompetence* je schopností osvojovat si nové znalosti a pracovní metody. Je podstatná pro orientaci na cíl, rozlišování priorit a soustředění na dosažení cílových výsledků. *Sociální kompetence* v sobě obsahuje schopnost navazovat konstruktivní vztahy, které směřují k uskutečňování společných cílů a záměru. Znakem sociální kompetence je např. aktivní naslouchání, otevřené vyjadřování vlastních pocitů, respektování odlišných názorů, tolerance. *Osobní kompetence* se týká sebereflexe a schopnosti z nadhledu hodnotit sám sebe. Důležitý je pozitivní přístup ke změnám, osobní iniciativa, či ochota brát na sebe odpovědnost.

Woodruffe in Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) popisuje kompetenci jako množinu chování pracovníka, kterým musí dostát, aby úkoly vyplývající z této pozice kompetentně zvládl. Kompetence je tak o pracovníkově chování, které vede k potřebnému výsledku. Pokud je pracovník kompetentní, musí splňovat následující předpoklady:

- *Je vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování potřebuje,*
- *je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii,*
- *má možnost v daném prostředí takové chování použít (Woodruffe in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 27).*

Beneš in Matoušek a kol. (2013) hovoří o kompetencích jako o pojmu, ve kterém se překrývají dva požadavky. Kompetence mají zaručit jednání v určité situaci a jejich získávání si vyžaduje výcvik a opakování v různých situacích. Podle Beneše je ale součástí kompetencí i samotná osobnost člověka (viz obrázek hierarchického modelu). Například jeho motivace a vztah k práci, sebedůvěra či identifikace s profesí. Na základě kompetencí pak lze rovněž odlišit vynikající výkon od průměrného (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

2. Kompetence sociálního pracovníka

V této kapitole se zaměřuji na popsání pojmu kompetence v oblasti sociální práce. Matoušek a kol. (2013) uvádí, že neexistuje jediná všeobecně platná taxonomie profesionálních kompetencí. Doposud se totiž nepodařilo vyvinout jednotnou, odborníky obecně přijímanou taxonomii profesních kompetencí sociálního pracovníka. Podle Havrdové (1999, s. 42) lze kompetence chápat jako *funkcionální projev dobře zvládnuté a uznávané*

profesionální role sociálního pracovníka, jejíž součástí jsou odborné znalosti, schopnost reflektovat adekvátně kontext a citlivě aplikovat hodnoty profese. Levická in Matoušek a kol. (2013) nabízí další pochopení problematiky kompetencí. Mohli bychom diskutovat o kompetencích vztahujícím se k vědecké práci či studiu, kompetencích potřebných pro sebereflexi, kompetencích profesních (vztahující se k určité profesi) a v neposlední řadě ke kompetencím praktickým. Pokud profesní kompetence reprezentují soubor vědomostí, dovedností a schopností očekávaných od příslušníka určité profese a je zde předpoklad úzkého propojení mezi vědomostmi a dovednostmi, potom se praktické kompetence vztahují k reálné praxi. Praktické kompetence v tomto kontextu je tedy možné definovat jako souhrn toho, co a jakým způsobem koná sociální pracovník při práci s klientem v organizaci a jak realizuje profesní kompetence v konkrétních situacích. Mlčák in Elichová, Pajmová (2014) hovoří o kompetencích sociálního pracovníka jako o pojmu, který vychází z popisu pracovních činností nebo ze způsobu pracovního chování. Mnohé pracovní činnosti sociálních pracovníků jsou pro svoji komplexnost, improvizaci a kreativní povahu v podstatě neměřitelné. Pracovní činnost sociálních pracovníků má poměrně variabilní povahu. V rámci různých organizací zaujímají sociální pracovníci velmi odlišné role.

Levická in Matoušek (2013) dále ještě upozorňuje na rozdíl mezi pojmy kompetentní jednání a jednat kompetentně. *Být kompetentní* z hlediska sociální práce znamená, že sociální pracovník disponuje určitými pravomocemi pro konkrétní pole působnosti. *Kompetentně jednat* pak znamená, že sociální pracovník jedná na základě a ve smyslu svých pravomocí, se znalostí problematiky a s odpovědností za vlastní konání. Levická (2004) pak doplňuje, že být kompetentní sociálním pracovníkem znamená propojení konkrétních teoretických znalostí, dovedností a zkušeností, které je pracovník schopen propojit.

2.1 Jednotlivé kompetence a dovednosti sociálního pracovníka

Jaké jsou ale jednotlivé kompetence sociálních pracovníků a k čemu se konkrétně vztahují? V této kapitole uvádím výčet konkrétních kompetencí sociálních pracovníků podle různých autorů. Zásadní ale zůstávají kompetence podle Havrdové, jejichž obsah doplňuji dalšími autory. Následují další autoři a organizace, kteří se rovněž zabývali kompetencemi sociálních pracovníků.

V České republice je nejznámějším a nejužívanějším kompetenčním modelem pro sociální pracovníky model Havrdové (1999). Ta shrnula kompetence sociálních pracovníků do šesti oblastí, které zahrnují oblast komunikace, orientaci a plánování postupu, podporu a pomoc k soběstačnosti, zasahování a poskytování služby, přispívání k práci organizace a

odborný růst. Každá kompetence je pak definovaná tzv. kritérii kompetence, které se dají objektivně zjišťovat a jsou nutnou podmínkou pro naplnění pracovní role. (Matoušek a kol., 2003).

- Kompetence podle Havrdové

- Rozvíjení účinné komunikace

Umí naslouchat a vytvářet podmínky pro otevřenou komunikaci mezi jednotlivými klienty, skupinami a komunitami. Iniciuje spolupráci a motivuje pro změnu v zájmu klientů (Havrdová, 1999, s. 49). Dává rovněž prostor i k další komunikaci v rámci spolupráce mezi ostatními organizacemi a širším společenstvím. Pracovník umí také motivovat klienta při zdolávání překážek a dosahování jeho vlastních cílů. Umí udržovat pracovní vztah v procesu změny a je schopen přijímat zpětnou vazbu, stejně jako ji dávat (Havrdová, 1999). Ke schopnostem účinné komunikace se připojuje Zastrow in Matoušek a kol. (2003). Podle něj sociální pracovník dokáže komunikovat s různými typy klientů, kolegů a rovněž s veřejností. Jedním z hlavních nástrojů komunikace v sociální práci je rozhovor. Rozhovorem je myšlen dialog, který vede k formulování a odkrývání pravého stavu věcí. Komunikace se odehrává pomocí slov, ale současně probíhá i na neverbální úrovni. Projev člověka je tak vnímám jako celek (Matoušek a kol., 2003).

- Orientace v situaci klienta, plánování postupu

Ve spolupráci s klienty, jejich pečovateli a jinými odborníky získává přehled o jejich současných i potencionálních potřebách i zdrojích a společně plánuje postupy, reagující na zjištěnou nouzi a ohrožení. Dovede stanovit rizikové faktory a meze spolupráce (Havrdová, 1999, s. 61) Netting, Kettner, McMurtry (2004) k dovednosti plánování postupu intervence hovoří o schopnosti vytvoření stanoviska, které jasně popisuje problém či potřebu. Pracovník pak následně umí vytvořit popis navrhované změny s očekávanými výsledky a popis strategie a plánu, jak požadované změny dosáhnout. Zastrow in Matoušek a kol. (2003) pak ke kompetenci orientace v problému a plánování postupu popisuje pracovníkovu schopnost kriticky analyzovat a uplatňovat znalost biopsychosociálních činitelů, které ovlivňují vývoj jedince a rozumět interakci mezi jednotlivcem a sociálními systémy různých úrovní. Baer, Ronald in Johnson (1986) popisují jinými slovy totéž. Pracovník by měl vyvíjet a uskutečňovat plán pro zlepšení sociální pohody lidí (well-being), a to na základě posouzení problému, zkoumání dosažitelných a dostupných cílů a přístupných možností.

- Podpora a pomoc k soběstačnosti

Podporuje příležitosti k tomu, aby lidé mohli použít své vlastní síly a schopnosti. Pomáhá jim přebírat zodpovědnost, zabezpečovat práva a kontrolovat ohrožující chování. (Havrdová, 1999, s. 69) Pracovník zde umí poskytnout emoční podporu a pomáhá lidem rozeznávat a vyjadřovat jejich přednosti, schopnosti a silné stránky. Umí jim objasnit jejich práva a způsoby jejich uplatnění. Klientům pomáhá na účasti při rozhodování, přejímání odpovědnosti a uplatnění práv. Podporuje klienty při získávání dovedností a schopností, které posilují soběstačnost. Baer, Ronald in Johnson (1986) vidí tuto kompetenci obdobně a hovoří o dovednosti pracovníka pomáhat klientům zvyšovat a vyvíjet schopnosti lidí při řešení a zvládání problémů. Zároveň je pracovník schopný vystupovat v zájmu klienta a obhajovat a vysvětlovat jeho oprávněné zájmy. Je schopný pomáhat lidem vyvíjet větší kontrolu nad chováním, které může poškozovat je a jejich okolí (Havrdová, 1999).

- „Zasahování“ a poskytování služby

Poskytuje nebo zajišťuje přiměřenou úroveň podpory, péče, ochrany a kontroly a zapojuje se do prevence. Podporuje spolupráci mezi jednotlivci, skupinami a organizacemi. (Havrdová, 1999, s. 79) V této oblasti kompetencí je pracovník schopen poskytovat pomoc a službu v souladu s dohodnutým postupem. Zná možnosti a metody poskytování služeb a intervence (Havrdová, 1999), je schopný kritického myšlení v pracovním kontextu, včetně dovednosti uplatňování teorie v praxi (Zastrow in Matoušek a kol., 2003). V návaznosti na získání potřebných znalostí o problému, by měl umět poskytnout vhodnou intervenci. A nakonec by měl být schopen takovou intervenci vyhodnotit (<https://www.cswe.org/getattachment/Accreditation/Standards-and-Policies/2015-EPAS/2015EPASandGlossary.pdf.aspx>, citováno 12. dubna 2017). Pracovník rovněž podporuje spolupráci mezi jednotlivci, skupinami a organizacemi a propojuje lidi se systémem, který poskytuje zdroje, služby a další možnosti (Havrdová, 1999, Baer, Ronald, in Johnson, 1986). Je schopný hodnotit měnící se situaci, pokroky a účinnost postupu spolu s klienty (Havrdová, 1999). Baer, Ronald in Johnson (1986) k tomuto dodávají, že pracovník rovněž vyhodnocuje rozsah naplněných cílů a to, jak jich bylo dosaženo. Havrdová (1999) pokračuje, že umí organizovat a koordinovat poskytování pomoci a služeb z různých zdrojů. Sociální pracovník je schopen aktivně čelit takovému chování, které vytváří riziko a ohrožuje klienta nebo okolí. Je aktivní v zapojování se do programů, která snižují sociální rizika a zlepšují sociální podmínky a rozšiřují možnosti důstojného života lidí. Pomáhá zvládat konflikt, napětí a stres uživatelům služeb. V neposlední řadě také

připravuje vhodné podmínky pro zdařilé odpoutání se od služby (Havrdová, 1999). S tímto souhlasí Baer, Ronald in Johnson (1986), když hovoří o schopnosti pracovníka identifikovat a vyhodnocovat situace, kde vztah mezi lidmi a sociálními institucemi potřebuje být zahájen, vylepšen, napraven, ochráněn nebo ukončen.

- Přispívání k práci organizace

Pracuje jako odpovědný člen organizace, přispívá k hodnocení a zlepšování její práce a účinnosti služeb pro klienty a efektivně využívá všech zdrojů. Spolupracuje s kolegy (Havrdová, 1999, s. 86). Zde je pracovník schopen rozumět struktuře organizace, jejím cílům, reflektovat pravidla a režim. Jedná v souladu s právy klientů, pravidly organizace a etikou sociální práce. Umí přispívat k dobré pověsti pracoviště na základě solidních výsledků. Zvládne účinně komunikovat a spolupracovat s kolegy a jinými pracovníky. Je schopný charakterizovat tým, identifikovat vlastní místo v něm a reflektovat vlastní přínos pro práci v týmu. Podílí se na kritickém hodnocení práce organizace, přispívá ke zlepšení její kultury a přiměřenosti poskytování služeb. Pracovník rovněž zná dostupné zdroje organizace a efektivně je využívá, je schopen chápat priority. Ke kompetenci „přispívání k práci organizace“ hovoří i další autoři. Baer, Ronald, in Johnson (1986) doplňují, že pracovník se podílí na vylepšení dostupnosti služby přispíváním svými profesními znalostmi a přispívá k vytváření nových, pozměněných či lepších služeb.

- Odborný růst

Je schopen konzultovat a řídit svůj odborný i osobní růst. Je schopen se kvalifikovaně rozhodovat, spolupracovat v síti, dosahovat vytčených pracovních cílů ve stanoveném čase a přispívat k pozitivním změnám ve svém oboru (Havrdová, 1999, s. 97). Zde pracovník sleduje vývoj zákonodárství v sociální oblasti a doplňuje si znalosti a dovednosti v oblasti sociální práce. Vyměňuje si své zkušenosti na seminářích a jiných vzdělávacích akcích. Je schopen ve spolupráci s ostatními kriticky hodnotit vlastní rozvoj a dále se učit. Baer, Ronald, in Johnson (1986) vidí tuto schopnost obdobně a hovoří o průběžném hodnocení vlastního profesního růstu a rozvoje skrze posuzování dovedností a chování v praxi. Podle Havrdové (1999) umí reflektovat osobní stresy, jejich příčiny a projevy a emočně se vyladřovat. Je schopný identifikovat u sebe i druhých předsudky a stereotypy a pomáhá je překonávat. Stejně tak je schopný sdílet s kolegy profesionální nejistoty a rozeznávat teoretické souvislosti a mnohostrannost možných řešení. Je způsobilý posoudit, kdo a v jakém čase musí rozhodnout, umí rovněž identifikovat rizika spojená s alternativami a

přijímat zodpovědnost za vlastní rozhodnutí. Umí si zorganizovat práci a dosáhnout cíle, které si vytknul ve stanoveném čase. Tvořivě využívá příležitosti k dosažení pozitivních změn a hledá nová řešení. A nakonec, vytváří a udržuje pracovní vztahy s jednotlivci, odborníky a dobrovolníky, respektuje jejich odlišné pohledy a pracuje s nimi.

- Velmi obdobné kompetence jako Havrdová popisují Baer, Ronald in Johnson (1986). Uvádím zde 4 oblasti, ze kterých jednotlivé kompetence vycházejí:

- 1, shromažďování a vyhodnocování informací,
- 2, rozvoj a využívání profesního já,
- 3, vykonávání aktivit s jednotlivci, skupinami a komunitou,
- 4, vyhodnocování.

Z těchto oblastí pak identifikovali 10 kompetencí, ze kterých tyto kompetence vycházejí. Téměř všechny tyto kompetence jsou propojeny s výše uvedenými kompetencemi podle Havrdové, proto je zde již neuvádím. Zmíním zde pouze jednu, a to: Efektivně zakročovat jako zástupce nejvíce zranitelné společnosti proti diskriminaci.

- Kompetence podle Levické.

Tyto kompetence jsou obdobné jako u Havrdové, pouze jejich rozdělení je jiné. Chybí ale u nich například kompetence, která se zabývá přispíváním k práci organizace. Levická (2004) popisuje tři oblasti kompetencí sociálních pracovníků.

Nástrojové kompetence:

- Pracovník ovládá teorii a metody sociální práce a umí je v práci využít k tomu, aby těchto kompetencí dosahoval využívá zkušeností a vedení zkušenějších odborníků,

Reflexivní kompetence:

- pracovník je schopný pochopit význam vztahu sociální pracovník – klient,
- pracovník poznává sám sebe a je schopný říci, kam chce ve své roli sociálního pracovníka směřovat,
- je schopný reflektovat svoje vlastní myšlenkové pochody a emoce, zároveň toto reflektuje i ostatních účastníků procesu,
- sociální pracovník usiluje o to, aby pochopil, které konání klientovi pomohlo, a které naopak nikam nevedlo

Sociální kompetence:

- pracovník je schopný porozumět vzniku a vývoji určitých sociálních situací a na jejich základě pochopit individuální problém,
- sociální kompetence se pojí se schopností empatie, ale také s udržením profesionálních hranic, potřebných sociálních kompetencí nelze nabýt bez reflexivní kompetence.

Být kompetentním pracovníkem podle Levické (2004) znamená, že dokáže propojit sociální, reflexivní a nástrojové kompetence.

- Další, poměrně ucelený výčet kompetencí v sociální práci definoval Zastrow. Zmiňuje je Matoušek a kol. a jedná se o výčet kompetencí, které odpovídají kompetencím sociálního pracovníka s akademickým vzděláním, tedy na úrovni magistra sociální práce (Zastrow in Matoušek a kol, 2003). Kromě obdobných oblastí jako u Havrdové či Baera a Ronalda, uvádí Zastrow některé další kompetence. Jedná se především o poskytování supervize a znalost strategií k dosažení sociální a ekonomické spravedlnosti. Podle Zastrowa by měl být sociální pracovník rovněž schopen empiricky hodnotit vlastní činnost a činnost jiných relevantních subjektů.

- Ve Spojených státech se v roce 2015 Rada pro vzdělávání v sociální práci (Council on Social Work Education - CSWE) společně s Akreditační komisí (Commission on Accreditation) a Komisí pro politiku vzdělávání (Commission on Educational Policy) shodla na jednotných kompetencích v oblasti sociální práce, které by měly být vyučovány na bakalářských a magisterských vysokoškolských programech. Každá z oblastí pak obsahuje další jednotlivá kritéria stejně jako u Havrdové. Oproti kompetencím Havrdové či Levické, jsou některé z kompetencí věnovány aktivnímu zapojování se do sociální politiky či do oblasti lidských práv a sociální spravedlnosti. Pro potřeby diplomové práce zde uvádím jednotlivé oblasti kompetencí:

- Sociální pracovník by měl profesionálně vystupovat, stejně jako by měl jednat eticky,
- měl by být schopný vnímat rozdílnou zkušenost a to, jak je taková zkušenost důležitá pro vlastní identitu,
- měl by posilovat lidská práva, stejně jako sociální, ekonomickou a environmentální spravedlnost,

- měl by být schopen zapojení do výzkumů stejně jako by měl umět výzkum využít ve své praxi,
- měl by se aktivně zapojovat do sociální politiky,
- měl by se aktivně zapojovat do vztahů mezi jedincem, skupinou, rodinou, komunitou ale také do vztahů s dalšími důležitými organizacemi a měl by být schopný posoudit vliv těchto vztahů na konkrétní problém,
- v návaznosti na získání potřebných znalostí o problému, by měl umět poskytnout vhodnou intervenci. A nakonec by měl být schopen takovou intervenci vyhodnotit (<https://www.cswe.org/getattachment/Accreditation/Standards-and-Policies/2015-EPAS/2015EPASandGlossary.pdf.aspx>, citováno 12. dubna 2017).

- Kompetence podle Kutnohorské, Ciché, Goldmanna

Autoři Kutnohorská, Cichá, Goldman popisují obdobné dovednosti jako předešlí autoři. Rozdílné je pouze jejich dělení, a to na diagnostické a terapeutické hledisko. Jedná se ale stále o tytéž dovednosti jako u předešlých autorů. Obdobně jako u kompetencí Levické, schází zde například kompetence *přispívání k práci organizace* či *odborný růst* (Havrdová, 1999) Podle Kutnohorské, Ciché, Goldmama (2011) vstupuje sociální pracovník s osobností klienta do přímé interakce. Tento přístup se dnes prosazuje u všech pomáhajících profesích. Úspěšnost sociálního pracovníka z hlediska řešení daného problému je podmíněna schopnostmi a dovednostmi sociálního pracovníka. Mezi tyto dovednosti patří:

- provést analýzu daného problému (diagnostické hledisko): pozorovat, vést rozhovor, objektivní úsudek – posouzení situace,
- provést syntézu možných způsobu řešení (terapeutické hledisko): schopnost pracovníka aplikovat teoretické a praktické vědomosti, určit optimální postup vedoucí k cíli, tj. k vyřešení problému, zvolit správný psychologický přístup a správnou taktiku jednání s klientem.

Správná analýza a syntéza sociálního problému je základem pro získání důvěry klienta, pro získání klienta ke spolupráci na řešení problému a pro upevnění autority sociálního pracovníka (Kutnohorská, Cichá, Goldmann, 2011) .

2. 1. 1 O čem je sociální práce?

Kompetence sociálních pracovníků souvisí samozřejmě s výkonem jejich profese. Následující kapitoly zde uvádím pro jasnější objasnění kontextu sociální práce, jejího smyslu a toho, co sociální pracovník vykonává.

Obor sociální práce je velmi široký, stejně tak jako jeho historie. Postupně se tento obor vyvíjí a míří k čím dál větší profesionalizaci. Od pomoci potřebným ze strany převážně církvi se dostáváme k jasně vymezeným profesionálním organizacím, které se zaměřují na konkrétní profesionální činnost v jasně stanovených oblastech, s jasně vymezenými cílovými skupinami.

Pokud se zaměřím přímo na definici sociální práce, lze se na ní dívat jako na vědecký obor nebo jako na profesionální činnost. Já se zaměřuji na sociální práci jako na činnost. *V tomto případě se jedná o profesionální aktivitu, která vytváří podmínky pro rozvoj a lepší využití zdrojů jednotlivce, skupin, komunit a společnosti využíváním prostředků analýzy a komunikace, profesionálním utvářením a usnadňováním vzájemné interakce (organizováním, vyjednáváním) a realizací a změnou legislativních a společenských podmínek, s cílem ochránit a posílit zejména znevýhodněné a ohrožené skupiny a jednotlivce společnosti (Havrdová, 1999, s. 152).*

Na sociální práci se lze dívat i z několika dalších hledisek. Jedním z nich je, že výkon sociální práce je reakcí na obavy a potřeby. Sociální pracovníci reagují na obavy tím, že identifikují některé nenaplněné potřeby. Během tohoto procesu využívají znalostí o lidském vývoji, lidské rozmanitosti a společenských systémech. Identifikují nejenom nenaplněné potřeby konkrétního jednotlivce, ale také potřeby dalších důležitých osob v jeho okolí (Johnson, 1986).

V České republice je v současné době sociální práce součástí státem organizovaného a zabezpečovaného systému redistribuce zboží a služeb. Cílem je uspokojování sociálních potřeb klientů a zajištěním kontroly, případně změny chování, které je považováno za problematické. Sociální práce má výlučné postavení v tom, že se jejím prostřednictvím transferují zdroje k závislým lidem (staří lidé, nezaměstnaní, děti, mentálně i tělesně postižení apod.). Tímto způsobem se pak kompenzují defekty tržního systému (Matoušek, a kol., 2003).

Kutnohorská, Cichá, Goldmann (2011) hovoří o čtyřech vývojových etapách sociální práce, které nejvíce ovlivnily současnou praxi:

- Sociologické hledisko (Mary Richmond), které hledalo vysvětlení selhání klienta ve společenských podmínkách,

- psychoanalytické hledisko (Sigmund Freud), které hledalo příčinu selhání klienta v jeho osobnosti,
- ekonomické hledisko, které hledalo příčiny sociální problematiky v ekonomických poměrech ve společnosti,
- komplexní pojetí, které propojuje všechna uvedená hlediska. Toto pojetí ovšem vyžaduje pro úspěšné řešení problému týmovou práci, tj. spolupráci různých odborníků s příslušným zaměřením. Obzvláště také vyžaduje nutnost aktivního zapojení klienta do řešení sociálního problému. Zde přestává být jen objektem práce sociálních pracovníků, ale sám se stává aktivním článkem tohoto procesu.

Je zřejmé, že sociální práce zasahuje do mnoha oblastí. Nejde jen o samotnou „pomoc potřebným“, ale také o to, proč je vlastně potřeba pomáhat. Samotná pomoc nemusí vždy vést ke změně, která je v sociální práci často žádoucí. Proto je třeba se v sociální práci zabývat nejen tím, že udělám nějaký vstřícný krok. Ale také tím, jaké jsou příčiny tohoto kroku, a jak budu postupovat dál. K tomuto je potřeba širších znalostí, které zasahují do různých, převážně humanitních oblastí. V neposlední řadě jde i propojování různých subjektů, které se do případové práce zapojují tak, aby bylo dosaženo žádoucího výsledku.

2. 1. 2 Výkon profese sociálního pracovníka

Následující text se zabývá *kompetencemi sociálního pracovníka* ve smyslu tak, jak o něm hovoří Levická in Matoušek a kol. (2013), tedy ve smyslu disponování určitými pravomocemi k výkonu profese.

Výkon profese sociálního pracovníka definuje v první řadě Zákon č. 108/2006 o sociálních službách Sb. Podle § 109 *Sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace, zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb* (<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#cast8>, citováno 3. dubna 2017). Co ale představuje konkrétní praxe, o tom hovoří Matoušek a kol. (2001, s.179-180). *Sociální práce se převážně realizuje v sociálních službách a jejich prostřednictvím. Sociální pracovníci jsou profesionálové a jsou zaměstnáváni sociálními subjekty, aby realizovali jejich sociální cíle, programy, plány či projekty, tj. poskytovali klientům dávky či služby*

k uspokojení určitých sociálních potřeb. Profesionální sociální pracovníci poskytují informace a rady, zastupují, pracují s klienty a poskytují jim jiné obdobné odborné služby. Odbornost sociálního pracovníka se vyznačuje tím, že má základní znalosti ze sociologie, psychologie, zdravotní, práva a sociální politiky. A na základě těchto znalostí je schopen navrhnout u konkrétního člověka řešení problému. Sám však neposkytuje psychologické, zdravotní, právní nebo jiné specifické odborné služby, ale je schopen klienta odkázat na příslušné odborníky.

K tomu, co sociální pracovník dělá, doplňuje obecněji Hanuš (2007) následující. Sociální pracovník vstupuje do boje za zlepšení lidské společnosti tím, že pracuje s jednotlivcem, skupinou lidí či komunitou. Měl by přispívat ke zlepšení narušených sociálních vztahů v přirozeném prostředí, učit jednotlivce správným životním postojům, pomáhat člověku ke svobodnému životu v demokratické společnosti. Úlehla (2007) pak nabízí trochu jiné přirovnání, kdy je sociální pracovník mimořádný a zplnomocněný velvyslanec. V tomto smyslu je vyslancem společnosti, její představitel, zástupce, ochránce a jednatel. Má zvláštní poslání věnovat se těm způsobům chování členů společnosti, které z hlediska norem vyžadují pomoc. Jeho úkolem je naslouchat, co se děje v místě jeho působení. Je tedy jakýmsi dvoucestným komunikátorem, který hájí zájmy své země a zároveň domů tlumočí mínění těch, se kterými jedná. Zcela konkrétně k tomu, co všechno může sociální pracovník vykonávat na různých úrovních odbornosti, a kde všude může působit, hovoří Havrdová (1999). Jde o sociálně-správní činnost, která souvisí s uplatňováním nároku na finanční a věcnou podporu v systému sociálního zabezpečení. Dále sociálně-právní poradenství, kdy se jedná o orientaci jednotlivců, rodin, skupin a komunit v jejich legislativních a správních možnostech. Sociální pracovník rovněž provádí sociální diagnostiku, která se týká rozpoznávání a mapování sociálních problémů, potřeb a zdrojů. Vykonává sociální prevenci a ochranu, která pomáhá k vytváření podmínek k omezení rizika vzniku a zhoršování sociálních problémů. Zabývá se sociální intervencí jako souborem odborných činností (provázení, poradenství, terapie, organizování, trénink, vyjednávání, zastupování), které směřují k obnově a zlepšení psychosociálního fungování, k lepšímu využití různých zdrojů a k vyvolání takové sociální změny ve společnosti, které tomuto cíli napomáhají. Provádí sociální koncepci, která vytváří a realizuje sociální programy a sociální plánování. Dále se sociální pracovník zabývá supervizí, jako reflexí a podporou profesionálního fungování studentů a sociálních pracovníků a jejich dalšího rozvoje. Provádí sociální management, kdy se jedná o řízení sociálních organizací a týmů a řízení organizační změny. Zabývá se rovněž výzkumem v sociální práci jako

vyhodnocováním účinnosti služeb, dopadů sociálně-politických opatření apod. Sociální pracovník rovněž může provádět vědeckou činnost jako rozvoj teorie a metodologie sociální práce a nakonec vzdělávat další odborníky v sociální práci.

2. 2 Shrnutí

V předchozích kapitolách byl vysvětlen samotný pojem kompetence. Následně se text zabýval kompetencemi sociálních pracovníků a v krátkosti také popisem smyslu sociální práce jako takové. Kompetence sociálních pracovníků jsou stejně jako sociální práce samotná velmi obsáhlé. K tomu, aby sociální pracovník všem kompetencím dostal, je třeba jeho soustavného rozvoje, ale i vrozených osobnostních charakteristik. Cesta ke *kompetentnímu sociálnímu pracovníkovi* nemusí být vždy lehká. Stejně jako není vždy lehká jeho profese.

Právě kompetence a jejich postupné nabývání mohou být cestou, jak může sociální pracovník reflektovat svůj rozvoj a uvědomovat si, co už umí, ale také to, v čem je třeba se i nadále rozvíjet. Výše uváděné kompetence jsou si navzájem podobné. Někteří autoři nabízejí zevrubný popis jednotlivých kompetencí, jiní pak tyto kompetence rozdělují do jednotlivých kritérií. Tato kritéria jsou pak více nápomocná při reflexi toho, zdali skutečně sociální pracovník naplňuje smysl své profese.

Ideální sociální pracovník by měl dostát všem oblastem kompetencí. Vypůjčím-li si „zjednodušené“ kompetence podle Havrdové (1999), které se nejčastěji užívají v České republice, je sociální pracovník kompetentní účinně komunikovat, navazovat kontakt a motivovat klienta ke změně. Dokáže účinně zasáhnout tam, kde je to třeba. Dále se dobře orientuje v celé situaci okolo klienta a dovede naplánovat postup, jak klientovi pomoci. K tomu pracuje s klientem takovým způsobem, aby jej vedl k samostatnosti. Pracuje sám na sobě a přispívá k práci organizace. Všechny tyto oblasti kompetencí jsou náročné, ale ne nesplnitelné. Pokud jich sociální pracovník nabude, mohl by být do manažerské pozice již alespoň částečně vybaven.

3. Kompetence manažera

Stejně jako kompetence sociálních pracovníků úzce souvisejí s tím, jakou činnost tyto pracovníci vykonávají, souvisejí kompetence manažerů s výkonem manažerské profese. Formulování manažerských kompetencí má delší historii. Postupně byly vytvořeny manažerské způsobilosti (kompetence) jako schopnost manažera podávat specifický výkon. Profesionální kompetence je pak souhrnem všech schopností, dovedností, zkušeností, metod

myšlení a způsobů jednání člověka (Řezáč, 2009). *Základem pro vznik manažerských kompetencí je osobnostní potenciál manažera. Jeho postupným rozvojem pak dochází k naplnění požadavků pro manažerskou pozici* (Šuleř, 2008, s. 17). Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) naopak tvrdí, že neexistuje shoda v tom, jaké schopnosti by měl manažer mít, aby ji vykonával dobře. Ani neexistuje jasná specifikace, kdo se může stát manažerem, a jaké vzdělání by měl mít. Proto začali autoři hledat takové kompetence, které by nebyly vázané na určité místo a úkol, ale byly by garantem dobrého výkonu na různých pozicích a v různých organizacích. Kociánová in Horváthová, Bláha, Čopíková (2016) doplňuje, že existují obecně uplatnitelné kompetence na různých manažerských úrovních i v různých oborech. Lišit se budou potřebné kompetence v různých organizacích. Modely manažerských kompetencí mohou být dobrou inspirací, ale měly by být akceptovány vždy s ohledem na konkrétní organizaci a na její situaci.

Obecněji pak lze manažerské kompetence zahrnout do dvou dimenzí (Veber a kol., 2009), které se skládají z **odbornosti** (odborné znalosti získané vzděláním a zkušenostmi) a z **chování** (jednání a vystupování manažera v organizaci i mimo ni). Podle Řezáce (2009, s. 360) je pak *manažerská kompetence funkcí několika proměnných. Jedná se převážně o odbornost, manažerské znalosti a dovednosti, profil osobnosti manažera, schopnosti vůdcovství (leadership) a manažerských rolí.*

Tyron in Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) rozděluje kompetence následujícím způsobem. Tento koncept je založen na druhu práce a na něj navázaných dovednostech. Výsledný profil konkrétní pozice, pak vzniká propojením následujících oblastí. Manažerské kompetence, které se skládají z dovedností a schopností. Jejich cílem je zajistit, aby byly splněny úkoly v souladu se strategickými plány. Měly by vytvářet příznivé prostředí v týmu a rozvíjet své podřízení. Patří mezi ně řešení konfliktů, koučování zaměstnanců a delegování, hodnocení zaměstnanců a jejich výběr či strategické plánování. Interpersonální kompetence, která je podstatná pro komunikaci a budování vztahů s ostatními. Je důležitá všude tam, kde dochází ke kontaktu s lidmi. Obsahuje v sobě aktivní naslouchání/empatie, vyjednávání, prezentační dovednosti, spolupráci, či budování vztahů. Technické kompetence, ve kterých se skrývají odborné dovednosti pro konkrétní pozici, úkol či sérii úkolů. Patří k nim účetnictví/finance, sběr dat, jejich analýza a sumarizace, řešení problémů a rozhodování, programování či sestavování rozpočtu.

3. 1 Manažerské kompetenční modely

Následující kapitola popisuje několik různých „kompetenčních modelů“. Kompetenční model popisuje *konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné pro k efektivnímu plnění úkolů v organizaci* (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60). Následující kompetenční modely pro manažery jsou popisovány převážně obecně. Je třeba u nich zvažovat, na jaké úrovni managementu se vedoucí pracovník aktuálně nachází, a také, jak dlouho na ní působí.

- Vesely, Mühlbacher, Pavlica (2013) využili ve své studii, zabývající se pohledem na význam manažerských kompetencí, rozdělení manažerských kompetencí podle Kaspera, Mühlbachera. a von Rosenstiela. Ti člení kompetence do následujících kategorií:

1. *Odborně-metodologické kompetence*
2. *Lídrovské kompetence*
3. *Sebeřízení*
4. *Sociálně-komunikační kompetence*
5. *Osobní kompetence*
6. *Specifické a globální kompetence*

- Model manažerských kompetencí podle Americké manažerské asociace (in Prokopenko, Kubr, 1996, s. 34-34). Tento model manažerských kompetencí byl sestaven pro manažerské výukové programy. Obsahuje celkem 18 kompetencí, které jsou rozděleny do čtyř oblastí:

1. *Oblast cílového a akčního řízení*
2. *Oblast usměrňování podřízených*
3. *Oblast řízení lidských zdrojů*
4. *Oblast vedení lidí*

- Kompetenční model podle American Management Association (<http://www.amacombooks.org/downloads/amaguidemgmtdevelop/Appendix-AMA-Competency-Model.pdf>, citováno 31. 5. 2017; dále jen American Management Association, 2017). Tento kompetenční model je obdobně strukturovaný jako model Havrdvé. Obsahuje v sobě 3 oblasti týkající se *znalosti sebe sama a sebeřízení, umění řízení ostatních a znalosti vlastního podniku a jeho řízení*. Oproti kompetenčnímu modelu uváděným Prokopenkem a Kubrem (rovněž podle AMA) je tento aktuálnější a obsahuje větší počet jednotlivých

kompetencí. Některá témata jsou ale totožná. Uváděné oblasti v sobě zahrnují jednotlivá kritéria. Tato kritéria lze pak posuzovat podle toho, na jaké „úrovni“ managementu se vedoucí pracovník zrovna ocitá. Pro bližší popsání tohoto modelu zde uvádím výčet oblastí a témat, která v sobě jednotlivé oblasti zahrnují. Některé názvy kompetencí ponechávám v původním jazyce kvůli možné chybě v překladu.

Následující text popisuje manažerské kompetence převážně podle *American Management Association* a je doplněn shodujícími se oblastmi kompetencí podle Veselého, Mühlbachera, Pavlici (2013) a rovněž podle „starších“ kompetencí dle AMA in Prokopenko, Kubr (1996), dále jen Prokopenko, Kubr. Dále je doplňuji některými českými autory. Tyto kompetence jsou vzájemně propojené a nelze jednu oddělit od druhé.

Znalost sám sebe a sebeřízení

- **Emoční inteligence/sebeuvědomění** – manažer si je vědom svých silných a slabých stránek, svých postojů a pocitů. Ví jaké jsou jeho cíle a zná svoje limity. Umí přijímat zpětnou vazbu a na jejím základě podniknout změnu. Umí reflektovat svoje emoce a to, jak tyto emoce ovlivňují jeho pracovní chování a výkon. Svě emoce dává najevo vhodným způsobem (American Management Association, 2017). Mikuláščík (2015) k tomuto dodává, že sebepoznání není snadný proces. Pokud chce manažer lépe využívat svůj potenciál, měl začít právě u sebepoznání. Tato dovednost je obtížnější u lidí s vyšší mírou egoismu a vysokým sebevědomím. Bývají méně vstřícní vůči zpětné vazbě. Prokopenko, Kubr (1996) souhlasí s tím, že manažer musí být schopný přesného sebehodnocení ve smyslu objektivního názoru na sebe sama. Stejně tak uvádějí obdobnou kompetenci Veselý, Mühlbacher, Pavlica (2013), když hovoří o sebepoznání a uvědomění si vlastních ambicí.

- **Sebevědomí** - manažer jedná spíše na základě svého přesvědčení, než aby se snažil uspokojit ostatní. Je si vědom svých schopností, ale nejedná arogantně. Je schopný si ustát své stanovisko, i když ostatní nesouhlasí. Věří v to, že úkoly se podaří splnit a sám demonstruje aktivní přístup v jejich plnění. Je ochotný delegovat úkol někomu jinému, protože ho ten druhý může zvládnout lépe než on sám. Bere na sebe odpovědnost při těžkých rozhodnutích. Pokud nemůže splnit nějaký požadavek, rychle o tom ostatní informuje a rovněž sdělí důvod proč tomu tak je, zároveň nabídne alternativu. Pokud se mílí, je ochoten to přiznat a případnou chybu napravit (American Management Association, 2017). Prokopenko, Kubr (1996) v souvislosti se sebevědomím hovoří o kompetenci rozhodnosti a

duchapřítomnosti. Vesely, Mühlbacher, Pavlica (2013) zahrnují potřebnou sebedůvěru do oblasti osobních kompetencí.

- Osobní rozvoj - je aktivní v získávání nových znalostí, dovedností a kompetencí, a to, čemu se naučí, efektivně uplatňuje. K osobnímu rozvoji vede i ostatní zaměstnanci. Je schopný se poučit z úspěchu, ale i z neúspěchu. Vytváří takovou organizační kulturu, která podporuje učení a kontinuální zlepšování napravit (American Management Association, 2017). O kompetenci osobního rozvoje hovoří Vesely, Mühlbacher, Pavlica (2013), když popisují dovednost vlastního rozvoje a efektivního využívání vlastních zdrojů. Neopomíjejí ani ochotu učit se. K oblasti osobního rozvoje doplňují Prokopenko, Kubr (1996) snahu být v něčem lepší než předtím, ale také jistou ambici být v něčem lepší než ti ostatní.

- Budování důvěry a osobní odpovědnosti - manažer dodržuje sliby a plní svoje závazky. Přijímá odpovědnost za své činy a je upřímný a pravdivý při sdělování informací. Chová se takovým způsobem, který je v souladu s přijímanými hodnotami a přejímá odpovědnost za řešení problémů a krizí. Zároveň je ochotný diskutovat o tom, aby i jiný mohli mít odpovědnost za svá vlastní rozhodnutí. Podporuje otevřenou nehodnotící diskuzi o pracovních problémech k tomu, aby byl o celé situaci jasnější obrázek napravit (American Management Association, 2017). Prokopenko, Kubr (1996) popisují obdobnou etickou oblast. Manažer by měl potlačovat svoje vlastní potřeby ve prospěch organizace. Měl by omezovat vlastní subjektivitu a předpojatost.

- Odolnost vůči stresu - manažer je schopný pokračovat v efektivním výkonu, i když čelí časové tísní, zklamání nebo opozici. Zůstává optimistický a odrazuje sám sebe od selhání nebo zklamání. S lidmi zachází i nadále s respektem, i když on sám je pod tlakem a snaží se v týmu udržovat klid i v nejistých situacích. Je schopný najít způsoby, jak překonat překážky a chyby vidí jako příležitost k tomu, se učit. Je schopný rychle reagovat na nepředvídatelné změny napravit (American Management Association, 2017). Dle Prokopenka a Kubra (1996) by měl manažer disponovat houževnatostí a přizpůsobivostí právě kvůli tomu, aby dokázal zvládat vysokou pracovní zátěž. Zvládnutí stresu a udržení rovnováhy mezi pracovním a profesním životem je pak podle Veselého, Mühlbachera a Pavlici (2003) další potřebnou manažerskou kompetencí. Mikuláščík (2015) popisuje stres jako reakci na podněty, které na manažery působí. Stres samotný tak nelze chápat jako příčinu.

- Být „akční“ - manažer je aktivní při řešení různých problémů a nečeká „až se to vyřeší“. Je schopný se rychle pod tlakem rozhodnout. V případě potřeby je tvrdý a přesvědčivý, přičemž projevuje úctu a ohled na ostatní (American Management Association, 2017). Aktivní přístup podporují i Prokopenko, Kubr (1996) a připojují v této oblasti rovněž téma chtít něčeho dosáhnout.
- Time management – *řízení vlastního času je klíčovým atributem efektivního manažera* (Drucker in Mikuláščík, 2015, s. 53). Manažer dovede pracovat s časem tak, aby bylo vždy zajištěno plnění potřebných úkolů. Aktuální problémy jsou vždy vyřešeny tak, aby se neztrácel zřetel na dlouhodobější projekty. Zároveň je manažer schopný vyvažovat pracovní zátěž, pokud se účastní více projektů. Manažer má své aktivity naplánované a podle toho postupuje, zároveň umí delegovat (American Management Association, 2017). Time management zmiňují i Vesely, Mühlbacher, Pavlica (2003).
- Flexibilita a hbitost - umí přizpůsobit své chování měnícím se podmínkám. Je otevřený vůči novým způsobům, jak věci dělat. Experimentuje s novými metodami a je schopný efektivně pracovat v nestrukturovaném nebo dynamickém životním prostředí (American Management Association, 2017).
- Kritické a analytické myšlení - dokáže zpochybňovat základní předpoklady o způsobu práce a jejím výsledku. Je schopný identifikovat základní příčiny různých skutečností a rozumem je zdůvodnit. Dovede pochopit složitosti některých otázek a identifikovat složky problému, aby byl lépe zvládnutelný, včetně pochopení důsledků. Dovede rovněž pracovat s informacemi ve smyslu toho, které jsou podstatné, a které méně (American Management Association, 2017). Vodáček, Vodáčková (2006) doplňují, že analyzování je podstatné pro realizaci dalších manažerských úkonů. Důležité pro analyzování je jeho přiměřenost a jasné zacílení.
- Kreativní myšlení - je schopný přehodnocovat tradiční strategie a postupy. Má nové nápady pro zlepšení produktů, služeb a postupů. Je schopný vidět věci z jiné perspektivy a také vidět to, co nemusí být zřejmé ostatním. Zároveň umí vhodně načasovat sdělení „nového postupu“ tak, aby měl vyšší pravděpodobnost úspěchu (American Management Association, 2017).

Umět řídit ostatní

- Ústní komunikace - manažer umí jasně sdělovat svoje názory ostatním. Je důvěryhodný i v náročných podmínkách. Umí mluvit nadšeně a s pomocí živého jazyka, užívá příklady. Pro sdělování zpráv využívá jednoznačný jazyk. Stejně tak s ohledem na „diváky“ využívá přiměřených gest a neverbální komunikaci. Mluví s lidmi takovým způsobem, aby mu porozuměli. Zároveň umí pozorně naslouchat. Manažer zároveň zvládne facilitovat skupinou diskusi tak, aby vedla tím správným směrem (American Management Association, 2017). Prokopenko, Kubr (1996) hovoří v souvislosti s komunikací o spontánnosti. Stejně tak mluví o umění se snadno a volně vyjadřovat, a schopnosti efektivního projevu před ostatními. K prezentačním dovednostem se připojují i Vesely, Mühlbacher, Pavlica (2003). *Dobrá manažerská práce je podmíněna i uměním komunikace. Platí to pro celé spektrum důležitých manažerských činností* (Vodáček, Vodáčková, tamtéž, s. 74). Zajímavá poznámka ke komunikaci je v knize Crainera (2000, s. 45), který doslova uvádí, že *manažeři jsou notoricky známí jako špatní komunikátoři. S dědictvím výchovy k obraně vlastního teritoria a k chápání informací jako mocenského nástroje často nebývají nakloněni ke sdílení informací nebo jejich efektivnímu předávání dál*. Na komunikaci lze ale nazírat v různých úhlech a souvislostech. Kdo je komu povinován předávat zprávy, sdělení, rozhodnutí, informace a jakými způsoby? Komunikace je totiž také o přesvědčování lidí, aby jednali podle přání iniciátora, vytvářením určitých obrazů v jejich mysli, která pak mohou ovlivňovat jejich jednání. Je tedy v zájmu organizace přistupovat ke komunikaci aktivně. Potřeba osobních komunikačních dovedností přitom roste úměrně s postavením v organizační hierarchii (Crainer, 2000).

- Psaný projev – manažer umí vyjadřovat své názory a myšlenky v jasně strukturovaném a organizovaném textu a volí vhodnou terminologii s ohledem na čtenáře. V textu využívá správné gramatiky a interpunkce (American Management Association, 2017).

- Cenění si rozmanitosti - manažer má respekt k individualitě, včetně kulturních rozdílů a různých způsobů myšlení. Umí pochopit, jak kulturní prostředí ovlivňuje jedince a přizpůsobuje tomu své chování. V „rozdílnosti“ vidí příležitost k vylepšování produktů nebo služeb (American Management Association, 2017). V souvislosti chápání přínosu jiných kultur, hovoří Vesely, Mühlbacher, Pavlica (2003) o interkulturní kompetenci.

- Budování týmu - manažer zvyšuje pocit vzájemnosti a důvěry. Podporuje spolupráci, koordinaci a sdílení informací mezi jednotlivci a identifikaci s pracovní jednotkou. Usnadňuje konstruktivní řešení konfliktů. Podporuje poznávání lidí, kteří se navzájem neznají a mohou representovat různé kultury (American Management Association, 2017). Prokopenko, Kubr (tamtéž) zdůrazňují pozitivní myšlení a zaujímání kladného postoje vůči ostatním. Stejně tak vidí důležitou kompetenci manažera v koncepčnosti. Podporu ve spolupráci mezi jednotlivci, ale i týmy a skupinami zmiňují i Vesely, Mühlbacher, Pavlica (2003).
- Sítování - manažer podporuje neformální socializaci a rozvíjí kontakty s lidmi, kteří jsou zdrojem informací a podpory. Udržuje potřebné kontakty prostřednictvím návštěv, telefonních hovorů a korespondence. Účastní se schůzí a společenských akcí (American Management Association, 2017). Prokopenko, Kubr (1996) v oblasti rozvíjení potřebných kontaktů zdůrazňují i využívání společenského vlivu manažera. Ten může být podstatný právě pro utváření sítí, spojenectví a koalic.
- Vytváření partnerství - jedná se o budování a řízení interních a externích partnerství, která přidávají hodnotu společnosti. Manažer umí iniciovat a využívat příležitosti ke spolupráci v celé organizaci s cílem maximalizovat individuální a organizační efektivnost. Podporuje rozvoj sítí a aliancí k tomu aby vytvářeli vliv a podporu pro přinášení nových nápadů (American Management Association, 2017).
- Budování vztahů - Manažer dokáže identifikovat jemné, často nonverbální projevy obav a nejistoty u druhých. Umí projevit empatii a citlivost a podporuje ostatní, když čelí náročným úkolům. Těší na jednání s lidmi z různých prostředí (American Management Association, 2017).
- Emoční inteligence/Interpersonal Savvy - umí pochopit, jak se v určitém okamžiku cítí ostatní a podle toho vhodně reagovat. Zvládne porozumět pocitům, motivům a reakcím ostatních a tomu, jaký to má vliv na jejich chování. Umí ocenit správné chování ostatních (American Management Association, 2017). V této oblasti mohou být rovněž důležité znalosti z psychologie. V některých situacích je pak potřebné využití diplomacie Vesely, Mühlbacher, Pavlica (2003).

- Ovlivňování - používá takové techniky, které vzbuzují potřebné emoce, a motivaci pro nadšení pro práci. Dokáže využít vhodné taktiky pro změnu postoje osob. Manažer umí popsat jasně a „přitažlivě“ vizi, a to čeho lze pomocí spolupráce dosáhnout. Umí popsat přínosy, které vyžadovaný úkol přinese. Dává prostor k vyjadřování se ostatním před vlastním vyjádření svého stanoviska. Neopírá se o moc vyplývající z jeho pozice (American Management Association, 2017). Podle Prokopenka a Kubra (1996) by měl mít manažer snahu o uplatnění jeho vlivu. Měl by využívat různých forem vlivu pro dosažení souhlasu. Vesely, Mühlbacher, Pavlica (2003) pak hovoří o kompetenci manažera při ovlivňování organizačních procesů a ovlivňování podřízených.

- Řešení konfliktů – konflikty jsou součástí každodenního i pracovního života. Konflikt nemusí být primárně škodlivým v případě, že účastníci dodržují určitá pravidla (Mikuláščík, 2015). Manažer dokáže rozeznat v konfliktu potencionální příležitost pro změnu a inovaci. Ví, kdy je vhodná konfrontace, a kdy se naopak konfliktu vyhnout. Je schopný rozpoznat, jaký je důvod konfliktu a jaké jsou cíle zúčastněných stran. Snaží se konflikt vyřešit tak, aby bylo dosaženo přínosné dohody pro všechny strany (American Management Association, 2017). Kompetenci řešit konflikty zmiňují i Vesely, Mühlbacher, Pavlica (2003). Konflikt v týmu je problémem manažera, ačkoliv nemusí patřit k jeho protagonistům. Obecně také platí, že v dobře vedeném týmu je konfliktů méně a snadněji se řeší (Jay, Templar, 2006). To, že v organizaci vznikne konflikt, může být zároveň příležitostí k odhalování slabín, ale může také vést k vylepšení a zdokonalování života organizace (Plamínek, 1996; Tillet, French 2006 in Gallop, Hafford-Letchfield, 2012).

- Vedení lidí k výkonu - dokáže jasně stanovit cíl a získat závazek osoby k dosažení tohoto cíle. Kontroluje pokrok a kvalitu odvedené práce a poskytuje zpětnou vazbu. Dokáže říci, co bylo správně, a v čem by bylo třeba se v budoucnu vylepšit. Tyto činnosti dělá spravedlivě a průběžně. Lidem dává odpovědnost za plnění jejich vlastních „výkonnostních“ cílů (American Management Association, 2017). Ke kompetenci *vedení lidí k výkonu* se připojují i Prokopenko, Kubr (1996).

- Vyjasnění rolí a odpovědností - je schopný jasně vysvětlit lidem, co se od nich očekává a v jaké kvalitě. Pomáhá lidem pochopit, jaká je jejich role v organizaci a jakým způsobem se podílí na úspěchu organizace (American Management Association, 2017).

- Delegování - dovede přidělovat odpovědnost za různé úkoly ostatním a rozvíjí tím schopnosti ostatních. Pro zajištění úspěšně splněného úkolu dává jasné pokyny (American Management Association, 2017).
- Posilování ostatních – Vyjadřuje lidem důvěru v jejich pracovní schopnosti. K plnění pracovních úkolů zajišťuje, aby měli k tomuto lidé potřebné zdroje a prostředky (American Management Association, 2017). Prokopenko, Kubr (1996) doplňují, že manažer by měl jít sám příkladem. Při zlepšování práce ostatních by měl dávat pomocnou ruku
- Motivování - je schopný stanovit vysoký standard odvedené práce a demonstruje nadšení organizace pro kvalitní produkty a služby. Posiluje důvěru ostatních ve vlastní schopnosti, a v případě úspěchu dokáže dát pochvalu. Zajímá se o potřeby a motivaci k práci ostatních. Stejně tak o jejich cíle a motivuje je, aby jich dosáhli (American Management Association, 2017). Oblast motivování zahrnují Prokopenko a Kubr (1996) do oblasti řízení procesů ve skupině. Motivace ostatních pak slouží k efektivní práci. Podle Veseleho, Mühlbachera, Pavlici (2003) je motivování rovněž manažerskou kompetencí.
- Koučování - dává příležitosti pro další rozvoj nových dovedností a vyjasňuje jaká jsou očekávání. Poskytuje pokyny a poradenství ke zvýšení výkonu, poskytuje zpětnou vazbu (American Management Association, 2017).
- Rozvoj špičkových talentů - vyhledává a láká talentované a špičkové pracovníky. Zároveň umožňují pracovníkům rozvíjet lidem nové dovednosti, provádět náročné úkoly a přijímat novou odpovědnost. Udržuje odpovědnost zaměstnanců za jejich vlastní pracovní výkon (American Management Association, 2017).

Znát a umět řídit podnik

- Řešení problémů - umí identifikovat problémy, které souvisejí s prací a systematicky a včas je analyzovat. Závěr a posouzení příčin si vytváří na základě dat a informací. Zvládne přesně posoudit příčinu před samotným řešením problému (American Management Association, 2017). Při řešení problémů preferuje kooperaci (Vesely, Mühlbacher, Pavlica, 2003).

- Rozhodování – umí vyhodnocovat různé alternativy před přijetím finálního rozhodnutí. Zvažuje případná rizika spojená s volbou. Pokud nemá potřebné informace, s definitivním rozhodnutím vyčkává. Dovede svoje rozhodnutí zhodnotit včetně jeho důsledků (American Management Association, 2017). Veber a kol. (2009) doplňuje, že rozhodování patří k nejdůležitějším činnostem, které manažeři ve své činnosti provádějí. Je možné ho chápat jako jádro řízení. Uplatňuje se při jakýchkoliv činnostech, nejčastěji při plánování. Rozhodování podle Vodáčka, Vodáčkové (2006) znamená porozumět procesu výběru přípustných variant řešení. Důležité je prověřit, zda jsou uvažované cíle realizovatelné. Protože jde o proces, a tedy i jeho postupné plnění, ověření se může vztahovat jak na celkový postup, tak na jednotlivé etapy. Výsledkem rozhodovacího procesu není skutečné řešení problému, ale volba varianty rozhodnutí a návazný postup její realizace.

- Vedení procesu změny - manažer dokáže identifikovat příležitosti, ale i hrozby. V tomto kontextu dokáže vysvětlit, proč by měla být organizace odlišná od ostatních. Dokáže atraktivně vysvětlit vizi do budoucna a jasně informovat o potřebě změny, včetně získání stoupenců pro tuto změnu. Plán změny je schopný správně naplánovat a připravit lidi na to, aby se změně přizpůsobili. O průběhu procesu změny své zaměstnance informuje a „oslavuje“ malá vítězství (American Management Association, 2017). Sám manažer je rovněž schopný se změnám přizpůsobovat. A to jak v životě, tak v organizaci (Prokopenko, Kubr, 1996).

- Řízení inovací – manažer vytváří takové prostředí, které podporuje kreativitu a inovaci. Vyzívá ostatní k projevení vlastního, i když jiného názoru. Podporuje otevřené komunikační kanály pro sdílení nových nápadů. Umí se poučit z chyb (American Management Association, 2017).

- Zaměření na zákazníka – demonstruje zájem o potřeby a očekávání zákazníka. Snaží se o jeho pochopení, udržuje s ním kontakt (American Management Association, 2017).

- Řízení zdrojů – umí efektivně využívat zdroje v souladu s organizační politikou a jejími cíly. Zdroje umí vhodně rozmísťovat tak, aby to bylo prospěšné pro organizaci namísto sledování prospěchu vlastního. Dodržuje rozpočet a využívá efektivně času ostatních lidí (American Management Association, 2017).

- Operační a taktické plánování – umí stanovovat krátkodobé cíle a kroky k jejich dosažení. K tomu umí efektivně využívat personálu a dalších zdrojů. Umí efektivně realizovat projekt, plánovat a koordinovat aktivity mezi jednotlivci, týmy a pracovními jednotkami (American Management Association, 2017). Vesely, Mühlbacher, Pavlica (2003) zahrnují do oblasti plánování znalosti a dovednosti z oblasti financí či projektového managementu a controllingu¹ mezi tzv. *odborně-metodologické kompetence*. Veber a kol. (2009) doplňují, že plánování je výchozím bodem, kterému předchází všem dalším manažerských činností. Součástí plánování je vymezení cílů a naznačení cest, jak těchto cílů dosáhnout. Plánování patří mezi klíčové manažerské funkce a týká se všech oborů a aspektů organizace.

- Orientace na výsledek – manažer dokáže vyjasnit priority a udržovat úsilí k dosažení cílů. Je schopný držet se plánu, dokud nebude požadovaného, nebo alespoň přiměřeného výsledku dosaženo. Hledá způsoby, jak překonávat překážky (American Management Association, 2017)._

- Orientace na kvalitu - Povzbuzuje ostatní v navrhování zlepšování pracovních procesů. Trvale je zaměřen na kvalitu a výsledek (American Management Association, 2017). S tím jak hlídat *kvalitu* souvisí kontrola. Kontrolu využívají manažeři na všech úrovních jako určitou formu zpětné vazby. Díky ní mohou získat představu o řízené realitě. Na základě tohoto posouzení pak přijímají příslušné kontrolní závěry (Veber a kol. 2009). Vodáček, Vodáčková (2006) doplňují, že kontrolní procesy mají charakter informačních procesů pro zhodnocení či změření kvality. Jde de facto o porovnání záměrů a reality. Podle Dědiny, Cejthamra (2005) je podstatou kontroly kritické hodnocení reality. Smysl kontroly vidí především v jejím vlivu na lepší výsledky a rozvoj podniku.

- Mastering complexity – dokáže rychle a správně integrovat komplexní informace. Z velkého množství informací dokáže analyzovat ty podstatné a zúžit je k vyřešení problému (American Management Association, 2017). Moderní manažerské myšlení a jednání je především založeno na umění účelně a účinně pracovat s informacemi (Veber a kol., 2009). Přiměřeně kvalitní a rychlé zvládnutí informačních procesů, jež manažerské myšlení a

¹ **Controlling** (z anglického *to control* - regulovat, usměrňovat) je rozsáhlý koordinační koncept, který má za úkol pomáhat vedení a odpovědným osobám usměrňovat chod podniku. Controlling provádějí specializovaní pracovníci firmy nebo externí firma. Tito řídí podnik jako celek na strategickém stupni. Zabývají se nejen vnitřní situací podniku, jeho koncepcí a financemi, ale i vztahy s věřiteli a konkurencí. Na základě poskytnutých informací je pak schopno vedení firmy reagovat odpovídajícím způsobem.

jednání podporují, se pro úspěšnost manažerské práce stalo důležité a jinými zdroji nenahraditelné. V informační společnosti se očekává od manažera citlivý přístup k informacím. Na jedné straně jde o rozhodování v případech, kdy je nutné počítat s tím, některé podstatné informace chybějí. Na druhé straně jde o rozhodování tam, kde může docházet k zahlcení disponibilními daty. V tomto případě je pak třeba účelného výběru (Veber a kol., 2009).

- Obchodní a finanční „bystrost“- má technické a obchodní znalosti potřebné k vykonání toho nejlepšího rozhodnutí pro podnik. Chápe jaké strategie a taktika fungují na trhu nejlépe. Umí pracovat s relevantními daty (American Management Association, 2017).
- Strategické plánování - rozvíjí společné sdílení dlouhodobé vize. Umí určit dlouhodobé cíle a taktiky k jejich dosažení. Umí přidělovat zdroje podle stanovených priorit. Ví, jaká jsou očekávání od realizace strategie (American Management Association, 2017) .
- Strategické myšlení – chápe důsledky sociálních, ekonomických, politických a globálních trendů. Uplatňuje kreativitu k rozvoji takových strategií, které pomohou organizaci udržet nebo získat konkurenční výhodu (American Management Association, 2017). Prokopenko, Kubr (1996) zmiňuje i kompetenci logického myšlení, kterou popisuje jako schopnost řadit události v kauzálním pořadí.
- Globální perspektiva – manažer rozumí globálním problémům, které mají vliv na podnik (American Management Association, 2017).
- Přehled o organizaci – manažer drží krok s tím, co se děje v organizaci. Chápe účinky rozhodnutí na různé organizační složky. Vnímá zájem druhých o dění v organizaci. Rozumí organizační kultuře a jejího vlivu na činnost a výsledky (American Management Association, 2017).
- Organizační „design“ – umí zajistit takovou organizační strukturu, která je účinná. Umí optimalizovat pracovní procesy tak, aby se zvýšila efektivita práce (American Management Association, 2017).

- Plánování lidských zdrojů - zajišťuj fungování lidských zdrojů tak, aby vyhovovalo organizačním potřebám. Umí posoudit dovednosti ostatních a správně je kombinovat tak, aby vyplňovaly „prázdná místa“ (American Management Association, 2017). Dědina, Cejthamr (2005) hovoří v tomto smyslu o personální práci a chápou tento pojem jako součást řízení lidských zdrojů. Personální řízení zahrnuje vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Podle Vebera a kol. (2009) jsou totiž lidé klíčem, jak dosáhnout manažerských cílů. Základní podmínkou pro úspěch organizace je snaha efektivně využít vlastního lidského potenciálu

- Monitorování vnějšího prostředí – Shromažďuje informace o příležitostech a hrozbách ve vnějším prostředí, které mohou mít vliv na práci v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Hledá příležitosti k posílení organizace (American Management Association, 2017).

- Základní funkční / technické dovednosti – využívá nejnovějších poznatků v rámci své odbornosti IT (American Management Association, 2017).

- Matoušek a kol. (2003) se připojuje k popsání kompetencí manažera, když hovoří především o jeho osobnosti a o vlastnostech, které jsou vrozené. Těmi má na mysli potřebu vést, řídit, určitou touhu po moci a uplatňování vlivu a sociální inteligenci. Pro moderní řízení jsou ale nezbytné získané znalosti a dovednosti z mnoha oborů jako např. práva, ekonomie, teorie a metody řízení, praxe ve vyjednávání. Vedoucí by měl rovněž umět a chtít naslouchat lidem, komunikovat, být důsledný a mít smysl pro odpovědnost, měl by mít schopnost nadhledu a odstupu. V neposlední řadě by měl mít určité morální kvality a orientaci na úkol.

3. 1. 1 O čem je management?

Pokud chceme přijít na to, jakým způsobem dosahují manažeři svých profesionálních dovedností, a jak jejich profesní minulost ovlivňuje jejich momentální manažerskou pozici, je třeba se podívat na to, co vlastně samotný pojem management obnáší, a co je jím myšleno. Obecná literatura o managementu se málokdy konkrétně zabývá tím, o jaké odvětví jde, zdali jde o management v oblasti výroby nebo školství, či v oblasti sociální práce. Samotný pojem management nabývá v rychle měnící se době nových významů a už dávno není jen záležitostí komerční oblasti.

Ve světové i české literatuře posledních let lze velmi snadno nalézt desítky definic pojmu management a jejich odlišných interpretací. Neexistuje tedy všeobecně platné chápání tohoto pojmu (Vodáček, Vodáčková, 2006). Výraz management bývá často považován za ekvivalent českého slova řízení. Zatímco řízení probíhá v různých systémech (technických či společenských – např. organizacích), management je řízením v organizacích. Výraz management má tři významové roviny. Je chápán jako proces řízení, jako řídicí pracovníci či jako soubor poznatků o řízení (Blažek, 2011). K různým pojetím managementu lze přiřadit i různé definice. Ta, která zdůrazňuje **vedení lidí**, pojímá management jako umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných. Definice, která pojímá management jako **funkci vedenou řídicími pracovníky**, popisuje management jako zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace. A nakonec definice managementu, která poukazuje na **účel a používané nástroje manažerské práce** hovoří o managementu jako souboru přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Podle Druckera (2002) je management relevantní pro každou lidskou činnost. V jedné organizaci propojuje dohromady lidi, kteří disponují různými znalostmi a dovednostmi. Drucker (2002, s. 23) považuje management za svobodné umění. *Svobodným proto, že se zabývá základními kategoriemi znalostí, sebepoznání a moudrosti a vůdčích schopností. Uměním proto, že jde o obor praktický a aplikační.* Je třeba jej aplikovat i na instituce třetího sektoru jako jsou nemocnice, univerzity, církve či galerie a instituce veřejných služeb. Je pravdou, že řízení práce dobrovolníků a shánění finančních prostředků je odlišné od managementu subjektů vytvářejících primárně ekonomický zisk. Mnohem více jeho charakteristik se ale shoduje. Patří k nim například definování správné strategie a cílů, rozvoj lidí či marketingové uplatnění služeb příslušné organizace. O managementu jako o „umění“ hovoří i Mintzberg (in Crainer, 2000). Ten jej nazývá právě více uměním než vědou, protože manažer je totiž často odkázán na intuici a nejednoznačné postupy. Stejně tak souhlasí s Druckerem, když tvrdí, že manažerská práce vykazuje značnou podobnost ať už ji dělá prezident firmy, administrativní pracovník ve zdravotnictví nebo předák v dílně. Manažerská práce totiž sestává z pravidelných a plánovacích povinností stejně jako z neplánovaných aktivit.

Řezáč (2009) se dívá více do budoucna a popisuje manažerskou funkci tak, že klasické funkce manažera jako jsou plánování, organizování, vedení lidí a jejich kontrola

budou i nadále platné. Trend je ovšem takový, že všude tam, kde to je možné, by měl manažer omezovat řídicí styl typu příkaz-kontrola, měl by preferovat řízení ovlivňováním, přesvědčováním podřízených a zaměstnance zapojit do spoluúčasti na rozhodování. Čím dál tím většího významu bude nabývat i tzv. role vůdce (leadership) oproti klasickému pojetí řízení, kdy se tzv. leader neopírá o svoji formální autoritu, ale důležitý je především odborný vliv, neformální autorita, charisma, dovednosti či důvěra, kterou vyvolává. Leader by měl umět zaujmout pro ztotožnění s firemními cíli.

Blažek (2011) hovoří o třech manažerských liniích. Manažeři první linie vykonávají vedoucí funkci na nejnižším stupni řízení a jsou v bezprostředním styku s výkonnými pracovníky. Střední manažeři jsou „spojkou“ mezi manažery první linie a vrcholným managementem. Vrcholoví manažeři pak řídí organizaci jako celek a reprezentují jí navenek. Pokud bych toto rozvržení managementu aplikovala na sociální služby, pak manažeři první linie jsou např. vedoucími jedné ze služeb či pobočky, střední manažeři by mohli být vedoucími sociální práce či odbornými vedoucími služeb a vrcholový management zůstává na úrovni ředitele organizace.

3. 1. 1. 1 Management v sociálních službách

V této části se zaměřuji konkrétně na management v sociálních službách. Důvodem je zaměření diplomové práce, které se zabývá právě manažery v sociální sféře. Neziskové organizace mají zásadní význam pro blahobyt společnosti. Společnost na ně často spoléhá v tom, že to budou právě neziskové organizace, kdo se postará o lidi v nouzi. Úkolem managementu je vytvářet organizace, které fungují. Obzvláště pro neziskový sektor je dobrý management velmi podstatným, protože potřeby často převyšují zdroje, a je na managementu, aby si s tímto uměl poradit (Margaretta, 2004). *Přesto však podle názoru mnoha zkušených vedoucích i dobrovolných pracovníků neziskových organizací onen starý vtip o tom, že řídit neziskovou organizaci je stejná práce jako pást kočky, stále naprosto přesně vystihuje poměry, které v tomto sektoru panují* (Margaretta, 2004, s. 41-42).

Neziskové organizace, potažmo sociální služby, se totiž stejně jako jakékoliv jiné subjekty, neřídí sami. Je třeba si uvědomit, že i v oblasti sociálních služeb, je každý vedoucí či řídicí pracovník, manažerem. Jeho práce má do období charakter jako v komerční sféře. V oblasti sociální práce tedy lze využít management jako nástroj umožňující organizacím zaměření na skutečné poslání a na kvalitní odbornou práci ve prospěch klientů. (Matoušek a kol., 2003). Zatím se neobjevil žádný specifický přístup k řízení neziskových organizací (Anheier, 2005). Diskutuje se o tom, zdali je řízení neziskových organizací obměnou řízení

v komerčním či veřejném sektoru, či zdali je nutná nová manažerská disciplína „neziskového řízení“. Toto tvrzení doplňuje Matoušek a kol. (2003), když mluví o tom, že existuje jen velmi málo metod zaměřených na řízení sociálních služeb. Úkoly manažera jsou ale velmi obdobné jako u manažerů komerční sféry. Podle Matouška a kol. (2003) obsahují definici cílů a toho, jak jich dosáhnout; určování priorit a práci s časem (nepreferovat řešení běžných provozních problémů před významnými úkoly); prevenci chyb a orientaci na klienta (obdobné jako u komerční sféry – orientace na zákazníka). To, co by měl manažer v sociálních službách vykonávat se pokusila shrnout Hafford Letchfield (2010). Vychází z britských webových stránek Skills for care (<http://www.skillsforcare.org.uk/Home.aspx>), které poskytují mnoho zajímavých informací nejen o vzdělávání pracovníků v sociálních službách. Na těchto stránkách lze najít několik odlišných úkolů, které by měl manažer v sociálních službách dělat a díky nim, dělat svou práci dobře. Jedná se o následující úlohy:

- *Inspirovat zaměstnance,*
 - *prosazovat a plnit cíle služby,*
 - *rozvíjet společnou spolupráci a partnerství, která jsou účelná,*
 - *zajišťovat kvalitu pro zaměstnance a uživatele služeb řízenou od shora dolů,*
 - *čelit diskriminaci a obtěžování v zaměstnání a v poskytování sociální péče,*
 - *zmocňovat zaměstnance a uživatele služby k vytváření takových služeb, které lidé chtějí,*
 - *oceňovat lidi, aktivně rozpoznávat a vyvíjet jejich potenciál,*
 - *vyvíjet a udržovat povědomí a zůstatvat s uživateli a zaměstnanci v kontaktu,*
 - *vytvářet takové prostředí a poskytovat čas, který rozvíjí reflektivní praxi profesionální dovednosti a schopnosti dobrého úsudku ve složitých situacích,*
 - *mít odpovědnost za svůj profesionální rozvoj a rozvoj svých zaměstnanců,*
 - *prosazovat schopnost plánovat organizační strategii pro rozvoj svých zaměstnanců*
- (Skills for care in Hafford-Letchfield. 2010, s. 24 – 25).

Plamínek (1996) tyto funkce doplňuje o připravování rozpočtu organizace a účetní uzávěrky, shánění finanční podpory pro organizaci, informování členů správní rady o činnosti organizace, zajišťování každodenního chodu organizace a zpracování výroční zprávy. Kearney in Hafford-Letchfield (2010) dodává, že manažeři jsou rovněž zprostředkovateli norem a kvality v sociálních službách. Řídící postupy zahrnují kombinaci využívání dostupných znalostí, vnějších standardů, zákonných požadavků a procesů řízení s vnitřními standardy a dovednostmi jak v těchto oblastech pracovat.

3. 2 Shrnutí

V předešlých kapitolách jsem se zabývala manažerskými kompetencemi a okrajově managementem samotným. K popsání manažerských kompetencí jsem využívala převážně kompetenčního modelu podle American Management Association. Tento model je velmi obsáhlý a zahrnuje v sobě snad všechny potřebné manažerské kompetence. Je navíc velmi přehledný, a stejně jako u modelu Havrdové, lze i u něj pracovat s jednotlivými kritérii pro lepší reflexi vlastního růstu. Škoda, že jsem nikde nenašla jeho český ekvivalent.

Manažerské kompetence jsou rovněž úzce propojené s tím, jaká je úloha managementu. Management v sociálních službách má s *komerčním* managementem velmi společného. Od vedoucího v sociálních službách se vyžadují naprosto totožné úkoly jako u manažera z komerční sféry. Pokud bych porovнала výše uvedené manažerské kompetence a úlohy manažera v sociálních službách, byly by zcela jistě totožné.

4. Možnosti nabývání manažerských kompetencí

V této kapitole se zabývám, jaké jsou nečastější možnosti nabývání manažerských kompetencí, tedy jak se manažeři mohou učit být manažery.

Samotný proces učení je velmi komplikovanou problematikou. Mnohé vlastnosti jsou přirozené a dají se těžko ovlivnit. Cíleným rozvojem je ale možné si osvojit takové chování, které je bohatší (Prokopenko, Kubr, 1996). Prokopenko, Kubr (1996) dále tvrdí, že většina manažerů se podle jejich tvrzení učili být manažery především tvrdou prací a získáváním zkušeností. Bývá to rovněž častým argumentem, proč se vyhnout dalšímu vzdělávání. Jedním z důvodů je to, že mnoho manažerů začali tuto svou funkci zastávat bez přípravy a s formou přípravy v podobě např. kurzů mají malé zkušenosti. I proto mají manažeři pravdu v tom, že jejich školou je praxe. Druhým důvodem je to, že jejich práce je natolik složitá a často se mění, že obsah kurzů je nedostatečný a realitě vzdálený. Plamínek (2000) naopak vidí ve vzdělávání velký potenciál. Rozvíjet schopnosti můžeme získáváním a posilováním znalostí, dovedností, návyků a zkušeností. Díky vzdělávání můžeme tento proces urychlit. Může se jednat o radu či koučink nebo školení či trénink. Plamínek (2000) dále uvádí, že potřebu vzdělávání dnes uznává prakticky každý. Ne každému se ale podaří zvolit „to pravé“ vzdělávání. Obecně se ale dá říci, že manažeři často podceňují vzdělávání v oblasti mezilidských vztahů. Optimistický pohled na vzdělávání manažerů sdílejí i Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 114). Podle nich lze všechny manažerské kompetence rozvíjet, některé snáze, některé obtížněji. Toto tvrzení opírají o samotnou definici kompetence, jako o *množinu chování, které musí pracovník použít, aby úkol splnil*

kompetentně. A chování se dá naučit, odnaučit, měnit, lze jej ovlivňovat. Prokopenko, Kubr (1996) dále uvádějí, že pro manažerské vzdělávání je velmi výhodné volit takové metody, které budou co nejméně „výchovné“. Manažeři se při obdobných kurzech obvykle nudí.

Jaké jsou ale možnosti získávání manažerských kompetencí? Plamínek (2000) popisuje několik možných metod. První z nich je, že manažer se vypracuje k lepším schopnostem sám. Druhou možností je, že se manažer zúčastní nějakého kurzu. Zde je třeba rozdělit formu kurzu, která se může buď zabývat získáváním znalostí (obvykle se jedná o „školení“) či se jedná o získávání dovedností a v tomto případě hovoříme o tréninku. Třetí možností je poradenství, kdy manažer získává „rady“ od zkušenějšího, které by měl později dokázat zobecnit, a nakonec koučink, kdy se jedná o poskytování námětů k úvahám ve snaze naučit pracovníka přemýšlet a na konkrétní postupy přijít sledováním naznačeného směru. Veber a kol. (2009) ke koučinku doplňuje, že kouč může být manažerům k dispozici při řešení problémů či konfliktů. O koučování se zároveň hovoří i o jako možném stylu řízení.

Prokopenko, Kubr (1996) popisují aktuální možnosti manažerského vzdělávání a hovoří o následujících eventualitách. Může se jednat o společnosti, které provozují své vlastní interní vzdělávací programy, dále se jedná o směry a fakulty managementu na univerzitách či manažerské školy neuniverzitního typu. Další možnosti získávání manažerských kompetencí jsou semináře či konference, poradenské firmy či jednotlivé osoby působící jako nezávislí organizátoři programu. Každá z možností má samozřejmě své výhody i nevýhody. Podstatná je ale kvalita, která je závislá na dodavateli vzdělávání.

Pokud se zaměřím na vzdělávání manažerů v pomáhajících profesích, může být další metodou získávání manažerských dovedností (kromě všech výše uvedených) supervize. Právě vzdělávání je totiž jednou z funkcí supervize (Hawkins, Shohet., 2004). Týká se opět rozvoje dovedností, porozumění a schopností supervidovaných. Zároveň nabízí prostor, v němž mohou supervidovaní reflektovat obsah a proces své práce.

5. Porovnání manažerských kompetencí a kompetencí sociálních pracovníků

Následující kapitola se zabývá porovnáním manažerských kompetencí a kompetencí sociálního pracovníka. Jejím cílem je popsat oblasti, kde se tyto kompetence potkávají, tedy kde může sociální pracovník alespoň částečně čerpat ze své profesní minulosti do nové manažerské role. Stejně tak je jejím cílem najít ty oblasti, které jsou pro manažera nové a s výkonem profese sociálního pracovníka příliš nesouvisí. Popisované oblasti vycházejí z předešlých kapitol týkajících se kompetencí sociálních pracovníků a manažerů a jsou opět stručně komentovány pro bližší pochopení významu. Jednotlivé oblasti kompetencí v sobě

obsahovala různá témata, která nemusela nutně odpovídat „náзву kompetence“. Proto v této kapitole porovnávám převážně to, co je obsahem kompetence a ne jejich názvy.

5. 1 Oblasti kompetencí manažerů a sociálních pracovníků, která se vzájemně překrývají

Tento text je třeba chápat následujícím způsobem. Jde o oblasti kompetencí, které v sobě obsahují společné úkoly jak pro manažery, tak pro sociální pracovníky. Text hledá možné oblasti kompetencí, ze kterých může sociální pracovník čerpat do nové manažerské role, a které tedy mohou být v této nové roli nápomocné.

- Oblast komunikace

Oblast komunikace je jednoznačně společná jak kompetencím sociálních pracovníků, tak manažerů. Hovoří o ní jak Havrdová (1999), jako o kompetenci rozvíjení účinné komunikace, tak Kutnohorská, Cichá, Goldmann (2011), když mluví o „umění“ vést rozhovor. Pro manažery je komunikace rovněž zásadní. Zmiňuje jí Tyron in Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) v rámci tzv. interpersonálních kompetencí či Americká manažerská asociace (in Prokopenko, Kubr, 1996) v souvislosti s uměním se snadno a volně vyjadřovat. Význam komunikace jako zásadní manažerské činnosti popisují i Vodáček, Vodáčková (2006), když podmiňují dobrou komunikací i dobrou práci manažera. A nakonec American Management Association (2017) hovoří o tom, že manažer umí jasně sdělovat svoje názory ostatním a mluví s lidmi takovým způsobem, aby mu porozuměli. Zároveň umí pozorně naslouchat.

- Oblast motivování

Úkolem sociálního pracovníka je motivovat klienta při zdolávání překážek (Havrdová, 1999). Stejně tak je úkolem manažera motivace ostatních k efektivní práci (Americká manažerská asociace in Prokopenko, Kubr, 1996). American Management Association (2017) k umění motivace připojuje ještě *ovlivňování*. Jde o metodu k vyvolání změny postoje a manažer v ní využívá takové techniky, které vzbuzují potřebné emoce a motivaci pro nadšení pro práci. K oblasti motivace se přidává i Vesely, Mühlbacher, Pavlica (2013), když kompetenci *motivovat* zahrnují mezi tzv. leaderovské kompetence.

- Orientace na klienta, jako orientace na zákazníka

Ve spolupráci s klienty, jejich pečovateli a jinými odborníky získává přehled o jejich současných i potencionálních potřebách i zdrojích a společně plánuje postupy (Havrdová,

1999). Demonstruje zájem o potřeby a očekávání zákazníka. Snaží se o jeho pochopení, udržuje s ním kontakt (American Management Association, 2017)

- Oblast osobního rozvoje

American Management Association (2017) klade manažerům odpovědnost za svůj vlastní rozvoj. To, čemu se naučí, by měli efektivně využívat. Stejně tak to vidí Hafford-Letchfield (2010), když hovoří o odpovědnosti manažerů za svůj profesionální rozvoj, ale i rozvoj svých pracovníků. Rovněž Havrdová (1999) a Baer, Ronald, in Johnson (1986) zdůrazňují potřebu odborného růstu sociálního pracovníka a *rozvíjení profesního já*. Levická (2004) hovoří v této souvislosti o kompetenci sebereflexe, jako o poznávání sám sebe a stanovení svého vlastního směřování. Vesely, Mühlbacher, Pavlica (2013) se k této kompetenci připojují a hovoří o *Sebeřízení*, které souvisí se sebepoznáním, se schopností vlastního rozvoje a efektivního využívání vlastních zdrojů.

- Oblast rozvíjení spolupráce

Havrdová (1999) a Baer, Ronald, in Johnson (1986) hovoří o pracovníkově podpoře spolupráce mezi jednotlivci, skupinami a organizacemi a propojování lidí se systémem, který poskytuje zdroje, služby a další možnosti. Havrdová (1999) pokračuje, že pracovník umí organizovat a koordinovat poskytování pomoci a služeb z různých zdrojů, podporuje spolupráci mezi jednotlivci, skupinami a organizacemi a propojuje lidi se systémem, který poskytuje zdroje, služby a další možnosti (Havrdová, 1999, Baer, Ronald, in Johnson, 1986). Stejně tak Council on Social Work Education – CSWE (2017) podporuje zapojování pracovníka do vztahů mezi jedincem, skupinou, rodinou, komunitou ale také do vztahů s dalšími důležitými organizacemi. Kompetence v oblasti spolupráce je nezbytná i pro manažery. American Management Association (2017) hovoří o podporování spolupráce, koordinaci a sdílení informací mezi jednotlivci. Manažer podporuje neformální socializaci a rozvíjí kontakty s lidmi, kteří jsou zdrojem informací a podpory a udržuje s nimi kontakt. Buduje a řídí interní a externí partnerství, která přidávají hodnotu společnosti. Manažer umí iniciovat a využívat příležitosti ke spolupráci v celé organizaci. Podporuje rozvoj sítí a aliancí k tomu aby vytvářeli vliv a podporu pro přinášení nových nápadů. Vesely, Mühlbacher, Pavlica (2013) využívá kooperaci při řešení problémů.

- Orientace v situaci klienta, plánování postupu případové práce a vyhodnocení jako

paralela k analyzování, plánování, rozhodování a vyhodnocování

Havrdová (1999), Netting, Kettner, McMurtry (2004), Zastrow in Matoušek a kol. (2003) a Baer, Ronald, in Johnson (1986) se všichni shodují na nutnosti zjišťování potřeb klienta, orientaci v jeho situaci a vyhledávání zdrojů ke zlepšení této situaci. Pracovníci rovněž hodnotí vnější a vnitřní činitele, které tuto situaci ovlivňují. Jsou schopni uplatňovat kritické myšlení v pracovním kontextu, včetně dovednosti uplatňovat teorie v praxi. Kutnohorská, Cichá, Goldmann (2011) rovněž hovoří o kompetenci provést analýzu problémů a vytvoření objektivního úsudku a na tomto základě naplánovat postup vedoucí k cíli. Havrdová (tamtéž) doplňuje, že sociální pracovník je způsobilý posoudit, kdo a kdy musí rozhodnout a umí rovněž identifikovat rizika spojená s alternativami. Umí si zorganizovat práci a dosáhnout cíle, které si vytknul ve stanoveném čase. Dle American Management Association (2017) patří k manažerským kompetencím rovněž schopnost mít analytické a kritické myšlení. Manažer dovede analyzovat příčiny různých skutečností a rozumem je zdůvodnit. Dovede pochopit složitosti některých otázek a identifikovat složky problému, aby byl lépe zvládnutelný, včetně pochopení důsledků. Dovede rovněž pracovat s informacemi ve smyslu toho, které jsou podstatné, a které méně. Vodáček, Vodáčková (2006) hovoří taktéž o analýze jako o nezbytnosti důležité pro správné pochopení k realizaci dalších manažerských úkonů. Plánování (Veber a kol., 2009) je pak výchozím bodem, kterému předchází další manažerských činností. Součástí plánování je vymezení cílů a naznačení cest, jak těchto cílů dosáhnout. Rozhodování pak znamená porozumět procesu výběru přípustných variant řešení a prověřit, zdali jsou stanovené cíle realizovatelné (Vodáček, Vodáčková, 2006). Pokud jde o oblast vyhodnocování vlastní činnosti, Havrdová (1999) a Baer, Ronald, in Johnson (1986) hovoří o kompetenci sociálních pracovníků vyhodnocovat pokroky při práci s klientem a hodnotit účinnosti postupu. Zastrow in Matoušek a kol (2003) doplňuje, že sociální pracovník by měl být schopen empiricky hodnotit vlastní činnost. Stejně tak Council on Social Work Education – CSWE (2017) hovoří o schopnosti sociálního pracovníka vyhodnotit účinnost intervence. Podobně jako sociální pracovník, tak i manažer by měl být schopen vyhodnocování svých vlastních rozhodnutí, včetně jeho důsledků (American Management Association, 2017).

- Oblast rozvoje služeb a přispívání k práci organizace

Sociální pracovník pracuje jako odpovědný člen organizace, přispívá k hodnocení a zlepšování její práce a účinnosti služeb pro klienty a efektivně využívá všech zdrojů. Spolupracuje s kolegy (Havrdová, 1999, s. 86). Ke kompetenci *přispívání k práci organizace*

hovoří i další autoři. Baer, Ronald, in Johnson (1986) doplňují, že pracovník se podílí na vylepšení dostupnosti služby přispíváním svými profesními znalostmi a přispívá k vytváření nových, pozměněných či lepších služeb. Zastrow in Matoušek a kol. (2003) doplňuje kompetenci pracovníka o prosazování nutných organizačních změn. Na úrovni činností sociálního pracovníka pak Havrdová (tamtéž) doplňuje vyhodnocování účinnosti služeb a sociální management v souvislosti s řízením týmů a organizační změny. Kompetenci řízení procesu změny zmiňuje i American management Association (2017). Zde se ale hovoří o tom, že manažer umí skutečně změnu řídit. O tom kompetence sociálních pracovníků nehovoří.

- Oblast dávání zpětné vazby

S dáváním či přijímáním zpětné vazby by měl mít sociální pracovník již zkušenost. Dovede totiž vytvářet podmínky pro získání zpětné vazby o chodu organizace a o vlastní práci od klientů a kolegů a navrhuje konstruktivní změny (Havrdová, 1999). Manažer pak dokáže říci, co bylo správně, a v čem by bylo třeba se v budoucnu vylepšit. Činí tak spravedlivě a průběžně (American Management Association 2007).

- Oblast sebereflexe a sebepoznávání

Podle Havrdové (1999) by měl sociální pracovník umět reflektovat vlastní stresy a jejich příčiny. Měl by být schopný identifikovat u sebe i druhých předsudky a sdílet s kolegy svoje vlastní profesní nejistoty. Levická (2004) pak hovoří o pracovníkovo poznávání sebe sama, schopnosti reflektovat svoje vlastní myšlenky a emoce. Baer, Ronald, in Johnson (1986) pak o rozvoji svého profesního já. Manažer si je vědom svých silných a slabých stránek, svých postojů a pocitů. Umí reflektovat svoje emoce a to, jak tyto emoce ovlivňují jeho pracovní chování a výkon (American Management Association, 2017). Prokopenko, Kubr (1996) souhlasí s tím, že manažer musí být schopný přesného sebehodnocení ve smyslu objektivního názoru na sebe sama. Stejně tak uvádějí tuto obdobnou kompetenci Vesely, Mühlbacher, Pavlica (2013), když hovoří o sebepoznání a uvědomění si vlastních ambicí.

- Oblast sociální a emoční inteligence

Havrdová (1999) popisuje pracovníkovu schopnost poskytnout emoční podporu. Stejně tak Levická (2004) hovoří o schopnosti empatie, ale také o udržení profesionálních

hranic. O emoční inteligenci, jako o umění pochopit, jak se ostatní v určitém okamžiku cítí a na základě toho vhodně reagovat mluví i American Management Association (2017). Dále pak uvádí, že manažer dokáže identifikovat jemné, často nonverbální projevy obav a nejistoty u druhých. Umí projevit empatii a citlivost a podporuje ostatní, když čelí náročným úkolům. V této oblasti mohou být rovněž důležité znalosti z psychologie (Vesely, Mühlbacher, Pavlica, 2013). Oblast sociální inteligence zmiňuje i Matoušek a kol. (2003).

- Oblast respektu k odlišnosti

Sociální pracovník by měl být schopný vnímat rozdílnou zkušenost a to, jak je taková zkušenost důležitá pro vlastní identitu (Council on Social Work Education – CSWE, 2017) Stejně tak má manažer respekt k individualitě, včetně kulturních rozdílů a různých způsobů myšlení (American Management Association, 2017). O chápání přínosu jiných kultur, hovoří i Vesely, Mühlbacher, Pavlica (2013).

- Oblast odpovědnosti

Havrdová (1999) zmiňuje odpovědnost sociálního pracovníka za svá vlastní rozhodnutí. Manažer pak na sebe bere taktéž odpovědnost při těžkých rozhodnutích, při řešení problémů a krizí. Stejně tak plně přijímá odpovědnost za své činy. A nakonec, je ochotný vzít na sebe odpovědnost při nejistotě a výzvě (American Management Association, 2007).

- Oblast kreativity

Havrdová (1999) popisuje snahu sociálního pracovníka pro vyhledávání nových řešení k dosažení pozitivních změn. Manažer pak vytváří takové prostředí, které podporuje kreativitu a inovaci a podporuje komunikaci pro sdílení nových nápadů (American Management Association, 2017).

- Oblast posilování druhých v soběstačnosti

Sociální pracovník pomáhá klientům při získávání dovedností a schopností, které posilují jeho soběstačnost (Havrdová, 1999). Baer, Ronald, in Johnson (1986) vidí tuto kompetenci obdobně a hovoří o dovednosti pracovníka pomáhat klientům zvyšovat a vyvíjet schopnost při řešení a zvládnutí problémů. Stejně tak manažer vyjadřuje lidem důvěru v jejich pracovní schopnosti a umožňuje pracovníkům rozvíjet nové dovednosti, provádět

náročné úkoly a přijímat novou odpovědnost. Udržuje odpovědnost zaměstnanců za jejich vlastní pracovní výkon. (American Management Association, 2017). Prokopenko, Kubr (1996) doplňují, že manažer při zlepšování práce ostatních dává pomocnou ruku.

- Oblast zvládnání stresu

Manažer je schopný pokračovat v efektivním výkonu, i když čelí časové tísní, zklamání nebo opozici. Zůstává optimistický a odrazuje sám sebe od selhání nebo zklamání. Dle Prokopenka a Kubra (1996) by měl manažer disponovat houževnatostí a přizpůsobivostí právě kvůli tomu, aby dokázal zvládat vysokou pracovní zátěž. Tématu zvládnání stresu se jemně dotýká i Havrdová (1999) a hovoří o tom, že sociální pracovník umí reflektovat osobní stresy, jejich příčiny a projevy a emočně se vyladřovat.

- Oblast řešení konfliktů

Manažer dokáže rozeznat v konfliktu potencionální příležitost pro změnu a inovaci. Ví, kdy je vhodná konfrontace, a kdy se naopak konfliktu vyhnout. Je schopný rozpoznat, jaký je důvod konfliktu a jaké jsou cíle zúčastněných stran. Snaží se konflikt vyřešit tak, aby bylo dosaženo přínosné dohody pro všechny strany (American Management Association, 2017). Kompetenci řešit konflikty zmiňují i Vesely, Mühlbacher, Pavlica (2013). V sociální práci nejčastěji vznikají konflikty při nedobrému řízení změny, kdy se vyskytuje spousta nejistot a stresu. Dále tam, kde je nadměrné a nevhodné využívání moci, tam, kde jsou pracovníci přetížení a tam, kde se nevěnuje dostatečná pozornost různorodosti sociální práce a právům klientů. Ke konfliktům patří i emoce a je třeba si jich být vědom. A to, jak těch vlastních, tak i těch ostatních (Gallop, Hafford-Letchfield, 2012). Oblasti řešení konfliktů se opět okrajově dotýká Havrdová (1999), když mluví o pomoci sociálního pracovníka zvládat konflikt, napětí a stres uživatelům služeb.

- Oblast budování důvěry

Pokud nemůže manažer splnit nějaký požadavek, rychle o tom ostatní informuje a rovněž sdělí důvod proč tomu tak je. Dodržuje sliby a plní svoje závazky. Pokud se mýlí, je ochoten to přiznat a případnou chybu napravit. Je upřímný a pravdivý při sdělování informací. Chová se takovým způsobem, který je v souladu s přijímanými hodnotami (American Management Association, 2017). Sociální pracovník by měl dodržovat

dohodnutý postup při spolupráci s klientem a být klientovým spolehlivým partnerem (Havrdová, 1999).

- Monitorování vnějšího prostředí

Tyto oblasti spojují dohromady. Týkají se práce s informacemi a zájmu o to, co se děje kolem. (American Management Association, 2017). Od sociálního pracovníka se rovněž očekává, že bude mít zájem o své okolí a vývoj v sociální práci. Potřebná je pro něj například znalost nové legislativy (Havrdová, 1999).

5.2 Oblasti kompetencí manažerů a sociálních pracovníků, které se vzájemně nepřekrývají

Je těžké jednoznačně říci, které kompetence manažerů a sociálních pracovníků nemají spolu nic společného. Sociální pracovník totiž může těžit i z těch kompetencí manažera, které se primárně nepřekrývají. Nelze tedy říci, že by se níže uvedené kompetence vylučovaly s profesí sociálního pracovníka. Spíše nemůže sociální pracovník ze své nižší pozice na některé z těchto kompetencí „dosáhnout“, protože k nim dostatečnou pravomoc. V následujícím textu opět některé z manažerských kompetencí propojují.

- Chtít mít vliv, ale být zdravě sebevědomý.

Matoušek a kol. (2003) v souvislosti s osobností manažera hovoří o potřebě vést, řídit a mít určitou touhu po moci a uplatňování vlivu. I Podle Prokopenka a Kubra (tamtéž) by měl mít manažer snahu o uplatnění jeho vlivu. Manažer si je vědom svých schopností, ale nejedná arogantně. Je schopný si ustát své stanovisko, i když ostatní nesouhlasí. V případě potřeby je tvrdý a přesvědčivý, přičemž projevuje úctu a ohled na ostatní (American Management Association, 2017). Prokopenko, Kubr (1996) v souvislosti se sebevědomím hovoří o kompetenci rozhodnosti a duchapřítomnosti. Vesely, Mühlbacher, Pavlica (2013) zahrnují potřebnou sebedůvěru do oblasti osobních kompetencí.

- Oblast orientace na cíl a výsledek

Podle American Management Association (2017) dokáže manažer udržovat úsilí k dosažení cíle a stanovit priority. Stejně tak umí tyto cíle stanovit a vytyčit cestu k jejich dosažení. Umí stanovit jak krátkodobé tak dlouhodobé cíle. K tomu, aby těchto cílů dosáhl, umí efektivně využívat zdroje, koordinovat potřebné aktivity a překonávat překážky. Je schopný držet se plánu, dokud nebude požadovaného nebo alespoň přiměřeného výsledku

dosaženo. Matoušek a kol. (2003) pak hovoří o orientaci na úkol, což lze srovnat s orientací na úkol.

- Oblast vedení lidí k výkonu a kvalitě, Koučink

Manažer dokáže získat závazek osoby k dosažení cíle. Kontroluje pokrok a kvalitu odvedené práce a poskytuje zpětnou vazbu. Sám demonstruje aktivitu v plnění cílů (American Management Association, 2017). Ke kompetenci *vedení lidí k výkonu* zmiňují Prokopenko a Kubr (1996) vlastní ambici manažerů dělat něco lépe než předtím a než ostatní. Manažer rovněž povzbuzuje ostatní v navrhování zlepšování pracovních procesů. Trvale je zaměřen na kvalitu a výsledek. Manažer rovněž dává příležitosti pro další rozvoj nových dovedností a vyjasňuje jaká jsou očekávání. Poskytuje pokyny a poradenství ke zvýšení výkonu, poskytuje zpětnou vazbu (American Management Association, 2017).

- Oblast delegování a vyjasnění rolí pracovníků

Manažer je ochotný delegovat úkol někomu jinému, protože ho ten druhý může zvládnout lépe než on sám. Dovede přidělovat odpovědnost za různé úkoly ostatním a rozvíjí tím schopnosti ostatních. Pro zajištění úspěšně splněného úkolu dává jasné pokyny. Je schopný jasně vysvětlit lidem, co se od nich očekává a v jaké kvalitě. Pomáhá lidem pochopit jaká je jejich role v organizaci, a jakým způsobem se podílí na úspěchu organizace (American Management Association, 2017). _

- Oblast řízení a plánování zdrojů, rozvoj špičkových talentů, organizační design

Oblast řízení zdrojů se může týkat jak těch lidských, tak materiálních. Manažer zajišťuje fungování lidských zdrojů tak, aby vyhovovalo organizačním potřebám, stejně tak umí efektivně využívat materiální zdroje. Umí také vytvořit správnou organizační strukturu. Umožňuje pracovníkům rozvíjet svoje dovednosti a přijímat novou odpovědnost. (American Management Association, 2017). Dědina, Cejthamr (2005) hovoří o v tomto smyslu o personální práci a chápou tento pojem jako součást řízení lidských zdrojů. Podle Vebera a kol. (2009) jsou totiž lidé klíčem, jak dosáhnout manažerských cílů. Základní podmínkou pro úspěch organizace je snaha efektivně využít vlastního lidského potenciálu.

- Oblast strategie

Manažer umí určit dlouhodobé cíle a taktiky k jejich dosažení, stejně tak chápe důsledky sociálních, ekonomických, politických a globálních trendů. Uplatňuje vhlad a kreativitu k rozvoji takových strategií, které pomohou organizaci udržet nebo získat konkurenční výhodu (American Management Association, 2017).

- Oblast time managementu

Manažer se dovede rozhodovat i pod tlakem. Je schopný dobrého výkonu, i když je v časové tísní a čelí dalším problémům. S časem dovede pracovat tak, aby bylo vždy zajištěno plnění potřebných úkolů. Aktuální problémy jsou vždy vyřešeny tak, aby se neztrácel zřetel na dlouhodobější projekty. Zároveň je manažer schopný vyvažovat pracovní zátěž, pokud se účastní více projektů. Manažer má své aktivity naplánované a podle toho postupuje, zároveň umí delegovat (American Management Association, 2017).

- Oblast vedení procesu změny

Manažer dokáže jasně informovat o potřebě změny, včetně získání stoupenců pro tuto změnu. Plán změny je schopný správně naplánovat a připravit lidi na to, aby se změně přizpůsobili. O průběhu procesu změny své zaměstnance informuje a „oslavuje“ malá vítězství (American Management Association, 2017). Sám manažer je rovněž schopný se změnám přizpůsobovat, a to jak v životě, tak v organizaci (Prokopenko, Kubr, 1996).

- „Komunikace trochu jinak“, psaný projev

Dovednost komunikace je nepochybně společná jak sociální pracovníkům, tak manažerům. I Havrdová (1999) hovoří v této souvislosti o dovednosti sociálního pracovníka komunikovat s veřejností. Manažer, ale musí být v této oblasti v mnohém ještě schopnější. Komunikace je totiž také o přesvědčování lidí, aby jednali podle přání iniciátora, vytvářením určitých obrazů v jejich mysli, která pak mohou ovlivňovat jejich jednání. Potřeba osobních komunikačních dovedností přitom roste úměrně s postavením v organizační hierarchii (American Management Association, 2017). Manažer zároveň zvládne facilitovat skupinou diskusi tak, aby vedla tím správným směrem. Vesely, Mühlbacher, Pavlica (2013) ke komunikačním dovednostem připojují umění prezentace. Stejně tak hovoří o kompetenci manažera ve správném psaném projevu.

- Obchodní a finanční „bystrost“

Má technické a obchodní znalosti potřebné k vykonání toho nejlepšího rozhodnutí pro podnik. Chápe jaké strategie a taktika fungují na trhu nejlépe. Umí pracovat s relevantním daty (American Management Association, 2017).

.

- Základní funkční / technické dovednosti

Využívá nejnovějších poznatků v rámci své odbornosti v IT (American Management Association, 2017).

III. PRAKTICKÁ ČÁST

6. Cíle výzkumného šetření

Diplomová práce je zaměřená na vedoucí pracovníky v sociálních službách, kteří dříve pracovali na pozici sociální pracovníka a studovali na některé z VŠ nebo VOŠ a získali tak oprávnění k výkonu funkce sociálního pracovníka podle Zákona č. 108/ 2006 Sb. o sociálních službách. Tito vedoucí pracovníci působí na všech úrovních managementu. Diplomová práce má dva hlavní cíle:

Cíl 1: Zjistit, jak dnešní manažery v sociálních službách ovlivnila jejich minulost v roli sociálního pracovníka a zdali jim tato zkušenost v něčem pomáhá, či jim naopak výkon jejich manažerské role nějakým způsobem komplikuje?

Cíl 2: Zjistit, jakým způsobem tyto manažeři dosahují nových manažerských kompetencí?

V diplomové práci využiji kvalitativní i kvantitativní přístup. Kvalitativní výzkumné šetření je hlavní oporou diplomové práce, kvantitativní práci doplňuje. Informace budu získávat od manažerů neziskových organizací v oblasti sociálních služeb, a to nezávisle na tom s jakou cílovou skupinou pracují a jaký typ služeb poskytují.

6. 1 Proč kvalitativní a kvantitativní šetření?

Ve své diplomové práci jsem se rozhodla provést jak kvalitativní, tak kvantitativní šetření. Důvodem je snaha o propojení dat týkající se výzkumné otázky č. 2 - *Zjistit, jakým způsobem manažeři dosahují nových manažerských kompetencí?* Pomocí kvantitativních dat chci získat statistickou oporu a následně ji porovnat s výsledky kvalitativního šetření.

Oba tyto přístupy mají své specifické vlastnosti a svá „pro a proti“. Hendl (2005, s. 56, s. 60 – 61) k tomuto uvádí, že *kvalitativní i kvantitativní výzkum přispívají každý po svém k rozšiřování znalostí o člověku a sociálním světě. Nelze se tak dívat na oba způsoby jako na kontradiktorní. Výsledky získané oběma strategiemi výzkumu se doplňují.* Typické cíle kvantitativního výzkumu jsou statistický popis, predikce nebo verifikace hypotéz. Typické cíle kvalitativního výzkumu jsou explorace a popis případů (Hendl, 2005).

7. Metodologie kvalitativní části výzkumného šetření

Pro naplnění cílů diplomové práce jsem jako hlavní přístup k výzkumnému šetření zvolila kvalitativní sběr dat. Potřebná data jsem získávala pomocí polostrukturovaných hloubkových rozhovorů.

Termínem kvalitativní výzkum rozumíme jakýkoliv výzkum, k jehož výsledku nedojdeme pomocí statistických procedur. Obvykle se takový výzkum týká života lidí, příběhů, chování, ale také chodu organizací a vzájemných vztahů. Nejčastějšími postupy získávání kvalitativních dat jsou pozorování a rozhovor (Strauss, Corbinová, 1999). V mém případě se jedná o polostrukturovaný hloubkový rozhovor. Cílem takového rozhovoru je získat detailní a komplexní informace o studovaném jevu. Podstatou kvalitativního výzkumu je obsáhlý sběr dat bez toho, že by na počátku byly stanoveny základní proměnné. Stejně tak nejsou předem stanoveny hypotézy a výzkumný projekt není závislý na teorii, kterou již předtím někdo stanovil. Cílem je do hloubky a kontextuálně zakotveně prozkoumat určitý široce definovaný jev a přinést o něm maximální množství informací. Logika kvalitativního výzkumu je induktivní a teprve po nasbírání dostatečného množství dat začíná výzkumník pátrat po pravidelnostech, které se v těchto datech vyskytují (Švaříček, Šedřová, 2007). *Kvalitativní metody se užívají k odhalení a porozumění tomu, co je podstatou jevů, o kterých toho ještě moc nevíme. Mohou být také použity k získání nových a neotřelých názorů na jevy, o nichž už něco víme. V neposlední řadě mohou kvalitativní metody pomoci získat o jevu detailní informace, které se kvantitativními metodami obtížně podchycují* (Strauss, Corbinová, 1999. s. 11). Hendl (2005) pak uvádí, že neexistuje jediný obecně uznávaný způsob, jak vymezit nebo provádět kvalitativní výzkum. V podstatě jde o široké označení rozdílných přístupů. V typickém případě pak kvalitativní výzkumník vybírá na počátku výzkumné téma a určí základní výzkumné otázky. Otázky pak může měnit a doplňovat během výzkumu. Výzkumník také vyhledává a analyzuje jakékoliv informace, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek a provádí deduktivní a induktivní závěry. Seznamuje se přímo s lidmi, pracuje v terénu a navrhuje teorii o fenoménu, který pozoroval. Autor kvalitativního výzkumu rovněž může předkládat podrobný popis místa zkoumání, rozsáhlé citace z rozhovorů a poznámky, které si během rozhovoru dělal.

Kvalitativní výzkum má ovšem i své nevýhody. Hendl (2005) je spatřuje v tom, že získané poznatky nemusí být zobecnitelné na populaci a můžou být rovněž ovlivnitelné výzkumníkem a jeho osobními preferencemi. Je rovněž obtížné u něj testovat hypotézy a teorie. U kvalitativního výzkumu může být rovněž problematická jeho neprůhlednost a malá transparentnost.

Jelikož se obsah výzkumné otázky skládá z několika témat, bylo třeba podle toho postupovat při sestavování struktury rozhovoru a zároveň dodržet specifické požadavky na kladení otázek vhodných pro kvalitativní výzkum. Švaříček, Šedřová (2007) v tomto

doporučují formulovat otázky tak, aby byly dostatečně široké, a aby pracovaly s obecnými koncepty. Nesledují četnost jevů ale detailně zkoumají jejich povahu z perspektivy samotných aktérů a snaží se o vyhýbání obecných předpokladů.

Jak jsem již uvedla, rozhovor byl velmi obsáhlý a bylo třeba rozdělit základní výzkumné otázky do několika podotázek.

Pro zodpovězení výzkumné otázky č.1 - *jak dnešní manažery v sociálních službách ovlivnila jejich minulost v roli sociálního pracovníka a zdali jim tato zkušenost v něčem pomáhá, či jim naopak výkon jejich manažerské role nějakým způsobem komplikuje?*, jsem tuto otázku rozdělila do několika podotázek:

- Můžete popsat, co všechno jste jako sociální pracovník dělal/a?
- Dokážete „vypíchnout“ důležité dovednosti, které jste jako sociální pracovník využíval/a?
- Jaké podstatné zkušenosti si odnášíte ze sociální práce?
- Jak jste se stal/a manažerem? Byla to Vaše volba, Vaše přání?
- V čem převážně spočívá Vaše vedoucí pozice? Co konkrétně tato pozice obnáší?
- Jak vypadá Váš pracovní den – týden?
- Uplatňujete některé z dovedností sociálního pracovníka na Vaší nynější pozici? Jaké to jsou?
- Uplatňujete některé ze zkušeností sociálního pracovníka na Vaší nynější pozici? Jaké to jsou?
- Je možné, že Vám vaše profesní minulost v roli sociálního pracovníka nějakým způsobem komplikuje vaši nynější vedoucí pozici? V čem?

Pro zodpovězení výzkumné otázky č.2 - *jakým způsobem dosahují tyto manažeři nových manažerských kompetencí?*, jsem otázku rozdělila do těchto podotázek:

- Jakým způsobem jste se učil/a být manažerem?
- Chyběly Vám některé manažerské znalosti a dovednosti? Jaké to byly?
- Co jste s tím dělal/a?

Výše uvedené otázky se týkají samotného „jádra“ rozhovoru. V rozhovoru a především v jeho úvodu, jsem se ptala ještě na další věci. Celkový přehled otázek a jejich význam předkládám v příloze č. 1

Pro analýzu dat jsem v první fázi zvolila metodu otevřeného kódování. Jedná se o techniku, která byla vytvořena v rámci zakotvené teorie (Švaříček, Šed'ová, 2007). Tak jak

tuto metodu popisují Švaříček, Šed'ová (2007), rozdělila jsem text na jednotlivé „jednotky“ podle tématu, o kterém respondenti hovořili. Text jsem takto kódovala pomocí funkce ve Wordu „vložit komentář“. Vzhledem ke struktuře rozhovoru, který byl rozdělen na jednotlivá témata, bylo již v této fázi občas možné vytvořit kategorii a zaznamenat ji do poznámky k textu

Poté, co jsem měla takto *okódované* 3 rozhovory, rozhodla jsem se začít postupně pracovat na jednotlivých kategoriích. Jednotlivé kategorie již odpovídaly podotázkám, případně se objevila další témata, která dopomáhala k zodpovězení výzkumné otázky. Toto obnášelo jak popisují Švaříček, Šed'ová (2007) seskupování desítek až stovek kódů do jednotlivých kategorií. Ukázky některých kategorií přikládám v Příloze č. 4.

U každého kódu jsem si pak zaznamenávala, jakého rozhovoru se týká (rozhovory jsem měla očíslované), a kde jej mohu v textu najít (podle funkce Wordu „řádkování“). Jednotlivé rozhovory s kódy jsem si také označovala barevně, což mi pak velmi pomohlo ve snazší orientaci při analyzování dat. Na první pohled jsem se tak mohla opět vracet k původnímu textu rozhovoru a zpětně opět „analyzovat“, kontrolovat, přeskupovat a zjišťovat, zdali kód skutečně odpovídá tomu, o čem respondent mluvil a zdali zapadá do příslušné kategorie.

Jednotlivé kategorie, které obsahovaly jednotlivé kódy jsem pak tematicky rozdělovala do oblastí, které pomáhaly k zodpovězení jednotlivých výzkumných otázek. Nejednalo se tak o přesný postup jako při zakotvené teorii tak, jak ji popisuje Strauss a Corbinová (1999). Rozdělení do kategorií a hledání souvislostí mezi nimi bylo ale dostačující pro zodpovězení výzkumných otázek. V kapitolách týkajících se výsledků diplomové práce pak uvádím přímo citace z jednotlivých rozhovorů s komentářem.

7. 1 Otázky pro rozhovor

Otázky k rozhovoru jsou vedeny v příloze č. 1

7. 2 Výběr respondentů

Cílem rozhodnutí o potřebném vzorku respondentů není, aby reprezentoval určitou populaci, ale určitý problém. Není konstruován náhodně, ale teoreticky právě s ohledem na problém (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 73). I tak jsem ale musela vzhledem k výzkumné otázce zvolit nějaké shodné znaky pro výběr vzorku. Manažeři, se kterými jsem vedla rozhovor, museli mít alespoň 2 roky praxe v přímé práci s klienty a alespoň rok praxe právě na vyšší manažerské pozici. Museli také řídit alespoň dva zaměstnance. Nezáleželo na tom, zdali jde

o ředitele organizace či o vedoucího některé ze služeb či poboček. Co se týče jejich formálního vzdělání, tak museli splňovat minimální vzdělání pro výkon sociálního pracovníka podle Zákona 108/2006 sb. a v případě tohoto kvalitativního výzkumného šetření, nesměli mít žádné formální vzdělání z oblasti řízení NNO. Tímto formálním vzděláním mám na mysli ty obory, které zmapoval Vrzáček (https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vrzacek_lidske_zdroje_pro_web.pdf, cit. 3. března 2017). Jedná se o Ekonomiku a řízení NNO na MU v Brně při Ekonomicko-správní fakultě (bc.), dále Management v neziskovém sektoru na Ostravské univerzitě při Filosofické fakultě (bc.), Marketingová komunikace a public relations na FSV UK v Praze (bc), Ekonomika sportu na VŠE (Mgr.) a Charitativní a sociální práce vyučovaný na UP v Olomouci (bc). K těmto studijním okruhům ještě doplňuji obory Sociální politika a sociální práce na Univerzitě v Hradci Králové (Mgr.)², Řízení v sociální práci při Univerzitě Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem (Mgr.)³, Veřejná politika a lidské zdroje při MU v Brně (Mgr.)⁴, Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích při FHS UK (Mgr.)⁵, Etika v sociální práci při Jihočeské Univerzitě v Českých Budějovicích (Mgr.)⁶.

Rozhovor jsem prováděla s devíti respondenty z oblasti NNO v Jižních Čechách. Respondenty jsem primárně vybírala dle Registru poskytovatelů sociálních služeb. Chtěla jsem aby služby, ve kterých tito manažeři působily, byly co nejpestřejší. Důvodem bylo, že jsem chtěla získat takové odpovědi, které nebudou ovlivněné tím, s jakou cílovou skupinou či v jaké službě manažeři působili. Šlo mi o obecné zjištění vlivu profesní minulosti, které se nebude opírat o konkrétní službu.

Dle registru jsem si vytipovala možné respondenty a následně si zjišťovala na webových stránkách informace o organizaci a jejich vedoucích pracovnících (pokud byly dostupné). Pokud měli tito manažeři titul Bc. či Mgr., předpokládala jsem, že by mohli mít kvalifikaci sociálního pracovníka. Za tohoto předpokladu jsem je pak následně oslovila a zjistila, zdali tuto kvalifikaci mají, jaká je délka jejich praxe na pozici sociálního pracovníka, jaká je délka jejich praxe na vedoucí pozici, kolik vedou zaměstnanců a také, zdali nemají formální vzdělání z řízení oblasti NNO či jakékoliv jiné vzdělání z oblasti managementu obecně. Také jsem chtěla, aby respondenti byli v užším kontaktu se svými zaměstnanci

² (<https://www.uhk.cz/cs-CZ/UHK/Studium/Studijni-obory.aspx>, 2017)

³ (<http://www.fse.ujep.cz/cz/chci-studovat/navazujici-magisterske-studium-1254148134/socialni-politika-a-socialni-prace-80564279.html>, 2017)

⁴ (http://is.muni.cz/predmety/sablony_tisk?fakulta=1423;obdobi=6265;uzel=1198327;rek=ap;puvodni_design=b; 2017)

⁵ (<http://krs.fhs.cuni.cz/KRS-14.html>, 2017)

⁶ (https://www.jcu.cz/uchazec-o-studium/co-u-nas-studovat/stag_detail_oboru?oid=183&SearchableText, 2017)

(pracovníky přímé péče), tedy aby jejich vedoucí pozice nespočívala „pouze“ v administrativní či ekonomické oblasti a byli tzv. součástí týmu. Respondenty jsem také primárně vybírala tak, aby nebyli ze stejného města, jako jsem já. Vzhledem k mé profesní minulosti bych skoro všechny potencionální interventy znala a měla jsem předpoklad, že by toto mohlo průběh rozhovoru ovlivnit. Rozhovory jsem tedy prováděla ve čtyřech okresních jihočeských městech. Důvodem byla především dostupnost. Tedy nešlo o to, že bych byla primárně zaměřená na oblast Jižních Čech, ale šlo čistě o praktický důvod.

Všichni respondenti splňovali výše uvedená kritéria. Nutno podotknout, že se jednalo o velmi pestrou skupinu lidí z různých prostředí sociálních služeb a různě velkých organizací. Všichni respondenti byli přímými nadřízenými dvěma až patnácti zaměstnanců. Hovořila jsem se dvěma řediteli, čtyřmi vedoucími sociální práce a třemi vedoucími pracovníky určitých úseků či poboček. Oblasti, ve kterých tito respondenti aktuálně působili na vedoucích pozicích byly následující: sociální rehabilitace, sociálně terapeutické dílny, kontaktní centrum, krizové centrum, domov se zvláštním režimem, domov pro seniory, chráněné bydlení, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, terénní programy, azylový dům, nízkoprahové denní centrum, noclehárna, raná péče, denní stacionář a osobní asistence.

7. 3 Kontaktování respondentů, domlouvání rozhovoru

Abych získala k rozhovorům potřebné respondenty, rozhodla jsem se je nejdříve telefonicky oslovit. Vysvětlila jsem jim, jaké je téma mé diplomové práce a požádala je, zdali by byli ochotni mi na toto téma dát rozhovor, který si budu nahrávat. Zároveň jsem si ještě ověřovala, zdali mají skutečně potřebnou praxi jako sociální pracovník, jako manažer a nemají žádné formální vzdělání z oblasti managementu. V některých případech bylo možné si domluvit rozhovor hned po tomto první kontaktu. U většiny vedoucích ještě proběhla emailová komunikace ohledně termínu a upřesňování toho, čeho se rozhovor bude týkat. Respondenti byli informováni o anonymitě výzkumného šetření a možnosti podepsání informovaného souhlasu.

Celkem jsem oslovila 12 respondentů, kteří mi byli zprvu ochotní takový rozhovor poskytnout a po mém doptávání odpovídali potřebným kritériím. Měli tedy dvouletou praxi na pozici sociálního pracovníka a rok ve vedoucí pozici, měli více jak dva zaměstnance a neměli formální manažerské vzdělání. Dva z těchto respondentů sice rozhovor přislíbili, ale během domlouvání termínu přestali komunikovat, a já jsem je již dále nekontaktovala. Jeden z respondentů sice v telefonickém kontaktu hovořil o tom, že byl a je sociálním pracovníkem,

ale v průběhu rozhovoru vyšlo najevo, že profesi sociálního pracovníka začal vykonávat současně s manažerskou funkcí. Celkem bylo tedy provedeno 9 rozhovorů.

7. 4 Pilotáž kvalitativního výzkumného šetření

Pilotáž kvalitativního výzkumného šetření měla několik důvodů. Jedním z nich bylo ověření si srozumitelnosti otázek pro respondenty. Druhým bylo zjištění, zdali otázky vedou k odpovědím na hlavní výzkumné otázky. Třetím pak také to, jaké reakce mohou u respondentů mnou kladené otázky vyvolávat (ačkoliv každý respondent je samozřejmě jiný). Čtvrtým důvodem pak byla i moje vlastní připravenost na vedení rozhovoru.

Pro předvýzkumné kvalitativní šetření jsem se rozhodla oslovit kolegyni z mého bývalého zaměstnání, o které jsem věděla, že nyní působí na vedoucí pozici a dříve pracovala jako sociální pracovník. V bývalé práci jsme se potkaly jen letmo, já jsem odcházela na jiné pracoviště, ona se vracela z mateřské dovolené. Telefonicky jsem jí sdělila, že se rozhovor bude týkat jejich manažerských kompetencí a toho, jak jich dosahuje. Když jsme se pak setkaly k rozhovoru, řekla mi, že „vůbec neví, která bije“. Myslím si ale, že tomu tak zcela nebylo, že z ní spíš mluvila skromnost či jí prostě bylo téma cizí, jelikož výraz *kompetence manažerů v sociálních službách* se zas tak běžně nepoužívá. Respondentka také chtěla vědět, čeho se otázky budou týkat, což jsem jí nesdělila. Důvodem bylo to, že jsem se obávala, že by se z rozhovoru vytratila spontánnost a respondentka by se mohla na otázky předem připravit, což by opět mohlo ovlivnit výsledek rozhovoru.

Rozhovor probíhal v přátelské atmosféře a trval necelých 30 minut. Měla jsem na něj předem připravené otázky. Z rozhovoru jsem se sice dozvěděla, jakým způsobem respondentka dosahuje nových manažerských kompetencí, nicméně jsem se nedozvěděla to, jakým způsobem mohla její profesní minulost to, jak nyní vykonává její manažerskou funkci. Z mé strany byly navíc některé otázky položeny nesrozumitelně a tak, že nebylo patrné, jakou odpověď chci vlastně získat. Rozhovor postrádal jasnější strukturu a bylo třeba jej rozdělit do oblastí, které se týkají konkrétních cílů diplomové práce. Tento rozhovor jsem nepoužila ke zpracování dat.

Na základě tohoto pilotního rozhovoru jsem se pak měla návod pro další rozhovory. Rozhodla jsem se jej rozšířit o několik otázek, ale zároveň některé z nich zjednodušit. Otázky jsem rovněž uspořádala do skupin tak, aby tematicky více odpovídaly jednotlivým cílům. Také jsem se rozhodla budoucím respondentům více objasnit téma rozhovoru tak, aby jim bylo více srozumitelné a nepůsobilo „cize“. Pokud o to respondenti stáli a ve velké většině případů tomu tak bylo, sdělila jsem jim telefonicky nebo emailem přibližné okruhy témat, na

kteří se budu ptát. Konkrétně se jednalo o to, jaká byla jejich profesní minulost v roli sociálního pracovníka, co všechno na této pozici vykonávali a jak vypadá jejich nynější role manažera. Tento postup se pak v dalších rozhovorech více osvědčil, jelikož bylo téma mnohem více srozumitelné a řekla bych i vlídnější k samotným respondentům.

7. 5 Průběh rozhovorů

Všech devět rozhovorů proběhlo v pohodové atmosféře. A jelikož byly tyto rozhovory předem domluvené, nestalo, že by některý z respondentů měl na rozhovor nedostatek času. Rozhovory trvaly obvykle hodinu. Respondentům jsem ještě vysvětlila jaké je téma rozhovoru, a nabídla jim podepsání informovaného souhlasu. Podepsalo jej 5 respondentů. Také jsem interventům sdělila, že pokud jim některá z otázek bude nepříjemná a nebudou na ní chtít odpovědět, samozřejmě přejdeme k dalším otázkám. Toto se nestalo.

Ačkoliv měl rozhovor danou strukturu, občas se stalo, že některý z respondentů sám přešel na téma, které dál v rozhovoru následovalo. U některých jsem tohoto využila a navázala otázkou, která byla již připravená a pak se zase vrátila zpět, aby byly všechny otázky zodpovězené tak, jak bylo třeba. U respondentů, kteří byli „upovídání“ jsem se spíše snažila držet jasně struktury. Během rozhovorů byl samozřejmě prostor k doptávání a ujasňování významu otázek. U prvních dvou částí rozhovoru – A, B toto nebylo téměř třeba. U částí C a D, kde jsou otázky trochu komplikovanější, jsem musela občas upřesnit, co jsem od respondentů chtěla vlastně vědět. Chtěla jsem, aby se pokusili navázat na témata (dovednosti či zkušenosti ze sociální práce), o kterých mluvili předtím. Někteří z respondentů sami plynule navázali bez mého „postrčení“, u jiných bylo třeba je jen trochu navést. A to tím způsobem, že jsem částečně zopakovala to, o čem jsme mluvili předtím.

Někteří z respondentů se pochopitelně nedrželi vždy toho, na co jsem se ptala. Nechávala jsem je ale mluvit a neskákala do řeči, protože občas takto zmínili důležitou věc. Pokud otázku nezodpověděli vůbec, protože odklonění od tématu bylo velké, otázku jsem ještě zopakovala. Překvapilo mne, že velká většina respondentů sama říkala, co jim jako manažerům nejde, aniž bych se na to konkrétně ptala. Využila jsem toho, a ptala se pak na toto i dalších respondentů.

Když jsem měla hotovou zhruba polovinu rozhovorů a již jsem je začala orientačně kódovat, zjistila jsem, že mi u některých z nich chybí zodpovězení otázky, která by odpovídala na potencionální komplikace související s profesní minulostí sociálního pracovníka. Tuto otázku - C5 - *Je možné, že Vám vaše profesní minulost v roli sociálního pracovníka nějakým způsobem komplikuje vaši nynější vedoucí pozici? V čem?*, jsem pak již

v dalších rozhovorech neopomenula. Problém nezodpovězení této otázky jsem vyřešila tím, že jsem respondenty opět kontaktovala a požádala je o doplnění. S dvěma z nich jsem se ještě osobně sešla, s jedním respondentem jsem toto vyřešila pomocí telefonátu a emailové komunikace, s dvěma respondenty jsem toto ještě řešila emailem, kdy jsem se u jednoho z respondentů ještě dál doptávala, jelikož jsem se potřebovala ujistit jeho stanoviskem.

Co se respondentů týče, byla to skupina skutečně pestrá. Obecně bylo vidět, že tito lidé rádi mluvili o své práci. A to, jak o tom, co dělali (či ještě dělají) jako sociální pracovníci, tak i o tom, co dělají jako manažeři, a jaké jim to občas působí starosti. Překvapující pro mne bylo zjištění u některých respondentů, kteří zmínili, že chodí ke koučovi, který jim pomáhá ve zvládnutí manažerské funkce. Přiznám se, že jsem takovou možnost nabývání manažerských kompetencí nečekala. Také jsem zaznamenala, že ačkoliv někteří z respondentů absolvovali některé kurzy manažerských dovedností, obvykle toto zmiňovali až na konci rozhovoru v tom smyslu, že si najednou vzpomněli, že vlastně na něčem takovém byli. Když jsem se pak ptala na přínos, tak byly odpovědi často spíše neutrální či v tom smyslu „ale jo, něco mi to dalo“.

Ti respondenti, kteří měli např. oporu ve správné radě, či byli průběžně manažersky vzdělávání (a nejspíš dobře), nikdy neopomněli absolvované manažerské vzdělávání zmínit. Můj dojem z těchto lidí byl navíc takový, že dokázali mnohem jasněji pojmenovat to, co skutečně dělají, včetně toho, v čem se jim příliš nedaří.

8. Metodologie kvantitativní části výzkumného šetření

Kvantitativní část výzkumného šetření pro diplomovou práci slouží jako doplnění výzkumné otázky č. 2: Zjistit, jakým způsobem manažeři dosahují nových manažerských kompetencí. Jak uvádí Hendl (2005), jedná se v tomto případě o statistickou analýzu toho, jaké jsou nejčastější zdroje manažerských kompetencí. Získaná data pak zpracuji do přehledové tabulky. Jedná se pouze o třídění dat prvního řádu. Kvantitativní část výzkumného šetření využívá výzkumnou práci Shanksové, Lundströma a Bergmarka (2014) jako inspiraci pro možné porovnání výsledků kvantitativních dat v českém prostředí sociálních služeb a jako potencionální statistickou oporu zdrojů získávání manažerských kompetencí.

K získávání dat kvantitativního výzkumného šetření jsem se rozhodla pro dotazník. Jedná se o nejčastější metodu při sběru informací (Zich, 2007). Výhodou dotazníku je, že se mezi respondentem a tazatelem neobjevují zkreslující vlivy vyplývající z osoby tazatele. Kvalita získaných informací závisí na teoretické přípravě. Stejně tak jako na volbě

sledovaných znaků a na precizních a promyšlených formulacích (Zich, 2007). Výhodou dotazníku je jeho přesvědčivá anonymita, stejně tak jako možnost získat informace od velkého počtu respondentů. Problematická ale často bývá návratnost. Nejlepší metodou, jak získat zpět co nejvíce dotazníků, je odměna. (Disman, 2007). Tato možnost mi bohužel scházela.

Konstrukce samotného dotazníku má také jistá pravidla. *Zásadním předpokladem je důkladná analýza zkoumaného problému* (Zich, 2007, s. 48). K tomuto mi posloužil především článek Shanksové, Lundströma a Bergmarka (2014), viz. kapitola 8. 1 *Opora pro kvantitativní výzkumné šetření* a dále informace respondentů, které jsem získala pomocí kvalitativní rešerše, která proběhla před finální podobou dotazníku a jeho následným rozesláním respondentům. Zich (2007) doporučuje formulovat otázky tak, aby byly jasné a neproblematické. Dále navrhuje dát dotazníku takový název, aby co nejvíce vystihoval téma celého výzkumu, informace kdo a proč tento výzkum provádí a pojmenovat vlastní tématické oddíly dotazníku. Důležitý je též průvodní dopis a grafická podoba dotazníku.

Součástí dotazníku jsou samozřejmě otázky. V dotazníku využívám uzavřených otázek. Jejich výhoda je v poměrně snadné zpracovatelnosti. Nevýhodou potom možné zjednodušení a omezení názorového spektra (Zich, 2007). U otázky, která se týká možností nabývání manažerských kompetencí využívám tzv. Likertovy škály, která se často využívá u měření postojů a je považována za nejspolehlivější. Škála se skládá z výroků, u kterých je vždy pět možných postojů (škál). Od postoje „naprosto souhlasím“ k postoji „naprosto nesouhlasím“ (Hayes, 1998). Já jsem si dovolila z této škály vypustit neutrální možnost (nevím). Nepředpokládala jsem, že by manažeři podle nabízených možností nevěděli, zdali je nabízený způsob získávání kompetencí jim blízký či není. U možností zdrojů nabývání manažerských kompetencí měli rovněž respondenti možnost neodpovědět.

8. 1 Opora pro kvantitativní výzkumné šetření

Kvantitativní část výzkumu vychází z výzkumné práce Shanksové, Lundströma a Bergmarka (2014). Ti se zabývali tím, jaké jsou hlavní zdroje manažerských dovedností u manažerů v sociálních službách. Potřebné informace zjišťovali formou dotazníku, jehož obdobu použiji i já. Vytvořený dotazník mi umožní získat větší počet odpovědí a budu je pak moci propojit s výsledky kvalitativního šetření.

Shanks, Lundström a Berkmark se ve své studii publikované v článku *Embedded in Practice ? Swedish Social Work Managers on Sources on Managerial Knowledge* (2014) zaměřili na to, jaké jsou nejvýznamnější zdroje znalostí pro získávání manažerských

kompetencí v sociálních službách (Swedish personal social service – child welfare, social assistance, substance abuse, two areas or more, others). Respondenti přiřazovali ke každému zdroji podle číselné škály význam důležitosti. Výzkum byl prováděn mezi manažery na úrovni středního managementu. Autoři v tomto výzkumu sledovali i to, s jakými cílovými skupinami respondenti pracují, zjišťovali přesnou pozici, věk respondentů, jak dlouho působí jako manažeři či jaké je jejich přesné vzdělání. Já se v mém výzkumu nebudu zabývat touto problematikou až tak podrobně a zaměřím se jen na možné zdroje manažerských kompetencí.

Zdroje nabývání manažerských dovedností v dotazníku Shanksové, Lundströma a Bergmarka byly následující: vlastní manažerská praxe; dovednosti, které jsem získal/a na předešlé pozici; dovednosti, které získávám od nadřízených a kolegů a manažerů; dovednosti, které získávám na manažerských kurzech; dovednosti, které jsem získal/a během studia a posledním zdrojem byla četba literatury o managementu. Já jsem dotazník rozšířila o několik dalších potencionálních zdrojů manažerských dovedností, které vycházely z toho, co mi bylo sděleno během rozhovorů kvalitativního výzkumného šetření.

8. 2 Výběr respondentů pro kvantitativní část výzkumného šetření

Pro kvantitativní část výzkumného šetření bylo třeba oslovit všechny typy sociálních služeb a nezávisle na tom, s jakou cílovou skupinou pracují. Mě zajímali ti respondenti, kteří mají nějakou manažerskou pozici. Ať už na pozici ředitele organizace či na pozici vedoucího některé ze služeb, koordinátora služby apod.

V první fázi byl výběr respondentů následující. Pro konkrétní službu jsem vždy vybrala šest krajů včetně hlavního města tak, aby byly „rovnoměrně“ rozmístěny po celé republice. Konkrétně vždy 4 kraje z Čech a 2 kraje z Moravy, či 5 krajů z Čech a 1 z Moravy. Vždy jsem u každé služby kontrolovala aktuální kontaktní údaje na webových stránkách a případně zařadila do seznamu další relevantní kontakt (ředitel organizace či vedoucí jiné pobočky poskytující tu službu, která mne aktuálně zajímala). Takto jsem postupovala u těchto služeb: azylové domy, noclehárny, kontaktní centra, domy na půli cesty, krizová pomoc, nízkoprahová denní centra, nízkoprahová denní centra pro děti a mládež, služby následné péče, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, terénní programy, osobní asistence, sociální rehabilitace, sociálně terapeutické dílny, denní stacionáře, týdenní stacionáře, osobní asistence, podpora samostatného bydlení, centra denních služeb, raná péče, služby následné péče.

Po této fázi výběru respondentů jsem ale zjistila, že možnosti pro rozesílání dotazníků prostřednictvím Google formuláře neumožňují rozesílání hromadných emailů tak, aby dotazník nespadol do spamu a rozesílat stovky dotazníků každý zvlášť by byla natolik časově náročná a komplikovaná práce, že jsem se rozhodla již zpracované kontakty zredukovat na počet 15 interventů pro každou službu. U některých služeb jsem ale takto zase riskovala, že bych vzhledem k menšímu počtu služeb přišla o možnost jim dotazník v počtu 15ti dotazovaných vůbec poslat. Proto jsem se rozhodla u těch služeb, které mají nižší počet poskytovatelů zvolit jinou metodu výběru. Už jsem se tedy neomezovala na počet 6ti krajů, ale vybrala jsem je z celého území republiky. Konkrétně se jednalo o terapeutické komunity, intervenční centra, průvodcovské a předčitatelské služby, tísňovou péči, domy na půl cesty a tlumočnické služby.

U zbývajících služeb, konkrétně domovů pro osoby se zdravotním postižením, domovů se zvláštním režimem, odlehčovacích služeb, sociálně aktivizačních služeb pro seniory a osoby se zdravotním postižením, telefonické krizové pomoci, domovů pro seniory, pečovatelské služby a odborného sociálního poradenství, jsem pak již zvolila jinou metodu výběru. Z každého kraje jsem vybrala jednoho poskytovatele a doplnila je dalšími pěti do počtu 15ti respondentů.

Následující tabulka ukazuje přehled dotazovaných respondentů.

Tabulka č 29 : Přehled dotazovaných respondentů:

Typ služby	Počet dotazovaných	Oblast výběru respondentů
1. Azylové domy	15	Plzeňský k., Jihočeský k., Jihomoravský k., Karlovarský, Královéhradecký k. , Středočeský, k.
2. Noclehárny	15	Praha, Moravskoslezský k., Jihočeský k., Vysočina, Plzeňský k., Ústecký k.,
3. Domy na půl cesty	15	Celá ČR
4. Krizová pomoc	15	Plzeňský k., Ústecký k., Praha, Jihočeský k., Olomoucký k., Moravskoslezský k.
5. Nízkoprahová denní centra	15	Plzeňský k., Středočeský k., Jihomoravský k., Zlínský k.,Pardubický k., Ústecký k.
6. Nízkoprahová denní centra pro děti a mládež	15	Jihočeský k., Liberecký k., Moravskoslezský k., Pardubický k., Vysočina, Plzeňský k.,
7. Služby následné péče	15	Praha, Jihomoravský, k. Liberecký, Plzeňský k., Ústecký k., Moravskoslezský k.

8. Sociálně aktivizační programy pro rodiny s dětmi	15	Vysočina, Zlínský k., Královéhradecký k., Liberecký k., Jihomoravský k., Plzeňský k.
9. Terapeutické komunity	14	Celá ČR
10. Terénní programy	15	Vysočina, Zlínský k., Královéhradecký k., Liberecký k., Jihomoravský k., Plzeňský k.
11. Sociální rehabilitace	15	Vysočina, Zlínský k., Královéhradecký k., Liberecký k., Jihomoravský k., Plzeňský k.,
12. Raná péče	15	Vysočina, Zlínský k., Královéhradecký k., Liberecký k., Jihomoravský k., Plzeňský k.
13. Tlumočnické služby	15	Celá ČR
14. Sociálně terapeutické dílny	15	Vysočina, Zlínský k., Královéhradecký k., Liberecký k., Jihomoravský k., Plzeňský k.
15. Denní stacionáře	15	Jihočeský k., Zlínský k., Plzeňský k., Karlovarský k., Olomoucký, Ústecký k.
16. Týdenní stacionáře	15	Ústecký k., Praha, Olomoucký k., Vysočina, Liberecký k., Plzeňský k.
17. Domovy pro seniory	15	Celá ČR
18. Odborné sociální poradenství	15	Celá ČR
19. Osobní asistence	15	Jihočeský k., Zlínský k., Plzeňský k., Karlovarský k., Olomoucký., Ústecký k.
20. Podpora samostatného bydlení	15	Praha, Moravskoslezský k., Jihočeský k., Pardubický k., Jihomoravský k., Plzeňský k.
21. Centra denních služeb	15	Jihočeský k., Jihomoravský k., Královéhradecký k., Liberecký k., Plzeňský k., Moravskoslezský k.
22. Sociálně aktivizační služby pro osoby se zdravotním postižením a seniory	15	Celá ČR
23. Domovy pro osoby se zvláštním režimem	15	Celá ČR
24. Domovy pro seniory	15	Celá ČR
25. Odlehčovací služby	15	Celá ČR
26. Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením	15	Celá ČR
27. Pečovatelská služba	15	Celá ČR
28. Intervenční centra	15	Celá ČR
29. Telefonická krizová	15	Celá ČR

pomoc		
30. Tlumočnické služby	15	Celá ČR
31. Průvodcovské a předčitatelské služby	15	Celá ČR
32. Tísňová péče	15	Celá ČR

8. 3 Pilotáž kvantitativního výzkumného šetření

Pro pilotáž kvantitativní rešerše jsem se rozhodla oslovit své spolužáky s žádostí o vyplnění a poslání dotazníku nehledě na to, zdali splňují kritéria potřebná pro výzkumné šetření. Potřebovala jsem si ověřit, zdali je vůbec možné získávání dat mnou zvolenou formou. Také jsem je požádala o případné připomínky k dotazníku, jichž se mi několik dostalo. Na jejich základě jsem dotazník ještě zjednodušila a více jej zpřehlednila. U zdrojů manažerských kompetencí, jsem vypustila často používané slovo „nejvíce“, které mohlo být pro respondenty zavádějící. Také jsem ponechala v dotazníku obrázky, o jejichž vhodnosti jsem si nebyla zcela jistá. Spolužáci ale reagovali pozitivně. Dotazníků jsem mezi spolužáky poslala 10, z nichž se mi vrátily 4. Připomínky jsem přijala od tří spolužáků.

8. 4 Popis dotazníků, operacionalizace jednotlivých pojmů

Samotná podoba dotazníku je uvedena v příloze č. 2. Zde uvádím operacionalizaci jednotlivých pojmů.

1. část dotazníku

Otázka č. 1 - Délka praxe na manažerské pozici

Tato otázka slouží k potvrzení délky praxe na manažerské pozici. To znamená, že vhodný respondent má alespoň rok praxe na manažerské pozici.

Otázka č. 2 – Délka praxe na pozici sociálního pracovníka

Tato otázka opět slouží k potvrzení výběru potřebných respondentů.

Otázka č. 3 – Počet zaměstnanců

I tato otázka slouží k potvrzení výběru relevantních respondentů.

2. část dotazníku

V této části se již zaměřuji na samotnou výzkumnou otázku. Pracuji zde již s konkrétními pojmy jako jsou plánování, organizování, vedení lidí a jejich kontrola, určování cílů, hodnocení zaměstnanců, jejich motivování, komunikace s nimi apod. Všechny

tyto pojmy patří mezi základní manažerské dovednosti a manažer v sociálních službách by je měl ve své praxi používat. V dotazníku je uvádím pro lepší porozumění výzkumné otázky.

Otázka č. 4 - Jaké jsou nejvýznamnější zdroje Vašich manažerských kompetencí?

Otázka slouží k tomu, abych zjistila jakým způsobem manažeři těchto kompetencí dosahují. V dotazníku uvádím 13 možných způsobů jejich nabývání a respondenti pak u každého uvádějí jejich stanovisko (naprosto souhlasí, spíše souhlasí, spíše nesouhlasí, naprosto nesouhlasí). V této otázce nemusejí manažeři vyplňovat všechny položky, pokud nechtějí. Způsoby (zdroje) získávání manažerských kompetencí jsou následující:

1. Mnoho jsem se toho naučil/a skrze pozici, kterou jsem vykonával/a předtím.

Tato možnost popisuje takový způsob nabývání kompetencí, kdy pracovník těží ze své profesní minulosti sociálního pracovníka.

2. Přínosné jsou mi dovednosti a informace, které získám od kolegů manažerů a nadřízených

Tato možnost nabývání manažerských kompetencí popisuje takový způsob, kdy má manažer možnost učit se od kolegů ve stejné organizaci a rovněž od svého nadřízeného.

3. Manažerským dovednostem se učím v průběhu výkonu vlastní praxe na pozici manažera

Zde nabývají manažeři svých kompetencí takovým způsobem, kdy je zdrojem nových znalostí jejich vlastní praxe na pozici vedoucího. Může se jednat o tzv. přístup „pokus-omyl“ či se postupně dozvídají, co všechno je třeba vědět a umět, a k novým znalostem a dovednostem přicházejí více méně sami skrze vlastní praxi.

4. Potřebné znalosti získávám skrze studium literatury o managementu.

U této možnosti je zdrojem nových manažerských dovedností literatura.

5. Nejužitečnější mi bylo studium VOŠ či bakalářské studium v oboru sociální práce a příbuzných oborech

Tato možnost nabízí jako zdroj manažerských dovedností předešlé studium nutné pro získání kvalifikace sociálního pracovníka. To znamená, že manažeři se i během studia „sociální práce“ mohli naučit potřebným manažerským dovednostem. Jelikož mne ve výzkumu zajímají vystudovaní sociální pracovníci (viz. otázka č.2), předpokládám, že relevantní respondenti vystudovali některý příslušných oborů.

6. Přínosné mi byly kurzy manažerských dovedností

Další možností, jak se dostat k manažerským kompetencím je účastnit se některých z kurzů manažerských dovedností. Jejich nabídka je v současné době poměrně pestrá a lze si vybírat od těch krátkodobých až po několikadenní či dokonce několikaleté. Tyto kurzy jsou zaměřeny na různé oblasti týkající se managementu v sociálních službách.

7. Nejvíce jsem se toho naučil/a skrze studium oboru zaměřeného na řízení v oblasti sociálních služeb

Touto možností získávání manažerských dovedností je vlastní studium oboru, který se zabývá řízením v oblasti sociálních služeb.

8. Pro získání manažerských dovedností mi byl užitečný psychoterapeutický výcvik

Jedná se o takový zdroj manažerských kompetencí, kterou uváděli někteří z respondentů kvalitativního šetření. Psychoterapeutický výcvik umožňuje mimo jiné poznání sám sebe či skupinové dynamiky a může být velmi užitečný při vedení zaměstnanců.

9. K získání manažerských dovedností mi pomáhá týmová supervize

I zde se jedná o možný zdroj manažerských dovedností, který uváděli respondenti kvalitativního šetření. Jedna z funkcí supervize je vzdělávací. Zároveň umožňuje reflexi vlastní práce a může být nápomocná při problémech v týmu a jejich řešení.

10. Oporou v nabývání manažerských kompetencí je mi správní rada

Jedná se opět o možný zdroj získávání manažerských kompetencí, kterou uváděli někteří z respondentů kvalitativního šetření.

11. O tom, jak vykonávat manažerskou pozici, se dozvídám na poradách vedení

Tento způsob byl opět uváděn respondenty kvalitativního šetření. Jedná se o takový způsob, kdy vedoucí pracovníci různých služeb či poboček z jedné organizace sdílení a řeší manažerská a další témata na společných poradách.

12. K získání manažerských dovedností využívám individuální supervizi, vlastní psychoterapii, či služeb kouče

I tyto způsoby uváděli někteří z respondentů kvalitativního šetření. Organizace obvykle nabízejí možnost individuální supervize pro vedoucí pracovníky. Vlastní psychoterapie či koučink je pak možnou individuální aktivitou vedoucího pracovníka, která může přispět k získání manažerských kompetencí.

13. V nabývání manažerských dovedností jsou mi užitečná setkávání kolegů na obdobné pozici z jiných organizací.

I tento způsob získávání manažerských dovedností byl uveden respondenty kvalitativního šetření.

14. Jiný zdroj

Otázka č. 5 dává prostor k připomínkám.

8. 5 Distribuce dotazníku

Pro distribuci dotazníku jsem zvolila aplikaci „Google Forms“. Vytvořila jsem si nový účet s názvem *diplom.prac.fhskrs@gmail.com*. Aplikace Google Forms umožňuje v základní verzi rozeslat maximálně 100 dotazníků denně. Z tohoto důvodu jsem musela rozesílání dotazníku rozdělit do několika fází. Kontaktované služby jsem rozdělila do třech skupin. První skupinu respondentů jsem oslovila ve dnech 22. 5. a 23. 5. 2017. Druhou skupinu ve dnech 28. 5. a 29. 5. 2017. Poslední skupinu pak ve dnech 30. a 31. 6. 2017. Osloveným respondentům jsem pak dala vždy 6 až 7 dní na vyplnění dotazníku. Google Forms neumožňuje sledovat návratnost dotazníku, stejně tak jsem nemohla sledovat, zdali by někdo dotazník odeslal vícekrát. Tuto možnost ale neuvažuji. Konec výzkumného kvantitativního šetření proběhl ke dni 5. 6. 2017.

V první fázi jsem kontaktovala následující služby (22. 5. a 23. 5. 2017): Azylové domy, noclehárny, kontaktní centra, domy na půli cesty, krizovou pomoc, nízkoprahová denní centra, nízkoprahová denní centra pro děti a mládež, služby následné péče, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, terapeutické komunity. V těchto dnech bylo celkem rozesláno 149 dotazníků.

V druhé fázi jsem kontaktovala tyto služby (28. 5. a 29. 5. 2017): terénní programy, osobní asistence, sociální rehabilitace, sociálně terapeutické dílny, denní stacionáře, týdenní stacionáře, osobní asistence, podpora samostatného bydlení, centra denních služeb, raná péče, telefonická krizová pomoc. V těchto dnech bylo celkem rozesláno 165 dotazníků.

Ve třetí fázi jsem kontaktovala tyto služby (30. a 31. 6. 2017): Domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy se zvláštním režimem, odlehčovací služby, sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory, pečovatelská služba, intervenční centra, odborné sociální poradenství, tlumočnické služby, průvodcovské a předčitatelské služby, tísňová péče. V těchto dnech bylo celkem rozesláno 165 dotazníků.

9. Výsledky kvalitativního a kvantitativního výzkumného šetření

Kapitola výsledků kvalitativního šetření je rozdělena do několika částí podle témat a kroků vedoucích k zodpovězení výzkumné otázky. Citace respondentů uvádím tak, jak skutečně manažeři mluvili. To znamená, že je nepřevádím do čistě spisovné češtiny.

Kapitoly 9.1, 9.2, 9.3 a 9.4 se týkají kvalitativní části výzkumného šetření, kapitola 9.5 kvantitativní části.

9.1 Porovnání činností sociálního pracovníka a manažera

V této části uvádím porovnání činností sociálních pracovníků (dále jen sp) a manažerů tak, jak o nich respondenti mluvili. Nejedná se přímo o kompetence, ale o samotné činnosti. Chci tímto ukázat rozdílnost obou rolí, ale zároveň najít některé činnosti, které byly společné respondentům v roli sociálního pracovníka a následně v roli manažera. Nejedná se o zcela totožné činnosti, ale jde o činnosti, které mají spolu částečně něco společného. Získaná data této kapitoly jsou částečně využita i v dalších kapitolách.

Činnosti sociálních pracovníků se primárně odvíjely od toho, v jaké službě pracovali, nicméně i tak vykazovaly hodně společných oblastí. Mnohem více pak bylo činností manažerů, čímž míním rozsah „manažerských úkolů“, které respondenti uváděli. Stejně jako u sociálních pracovníků, byly některé úkoly všem manažerům společné.

Činnosti v roli sociálního pracovníka se u respondentů odehrávali v těchto oblastech.

Činnosti sociálního pracovníka:

- Sociální intervence: *doprovody, kontaktování nových klientů, přímá práce s klientem, pomoc s pracovním zařazením, pomoc se zvládnutím bydlením, zprostředkování dalších služeb, integrace, nácviky, kontaktování nových klientů, vstup klienta do služby, pomoc s vyřizováním běžných záležitostí, řešení konfliktů v komunitě*
- Sociální prevence a ochrana: *služby harm reduction, „prevence průšvihů“*
- Sociálně-právní poradenství: *pomoc se zařizováním kompenzačních pomůcek, pomoc s vyřizováním dokladů, sociálních dávek, pomoc s rozvedem apod.*
- Sociální diagnostika: *mapování situace*

Zde uvádím činnosti sociálních pracovníků a manažerů, které jsou alespoň částečně společné.

Společné oblasti činností sociálních pracovníků a manažerů:

- *příprava projektů* jako činnost sp, *práce na projektech* jako činnost manažera,
- *administrativa* jako činnost sp, *administrativa* jako činnost manažera,
- *motivace ke změně klienta* jako činnost sp, *motivace pracovníků* jako činnost manažera,
- *práce na standardech* jako činnost sp, *práce na standardech* jako činnost manažera,
- *práce na destigmatizačních kampaních* jako činnost sp, *propagace služby a kultivování okolního prostředí* jako činnost manažera,
- *přímá práce s klientem* jako činnost sp, *přímá práce s klientem* jako činnost manažera,⁷
- *podpora klienta* jako činnost sp, *podpora týmu* jako činnost manažera.

Následující manažerské činnosti nemají přímou souvislost s výkonem sociálního pracovníka.

Oblasti činností manažerů, které s výkonem profese sociálního pracovníka nesouvisejí:

- oblast financí: *hlídání čerpání rozpočtu, shánění peněz, spolupráce s účetní,*
- oblast práce s lidskými zdroji: *zaškolování nových pracovníků, agenda pracovníků, zajišťování vzdělávání pracovníků, výběr nových zaměstnanců, řešení aktuálních problémů se zaměstnanci, hodnocení pracovníků,*
- oblast řízení provozu služby: *zajištění provozu služby, předávání informací uvnitř organizace, vedení porad, delegování, zajištění supervize, řešení aktuálních věcí, zajišťování stáží*
- oblast rozvoje a kvality služby: *stanovení vizí, strategické plánování, zkoušení nových postupů, zavádění změny, shánění nových prostor, kontrola, hlídání kvality sociální služby, dohlížení na organizační kulturu, ovlivňování poskytování služby*
- oblast vystupování za organizaci: *vystupování jako zástupce organizace, vyjednávání s jinými subjekty z vyšší pozice*

9. 2 Co mi vzhledem k mé profesní minulosti v roli manažera pomáhá?

Tato kapitola představuje oblasti kompetencí sociálních pracovníků, které mohou být využitelné do nové manažerské role. Týká se zodpovězení výzkumné otázky č.1 - *Zjistit, jak dnešní manažery v sociálních službách ovlivnila jejich minulost v roli sociálního pracovníka a zdali jim tato zkušenost v něčem pomáhá, či jim naopak výkon jejich manažerské role nějakým způsobem komplikuje?* Kapitola se zabývá těmi oblastmi kompetencí sociálních

⁷ Všichni manažeři kromě jednoho ředitele organizace spolupracovali i nadále s klienty, či jejich rodinnými příslušníky. Činnosti, které s klienty prováděli jsou totožné s těmi, o kterých hovořili v souvislosti s prací sociálního pracovníka.

pracovníků, které mohou být manažerům nápomocné. Často nelze jednoznačně rozlišit, zdali se jednotlivé oblasti týkají např. komunikace či už jde např. o rozvíjení spolupráce. Obojí spolu totiž úzce souvisí. Oblasti tak nelze vnímat jako oddělené složky, ale jako okruhy kompetencí, které jsou navzájem propojené a vzájemně se doplňují. Oblasti kompetencí dávám pro lepší srozumitelnost do tabulek. U každé tabulky přidávám komentář.

Tabulka č. 1

<i>Co mi pomáhá z mé minulosti sociálního pracovníka do nové manažerské role?</i>
Oblast sociální a emoční inteligence
<p>R9 - <i>Jinak si myslím, že jsem asi byla schopná si i získat důvěru, co se týká těch rodičů nebo uživatelů. Že se za mnou obrací třeba i s nějakou věcmi intimního charakteru. A jinak si myslím, že sem takovej jakoby nekonfliktní typ. Vono je to samozřejmě takový trošku klišé, to naslouchání.(smích) Ne, mě přijde, že jako vlastně každá říká, že umí naslouchat....Ale ono to není úplně jakoby vždycky jednoduchý. R5 - Dokážu se naladit na to, aby mi ten na té druhý straně rozuměl. R2 - Velmi jsem využívala empatii. Jako vcítění se do toho člověka. Zde si dovolím poznámku, že empatie nemusí nutně znamenat vcítění se do druhého, ale jde spíše o porozumění situace a pocitům druhého. R8 - Aby jste s nima mohla nějak pracovat, nesmíte se nad nima povyšovat. R3 - Člověk je součástí nějakých vztahů a sítí. Tak tohleto se pokusit vnímat. A nějak s tím takhle pracovat a R6 - U naší cílové skupiny jsou důležité komunikační dovednosti a schopnost navázat vztah. Ten je zásadní.</i></p>

Oblast sociální a emoční inteligence je velmi široká, jenom o tomto tématu by se dala napsat celá kniha. Velmi úzce souvisí s komunikací, s navazováním vztahů, s budováním důvěry, a je velmi těžké tyto oblasti od sebe jednoznačně oddělit. Tak jako jsou sociální pracovníci schopní navázat terapeutický vztah s klientem, mohou tuto dovednost využít i se svými zaměstnanci. Nejde již samozřejmě o terapeutický vztah, ale o profesionální vztah, který je obdobně jako ten terapeutický, založen na důvěře. Dále si pracovníci přinášejí dovednost pochopení pro druhého, což je ve vztahu nadřizený – podřizený rovněž velmi podstatné. Podstatná je i vlastnost „nepovyšovat se“. Manažer, který se povyšuje nebývá oblíbený a zaměstnanci pak pro něj neradi pracují.

Tabulka č. 2

<p><i>Co mi pomáhá z mé minulosti sociálního pracovníka do nové manažerské role?</i></p> <p>Oblast vnášení naděje, motivace a posilování druhých</p>
<p>R4 - <i>myslim si prostě, že to je...že to souvisí s nějakou zkušeností, že všechno de. Nebo s nějakou nadějí, kterou nesu do toho rozhovoru. Že vždycky se snažim nést tam tu nadějí, že ted' je to blbě. Ale to neznamená, že to musí bejt pořád blbě. Prostě najdeme cestu, kdy to nebude tak blbě. R6 - důležitá je tam asi i naděje, že člověk musí přicházet s tím, že věří, že to má nějakou šanci, že se to může někam posunout. R4 - prostě ty lidi motivovat k nějaké změně. Pravda je ta, že to nejde u každého. Musí být i ta strana nastavená k nějaké ochotě změnit ten svůj život. R6 - hodně důležitá je taky motivace k nějaký změně. Jsme si tady dělali takovej kratší výcvik v motivačních rozhovorech, tak to taky využíváme. Dále R6 - téma motivace, co se hodně řeší s klientama a je to přenositelný i na zaměstnance. K tomu, aby byl člověk ochotný něco změnit, je dobré ho tzv. posílit. Metod k tomu, je více. R4 mluvila k tématu takto - najít ty silný stránky toho klienta. R5 pak dodal další podstatnou věc - a že můžu pomáhat po malejch krůčkách, a že to je úspěch. Obdobně hovořila i R8 - Naučila jsem se radovat z maličností. Protože zrovna u nás i ten malinkej dílčí cíl je strašně důležitěj.. Takže naučit se radovat z maličností. Oblast posilování druhých a vnášení naděje popsal R6 - Důležitá je tam asi i naděje, že člověk musí přicházet s tím, že věří, že to má nějakou šanci, že se to může někam posunout. Zkompetentňování, nebrat si ten jeho výsledek za svůj vlastní úspěch, ale vracet mu to. Protože do velký části, i když si to ne vždycky přiznáváme, tak je to určitě i ten výsledek toho konkrétního člověka. Ke zkompetentňování klienta mluvila i R9 – není dobré dělat to za toho klienta. Je třeba, aby i on spolupracoval.</i></p>

Sociální práce je často plná komplikovaných životních situací. Je žádoucí v těchto někdy druhého povzbudit. Samozřejmě ne vždy je povzbuzení vhodné, ale to už je na pracovníkovi, aby dokázal odhadnout, kdy je povzbuzení třeba.

Oblast vnášení naděje a posilování druhých může být ještě podstatnou dovedností při zavádění změny. Tak jak o této kompetenci respondenti mluvili, přinášejí si právě potřebnou dovednost „posilování a podporování týmu při malých úspěších“, které jsou při zavádění změny velmi podstatné. Stejně tak jsou schopní ke změně motivovat.

To, co je pro manažera rovněž podstatné je zkompetentňování druhých. I tuto dovednost si mohou ze své minulosti přinést a dávat pak větší důvěru zaměstnancům k tomu, že i oni mohou zvládat náročné úkoly.

Tabulka č. 3

<i>Co mi pomáhá z mé minulosti sociálního pracovníka do nové manažerské role?</i>
Oblast komunikace
<i>R8 – komunikace je gró, R5 – Dokážu sdělit věci tak, aby mi druhý porozuměl, R7 – díky tomu, že jsme uměli komunikovat, dařilo se nám klienty dostat do služeb, dále R7 doplňuje zajímavý přenos komunikačních dovedností do své nynější manažerské pozice - Já si myslím, že to jako nejde moc oddělovat. Pořád je to o nějakým přímým kontaktu s lidma nebo jednání s lidma. A vlastně ten způsob a styl se nemusí moc lišit. Viz v tom, jestli jednáte s klientem služby nebo jestli jednáte s kolegou nebo jestli jednáte s vedením organizace nebo s někým z venku. Takže asi nějaký komunikační dovednosti a přístup k lidem. Bych řekl, že to je pořád jako stejný. Že to vychází ze stejnejch zákonů. (ticho) R3 - Je to hodně o tý komunikaci. Že když se s těma lidma v tom týmu prostě nebudu bavit. Tak to bude průšvih.</i>

Oblast komunikačních dovedností jakoby tvořila základ celé sociální práce. O komunikaci hovořili i respondenti vždy právě v souvislosti s otázkou – *Co dobrého jsem si ze sociální práce přinesl do role manažera.* Z odpovědí respondentů ovšem zcela jasně nevyplývá, zdali lze stejně komunikovat s klienty jako se zaměstnanci, či s dalšími subjekty. Někteří respondenti v tomto neviděli rozdíl. Oblast komunikačních dovedností je stejná, jak pro manažery tak, pro sociální pracovníky. Manažer ale musí být v této oblasti ještě zdatnější. R4 uvedla, že má *partnerský vztah s klientem stejně jako se zaměstnancem.* Toto nesouvisí přímo s komunikací, ale se vztahy v organizaci. Komunikace je ale nedílnou součástí těchto vztahů.

Tabulka č. 4

<i>Co mi pomáhá z mé minulosti sociálního pracovníka do nové manažerské role ?</i>
Dodržování hranic s klienty stejně jako se zaměstnanci
<i>R2 - pak jsem využívala jako ohraničení tý situace. Jestli mi rozumíte. Že jsem se naučila jakože věci mají nějakou svojí hranici. Ty lidi potřebujou dát jasný strukturovaný hranice odkad' kam, a kam už ne. Takže když se mi něco nelíbilo, tak jsem s těma lidma o tom mluvila, jakože takhle ne. Že už to překročilo. R2 - Já to neustále prožívám s touhle kolegyní. Kdy jí neustále musím ty hranice nastavovat. Já nevím jestli třeba chcete konkrétní případy.... R8 - Na druhou stranu ale.....,aby jste si udržela svoje hranice.</i>

Protože ty hranice jsou taky důležité. Jak pro vás, tak pro ostatní při té práci. R7 - Asi na první dobrou, ve mně zůstalo to, že pokud chci tu práci dělat poctivě, a mít to nastavený tak, aby to mělo nějaký efekt, tak nemůžu s těma klientama bejt kamarád R6 - důležitý téma je....dobře ty hranice vytyčovat. V tý práci s klientama a pak i se zaměstnancema, aby věděli „vocud' pocud'. R8 - Jednak my všichni v týmu, jsou mí kamarádi. My jsme pracovali spolu, tykali jsme si.....Takže pro mě to udržet si ty hranice je hrozně důležitý. Protože na jednu stranu, ano jsme kamarádi, já tě vyslechnu, a jsem ochotná si s tebou o tom o všem promluvit, ale když rozhodnu, tak ty to budeš respektovat, protože já jsem ta vedoucí a prostě rozhodnout musím. Takže udržet si tu hranici v práci je pro mě důležitý i vůči kolegům.

Oblast hranic, potažmo dodržování pravidel, je v sociální práci velkým tématem. I tato oblast může být z pozice sociálního pracovníka přenositelná do nové role manažera. Otázkou ovšem zůstává, zda i tato oblast se to všem manažerům skutečně daří. Doplnuji zde tvrzení jedné z respondentek. R8 - *Když mám dovolenou, tak mě bombardují lidi telefonátama, a z týmu dost často někdo volá, že si neví s něčím rady. Nezabereme mi to tolik času, zabere mi to jenom chvíličku. Já si ten telefonát vyřídím, vyřídím ještě další dva, abych to nějakým způsobem vyřešila, ale už na to musím myslet.* Nemůže být propojena i tato oblast s minulostí sociálního pracovníka? Kdy zkrátka někteří pracovníci jsou ochotni být k dispozici klientům vždy, když to „potřebují“.

Tabulka č. 5

<i>Co mi pomáhá z mé minulosti sociálního pracovníka do nové manažerské role?</i>
Znalosti principů poskytování sociálních služeb a zkušenosti z přímé práce s klienty
<i>R1, R2 - znám dobře principy práce; vím, jak se má práce správně dělat a k tomu vedu i své zaměstnance. R6, R7 – předávám dál zkušenosti; mám zkušenosti z přímé práce, kterou mohu předat zaměstnancům. R6 – je dobré znát problematiku naší cílové skupiny a mít respekt k „nebezpeční“. Tvrzení respondenta R5 bylo obdobné - mám podložený názor vlastní zkušeností, vím jak by se to mělo dělat.</i>

O tom, že je dobré mít pojem o sociální práci či o práci s konkrétní cílovou skupinou hovořili respondenti často. Obvykle ve smyslu, že mohou předávat svoje zkušenosti dál a vědí, jak má správné poskytování služby vypadat. Často byli i na základě zkušeností ze sociální práce jmenováni do manažerské funkce.

Tabulka č. 6

<p><i>Co mi pomáhá z mé minulosti sociálního pracovníka do nové manažerské role ?</i></p> <p>Vytváření sítí, rozvíjení spolupráce</p>
<p>R3 - <i>nemám problém navazovat kontakt s lidma. A navazovat klienta pak třeba i na další lidi, pokud je to potřeba; dále pak R3 - to asi zase zpátky souvisí s tou dovedností provazovat ty lidi. A ty jednotlivý části toho spektra nebo jak to říct. Ty jednotlivý body v tý síti. To si myslim, že je zásadní úkol toho case managera v tý konkrétní chvíli nebo jak to mám říct. R8 - protože my hodně musíme spolupracovat s úřadem práce, magistrátem města, s různými jinými službami, úřady. A že je důležitý, jak s těma tam komunikujete. R3 - je naprostý minimum lidí a institucí, se kterýma se nedá domluvit. Přijde mi, že s drtivou většinou lidí a institucí se dá nějak domluvit....Myslím, že k nějakýmu požadavku je dobrý dát i nějakou nabídku. R9 - ale určitě budu chtít, aby se to řešilo já nevim s učitelem, asistentem, s ergoterapeutem. Jo, takže takový asi, že v tom nejsem individualista...jsem schopná zkontaktovat, zorganizovat, řuknout nebo jako někam poslat, ale chci, aby ty lidi, který tomu rozumí byli zainteresovaný a jich se to týkalo. R6 - podstatou toho terénního týmu je to, že je to týmová práce, že se snažíme, aby nebyl žádný klient, kterého by znal jen jeden pracovník. Obvykle se hned ze začátku do toho zapojí 2 až 3 pracovníci, který se tam střídají a každéj přináší něco jiného.</i></p>

Zde se jedná o ty oblasti, které souvisejí jak s dovedností spolupracovat uvnitř organizace, ale i mimo ni. Samozřejmě souvisí tato dovednost i s komunikací a emoční a sociální inteligencí. Umět pracovat v týmu a rozvíjet spolupráci i mimo organizaci je velkou zkušeností a obvykle vede k úspěchu. Toto v dalších tvrzení zdůrazňoval R6. Pracovník, který takovou zkušenost nemá, je do manažerské role velmi ochuzen.

Tabulka č. 7

<p><i>Co mi pomáhá z mé minulosti sociálního pracovníka do nové manažerské role?</i></p> <p>Důležité je nemít předsudky</p>
<p>R8 k tomuto uvedla – <i>první dojem klame. Naučila jsem se nesoudit lidi podle prvního dojmu. Ať už pozitivně nebo negativně. Obdobně hovořil i R7 v souvislosti s komunikací - je nějaký způsob komunikace s uživatelem, s tou cílovkou, kteréj není poznamenanej nějakýma extra předsudkama.</i></p>

Nemít předsudky je opět velké téma nejen v sociální práci. Souvisí opět s několika dalšími oblastmi, jako například s poznáváním sebe sama. Uvědomění si vlastních předsudků je velmi podstatné. Tato dovednost může být pak i nápomocná při výběru zaměstnanců.

Tabulka č. 8

<i>Co mi pomáhá z mé minulosti sociálního pracovníka do nové manažerské role?</i>
Poznávání sebe sama
R2 k tomuto uvedla – <i>ujasnila jsem si svoji roli sociálního pracovníka. Dále pak zmínila dovednost – práce s vlastním tělem a umět správně dýchat. O tématu „práce sám se sebou“ hovořil i R6 - Je dobré znát své emoce a umět s nimi pracovat.</i>

Od dobrého manažera se očekává, že zná dobře sám sebe. Manažeři v této souvislosti často hovořili o tom, o čem si uvědomují, že jim nejde. Obvykle ale až v kontextu s výkonem profese vedoucího a uvědomění si vlastních chyb. Tomu, co manažerům nejde, se věnuji v následujících kapitolách, které se týkají komplikací v souvislosti s profesní minulostí.

Tabulka č. 9

<i>Co mi pomáhá z mé minulosti sociálního pracovníka do nové manažerské role?</i>
Ustát krizovou situaci, řešit nepříjemné situace
R6- <i>Umět pracovat s vlastníma emocemi.... Schopnost vést ten rozhovor. Schopnost práce s agresi klienta případně. Což teda souvisí s téma emocema. Vidět v tý krizi i nějaký pozitivní aspekt. Že vlastně ta krize může být důležitým hybatelem ke změně. To se mi zdá taky důležitý. Taková ta pozitivní část tý krize. Je to sice ohrožení, ale taky příležitost., R2 pak mluvila o důležitosti pojmenování situace. Situace, ať už s klientem či kolegou, nemusí být hned krizová, ale zkrátka nepříjemná. R3 k tomuto uvádí – asertivitu! vstupovat ně do těch úplně ne příjemnejch situací. A nějak je jako otevírat. Ve chvíli, kdy mám dojem, že něco nefunguje dobře, tak mám tendenci se o tom bavit. Nenechávám ty věci vybublávat.</i>

Je velmi pravděpodobné, že se sociální pracovník dříve nebo později dostane do situace, která bude takzvaně krizová. Obzvláště s některými cílovými skupinami je to více pravděpodobné, než u jiných. I v těchto situacích je dobré znát sám sebe. Stejně tak je dobré být asertivní, věřit si. Stejně tak je podstatné i uvědomění si toho, že krize může mít i pozitivní aspekt

Tabulka č. 10

<i>Co mi pomáhá z mé minulosti sociálního pracovníka do nové manažerské role?</i>
Podpora
<p>R3 - <i>Doufám v to, že je mnohdy jako uklidním. Když si jako neví rady, nebo ta situace je nějaká blbá a už je to nějak mimo jejich kontrolu, tak jsem schopnej vlastně...Myslím si, že jsem schopnej je nějak ujistit, že ne všechno oni pod tou kontrolou můžou mít a hlavně musej mít. Věci se prostě nějak okolo nás a okolo těch klientů a ne vždycky jsme schopný to vlastně jako držet.</i></p> <p>R3 - <i>Já nevím, doufám jako nějaká podpora. Jakože ty lidi s těch týmů se můžou na mě jakoby obracet, když jakoby nemaj v něčem jasno.</i></p> <p>R2 – <i>snažím se dávat zaměstnancům to, co dřív mě samotné chybělo.</i></p> <p>R6 - <i>je to podpora těch jednotlivých zaměstnanců. Ted' jsem dělal vlastně individuální hodnocení s každým pracovníkem, jak je tady spokojenej, co by potřeboval jinak. Takže nějaká podpora pro ty zaměstnance.</i></p> <p>R7 - <i>podpora týmu a pracovníků, jednak v tý samotný práci a nějakým jako dozděláním, směřováním těch lidí. Podle toho, jak ta služba to potřebuje.</i></p> <p>V oblasti podpory přidávám tvrzení respondenta R5, který doslova mírně ironicky uvedl – <i>moji klienti jsou ted' mí zaměstnanci.</i></p> <p>D8 - <i>Rozhovory s podřízenými - o jejich potřebách a potřebách organizace.</i></p>

Stejně jako byli pracovníci zvyklí podporovat své klienty, poskytují podporu i svým zaměstnancům. Oblast podpory pracovníků souvisí jak s kompetencí posilování klienta, tak i se znalostmi a zkušenostmi z prostředí sociálních služeb. Manažeři si uvědomují, jak byla jejich práce náročná a snaží se dávat toto zaměstnancům toto najevo. Stejně tak zjišťují, co by jejich zaměstnanci potřebovali.

Do oblasti podpory přidávám i tvrzení respondenta z kvantitativní části výzkumného šetření (D). To, že má zájem o své podřízení, je nepochybně pro ně podporující.

9. 3 Co mi vzhledem k mé profesní minulosti moji manažerskou roli komplikuje?

Tato část líčí výsledky kvalitativního šetření týkající se odpovědi na otázku – *Komplikuje mi nějakým způsobem moje profesní minulost v roli sociálního pracovníka moji manažerskou funkci?* Jednotlivé „komplikující“ faktory jsou opět rozděleny do několika oblastí. Nutno podotknout, že se jednotlivé oblasti nemusí vždy přímo týkat profesní minulosti. Kolikrát jde spíše o náhled na to, zdali se respondent ztotožnil s tím, že je

manažer, či zdali vůbec chtěl manažerem být. Pravdou ale je, profesní minulost nelze od osobnosti a přijetí role manažera oddělit. Jednotlivé oblasti dávám opět pro lepší přehlednost do tabulek.

Tabulka č. 11

<i>Co mi z mé minulosti komplikuje mou nynější manažerskou pozici?</i>
Podřízení jsou bývalí kolegové či kamarádi
<p>R1 – <i>kolegové hodnotí, jak já jsem dříve tuto práci vykonávala a teď si říkají, jak to asi dělala ona...</i>Dále R1 uvedla – <i>s kolegy se znám, tykám si s nimi, je těžké být najednou v nové roli manažera.</i> R8 popisovala komplikace ve vztahu ke kolegům – přátelům - <i>jednak všichni v týmu jsou mí kamarádi. My jsme pracovali spolu, tykali jsme si. Není to u nás tak, že já bych byla ta vedoucí, a oni by mi jako vykali. Takže ono je taky něco jiného, když přijdete jako vedoucí do týmu, kde vás nikdo nezná. Tak tam máte jinou pozici, než když vzejdete z těch řad svých kamarádů a kolegů, se kterejma jste pracovali na jedné úrovni a nejednou se přesunete do té nadřazený úrovni. A máte být jejich vedoucí.....Na druhou stranu je těžký si ustát to, že já jsem ta vedoucí, a ať se ti to líbí nebo ne, já prostě rozhodnout musím, protože nade mnou jsou zase jiný, který mě nutí k tomu rozhodnutí. Tak to prostě musíš respektovat, protože to je někdy těžký to ustát.</i> R9 popisovala podobnou situaci, i když poněkud opatrněji a neurčitě - <i>ale to jsou spíš pak ty osobní věci, jakože člověk má občas takovej divnej pocit, že jako se všema je kamarád, že vás má jako na stejný rovině, ale někdo to třeba vnímá, no jako, ty si teda ten vedoucí.... takže to vnímám trochu jako takový negativní.</i> R5 - <i>Myslím si, že v těch neziskovkách a sociálních službách, jsou obecně lidi na sebe hodnější. Jakoby. To je takový jakoby kamarádštější prostředí, měkčí přístupy, opečovávání se navzájem. A v businessse mi přijde, že je tohle spíš výjimka. Že většinou je tam nějaká jasná hierarchie. Jasný postavení nadřizenej, podřizenej. A direktivnější řízení</i></p>

V této oblasti bylo pro některé respondenty těžké ustát si svou vedoucí funkci v kolektivu bývalých kolegů. Někteří s respondentů hovořili dokonce o přátelství, které jim jejich nynější manažerskou pozici komplikuje. Pro tuto problematiku je podstatné to, zdali manažer pochází ze stejného týmu, což je ale velmi obvyklá situace. Vztahy v organizacích je citlivé téma. Někteří z respondentů toto „naťukli“, ale bylo vidět, že se jim pak téma nechce dále příliš rozvíjet. Zde bych i zmínila to, jak samotní respondenti vnímají svou vedoucí pozici. R9 – *necítím se jako vedoucí.* R5 k tomuto zmínil, že sociální služby jsou

„kamarádštější“ prostředí. Toto může svědčit o tom, že vztahu podřízený-nadřízený, nemusí být „přátelské“ prostředí vždy tím pravým způsobem fungování organizace. R5 navíc uvedl, že s podřízenými kamarád není, ale vztahy v organizaci mají dobré.

Tabulka č. 12

<i>Co mi z mé minulosti komplikuje mou nynější manažerskou pozici?</i>
Samotná touha pomáhat se k manažerovi nehodí
<p>V této souvislosti hovořil jeden z respondentů spíše o někom jiném, než o sobě. Přesto zde jeho odpověď uvádím. R6 - <i>Možná ještě, co se může křížit je, že často do sociální práce přivede lidi touha pomáhat. A že to může být nejen jako pozitivum, ale že to může být i nějaká ta negativní stránka. Myslím, že Schmidbauer to dobře popsal v nějaké své práci. A to není vždycky slučitelný s tou vedoucí pozicí – syndrom pomocníka. Nebo tady ty nezvědomělý věci. Ono je třeba aby ten vedoucí byl i trochu manažer. Aby to neměl tak jako rozbrědle všem pomáhat. Je třeba aby to bylo strukturovaný, aby to vodsejpalo.</i></p> <p>Respondentka R8 popisovala v souvislosti s „pomáháním“ svoji vlastní zkušenost - <i>já myslím, že právě to sociální citění mi brání dost často bejt tím manažerem.</i> I respondent R3 se vyjádřil v podobném duchu – <i>dříve jsem pomáhal klientům, nyní už nepomáhám jednotlivci, ale nějakému subjektu a nějaký filosofii.</i></p>

K sociální práci vedly respondenty různé důvody. V úvodní části rozhovoru jsem se i na toto ptala, ačkoliv to nebylo hlavním tématem diplomové práce. Tato otázka sloužila spíše k zahájení rozhovoru. Nicméně je zajímavé to, že pouze jeden z respondentů uvedl, že sociální práce byla jeho primární volbou. Ostatní respondenty přivedly k sociální práci či ke studiu sociální práce jiné okolnosti. Zároveň ale všichni tvrdili, že se pak v tomto oboru tzv. našli. Není nic zlého na tom chtít někomu pomáhat, vlastně je to i správné. Do manažerské pozice je to ale málo.

Tabulka č. 13

<i>Co mi z mé minulosti komplikuje mou nynější manažerskou pozici?</i>
Sociální služby nejsou oblastí, kde se „nařizuje“ a „řídí“
<p>R5 - <i>Nevim jestli je to tou mojí pracovní historií. Ale na tý manažerský pozici je pro mě komplikovanější dělat nějaký jasný striktní rozhodnutí a vyžadovat je. S tím, jak si uvědomuju, že ta vlastní práce je hodně variabilní. Každý k ní přistupuje nějakým jiným způsobem. Tak si myslím, že pro manažera může bejt tohle překážkou. Že jasný rozhodnutí</i></p>

a direktivnější rozhodnutí mi v tomhle případě nejde. R8 - Kolikrát bych chtěla tvrdě chladně říct, prostě bude to takhle. A hotovo, šlus. A ne vždycky to umim. R5 - no, já jsem se nesešel v těch svých praxech s řízením nebo s manažerama. Takovými jaký si představuju, že by měli být. A sám takovej taky nejsem. R4 souhlasila a doplnila tvrzení respondenta - Takže mi nejde takový to, zadej úkol a pak zkontroluj jestli je hotovej a tak. Nejde mi fakt jako tohle. Takový to klasický řízení. Jak bych to řekla. Ačkoliv R4 mluvila o řízení, zmínila i jeden důležitý fenomén – leadership - Že vlastně jsem v určitéj chvíli opustila takový to vedení lidí pod tlakem okolností. A dala jsem se na řízení. A myslím, že mi to nevyhovuje. Protože řízení je o nějakym rozdělování úkolů a kontrole jejich naplňování. A mě šlo daleko víc to vedení, kdy já jsem vlastně takovej ten člověk, kterej má tu energii, zná tu filozofii, ví kam ta služba má jít. Nějakym svým postojem a i možná chováním a jednáním a jsem jakoby i příkladem.

Z výpovědi respondentů často vyplývalo, že jim řízení není vlastní. Řízení v tom smyslu, že by měli někomu „nařizovat“ co, a jak mají dělat. Ani klientům by sociální pracovníci neměli „nařizovat“, co a jak mají dělat. Spíše by je měli vést a pomáhat jim najít vlastní cestu. Pokud by sociální pracovník klientům nařizoval, bylo by něco špatně. Pravidla se samozřejmě musí dodržovat, ale vstup do sociálních služeb by měl být vždy dobrovolný, a na základě oboustranného souhlasu s přijetím pravidel platných pro obě strany. Jaký je ale rozdíl mezi pracovní smlouvou a smlouvou o poskytování sociální služby? Obě přeci mají pravidla, která musejí obě strany dodržovat.

Tabulka č. 14

<i>Co mi z mé minulosti komplikuje mou nynější manažerskou pozici?</i>
V sociálních službách je slovo kontrola „strašákem“
<i>R5 - Je to furt to nejtěžší. Myslím, že je to nějakym osobnostním nastavením. R9 - Ale ještě jenom k té kontrole. Já sice nesnáším termín jako kontrola, ale myslím si. Ujišťuju se o tom, že ta nějaká kontrola, byť třeba drobná, je nutná. R3 - Jako měl bych je kontrolovat, a měl bych víc je kontrolovat. Ale v tom dobrým slova smyslu. R6 - Nebaví mě jako nějaká dlouhodobá kontrola. Po někom šlapat, chodit za nim. Jestli zase nepřišel pozdě. Jestli odevzdal něco včas. Jestli to dobře napsal.</i>

O kontrole mluvili respondenti nejčastěji v tom smyslu, že jim není vlastní, ale zároveň uznávali, že je jí třeba. Stejně tak o kontrole mluvili, jako o manažerském úkolu,

který jim nejde, a to téměř všichni respondenti. Už samotné slovo *kontrola* mělo v sobě pro manažery cosi negativního. Mají z ní i obavu v souvislosti s inspekcí sociálních služeb, což je pochopitelné.

Tabulka č. 15

<i>Co mi z mé minulosti komplikuje mou nynější manažerskou pozici?</i>
Přehled o sociálních službách a zkušenosti ze sociální práce nestačí
R3 - <i>Ne, já si myslím, že ne. S nějakým vedením lidí, si myslím, že ta sociální práce až tak nesouvisí. Určitě se nedá vést jako skupina klientů, to by mě asi zabili (smích). R5 - Myslím si, že pokud se ze sociálního pracovníka stane ten manažer. Tak po nějaký době zjistí, že potřebuje ty manažerské dovednosti. Že mu nestačí přehled o službách, ale že se potřebuje naučit řídit. Fakt řídit. Což se v sociální práci nenaučí.</i>

Profese sociálního pracovníka skutečně nemá přímou souvislost se samotným řízením týmu, natož celé organizace. Někteří z manažerů si toto uvědomovali. Byli ale i takoví, kteří v roli manažera a sociálního pracovníka neviděli rozdíl.

Tabulka č. 16

<i>Co mi z mé minulosti komplikuje mou nynější manažerskou pozici?</i>
Ztotožnění s tím, že jsem manažer
R9 - <i>Tak vždycky jsem měla ten pocit toho, že je to prostě můj nějaký rovnocenný kolega bez toho jestli je niž postavený nebo výš postavený. Že jakoby v tomhle jedu pořád stejně a i se snažím, aby to ty lidi vnímali stejně. R4- já jako i nerada mluvím o svojí roli, jakože jsem někomu nadřizená. Já vím, že sem, ale já to mám tak, že jsme jeden tým, kterej někam směřuje a já mám teda nějakou zodpovědnost za něco. Dále pak R4 uvedla – s klienty jedná stejně jako se zaměstnanci, mám partnerský vztah se zaměstnancem, stejně jako s klientem. R1 – Jako ze své pozice asi úplně zásadní rozdíl nevidím. Protože když si vezmete co všechno, jak u nás ten sociální pracovník pracuje. Takže já tam sem manažer, ale furt jsem sociální pracovník.</i>

Několik manažerů v této souvislosti hovořilo o tom, že se necítí být manažery-vedoucími, a ani nevidí rozdíl mezi rolí manažera a sociálního pracovníka. Může to souviset i s tím, že všichni manažeři kromě jednoho byli i nadále sociálně sociální pracovníci a pracovali v přímé práci s klienty.

Tabulka č. 17

V této tabulce uvádím i citaci z kvantitativní části výzkumného šetření, která souvisí s tématem *Chtěl jsem být manažerem?*

<i>Co mi z mé minulosti komplikuje mou nynější manažerskou pozici?</i>
Chtěl jsem být manažerem?
R9, R7, R8 – <i>no, to určitě ne; moc ne; ne.</i> R3 – <i>spadlo to na mě, kolegyně odešla na mateřskou.</i> R8 – <i>nechtěla jsem, aby přišel někdo cizí, volila jsem menší zlo,</i> R7 – <i>byla to přátelsko-kolegiální nabídka, zůstane mi ještě přímí práce.</i> K tomu, jak se respondenti stali manažery byly odpovědi následující: R1, R8, R9, R6 – <i>kolegyně šla na mateřskou.</i> R9 – <i>jsem tu od začátku, nějak to vyplynulo,</i> R6 – <i>nějak to vyplynulo.</i> D5 - <i>pozici manažera jsem "zdedila" po své předchůdkyni, přestože jsem byla přijata pouze jako terénní sociální pracovník, nikoli jako vedoucí služeb; bylo to však nutné, v organizaci nebyl nikdo jiný, kdo by pozici mohl dělat - nyní po 7 letech vedu 3 služby, 2 střediska a cca 25 podřízených, chybí mi však psychoterapeutický výcvik, uvítala bych ho, abych pozici zvládla ustát i jako člověk, když mi řízení není moc vlastní - nyní podávám výpověď a odcházím jinam jako sociální pracovník, protože mě pozice již natolik vyčerpala, že potřebuji změnu.</i>

Otázka týkající se vlastní motivace respondentů na to, zdali chtěli být vedoucími je klíčová. Velká většina odpověděla v tom smyslu, že jejich cíl to nebyl. Stejně tak, jejich cesta na tuto pozici obvykle vyplývala z okolností, než že by např. absolvovali výběrová řízení. I když byly i výjimky. Konkrétně dva z respondentů skutečně prošli výběrovým řízením.

Tabulka č. 18

<i>Co mi z mé minulosti komplikuje mou nynější manažerskou pozici?</i>
Řídit sám sebe a řídit ostatní
R3 – <i>snažím se delegovat (smích), R3 dále doplňuje - spíš jsem nepočítal s tím, že budu muset víc tu práci fakt jako strukturovat. A něco holt posílat v určitém moment na vedlejší kolej. A to se teď prostě týká klientů. Protože já ve chvíli, kdy jsem střídal tyhle pozice. Tak jsem měl na sebe navázanejch, já nevím 30 lidí. A to se nedá úplně stříhnout. To znamená, že jsem postupně nějak předával, mnohdy to jako nefungovalo. Prostě se mi ty lidi vraceli.</i> R4 - <i>beru si na sebe víc práce než je nutné.</i> R5 a R7 pak hovořili obdobně - <i>nejsem strukturovanej tvor; občas mám problém zmenežovat sám sebe.</i> R6 – <i>dotahovat věci do konce.</i>

Toto téma se týká vlastní dovednosti manažerů v oblasti organizování svojí vlastní práce, ale také oblasti organizování práce druhých. Respondenti měli často problém s delegováním či stanovením priorit. Stejně tak někteří o sobě hovořili v souvislosti s tím, že nejsou „strukturovaní“. Řízení sebe sama souvisí i s kompetencí organizace vlastního času – time managementu. Zde doplňuji tvrzení R6 - *Třeba jak jsem si dělal ten časovej snímek. Tak jsem zjistil, že vlastně průměrně mám tak 4,5 minuty soustředěný pozornosti na jednu věc, aniž by mě někdo vyrušil. Když se to zprůměruje. Že jsou to telefony, zaměstnanci chodí. Takže teď třeba máme úplně unikátní čas... T: Fakt?* R6 - *No, třeba se teď stalo, že během půl hodiny sem vstoupil někdo jenom jednou. Nebo tři čtvrtě hodiny, takže to je dobrý.* V případě respondenta R6 mne ještě napadá otázka, zdali jeho neustálá „potřebnost“ nemůže souviset i s dodržováním hranic vůči zaměstnancům, ačkoliv o ní sám hovořil jako o „přenositelné“ kompetenci ze sociální práce.

9. 4 Způsoby nabývání manažerských kompetencí

Tato část výzkumného šetření odpovídá na otázku č. 2 – *Jakým způsobem dosahují manažeři nových manažerských kompetencí?* Stejně jako u předešlých kapitol, dávám jednotlivé zdroje nabývání kompetencí do tabulek. V některých tabulkách se zároveň objevují tvrzení respondentů z kvantitativní části výzkumného šetření (označeno jako D).

Pro uvedení do tématu zde předkládám vyjádření jedné z respondentek. R4 - *Hele Evo, řeknu ti to asi tak. Když sem před x lety chtěla jít na nějaký manažerský vzdělávání, protože jsem si řekla, že by mi to možná bylo ku prospěchu. Tak jsem o tom mluvila s..... (jedná se o významnou autoritu v oboru). A ten mi řek, že je to úplně na nic (smích). Že prej taková jaká sem, se nezměním. To je ale....., znáš ho určitě. Dneska si to nemyslim.*

Tabulka č. 19

Jakým způsobem dosahují manažeři nových manažerských kompetencí?
Manažerským kompetencím se učím praxí a zkušenostmi
R3 – <i>stále se učím, je to kontinuální proces</i> , R5 – <i>učím se za běhu</i> , R2, R4 – <i>učím se zkušenostmi</i> , R8, R9 – <i>jsou to léta praxe</i> , a také tzv. metoda <i>pokus-omyl</i> , o které hovořili respondenti R1, R3. R6 rovněž hovořil o tom, že <i>roste spolu s týmem</i> . D6 - <i>Pracuji na manažerské pozici více jak dvacet let a nejvíce zkušeností získávám vlastní praxí, učení se z chyb a z různých situací, které přináší práce</i> , D7- <i>Vlastní zkušenosti; Učím se za pochodu.</i>

Vlastní praxe a zkušenosti byla pro všechny respondenty nejobvyklejším a nej přirozenějším způsobem pro nabývání manažerských kompetencí.

Tabulka č. 20

<p>Jakým způsobem dosahují manažeři nových manažerských kompetencí?</p> <p>Manažerským kompetencím se učím díky supervizi</p>
<p>R6 – <i>navštěvoval jsem přímo supervizní skupinu pro manažery středního managementu a bylo to velmi přínosné. Stejně tak R2 - Taky si velmi často nechám dávat individuální supervizi. R5 - Já v průběhu té práce získávám takovou jako intuici, že něco je dobře a něco špatně. Ale pak si to potřebuju někde potvrdit. Vod toho jsou pak dobrý ty kurzy, ty supervize a pak nějaký ty výcviky.</i></p>

Pravdou je, že jsem nezjišťovala, zda všechny organizace, které jsem navštívila měli zkušenosti se supervizí. Pokud ale tento zdroj nabývání manažerských kompetencí zmínili, mluvili o něm jako o podstatném přínosu. Jen jedna z respondentek (R1) měla se supervizí negativní zkušenost, ale zároveň byla ochotná to ještě zkusit.

Tabulka č. 21

<p>Jakým způsobem dosahují manažeři nových manažerských kompetencí?</p> <p>K získání manažerských kompetencí mi dopomáhá koučink</p>
<p>R4 - <i>to není vzdělávání jako vzdělávání, ale proto že je to.... že mám člověka, kterej mě nějak vede.....Ten hlavní expert, kterej s náma tohle dělá,tak nám pomáhá i jak nést to téma toho rozvoje té organizace, toho vedení těch lidí...Ale máme na to hlavního experta, a to je člověk, kterej pracuje normálně v byznysu s firmama, kde taky mění procesy. Prostě se potkávají s téma stejnejma problémama. Prostě to vedení si taky myslí, kam ta firma má jít a ty zaměstnanci s tím nejsou srozuměný. Tak nám taky může dávat tu zpětnou vazbu. A musíte v té změně tam furt tlačit to, co se daří. R2 rovněž využívala této metody - chodím k nějakým koučům.</i></p>

V této oblasti nabývání kompetencí zmínila R4 ještě jednu podstatnou věc, a tou je vedení procesu změny. Respondentka R4 si právě díky koučinku mohla uvědomit, co je třeba během tohoto procesu dělat. Zároveň ji tato možnost nabídla sdílení obdobných problémů s ostatními a obohatila ji o poznatek, že i v komerční sféře se manažeři zabývají obdobnými problémy jako ve sféře sociální.

Tabulka č. 22

<p>Jakým způsobem dosahují manažeři nových manažerských kompetencí?</p> <p>K manažerským kompetencím se dostávám díky různým kurzům</p>
<p>R7 – <i>absolvoval jsem dvouleté manažerské vzdělávání, kdy něco bylo přínosné něco ne, R1 – uvítala bych, aby kurzy byly více praktické. R5 naopak nadšeně hovořil o výcviku v leadershipu či letní škole managementu v sociálních službách. R6 – uvítal bych nějaký dlouhodobější výcvik v řízení, podpora manažerského vzdělávání u nás v organizaci moc není. Stejně tak R2 si postěžovala - o vzdělávání v oblasti managementu si musela říci, a nebylo to zrovna jednoduché vyjednávání. D3 - Cíleně si vybírám školení s tématem, které mě zrovna nějak "pálí"; D4 - Kurzy, které nejsou zaměřené přímo na manažerské dovednosti, ale úzce se jich dotýkají.</i></p>

Manažeři, se kterými jsem vedla rozhovor, byli vždy nějakým způsobem vzdělávání. Velmi se ale lišil přístup k manažerskému vzdělávání jak u jednotlivých pracovníků, tak rovněž v jejich organizacích. Někteří by zájem měli, ale v jejich organizaci to nebylo aktuálně možné. Jiní manažeři zase ke vzdělávání měli možnosti, ale z kurzů nebyli nijak výrazně nadšeni. Z odpovědí také nepřímě vyplývalo, že si někteří z manažerů zvolili raději kurz, který se týkal přímé práce s klienty než takový, který by souvisel s manažerskými dovednostmi.

Tabulka č. 23

<p>Jakým způsobem dosahují manažeři nových manažerských kompetencí?</p> <p>K získání manažerských kompetencí mi byl užitečný psychoterapeutický výcvik</p>
<p>R6 - <i>tak tam to nemusí bejt úplně vždycky o informaci nebo jako o poučce. Nebo jako spíš o dovednosti k tomu motivovat lidi, aby nějak fungovali. Takže rozhovor, tak aby se nějak nezprudili. Pak jak pracovat s takovou tou dynamikou toho velkého ženského kolektivu, která bývá složitá. Počítat s tím, že tu můžou vznikat různé podskupinky v tom týmu. Takže i něco ze skupinový terapie. R7 - já třeba z výcviku sem si jevíc odnes to, že je dobrý reflektovat to, co člověk dělá. Jako přemejšlet o tom, co se děje. Co já vlastně v tom hraju za roli a jak.</i></p>

R6 rovněž uvedl – *teoreticky bych si vzal oblast, která mi nejde i do vlastní psychoterapie...přijde mi to jako dobrej nástroj, že když bych zjistil, že mám nějaký problém, ve kterým jsem nějak hodně osobně zaháčkovaná. Že mi něco nejde. Tak mi to přijde jako dobrej nástroj ta psychoterapie. Když kdybych se dostal fakt na nějakou emoční*

hranu, do nějakého průseru, emočně, vztahově. Kterej bude vypadat, že souvisí trochu s mojí minulostí. Se vztahama...Protože to není náhoda, proč někdo neumí hodně motivovat. Nebo proč neumí kontrolovat. Proč neumí říkat nepříjemný věci. Částečně je to nějaká dovednost, částečně je to i nějaká vlastnost. Jeho odpověď se netýká toho, že by takovou možnost využíval, ale připouští jí. Tento respondent měl i psychoterapeutický výcvik a kromě sociální práce a vedení týmu, se věnoval ještě psychoterapii. V rozhovoru byl velmi otevřený, a bylo evidentní, že to byl jeden z těch manažerů, kteří „skutečně znají sami sebe“. Netvrdím, že to muselo nutně být psychoterapeutickým výcvikem, či zralou osobností nebo ničím jiným, ale bylo tomu skutečně tak. I tento manažer měl ale problémy s kontrolou nebo s dotahováním věcí do konce.

Tabulka č. 24

<p>Jakým způsobem dosahují manažeři nových manažerských kompetencí?</p> <p>K nabývání manažerských kompetencí mi pomáhá správní rada</p>
<p>R4 - <i>Mám ve správní radě člověka, kterej dělá vedoucího v..... S kterým můžu probírat určitý věci..</i> R5 – <i>Přínosné manažerské vzdělávání mi doporučil člen správní rady</i></p>

O tom, že správní rada může být pomocnou rukou v nabývání manažerských kompetencí hovořili jen tyto dva respondenti. Důvod je podle mě ten, že oba byli řediteli organizace a mohli mít ke správní radě o něco blíže než ostatní manažeři.

Tabulka č. 25

<p>Jakým způsobem dosahují manažeři nových manažerských kompetencí?</p> <p>K manažerským kompetencím přicházím díky spolupráci a konzultacím s kolegy</p>
<p>R4 – <i>Mám určitě.....Můžu s ním probrat spoustu věcí.. Jako nějak spolu diskutovat otevřeně,</i> R1 - <i>Pokud mi v tom problému může pomoci nějaký kolega nebo nadřízený, tak se obrátím na něj.... Už jsme se naučila, což jsem dřív nedělala, do toho zapojovat co nejvíc toho týmu. Třeba ten problém při ranní poradě předestřu a řeknu „co vy myslíte?“ Když se to týká klienta, tak prostě řeknu „vy jste s nima nejvíc“ tak prostě jestli tak nebo tak. Ne za každou cenu ten vedoucí prostě musí všechno vědět.</i> R2 - <i>Pokud si z něčím nevím rady.....tak pokud by tady byl někdo šikovnej, kdo to tady vede, tak bych šla vždycky za ním. Asi bych to vzala nejdřív v tý organizaci.</i> D8 - <i>Rozhovory s podřízenými - o jejich potřebách a potřebách organizace</i></p>

Tento způsob nabývání manažerských kompetencí souvisí i s uměním spolupracovat a nemyslet si, že já vím všechno nejlíp. Nikde není psáno, že by se manažer nemohl učit i od svých podřízených nebo od kolegů.

Tabulka č. 26

<p>Jakým způsobem dosahují manažeři nových manažerských kompetencí?</p> <p>K nabývání manažerských kompetencí mi pomáhá má osobnost</p>
<p><i>R2 - Já si myslím, že z velké části je to nějaký můj osobnostní rys... To se nenaučí. Co se týče projektů, tak já jelikož jsem vizionář. Tak vlastně já to vidím. A to si myslím, že je můj rys. Moje osobnost. D1 - Některé dovednosti naučit nejdou. Buď se s tím člověk narodí nebo ne; D2 - Dobrý manažer je z velké části přirozená vlastnost, kterou nelze nikde získat. Lze ji jen pilovat a rozvíjet k dokonalosti. Jde také o přirozenou autoritu, se kterou se manažerské dovednosti snoubí.</i></p>

Respondentka R2 hovořila o svých manažerských dovednostech v tom smyslu, že se s nimi „narodila“. Zároveň to ale byla ta samá respondentka, která často využívala služeb koučů či individuální supervize. V tomto tvrzení tak vidím rozpor. Proč by tedy potřebovala tolik pomoc od druhých, když se jako manažerka „narodila“? U respondentů D1 a D2 nemohu jejich tvrzení dále srovnávat, jelikož jsou jejich odpovědi získané pomocí kvantitativního výzkumného šetření.

Tabulka č. 27

<p>Jakým způsobem dosahují manažeři nových manažerských kompetencí?</p> <p>K manažerským kompetencím se dostávám s pomocí vedení organizace</p>
<p><i>R7 - Jedna věc jako sdílení zkušeností a možná metod vedení týmu. K tomu máme prostor na poradách vedení, které jsou vlastně setkání těch šéfů zařízení s vedením organizace. R6 - Určitě něco vyšlo i z komunikace s ředitelem. Že jsou nějaké požadavky z jeho strany, aby se něco dělalo. D7 - Zdrojem a vzorem byla má dlouholetá vedoucí, od které jsem se leccos naučila.</i></p>

Situace, kdy je manažerům nápomocné vedení organizace byla spíše výjimečná. Alespoň takto většina manažerů odpovídala. Všichni manažeři se ale účastnili porad vedení a pochybují, že by se na těchto poradách nedozvídali informace nebo rady k tomu, jak si

počínat jako manažer. Myslím si, že je spíše tato možnost nenapadla nebo je pro ně z různých důvodů upozaděná.

Tabulka č. 28

<p>Jakým způsobem dosahují manažeři nových manažerských kompetencí? K manažerským kompetencím mi pomáhají setkávání s kolegy z jiných organizací</p>
<p>R6 - <i>občas se taky setkáváme vedoucí tý přímý práce, vedoucínebo vedoucí těch služeb, který maj podobnou cílovou skupinu. Je to Takže tam můžeme sdílet různé postřehy, nápady, který se týkají týhle ty pozice. Jak to kdo dělá, jak se mu to daří propojovat třeba se standardama kvality, protože tam je to taky částečně obsažený.</i></p>

O této možnosti nabývání manažerských kompetencí se zmínil pouze jeden z respondentů. Má to štěstí, že pracuje s takovou cílovou skupinou, kde jsou obdobná setkávání pravidlem. Jiní respondenti takovou možnost nezmínili. To ovšem neznamená, že jí nemají nebo, že nemají jiné možnosti se setkávat s kolegy.

9. 5 Výsledky dotazníkového šetření

Celkem bylo odesláno 479 dotazníků. Z toho se 10 vrátilo jako neodeslaných. **Celkový počet odeslaných dotazníků je tedy 469. Počet vyplněných dotazníků je 98. Návratnost dotazníků tak činí cca 21 %.**

Následující tabulka zobrazuje přehled odpovědí kvantitativního šetření. Zdroje manažerských kompetencí jsou seřazeny od těch nejčastějších po ty nejméně časté.

Tabulka č 30: Přehled zdrojů manažerských kompetencí

A – naprosto souhlasí, B – spíše souhlasí, C – spíše nesouhlasí, D – naprosto nesouhlasí

Zdroje manažerských kompetencí	A	B	celkem souhlasí	C	D	celkem nesouhlasí	Odpovědi celkem
1. Manažerským dovednostem se učím v průběhu výkonu vlastní praxe na pozici manažera	68	27	95	1	2	3	98
2. V nabývání manažerských dovedností jsou mi užitečná setkávání kolegů na obdobné pozici z jiných organizací	38	44	82	11	2	13	95

3. Přínosné jsou mi dovednosti a informace, které získám od kolegů manažerů a nadřízených	28	51	79	17	2	19	98
4. K získání manažerských dovedností mi pomáhá týmová supervize	34	38	72	19	6	25	97
5. Přínosné mi byly kurzy manažerských dovedností	29	41	70	16	9	25	95
6. K získání manažerských kompetencí mi pomohla má předešlá pozice sociálního pracovníka	24	32	56	25	16	41	97
7. K získání manažerských dovedností využívám individuální supervizi, vlastní psychoterapii, či služeb kouče	22	31	53	16	22	38	91
8. Potřebné znalosti získávám skrze studium literatury o managementu	11	35	46	41	11	52	98
9. O tom, jak vykonávat manažerskou pozici, se dozvídám na poradách vedení	6	32	38	35	24	59	97
10. Jiný zdroj	20	11	31	9	9	18	49
11. Pro získání manažerských dovedností mi byl užitečný psychotherapeutický výcvik	16	18	34	23	25	48	82
12. Nejužitečnější mi bylo studium VOŠ či bakalářské studium v oboru sociální práce a příbuzných oborech	7	25	32	40	23	63	95
13. Nejvíce jsem se toho naučil/a skrze studium oboru zaměřeného na řízení v oblasti sociálních služeb	6	23	30	31	28	59	89
14. Oporou v nabývání manažerských kompetencí je mi správní rada	5	15	20	20	46	66	86

Ze získaných odpovědí jasně vyplývá, že nejčastějším způsobem získávání manažerských kompetencí je vlastní praxe. Tento výsledek odpovídá i zjištění Shanksové,

Lundströma a Bergmarka (2014), u nichž byla nejčastějším zdrojem kompetencí rovněž samotná praxe. Dále už se ale odpovědi od článku začínají lišit. Důvodem je pozměněná forma dotazníku, která byla na rozdíl od původního dotazníku Shanksové, Lundströma a Bergmarka (2014) rozšířena o několik možných zdrojů manažerských kompetencí. Zatímco Shanks, Lundström a Bergmark (2014) zjistili, že druhým nejčastějším zdrojem manažerských dovedností byla předešlá praxe sociálního pracovníka, respondenti mého kvantitativního šetření uváděli jako druhou nejčastější možnost nabývání manažerských kompetencí setkávání kolegy z jiných organizací. Zdroj kompetencí jako předešlou praxi sociálního pracovníka, uvedli respondenti jako šestou nejčastější. U výzkumu Shanksové, Lundströma a Bergmarka (2014) byl třetí nejčastější zdroj nabývání manažerských kompetencí ten, který hovoří o učení se od svých kolegů a nadřízených. V mém kvantitativním šetření byla tato možnost také na třetím místě.

V mém dotazníkovém šetření byla čtvrtým nejčastějším zdrojem supervize, Shanks, Lundström a Bergmark (tamtéž) tuto možnost ve svém dotazníku neuváděli. Dalším zdrojem, který mohu porovnat z již prováděného výzkumu, byly kurzy zabývající se managementem. V mém šetření se jednalo o pátý nejčastější zdroj, u Shanksové, Lundströma a Bergmarka (2014) byl tento zdroj čtvrtý nejčastější. Autoři rovněž zjišťovali, jak podstatné je pro manažery jejich předešlé univerzitní studium, které bylo pátým nejčastějším zdrojem, posledním (šestým) bylo studium literatury. V mém dotazníkovém šetření bylo předešlé studium dvanácté.

Jak jsem již uvedla v kapitole 8. 2, rozšířila jsem dotazník o několik dalších potencionálních možností k získávání manažerských kompetencí. Nemohu je ale s výzkumem Shanksové, Lundströma a Bergmarka (2014) porovnat, jelikož se autoři těmito zdroji nezabývali.

9. 5. 1 Další vyjádření respondentů k tématu nabývání manažerských kompetencí

Dotazník nabízel možnost vyjádření respondentů k tématu „mimo“ uvedené možnosti. Některá z tvrzení vykazují společné znaky, proto je dávám k sobě dohromady. Některá z těchto vyjádření zároveň propojují s výše uváděnou kvalitativní částí výzkumného šetření.

Tvrzení respondentů z dotazníku týkající se zdrojů jejich manažerských kompetencí jsou následující:

- Manažera dělá osobnost: *Některé dovednosti naučit nejdou. Bud' se s tím člověk narodí nebo ne; Dobrý manažer je z velké části přirozená vlastnost, kterou nelze nikde*

získat. Lze ji jen pilovat a rozvíjet k dokonalosti. Jde také o přirozenou autoritu, se kterou se manažerské dovednosti snoubí.

Nikdo se manažerem nenarodil, ale je možné, že jím časem chtěl být. Tvrzení, že být dobrý manažer je přirozená vlastnost, je kontroverzní. A to v tom smyslu, že nikde není jasně vydefinováno, jak dobrý manažer vlastně vypadá.

- Učím se díky kurzům: *Cíleně si vybírám školení s tématem, které mě zrovna nějak "pálí"; Kurzy, které nejsou zaměřené přímo na manažerské dovednosti, ale úzce se jich dotýkají.*

Tato tvrzení vypovídají o důležitosti dalšího vzdělávání a hlavně o ochotě manažerů se dále vzdělávat. Druhá z odpovědí pak může vypovídat o tom, že si manažer raději vybere jiný kurz než ten manažerský. Obdobnou odpověď bylo možné zaznamenat i v kvalitativní části výzkumného šetření.

- Učím se praxí a zkušenostmi: *Pracuji na manažerské pozici více jak dvacet let a nejvíce zkušeností získávám vlastní praxí, učení se z chyb a z různých situací, které přináší práce; Vlastní zkušenosti; Učím se za pochodu.*

Praxe a zkušenosti jako nejčastější zdroj manažerských kompetencí byly i jednoznačným „vítězem“ v dotazníkovém šetření.

Ostatní:

Myslím, že kurz zaměřený na manažerské dovednosti (popř. studium) by mi určitě pomohl, ale prozatím jsem jej neabsolvovala; Jiný zdroj: hluboká sebereflexe, osobní rozvoj, práce na komunikačních dovednostech, pozici manažera jsem "zdělala" po své předchůdkyni, přestože jsem byla přijata pouze jako terénní sociální pracovník, nikoli jako vedoucí služeb; bylo to však nutné, v organizaci nebyl nikdo jiný, kdo by pozici mohl dělat - nyní po 7 letech vedu 3 služby, 2 střediska a cca 25 podřízených, chybí mi však psychoterapeutický výcvik, uvítala bych ho, abych pozici zvládla ustát i jako člověk, když mi řízení není moc vlastní - nyní podávám výpověď a odcházím jinam jako sociální pracovník, protože mě pozice již natolik vyčerpala, že potřebuji změnu. Pokud budete rozesílat výstupy ze své práce, ráda je uvítám na adrese:

Zde si respondentka postěžovala na těžkou úlohu manažera a rovněž popsala častý fenomén, kdy se manažer stane manažerem, aniž by o to stál. Zároveň se jí nedostávalo potřebné podpory v oblasti vzdělávání.

Nevystudovala jsem sociální práci, ale jiný humanitní obor. Dříve jsem vlastnila vlastní podnik - hlavně odtud mám praxi v řízení. Používám tzv. selský rozum - funguje to.

Zde respondentka uvedla zajímavý názor ve smyslu, že není třeba vystudovat sociální práci, aby mohla dobře řídit sociální služby. Učí se rovněž praxí, ale využívá rovněž zkušenosti z řízení z jiné, předpokládám že komerční oblasti.

V nabývání manažerských dovedností u mě sehrála velkou úlohu praxe v jiných oblastech (technické a ekonomické). Dále vrozené vůdčí a manažerské schopnosti, které rozvíjím formou kurzů a soustavného vzdělávání.

Zde si respondent odnáší zdroje manažerských kompetencí ze zcela jiné oblasti. Zároveň je ochotný se i nadále vzdělávat.

Rozhovory s podřízenými - o jejich potřebách a potřebách organizace.

Zde respondentka popsala zdroj nabývání manažerských kompetencí v souvislosti se zájmem o své podřízené. Popisuje tak podstatnou úlohu manažera, který by měl o své podřízené zájem mít.

Zdrojem a vzorem byla má dlouholetá vedoucí, od které jsem se leccos naučila.

Pokud měla tato respondentka možnost učit se od své vedoucí, měla k nabývání manažerských kompetencí poněkud jednodušší cestu. Mít vedle sebe někoho, kdo je vzorem je velkou výhodou.

Největším zdrojem získání manažerských kompetencí mi bylo Funkční studium ředitelů školských zařízení neformálního vzdělávání (UPOL 2005 - 2007), Studium andragogiky s profilací na personální řízení (UPOL 2009 - 2011) a aktivní práce v manažerských pozicích ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání (1994 - 2007); Studium řízení lidských zdrojů.

Jakoby mi manažeři chtěli sdělit, že pro ně praxe v roli sociálního pracovníka nebyla podstatná, a je třeba prostě dalšího vzdělávání a dlouholeté praxe.

Je manažer a manažer, jeho lidé jsou jeho vizitka. Myslím, že je důležité pozorování, naslouchání, zájem o lidskou stránku člověka, přehled, charisma, přirozená autorita, důslednost, kontrola apod. Přeji i Vám hodně úspěchů.

Tvrzení tohoto manažera z mého subjektivního pohledu představuje ideál. Z objektivního hlediska pak naplňuje všechny podstatné manažerské kompetence.

9. 6 Reflexe kvalitativního šetření

Ačkoliv jsem si rozhovory nahrávala a následně přepisovala, více objektivní data bych jistě získala, pokud bych měla kameru. Nemyslím si, že by respondenti byli neupřímní, ale občas by se v jejich odpovědích mohla zaznamenat jemná ironie, a u některých dokonce emoce, týkající se jejich profesních starostí. Mimo záznam jsem se pak dozvěděla další informace, které ale nijak neměnily význam toho, co respondenti řekli během nahrávání. Z etických důvodů bych se tím stejně nemohla zabývat. Při přepisování rozhovorů jsem pak občas zaznamenala protichůdná tvrzení, nebo byla najednou odpověď respondenta nesrozumitelná, ačkoliv jsem během rozhovoru tento dojem neměla.

Pokud bych dělala toto výzkumné šetření znova, výběr respondentů bych pozměnila v tom, smyslu, že bych rozhovor dělala buď pouze s řediteli organizací nebo jen se středním managementem či nižším managementem. Činnosti ředitele se přeci jen liší od činností vedoucích služeb. O to obtížněji bych ale hledala vhodné respondenty. Pravdou totiž je, že se mi respondenty odpovídající potřebnému výzkumnému vzorku vyhledávalo obtížněji, než jsem předpokládala. Odpovědi také mohlo ovlivňovat to, s jakou cílovou skupinou a v jakém typu služby respondenti působili. Nemyslím ale, že nějak zásadně.

Pro samotné vedení rozhovoru bylo určité přínosné dávat respondentům prostor k tomu, aby sdělovali, co mají na srdci, i když se to ne vždy netýkalo toho, co jsem potřebovala vědět. Určitě bylo správné dávat respondentům najevo, že mě zajímá to, co říkají, což tak i skutečně bylo. Pokud jsem v určitém okamžiku něčemu neporozuměla, tak jsem se nebála doptat. Toto se ale týká veškeré komunikace, a ne jen rozhovoru pro diplomovou práci. Stejně tak vnímám pozitivně nabídku podepsání informovaného souhlasu, vysvětlení průběhu a témat rozhovoru, včetně nabídky „neodpovědět“. Myslím si, že pro samotný průběh rozhovoru je důležitý začátek. V tomto případě zájem o respondenta jako o člověka a jeho profesní historii, která se nepochybně jeho osobnosti dotýká. Opět zde ale nemám na mysli to, že bych chtěla v respondentovi vzbudit milný dojem, že mě to zajímá, i když to není pravda. Pravdou bylo, že mě to skutečně zajímalo, stejně tak jako další odpovědi.

Pokud bych opět dělala stejné kvalitativní šetření, položila bych jinak otázku, která se týká uplatňování některých dovedností a zkušeností sociálního pracovníka v nové manažerské roli (otázky C1 a C2). Respondenti zde mohli předpokládat, že musí automaticky

něco z toho uplatňovat. V otázce C5, která se týkala tématu možných komplikujících faktorů z minulosti sociálního pracovníka, bych se nyní více doptávala a ujišťovala se, zdali jednotlivé „komplikace“ skutečně souvisejí s profesní minulostí než, že jde o samotnou osobnost manažera. Myslím si ale, že toto lze od sebe jen těžko oddělit. Téma možných komplikací je navíc citlivé. Připouštím možnost, že respondenti nesdělili vždy všechno.

9. 7 Reflexe kvantitativního šetření

Původní záměr kvantitativní části výzkumného šetření byla snaha o jeho propojení s kvalitativní částí a získání potencionální statistické opory pro kvalitativní část, která se rovněž týkala způsobů nabývání manažerských kompetencí. Tento záměr byl ale až příliš ambiciózní a podařilo se jej naplnit jen z velmi malé části.

Již samotný výběr respondentů v první fázi považuji za problematický. Jak jsem uvedla v kapitole 8. 2, vybrala jsem vždy 6 krajů z celé republiky a z nich vybírala jednotlivé služby. Podařilo se mi sice získat velmi obsáhlý počet respondentů, ale až pozdě jsem zjistila, že nemám dostatečné technické možnosti pro rozesílání takového množství dotazníků tak, aby se skutečně k respondentům dostali. Stejně tak považuji za chybu výběr šesti krajů a původní záměr oslovení všech poskytovatelů služeb v těchto krajích. Jednalo o zbytečnou práci, která ve výsledku neměla příliš smysl. Pozdě jsem si uvědomila, že toto není ta správná cesta. Nemyslím si, že by právě díky tomuto mohlo dojít ke zkreslení dat, jednalo se ale o takový výběr, který nebyl podepřen platnou metodou.

Kdybych podobné výzkumné šetření prováděla znova, počínala bych si jinak. Zvolila bych náhodný výběr, tak jak jej popisuje Zich (2004). Jde o takový výběr respondentů, kdy mají všichni respondenti stejnou šanci na to být vybráni. Disman (2007, s. 104) tuto metodu připodobňuje způsobu vybírání papírků z klobouku. *Tato metoda se dá ovšem nahradit jiným způsobem. Prostě použijeme „něco“, co produkuje náhodná čísla a vybíráme ty jednice, jejichž číslo se s těmi náhodnými shoduje.* Počet služeb uváděných v registru bych např. vydělila 15. ti a podle toho bych vybírala jednotlivé poskytovatele.

Jinak bych si počínala i s tvorbou dotazníku. Již bych do něj nezařazovala zdroje manažerských kompetencí, které jsem se dozvěděla během rozhovorů. Důvodem je to, že někteří interventi se k těmto zdrojům vůbec nemuseli dostat nebo je prostě nevyužívají. O čemž vypovídá i počet odpovědí, které ne vždy dosahovali počtu 98. Pravdou je, že se interventi nemuseli k jednotlivým zdrojům vyjadřovat, ale i tak mohlo dojít ke zkreslení. Příště bych volila i jinou metodu než likertovu škálu a nechala raději interventy seřadit jednotlivé zdroje od nejvýznamnějšího k nejméně významnému.

Přínos dotazníku vidím v tom, že jsem díky němu získala informace, které interventi uváděli v možnosti „jiného sdělení“. A také v tom, že dotazník potvrdil stejný výsledek jako u výzkumu Shanksové, Lundströma a Bergmarka (2014) – praxe a zkušenosti jsou nejčastějším zdrojem manažerských kompetencí. Pokud bych vynechala mnou přidané zdroje nabývání manažerských kompetencí, je dost pravděpodobné, že by byl výsledek mého výzkumného šetření obdobný jako u švédských autorů.

9. 8 Porovnání dat kvalitativního a kvantitativního výzkumného šetření

Ačkoliv výsledky dotazníkového šetření nelze považovat reliabilní a tudíž ani za validní, lze vidět jasnou shodu v oblasti nabývání kompetencí u takového zdroje manažerských kompetencí, který hovoří o praxi, jako o nejčastějším zdroji manažerských kompetencí. V kvalitativní části byla tato možnost rovněž zmiňovaná. Stejně tak se o tomto zdroji zmiňovali respondenti v dotazníkovém šetření v rámci „volného vyjádření“. Některé odpovědi, které respondenti uváděli v této části dotazníku, jsem se rozhodla propojit s kvalitativní částí. Jdou označeny jako „D“. Vzhledem k „nevaliditě“ dotazníku, považuji srovnání dat kvalitativního a kvantitativního výzkumného šetření za neporovnatelné a zbytečné.

IV. DISKUZE

V této části diplomové práce se zabývám samotným vyhodnocením získaných dat a porovnávám je s dostupnými zdroji. Jak jsem již uváděla v předchozích kapitolách, značná část kompetencí je vzájemně propojená. Stejně tak činnosti, které provádějí jak sociální pracovníci, tak manažeři. Je to převážně oblast komunikace, bez které de facto nejde pracovat ani jako sociální pracovník, ani jako manažer. Další věc, kterou bych zde ráda zmínila je i to, že všichni respondenti kromě jednoho vykonávali kromě své manažerské role ještě roli sociálního pracovníka. Zůstává mi tak nezodpovězená otázka, zdali i toto nemůže nějakým způsobem ovlivňovat jejich manažerskou funkci. Možná je to nedostatek času, na který si velká část respondentů ztěžovala, možná rozpor v tom jestli jsem sociální pracovník nebo manažer.

O tom, že profesní minulost má vliv na to jak manažeři vykonávají svou nynější funkci hovoří Shanks, Lundström, Bergmark (2014). Manažer si může přinášet své zvyky a znalosti z práce s klienty a tyto zvyklosti pak převádí do své pozice vedoucího. Profesní minulost sociálních pracovníků je pro ně více zásadní než všeobecné manažerské znalosti a dovednosti. Sociální práce jim zároveň dává vědomosti a hodnoty důležité pro jejich manažerskou roli (Shanks, Lundström, Wiklund, 2015). Autoři ale nehodnotí, které dovednosti to jsou.

V diskusi se nejdříve zaměřím na ty oblasti manažerských kompetencí, ze kterých dle zjištění manažeři těžili, a které byly i dle dostupných zdrojů společné sociálním pracovníkům a manažerům. Zároveň je porovnám se společnými činnostmi sociálního pracovníka a manažera. Tato oblast se týká zodpovězení výzkumné otázky č. 1: Jak dnešní manažery ovlivnila jejich minulost v roli sociálního pracovníka? Pomáhá jim to?

Všichni respondenti hovořili o komunikačních dovednostech (viz. Tabulka č. 3) jako o dovednosti, kterou si odnášejí ze sociální do nové pozice manažera. Stejně tak prostupuje komunikace téměř všechny oblasti činností sociálního pracovníka, a také manažera (Havrdová, 1999; Kutnohorská, Cichá, Goldmann, 2011; American Management Association, 2017...).

Oblast rozvíjení spolupráce a vytváření sítí (viz. Tabulka č. 6) je také společná jak manažerům, tak sociálním pracovníkům. Hovoří o ní Havrdová (1999), Baer, Ronald, in Johnson (1998) či Vesely, Mühlbacher, Pavlica (2013). Týká se např. činnosti sociálních pracovníků v oblasti zprostředkování dalších služeb, ale i např. v oblasti doprovodů, pomoci při vyřizování běžných záležitostí či kontaktování nových klientů. Sociální pracovník v těchto oblastech občas musí spolupracovat s jinými organizacemi, institucemi či skupinami

jednotlivců, a být s nimi v kontaktu. Tento kontakt pak udržovat pro budoucí spolupráci. Stejně tak manažer např. vyjednává s dalšími subjekty, ale už z vyšší pozice.

Další společnou kompetencí je oblast emoční a sociální inteligence (viz. Tabulka č. 1). Hovoří o ní Havrdová (1999) či American Management Association (2017). Dobrý sociální pracovník se bez této dovednosti jen těžko obejde. Stejně tak manažer by měl být dostatečně „sociálně zdatný“, aby dokázal vyjádřit pochopení svým pracovník, když čelí náročným úkolům. Co se týče činností sociálních pracovníků, které souvisejí s touto kompetencí, lze říci, že se vlastně jedná téměř o všechny činnosti, které sociální pracovníci uváděli. Pokud bude sociální pracovník řešit konflikt, či kontaktovat nového klienta, musí prostě umět porozumět situaci, která se aktuálně odehrává a reflektovat, jak se klient cítí. Tuto kompetenci si pak může přenášet do nové manažerské pozice a využívat ji např. při řešení problémů se zaměstnanci. Oblast poznávání sebe sama (Tabulka č. 8) propojují s kompetencí sebereflexe a sebepoznávání a s kompetencí osobního rozvoje. Sociální pracovník, stejně jako manažer, by zkrátka měl znát sám sebe (Havrdová, 1999, Levická, 2004). A v této souvislosti by měl na sobě i nadále pracovat (American Management Association, 2017 Baer, Ronald, in Johnson, 1986). Jde o nikdy nekončící proces. Dovednost poznat sebe je navíc podstatně propojena s charakterem (Mikuláščík, 2015). Troufám si tak říci, že někteří sociální pracovníci a následně manažeři této kompetenci možná nikdy nedosáhnou. Nemyslím si ale, že by to byl případ respondentů, se kterými jsem mluvila.

Následující oblast se týká kompetence „respektu k jinakosti“. Podle Etického kodexu sociálního pracovníka (Matoušek a kol., 2003, s. 369) *respektuje sociální pracovník jedinečnost každého člověka bez ohledu na jeho původ, etnickou příslušnost, rasu či barvu pleti, mateřský jazyk, věk zdravotní stav, sexuální orientaci, ekonomickou situaci, náboženské a politické přesvědčení a bez ohledu na to, jak se podílí na životě společnosti*. Tato etická oblast je společná jak manažerům, tak sociálním pracovníkům a týká se respektu k odlišnosti. Hovoří o ní Council on Social Work Education – CSWE (2017) či Vesely, Mühlbacher, Pavlica (2013). Respondenti kvalitativního šetření hovořili o této dovednosti v Tabulce č. 7.

Kompetence týkající se řešení krizových situací (viz. Tabulka č. 9) do jisté míry souvisí i s oblastí řešení konfliktu. Autoři American Management Association, 2017; Havrdová, tamtéž; Gallop, Hafford-Letchfield, 2012, Vesely, Mühlbacher, Pavlica, (2013). Respondenti k tomuto navíc shodně uváděli, že „krizová“ situace může mít zároveň pozitivní aspekt.

Manažeri i sociální pracovníci mají obdobné kompetence v oblasti motivování, posilování druhých, podpory a optimismu (viz. Tabulka č. 2, Tabulka č. 10). Sociální pracovníci podporují a motivují klienta (Havrdová, 1999; Baer, Ronald, in Johnson, 1986), manažeri zase své zaměstnance (Vesely, Mühlbacher, Pavlica; 2013 American Management Association, 2017; Prokopenko, Kubr, 1996). Motivace je rovněž společnou činností jak sociálních pracovníků, tak manažerů (viz. Kapitola 9. 1).

Téměř veškeré činnosti sociálního pracovníka se skládají z několika „fází“. Jedná se o orientaci v situaci klienta, plánování postupu a vyhodnocení (Havrdová, 1999; Zastrow in Matoušek a kol., 2003; Baer, Ronald, in Johnson, 1986). Stejně tak jsou činnosti manažerů „obdobné“ - analyzování, plánování, rozhodování a vyhodnocování (American Management Association, 2017; Vodáček, Vodáčková, 2006; Veber a kol., 2009). Podle toho, co uváděli respondenti jako jejich činnosti v roli sociálního pracovníka (viz. kapitola 9. 1), je jasné, že museli nějak problém analyzovat, naplánovat postup a pak jej hodnotit. Ačkoliv je pravdou, že o vyhodnocování respondenti nemluvili. Co se týče činností manažerů, tak např. v oblasti *zkoušení nových postupů*, či *řešení aktuálních problémů se zaměstnanci*, je třeba provést všechny tyto činnosti. Otázkou ovšem stále zůstává, zdali se manažeri z této oblasti inspiroují a těží z ní, a nebo tyto úkony provádí více méně nevědomě. Nikdo respondentů nehovořil o svých manažerských činnostech v přímé souvislosti s tím, že by např. *analyzoval*, *vyhodnocoval*, *rozhodoval*. Nicméně jeden z respondentů uvedl, že je to on, kdo má poslední slovo. Je to tedy právě on, který rozhoduje, stejně jako byl dříve ten, který se rozhodoval nad postupem, kam dál vést klienta.

Poslední oblastí, která sociálním pracovníkům pomáhá je znalost principů poskytování sociálních služeb a zkušenosti z přímé práce s klienty (viz. Tabulka č. 5). O tom, že předešlá praxe v sociálních službách může být výhodou, hovoří Gallop, Hafford-Letchfield (2012). Tvrdí, že manažer, který dříve vedl obchod s potravinami nebude stejně dobře zvládat svou manažerskou pozici ve službě zabývající se ochranou dětí. Toto tvrzení alespoň částečně zmírňují autoři Anheier (2005), který říká, že se zatím neobjevil žádný specifický přístup k řízení neziskových organizací a diskutuje se o tom, zdali je řízení neziskových organizací obměnou řízení v komerčním či veřejném sektoru, či zdali je nutná nová manažerská disciplína „neziskového řízení“. Tento názor doplňuje Matoušek a kol. (2003), když tvrdí, že úkoly manažera jsou velmi obdobné jako u manažerů komerční sféry. Respondenti sice tvrdili, že je dobré mít zkušenosti ze sociální práce, ale zároveň řekli, že to stejně nestačí (viz. Tabulka č. 15).

V této části se zabývám těmi oblastmi kompetencí manažerů, které se týkají jejich profesní minulosti (viz. výzkumná otázka č. 1), ale které jim nyní jejich manažerskou funkci komplikují.

První oblast komplikujících faktorů byla, že podřízení jsou přátelé či bývalí kolegové (tabulka č. 11). Tato oblast souvisí i s tím, jakým způsobem se manažeři dostali do své pozice, zdali přišli do vedoucí pozice z „vlastního“ týmu. Dále i s tím, zdali jsou ztotožnění s tím, že jsou manažery. Domnívám se, že tato problematika souvisí i s dodržováním hranic (viz. Tabulka č. 4), kterou též respondenti uváděli, ovšem v souvislosti s tím, co si do manažerské role přinášejí v pozitivním slova smyslu. Podle American Management Association (2017) je manažer schopný si ustát své stanovisko a v případě potřeby je tvrdý a přesvědčivý, přičemž projevuje úctu a ohled na ostatní. O tom, že by měl mít manažer se svými podřízenými přátelské vztahy, jsem v dostupných zdrojích nic podobného nezaznamenala. Hovoří se spíše o zájmu o potřeby druhého, která vede ke kvalitnější práci (American Management Association, 2017). Celá tato problematika spíše souvisí se samotnou osobností manažera (a nepochybně i osobnostmi podřízených), o níž ale tato práce není. Ale také souvisí s mezilidskými vztahy. Uvádím zde následující citaci, která problém vystihuje. *Přátelství mezi šéfem a podřízeným může fungovat. Ale pouze tehdy, jsou-li oba silné osobnosti, které dokážou být fér vůči sobě i ostatním lidem v týmu.* (<https://archiv.ihned.cz/c1-23530020-pratelstvi-v-praci-je-vzdy-risk>, citováno, 14. 6. 2017). Plamínek (2000) se k tématu rovněž vyjádřil. Obecně se dá říci, že manažeři často podceňují vzdělávání v oblasti mezilidských vztahů.

Další oblasti komplikujících faktorů si dovoluji propojit. Jedná se o následující témata: *Touha pomáhat se k manažerovi nehodí* (Tabulka č. 12), *Chtěl jsem být manažerem?* (Tabulka č.16) a *ztotožnění s tím, že jsem manažerem* (Tabulka č.18). K tomu, aby byl manažer dobrým manažerem, je třeba především chtít tuto funkci dělat. Vracím se zde opět k autorům, kteří k tématu uvedli následující. Matoušek a kol. (2003) v souvislosti s osobností manažera hovoří o potřebě vést, řídit a mít určitou touhu po moci a uplatňování vlivu. I Podle Prokopenka a Kubra (1996) by měl mít manažer snahu o uplatnění jeho vlivu. American Management Association (2017) tuto „potřebu“ rovněž zmiňuje, ale k ní přidává i ohled a úctu k druhým. Matoušek a kol. (2003) popisuje tento fenomén tak, že vedoucím pracovníkem se obvykle stává pracovník s největší odborností v oboru. Proto, aby se stal dobrým manažerem, pak musí získat v krátké době velké množství nových znalostí a dovedností. Poněkud ostřejší je tvrzení PhDr. Tošnera, který pak doslova v rozhovoru pro časopis Sociální práce tvrdí, že *v našem posttotalitním období spolu lidé neumějí*

komunikovat. Nadřízení neumějí být dobrými nadřízenými a naopak podřízení, neumějí být kolegiální k sobě. Panuje tady jako v celé společnosti nedůvěra, neochota sdělovat si zkušenosti, neschopnost přijímat kritiku (Bajer, 2007). Kladu si zde otázku. Neumějí komunikovat? Vždyť o komunikaci hovořili všichni respondenti jako o dovednosti, kterou disponují, a o které vždy mluvili jako o první kompetenci, kterou si ze sociální práce přinášejí. Možná to s tou komunikací nebude tak jisté...S oblastí *ztotožnění se s manažerskou* pozicí nepochybně souvisí ještě další oblast, a tou je opět sebepoznání. Ačkoliv z ní manažeři mohou těžit už v roli sociálního pracovníka, je třeba ji i nadále rozvíjet. A souvisí samozřejmě opět i s ochotou se dále vzdělávat. Také si nemyslím, že by se například snaha o uplatnění vlivu zásadně vylučovala s pozicí sociálního pracovníka. Opět se ale vracím ke kompetenci *sebepoznání*. Je zkrátka dobré vědět, proč chci být sociálním pracovníkem. Cesta k zodpovězení otázky *proč chci být manažerem?*, je pak o něco snadnější.

Další oblastí, která manažerům komplikuje jejich roli, je jejich problematický vztah ke kontrolování (viz. Tabulka č. 14) a rovněž nejistý vztah k řízení samotnému (viz. Tabulka č. 13). Stejně tak je to řízení sebe sama (viz. Tabulka č. 18). V této oblasti netvrdím, že jde jednoznačně o pozůstatek jejich profesní minulosti. Ale mám předpoklad, že ani oni samotní nebyli vždy „řízení“ a „kontrolování“ a nedostávali jasné úkoly a práci si organizovali spíše sami. Tento můj předpoklad vychází z mé dlouholeté zkušenosti na pozici sociálního pracovníka, který skutečně nikdy nebyl kontrolován (nebo o tom nevěděl), a vlastně ani řízen, a práci si organizoval vždy sám. Kompetence týkající se řízení souvisejí i s oblastí delegování, jako jasného vysvětlení zaměstnancům, co se od nich očekává, a také s oblastí vedení pracovníků k výkonu a kvalitě, kde se kontrola zkrátka vyžaduje. Stejně tak jde o stanovování priorit (American Management Association, 2017). Ke kontrole zmíním ještě jednu věc. Havrdová (1999) totiž ve svých kompetencích sociálních pracovníků kontrolu okrajově zmiňuje, a to v souvislosti s kompetencí *zasahování a poskytování služby*. Pojem kontroly zde má převážně preventivní charakter a bez pochyby závisí na typu služby. Z mé vlastní zkušenosti jsem v souvislosti s prací s klienty kontrolu prováděla. Jednalo se například o kontrolu, zdali si klient uklízí nebo zdali dobře hospodaří se svými financemi. Šlo samozřejmě o to, že jsem zároveň klienta chtěla motivovat ke správnému konání, ale kontrola byla tohoto procesu nedílnou součástí. Chci tímto říci, že i kontrola s prací sociálního pracovníka může souviset. Také bych ráda uvedla, že ani mě nebyla kontrola klienta v tomto ohledu příjemná.

V této části diskuse se ještě zaměřuji na samotné činnosti manažerů. Podle odpovědí, které manažeři uváděli v souvislosti s jejich manažerskými činnostmi, lze rovněž najít velké množství úkonů, které nemají s rolí sociálního pracovníka nic moc společného (viz. kapitola 7. 7. 1). Oblast financí je pro manažera novým tématem, protože jako sociální pracovník se o peníze starat nemusel. Dalšími činnostmi jsou pak řízení lidských zdrojů, či řešení problémů se zaměstnanci. Pravdou je, že jsem nezjišťovala, o jaké problémy se obvykle jedná, zda jde o něco závažného či se jedná o běžné provozní záležitosti.

Manažerské činnosti jako např. výběr nových zaměstnanců, zaškolování nových pracovníků, hodnocení pracovníků jsou pro manažera také novou oblastí činností. Stejně tak vedení porad či delegování. Tyto oblasti opět souvisí s kompetencemi manažerů, které se s kompetencemi sociálního pracovníka „nepotkávají“. V teoretické části jsem o nich mluvila v souvislosti s *delegováním a vyjasněním rolí pracovníků, oblastí řízení a plánování zdrojů či komunikací trochu jinak*.

Rozvoj sociální služby, konkrétně např. strategické plánování či stanovení vizí, tak jak o nich manažeři hovořili, jsou pro vedoucí pracovníky také novou věcí. Odpovídá tomu i porovnání manažerských kompetencí a kompetencí sociálního pracovníka (*oblast strategie*). Stejně tak jsou například hlídání kvality sociální služby, ovlivňování poskytování služby, či zkoušení nových postupů, jsou novými úkoly pro manažery, se kterými se v roli sociálního pracovníka mohli sice potkat, ale ne jako někdo, kdo tyto procesy vede. Spíše mohli být aktéry těchto dějů. Souvisejí s *oblastí vedení lidí k výkonu a kvalitě* či *oblastí vedení procesu změny*. Toto jsou totiž další kompetence, které s činností sociálního pracovníka nemají mnoho společného. Pokud se ale sociální pracovník dostane na manažerskou pozici, je například vedení procesu změny jednou z jeho činností. Stejně tak je zkušený sociální pracovník schopný „supervidovat“ studentské praxe (Havrdová, 1999).

Pokud manažer vystupuje jako zástupce organizace či vyjednává s dalšími subjekty, i zde je třeba rovněž nabýt novým kompetencím. V teoretické části jsem tuto kompetenci nazvala *komunikace trochu jinak*.

Poslední část diskuse se zabývá odpověďmi na výzkumnou otázku č. 2 – Jakým způsobem dosahují manažeři nových manažerských kompetencí. Gallop, L., Hafford-Letchfield, T. (2012) k tomuto tvrdí, že manažeři v sociálních službách často získají odpovědnost za řízení druhých bez výhod formálního manažerského vzdělání. Využívají pak běžné dovednosti pro „normální“ život se zkušenostmi, které předtím získali v práci.

Hlavním zdrojem manažerských kompetencí byla určitě samotná praxe (viz. tabulka č. 18). Tento způsob nabývání manažerských kompetencí je velmi častý. Potvrzují jej i Prokopenko, Kubr (1996) když tvrdí, že většina manažerů se učili být manažery především tvrdou prací a získáváním zkušeností. Mnoho manažerů zároveň začali tuto svou funkci zastávat bez přípravy, a tak si stojí za tím, že nejlepší „školou“ je praxe. Tuto metodu nabývání manažerských kompetencí popisuje i Plamínek (2000) když tvrdí, že manažer se často vypracuje k lepším schopnostem sám.

Dalším podstatným zdrojem byla supervize (viz. Tabulka č. 19). Metoda supervize jako prostředek k nabývání manažerských kompetencí je už vzhledem k samotné funkci supervize naprosto relevantní metodou. Vzdělávání je totiž jednou z funkcí supervize (Hawkins, Shohet, 2004), zároveň rozvíjí dovednosti, porozumění a schopnosti supervidovaných a nabízí prostor, v němž mohou supervidovaní reflektovat obsah a proces své práce. Nepochybně přispívá i k poznávání sebe sama.

K získání manažerských kompetencí mi dopomáhá koučink. Tak hovořili respondenti v Tabulce č. 21. Přiznám se, že tato metoda byla pro mne překvapením. Když o něm mluvila první respondentka, myslela jsem si, že půjde o „ojedinělý případ“, ale nebylo tomu tak. Plamínek (2000) hovoří o koučinku následujícím způsobem. Manažer získává „rady“ od zkušenějšího a poskytuje náměty k úvahám ve snaze naučit pracovníka přemýšlet. Veber a kol. (2009) ke koučinku doplňuje, že kouč může být manažerům k dispozici při řešení problémů či konfliktů. Jako velmi zajímavé zde vidím „propojení“ řízení sociálních služeb s businessem, tak jak o něm mluvila respondentka R4 (viz. Tabulka 21). Manažeři sociálních služeb se totiž často brání propojení těchto dvou oblastí. Hovořím jak z vlastní zkušenosti a rovněž jeden z respondentů (R5), se v obdobném smyslu vyjadřoval. Je ale evidentní, že tyto obavy mohou být zbytečné.

Dalším zdrojem nabývání manažerských kompetencí jsou různé kurzy (viz. Tabulka č. 21). Ačkoliv se někteří z manažerů účastnili různých kurzů manažerských dovedností, ne vždy musely být nutně přínosem. Jejich odpovědi byly občas neurčité. Můj dojem z odpovědí byl občas takový, že když jsem se ptala na přínos, tak manažeři odpověděli, že *přínos to mělo*“, ale nic konkrétnějšího jsem se nedozvěděla. Tuto mojí tezi „potvrzuje“ Prokopenko, Kubr (1996), kteří uvádějí, že pro manažerské vzdělávání je velmi výhodné volit takové metody, které budou co nejméně „výchovné“. V souvislosti s manažerským vzděláváním ale zase někteří z respondentů hovořili o tom, že je pro ně obtížné s k takovému vzdělávání vůbec dostat, ačkoliv by o něj stáli.

Psychoterapeutický výcvik může být rovněž relevantním zdrojem manažerských kompetencí (viz. Tabulka č. 22). Celkem dva z devíti respondentů absolvovali psychoterapeutický výcvik a oba jej vnímali jako podstatný přínos do manažerské role. Je nepochybně nápomocný i v nabývání kompetence *znát sám sebe*. Různých psychoterapeutických výcviků je spousta. Každá ze „škol“ nabízí trochu odlišný přístup, filosofii. Jedno by ale měly mít všechny společné. Absolvent výcviku by si měl být vědom vlastních postojů, motivací a reakcí a naučit se s nimi pracovat. K tomu je potřebný výcvik formou zážitků na sobě – sebezkušenost (Kratochvíl, 2006).

Podle některých respondentů je pomocnou rukou v nabývání manažerských kompetencí správní rada (viz. Tabulka č. 23). Správní radu neziskových organizací tvoří vždy dobrovolníci. Jednou z jejích funkcí je dohlížení nad fungováním těchto organizací a rovněž by se měla podílet na jejich rozvoji (Šedivý, Turnerová, 2003).

Někteří z respondentů uváděli, že být dobrý manažer je vlastně přirozená vlastnost, a že se tomu příliš naučit nedá (viz. tabulka č. 25). Od tohoto tvrzení se ale již opouští. Plamínek (2000) k tomuto uvádí, že potřebu vzdělávání dnes uznává prakticky každý. Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) dodávají, že neexistuje shoda v tom, jaké schopnosti by měl manažer mít, aby ji vykonával dobře. Ani neexistuje jasná specifikace, kdo se může stát manažerem, a jaké vzdělání by měl mít.

Další oblasti nabývání manažerských kompetencí propojují. Jedná se o nabývání manažerských kompetencí s pomocí vedení organizace (viz. Tabulka č.26), spoluprací a konzultacemi s kolegy (viz. Tabulka č. 24) a setkávání s kolegy z jiných organizací (viz. Tabulka č. 27). Prokopenko, Kubr (1996) k tomuto uvádějí, že manažeři jsou ovlivňováni lidmi z jejich okolí. V pracovním prostředí jsou to obvykle nadřízení, profesionální poradci - interní nebo externí, studijní rádci, kolegové nebo podřízení. Tento vliv se může projevat jak kladně, tak i záporně. Důležitý vliv nadřízeného ale zůstává. Mnohem účinnější je ale neformální přístup ostatních spolupracovníků či kolegů. Prokopenko, Kubr (1996) dále uvádějí, že i když měli někteří manažeři formálně ustanoveného „kouče“, přesto se toho hodně naučili v pracovních diskusích s kolegy a nadřízenými.

10. Doporučení

Mé doporučení se týká oblasti vzdělávání a výběru sociálních pracovníků do pozice manažera. V první řadě by to měl být takový pracovník, který chce skutečně být vedoucím. Pokud je rozhodnuto, že pracovník chce být manažerem, měl by se začít soustavně v této oblasti vzdělávat, ale také by se mu mělo dostávat dostatečné podpory. Ať už uvnitř

organizace či mimo ní. Organizace by mohly začít se vzděláváním manažerů už tehdy, pokud o nějakém pracovníkovi dopředu vědí, že nastoupí na vedoucí místo a pracovník má o toto místo zájem. Budoucí manažer by tak mohl být alespoň částečně předem připravený.

V. ZÁVĚR

Podle porovnání manažerských kompetencí a kompetencí sociálního pracovníka mají manažeři jistě z čeho těžit. Pokud sociální pracovník nabyt během své praxe v sociálních službách „všechny“ kompetence sociálního pracovníka, má velmi dobrou průpravu do nové manažerské role. Kvalitativní výzkumné šetření rovněž ukázalo, že manažeři svých nabitých kompetencí využívají. Ne všichni ale stejným způsobem, a každý nějak jinak. To zásadní, co si ze své minulosti sociálního pracovníka do vedoucí pozice odnášejí, jsou především komunikační dovednosti či emoční a sociální inteligence. Sociální pracovníci se rovněž naučili poznávat sami sebe, ale troufám si říci, že tuto kompetenci je třeba neustále rozvíjet. Ze své původní profese si rovněž přinášejí dovednost rozvíjení spolupráce a vytváření sítí a toleranci. Další oblastí, která má pozitivní vliv na výkon manažerské profese je kompetence pracovníků posilovat, podporovat a motivovat ostatní. Někteří z pracovníků měli rovněž zkušenosti z řešení krizových situací a s řešením konfliktu. Stejně tak měli zkušenosti s vedením případové práce, kde museli prokázat dovednost analyzování situace a rozhodnout se o dalším postupu. V neposlední řadě si manažeři rovněž odnášejí zkušenosti a znalosti z oblasti poskytování sociálních služeb. Právě u této poslední oblasti ale manažeři uváděli, že „být dobrým sociálním pracovníkem“ nestačí, a je třeba umět i jiné věci a ty nadále rozvíjet.

Učit se dá kontrole i řízení samotnému. Stejně tak se dá rozvíjet delegování, vedení procesu změny, řízení zdrojů, strategické plánování...Komplikovanější je ale vztah k samotné manažerské roli a k tomu, co tato pozice obnáší. Pokud jsem nechtěl být manažerem a ani se tak necítím, může to být problém. Pokud jsou mí podřízení kamarádi, neznamená to, že bych na ně měla brát kvůli tomuto ohledy. Jak řekl jeden z respondentů, *samotná touha pomáhat nestačí*, a jedna z respondentek rovněž uvedla, že *být manažerem ji brání samotné sociální citění*. Pozitivní na tomto je, že si to respondentka uvědomuje. Právě oblast sebepoznávání a práce na sobě, je v roli manažera velmi podstatná. Z rozhovorů si totiž odnáším jeden poznatek. Ti manažeři, kteří se dostali do své pozice přes výběrové řízení, a nevím jestli je to náhoda, ale jsou to i ti manažeři, kteří se aktivně vzdělávají, dokázali přesně pojmenovat, co se jim nevede a dokázali i říci proč. Stejně tak dokázali říct, co se jim daří.

Sociální práce je velmi pestré a variabilní prostředí. Ačkoliv by i pracovníci měli s klientem pracovat na nějakém konkrétním cíli a vytvořit plán, jak jej dosáhnout, je velmi časté, že se tyto cíle mění z různých důvodů. Paralelu k plánování a stanovení cílů lze mezi kompetencemi sociálních pracovníků a kompetencemi manažerů najít. Ovšem u manažerů by

se stanovený cíl měnit neměl.

Oblast nabývání manažerských kompetencí byla dalším tématem diplomové práce. Vlastně by bylo možné o této problematice hovořit jako o jedné z kompetencí, které se týká odborného růstu. Manažeři se učili být manažery nejčastěji praxí. Obvykle nebyl ale zdrojem manažerských kompetencí jen jeden způsob, ale kombinace několika z nich. Jak jsem již zmínila, pro manažera je podstatná znalost sebe sama. Tu „zaručil“ některým manažerům psychoterapeutický výcvik. Tím ale nechci tvrdit, že ostatní vedoucí pracovníci sami sebe neznali. Jsou ale i jiné zdroje manažerských kompetencí. Ani jeden ze zdrojů nebyl zásadním překvapením. Tedy kromě koučinku, který jsem již zmiňovala. Troufám si říci, že je další vzdělávání podceňováno. Ať už ze strany respondentů nebo jejich nadřízených. Manažerům činilo problémy si ustát svojí pozici v kolektivu známých a kamarádů. Právě problematika interpersonálních vztahů je často opomíjená v oblasti manažerského vzdělávání.

Pokud chci opovědět podle získaných dat na výzkumnou otázku - *Zjistit, jak dnešní manažery v sociálních službách ovlivnila jejich minulost v roli sociálního pracovníka a zdali jim tato zkušenost v něčem pomáhá, či jim naopak výkon jejich manažerské role nějakým způsobem komplikuje?*, je má odpověď následující. Minulost sociálního pracovníka může být pro roli manažera výhodou. Může z ní těžit a dál využívat to, čemu se jako sociální pracovník naučil. Není to ale zdaleka všechno. Napadá mne, že čím kompetentnějším sociálním pracovníkem manažer dříve byl, tím snadnější by pro něj mohl být vstup do manažerské pozice. Čím více bude manažer přistupovat k práci na sobě aktivněji, tím dříve bude dosahovat nových manažerských kompetencí. To, co výkon manažerské profese pak komplikuje je samotné ztotožnění s tím, že jsem vedoucí a přání jím být. Sociální pracovník svým klientům nepřikazuje, ani by takto pracovat neměl. Manažer by ale měl „řídít“, což občas se zadáváním úkolů a jejich následné kontrole souvisí.

Obě výzkumné otázky byly v této diplomové práci zodpovězeny. A to i přesto, že se nezdařilo kvantitativní výzkumného šetření. Téma diplomové práce pro mě bylo velmi zajímavé, možná až moc. I proto jsem měla občas problém třídit skutečně relevantní informace k tématu a držet se toho, co je pro mne skutečně podstatné.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ:

- Anheier, H. K. 2005. *Nonprofit Organizations, Theory, management, policy*. London and New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Baer, B. L., and Donald, F. 1978. *Educating the Baccalaureate Social Worker. Report of the Undergraduate Social Work Curriculum Development Project*.
- Bajer, P. 2007. Hestia vzdělává v oblasti komunikace, supervize, řízení lidských zdrojů či vedení týmů. *Sociální práce/Sociálna práca* (4/2007, s.7).
- Beneš, M. 2007. *Andragogika*. Praha: Grada.
- Blažek, L. 2011. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Boam, R., Sparrow, P. 1992. *Designing and achieving competency. A competency based approach to developing people and organizations*. London: McGraw-Hill.
- Crainer, S. 2000. *Moderní management, Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press.
- Dědina, J. Cejthamr, V. 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Disman, M. 2007. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Nakladatelství Karolinum.
- Drucker, P. F. 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press.
- Elichová, M., Pajmová, M. 2014. Role osobnosti a edukace pro kompetence sociálních pracovníků. *Sociální práce/Sociálna práca* (4/2014. s. 104).
- Gallop, L., Hafford-Letchfield, T. 2012. *How to become a better manager in social work and social care*. London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.
- Hanuš, P. 2007. Kdo je sociální pracovník a proč by měl být vzdělaný. *Sociální práce/Sociálna práca* (1/2007, s. 5).
- Havrdová, Z. 1999. *Kompetence v sociální práci*. Praha: Osmium.
- Hafford-Letchfield, T. 2010. *Management and organizations in social work*. Exeter: Learning Matters Ltd.
- Hawkins, P., Shohet, R. 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, s.r.o.
- Hayes, N. 1998. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, s.r.o.
- Hendl, J. 2005. *Kvalitativní výzkum, základní metody a aplikace*. Praha: Portál, s.r.o.

- Horváthová, P., Bláha, J., Čopíková, A. 2016. *Řízení lidských zdrojů, Nové trendy*. Praha: Management Press.
- Jay, R., Templar, R. 2006. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Johnson, C.L. 1986. *Social Work Practice: A Generalist Approach*. Newton: Allyn and Bacon.
- Kasper, H., Mühlbacher, J., von Rosenstiel, L. 2005. Manager-Kompetenzen im Wandel. *Zeitschrift Führung + Organisation* (zfo). 74 (5), 260–264.
- Kearney, P. 2004. First line managers, the mediators of standards and the duality of practice, in Statham, D (ed) *Managing frontline practice in social care*. Research highlights in Social Work 40. London: Jessica Kingsley.
- Kociánová, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kratochvíl, S. 1996. *Základy psychoterapie*. Praha: Portál, s.r.o.
- Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004. *Manažerské kompetence, způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kutnohorská, J., Cichá, M. a Goldmann, R., 2011. *Etika pro zdravotně sociální pracovníky*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Levická, J. 2004. *Základy sociálnej práce*. Trnava : Spoločnosť pre podporu vedy a vzdelávanie pri na FZaSP TU.
- Levická, J. a kol. 2009. *Socialna práca II*. Trnava: Oliva.
- Luthans, F. 1988. *Succesfull vs. Effective Real Managers*. The Academy of Management Executive, vol 11, No. 2.
- Margaretta, J. 2004. *Co je to management, jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. Praha: Management Press.
- Matoušek, O. a kol. 2001. *Základy sociální práce*. Praha : portál, s. r.o.
- Matoušek, O. a kol. 2003. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, s.r.o.
- Matoušek, O. a kol. 2013. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, s.r.o.
- Mikuláščík, M. 2015. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Mintzberg, H. 1989. *The structure of organizations*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mlčák, Z. 2005. *Profesní kompetence sociálních pracovníků a jejich hodnocení klienty*. Filozofická fakulta ostravské univerzity

Netting, F.E., Kettner, P. M., McCurtry, S. L. 2004. *Social work macro practice*. United States of America: Pearson Education, Inc.

Plamínek, J. a kol. 1996. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos.

Plamínek, J. 2000. *Synergický management*. Praha: Argo.

Prokopenko, J, Kubr, M. a kol. 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o.

Řezáč, J. 2009. *Moderní management, Manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press.

Shanks, E., Lundström, T., Bergmark, A. 2014. Embedded in Practice ? Swedish Social Work Managers on Source of Managerial Knowledge. *Human, Service Organization: Management, Leadership and Governance*, 38/2014, s. 435 – 447.

Shanks, E. Lundström, T. Wiklund, S. 2015. Middle managers in Social Work: Professional Identity and Management in a Marketised Welfare State. *British Journal of Social Work (45)*: s. 1871 - 1887.

Strauss, A., Corbinová, J. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu – Postupy a techniky zakotvené teorie*. Boskovice: Nakladatelství Albert ve spolupráci se sdružením Podané ruce.

Šedivý, M., Turnerová, J. 2003. *Role správní rady v řízení neziskové organizace (se zaměřením na obecně prospěšní společnosti)*. Praha: Informační centrum pro neziskové organizace, o. p. s.

Šuleř, O. 2008. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Brno: Computer Press

Švaříček, R., Šed'ová, K. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, s.r.o.

Tillet G., French, B. 2006. *Resolving Conflict*. Oxford: Oxford University Press.

Úlehla, I. 2007. *Umění pomáhat*. Praha: Sociologické nakladatelství.

Veber, J. a kol. 2009. *Management Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.

Vodáček, L., Vodáčková, O. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.

Vesely, M., Mühlbacher, J., Pavlica, K. 2013. Manažerské kompetence v České republice – stávající situace a očekávaný vývoj očima českých manažerů. *Psychologie pro praxi*. 3-4/2013, XLVII. s. 49-62.

Woodruffe, Ch. in Boam, R., Sparrow, P. 1992. What is competency ? *Designing and achieving competency. A competency based approach to developing people and organizations*. London: McGraw-Hill.

Zastrow, Ch. 1995. *The practice of social work*. Brooks/Cole Publishing Co., Pacific Grove, CA.

Zich, K. 2004. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s. v edici EUPRESS.

Elektronické zdroje:

Amacombooks.[online] [cit. 31. května 2017]. Dostupné na <<http://www.amacombooks.org/downloads/amaguidemgmtdevelop/Appendix-AMA-Competency-Model.pdf>, citováno 31. 5. 2017> .

Council on Social Work Education. [online] [cit. 12. dubna 2017]. Dostupné na <<https://www.cswe.org/getattachment/Accreditation/Standards-and-Policies/2015-EPAS/2015EPASandGlossary.pdf.aspx>> .

Hospodářské noviny. [online] [cit. 14. června 2017]. Dostupné na <<https://archiv.ihned.cz/c1-23530020-pratelstvi-v-praci-je-vzdy-risk>> .

Skillsforcare. [online] [-] Dostupné na <<http://www.skillsforcare.org.uk/Home.aspx>> .

Zákony pro lidi. [online] [cit. 3. dubna 2017]. Dostupné na <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#cast8>> .

Vrzáček, P. 2014. *Profesionalizace NNO a lidské zdroje, návrhy opatření*. [online] [cit. 3. března 2017] Dostupné na <https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vrzacek_lidske_zdroje_pro_web.pdf> .

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 - Obrázek č 1: Hierarchický model struktury kompetence

SEZNAM TABULEK

- Tabulka č. 1 - Oblast sociální a emoční inteligence
- Tabulka č. 2 - Oblast vnášení naděje, motivace a posilování druhých
- Tabulka č. 3 - Oblast komunikace
- Tabulka č. 4 - Dodržování hranic s klienty stejně jako se zaměstnanci
- Tabulka č. 5 - Znalosti principů poskytování sociálních služeb a zkušenosti z přímé práce s klienty
- Tabulka č. 6 - Vytváření sítí, rozvíjení spolupráce
- Tabulka č. 7 - Důležité je nemít předsudky
- Tabulka č. 8 - Poznávání sebe sama
- Tabulka č. 9 - Ustát krizovou situaci, řešit nepříjemné situace
- Tabulka č. 10 - Podpora
- Tabulka č. 11 - Podřízení jsou bývalý kolegové či kamarádi
- Tabulka č. 12 - Touha pomáhat se k manažerovi nehodí
- Tabulka č. 13 - Sociální služby nejsou oblastí, kde se „nařizuje“ a „řídí“
- Tabulka č. 14 - V sociálních službách je slovo kontrola „strašákem“
- Tabulka č. 15 - Přehled o sociálních službách a zkušenosti ze sociální práce nestačí
- Tabulka č. 16 - Ztotožnění s tím, že jsem manažer
- Tabulka č. 17 - Chtěl jsem být manažerem?
- Tabulka č. 18 – řídit sám sebe a řídit ostatní
- Tabulka č. 19 - Manažerským kompetencím se učím praxí a zkušenostmi
- Tabulka č. 20 - Manažerským dovednostem se učím díky supervizi
- Tabulka č. 21 - K získání manažerských kompetencí mi dopomáhá koučink
- Tabulka č. 22 - K manažerským kompetencím se dostávám díky různým kurzům
- Tabulka č. 23 - K získání manažerských kompetencí mi byl užitečný psychologický výcvik
- Tabulka č. 24 - K nabývání manažerských kompetencí mi pomáhá správní rada
- Tabulka č. 25 - K manažerským kompetencím přicházím díky spolupráci a konzultacím s kolegy
- Tabulka č. 26 - K nabývání manažerských kompetencí mi pomáhá má osobnost
- Tabulka č. 27 - K manažerským kompetencím se dostávám s pomocí vedení organizace
- Tabulka č. 28 - K manažerským kompetencím mi pomáhají setkávání s kolegy z jiných organizací
- Tabulka č. 29 - Přehled dotazovaných respondentů
- Tabulka č. 30 - Přehled zdrojů manažerských kompetencí
- Tabulka č. 30 - Otázky pro rozhovor

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Otázky pro rozhovor

Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 3: Informovaný souhlas

Příloha č. 4: Ukázka kategorií pro kvalitativní výzkumné šetření

Příloha č. 5: Projekt diplomové práce

Příloha č.1: Otázky pro rozhovor

1, jak dnešní manažery v sociálních službách ovlivnila jejich minulost v roli sociálního pracovníka a zdali jim tato zkušenost v něčem pomáhá, či jim naopak výkon jejich manažerské role nějakým způsobem komplikuje?

2, jakým způsobem dosahují tyto manažeři nových manažerských kompetencí?

Otázky pro hloubkový polostrukturovaný rozhovor byly rozděleny do pěti oblastí: A, B, C, D, E. Každá z těchto oblastí pak v sobě obsahovala další dílčí otázky. První sloupec struktury dotazníků byl vymezený pro samotná témata pro rozhovor, druhý sloužil k objasnění oblasti (vyplněné kurzívou), a to především pro mne abych se držela témat, o kterých je třeba mluvit. Poslední sloupec pak obsahoval samotné otázky k tématu.

Část A slouží převážně k uvítání, objasnění průběhu rozhovoru, předložení informovaného souhlasu. Zabývá se otázkou vlastní motivace k sociální práci a přínosu studia. Důvodem těchto otázek je především bližší seznámení s respondentem, navození „přátelské“ atmosféry, ale také bližší porozumění jeho profesní minulosti.

Část B se podrobněji zabývá tím, jak vypadala skutečná praxe na pozici na pozici sociálního pracovníka a v čem spočívá jeho nynější manažerská pozice. Otázky jsou koncipované tak, aby respondent popsal svou činnost na pozici či pozicích sociálního pracovníka (otázka B1, B2), a aby dokázal popsat důležité dovednosti (otázka B3), které ve svoji činnosti využíval. Otázka týkající se zkušeností ze sociální práce (otázka B4) navazuje na předešlou otázku a slouží k případnému rozšíření a doplnění předešlé otázky. V těchto otázkách (otázky B 1, 2, 3, 4) mi šlo především o to, aby respondent dokázal co nejvíce pojmenovat oblasti, kterým se jako sociální pracovník naučil, a které by mohl případně dál jako manažer využít. Otázky B5 a B6 zjišťují, jakým způsobem se respondent stal vedoucím pracovníkem a zdali o to vlastně stál. Právě vstup a motivace jít do manažerské pozice je rovněž součástí profesní minulosti. Je pochopitelné, že otázka „chtěl jsem být manažerem?“ je spíše osobního charakteru a neočekávala jsem, že se vždy skutečně dozvím jasnou odpověď. Otázka B6 se týká upřesnění toho, jak dlouho je intervencí manažerem, což může vypovídat i o jeho manažerských dovednostech a zkušenostech. Otázka B7 pak zjišťuje, v čem konkrétně spočívá respondentova manažerská činnost, na kterou pak navazuje otázka B8, která zjišťuje, jak dobře je jeho pozice v organizaci ukotvená. Otázka B9 slouží k doplnění manažerských činností, kterými se intervencí zabývá a případně k doplnění dalších

činností, které nemusejí s pozicí manažera souviset. Poslední otázkou této části (B10) je doplňující otázka, která se týká počtu zaměstnanců, které má manažer na starosti.

Část C se již zabývá samotným vlivem profesní minulosti manažera na výkon jeho profese. Otázka C1 zjišťuje, jaké z dovedností ze sociální práce nyní manažer uplatňuje na vedoucí pozici, další otázka C2 dává prostor k rozšíření předešlé otázky (C1) a ptá se na podstatné zkušenosti, které si manažer přináší do své nynější profese. Pod otázkou C3 jsem se snažila zjistit, co intervenanta na manažerské pozici možná překvapilo případně, s čím měl potíže, co neuměl. Otázka C4 se pak týká rozdílu mezi manažerskou funkcí a funkcí sociálního pracovníka. Zde jsem chtěla zjistit, jak a v čem samotní intervenanti tento rozdíl vnímají, případně zdali i toto nemůže nějakým způsobem ovlivnit jejich vedoucí pozici. Otázka C5 se opět částečně vrací do minulosti a zjišťuje, zdali to, čemu se jako sociální pracovníci naučili a co vykonávali, mohlo naopak nějakým způsobem zkomplikovat jejich manažerskou roli. Ačkoliv se otázka týká profesní minulosti, většina respondentů ještě pracuje přímo v péči s klienty jako sociální pracovníci.

Část D se zabývá tím, jakým způsobem dosahují manažeři svých manažerských kompetencí. Otázka D1 se konkrétně ptá na to, jakým způsobem se intervenant učí být manažerem, na ní navazuje otázka D2, která se opět částečně vrací v rozhoru zpět (podobná otázce C3) a zjišťuje, jaké znalosti a dovednosti manažerům zpočátku chyběly a chybí. Poslední otázka D3 pak zjišťuje, jak se manažeři stavějí k tomu, pokud se jim některým dovednostem nedostává.

Poslední část otázek E pak slouží k případným doplněním, k poděkování a rozloučení.

Tabulka č. 31 Otázky pro rozhovor

Témata k rozhovoru	Objasnění oblasti	Konkrétní otázky
A, Uvítání, objasnění průběhu, anonymita	<i>Předložení informovaného souhlasu</i>	1, Co Vás vedlo k práci sociálního pracovníka? 2, Můžete popsat jakou školu jste studoval/a? 3, V čem Vám bylo toto studium užitečné?

<p>B, Jak vypadalo jejich působení na pozici sociálního pracovníka a jak vypadá jejich manažerská pozice?</p>	<p>- <i>Popis konkrétních činností sociálního pracovníka</i> - <i>popis dovedností, které byly v roli sociálního pracovníka využívány (komunikace, plánování postupu, podpora k soběstačnosti, zasahovat a poskytovat služby, přispívat k práci organizace)</i></p>	<p>1, Jak dlouho jste pracoval/a jako sociální pracovník? 2, Můžete popsat, co všechno jste jako sociální pracovník dělal/a? 3, Dokážete „vypíchnout“ důležité dovednosti, které jste jako sociální pracovník využíval/a? 4, Jaké zkušenosti ze sociální práce považujete za ty nejpodstatnější?</p>
	<p>- <i>Co dělám nyní jako manažer (plánování, organizování, vedení lidí a jejich kontrola, určování cílů, hodnocení zaměstnanců, motivace..)</i></p>	<p>5, Jak jste se stal/a manažerem? Byla to vaše volba, vaše přání? 6, Jak dlouho jako manažer pracujete? 7, V čem převážně spočívá vaše vedoucí pozice? Co konkrétně tato pozice obnáší? 8, Máte jasně vymezené povinnosti, které vyplývají z Vaší pozice? 9, Jak vypadá váš pracovní den – týden ? 10, Kolik máte pod sebou zaměstnanců?</p>
<p>C, V čem jim tato zkušenost na pozici sociálního pracovníka ve výkonu jejich manažerské profese pomáhá a v čem jim tato zkušenost naopak výkon jejich profese komplikuje?</p>	<p><i>Manažerské kompetence x kompetence sociálního pracovníka</i> <i>„střet“ mezi profesí manažera a sociálního pracovníka</i></p>	<p>1, Uplatňujete některé z dovedností sociálního pracovníka na Vaší nynější pozici? Jaké to jsou? 2, Uplatňujete některé ze zkušeností sociálního pracovníka na Vaší nynější pozici? Jaké to jsou? 3, Co by jste uvítal/a umět předtím než jste k funkci manažera nastoupil/a? 4, Jaký zásadní rozdíl vidíte mezi vaší předchozí profesí sociálního pracovníka a nynější profesí manažera? 5, Je možné, že Vám vaše profesní minulost v roli sociálního pracovníka nějakým způsobem komplikuje vaši nynější vedoucí pozici? V čem?</p>

D, Jakým způsobem dosahují nových manažerských kompetencí	<i>Způsob nabývání nových manažerských kompetencí Samotná praxe manažera To, co jsem se naučil/a během studia kurz manažerských dovedností Zkušenosti kolegů...</i>	1, Jakým způsobem jste se učil/a být manažerem? 2, Chyběly Vám některé manažerské znalosti a dovednosti? Jaké to byly? 3, Co jste s tím dělal/a?
E, Uzavření, poděkování	<i>Připomínky k tématu, Sdělení něčeho, co nezaznělo a je pro respondenta důležité Poděkování</i>	1, Napadá Vás ještě k něco k tématu? Něco, co nezaznělo a je pro Vás jako manažera v sociálních službách důležité?

Příloha č. 2: Dotazník

Jak přicházím ke svým manažerským kompetencím?

Dotazník slouží ke zpracování diplomové práce na katedře Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích při FHS UK. Práce se zabývá problematikou profesní minulosti manažerů v sociálních službách a získáváním manažerských kompetencí v sociálních službách. Vyplnění dotazníku Vám zabere 5 - 10 minut. Pokud jako manažer nepůsobíte více než 1 rok, nepracoval/a jste dříve jako sociální pracovník minimálně 2 roky a nevedete více než 2 zaměstnance, nemusíte se dotazníkem zabývat. Budu ale ráda za jeho přeposlání kolegům, která tato kritéria splňují. Pokud tato kritéria splňujete, požádám Vás o jejich vyplnění v dotazníku. Odpovědi prosím zasílejte do..... Vřele Vám děkuji za spolupráci a přeji mnoho nejen pracovních úspěchů.

1. Délka praxe na manažerské pozici. Zde označte, jak dlouho působíte na manažerské pozici



- 1 až 2 roky
- 2 roky a více

2. Označte, jak dlouhá je Vaše předchozí praxe na pozici sociálního pracovníka.



- má předchozí praxe na pozici sociálního pracovníka je kratší než dva roky
- má předchozí praxe na pozici sociálního pracovníka je delší než dva roky

3. Kolik zaměstnanců vedete?



- vedu 2 až 5 zaměstnanců
- vedu více než 5 zaměstnanců

Jaké jsou nejvýznamnější zdroje Vašich manažerských kompetencí?

Zamyslete se nad pojmy jakou jsou plánování, organizování, vedení lidí a jejich kontrola, určování cílů, hodnocení zaměstnanců, výběr zaměstnanců, jejich motivování, komunikace s nimi apod. U každé z možností, která popisuje způsob získávání manažerských dovedností, označte Vaše stanovisko. V případě, že se k některé z možností nechcete vyjadřovat, vynechte ji.



	naprosto souhlasí	spíše souhlasí	spíše nesouhlasí	naprosto nesouhlasí
K získání manažerských kompetencí mi pomohla má předešlá pozice sociálního pracovníka				
Přínosné jsou mi dovednosti a informace, které získám od kolegů manažerů a nadřízených				
Manažerským dovednostem se učím v průběhu výkonu vlastní praxe na pozici manažera				
Potřebné znalosti získávám skrze studium literatury o managementu				
Nejužitečnější mi bylo studium VOŠ či bakalářské studium v oboru sociální práce a příbuzných oborech				
Přínosné mi byly kurzy manažerských dovedností				
Nejvíce jsem se toho naučil/a skrze studium oboru zaměřeného na řízení v oblasti sociálních služeb				
Pro získání manažerských dovedností mi byl užitečný psychoterapeutický výcvik				
K získání manažerských dovedností mi pomáhá týmová supervize				
Oporou v nabývání manažerských kompetencí je mi správní rada				
O tom, jak vykonávat manažerskou pozici, se dozvídám na poradách vedení				
K získání manažerských dovedností využívám individuální supervizi,				

vlastní psychoterapii, či služeb kouče				
V nabývání manažerských dovedností jsou mi užitečná setkávání kolegů na obdobné pozici z jiných organizací				
Jiný zdroj				

5. Pokud jste v předešlé otázce nenašli pro Vás odpovídající zdroj vašich manažerských kompetencí, uveďte jej prosím zde. To samé platí, pokud máte na srdci jiné sdělení.



Děkuji za vyplnění !

Příloha č. 3: Informovaný souhlas

Informovaný souhlas s využitím informací získaných z výzkumného rozhovoru

Účel: Diplomová práce na FHS UK, Katedra Řízení a supervize sociálních a zdravotnických organizací.

Téma diplomové práce: *Vliv profesní minulosti managerů v sociálních službách na výkon jejich povolání .*

Smyslem výzkumných rozhovorů je získat podrobné informace o zkoumaném tématu. Rozhovor je zaznamenán a na základě audio záznamu z něj budou pořízeny podrobné zápisky. Charakter poznatků, které mne zajímají, nevyžadují, aby bylo v rámci zpracování dat pracováno se jménem respondenta a jménem organizace, kde pracuje. Jméno respondenta tedy nikde nebude uvedeno, a pokud se v diplomové práci objeví citace z rozhovoru, bude uvedena vždy anonymně. Jméno respondenta tedy nikde nebude uvedeno, pokud si sám nebude přát opak.

Autorka diplomové práce: Bc. Eva Brožová, email: evabrozova16@gmail.com

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Mgr. Lada Furmaníková, Ph.D.

Já, _____, jsem dne _____ poskytl/a rozhovor Bc. Evě Brožové (nar. 16. 1. 1984), pro účely diplomové práce.

Pro interní potřeby smí být tento rozhovor zpracováván

- jen v anonymizované podobě bez spojení s mým jménem, informace jako město pobytu, název nebo typ zaměstnavatele, přesná pozice na pracovišti mohou být uvedeny
- jen v anonymizované podobě bez spojení s mým jménem a dále bez uvedení informací o městě pobytu, názvu nebo typu zaměstnavatele, přesné pozice na pracovišti
- v neanonymizované podobě, spolu s mým jménem a dalšími upřesňujícími informacemi

V případě, že se úryvky z tohoto rozhovoru nebo jejich parafráze stanou součástí jiných prací založených na práci uvedených výše uvedených jmen,

- přeji si, aby takové úryvky byly uváděny anonymně, bez uvedení mého jména, ale uvedení informací jako pozice v zaměstnání nebo typ a název zaměstnavatele či město pobytu lze uvést
- přeji si, aby takové úryvky byly uváděny anonymně, bez uvedení mého jména a dalších informací

přeji si, aby takové úryvky byly uváděny spolu s mým jménem a dalšími informacemi

Vdne.....

Podpis

Souhlas přijala Bc. Eva Brožová

Podpis

Příloha č. 4: Ukázka kategorií pro kvalitativní výzkumné šetření

V této příloze přikládám ukázky některých kategorií s kódy. Kategorie, které zde uvádím, nejsou všechny. Tuto přílohu přidávám k bližšímu seznámení s mým postupem v analýze dat.

Chtěl jsem být manažerem? Jak jsem se stal manažerem?

NE: no, to určitě ne, R9, ř: 217, moc ne, R7, ř:184-189, ne, R8, ř:198, "spadlo to na mě" R3, ř: 149,, nechtěla jsem, aby přišel někdo cizí. Volila jsem menší zlo, R8, ř:198,. zůstane mi ještě přímá práce, R7, ř:193-197

KOLEGYNĚ ŠLA NA MATEŘSKOU: kolegyně šla na mateřskou, R1, ř107-108, kolegyně šla na mateřskou, R8, ř:192-194, kolegyně šla na mateřskou, R3, ř148, kolegyně odešla na mateřskou R6 ř:228-231

NĚJAK TO VYPLYNULO: jsem tu od začátku, nějak to přišlo, R9, ř:202-205, nějak to vyplynulo, R6, ř: 228,jako slepej k houslím R5, ř 201

Jak se učím být manažerem?

ZKUŠENOSTI, PRAXE: zkušenostmi R2, ř 310-314, metoda "pokus-omyl" R1, ř225-229, ř:237, zkušeností, R4, ř: 609, ř:623, stále se učím, R3, ř: 342, pokus-omyl R3, ř: 426, "rostu spolu" spolu s týmem R6, ř:360-367, léta praxe, R8, ř: 457-459, praxí, R9, ř:533-536, v průběhu práce, za běhu R5, ř: 485, 511

SUPERVIZE, KOUČINK, individuální supervize R2, ř3019, ř583, koučink R2, ř320, koučink, R4, ř:189, ř:639-64, kurzy, supervize, výcviky, R5, ř:513, ř: 393-397, supervize, R6, ř: 374, supervizí skupina pro manažery, R6, ř:505-508, ř:510-516, , ř:521-522, supervize, R6, ř: 567, , výcviky, R6, vlastní psychoterapie, R6, ř: 577-578,

PORADY VEDENÍ: porady vedení, R7, ř:447-449, ř:497, požadavky ředitele R6, ř:378-380

Činnost v roli manažera

ŘÍZENÍ PROVOZU SLUŽBY: ČM.koordinace práce R2 ř300,ČM.zadávaní práce R2, ř299, ČM. zajištění chodu služby R1, ř: 137-138, ČM. Dva týmy: komunitní tým, chráněné bydlení, R3, ř: 178, ČM. plánování sl. R3, ř:205-208, ČM. řízení týmu, R6, ř: 171-178, ČM. provoz sociálních služeb, R6, ř: 328, ČM. provozní věci R6, ř:358, ČM. provoz služby, R7, ř:123, ČM. koordinace služeb, R7, ř:236-238, ČM. vedení služeb, R8, ř:249, ČM. zajišťování chodu služeb, R8, ř: 245-246, ČM. zajišťování práce podřízených, R8 ř:246, ČM. chod objektu, R8, ř:248, ČM. trošku řídím, R9, ř:229, PD.zadávaní práce pořízeným R2 ř394-395, ČM. řízení týmu, R5, ř:258, ČM. koordinace pracovníků R6, ř: 330-331, PD. koordinace zaměstnanců R6, ř: 434, ČM. řízení, R4, ř:303, ČM.vést tým R1, ř:111, ř: 131, ř:135, ČM. vedoucí sp pobyt. Služby R1, ř: 130

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ: ČM. motivační rozhovory – jsou třeba, ale nic závažného se neděje, R9, ř: 448-461, ČM. motivace pracovníků R1, ř 111, ČM. motivace pracovníků, R5, ř:445-448, ČM. motivační pohovory s pracovníky, R9, ř: 291

PŘÍMÁ PRÁCE S KLIENTY: PD.přímá práce s kl. R2 ř401,403, ČM. příjem klienta jinak R1, ř129, PD. přímá práce s kl. R3, ř:286, PD. schůzky s klienty R6 ř:431, PD. evidence případové práce R6, ř:432, ČM. přímá práce, vykrejvání služeb, R7, ř:227-228, PD. konzultace s klienty R7, ř:289-290, PD. prioritou je zajištění přímé práce R7, ř:290-293, ČM. směřování lidí, kam je třeba, R7, ř:238-239 , PD. občas jdu mezi klienty, R8, ř:324-326, ČM. konzultace s rodiči, R9, ř: 238-239, ČM. příjem klienta, R9, ř: 239, ČM. uzavírání smluv s klienty, R9, ř:239, ČM. anamnéza R9, ř:240, ČM. poradenství, R9, ř:240, PD. schůzky s rodiči, R9, ř: 299, ČM. zastupuji za sp, R8, ř:233-234, ČM. revize smluv, R9, ř:309

PODPORA TÝMU: ČM. podpora týmu R3, ř:188-189, ČM. starost o to, aby se zaměstnanci měli dobře, R5, ř:430-433, ČM. nejvíc podpora terénního týmu, R6, ř:329, ČM. podpora zaměstnanců R6, ř: 351, ř:352-353, ČM. zjišťování spokojenost zaměstnanců, zjišťování jejich potřeb R6, ř: 352, ČM. vycházet vstříc zaměstnancům R6, ř:406-411, ČM. práce s týmem R6, ř: 350, PD. konzultace se zaměstnanci R6, ř:432-434, ČM. podpora týmu, R7, ř:238-239, ČM. intervize, R6, ř:238, ČM. metodické vedení týmu, R7, ř: 238, ČM. řešíme v klidu, pokud není něco v pořádku R6, ř:291-300

VYSTUPOVÁNÍ ZA ORGANIZACI: ČM. jednání s úřady, R5, ř: 261, ČM. jednání na městě, na kraji, R5 ř: 261, ČM. statutární zástupce R5, ř: 265, PD. jednání s městem, R5, ř:307, ČM. spolupráce s jinými institucemi, R6, ř:331, ČM. spolupráce s psychiatry a léčebnami, R6, ř:331-332, 342-344, ČM. spolupráce s obcemi, R6, ř:332, ČM. vystupování za tým, R6, ř: 337, ř:342-344, ČM. komunikace s

donátorama, R7, ř:125-126, ČM. oficiální vystupování za službu, R7, ř: 568, ČM. komunitní plány, R7, ř:576, ČM. pracovní skupiny, R7, ř:576-577, ČM. pracovní skupiny, R7, ř:576-577, ČM. jednání s úřady, R8, ř:249-251, ČM. plánování sociálních služeb na kraji, R8, ř:252, ČM. účast na kolégiích, R8, ř:253-254, PD. konsilia, R8, ř_324, PD. kolegia, R8, ř:319-320, ČM.komunikace s ostatními org. R2 ř302_303

Komplikace pocházející z minulosti sociálního pracovníka

PODRÍZENÍ JSOU BÝVALÝ KOLEGOVÉ A PŘÁTELÉ: kolegové hodnotí, jak já jsem dřív jejich práci vykonávala, R1, ř: 317-318, jsem vedoucí bývalých kolegů, R1, ř:315-319, s kolegy se znám, tykám si s nimi, je těžké být najednou v nové roli mng, R1, ř:319-320, přicházím ze stejného týmu do vyšší pozice, je to těžké, R8, ř:409-416, podřízení jsou přátelé, známe se, tykáme si, R8, ř:417, podřízení jsou defacto přátelé, R9, ř: 478-490, ustát si svou pozici mng, mezi přáteli R8, ř: 424-427, nulová zkušenost se skutečným řízením, R5, ř:606-611

"TOUHA POMÁHAT" SE K MANAŽEROVI NEHODÍ: syndrom pomocníka, R6, ř:614-616, samotná touha pomáhat se na manažera moc nehodí R6 ř:614-619, sociální citění, R8, ř:431, osobnostní nastavení pomáhat, R:5, ř:616-621,

JASNĚ ŘÍKAT, CO A JAK BUDE: dělat direktivní rozhodnutí, R5, ř: 589-590, jednoznačně říkat, co a jak bude, R8, ř: 441-444, vedoucí musí být manažer, aby to neměl „rozbředlé“ a nechtěl všem pomáhat, R6, ř:617-619

KONTROLA: přikazovat a kontrolovat, R5, ř: 532, kontrola, i když je třeba, R9, ř:400-409, ř:438-440 kontrola - to slovo nemám rád, R3, ř: 197-198, mentoring-kontrola, R3, ř: 200-203, kontrola, R3, ř:44, kontrola, R4, ř:340-341, ř:472-473, kontrola, mám z rohu špatněj pocit, R5, ř: 322, nejde mi kontrola, nemám na ní čas, R6, ř: 564-565, nebaví mne kontrola, raději motivuji, aby to bylo ok, R6, ř:563-564, kontrola, R7, ř: 423-426, ř:522-523, rozdělování úkolů, kontrola R4, ř:304

SYSTEMATIČNOST: strukturovanost, R3, ř:329, kontinuitní práce, R3, ř:331-332, stanovení priorit, R3, ř:343-344, nejsem systematickým tvor, R5, ř:535, 536, zmenežovat sám sebe, R7, ř: 527, dotahovat věci do konce, R6, ř: 462-465

Co si přináším ze sociální práce?

SOCIÁLNÍ DOVEDNOSTI: D. empatie R2 ř165, D. naladit se na druhého, R5, ř:166-167, D. naslouchání, R9, ř:133-135, D. získat si důvěru, R9 ř:130-132, D. nepovyšovat se, R8, ř:114, D. nekonfliktní typ, R9, ř: 132-133, D. práce bez předsudků, R7, ř:138-139, D. dostat klienta do služeb, R7, ř:134 Z. být otevřený vůči klientovi R3, ř:135, Z. první dojem klame R8, ř:167, ř:170-173

ZNALOST SPRÁVNÉHO POSYKTOVÁNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY, ZKUŠENOSTI ZE SP: "zaměstnanec mě neopije na rohlíku" R2, ř427-456, znám dobře principy práce R2, ř427-456, znalost přímé péče R1, ř: 113-119, ř:294-296, vím, jak se má práce správně dělat a k tomu vedu i své zaměstnance, R2, ř: 698-725, vhléd do přímé práce, R3, ř:528-531, podložený názor vlastní zkušeností o tom, jak by se to mělo dělat, R5, ř:344-347, zkušenosti z přímé práce, R6, ř:480-481, přenos našich zkušeností, R7, ř: 395-403, zkušenost přímé práce, kterou mohu předat zaměstnancům, R3, ř:515-519, mít přehled, mít přehled o systému sociálních služeb R5, ř:344, ř: 574

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI: komunikace, R9, ř:380-381, komunikace R1, ř 169-176, vedení rozhovoru R6, ř:477, komunikace s týmem, R3, ř299-300, 304-305, D. sdělit věci tak, aby druhý porozuměl, R5, ř:167-168, D.komunikace R2 ř170-171, Z. komunikace R1, ř70, D. komunikace R3 ř:93, ř:107-108, ř:131, D. vést rozhovor, D. komunikace, R5, ř:166, D. komunikační dovednosti, R6, ř:101, D. vést rozhovor, R6, ř:183, D. komunikace, R7, ř:133-134, ř:138, ř: 343-344, D. komunikace, D. dostat klienta do služeb, R7, ř:134, R8, ř: 110, ř:110-111, ř:129, ř:140-142, D. komunikace je gró, R8, ř: 116, D. komunikace, R9, ř:123

UDRŽOVAT NADĚJI, MOTIVOVAT: Z. vnášet naději R4, ř:211-213, Z. vnášení naděje R6, ř:163-164, D. motivace ke změně, R4, ř:155, D. najít jinou klientovu roli, R4, ř: 180-185, D. najít silné stránky klienta, R4, ř:199-202, Z. klientovi se něco povedlo, R3, ř:206-208, Z. posun vpřed R4, ř:209-210, Z. i malý krok vpřed je úspěch R5, ř:194-195, D. motivace ke změně, R6, ř:103, Z. i beznadějná situace se dá postupně vyřešit, R6, ř:141-142, Z. radovat se z maličkostí, R8, ř:178-183, Z. když se práce s klientem daří R6, ř:137-142

Příloha č. 5: Projekt diplomové práce

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Projekt diplomové práce

Jméno a příjmení: Eva Brožová

Osobní číslo: 41448499

Imatrikulační ročník 2015

Ročník: II.

Zaměření: management

Email: evabrozova16@gmail.com

Datum zpracování:

Předběžný název připravované DP:

Vliv profesní minulosti managerů v sociálních službách na výkon jejich povolání.

Formulace a vstupní diskuse problému:

Práce v neziskovém sektoru a v sociální oblasti obzvlášť je velmi specifická. Už z podstaty práce je velmi často vyžadováno, aby byl sociální pracovník empatický, tolerantní či odolný vůči stresu. To samo o sobě jsou ale spíše vlastnosti, se kterými se člověk rodí, než kterým by se mohl naučit. O kompetencích sociálních pracovníků se můžeme mnoho dozvědět v knize Zuzany Havrdové *Kompetence v praxi sociální práce*. Zde je kompetentní sociální pracovník chápán jako někdo, kdo je vybaven pravomocí vykonávat sociální práci buď jako absolvent odborného vzdělání, nebo jako člen sociální organizace a zároveň je schopen ve svém povolání jednat v souladu s uznávanou profesionální rolí (Havrdová, Z. 1999). Stejně tak role manažera jako někoho s přidělenou formální autoritou, či jako někoho, kdo má být vůdčí osobností, kontrolorem, mluvčím či napravovatelem chyb, je rovněž známá (Mintzberg, H. in Cejthamr, V., Dědina, J. 2007). I v oblasti sociální práce se setkáváme přirozeně s tím, že někdo je na nižší pozici v roli sociálního pracovníka a někdo ho musí vést, řídit. Je otázkou, zdali manager, který přechází do této role z pozice sociálního pracovníka, zvládne naplnit požadavky právě pro roli manažera. Shanks a kol. uvádí, že manager si může přinášet své zvyky a znalosti z práce s klienty a tyto zvyklosti převádí do své pozice vedoucího. Profesní minulost sociálních pracovníků je pro ně více zásadní než všeobecné manažerské znalosti a dovednosti. Sociální práce jim zároveň dává vědomosti a hodnoty důležité pro jejich manažerskou roli (Shanks a kol., 2015). Další autoři popisují rizika této situace tak, že tito manažeři pokračují v užívání svých dovedností získaných z přímé sociální práce v jejich vedoucí roli. Tyto dovednosti ovšem mohou být nedostatečné (Patti et al., 1979., Knee and Folsom., 2012 in Shanks, Lundström, Bergmark. 2014). PhDr. Jiří Tošner pak doslova v rozhovoru pro časopise Sociální práce tvrdí, že *v našem posttotalitním období spolu lidé neumějí komunikovat. Nadřízení neumějí být dobrými nadřízenými a naopak podřízení, neumějí být kolegiální k sobě. Panuje tady jako v celé společnosti nedůvěra, neochota sdělovat si zkušenosti, neschopnost přijímat kritiku* (Bajer, 2007).

V mé diplomové práci bych se ráda zabývala právě tím, jakým způsobem může ovlivnit profesní minulost manažera to, jak vykonává svou novou funkci. Je možné, že mu to v něčem pomáhá či mu to naopak brání být dobrým manažerem. Stojí vůbec sociální pracovníci o to být vedoucími pracovníky a jsou připraveni na požadavky plynoucí z jejich

nového postavení? Jistě bude i zajímavé zjistit, zdali v sociální práci existují některá specifika pro výkon manažera.

Výchozí situace:

Za svou dosavadní praxi v sociálních službách jsem se nikdy nesešla s tím, že by můj nadřízený měl formální vzdělání z oblasti „řízení“. Nesečkávám se s tím ani u dalších kolegů z jiných organizací. Na vedoucí pozice se obvykle dostávají pracovníci s nejdelší praxí či s nejvyšším vzděláním, či jsou tam jmenováni z jiných důvodů. Než jsem začala výše zmíněný obor studovat, nenapadlo mne, se touto otázkou zabývat. V průběhu studia se ale začaly objevovat náznaky toho, že se v sociální oblasti nevěnuje kompetencím manažerů příliš mnoho pozornosti. Přitom už na první pohled může být zřejmé, že profese sociálního pracovníka a profese manažera je do jisté míry podstatně rozdílná a vyžaduje jiné dovednosti. Pokud je sociální pracovník jmenován na vedoucí pozici a nemá dostatečné znalosti a schopnosti ve vedení lidí, může docházet ke konfliktu rolí. Ten se může odrážet jak na práci podřízených, tak na rozvoji a dobré práci celé organizace. Vývoj sociálních služeb směřuje k čím dál tím větší profesionalizaci, která vyžaduje od vedení čím dál tím větší nároky na jejich profesní schopnosti. Jaké ale tyto kompetence managerů v sociálních službách mají být, už není tak jasné. O tom svědčí i fakt nedostatku odborné literatury. Tématu se dotýkají převážně cizojazyčné články a odborné práce, ale v české odborné literatuře toho příliš není. Ani české diplomové práce se tomuto tématu nijak zásadně nevěnují.

Cíle diplomové práce jsou:

V mé diplomové práci se budu zabývat těmi pracovníky, kteří aktuálně působí v manažerských funkcích a dříve působili jako sociální pracovníci v přímé péči. Bude mne zajímat jejich formální vzdělání a to, jakým způsobem se dostali ke své současné funkci. Hlavním cílem je pak zjistit, jakým způsobem mohla jejich profesní minulost ovlivnit to, jak vykonávají svou nynější činnost manažera a jakým způsobem dosahují nových manažerských kompetencí. Je možné, že jim něco z jejich dřívějších zkušeností pomáhá či naopak brání v jejich současném působení a zabývají se tím vůbec? Mají jako manažeři v sociálních službách dostatečnou profesionální podporu v jejich náročném úloze?

Teoreticko-metodologické východisko:

Mou diplomovou práci budu zpracovávat formou kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Informace budu získávat od manažerů neziskových organizací v oblasti sociálních

služeb, a to nezávisle na tom s jakou cílovou skupinou pracují. Tito manažeři musejí mít alespoň 2 roky praxe v přímé práci s klienty a alespoň rok praxe právě na vyšší manažerské pozici. To znamená, že řídí alespoň dva zaměstnance . Co se týče jejich formálního vzdělání, tak musejí splňovat minimální vzdělání pro výkon sociálního pracovníka podle Zákona 108/2006 sb. o sociálních službách a v případě kvalitativního výzkumu, nesmí mít žádné formální vzdělání z oblasti řízení-managementu-vedení Ve výzkumu nerozlišuji mezi různými úrovněmi managementu, a to z následujících důvodů. Jde mi převážně o obecné popsání problematiky a zúžením na různé úrovně managementu bych se mohla ochudit o cenné poznatky. V neposlední řadě se mohou v neziskovém sektoru tyto úrovně prolínat. V mé práci se budu zabývat neziskovými různými velikostmi. Důvodem je to, že i velké celostátní neziskové organizace mají ve svých regionálních centrech své pobočky se svým vlastním vedoucím týmem.

Potřebné informace získám pomocí polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky z oblasti sociálních služeb. Oslovím je buď přímo na základě známosti či doporučení kolegů, či je náhodně vyhledám pomocí registru sociálních služeb. Dále vytvořím obdobný dotazník publikovaný v článku *Embedded in practice? Swedish Social work managers on source of managerial knowledge* a rozešlu jej ve třech „vlnách“ náhodně vybraným respondentům podle registru sociálních služeb. Dotazník mi bude sloužit jako statistická opora toho, jaká je skutečná situace formálního vzdělání vedoucích pracovníků v sociálních službách a zároveň budu moci podle něj alespoň rámcově zjistit, co je pro manažery v sociálních službách nejdůležitějším zdrojem jejich manažerských dovedností.

Struktura práce

Úvod do tématu

Teoretická část

Úvod

Kompetence manažerů

Kompetence sociálních pracovníků

Možnosti vzdělávání manažerů v oblasti sociální práce

Rešerše zahraničních zdrojů

Praktická část

Popis teoretického ukotvení výzkumu

Příprava výzkumu

Popis průběhu výzkumu

Závěry z výzkumu

Návrhy opatření

Závěr diplomové práce

Harmonogram práce

Leden až duben 2017: studium a zpracování literatury, sběr dat, rozhovory

Květen 2017: zpracování výsledků výzkumu, porovnání s teorií

Červen 2017: zpracování DP, její připomínkování a odevzdání do června 2017.

Literatura:

Bajer, Pavel. 2007. Hestia vzdělává v oblasti komunikace, supervize, řízení lidských zdrojů či vedení týmů. *Sociální práce/Sociální práce* (4/2007): 7.

Havrdová, Zuzana. 1999. *Kompetence v sociální práci*. Praha: Osmium.

Knee, R. T., and Folsom, J. 2012. Bridging the crevasse between direct practice social work and management by increasing the transferability of core skills. *Administration in Social Work*, 36 (4). 390 – 408.

Mintzberg, H. in Cejthamr, V., Dědina, J. 2007. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, a.s.

Patti, R. et al. 1979. From direct practice to administration: A study of social workers transitions from clinical to management roles. Part I; Analysis, *Administration in Social Work*, 3(2), 131 – 135.

Shanks, E. Lundström, T. Wiklund, S. 2015. „Middle managers in Social Work: Professional Identity and Management in a Marketised Welfare State. *British Journal of Social Work* (45): 1871 - 1887.

Shanks, E. Lundström, T., Bergmark, A. 2014. Embedded in Practice ? Swedish Social Work Managers on Source of Managerial Knowledge. *Human, Service Organization: Management, Leadership and Governance*, (38). 435 – 447.

...

Anheier, Helmut. 2005. *Nonprofit Organizations. Theory, management, policy*. London: Routledge.

Disman, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Karolinum. 2002.

Jay, R., Templar, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha, Grada 2007. ISBN 978-80-247-1279-6.

Kubeš, M. Spillerová, D. Kurnický R. *Managerské kompetence. Způsobilosti výjimečných managerů*. Praha, Grada 2004, ISBN 80-247-0698-9.

Lawler, J., Bilson, A. *Social work management and leadership. Managing complexity with creativity*. London, UK: Routledge 2010.

Mikuláščík, M. *Manažerská psychologie*. Praha, Grada 2007, ISBN 978-80-247-1349-6.

STRAUSS, A., CORBINOVÁ, J. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu. Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert.

The british ournal of social work