

Manažerská integrita a etika v prostředí sociálních služeb

Bc. Pavel Polák

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavel POLÁK**

Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**

Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Manažerská integrita a etika v prostředí sociálních služeb**

Zásady pro vypracování:

Výběr odborné literatury.

Zpracování osnovy diplomové práce a vymezení klíčových pojmů a teoretických východisek z oblasti sociálních služeb, managementu a etiky.

Zpracování teoretické části diplomové práce.

Zpracování metodiky výzkumné části.

Realizace kvalitativního výzkumu prostřednictvím kvalitativního dotazování.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat a jejich interpretace.

Identifikace specifických oblastí manažerské integrity a etiky manažerské praxe v prostředí sociálních služeb, včetně problematických oblastí a způsobů vyrovnávání se s nimi.

Vytvoření doporučení pro manažerskou praxi v sociálních službách na základě výsledků vlastního výzkumu.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HEIDBRINK, H. Psychologie morálního vývoje. 1. vyd. Praha: Portál 1997. 175 s. ISBN 80-7178-154-1.

HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

HRONÍK, F. Manažerská integrita. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2008. 149 s. ISBN 978-80-904133-0-6.

MATOUŠEK, O. a kol. Metody a řízení sociální práce. 1.vyd. Praha: Portál, 2003. 380 s. ISBN 80-7178-548-2.

MATOUŠEK, O. a kol. Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení. 1.vyd. Praha: Portál, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7367-310-9.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: **12. ledna 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**

Ve Zlíně dne 12. ledna 2010



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
děkan



Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně 27.4.2010



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

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

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

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

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

ABSTRAKT

Abstrakt česky

V diplomové práci se zabývám manažerskou integritou a etikou ve specifickém prostředí sociálních služeb. V práci se soustředím především na vliv unikátního vnějšího a vnitřního prostředí sociálních služeb, na manažerské aktivity a rozhodování v kontextu integrity osobnosti manažera a jeho pohledu na etiku vlastní a etiku organizace, kterou vede. Práce je zaměřena rovněž na identifikaci metod vyrovnávání se s oblastmi, kde je soulad mezi rolí manažera v sociálních službách a jeho osobností problematický.

Klíčová slova: sociální služby, organizace, manažer, manažerská etika, manažerská integrita, sebereflexe, motivace, manažerská role, kvalifikace, hodnoty, osobní zralost, klient, sociální služby, poslání, systém financování, koncepce, kvalita, legislativa, vnitřní prostředí.

ABSTRACT

Abstrakt ve světovém jazyce

In my thesis I deal with managerial integrity and ethics in the specific environment of social services. I concentrate in this thesis mainly on the unique influence of external and internal environment of social services, managerial activities and decisions making in the context of the integrity of the manager's personality and his own view of morality and ethics of the organization which he leads. The thesis is also focused on identifying methods for coping with areas where is a problem of consistency between the manager's role in social services and his personality.

Keywords: social service organizations, manager, business ethics, business integrity, self-reflection, motivation, managerial roles, skills, values, personal maturity, client, social services, mission, system financing, design, quality, legislation, internal environment.

Děkuji Mgr. Soně Vávrové, Ph.D. za vedení mé práce.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 MANAŽERSKÁ ROLE V PROSTŘEDÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	14
1.1 STYLY ŘÍZENÍ A JEJICH UPLATNĚNÍ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	14
1.2 ROLE MANAŽERA V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	17
1.2.1 Tři dimenze manažerské role	20
2 MANAŽERSKÁ INTEGRITA A ETIKA	22
2.1 INTEGRITA A HODNOTOVÁ ORIENTACE	22
2.2 MORÁLNÍ ZDROJE	25
2.3 INTEGRITA A ETICKÉ CHOVÁNÍ.....	26
3 ETIKA MANAGEMENTU A VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	29
3.1 HISTORIE A VÝVOJ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	29
3.2 LEGISLATIVA UPRAVUJÍCÍ FUNGOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	30
3.3 FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	31
3.4 KVALITA V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	33
3.5 KONCEPCE ROZVOJE SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	36
3.6 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ ORGANIZACE	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	43
4 METODOLOGIE VÝZKUMU	44
4.1 CÍL VÝZKUMU, VÝZKUMNÉ OTÁZKY	44
4.2 VÝZKUMNÝ VZOREK	45
4.3 REALIZACE VÝZKUMU	45
5 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT	48
5.1 SYNTETIZUJÍCÍ PŘÍSTUP – ZOBECNĚNÍ.....	48
5.1.1 Analýza a interpretace výsledků testů	49
5.1.2 Analýza a interpretace rozhovorů.....	50
5.2 INDIVIDUÁLNÍ ANALYTICKÝ PŘÍSTUP – KAZUISTIKY.....	56
5.2.1 Manažer v sociálních službách č. 1	57
5.2.2 Manažer v sociálních službách č. 2.....	60
5.2.3 Manažer v sociálních službách č. 3	64
5.2.4 Manažer v sociálních službách č. 4.....	68
5.2.5 Manažer v sociálních službách č. 5.....	72
5.2.6 Manažer v sociálních službách č. 6.....	75
6 SUMARIZACE VÝZKUMNÉ ČÁSTI	80
ZÁVĚR	82

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	85
SEZNAM TABULEK.....	89
SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

Téma manažerské integrity a etiky jsem si vybral pro diplomovou práci proto, že jej považuji za velmi důležité v oblasti sociálních služeb, a toto téma je pro mne osobně mimořádně zajímavé, protože souvisí s výkonem mého povolání – managementem sociálních služeb.

Jaká existuje spojitost mezi sociální pedagogikou a prostředím poskytování sociálních služeb? Poskytování sociálních služeb v současné době vymezuje zákon o sociálních službách. Ty jsou určeny lidem v nepříznivé sociální situaci, kteří potřebují pomoc. Mezi klíčové pojmy zákona, který definuje služby sociální péče, služby sociální prevence a odborné sociální poradenství, patří: „fyzická a psychická soběstačnost, zapojení do běžného života, zajištění důstojného prostředí a zacházení, zabránění sociálnímu vyloučení, překonání nepříznivé sociální situace atd.“ Kraus¹ definuje předmět sociální pedagogiky takto: „*Obecně lze tedy říci, že předmětem sociální pedagogiky jsou sociální aspekty výchovy a vývoje osobnosti. Orientuje se na výchovu, která intervnuje do procesu socializace, především u ohrožených a sociálně znevýhodněných skupin dětí a mládeže, ale i dospělých.*“

Pravděpodobně sociální služby budou tím nejširším uceleným polem působnosti sociálního pedagoga. Samozřejmě, že pozornost sociální pedagogiky rovněž specifickým způsobem směřuje do rezortu školství a dalších oblastí, kde se také předmětem odborného působení stává člověk. Sociální pedagogika je jeden z oborů, které jsou uznány jako ty, které naplňují kvalifikační požadavky pro výkon povolání sociálního pracovníka. Toto je ono velmi významné propojení mezi sociální pedagogikou a sociálními službami. Kraus² shrnuje postavení sociální práce a sociální pedagogiky takto: „*Můžeme shrnout, že celkově se objevují tři možné pohledy na vztah obou disciplín. Prvý přístup (identifikační), ke kterému dospívají v německy mluvících zemích, znamená praktické ztotožnění obou disciplín. Druhý přístup, typický pro anglicky mluvící země, představuje zřetelnou diferenciaci (pokud se o sociální pedagogice vůbec mluví) a platí i u nás. Třetí možné pojetí (konvergentní) znamená jistou integraci při zachování určité svébytnosti obou disciplín (tento přístup je usku-*

¹ KRAUS, B. *Základy sociální pedagogiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. s. 49. ISBN 978-80-7367-383-3.

² KRAUS, B. *Základy sociální pedagogiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. s. 57-58. ISBN 978-80-7367-383-3.

tečnován na Slovensku a v jistém smyslu v Polsku). “ Je zřejmé, že se obě disciplíny velmi významně ovlivňují, doplňují, inspirují, vymezují. Sociální pedagogika vedle sociální práce může být vnímána jako největší odborný zdroj a opora pro poskytování sociálních služeb (dle specifického zaměření služeb samozřejmě nesmíme zapomínat na význam oborů jako je speciální pedagogika, pečovatelsví, somatopedie, psychologie a řada dalších).

Management jako pojem, slovo z cizího jazyka, jen velmi obtížně zapadá do našich představ o tom, k čemu jsou sociální služby určeny a jak fungují. Původní pojetí charity, založené na křesťanství a altruismu, předpoklad, že jde o životní poslání, nikoliv zaměstnání atd. To jsou jen některé z řady částečných či úplných mýtů, které existovaly a stále existují. Profesionalizace prostředí sociálních služeb probíhá již řadu let velmi živelně a od roku 2007 lze proces vnímat rovněž jako velmi živelný, byť, či právě proto, že jde o transformaci služeb v souvislosti se zavedením příslušné legislativy.

Zákon nijak neukotvuje management sociálních služeb jako takový, ale zároveň klade velmi významné nároky právě na management, který je v posledních letech zatížen řízením a implementací příslušných změn. Učí se řídit služby na základě mnoha nových a změněných parametrů. Hledá svoje místo a profesionalizuje se. Doba primárně altruistického předpokladu pro řízení sociální služby pominula. Odbornost v oblastech jako je management, ekonomie, sociální práce, je důležitým předpokladem pro řízení sociálních služeb. Lze předpokládat i masívnější rozvoj specifického vysokoškolského či vyššího odborného vzdělávání právě pro tuto oblast. Možná lze říci, že manažeři se učí vnímat sebe sama jako manažery a odborná i laická veřejnost se rovněž učí vnímat sociální služby jako oblast profesionálního působení, nikoliv dobrovolné činnosti.

Obecně je management velmi náročnou disciplínou a být dobrým manažerem předpokládá kromě profesionality i značnou dávku odolnosti. „*I když se to může zdát překvapivé, množství z toho, co manažeři dělají, jsou značně nejisté, neplánované a náhodné záležitosti, a to navzdory extenzivnímu výzkumu.*“³ Složitost výkonu povolání manažera, potřebu flexibili-

³ THOMPSON, R. *Řízení lidí*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2007. s. 18. ISBN 978-80-7357-267-9.

ty, potřebu harmonizujícího přístupu a dynamiku tohoto povolání charakterizuje i Hroník⁴:
„Kdosi kdysi prohlásil, že management je střelbou na pohyblivý cíl...“

Kvalifikační předpoklady, osobnostní a morální předpoklady je třeba vnímat u každého manažera, tím spíše, že řídí oblast, kde je hlavním předmětem činnosti práce s lidmi. O to může být pozice a role manažera ve sféře sociální složitější. O to složitější může být průnik, soulad mezi jeho rolí a jeho osobností. Nelze se totiž domnívat, že v sociální oblasti neexistují kupříkladu takové vlivy jako politické tlaky, finanční zájmy, uplatňování moci jako takové. Manažer však zde nemá zodpovědnost „jen“ za své zaměstnance a v tomto případě vyrovnané (nikoliv ziskové) hospodaření. Má velmi akcentovanou zodpovědnost vůči veřejnosti a především vůči svým klientům. Často má přímou zodpovědnost nejen za kvalitu jejich života, ale i za jejich zdraví a život. Nese ji ve velmi živelném a nestabilním prostředí, v prostředí, které je společností stále nejasně vnímáno a uznáváno.

Ještě stále lze pojímat a prezentovat kvalitu velmi různými způsoby. Ještě stále nelze mluvit o trhu a konkurenčním prostředí sociálních služeb. Velmi záleží na manažerovi sociálních služeb v tom, jak poctivě a opravdově, se zájmem o klienta, bude služby strukturovat, jaká jim dá pravidla, jaké poslání se svými podřízenými vydefiniuje, jak jej bude brát vážně. Záleží na tom, jaké lidi bude vybírat pro práci se svými klienty. Je důležité, zda se bude jednat o profesionály a zralé osobnosti. Špatný sociální pracovník nebude pod vedením dobrého manažera v sociálních službách chybovat dlouho, dobrý sociální pracovník ale pod vedením špatného manažera nebude schopen poskytovat dlouho kvalitní podporu. Přímý vliv managementu na kvalitu sociálních služeb je zřejmý a zásadní. Kvalitní ředitel a vedoucí pracovníci jsou předpokladem pro kvalitní služby.

⁴ HRONÍK, F. *Manažerské příběhy*. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007. s. 33. ISBN-978-80-239-9344-8.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAŽERSKÁ ROLE V PROSTŘEDÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Manažer v sociálních službách má specifické postavení, specifickou roli a jsou na něj kladeny specifické nároky. Nejedná se však o roli, která by byla kvalitativně odlišná od role manažera v komerčním nebo veřejném sektoru. Její specifičnost je dána prostředím, které sociální služby ve společnosti zaujímají. Matoušek⁵ charakterizuje základní role manažera – patří sem uvědomění si toho, že existují v rámci organizace různé zájmové skupiny a cílem managementu je sladit jejich zájmy, manažeři v sociálních službách nesou vyšší míru zodpovědnosti danou tím, že se jedná o práci s lidmi, patří sem i vysoká míra nejistoty a rizika a také to, že vedoucí pracovníci realizují své záměry zprostředkovaně.

Jistě role každého manažera z jakéhokoliv oboru prolíná tyto oblasti. Akcentoval bych však zde dva základní principy, které jsou právě pro manažery v sociálních službách specifické – jejich hlavním předmětem působení je pomoc člověku s důrazem na kvalitu jeho života, zásadní determinantou je nestabilita prostředí daná primárně nejistotou ve financování sociálních služeb, a s tím související nedostatečnou koncepcí. Jednu z klíčových rolí managementu v sociálních službách z pohledu obecného spatřuji tedy především v harmonizaci mezi ohroženími a příležitostmi, které přicházejí z vnějšku, a potřebami pramenícími zevnitř organizace (potřeby uživatelů služeb a zaměstnanců organizace).

1.1 Styly řízení a jejich uplatnění v sociálních službách

Podstatnou kompetencí každého manažera je aplikovat vhodný řídicí styl a používat jej právě v situacích, kdy je efektivní. U řízení sociálních služeb vzniká otázka, zda je reálné aplikovat primárně autoritativní styl vedení, zaměřovat se na výkon, nebo zda se orientovat na vztahy mezi lidmi. Autoritativní styl vedení spadá do oblasti zaměřené na výkon. „*Vedoucí koncentruje veškeré pravomoci i odpovědnost. O svých rozhodnutích s podřízenými nekonzultuje. Uděluje pokyny a kontroluje jejich plnění.*“⁶ Autoritativní styl lze jistě uplat-

⁵ MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. s. 331. ISBN 80-7178-548-2.

⁶ KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Cerm, 2000. s. 189. ISBN 80-214-1552-5.

nit ve výrobě, kde je možné vytvořit normu pro výkon a komparovat jednotlivé pracovníky nebo úseky mezi sebou. V sociálních službách je možné vytvořit řadu norem výkonnosti, ale vždy musí být v souladu s obsahovým minimem kvality, tedy minimálně tím, který stanovují Standardy kvality sociálních služeb. Do jejich naplňování se nutně promítá etika, morálka zaměstnanců a kultura dané organizace. Měřítka manažera musí být nutně nejen kvantitativní, ale především kvalitativní – zaměřené na zákazníka – uživatele služby. Autoritativní styl předpokládá „výchovu“ k plnění úkolů a silnou míru kontroly. Hlavním předmětem sociálních služeb je člověk a základním předpokladem pro efektivní pomoc je porozumění. Porozumění není pro autoritativní styl prioritou. Domnívám se, že tento styl je možné pro manažera uplatnit v situaci krize, operativního selhání zaměstnanců apod. Dlouhodobě jej považuji za neuplatnitelný. Přesto je patrné, že tento styl řízení byl uplatňován v ústavních zařízeních sociálních služeb v období socialismu a patrně přetrvával i dlouho poté: „*Situace v ústavních zařízeních se po roce 1989 samozřejmě také začala měnit, i když ještě řadu let po změně politického režimu v některých přetrvávaly autokratické způsoby řízení.*“⁷ V takovýchto službách se však obtížně promítá do práce s lidmi lidský vztah jako součást profesionální výbavy pomáhajícího profesionála. Režim či pravidla těchto služeb mohou postrádat porozumění pro potřeby uživatele, přizpůsobují se potřebám organizace, respektive potřebám managementu. Management sociálních služeb nese přímou zodpovědnost za to, aby vytvořil prostředí, které umožní vytvářet lidský vztah mezi pomáhajícími profesionály a klienty. „*Na rozdíl od jiných povolání však hraje v těchto profesích velmi podstatnou roli ještě další prvek – lidský vztah mezi pomáhajícím profesionálem a jeho klientem. Pacient potřebuje věřit svému lékaři a cítit lidský zájem od své ošetřovatelky, žák si chce vážít svého učitele, klienti by rádi důvěřovali sociální pracovníci. Tato myšlenka je obsažena v rozšířeném názoru, že v těchto profesích je hlavním nástrojem pracovníka jeho osobnost.*“⁸

⁷ MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální služby*. 1.vyd. Praha: Portál, 2007. s. 31. ISBN 978-80-7367-310.

⁸ KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. 5.vyd. Praha: Portál, 2006. s. 14. ISBN 80-7367-181-6.

Thomson⁹ uvádí mezi pozitivními faktory řízení lidí mimo jiné i participaci pracovníků na řízení odpovídající lokálním podmínkám, a to, že manažer by měl sledovat postoje a názory pracovníků. To jsou spíše atributy kooperace a orientace na klima v organizaci. Je pravděpodobné, že manažer nebude tak často v konfliktu se sebou samým při sebereflexi, zda uplatnit autoritativní řízení nebo řízení, které bude zaměřeno na člověka, na vztahy. Tento střet vyplyne z povahy oboru. Základní premisou je to, že člověk do něj přichází motivován k pomoci lidem (pokud nejde o patologické motivace k výkonu profese) a takto nastaven přistupuje i k lidským zdrojům organizace. Charitativní styl vedení se zdá být zcela typickým příkladem pro oblast sociálních služeb. „*Manažeři v rámci tohoto stylu: vidí především lidský element, o všem uvažují se zřetelem na spolupráci, nechávají pracovníkům značnou volnost, věří ve schopnosti pracovníků, jednají klidně a přátelsky, podporují své pracovníky, nejdou příliš za dosažením svého cíle, silně ovlivňují pracovní klima.*“¹⁰ Zaměření čistě na dobré vztahy na pracovišti odvádí pracovníky od soustředění se na výkon. Potřeba péče o uživatele služeb se může stát sekundární – na úkor zaměření na dobré vztahy, které nemusí odrážet realitu naplňování úkolů týmu a jednotlivců. Liberální styl svojí neohraničeností považují za rizikový přístup v oblasti řízení sociálních služeb. Absence organizace řízení, jasných pravidel, je uplatnitelná jen ve zcela specifických podmínkách. *Liberalismus v řízení přesouvá rozhodování i odpovědnost, přitom neorganizovaně, na členy skupiny.*¹¹

Manažer v sociálních službách by tedy měl disponovat širším rejstříkem stylů vedení, ale kooperativní styl se jeví být nejvíce odpovídajícím pro prostředí sociálních služeb. Kooperativní styl akcentuje soulad mezi dosahováním cílů a zaměřením se na mezilidské vztahy. „*Při tomto stylu manažeři: orientují se podle situace buďto na mezilidské vztahy, nebo na zisk a výkony; podporují pracovníky v dosahování cílů i v mezilidských vztazích; mají jasnou představu o tom, čeho chtějí dosáhnout; vyhledávají nové nápady; sledují priority;*

⁹ THOMPSON, R. *Řízení lidí*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2007. s. 32. ISBN 978-80-7357-267-9.

¹⁰ MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 1.vyd. Praha: Grada, 2002. s. 145. ISBN 80-247-0215-0.

¹¹ KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Cerm, 2000. s. 190. ISBN 80-214-1552-5.

*hledají příčiny problémů; silně ovlivňují dosažení cílů; silně ovlivňují pracovní klima a uspokojení potřeb pracovníků.*¹² Autoritativní styl a liberální styl neodpovídají zaměření služeb, jsou příliš polarizovanými styly, a pokud by dominovaly, vždy by v konečném důsledku ohrozily kvalitu služeb a uspokojování potřeb jejich příjemců.

1.2 Role manažera v sociálních službách

Manažer, respektive management organizace, je neoddělitelnou složkou každé organizace. Každá organizace, každý projekt, proces, hra atd., musí být řízeny. Někde je možné si vystačit pouze s pravidly a někde je nutné (u složitějších organismů a procesů), aby byl někdo, kdo tato pravidla bude spoluutvářet a dbát na jejich aplikaci do praxe. Nefungovala by výroba bez managementu a management by ztratil svůj smysl bez výroby. V oblasti sociálních služeb by nemohli existovat pomáhající profesionálové bez manažerů a manažeři by nebyli schopni poskytnout pomoc, a tak naplnit hlavní poslání služby. „Manažer proměňuje odbornost a schopnosti druhých ve výkonnost všech.“¹³ Toto univerzální tvrzení je platné pro komerční oblast, stejně tak jako pro oblast neziskovou, oblast poskytování sociálních služeb. K tomu, aby mohl manažer toto svoje základní poslání splnit, musí disponovat určitými morálními a odbornými předpoklady.

Matoušek vymezuje kompetence manažera takto:

- *„schopnost a ochota naslouchat druhým;*
- *ochota komunikovat;*
- *důslednost, smysl pro zodpovědnost;*
- *schopnost nadhledu, odstupu;*
- *určité morální kvality, orientace na úkol, nikoliv na zvýraznění své osobnosti.*¹⁴

¹² MATĚJKA, M.; VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu.* 1.vyd. Praha: Grada, 2002. s. 145-146. ISBN 80-247-0215-0.

¹³ HRONÍK, F. *Manažerská integrita.* 1.vyd. Brno: Motivpress, 2008. s. 10. ISBN- 978-80-904133-0-6.

¹⁴MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce.* 1.vyd. Praha: Portál, 2003. s. 330. ISBN 80-7178-548-2.

Dále Matoušek pak uvádí vrozené vlastnosti manažera:

- „*potřeba vést, řídit, určitá touha mít moc, uplatňovat svůj vliv;*
- *sociální inteligence.*“¹⁵

Ochota a schopnost naslouchat druhým je předpokladem, který dopředu vylučuje autoritativní přístup k zaměstnancům z dlouhodobého hlediska. Patří sem jistě zaměstnanci a patří sem jistě také uživatelé služeb a další lidé, kteří jsou do fungování sociálních služeb zaangażováni. Manažer by jim měl být schopen naslouchat, vědět o jejich potřebách, být srozuměn s riziky, která pro sebe vzájemně představují atd. Naslouchání má význam pro pracovníky a uživatele (manažer pro ně představuje člověka, má o ně zájem), vytváří pocit vzájemné důvěry a bezpečí. Má význam i pro manažera, který tak rozšiřuje perimetry informací, které potřebuje pro svoje rozhodování. Jedná se o informace důležité, protože jsou to přímé informace od „příjemců produktu“ – lidí, kteří služeb využívají. K tomu, aby manažer mohl aktivně naslouchat, musí samozřejmě i umět a chtít komunikovat. Dorozumění (nikoliv jen rozhovor) je klíčové pro správný přenos informací mezi managementem, pracovníky, uživateli služeb a veřejností. Bariéry v komunikaci mezi těmito složkami musí zákonitě zhoršit efektivitu služeb. Nekomunikace mezi managementem a sociálními pracovníky, pracovníky v sociálních službách a dalšími pracovníky znamená nenaplnění potřeb příjemců služby. Management v tomto případě nemá informace o potřebách „zákazníka“.

Komunikace a naslouchání jsou základním předpokladem pro naplnění další role manažera, a tou je syntéza v organizaci. „*Pro úspěšné rozhodování o efektivní strategii řízené organizace manažeři vyžadují komplexní informace. Aby co nejvíce pronikli do reality vývoje podnikových jevů, uvítají vedle kvantitativních informací charakteristiku jejich vlastností, chování, vzájemného propojení, jeho těsnost a samozřejmě vedle včasnosti i diferencování rozhodujících informací od méně významných.*“¹⁶ Je to platné od vrcholových manažerů až po liniové manažery. Kupříkladu informační propojení mezi sociálními pracovníky, pra-

¹⁵ MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 1.vyd. Praha: Portál, 2003. s. 330. ISBN 80-7178-548-2.

¹⁶ BLÁHA, J. DYTRT, Z. *Manažerská etika*. Brno: Management Press, 2003. s. 50. ISBN 80-7261-084-8.

covníky v sociálních službách, zdravotníky a technickým úsekem může pravděpodobně opravdu zajistit jen ředitel. K tomu, aby bylo možné působení jednotlivých profesí sladit do funkčního, harmonického celku, který funguje ve prospěch uživatele, musí být manažer schopen syntézy i analýzy. Shromažďuje informace, analyzuje je, předává dále a na základě analýzy pak činí rozhodnutí. Kromě informací z jednotlivých oblastí péče a správy musí ještě disponovat a do funkční syntézy zahrnout informace od uživatelů služeb. Aktivní zjišťování spokojenosti uživatelů se službami a aktivní zjišťování jejich potřeb by měl integrovat do systému informací, se kterými pracuje a které vyhodnocuje pro svoje rozhodování.

Orientaci na úkol je třeba ještě zmínit z hlediska orientace na člověka. Manažer musí vnímat stanovování úkolů, vytyčování cílů a i způsobů jejich dosahování v kontextu člověka (lidí). Musí být orientován na úkol stejně tak jako musí být orientován na člověka (především zaměstnanec a uživatel služby).

Stejně tak jako mravními, inteligenčními předpoklady a motivací, by měl manažer disponovat patřičnou kvalifikací. Častým jevem v oblasti managementu sociálních služeb je ekonomické vzdělání a vzdělání, které souvisí se sociální prací. Je otázkou, zda by měl být manažer ekonom nebo sociální pracovník. Je to především o vhledu a zaměření – má mít podrobnější vhled do ekonomiky organizace, nebo do hlavního předmětu její činnosti? Manažer by měl být schopen vyvážit zastoupení těchto klíčových složek v managementu organizace. Měl by být schopen harmonizovat ekonomický pohled a kompetenci s odborným pohledem a kompetencí. Jeho větší angažmá pak lze v těchto oblastech předpokládat právě dle jeho profilace. Zde můžeme vnímat i střet dvou klíčových rolí pro fungování organizace - role ekonomického zabezpečení a obsahového fungování organizace. Dobré finanční řízení je pilířem dobře fungujících služeb. Nevyváženost těchto dvou oblastí v manažerském pojetí může vést ke kolapsu obsahu sociální služby a může vést k jejímu ekonomickému deficitu. Funkčnost jedné oblasti podmiňuje druhou.

Potřeba vést druhé je základním předpokladem pro úspěšné zvládnutí této role, minimálně z dlouhodobého hlediska. Je otázkou, kolik manažerů se ujímalo své role bez tohoto předpokladu, na základě nutnosti dané neustále se zvyšujícími nároky na způsob fungování

sociálních služeb. Dostáváme se zde k otázce motivace k vedení, respektive k otázce vedení v neziskovém sektoru – sociálních služeb. „*Vášeň a vůle jsou hlavními kritérii úspěchu nejen manažerů.*“¹⁷ Vášeň a vůle jsou předpokladem pro naplňování cílů, které vyplývají z motivů, respektive hodnot, které manažer zastává. Je důležité, co ona vášeň pro manažera reálně představuje. Je zdrojem pro jeho rozhodování, vedení týmů apod.

1.2.1 Tři dimenze manažerské role

Hroník¹⁸ rozděluje roli manažera do tzv. trojrole, patří sem stavitel chrámu, sadař a bojovník. Stavitel chrámu dává odpovědi na „proč“ a dává význam bytí. Sadař buduje svoji organizaci na základě znalostí, dovedností a vytváření vztahů. Bojovník hledá nové příležitosti, je statečný. Každý manažer má mít tyto tři role ve svém rejstříku a některá z nich převažuje. Stejně tak tomu bude i u manažera v sociálních službách. Nelze predikovat, že manažeři v sociálních službách budou více stavitelé chrámu než bojovníci a naopak. Je příznačné, že jeho role se mohou měnit v průběhu života a rozvoje organizace - v průběhu a života sociálních služeb. Při vzniku a vyhledávání nových příležitostí, prosazení projektových záměrů vzniku nových služeb, prosazení potřeb cílové skupiny apod., se jistě vyplatí přijmout a uplatňovat roli bojovníka. V průběhu rozvoje organizace, při její faktické výstavbě, stanovování a dosahování poslání atd., je na místě působení stavitele chrámu, který předává význam sdílených hodnot, pomáhá v orientaci, vzbuzuje otázky „proč“ a pomáhá na ně hledat odpovědi. Manažer v této roli by neměl být pouze tím, kdo hledá odpovědi na „proč“, měl by být tím, kdo učí své podřízené tuto otázku si pokládat. Lidé, kteří si nekladou tuto otázku, jen těžko mohou podléhat sebereflexi a jen těžkou mohou být iniciační silou rozvoje. Sama otázka, která dokazuje vůli ke smyslu, je vlastní prostředí sociálních služeb, bylo by však mylné domnívat se, že samotný fakt zaměření organizace na lidi dává na onu otázku plnou odpověď. Kvalita onoho „proč“ se v průběhu práce s lidmi mění, dostává nový význam, hloubku a často může přeformulovat smysl práce. Sadař, který pečuje o kvalitu své služby, kultivuje ji, přichází na řadu v momentě, kdy je dobré stabilizovat službu a hledat aktivně smysl v každodenní efektivní pomoci lidem.

¹⁷ HRONÍK, F. *Manažerské příběhy*. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007. s. 110. ISBN-978-80-239-9344-8.

¹⁸ HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. 1.vyd. Brno: Motivpress, 2008. s. 34-35. ISBN- 978-80-904133-0-6.

Vedoucí a lídr jsou dvě kvalitativně odlišné pozice. Liniový manažer může být jistě vedoucím, který dává úkoly, kontroluje jejich naplňování, podporuje svůj tým. Lídr je ovšem vůdce, je to manažer, kterého je inspirativní a žádoucí následovat. „*Kvalitní, členy týmu respektovaná osobnost, která je schopná motivovat druhé a koordinovat jejich práci – tak lze charakterizovat přirozeného, neformálního lídra.*“¹⁹ Prostředí sociálních služeb potřebuje disponovat dobrými vedoucími a minimálně jedním lídrem, který bude umět dobře předávat smysl práce často špatně ohodnocené, práce v náročných podmínkách. Je pro ostatní příkladem v tom, že pracovat v oblasti sociálních služeb má smysl. „*Cit, s jakým přízpůsobuje lídr svůj řídicí styl potřebám úkolu, situace a skupiny, je prubířským kamenem jeho řídicích schopností.*“²⁰ Pro výkon role, stylu řízení v závislosti na situaci, je klíčová sociální inteligence manažera. Tento předpoklad je důležitý pro působení směrem navenek i dovnitř organizace. Sociální inteligence je namísto především proto, že manažer v sociálních službách působí v roli vyjednavče a přenašeče informací směrem k několika cílovým skupinám: uživatelé služeb, jejich rodinní příslušníci a blízcí, potencionální zájemci o službu, vlastní zaměstnanci, partnerské organizace, úředníci, politická reprezentace v regionu či na centrální úrovni, veřejnost, média. Schopnost sociální percepce, vhodného a diferencovaného působení je pro jeho úspěšnost velmi důležitá. Ke všem těmto skupinám má organizace jisté závazky, které vyplývají z jejího poslání. Se všemi těmito skupinami by měla být v interakci.

¹⁹ PLAMÍNEK, J. a kol. *Řízení neziskových organizací: : první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních.* 1.vyd. Praha: Lotos, 1996. s 38. ISBN 80-238-0442-1.

²⁰ PLAMÍNEK, J. a kol. *Řízení neziskových organizací: : první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních.* 1.vyd. Praha: Lotos, 1996. s 40. ISBN 80-238-0442-1.

2 MANAŽERSKÁ INTEGRITA A ETIKA

V sociálních službách se pravděpodobně více než v kterémkoliv jiném sektoru očekává od managementu, že se bude chovat eticky. Morální chování managementu sociálních služeb se odvozuje jen od prostého faktu, že sociální služba pomáhá potřebným lidem. Etika managementu sociálních služeb se odvíjí od integrity osobnosti manažera či manažerů. Míra celistvosti a zralosti osobnosti manažera předurčuje klima uvnitř organizace i principy a hodnoty, které organizace uplatňuje ve své praxi – vůči svým uživatelům služeb i společnosti. Manažer v sociálních službách by měl být klíčem k harmonii organizace s okolním světem, k vnitřní harmonii organizace, a proto především on sám by měl rozhodovat a řídit harmonicky.

2.1 Integrita a hodnotová orientace

Míra integrity manažera je dána souladem mezi výkonem role a jeho osobností. Je pravděpodobné, že absolutní soulad, respektive soulad vždy a za všech okolností, je nemožný. Je dán komplikovaností prostředí, širokospektrálním obsahem manažerovy role a mnohdy komplikovaností (v opačném pólu jednoduchostí) osobnosti manažera. Míra integrity souvisí se zralostí osobnosti manažera. Prvním předpokladem je schopnost vnímat sebe sama v kontextu svojí role, schopnost odlišovat. Role je úkol, který vyplývá ze souboru očekávání našeho okolí. Naše osobnost má svoje specifické potřeby, které mohou být i v naprostém nesouladu s rolí. Znovu odkazují na Matouškovo²¹ definování kompetencí manažera, kdy doporučuje jeho orientaci na výkon, ne na svoje vlastní zájmy. Je to právě ono odlišení role a osobnosti, apel na eliminaci tohoto rizika. Krystalizuje zde ale jasná otázka, jakým způsobem postupovat, pokud je naše osobnost v zásadním střetu s naší rolí? „*Zdárná diference mezi osobností a rolí je předpokladem vlastní efektivity. Manažer je placený za to, jak se mu daří zastávat svou roli, nikoliv za to, jak dokáže být autentickou osobností a vyjadřovat své osobní názory a pocity, být sám sebou.*“²² Je toto tvrzení platné i pro prostředí

²¹ MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 1.vyd. Praha: Portál, 2003. s. 330. ISBN 80-7178-548-2.

²² HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. 1.vyd. Brno: Motivpress, 2008. s. 26. ISBN- 978-80-904133-0-6.

sociálních služeb? Je dobré se krátce zamyslet nad tím, čím je management pro organizaci. Je nástrojem zajištění efektivity? Pokud by tomu tak bylo, tak je Hroníkova definice zcela v pořádku, tedy je universálně platná i pro prostředí sociálních služeb. Pokud jej vnímáme jako živou součást živého organismu, je to obtížné. Jiný pohled může být takový, že manažery platíme za to, že předávají naději, vize, hodnoty, potřebu se zdokonalovat atd. To je obtížné, pokud musí manažer často rozhodovat a jednat v nesouladu s vlastním přesvědčením. Může pak zůstat morálně zdravý? Jde o významné manažerské dilema. Toto vnitřní dilema se projevuje nesouladem v chování a vztazích k druhým lidem, v tomto případě především k podřízeným. „*Příčinou každého konfliktu mezi mnou a mými bližními je, že neříkám, co si myslím, a nečiním to, co říkám.*“²³

Vyšší úrovní očekávání od managementu pak může být to, aby utvářel takové podmínky, takovou realitu, aby nemuselo docházet k tomu, že se bude dopouštět násilí neautenticity na sobě a bude špatným příkladem pro ostatní. Hroník²⁴ hovoří o společném domě, kde pod jednou střechou sídlí osobnost, role, svědomí, hodnoty. Integrita manažera právě spočívá v tomto zastřešení. Jde o proces neustálé sebereflexe a vyrovnávání mezi potřebou osobnosti, očekáváním role, a to vše na základě hodnot, které jsou klíčové pro organizaci.

Soulad hodnot, které deklaruje organizace, a soulad internalizovaných hodnot managementu, je důležitý pro integritu samotné organizace. Především je to důležité pro to, aby byly ony hodnoty naplněny. Na počátku – při hledání poslání, se uzavírá mnohdy zřejmě nepsaná, ale zásadní dohoda, smlouva. Jejím předmětem je obsah - filozofie organizace, principy, na kterých stojí její fungování. Stejně tak jako u malé výrobní firmy o několika zaměstnancích může jít o prohlášení, které se vejde do jednoho souvětí, může jít někdy o velmi složité texty, které se snaží popsat hodnoty, které organizace vytváří. Manažer je iniciátorem, nese zodpovědnost či spoluzodpovědnost za vytyčení hodnot a principů jejich dosahování. V oblasti sociálních služeb je prvek definice hodnot jedním z předpokladů pro jejich kvalitu.

²³ BUBER, M. *Cesta člověka podle chasidského učení*. Olomouc: Votobia, 1994. s. 49-50. ISBN 80-85885-08-5.

²⁴ HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. 1.vyd. Brno: Motivpress, 2008. s. 28-29. ISBN- 978-80-904133-0-6.

To, jaké hodnoty management a organizace zastává, jak přistupuje k jejich naplňování, určuje i obraz organizace navenek. Pro udržitelnost veřejného závazku (deklarované zodpovědnosti) je důležité svědomí managementu, pracovníků, lidí, kteří se na fungování organizace podílejí. „Světské pojetí svědomí závisí na dvou věcech: svobodě a poznání dobra. Bez svobody nedává svědomí smysl. Není logické být vnitřně přesvědčen, že byste měli udělat něco, co je neuskutečnitelné. Stejně tak svědomí naznačuje určité vnitřní poznání „dobra“. Bez toho by svědomí nevedlo k žádnému konkrétnímu jednání.“²⁵ Hroník²⁶ charakterizuje soulad osobnosti a role jako společný dům, ve kterém přebývají osobnost, role a svědomí. Tento dům zastřešuje společný zájem, který vychází z hodnot. Svědomí pak vytváří základy tohoto domu, a je jakýmsi druhem manažerského superega. Je pravděpodobné, že hodnoty a svědomí managementu se nebudou zásadně odlišovat od hodnot a zásad uplatňovaných v organizaci (pokud je management ve výkonu své role skutečně aktivní).

Hroník²⁷ vidí čtyři základní kategorie manažerů dle hodnotových preferencí. Jsou to ekonomisté, kteří odkazují na fungování neviditelné ruky trhu, konvencionalisté, kteří se vztahují k tradici a zákonu, reformátoři, kteří vycházejí z tradice, ale konfrontují úspěch a morálku, aby našli úspěch. Poslední kategorií jsou idealisté (zastoupení pouhými 2%), kteří se snaží individualisticky aktivním přístupem ovlivňovat etické prostředí.

Není vzácné vidět v sociálních službách na manažerských pozicích ekonomy. Je méně pravděpodobné, že by mezi nimi bylo hodně ekonomistů, protože neziskové zaměření oboru a nedokonalý trh sociálních služeb tomu nedává příliš prostoru. Konvencionalisté, reformátoři a idealisté zde ale zcela jednoznačně zastoupeni být mohou. Akcent na zákony a tradici je stejně tak důležitý jako akcent na naplňování ideálů humanity ve společnosti. V průniku mezi idealistickou platformou a platformou konvencionalistickou vidím reformátory. Pracují s oběma zdroji a hledají průnik, hledají kompromis, který je legitimní meto-

²⁵ THOMPSON, R. *Řízení lidí*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9. s. 152.

²⁶ HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. 1.vyd. Brno: Motivpress, 2008. s. 83. ISBN- 978-80-904133-0-6.

²⁷ HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. 1.vyd. Brno: Motivpress, 2008. s. 82. ISBN- 978-80-904133-0-6.

dou managementu, a často také jediným možným východiskem. Domnívám se, že tradice by mohla či měla být především inspirací pro přítomnost a budoucnost.

2.2 Morální zdroje

Heidbrink²⁸ uvádí Kohlbergovu stupnici morálního usuzování - orientace na trest a poslušnost, orientace na vlastní uspokojení a někdy i uspokojení druhých, orientace na souhlas vázaný k určité osobě, orientace na právo a pořádek, orientace na zákonné chování a sociální úmluvy a orientace na platné etické principy. První stupeň, který je zaměřen na trest a poslušnost přenáší Hroník²⁹ na vývoj morálky v organizaci a definuje jej jako „sociální darwinismus“, kdy je organizace zaměřena na přežití. Jde o stádium, které by nemělo v oblasti poskytování sociálních služeb a managementu existovat, ale je zde nutné si uvědomit například vztah „dotační závislosti na místní samosprávě“, kdy se může vztah mezi zadavatelem a poskytovatelem sociální služby vyvinout tak, že zadavatel má tendenci diktovat podmínky pro poskytovatele a jejich nesplnění podmiňuje trestem, kterým je například snížení či zamítnutí dotace. To ovšem může být morálka zadavatele a může se jistě stát zkouškou pro morálku poskytovatele sociálních služeb. Uspokojování vlastních potřeb a účelové uspokojování potřeb druhých je kupčením s morálními zásadami. Účelové chování v rozhodování vzbuzuje obraz nejistoty a nekompetentnosti managementu poskytovatele služeb. Jistota morálního chování předává uživateli služby bezpečí, které samo o sobě je jedním z prvních a nejdůležitějších předpokladů efektivní pomoci, neboť jde o lidskou potřebu. Orientace na právo a pořádek deklarované autoritou je nedostatečné, protože sociální služby, sociální pracovníci by se měli podílet na utváření legislativy, která řeší jejich problematiku. Je samozřejmé, že někteří se o to snaží a někteří jsou pouze pasivními příjemci a vykonavateli dikce zákona. Odpovědnost za zákony či pravidla, která vyplývají z tradice, nesou. Manažer, který tuto zodpovědnost necítí, jedná zodpovědně vůči zákonu, ale nejedná zodpovědně vůči uživatelům služeb. „*Dokáže být v roli, aniž si zadá sám se*

²⁸ HEIDBRINK, H. *Psychologie morálního vývoje*. Praha: Portál, 1997. s. 72-72. ISBN 8071781541.

²⁹ HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. 1.vyd. Brno: Motivpress, 2008. s. 96. ISBN- 978-80-904133-0-6.

sebou“.³⁰ Je to past inklinace ke zjednodušujícímu postupu. Riziko této pasti je úměrné míře stresu a složitosti řešeného problému. Naopak kritické zhodnocení norem a snaha o jejich formování, svědomí, které vyplývá z přijatých závazků, je tím, čím by měl management v sociálních službách disponovat.

2.3 Integrita a etické chování

„Etika v managementu a podnikání neboli manažerská etika, je tedy systém práce manažera, který obsahuje subsystemy morálku, erudici a aplikaci.“³¹ Chovat se eticky znamená chovat se zodpovědně vůči svým závazkům. Zodpovědnost manažera v sociálních službách je směřována dovnitř organizace – vůči zaměstnancům a uživatelům služeb a je směřována směrem k veřejnosti. Manažer však není generálním nositelem této zodpovědnosti. Je zodpovědný za celek a jeho zaměstnanci nesou zodpovědnosti dle jeho zadání či na základě vzájemného konsensu. „Každý manažer dosahuje svých výsledků prostřednictvím druhých lidí nebo lépe řečeno – s druhými lidmi. A to také znamená je zatížit odpovědností.“³² Ono zatížení je právě dilematem, které manažeři musí řešit. Jde tu o střet zatížení a zodpovědného chování. „Manažeři mají obavu, že by si etickým chováním komplikovali životní styl.“³³ Jde o volbu mezi cestou, která je složitější, mnohdy možná riskantní, ale z dlouhodobého hlediska přináší trvalé výsledky, a cestou, která není tak namáhavá a přináší okamžité výsledky. S predikcí nejisté budoucnosti, která vyplývá z nestability v sociální oblasti a potřeby dosažení okamžitého profitu organizace, se etika z organizace vytrácí. Jde o další možnou významnou past managementu v sociálních službách – inklinace k preferencím snadno dosažitelných krátkodobých cílů s nižším efektem.

Dytrt shrnuje důvody pro uplatňování manažerské etiky takto:

- „společným jmenovatelem všech činností ovlivňujících vývoj společnosti a chování řízeného objektu je management. Manažer stimuluje svojí vizí strategický vývoj or-

³⁰ HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. 1.vyd. Brno: Motivpress, 2008. s. 97. ISBN- 978-80-904133-0-6.

³¹ BLÁHA, J.; DYTRT, Z. *Manažerská etika*. Brno: Management Press, 2003. s. 7. ISBN 80-7261-084-8.

³² HRONÍK, F. *Manažerské příběhy*. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007. s. 55. ISBN-978-80-239-9344-8.

³³ BLÁHA, J.; DYTRT, Z. *Manažerská etika*. Brno: Management Press, 2003. s. 7. ISBN 80-7261-084-8.

organizace, motivaci svých podřízených a ve společném úsilí projektují a posléze realizují společně vymezené strategické cíle,

- *efektivnost etiky v managementu je závislá na kvalitě řízení lidských zdrojů, na úrovni interpersonálních vztahů a vnitřní komunikace. Motivace celého pracovního kolektivu je významně ovlivňována etickými postoji manažera a celého managementu organizace,*
- *etika managementu a podnikání se prakticky realizuje lidmi, na základě úrovně řízení mezilidských vztahů. Jejich žádoucí úroveň je výsledkem úspěchu anebo neúspěchu manažera získat spolupracovníky pro tvořivou spolupráci v procesu plnění cílů řízeného objektu.*³⁴

Sociální služby se musí chovat eticky. Ukládá jim to zákon. Není zcela běžné, že zákon kodifikuje etické – mravní chování. Zákon akcentuje práva příjemců služby. Ochraňuje je. Sociální práce disponuje svými etickými kodexy. „*Etický kodex společnosti sociálních pracovníků ČR upravuje především etické chování pomáhajících profesionálů, ale lze zde odvodit závazky pro poskytovatele sociálních služeb obecně. Závazky morálního chování zde cítí sociální pracovníci vůči: klientovi, zaměstnavateli, kolegům, povolání a odbornosti, společnosti.*“³⁵ Podobné a v širším kontextu jsou pak závazky managementu sociálních služeb. Management musí především vytvořit pro svoje zaměstnance takové prostředí, které jim umožní kodex (výše citovaný či vlastní kodex organizace) uplatňovat. Management je příkladem – dobrým či špatným. „*Etická výchova by měla: naučit lidi identifikovat, kdy dochází k etickému dilematu, aby byli schopni určit, kdy a jak může dojít ke konfliktu zájmů, stanovit, zda je dilema reálné nebo potencionální, pochopit a zkoumat vlastní postoj a motivaci, stát se citlivým k nuancím etických otázek. Užitečné je i být schopen stanovit závažnost chování v jednotlivých případech. Vybudovat rámec pro rozhodování znamená obvykle šest fází: definice problému, zvážení dopadů, zvážení kontextu, vyslechnutí jiných*

³⁴ BLÁHA, J.; DYTRT, Z. *Manažerská etika*. Brno: Management Press, 2003. s. 17. ISBN 80-7261-084-8.

³⁵ MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 1.vyd. Praha: Portál, 2003. s. 369. ISBN 80-7178-548-2.

*názorů, zvážení všech argumentů a konečnou prověrku rozhodnutí.*³⁶ Management má tedy odpovědnost za definici etických principů ve vlastní organizaci, odpovídá za proces učení se a pochopení těchto principů ze strany pracovníků organizace – je příkladem, vychovává a je odpovědný za dodržování – kontrolu etického chování pracovníků a celé organizace.

³⁶ *Manažerská etika*. 1.vyd. Hradec Králové: Nucleus HK, 2000. s. 74. ISBN 80-86225-08-09.

3 ETIKA MANAGEMENTU A VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Prostředí sociálních služeb je dynamické a liší se od prostředí organizací, které jsou zaměřeny na tvorbu zisku, liší se od komerční sféry. Není to však pouze odlišnost na základě principu ziskovosti či neziskovosti. Liší se i od jiných oblastí, které jsou uplatňovány v rámci neziskové sféry. Je specifické, má svoje podmínky, svoje vlastní determinanty a vzniká a utváří se, stejně jako jiné oblasti, na základě společenské poptávky. Proměňuje se v čase i prostoru. Je stabilní či nestabilní právě tak, jak je stabilní či nestabilní společnost, které vytváří onu poptávku. Současnost v prostředí sociálních služeb se vyznačuje relativní nestabilitou. Je úkolem především managementu v této oblasti předcházet přenosu nestability do vnitřního prostředí služby. Prvním předpokladem pro naplnění takového úkolu je dobrá znalost tohoto prostředí.

3.1 Historie a vývoj sociálních služeb

Vývoj sociálních služeb podléhá zadání společnosti, respektive podléhá politické objednávce, fenoménu politické vůle, který je v současné době často užíván. Existuje významný rozdíl mezi přímou společenskou objednávkou a politickou vůlí. Keller charakterizuje demokracii takto: „*Moderní demokracie je pokusem o legitimaci a kontrolu vysoce centralizované a v podstatě nedemokratické moci.*“³⁷ Podíl občanů na realizaci výkonu moci a utváření společnosti je poměrně nízký. Společenská (míněno politická) objednávka a zakázka se tedy může profilovat pouze do eliminace negativních společenských jevů. Služby nemusí nutně vypadat tak, jak by si je představovali občané, pokud se nebude jednat o službu, která bude masívně využívána významnou skupinou potencionálních voličů. Tento princip považuji za platný na národní i regionální úrovni.

Společenské změny spojené s revolucí v roce 1989 s sebou přinesly řadu změn v oblasti vzniku potřebnosti sociální péče a sociálních služeb. Dříve služby zaměřené na ústavní péči o staré a nemocné se rozšiřují o nové potřebné – lidi bez domova, lidi závislé na omamných a psychotropních látkách, přicházejí běženci a otevírá se skrytý problém etnic-

³⁷ KELLER, J. *Až na dno blahobytu*. 3.vyd. Praha: EarthSave, 1993. s. 64. ISBN 80-903085-7-0.

kých menšin. Stát sám nemůže být připraven na řešení těchto problémů, které akcelerovaly na počátku devadesátých let. Přichází nový fenomén občanské zodpovědnosti a přebírání některých rolí státu prostřednictvím občanského sektoru. „*Uvolnění poměrů po roce 1989 znamenalo v oblasti sociálních služeb rovněž vznik a v krátkém období dramatický nárůst počtu nestátních neziskových organizací, které začaly tyto služby poskytovat.*“³⁸ Možná, že ono pojmenování „dramatický“ znamená spíše nekoordinovaný. Občanská sdružení a církve se chopí poskytování sociálních služeb tam, kde cítí potřebu. V této době se začíná tvořit dokument s praktickou ambicí vstupu do prostředí sociálních služeb – Standardy kvality sociálních služeb. Dochází k postupnému proměňování byrokratického a uzavřeného systému ústavních zařízení. Ještě v roce 2009 na konferenci zaměřené na kvalitu sociálních služeb, respektive inspekce kvality, zaznívají z úst některých poskytovatelů tvrdé odsudky „Standardů kvality sociálních služeb“ (pořadatelem konference je Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR), dokumentu, který vznikl od počátku devadesátých let a mohli se na něm podílet a utvářet jej poskytovatelé z vlastní iniciativy. Aktuální znění je souhrnem patnácti ustanovení a řeší minimální rámec kvality v sociálních službách. Tento dokument ovšem čekal na svou kodifikaci až do roku 2007. To je klíčový rok pro legislativní ukotvení sociálních služeb. Po sedmnácti letech od přelomové změny ve společnosti a přelomové změny role sociálních služeb pro společnost dochází k vytvoření zákona o sociálních službách, a tím pádem i prvním pokusům o koncepci a jejich aplikaci do praxe.

3.2 Legislativa upravující fungování sociálních služeb

Problematiku sociálních služeb řeší především zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který vyšel v platnost dne 1. 1. 2007 a také vyhláška 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

Matoušek³⁹ uvádí několik klíčových principů, které s sebou zákon o sociálních službách přináší. Prvním principem je povinnost poskytnout osobě, které se ocitla v nepříznivé sociální situaci, informace, které povedou k jejímu řešení. V momentě, kdy je potřeba poskyt-

³⁸ MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální služby*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. s. 31. ISBN 978-80-7367-310.

³⁹ MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální služby*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. s. 39. ISBN 978-80-7367-310.

nout pomoc, nastupují sociální služby. Velmi důležitý je princip individualizace a aktivace – podpory samostatnosti. Dále pak uvádí přímou souvislost kvality se zaměřením na dodržování lidských práv, zavedení institutu příspěvku na péči, smluvní vztah mezi poskytovatelem, princip registrace a vymezení kvalifikačních požadavků pro výkon povolání v sociálních službách. Zákon o sociálních službách je pro management základním rámcem existence. Existují situace, které jsou nebo byly v období počátku existence zákona problematické. Patří sem například kvalifikační předpoklady pro výkon přímé práce v sociálních službách a nedostatek kvalifikovaných pracovníků, nedostatečné vymezení některých základních činností, byrokratická zátěž spojená s registrací sociálních služeb a hlášením změn apod. Období přechodu ze stavu bez legislativy do legislativního prostředí bylo pro management v sociálních službách náročným úkolem. I zde byl management postaven před možnost využít nedokonalosti a „čerstvosti“ zákona a postupovat pro něj jednodušší cestou, nebo predikovat vývoj situace a snažit se naplnit podstatné principy, které s sebou zákon přinesl.

3.3 Financování sociálních služeb

Financování sociálních služeb je vícezdrojové. Základní parametr pro něj vymezuje zákon o sociálních službách. Mezi klíčové zdroje patří především dotace Ministerstva práce a sociálních věcí, krajů, obcí, příjmy od uživatelů služeb, příjmy od zdravotních pojišťoven, doplňkové zdroje – dary fyzických a právnických osob, nadace apod. Na přidělení dotace neexistuje právní nárok. Příspěvkové organizace zřizované místní samosprávou mají existenční jistotu v případě, že se je zřizovatel rozhodne provozovat. Nestátní neziskové organizace nehopodaří s vlastními finančními prostředky a jsou proto odkázány pouze na klíčové a doplňkové zdroje. Financování sociálních služeb je jednoleté s výjimkou služeb sociální prevence, které jsou financovány v rámci individuálních projektů krajů. Zde jsou na přímou realizaci sociálních služeb využity finanční prostředky z Evropského sociálního fondu – Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Financování těchto sociálních služeb je tedy od roku 2009 víceleté.

Ministerstvo práce a sociálních věcí poukazuje dlouhodobě na neefektivitu hospodaření s finančními prostředky v této oblasti. Tlak tedy směřuje jednoznačně k tomu, aby byla větší zodpovědnost za financování sociálních služeb přenesena na místní samosprávy – kraje a obce. Je vyvíjen permanentní tlak na poskytovatele k tomu, aby získávali od uživa-

telů maximálně možnou část příspěvku na péči. Metodika⁴⁰ vydaná Ministerstvem práce a sociálních věcí určuje minimální průměrné úhrady od uživatele v rámci jednotlivých druhů služeb jako jeden z parametrů žádosti o dotace. Příjemci příspěvku na péči jsou často obviňováni z toho, že příspěvek zneužívají. Tato myšlenka vychází z nenaplněné průvodní premisy, že příspěvek na péči bude významným zdrojem financování sociálních služeb. Takovýto přístup ovšem popírá základní smysl příspěvku na péči, a tím je svobodná volba ve využití pomoci (sociální služba, rodina, přátelé atd.). Systém financování vyvolává stále více otázek, nežli poskytuje odpovědí. Je klíčovým prvkem nestability prostředí v oblasti poskytování sociálních služeb.

Financování sociálních služeb je předpokladem jejich existence. Manažer je zodpovědný za zajištění dostatku finančních prostředků pro sociální služby. Je vystaven neustálému tlaku v podobě nejistoty zdrojů. Neplatí to pouze pro období kalendářního roku. Patří sem i téměř celý průběh roku. Jednotlivé dotace z jednotlivých zdrojů přicházejí v různých časových obdobích. Dokonce i dotace z jednoho zdroje (např. MPSV) přichází ve dvou, až třech vlnách a její celková výše není jistá po většinu roku (v případě průběžného dofinancování sociálních služeb). Na regionálních úrovních dochází v období hospodářské krize ke krácení rozpočtů, snižování dotací na sociální služby. Především v období krize je v oblasti zajištění finančních zdrojů role manažera klíčová. Současný dotační systém je postaven na bezprostřední závislosti sociálních služeb na dotujícím subjektu. Neexistují jasné a transparentní parametry přerozdělování finančních prostředků tak, aby o nároku na dotaci v porovnání s ostatními subjekty nevznikaly pochybnosti. Často zde existuje přímý závislostní vztah mezi politickou reprezentací obce či města, kde se sociální služba nachází, a managementem služby. Míra vlivu zadavatele na fungování poskytovatele je zde naprosto klíčová. Může docházet k převaze populistické strategie nad strategií sociální práce. Příkladem třeba může být politická zakázka směřující k odstranění lidí bez domova z ulic do azylových domů proti jejich vůli, preference služeb, které generují větší procento potenciálních voličů, diskriminace neziskových organizací apod. Může zde vznikat i problém v komunikaci založený na pouhé antipatii ve vztahu politik a představitel sociální služby.

⁴⁰ *Metodika MPSV ČR pro poskytování dotací ze státního rozpočtu poskytovatelům sociálních služeb v oblasti podpory poskytování sociálních služeb* [online]. Praha: MPSV ČR, c2009. [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: < <http://www.mpsv.cz/files/clanky/7472/metodika.pdf> >.

V takto problematické situaci je manažer postaven před volbu strategie, kterou k řešení zaujme. Je otázkou, nakolik přistoupí na způsob chování zadavatele, nakolik je schopen situaci formovat jinými prostředky, nakolik je schopen najít alternativní zdroj zajištění služby, jestli se pokusí ovlivnit postoj zadavatele apod. V relativně zásadním střetu zájmů se ocitá poskytovatel sociální služby s krajským úřadem. Krajské úřady navrhuji MPSV vyšší dotace, sami přerozdělují prostředky ze svého rozpočtu na straně jedné a na straně druhé vykonávají inspekce kvality sociálních služeb a koordinují řadu procesů v sociálních službách, do nichž jsou poskytovatelé zapojeni. Zde existuje přímý závislostní vztah v návaznosti na střet zájmů s výkonem další kontrolní a koncepční činnosti samosprávy. Prostředí v sociálních službách je významným způsobem byrokratické a založené na výkonu centralizované moci rozdělené mezi ústřední a samosprávné orgány.

3.4 Kvalita v sociálních službách

Kvalita je vymezena základním rámcem – dokument Standardy kvality sociálních služeb, který je součástí vyhlášky 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Klíčovými oblastmi, které dokument řeší, jsou: Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb, Ochrana práv osob, Jednání se zájemcem o sociální službu, Smlouva o poskytování sociální služby, Individuální plánování průběhu sociální služby, Dokumentace o poskytování sociální služby, Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby, Návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje, Personální a organizační zajištění sociální služby, Profesní rozvoj zaměstnanců, Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby, Informovanost o poskytované sociální službě, Prostředí a podmínky, Nouzové a havarijní situace.⁴¹ Tyto oblasti jsou základním vodítkem pro poskytovatele sociálních služeb a rovněž pro inspekci kvality sociálních služeb. Tento institut je rovněž zaveden zákonem o sociálních službách. Inspekce se řídí zákonem o státní kontrole. Způsob její práce určuje Metodika MPSV k provádění inspekci poskytování sociálních služeb. „*Inspekce je jedním z nástrojů sociální politiky MPSV v oblasti sociálních služeb, jejímž cílem je podpora sociálního začleňování osob ohrožených sociálním*

⁴¹ *Standardy kvality sociálních služeb* [online]. Praha: MPSV ČR, c2009. [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: < <http://www.mpsv.cz/cs/5963> >.

vyloučením. Inspekci je třeba vnímat jako vysoce odbornou činnost, jejíž podstatou je kontrola v širším významu - to znamená také podpora dobré praxe, motivace poskytovatelů k žádoucím změnám, předávání znalostí a vědomostí, uvádění praxe poskytovatelů do kontextu politiky sociálního začleňování.⁴² Názory poskytovatelů na způsob provádění inspekci v praxi jsou však často opačné. „Existují pochybnosti o nepodjatosti a objektivitě posuzování standardů kvality ze strany inspekčních týmů, neboť v několika krajích jejich členové veřejně před i v době konání inspekci konstatovali, že se v počáteční fázi inspekci nepředpokládá, že nějaké zařízení inspekci projde.“⁴³ Analýzy Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR řeší řadu problematických oblastí institutu inspekce a jejího naplňování. Za jeden z nejzávažnějších považují institut odvolání. „Institut podávání námitek (tam, kde poskytovatel nesouhlasí s postupem či výsledkem inspekce) není většinou poskytovateli využíván. Hlavním důvodem je zpravidla obava, že podání stížnosti na postup krajské inspekce by se mohlo negativně projevit v době, kdy dotace bude přidělovat kraj, příp. v hodnocení krajů, které je součástí žádostí o dotaci (příkladný případ střetu zájmů). Vyskytly se dokonce názory, že kraj si takto vytváří pozici pro to, aby dokumentoval, jak špatná je úroveň péče v „nekrajských“ zařízeních. Proto také, i přes výhrady k procesu provádění inspekce, většina inspektorovaných zařízení ani nepodala námitky.“⁴⁴ Tuto námitku považují za stěžejní. Neexistence objektivního odvolání je to, co významně snižuje důvěryhodnost inspekci a střet zájmů je zde zcela evidentní (Standardy kvality se střetu zájmů, samozřejmě mezi poskytovatelem a uživatelem, věnují v oblasti ochrany práv osob). Jestliže poskytovatel podává odvolání k témuž expertovi, s jehož výrokiem a soudem nesouhlasí, vystavuje se tak riziku opětovného neobjektivně negativního posouzení. V případě, že jde o orgán, který navrhuje či rozhoduje o dotacích, vzniká zde oprávněné obava. Manažer v sociálních službách je zodpovědný za eliminaci rizik, která jsou spojena s možností nega-

⁴² Metodika MPSV k provádění inspekci poskytování sociálních služeb [online]. Praha: MPSV ČR, 2008. [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/6894/metodika_inspekci.pdf>.

⁴³ HORECKÝ, J. Analýza inspekci poskytování sociálních služeb [online]. Tábor, APSS ČR, c2009. [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <http://www.horecky.cz/down/spa/analyza_inspekci.pdf>.

⁴⁴ HORECKÝ, J. Analýza inspekci poskytování sociálních služeb [online]. Tábor, APSS ČR, c2009. [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <http://www.horecky.cz/down/spa/analyza_inspekci.pdf>.

tivního přístupu ze strany subjektu, který se podílí výraznou měrou na dotacích pro sociální služby. Je zodpovědný za dobré jméno organizace. V tomto případě se může potýkat s tím, že musí jednat v souladu s politickým zadáním donátora, aby finance zajistil a dobré jméno organizace neutrpělo.

„Žádné administrativní opatření nemůže vnést kvalitu na nedostatkový a nedokonalý trh.“⁴⁵ Kontrola inspekčního týmu se řídí pravidly o státní kontrole a musí být z tohoto důvodu byrokratickou kontrolou. Inspekce sama o sobě je byrokratickým opatřením, které musí fungovat jako stabilizační prvek na nedokonalém trhu se sociálními službami. Dobře fungující trh a konkurenční prostředí, které formuje kvalitu a cenu, je marketingovým modelem, který by měl být cílem i v oblasti sociálních služeb. Uživatel si pak na základě měřítek jím stanovených rozhoduje o tom, u koho a jaký produkt vlastně zakoupí. V současné době, kdy je prostředí sociálních služeb nestabilní a kdy je řada služeb místně, časově a finančně nedostupná, musí fungovat centrální regulativ inspekce. Pokud se skutečně jedná o jakýsi překlenovací institut, který oblast kvality ve správném okamžiku odevzdá prostředí trhu, vnímám ji relativně pozitivně. Obroušení ostří mezi inspektory (potažmo MPSV a krajskými úřady) je na další diskusi mezi nimi a poskytovateli sociálních služeb (například prostřednictvím zastřešujících organizací poskytovatelů). Problematická je i intenzita dopadu prováděných inspekcí. Například ve Zlínském kraji dle registru poskytovatelů sociálních služeb⁴⁶ působí k 31. 12. 2009 celkem 326 sociálních služeb, respektive zde má tento počet služeb sídlo. Plán inspekcí poskytování sociálních služeb na I. pololetí 2010⁴⁷ zahrnuje na první pololetí roku 2010 celkem 18 inspekcí. Znamenalo by to, že přibližně jedenkrát za devět let proběhne inspekce v každé službě. To výrazně snižuje efekt (i preventivní). Otázkou zůstává míra vlivu tohoto byrokratického institutu na kvalitu v sociálních

⁴⁵ HANZL, V. *Byrokratický a marketingový přístup k hodnocení kvality sociálních služeb* [online]. Karlovy Vary: Městské zařízení sociálních služeb, c2008. [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <http://kv-mzss.cz/Dokumenty/clanek_inspekce.pdf>.

⁴⁶ *Registr poskytovatelů sociálních služeb* [online]. Praha: MPSV ČR, c2010. [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://iregistr.mpsv.cz/socereg/>>.

⁴⁷ STAŠOVÁ, V.; VRBKOVÁ, Š. *Plán inspekcí poskytování sociálních služeb na I. pololetí 2010* [online]. Zlín, Krajský úřad, 2009. [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.kr-zlinsky.cz/docDetail.aspx?nid=7237&docid=127289&doctype=ART&did=10014>>.

službách. Dlouhodobá stagnace mezi tvorbou Standardů kvality sociálních služeb a jejich kodifikací mohla vést k tomu, že poskytovatelé a další odborná veřejnost zaujala skeptický pohled na jejich význam. Management řady organizací nebyl připraven na očekávanou kvalitu a na způsob provádění inspekci.

3.5 Koncepce rozvoje sociálních služeb

Metodou, která určuje základní rámce pro vytváření koncepce rozvoje sociálních služeb, je plánování rozvoje sociálních služeb metodou komunitního plánování. *„Komunitní plánování je postup, který má zmapovat místní potřeby sociálních služeb a porovnat je s místními zdroji, což jsou v první řadě existující organizace, jež služby poskytují. Zdrojem však jsou i veřejné peníze, které se na služby vynakládají, případně by mohly být vynaloženy v budoucnu.“*⁴⁸

Základní rámec tvorby koncepce sociálních služeb v ČR je dán zákonem o sociálních službách. Zákon o sociálních službách ukládá, že:

„Ministerstvo

- a) řídí a kontroluje výkon státní správy v oblasti sociálních služeb,*
- b) zpracovává střednědobý národní plán rozvoje sociálních služeb za účasti krajů, zástupců poskytovatelů sociálních služeb a zástupců osob, kterým jsou poskytovány sociální služby,*
- c) spolupracuje s Ministerstvem vnitra při optimalizaci dostupnosti místních veřejných služeb.“*⁴⁹

Krajům pak ukládá povinnost zpracovávat Střednědobé plány rozvoje sociálních služeb na základě aktivní spolupráce s obcemi. Plán na úrovni centrální, tedy plán zpracovaný Ministerstvem práce a sociálních věcí, stále chybí. Jednotlivé kraje svoji zákonnou povinnost plní a plány zpracovávají dle kritérií, které si sami stanovují.

Plánování sociálních služeb metodou komunitního plánování by mělo být provázeno několika základními principy, které jsou pro něj specifické. Mezi tyto principy patří:

⁴⁸ MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální služby*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. s.113. ISBN 978-80-7367-310.

⁴⁹ *Zákon č. 108/ 2006 Sb., o sociálních službách s účinností od 1. 1. 2007.* § 96.

- „*důraz na aktivní roli uživatelů sociálních služeb a zastoupení jejich zájmů v procesu plánování,*
- *zapojení širokého okruhu lidí a spolupracovníků do tvořivé práce,*
- *opakované ověřování závěrů s přáním lidí,*
- *důraz na vyjednávání a zplnomocnění veřejnosti kontrolovat postup rozhodování i uskutečňování.*“⁵⁰

Zákon neukládá povinnost plánovat obcím. Přesto jsou tyto principy zcela uplatnitelné právě na úrovni obcí. Pro tvorbu střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb je klíčové právě dojednávání mezi obcemi s rozšířenou působností a krajskými úřady. Přímý dosah krajského úřadu ke skutečným přáním a potřebám jeho obyvatel je velmi malý. Plánování rozvoje sociálních služeb ovšem zdaleka neexistuje jen a pouze proto, aby byly vyjádřeny potřeby obyvatel dotčeného kraje a ty pak byly na základě dostupných informací naplněny. Regionální i krajské strategické dokumenty jsou především podkladem pro financování stávajících služeb a pro vznik rozvojových opatření (vznik či rozšíření stávajících služeb). Do procesu významně zasahují politická rozhodnutí. Roli poskytovatele - managementu v procesu komunitního plánování sociálních služeb spatřují především v těchto oblastech:

- prosazuje zájmy cílové skupiny, které poskytuje služby,
- prosazuje zájmy své organizace,
- komunikuje (vymezuje se) s ostatními poskytovateli,
- komunikuje (vymezuje se) se zadavateli (má možnost aktivně formovat svoji nabídku),
- zjišťuje nové informace důležité pro fungování organizace,
- komunikuje (vymezuje se) s uživateli služeb,
- komunikuje (vymezuje se) s veřejností,
- prezentuje svoji organizaci (role PR a publicity).

⁵⁰ *Metodiky pro plánování sociálních služeb*. 1.vyd. Praha: MPSV ČR, 2007. s. 3. ISBN 978-80-86902-44-9.

Zodpovědnost za chod stávajících služeb, naplnění potřeb cílové skupiny a rozvojová opatření nese management organizace. Proto je účast (aktivní či přenesená) managementu na procesu plánování sociálních služeb na regionální i krajské úrovni zásadní. Například z třinácti obcí s rozšířenou působností ve Zlínském kraji plánuje sociální služby metodou komunitního plánování devět.⁵¹

V této oblasti může vzniknout několik střetů zájmů. Mezi základní střety zájmů manažera v oblasti plánování sociálních služeb metodou komunitního plánování patří prosazování záměrů, při volbě priorit (vlastních versus priority v regionu), potřeba sebeprezentace versus potřeba diskuse apod.

3.6 Vnitřní prostředí organizace

„Firemní kultura tvoří jeden z hlavních pilířů stability a rozvoje firmy, jejím významným prvkem je zaujetí pro firemní vizi budoucího vývoje a porozumění jejich hlavních cílů. Firemní kultura do značné míry vytváří první dojem, který okolí při styku s firmou zastává.“⁵² V oblasti sociálních služeb je stejně důležitá jako v komerčním sektoru. Kubr In Kouhoutek, Štěpaník⁵³ uvádí tyto kulturní hodnoty organizace - poslání a prezentace; služební postavení a autorita; důležitost různých řídicích postavení; vztah k lidem; role žen; kritéria výběru pro řídicí a kontrolní místa; organizace práce a pracovní disciplín; styl řízení, rozhodovací procesy; oběh a sdílení informací; komunikační stereotypy; řešení konfliktu; hodnocení výkonu; identifikace s organizací.

Velmi specifické místo v organizační kultuře zaujímá poslání. Standardy kvality sociálních služeb, respektive zákon o sociálních službách, ukládá poskytovatelům:

⁵¹ BARTOŠKOVÁ, J. *Plánování rozvoje sociálních služeb v obcích a mikroregionech Zlínského kraje* [online]. Zlín: Krajský úřad, 2008. [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.kr-zlinsky.cz/docDetail.aspx?nid=7596&docid=70435&doctype=ART&did=8027>>.

⁵² MEDEK, M., *Spolupracovníci jsou našim zrcadlem*. In *Personální management - trendy, výzvy, inspirácie*. Trenčín: Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka, 2005. s. 191.

⁵³ KOHOUTEK, R.; ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Cerm, 2000. s. 209-210. ISBN 80-214-1552-5.

„Poskytovatel má písemně definováno a zveřejněno poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena, a to v souladu se zákonem stanovenými základními zásadami poskytování sociálních služeb, druhem sociální služby a individuálně určenými potřebami osob, kterým je sociální služba poskytována.“⁵⁴

Toto opatření opět svědčí o nezdravém prostředí sociálních služeb. Dikcí zákona je stanoveno, že služba musí mít poslání - filosofii organizace. Pokud tato filosofie nevznikne z potřeby zaměstnanců a managementu organizace, budou veškeré pokusy o její stanovení pouze umělé a nepovedou ke skutečnému zvnitřnění. V komerční sféře určuje to, zda je poslání autentické a životaschopné, zda je firma úspěšná.

Co z pohledu organizace, která poskytuje sociální služby, znamená úspěch? Je to úspěšný výsledek při inspekci kvality, spokojený uživatel služby, uspokojení dostatečného počtu zájemců o službu apod.? Není to zisk, který je v komerční sféře tolik jednoznačný. Právě individuální pojetí úspěchu organizace by se mělo autenticky promítnout do poslání. Management stanovuje strategii organizace. Pokud nemá organizace živoucí poslání, nemůže mít živoucí strategii. Přesto nelze očekávat vytvoření dobré filozofie nemotivovanou organizací a zároveň nejde předpokládat objektivní posouzení inspekce kvality v této oblasti, která je natolik subjektivní.

Vnitřní morální normy – kodex etiky, kterým jsem se již zabýval, stejně tak jako styl řízení, patří do souboru kultury organizace, respektive ji utváří. Vytváří klima na pracovišti. Mimo normy psané je zde i jakýsi soubor tradic, hodnot a zvyklostí, které nejsou psány, ale jsou všeobecně uznávány jako platné. Součástí těchto norem je i formální a neformální komunikace managementu se zaměstnanci a ostatními relevantními skupinami. Patří sem systém sdílení informací. *„Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě; podle tohoto systému poskytovatel postupuje.“⁵⁵* Například i tuto oblast se snaží regulovat zákon. Stejně tak i stanovování kritérií pro výběr a hodnocení zaměstnanců. Výběr a hodnocení zaměstnanců je relativně složitý pro-

⁵⁴ Vyhláška č. 505/2006 Sb. ze dne 15. listopadu 2006, kterou se provádí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

⁵⁵ Vyhláška č. 505/2006 Sb. ze dne 15. listopadu 2006, kterou se provádí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Příloha č. 2 k vyhlášce č. /2006 Sb. Obsah standardů kvality sociálních služeb.

ces, který ovlivňuje významně vnitřní život a kvalitu poskytovaných služeb. Existují zde dvě rizika – nedostatek kvalifikovaných lidí na trhu práce a nedostatek finančních prostředků na jejich finanční ohodnocení. Vzhledem k tomu, že zákonné minimum pro kvalifikaci pracovníků v sociálních službách splňovala v době vstupu zákona v platnost jen velmi omezená část pracovníků (kurzy pro pracovníky v sociálních službách byly teprve připravovány), byla zmírněna tato povinnost a kvalifikaci je v současné době možno splnit až po osmnácti měsících po uzavření pracovního poměru s poskytovatelem sociální služby. Je tedy reálné, aby zde pracovali pracovníci, kteří mají základní vzdělání a nemají žádnou další kvalifikaci. Pracovníci bez kvalifikace bývají často dostupní na trhu práce společně s dotací úřadu práce na vytvoření společensky účelného pracovního místa, nebo v rámci veřejně prospěšných prací. Manažer, který nemá dostatek finančních prostředků k tomu, aby finančně zajistil personální zabezpečení služby (zde jej opět norma vyzývá k tomu, že kvalifikace a počet pracovníků musí odpovídat potřebám cílové skupiny), pak volí například mezi dostupnou nekvalifikovanou pracovní silou a relativní finanční stabilitou. Kvalifikační a osobnostní předpoklady do značné míry ovlivňují komunikaci v organizaci. Limity pracovníků jsou determinující i pro možnosti rozvoje organizace. Hodnocení pracovníků je v sociálních službách velmi důležité – je zřejmé, že je důležité soustředit se především na nefinanční hodnocení, protože finanční hodnocení pracovníků bývá zpravidla omezeno finančními limity. Nedostatečné finanční hodnocení a případná neschopnost managementu kompenzovat je jiným způsobem, vede k fluktuaci pracovníků. To je prvek destabilizace organizace a zhoršování kvality služby. Pokud není reálné, aby byli všichni zaměstnanci ohodnoceni alespoň průměrně, je nutné mít vytvořený systém klíčových pracovníků (ve smyslu nepostradatelných zaměstnanců), kteří jsou schopni udržet kvalitu služeb i v době nedostatečného finančního zabezpečení organizace. Manažer si musí klást otázku, do jaké míry může při personálním obsazování služeb, a s tím souvisejícím plánování aktivit (jejich šíře a množství) pro uživatele riskovat hospodářský deficit, vzhledem k nejistotě postupného dofinancování služeb. Zde se projeví zcela jednoznačně hodnoty a priority managementu a ochota jít složitější cestou ve prospěch příjemců služeb. Je otázkou uplatňování etických principů managementu vzhledem k pracovníkům (bez ohledu na kvalifikaci a další předpoklady), jak vysoká míra commitmentu se bude v organizaci vyskytovat. „*Commitment představuje vyváženou psychologickou (nepísanou) smlouvu mezi organizací a jedincem, která umožňuje:*

- *efektivnější využití potenciálu,*
- *dlouhodobou výkonnost.*⁵⁶

Manažer by měl vytvářet příležitosti pro pracovníky, kteří jsou commitmentu schopni - mělo by jít o jednu z manažerských priorit. Na nich je možné stavět organizaci, protože vytvářejí sami pro sebe zadání, která realizují. Demokratický management potřebuje zaměstnance schopné commitmentu, autoritativní management potřebuje zaměstnance schopné bezpodmínečné loajality.

Image organizace je obraz, který organizace vysílá ven. Patří sem užívání loga, jednotného vizuálního stylu, webových stránek, přihlášení se k poslání, přihlášení se k etickému kodexu organizace a služeb. Tyto oblasti - jejich koordinace a akcent na ně, jsou záležitostmi managementu organizace. Vytvářejí pocit sounáležitosti s organizací, který je důležitý pro její úspěch. Nejasné vědomí identity zhoršuje pozici organizace nejen navenek, ale i destabilizuje organizaci zevnitř.

Flexibilita a tvořivost jsou hodnoty, které by měl management organizace aktivně podporovat. Tvořivost a commitment spolu souvisí. Zaměstnanci s těmito schopnostmi zmírňují ohrožení v období krize uživatelům služeb a managementu stejně tvořivě, jako v období rozvoje přinášejí nové prvky péče, nové systémy, nové metody apod. Motivace, nalezení silných stránek pracovníka, vytvoření příležitostí jsou v tomto případě klíčem k úspěšné strategii.

Vytváření příležitostí, schopnost pracovat s lidmi, kteří jsou v řadě oblastí lepší než sám manažer, sdělovat autenticky a otevřeně vlastní postoje a být zaměřen na lidi (myšleno uživatele služeb a zaměstnance). To jsou hlavní atributy vytváření příznivého a kooperativního klimatu uvnitř organizace a klimatu, který je vhodný pro kreativní přístup pracovníků i celých týmů. Manažer zde je směrem dovnitř organizace postaven před značné dilema, a tím je investice do lidských zdrojů s omezenými finančními zdroji. Management musí přijmout jistou míru rizika a zaujímat rozhodnutí směrem k budoucnosti. Management

⁵⁶ HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. 1.vyd. Brno: Motivpress, 2008. s. 38. ISBN- 978-80-904133-0-6.

v sociálních službách se musí soustředit na řešení. „Kvalitní řešení vyrůstá jen z kvalitní analýzy a pochopení všech důležitých intervenujících proměnných. Jenže právě ta nejnějnější rozhodnutí vycházejí spíše z budoucnosti než z minulosti.“⁵⁷ Proměnlivost vnějších podmínek a jejich vliv na obsah služby kladou nároky na schopnost manažerů se rychle rozhodovat pro změny, které budou pro uživatele služeb a zaměstnance příznivé nebo alespoň přijatelné. Stejně tak musí brát v úvahu proměnlivost potřeb svých uživatelů například v závislosti na jejich věku, zhoršujícím se zdravotním stavu, změněným klimatickým podmínkám atd. Manažer by měl cítit vůli ke smyslu a vůli k budoucnosti. Je nepravděpodobné, že by manažer nihilista mohl vést úspěšnou organizaci. Mnohdy může být složitější se autenticky postavit k předávání naděje a pozitivnímu přístupu. „Manažer má přímo v popisu práce řídit se budoucností, tedy cíli a mít víru v jejich dosažení.“⁵⁸

⁵⁷ HRONÍK, F. *Manažerské příběhy*. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007. s. 37. ISBN-978-80-239-9344-8.

⁵⁸ HRONÍK, F. *Manažerské příběhy*. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007. s. 113. ISBN-978-80-239-9344-8.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Ve výzkumné části práce se zaměřuji na specifické oblasti manažerské integrity a etiky v sociálních službách. Cílem výzkumu je tyto oblasti identifikovat, popsat je i jejich determinanty, nalézt zdroje pro uplatňování manažerské etiky i východiska směřující k integritě manažera v sociální službě. Výzkum vychází ze sebereflexe manažerů, soustředí se na jejich názory – reflexi v oblasti sociálních služeb. V tomto duchu jsou koncipovány i otázky pro polostrukturovaný rozhovor. „*Otázky vztahující se k názorům jsou zaměřené na porozumění kognitivním a orientačním procesům jedince.*“⁵⁹ Další významnou oblastí jsou povahy. „*Jde o otázky směřující k poznání citových reakcí lidí na jejich zkušenosti a prožitky.*“⁶⁰ Stěžejní kvalitativní dotazování bylo doplněno o tři testy, které směřovaly do některých oblastí, do kterých rovněž směřoval rozhovor. Cílem bylo doplnit informace k určené oblasti a také ověřit informace získané v rozhovoru.

V rámci výzkumu uplatňuji zaměření individuální (kazuistické analýzy) a přístup zobecňující, syntetizující podstatné informace získané v celém spektru výzkumu.

4.1 Cíl výzkumu, výzkumné otázky

Cílem výzkumu je identifikace specifických oblastí etiky manažerské praxe v prostředí sociálních služeb včetně problematických oblastí a způsobů vyrovnávání se s nimi. Objekt výzkumu jsou manažeři v sociálních službách. Základní výzkumné otázky byly koncipovány takto:

1. Jaké jsou specifické zátěžové oblasti manažerů v sociálních službách?
2. Jaké strategie volí manažeři v sociálních službách k vyrovnávání se se střety mezi osobnostmi, rolí a svědomím?

⁵⁹ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. s. 168. ISBN 80-7367-040-2.

⁶⁰ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. s. 168. ISBN 80-7367-040-2.

3. Jaké hodnoty uplatňují?
4. Co považují za úspěch?
5. Jakým způsobem vedou své podřízené?
6. Jakou roli v jejich práci hraje faktor práce s klientem?

4.2 Výzkumný vzorek

Bylo osloveno celkem osm respondentů. Jeden respondent odmítl. S jedním se z důvodu jeho významného časového vytížení nebylo možné setkat. Respondenti byli osloveni e-mailem a následně telefonicky. Byl jim vysvětlen účel výzkumu a jeho základní struktura. Byla stanovena kritéria, která zohledňují především zkušenost, zaměření a determinující prostředí.

Základní kritéria výběru respondentů:

- věk nad 30 let,
- manažer pobytových služeb sociální péče,
- tři respondenti z neziskové organizace,
- tři respondenti z příspěvkové organizace zřizované krajem nebo obcí,
- tři muži a tři ženy,
- doba praxe v současné pozici minimálně jeden rok,
- zkušenost s praxí v řídicí pozici obecně – minimálně tři roky.

4.3 Realizace výzkumu

Respondenti byli seznámeni s účelem výzkumu, se způsobem provedení rozhovoru. Rozhovory probíhaly v prostředí, které zaručovalo anonymitu a nerušenou atmosféru. Rozhovor i následné vyplnění dotazníků, které byly použity pro možnost ověření, komparace a doplnění v určitých oblastech výzkumu, trvaly v rozmezí 60 - 90 minut. Nejdříve byly pro-

vedeny rozhovory. Následně byl respondentům předložen dotazník zaměřený na styl vedení, dotazník zaměřený na prioritizaci hodnot a sebereflexi osobní zralosti.

Data byla zaznamenávána na diktafon. Pro zaznamenání dat byla použita technika doslovné transkripce. „*Transkripce se nazývá proces převodu mluveného projevu z interview nebo ze skupinové diskuse do písemné podoby.*“⁶¹ Přepis probíhal přímo z pořízených audio nahrávek a data jsou v práci prezentována tak, aby zaručovala anonymitu respondentů.

Byly vytvořeny kategorie, které rozdělovaly rozhovor dle tematických oblastí, viz Tabulka č. 1. V těchto oblastech došlo k označení signifikantních výroků (**Přílohy P 7 -12**) – jedná se o výroky mající význam pro zkoumanou oblast.

Tabulka č. 1: Tematická struktura rozhovoru do kategorií

Kategorie rozhovoru	Subkategorie rozhovoru
1. Motivace	1.1 Motivace počáteční 1.2 Motivace – proměna v čase
2. Identifikace s rolí	---
3. Styl řízení	Styl řízení - střet
4. Determinanty	4.1 Determinanty vnější 4.2 Determinanty – musím a chci 4.3 Determinanty vnitřní 4.4 Determinanty – musím a chci 4.5 Preference – zaměření navenek 4.6 Preference – zaměření dovnitř 4.7 Preference - střet musím a chci
5. Sebepojetí	5.1 Kvalifikace 5.2 Morální předpoklady 5.3 Vlastní úspěch a neúspěch 5.4 Úspěch a neúspěch organizace

⁶¹ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. s. 208. ISBN 80-7367-040-2.

6.Hodnoty	6.1 Klíčové hodnoty 6.2 Svoboda a střet zájmů 6.3 Východiska 6.4 Hodnoty organizace 6.5 Veřejný závazek 6.6 Cíl, směřování
------------------	---

V závěrečné fázi došlo k syntéze pomocí otevřeného kódování. Kódy navazují na stanovené kategorie. „*Otevřené kódování je část analýzy, která se zabývá označováním a kategorizací pojmů, pomocí pečlivého studia údajů.*“⁶²

⁶² STRAUSS, A. CORBINOVÁ, J. Základy kvalitativního výzkumu. Boskovice: Albert, 1999. ISBN 80-85834-60-X. s. 43.

5 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT

K jednotlivým respondentům byly získány základní demografické údaje, které se týkají věku, kvalifikace a praxe respondentů a také základního zaměření jimi vedených organizací. Respondenti zpracovávali tři testy. Test č. 1 – „Poznej svůj styl“⁶³ je zaměřen na identifikaci stylu řízení. Plné znění testu je k dispozici v **Příloze P 13**.

Test č. 2 je zaměřen na sebereflexi osobní zralosti. Vychází z teorie Františka Hroníka⁶⁴, která je zaměřena na projevy chování zralé osobnosti. Manažeři měli charakteristiky jednotlivých oblastí k dispozici a formou škály (ano, spíše ano, spíše ne, ne) uváděli, jak jsou pro ně tato tvrzení typická. Plné znění a individuální výsledky testů jsou k dispozici v **Příloze P 14**.

Test č. 3 je zaměřen na preferenci hodnot v manažerské profesi. Zdrojem je opět František Hroník.⁶⁵ Manažerům v sociálních službách byly předloženy hodnoty, které mohou být podstatné při manažerské praxi. Byli požádáni, aby je doplnili o další hodnoty, které považují za důležité. Následně provedli výběr – vybírali tři hodnoty, kterých by se za žádných okolností nevzdávali a tři hodnoty, kterých by byli ochotni se vzdát. Test je k dispozici v **Příloze P 15**.

Struktura rozhovoru je uvedena v příloze **P 16**

Doslovná transkripce rozhovorů je k dispozici v **Přílohách P 1-6**.

Signifikantní výroky a jejich zařazení do kategorií a subkategorií, jsou k dispozici v **Přílohách P 7 -12**.

5.1 Syntetizující přístup – zobecnění

V první fázi došlo k vyhodnocení získaných dat formou zobecnění klíčových poznatků – syntetizující přístup. Je zaměřen na vyhodnocení údajů, které byly získány především po-

⁶³ MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 1.vyd. Praha: Grada, 2002. s. 145-146. ISBN 80-247-0215-0.

⁶⁴ HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. 1.vyd. Brno: Motivpress, 2008. s. 94-95. ISBN- 978-80-904133-0-6.

⁶⁵ HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. 1.vyd. Brno: Motivpress, 2008. s. 78-79. ISBN- 978-80-904133-0-6.

lostrukturovaným rozhovorem s manažery v sociálních službách, a také sekundárních údajů, které byly získány pomocí testů.

5.1.1 Analýza a interpretace výsledků testů

V oblasti stylu řízení je výstupem testu č. 1 následující bodové vyhodnocení: STYL I - liberální - 99 bodů, STYL II - charitativní - 111 bodů, STYL III - autoritativní -77 bodů, STYL IV -kooperativní - 142 bodů. Manažeři jednoznačně uplatňují kooperaci a charitativní styl. Nejvíce je upozaděn styl autoritativní. Respondent č. 3 má nejvyšší hodnotu charitativního stylu a zároveň nejnižší hodnotu autoritativního stylu. Kooperace je v rámci řízení nejvíce schopen respondent č. 6. Obecně lze konstatovat, že zde neexistují zásadní rozdíly mezi jednotlivými manažery.

Tabulka č. 2: souhrnné výsledky-Sebereflexe osobní zralosti – test č. 2

RESPONDENT	ÚROVEŇ SEBEREFLEXE OSOBNÍ ZRALOSTI
1	39
2	29
3	33
4	36
5	38
6	41

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Čím vyšší je hodnota bodů, tím vyšší je sebehodnocení zralosti osobnosti. Škála u jednotlivých oblastí byla bodově ohodnocena následujícím způsobem: ano: 3 body; spíše ano: 2 body; spíše ne 1 bod; ne 0 bodů. Minimum bodů je tedy 0 a maximum bodů je 48. Průměr respondenty získaného bodového ohodnocení je 36. Jeden manažer je tedy v průměru, dva se ocitají nad touto hranicí a dva pod ní. Jako velmi nízké sebehodnocení lze označit sebehodnocení manažera č. 2 a jako velmi vysoké manažera č. 6.

Z interpretace testu č. 3 zaměřeného na preferenci v oblasti hodnot vyplývá, že nejvíce respondentů preferuje spravedlnost, vztahy a pravdu. V opačném pólu jsou to vlivnost, úspěch, uznání. Tyto výsledky jsou důkazem zaměření na vztahy. Manažeři v sociálních službách jsou ochotni se vzdát možnosti mít vliv a být uznáváni. Domnívám se však, že to jsou základní předpoklady pro to, aby mohli vykonávat svoji pozici a rozvíjet své služby. K tomu patří i úspěch. Z výsledků tohoto testu je zřejmé, že manažeři deklarují to, že osobní profity (úspěch, vlivnost, uznání) související s jejich manažerskou rolí, nepřijímají.

Z odpovědí na otázku v rozhovorech, která je zaměřena na zjištění dominující role manažera v rámci trojrole vyplynulo, že zastoupení jednotlivých rolí je zcela vyváženo. Kategorii „stavitel chrámu, sadař a bojovník“, vybrali vždy dva manažeři. Nelze zde identifikovat pravidlo, které by souviselo s pohlavím, nebo které by souviselo s právní formou organizace, kterou manažeři zastupují. Identifikace v roli je dána osobností manažera.

5.1.2 Analýza a interpretace rozhovorů

Z doslovné transkripce byly vybrány signifikantní výroky, které byly seřazeny do jednotlivých kategorií viz **Přílohy P 7-12**. Následně byly seřazeny do předem stanovených kódů: Kód 1 – zátěž - specifická zátěž, která pramení z výkonu role manažera v sociálních službách (navazuje na kategorie 4. Hodnoty a 5. Sebepojetí); Kód 2 – strategie vyrovnávání se s problematickými situacemi (navazuje na kategorie 4. Hodnoty, 5. Sebepojetí a 6. Hodnoty); Kód 3 – klíčové hodnoty v manažerské praxi (navazuje na kategorie 1. Motivace, 6. Hodnoty); Kód 4 – klient jako zdroj motivace (navazuje na kategorie 1. Motivace, 6. Hodnoty); Kód 5 – profil manažera (navazuje na kategorie 2. Identifikace s rolí, 3. Styl řízení a 5. Sebepojetí); Kód 6 – styl a metody řízení (navazuje na kategorii 3. Styl řízení); Kód 7 – úspěch (navazuje na kategorii 5. Sebepojetí a 6. Hodnoty), Kód 8 – veřejný závazek (navazuje na kategorii 6. Hodnoty).

V průběhu kódování došlo k vytvoření dalších podkódů: 1a) byrokracie; 1b) systém financování; 1 c) nadřízený orgán; 1 d) jednání v nesouladu; 2 a) pasivní nadhled, 2 b) pasivní odpor; 2 c) řešení; 3 a) hodnoty obecné; 3 b) hodnoty zaměřené na člověka; 5 a) osobnost; 5b) kvalifikace; 5 c) morálka; 6 a) liberalismus; 6 b) kooperace; 7 a) spokojenost lidí; 7 b) fungující procesy; 8) veřejný závazek.

Tabulka č. 3: Kód 1 - zátěž

Kód 1 – zátěž**1 a) byrokracie**

jsem úředníkem a s tím pomáháním lidem je to poměrně vachrlaté; debatování na úradě; je strašné množství byrokracie; narůstající nadbytečná administrativa vůči krajskému úřadu, vůči ministerstvu a všem orgánům; nesouhlasím s vyplňováním milionů tabulek, sepisováním naprosto zbytečných elaborátů...; kvůli papírování zbývá málo času na přímý kontakt s uživateli; velké administrativní nároky; veškeré administrativní práce vůči státním orgánům; na prvním místě byrokratizace, příslušná administrativa, komplikovanost; řada inspektorů chce řadu doložených papírů a šanonů; nás trápí administrativa; tahle byrokracie mi bere čas a mnohdy i chuť k práci

1 b) systém financování

systém financování je chaotický; nedostatek financí, nedostatek zaměstnanců, nedostatek času; získávání finančních prostředků je trochu omezeno; musím zhodnotit priority té služby a podle toho pak provádět škrty našich představ; na nějaký rozvoj nemůže být pomýšleno (poznámka: v souvislosti s ekonomickou situací); systém je rozhodně špatný; kdo rozděluje peníze, ten má moc. A nikdo z těchto subjektů se tohoto rozdělování peněz nechce vzdát; že asi nejvíc času zabírá systém financování organizace; je to skutečně finanční administrativa; nastavení těch státních dotací

1 c) nadřízený orgán

uvědomuji si, že to zřizovatel bude vidět jinak; máme ústředí, takže jsme trochu svázáni; velkou roli zřizovatel, kdy ten má určité představy; představy sociálního odboru, kde představy trošičku jiné, než jsou finanční možnosti a možnosti dané zákonem; to je zřizovatel, který zasahuje do fungování organizace velmi významně; ke zřizovateli – snažíme se upozorňovat na nejasnosti, špatné postupy atd. a většinou neuspějeme, většinou je ta práce víceméně marná; na prvním místě střet se zřizovatelem; zřizovatel se nás snaží tlačit, abychom jednali víc sociálně, a my musíme i z pohledu fungování té služby mít na zřeteli ekonomické hledisko...; nutí dělat věci, které jsou na hraně se zákonem, týká se to osobních údajů, různých výkazů, předávat to přes internetovou poštu; mnohdy bojují, abych splnila ten úkol nebo to zadání, které mi zřizovatel uloží

1 d) jednat v nesouladu

musí stavět do určité pozice; dal najevo, co má uvnitř a nedržel masku vedoucího pracovníka; zastává názor, se kterým není třeba ztotožněn; pořád v nějaké póze, pořád se musí kontrolovat; někdo kritizuje něco, do čeho jsme investovali svůj čas, svoji chuť, to máme potom pocit křivdy, zmaru...; rozhodovala sama za sebe soucitněji; řadě věcí bych přikládala menší váhu

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Velmi významným negativně zatěžujícím faktorem pro manažery je byrokratická zátěž, která je odvádí od jejich hlavního poslání – řídit sociální služby. Velmi podobné je to s financováním sociálních služeb, které souvisí s administrativní náročností. Systém je de-

finován jako chaotický a nedostatečný. Má přímý vliv na rozvoj, respektive úsporná omezení, která ovlivňují podobu sociálních služeb. Velmi významným formativním prvkem je fenomén „nadřízený orgán“. Zmiňuje jej většina respondentů. Klíčovým se jeví především u příspěvkových organizací (zřizovatel). Existuje zde zřetelný střet požadavku nadřízeného orgánu a vůle manažera sociální služby. Identifikovány byly především dvě roviny – ekonomická a sociální rovina. Nadřízený orgán nemá vliv jen na svobodu rozhodování manažerů sociálních služeb, ale určuje a formuje jejich vlastní práci (zde je možné spatřit souvislost s nadměrnou byrokratickou zátěží). Vliv nadřízeného orgánu jednoznačně dosahuje na uživatele služby – kvalitu služby prostřednictvím ekonomického ovlivňování, nebo ovlivňování přímo podobu služby a její kvality.

U některých manažerů je významný nesoulad mezi potřebou „držet se v roli“ a potřebou vlastní autenticity. Chovali by se a rozhodovali by jinak. Cítí to jako střet vlastní osobnosti a role.

Tabulka č. 4: Kód 2 – strategie vyrovnávání

2 a) pasivní nadhled

beru to sportovně a nedělám z toho tragédii; být nad věcí; to neberu až tak tragicky; je to takové lidové, že si člověk nepřidělává práci; i já si usnadním práci – samozřejmě; dělat tak, jak kdyby to nebylo; dhodí to, vypustí to z hlavy; se s tím člověk musí vyrovnat; přeberu si to nějak v sobě; docela rychle se zas podívám na svět jinýma očima; asi to neřeším; a s tím nenadělám mnoho. Asi nic; beru to jako součást toho všeho...; člověk si uvědomí, že nežije v ráji a že to je v České republice takové všelijaké...; takže trpím a říkám si, že to příště musí být lepší; určitě jsou i jiné možnosti, kde by člověk uplatnil a provozoval nějak ty svoje zkušenosti, dovednosti, znalosti; přijmout, ano

2 b) pasivní odpor

osobnost trpí, ale musí se s tím nějak porovnat; vztekám se a pracuju; jít proti větrným mlýnům se nevyplatí; člověk za ty roky ztratil iluze; nevyrovnávám; je to krutý boj, vnitřní boj; bojuji; to odnese rodina nebo manžel; nečín druhému to, co chceš, aby oni činili tobě

2 c) řešení

probrat to s někým, koho se to týká; postavit čelem a jasně to řešit; jdu mezi klienty; postavit čelem a jasně to řešit; ty neúspěchy snažím důkladně analyzovat; řešit při týmové supervizi; toto se nám nepodařilo – přiznávat to na rovinu; ujasním, co je nejdůležitější a co prospěje celku; překoná s myšlenkou, že to dělá pro „dobro věci“; abych se rozhodl tak, jak si myslím, že je to dobře; dokážeme ty problémy řešit mezi sebou a mluvíme o nich...; asi ten neúspěch rozříkat a pak to přijmu; racionální komunikace; aby se to pojmenovalo; vytvořit systém, který by to eliminoval; jsou tady ti kletní; jsou tady ti klienti, jsou tady ti zaměstnanci, prostě musím něco obětovat...; to můžu řešit na supervizi; ty výsledky práce – to je silný moment, že se ten klient posunul, že se ten člověk stabilizoval, že se začlenil do běžného života; odreaguji s klienty, při těch jejich terpiích, při rozhovorech, bavíme se o tom, jak by ta služba měla vypadat, jak si to představují, jak se jim tady bydlí; úkol splním,

upozorním na tu chybu; nedávat nezvladatelné úkoly, které ostatní nedokážou zvládnout...;odreagovat s dětmi, odreagovat se sportem, knížkami, soukromými zálibami...;pěstují přátelství a dobré vztahy mimo

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Oblast vyrovnávání se s problematickými situacemi jsem rozdělil do oblastí pasivního nadhledu, pasivního odporu a řešení. Pro manažerskou práci je typické, že je stresující a zatěžující. V oblasti sociálních služeb tím spíše, že se jedná o instituce, které pracují s lidmi, kteří jsou na nich do jisté míry závislí. Pasivní nadhled a odpor jsou strategiemi, které nesměřují k řešení, ale směřují buď k přijetí skutečnosti zátěže, nebo jejímu nepřijetí a vnitřnímu střetu mezi „musím a chci“ (nevyrovnávám; je to krutý boj; osobnost trpí atd.). Řešení je velmi individuální záležitostí a domnívám se, že velmi úzce souvisí s osobností a tedy preferencemi jednotlivých manažerů. Jen jeden manažer uvedl supervizi jako nástroj, který směřuje k řešení – tedy vyrovnávání se se střetem mezi „musím a chci“. Mezi další strategie patří komunikace, uvědomění si nutnosti role, ale především posilování sebe sama tím, že manažer si zvědomuje fakt, že pracuje s lidmi a přináší jim prostřednictvím organizace hodnoty (například:“ ty výsledky práce, to je silný moment, že se klient posunul“). Překvapující je nízké zaměření na vyrovnávání se zátěží prostřednictvím mimopracovních aktivit. Jedním z možných vysvětlení může být nedostatek času manažera.

Tabulka č. 5: Kód 3 – klíčové hodnoty

Kód 3 – klíčové hodnoty

3 a) obecné hodnoty

objektivnost; hodnoty spravedlnosti; spravedlnost, pravdivost; spravedlnost; hledání smyslu a pravdy; smysluplnost; milosrdná láska; poslání i pro praktikujícího křesťana; osobní rovině propojilo i s vyznáním; dodržování norem, dodržování zákonů, poctivost v hospodaření, v personálních věcech; dodržování zákonů, Odbornost...odborný pohled...k tomu patří i pravda

3 b) zaměřené na člověka

senioři byli spokojení; pracovní kolektiv je důvod, proč v té práci setrvávám dál; aby uživatelé byli spokojení; zlepšit kvalitu života těch lidí; loajalita zaměstnanců; orientace na lidi v nouzi, na ty nejpotřebnější; úzké spolupráce, týmové hlavní poslání – milosrdná láska; pomáhat lidem; síla té organizace byla v těch lidech, v pracovnících; společný prospěch; ráda pracuji s lidmi; nám nejde o zisk, ale o kvalitu péče, jde nám o člověka; nikomu neublížit; asi neublížit; nečiň druhému to, co chceš, aby oni činili tobě; vzájemná úcta mezi zaměstnanci, klienty

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Mezi hodnotami, které manažeři v sociálních službách uplatňují, patří hodnoty obecnějšího charakteru a dále manažeři specifikují, respektive prakticky je propojují s lidmi. Jednak se soustředí na klienta a pak také na zaměstnance. Lidský faktor v oblasti hodnot hraje velmi významnou roli. Zaměřují se na smysl a spravedlnost v obecnější rovině. Koresponduje to s výsledky testu, kde byly jako klíčové definovány hodnoty: spravedlnost, pravdivost a vztahy. Vztahy mezi manažery, klienty a pracovníky byly v rámci rozhovoru manažery nejvíce akcentovány.

Tabulka č. 6: Kód 4 – klient jako motivační faktor

Kód 4 klient jako motivační faktor

kvalitně komunikovat s klienty; aby senioři byli spokojeni; spokojenost byla. Jak zaměstnanců, tak uživatelů; aby uživatelé byli spokojeni; zlepšit kvalitu života těch lidí; v zaměření na prospěch klienta a ne na prospěch organizace; vztah ke klientovi; vybíráme pracovníky – aby byli zacílení na klienta; ty výsledky práce – to je silný moment; že se ten klient posunul, že se stabilizoval, že se začlenil do běžného života

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Role klienta jako motivačního faktoru pro manažera v sociálních službách není pravděpodobně tak vysoká, jak by bylo možné předpokládat. Jedním z možných vysvětlení je již jistá „vzdálenost“ top manažera v sociálních službách od konečného příjemce služby. Vidí ji přes optiku svých podřízených z přímé péče. Motivace pro jejich práci je spokojenost klienta.

Tabulka č. 7: Kód 5 – profil manažera

Kód 5 – profil manažera

5 a) osobnost

spravedlivý, moudrý; být nějakým způsobem tvůrčí; nemůže být dokonalý; spravedlivý, zásadový; zralá osobnost, stabilní; je určitým příkladem pro pracovníky i pro klienty; být takový vůdce; být taková osobnost; vyzařovat charisma

5 b) kvalifikace

co nejvíce sociálním pracovníkem; uvědomit si, o čem jde a co by mělo být cílem služby; kvalifikace by měly být i v té sociální oblasti; by ta vyšší škola měla být; ekonomické vzdělání, myslím, že je to dobré; člověk s praxí; odpovídající vzdělání; komunikační schopnosti; manažerské schopnosti; samozřejmě ekonomické vzdělání; znalosti v oblasti legislativy sociálních služeb – jako sociální pracovník

5 c) morálka

rozumět lidem; empatický; mít na zřeteli člověka; v soukromí chovat jak se má chovat,

protože většinou se to v soukromí přenáší do manažerské práce; žádné podrazy, žádné výmysly; že jsem spravedlivá, na tom si dost zakládám; to sociální citění; taková ta lidskost; ty morální kvality by měly být velmi vysoké; empatie

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

V oblasti kvalifikace se projevuje střet mezi ekonomickým a sociálním vzděláním. Manažeři, kteří mají ekonomické vzdělání, je považují za optimální a naopak humanitně vzdělaní lidé vidí přednosti ve vzdělání v rámci sociální sféry. Manažeři si uvědomují, že poměrně velmi významné jsou nároky na osobnost – mezi klíčové pojmy patří: spravedlnost, charismatická vůdčí osobnost, zralost, stabilita, příklad. V oblasti morálních předpokladů dominuje empatie, lidskost.

Tabulka č. 8: Kód 6 - řízení

Kód 6 – řízení

6 a) liberalismus

vést to zařízení neformálně; motivovat tím pozitivně; spoléhám na to, že ten vedoucí pracovník je za určitý styl zodpovědný; plně dávám volnost vedoucím pracovníkům. Ve všem; jsem člověk, který rozhodně není direktivní; předávat informace a delegovat pravomoci; mohou rozhodovat, řídit svůj úsek podle svého uvážení; dát jim prostor prosadit se, zvládnout svůj úkol jak si myslí

6 b) kooperace

volím spíše supervizní přístup; probrat to téma, vydiskutovat, zjistit názory a podněty kolegů; vyslechnout lidi, najít, co nás spojuje

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Pro oblast řízení je typické vymezení se vůči direktivnímu stylu řízení a příklon k liberalismu. Manažeři se snaží dávat prostor svým podřízeným. K typickému přístupu patří i kooperace mezi manažery a jeho podřízenými. Dominující přístup lze popsat jako kooperaci v liberálním prostředí.

Tabulka č. 9: Kód 7 - úspěch

Kód 7 – úspěch

7 a) spokojenost lidí

že lidé jsou u nás spokojeni; spokojenost byla. Jak zaměstnanců, tak uživatelů; spokojenost klientů; řízení lidských zdrojů, protože to považují za nejdůležitější a nejsložitější

7 b) fungující procesy

funguje nějaký systém nebo řád v organizaci; personál ví, co po něm chce; jak nás vnímá veřejnost, politici, zastupitelé – jestli je podpora, není podpora...; jestli je fluktuace, jestli se vzdělávají, jestli přijímají nové věci...; jsou finance, jestli se slušně dají zaplatit lidem; každodenní drobné úspěchy; je vidět, že to někam směřuje; o naše služby zájem; zpětná vazba je především od rodinných příslušníků uživatelů anebo samotných uživatelů; z venku – kontroly, zpětné vazby od zřizovatele, pochvaly, stížnosti; dotazníková šetření fungují ještě lépe jako vyjádření kvality, než ta samotná inspekce; dvě zařízení po třech inspekcích prošly bez výtky; od svých kolegů, že třeba řeknou na poradě „tohle se nám povedlo“; společný úspěch, tomu věřím

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Pro hodnocení úspěchu je typické, že manažeři jej vnímají výrazněji přes procesy, než přes spokojenost klientů. Spokojenost jako taková je obtížně vyhodnotitelná. Jde o velmi subjektivní kategorii. Pojmy jako fluktuace, zájem veřejnosti a politiků, stížnosti, pochvaly, výsledky inspekcí jsou objektivním a často kvantifikovatelným ukazatelem úspěšnosti manažerů. Manažeři tedy inklinují (a zde je otázka zda jde o nutnost či výběr) k zaměření se na procesy v oblasti sebehodnocení a hodnocení celé organizace.

Tabulka č. 10: Kód 8 – veřejný závazek

Kód 8

určitě ke klientům; k široké veřejnosti, aby domov měl dobré jméno; po formální stránce ke zřizovateli, k obcím, městům, k okolním organizacím atd.; nebo skutečně k obci seniorů; vůči seniorům, a to seniorům zdravotně postiženým; vůči celé společnosti; seniori, zřizovateli, rodinným příslušníkům...; ke klientům. K donátorům taky...; k těm nejpotřebnějším.

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Ze signifikantních výroků zpracovaných v **Přílohách P 7-12** jednoznačně vyplývá, že manažeři buď cítí úplný, nebo alespoň částečný soulad se závazkem. Pozornost manažerů se obrací k vlastním klientům a veřejnosti. Zároveň je zde uveden závazek ke zřizovateli a představitelům finančních zdrojů.

5.2 Individuální analytický přístup – kazuistiky

Jednotlivá data byla posuzována vzhledem ke každému jednotlivému respondentovi - manažerovi v sociálních službách. Byly využity základní demografické údaje, výstupy ze třech testů a signifikantní výroky řazené do jednotlivých oblastí (kategorií a subkategorií).

5.2.1 Manažer v sociálních službách č. 1

Tabulka č. 11: Demografické údaje o manažerovi č. 1

Pohlaví	Žena
Věk	39 let
Vzdělání	VŠ – ekonomické zaměření
Zaměření služeb na cílovou skupinu	Senioři
Právní forma organizace	příspěvková organizace
Délka praxe v současné pozici	3 roky
Délka praxe v managementu sociálních služeb:	3 roky
Zkušenost s praxí v řídicí pozici obecně	4 roky

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Respondentka si přála pracovat s lidmi, to bylo její primární motivací. Neměla úplně jednoznačně preferovanou oblast. Nakonec odešla z komerční sféry do sociální oblasti.

Proměnu v motivaci charakterizuje tak, že se jí daří naplňovat vlastní ambice dostat se výš a uplatnit vlastní představu. Je to poměrně značná změna oproti původní motivaci. V popředí motivačních faktorů respondentky je potřeba kariérního růstu.

Inklinuje k zaměření dovnitř organizace, k soustředění se na její kvalitu. Dle Testu č. 1 preferuje kooperativní styl řízení. Ostatní styly vedení včetně autoritativního jsou velmi vyvážené. Uvádí, že kooperaci preferuje proto, že jde o cestu k úspěchu. Rozdíl v komerčním sektoru a v sociální oblasti vidí v zaměření na člověka a zaměření na zisk.

Tabulka č. 12: Vyhodnocení testu „poznej svůj styl“ č. 1

Chování	Styl I	Styl II	Styl III	Styl IV
Cíle	1	2	3	4
Plánování	1	3	2	4
Nápady	3	1	2	4
Rozhodování	4	1	2	3

Realizace	1	3	2	4
Kontrola	3	4	1	2
Konflikty	1	2	3	4
Součet	14	16	15	25

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Domnívá se, že vytváří obraz přirozené autority, respektovaného manažera. Zakládá si na principu rovnosti a spravedlnosti. V práci jí nejvíce motivují právě především spolupracovníci. Jsou pro ni motivací i v těžkých okamžicích. Je pravděpodobné, že tým jejích pracovníků je pro ni oporou ve střetech, které musí absolvovat s příslušnými zástupci zřizovatele (nadřízeného orgánu).

Nejvýznamnější vnější determinantou je systém financování. Zřizovatel má představy, které musí ladit s legislativou a financemi. Musí se vyrovnávat s tím, že v současnosti její služby ovlivňují škrtů v rámci finanční krize. Je evidentní, že zřizovatel tímto způsobem zasahuje velmi zásadně do podoby organizace, kterou respondentka řídí.

Směrem navenek věnuje nejvíce pozornosti informační povinnosti vůči krajskému úřadu a narůstajícím administrativním požadavkům. Nesouhlasí s tím, že tomu tak je, a považuje rozbuželou administrativu za příčinu snižování pozornosti, kterou by měl management věnovat uživatelům služeb. Nároky z vnějšku tedy ohrožují nejdůležitější princip zaměření směrem dovnitř organizace.

Nejvýznamnější vnitřní determinantou je atmosféra a kvalifikace pracovníků. Cítí potřebu se chovat autenticky, ale zároveň potřebu držet se své role. Cítí se být v póze, podléhá neustále sebekontrolě. Tato situace ji poměrně značně zatěžuje. Střet osobnosti a role se snaží řešit odreagováním, ale promítá se do jejího rodinného života.

Směrem dovnitř se věnuje nejvíce kvalitě – spokojenosti uživatelů služeb. Jako vhodné vidí pro manažera ekonomické vzdělání. Charakterizuje klíčovou zodpovědnost manažera, jedná se o hospodaření organizace. Manažer by měl být spravedlivý a zásadový. Respondentka znovu klade důraz na lidskost vzhledem ke členům pracovního kolektivu, stejně tak i ke klientům. Dobrý manažer by se měl umět vžít do pocitů svých podřízených.

Inspekci kvality vidí spíše jako administrativní záležitost. Nejužitečnější zpětnou vazbu vnímá od klientů a rodinných příslušníků. Úspěch vnímá v komunikaci v rámci organizace.

Lze v tom spatřovat komunikaci jako součást vztahů, atmosféry na pracovišti. S vlastním neúspěchem se vyrovnává poměrně dobře, snadno. Neúspěch organizace je pro ni významnější. Pokud jej považuje za nespravedlivý, cítí (hovoří za tým) pocit křivdy a zmaru.

V rámci vyrovnávací strategie se vrací k pracovnímu kolektivu a k rodině. Zde vidí svá východiska a oporu. V Testu č. 2 se reflektuje jako relativně zralá osobnost, manažer.

Tabulka č. 13: Úroveň sebereflexe osobní zralosti č. 1

RESPONDENT	ÚROVEŇ SEBEREFLEXE
1	39

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Nikdy nepřemýšlela nad hodnotami, které uplatňuje ve své organizaci. V Testu č. 3 preferuje spravedlnost, vztahy a moudrost. Byla by se ochotna vzdát úspěchu, vlivnosti a solidarity.

Tabulka č. 14: Priorizace hodnot č.1

Výběr +	Výběr -
Spravedlnost	úspěch
Vztahy	vlivnost
Moudrost	solidarita

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Nejvíce je ve střetu s představami sociálního odboru zřizovatele. V tom, co vynucuje zákon. Necítí se být svobodná. Jako významnou nesvobodu uvádí nízkou možnost ovlivnit to, jakou faktickou podobu budou její služby mít.

Týmovost se opět promítá do hodnot organizace. Je v souladu s posláním organizace. Další hodnotou je naplňování standardů kvality. Závazek cítí vůči společnosti, seniorům, zřizovateli, rodinným příslušníkům.

Její největším pracovním cílem je zvyšování kvality a stabilizace.

Shrnutí

Respondentka řídí velkou organizaci. Jedná se o příspěvkovou organizaci města, které si ponechává silný vliv na její řízení. Nejvýznamnější determinantou, která ovlivňuje její manažerské působení a formuje podobu její organizace, je právě zřizovatel. V tomto případě se jedná o střet se sociálním odborem z hlediska nároků na podobu služby a střet s ekonomickým odborem z hlediska škrťů v rozpočtu. Nároky na kvalitu na straně jedné a omezování finančních prostředků na straně druhé jsou výraznými protichůdnými vlivy. Motivace manažerky spočívá v potřebě pracovat s lidmi. Je deklarovaná, ale patrnější je potřeba věci ovlivňovat, řídit, mít je pod kontrolou. I v tomto se však dostává do výrazného střetu právě se svým zřizovatelem. Existuje tu možné nebezpečí upevňování vlastní pozice uvnitř týmu organizace a rezignace na aktivní změnu ve vztahu se zřizovatelem. Respondentka nebyla v rámci rozhovoru schopna definovat hodnoty, které by ji při rozhodování významně ovlivňovaly. Mimo jiné se vzdává solidarity. To je možné si vyložit jako ztrátu potřeby být solidární vzhledem ke svému zřizovateli. Z rozhovoru je zřejmé, že kvalita je pojem, který respondentka chápe do jisté míry odtrženě od uživatele a naopak jej spojuje s normami a s institutem inspekce kvality, kterou ovšem zahrnuje do kategorie administrativní záležitost. Bere však v potaz zpětnou vazbu od rodinných příslušníků (uvádí na prvním místě) a od uživatelů samotných. Klíčovou oblastí dezintegrace je střet se zřizovatelem a uzavírání se do vnitřního prostředí organizace. Zároveň zde existuje nesoulad se způsobem vykazování a kontrolování kvality a se změnami, které s sebou přináší zákon o sociálních službách. Respondentka cítí oporu ve vztazích a ve svém přirozeném zázemí mimo svoji roli, zde čerpá sílu.

5.2.2 Manažer v sociálních službách č. 2

Tabulka č. 15: Demografické údaje o manažerovi č. 2

Pohlaví	žena
Věk	42 let
Vzdělání	VŠ – sociální práce
Zaměření služeb na cílovou skupinu	Senioři, lidé se zdravotním postižením

Právní forma organizace	nestátní nezisková organizace
Délka praxe v současné pozici	1,5 roku
Délka praxe v managementu sociálních služeb:	1,5 roku
Zkušenost s praxí v řídicí pozici obecně	3,5 roku

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Respondentka nebyla primárně motivována k tomu, aby vykonávala pozici manažerky v sociálních službách. Šlo o souběh vnějších okolností s tím, že jí umožnila tuto výzvu přijmout její rodinná situace. V současné době má především potřebu dokázat udělat to, co považuje za potřebné. Cítí se být zaměřena na hledání smyslu a předávání hodnot.

Preferuje demokratický styl vedení. Překvapuje sebe sama občasnými autoritativními vstupy. Sama sobě je vysvětluje nedostatkem zkušeností či strachem. Neuplatňuje jej tedy vždy zcela vědomě, ale spíše intuitivně. Zároveň však uvádí, že tento styl užívá tam, kde cítí potřebu, aby věc dopadla v souladu s její představou. Uplatňuje jej tedy naopak i na základě vlastní vůle, tedy vědomě. Z Testu č. 1 vyplývá, že zcela jednoznačně uplatňuje nejvíce styl řízení kooperativní. Rozdíl mezi komerční a sociální oblastí z pohledu řízení vidí v zaměření – zaměření na klienta oproti zaměření na prospěch organizace.

Tabulka č. 16: vyhodnocení testu „Poznej svůj styl“ č. 2

Chování	Styl I	Styl II	Styl III	Styl IV
Cíle	4	3	1	2
Plánování	1	3	2	4
Nápady	3	1	2	4
Rozhodování	1	2	3	4
Realizace	2	3	1	4
Kontrola	2	4	1	3
Konflikty	1	2	3	4
Součet	14	18	13	25

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Respondentka uvádí, že zřejmě vytváří jiný obraz, než by si představovala. Podřízení do toho, jak ji vidí, promítají sebe. Nevěnuje tomu příliš velkou pozornost. Bere to jako fakt.

Nejvýznamnějšími vnějšími determinanty jsou nároky, které vyplývají ze standardů kvality a administrativy. V oblasti administrativy pak závazky ke krajskému úřadu.

Respondentka necítí, že by byla přátelská k pracovníkům, byť by si přátelství s nimi dovedla představit (přivítala by je). Východisko pro ni je hledat přátelství v soukromém životě.

Směrem navenek věnuje nejvíce pozornosti administrativě. Charakterizuje to jako nutnost. Směrem dovnitř je pro ni prioritou řízení lidských zdrojů. Velkou pozornost věnuje hospodaření organizace. Cítí potřebu zaměřit se na prezentaci organizace. Chtěla by lépe pracovat s podřízenými. Jednoznačně zde cítí rozpor mezi tím, co chce, a kde cítí povinnost.

Respondentka nevidí potřebu určité specifické kvalifikace manažera. Jako prioritní uvádí rozhled, schopnost vnímat souvislosti, dobrý výběr lidských zdrojů. Rozdíl mezi komerční a neziskovou oblastí spatřuje především v tom, že manažer v sociální oblasti musí uvažovat rozumně a být zodpovědný. Vše staví do opozice v konání manažera se zacílením na zisk.

Do kategorie úspěch zařazuje kvalitu, ale spíše se odkazuje na to, že to je jisté výrazné téma do budoucnosti. Podstatný je pohled donátorů. Dalším parametrem je fluktuace a schopnost zaplatit zaměstnance. Vlastní úspěchy vidí v každodennosti. Neúspěch přijímá, důležité je pro ni o něm mluvit.

Pokud by nebyla svázána vlastní rolí, rozhodovala by soucitněji, chovala by se lehkomyšlněji. Cítí se být zatížena onou zodpovědností, která vyplývá z okolností (vnějších a vnitřních vlivů). Svobodu tedy cítí jen částečnou. Podstatnou roli hraje v oblasti svobody, respektive nesvobody při řízení, finanční a administrativní aspekt. Necítí nesvobodu, která by ji zatěžovala zevnitř organizace.

Dokáže dát přednost roli, před vlastní osobností. Je s ní ztotožněna. Osobnost trpí, ale dokáže se s tím vyrovnat. Z Testu č. 2 vyplývá, že sebereflexe její manažerské zralosti je relativně nízká.

Tabulka č. 17: Úroveň sebereflexe osobní zralosti č. 2

RESPONDENT	ÚROVEŇ SEBEREFLEXE
2	29

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

V systému hodnot preferuje spravedlnost a pravdivost, potřeba neubližovat, vztahy. Zde je souvislost s akcentem na řízení lidských zdrojů. Jak vyplývá z Testu č. 3, je ochotna vzdát se spokojenosti, loajality a vlivnosti. Ty tedy nepovažuje za klíčové vzhledem k manažerské roli.

Tabulka č. 18: Priorizace hodnot č. 2

Výběr +	Výběr -
Pravda	spokojenost
Spravedlnost	loajalita
Vztahy	vlivnost

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Dominujícími principy jsou vztah ke klientovi, dodržování norem a poctivost v hospodaření a personálních věcech. Cítí závazek ke klientům a k donátorům.

Cílem pro respondentku je, aby se zaměstnanci i klienti cítili dobře, aby její síla byla právě v pracovních, v lidských zdrojích.

Shrnutí

Klíčovým motivačním faktorem u této respondentky nebyla pomoc lidem, ale vyplývá z její kvalifikace. Příležitost a výzva dělat správné věci. Respondentka odděluje roli manažerky v sociálních službách od vlastní osobnosti. Odděluje oblast soukromí a oblast pracovní. Působí v tomto vyváženě. Střet neexistuje v oblasti organizace (není v nesouladu s tím, jak ji zaměstnanci vidí – přijímá to, není v nesouladu s posláním). Je omezená vnějšími determinanty a je omezená rovněž zaměřením vlastní aktivity (rozpor mezi potřebou věnovat se prezentaci organizace a administrativními povinnostmi). Zcela klíčovou

oblastí je posilování lidských zdrojů, podpora jejich růstu s akcentem na zaměření na klienta, otevřenost a poctivost. V tom vidí úspěch organizace a podporuje jej trpělivou prací – své úspěchy vnímá jako každodenně zvládnuté drobné úkoly. Sebereflexe zralosti je poměrně nízká, ovšem může to být dáno relativně krátkou dobou působení v této pozici a poměrně vysokými nároky, které na sebe klade.

5.2.3 Manažer v sociálních službách č. 3

Tabulka č. 19: Demografické údaje o respondentovi č. 3

Pohlaví	muž
Věk	37 let
Vzdělání	VŠ – sociální práce
Zaměření služeb na cílovou skupinu	senioři
Právní forma organizace	příspěvková organizace
Délka praxe v současné pozici	15 let
Délka praxe v managementu sociálních služeb:	15 let
Zkušenost s praxí v řídicí pozici obecně	15 let

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Respondent č. 3 neměl žádnou prvotní motivace k tomu, aby se stal manažerem v sociálních službách. Byl motivován k pomáhající profesi. Cítil nejistotu v roli manažera ve svých profesních počátcích a nejistotu cítí i v současnosti. Vidí se jako úředník, je svázán stereotypem, nechce, aby to tak bylo. Úřad pro něj má jistý pejorativní atribut. Se střetem očekávání a reality se setkává téměř ve všech oblastech. Jedním z pramenů tohoto nesouladu by mohlo být především to, že jeho původní motivace, tedy zaměření na práci s lidmi, nemůže být jakkoliv naplněna na pozici ředitele organizace.

Ve své roli se cítí být zaměřen dovnitř organizace. Orientuje se na kvalitu. I zde však existuje významný rozpor. Jeho pojetí kvality je v zásadním nesouladu se způsobem sledování a kontrolování kvality sociálních služeb, která je definována zákonem. Mezi jeho priority v oblasti zaměření na kvalitu patří tvorba týmu, který by dobře komunikoval s klienty. Sám opět vyjadřuje lítost v tom smyslu, že na tomto procesu sám nemůže aktivně participovat.

Na druhou stranu uvádí, že to není úkolem ředitele. Uvědomuje si tedy rozpor mezi obsahem role manažer v sociálních službách a pomáhající profesionál v sociálních službách.

V oblasti řízení se zcela jednoznačně vymezuje proti direktivnímu stylu řízení. Svůj styl řízení vidí jako neformální, přirovnává tým lidí v organizaci k rodině. Jeho motivací k uplatňování právě takového stylu je přenos pozitivních vztahů mezi klienty. Naopak direktivní styl řízení je dle něj na překážku tomu, aby zaměstnanci uplatňovali vzhledem ke klientům pozitivní přístup a navazovali vztahy. Tato interpretace je podle mého názoru charakteristická pro vymezení rozdílu mezi stylem řízení v komerční a neziskové sféře. Respondent si tuto skutečnost uvědomuje. Z výsledků Testu č. 1 je patrné, že nejvíce inklinuje ke stylu řízení charitativnímu a liberálnímu. Autoritativní styl je velmi potlačen. Uvádí, že jej pracovníci vidí jako slabocha. Přijímá skutečnost toho, jak působí. Pojmenovává fenomén „optiky negativna ze spodu“. Manažer může být viděn pouze jako despota nebo slaboch. U respondenta není patrná tendence toto změnit, přijímá to jako fakt, který vyplývá z jeho osobní zkušenosti.

Tabulka č. 20: Vyhodnocení testu „Poznej svůj styl“ č. 3

Chování	Styl I	Styl II	Styl III	Styl IV
Cíle	2	3	1	4
Plánování	3	4	1	2
Nápady	3	2	1	4
Rozhodování	2	3	1	4
Realizace	3	4	2	1
Kontrola	3	4	1	2
Konflikty	1	4	2	3
Součet	17	24	9	20

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Nejsilnějším faktorem, který působí z vnějšku je systém financování. Nejsilněji pociťuje promítnutí tohoto problému do oblasti personální. Služba není dostatečně personálně zabezpečena. Zvyšuje se potřeba péče, protože dochází k proměně struktury cílové skupiny,

kteřá klade vyšší nároky na péči. Naráží na nedostatek financí. Zřizovatel sice jeho problém chápe, ale nevychází vstříc. Respondent se s tím neumí vyrovnat. Prožívá vnitřní boj. Do oblasti tohoto střetu zahrnuje rovněž byrokratická omezení, jejichž zdrojem je zřizovatel a jeho požadavky. Jeho tendence k pozitivní změně v této oblasti směřuje od aktivity směrem k pasivitě.

Směrem ven zastupuje organizaci na úřadech. Svoji pozici v tomto vnímá opět negativně, byrokraticky.

Nejsilnějším vnitřním faktorem je atmosféra v organizaci a následně kvalifikace pracovníků. Znovu vyjadřuje negativní pocit toho, že se cítí být úředníkem, který nemá prostor na to, aby reálně mohl tyto oblasti ovlivnit. Je pasivní – trpí a nadává. Vyjadřuje se velmi expresivně, prožívá bolest. Opět vyjadřuje tíži byrokracie. Dvnitř organizace se zaměřuje na Standardy kvality a tvorbu týmu. Od práce s týmem si slibuje i zlepšení komunikace s klienty. Standardům kvality nedůvěřuje, ale pracuje na nich, protože je to povinnost, kterou musí naplnit. Na tým nemá čas, ale jeho cílem je tvorba týmu. Zde je patrný rozpor ve ztotožnění se s cíli a jejich reálném dosahování. Řadu věcí dělá respondent pro to, že se to musí. Je pasivním příjemcem okolností a je s nimi v nesouladu. Otázkou pak je realita naplňování požadavků, které okolnosti kladou na jeho organizaci, jej samotného a tým jeho spolupracovníků.

To, že nevidí cestu, je patrné z charakteristik jeho prožívání. Používá pro charakteristiku svého stavu slova jako „trpím, trpělivost došla, zoufalé rozhodnutí“. Naznačuje, že řešení podmiňuje jeho další setrvání v roli manažera sociální služby.

Respondent uvádí, že manažerem by měl být člověk se sociálním zaměřením. Zdůvodňuje to pochopením služby, které u ekonomů příliš nepředpokládá. Stejně jako v oblasti stylu řízení se obrací k neformálnímu hledisku.

Je si nejistý. Nevěří si. Sám vyjadřuje to, že o sobě často pochybuje. Vlastní úspěch propojuje s řádem v organizaci. Vůbec se zde neobjevuje to, co považuje za svůj největší cíl v oblasti tvorby týmu. Sděluje, že neúspěch nebere tragicky, zároveň i zde však vyjadřuje pocit vlastního utrpení. Neúspěch organizace, opravdu výrazný, zatím nezažil. Přiznává řadu slabých oblastí. V řešení je nejednoznačný, hledal by chyby u sebe, ostatních?

V Testu č. 2 je sebereflexe jeho zralosti rovněž na poměrně nízké úrovni. V oblasti důvěry a sebedůvěry nízké hodnocení.

Tabulka č. 21: Úroveň sebereflexe osobní zralosti č. 3

RESPONDENT	ÚROVEŇ SEBEREFLEXE
3	33

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Mezi klíčovými hodnotami uvádí spravedlnost, objektivnost a smysluplnost. Spravedlnost, vztahy, solidarita jsou hodnoty, které identifikoval v testu. Vzdává se úspěchu, vlivnosti a uznání. Klade akcent na vztahy lidí a spravedlivý postup. Nikdo by neměl být dotčen. Rozhodnutí činí pod tlakem, především zřizovatele. Cítí se nesvobodný. Obtížně činí nepopulární rozhodnutí, kde by se mohl někoho dotknout. Vyvažuje mezi potřebou neublížit a fenoménem „dobro věci“.

Tabulka č 22: Priorizace hodnot č. 3

Výběr +	Výběr -
Spravedlnost	úspěch
Vztahy	vlivnost
Solidarita	uznání

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Nezná východiska, ztratil iluze. Problém vlastní organizace a sebe jako manažera generalizuje– problém existuje v rámci celé ČR.

V rámci hodnot uznávaných organizací se respondent vrací zpět k problému přílišné demokratičnosti. Akcent na demokracii považuje za ocenění hodný, ale není si tím zároveň zcela jistý.

Zamýšlí se nad možnými důsledky preference nikomu neublížit. Závazek vnímá ke zřizovateli, donátorům a obci seniorů. Z hlediska cílové skupiny tedy široce, nikoliv jen k vlastním klientům. Neví, jestli cítí soulad s posláním. Cítí se být rozpolcen.

V oblasti cílů mimo jeden technický cíl vyjadřuje potřebu souladu se standardy kvality, přes vnitřní odpor k nim. Chce, aby byli senioři spokojeni a nebáli se.

Respondentovi se nenaplnují očekávání, se kterými vstupoval do své práce. Významně se lišila od reality řízení sociálních služeb. Je zde patrný dlouhodobý nesoulad se zřizovate-

lem, rozčarování z reality a limitů. Jedním z klíčových témat rozporu s očekáváním (pomoc lidem) a realitou, je byrokratičnost pozice a nesvoboda. Respondent není aktivním činitelem v řešení vlastní situace. Těžce situaci nese, ale přijímá ji takovou, jaká je. S některými z cílů, kterých je jako manažer hlavním nositelem, se neztotožňuje. V tomto duchu vede i své podřízené. Jeho styl je významně liberální. Klíčovou hodnotou je zde demokracie, ale nabízí se otázka, zda zde nedochází ke stagnaci prostředí, ve kterém se neřeší problémy. Pasivita směrem k řešení navenek (se zřizovatelem) se prolíná s pasivitou (umocněnou potřebou neublížit) dovnitř organizace. Stejně tak strategie vyrovnávání s oblastí střetů je pouze pasivní – buď trpí, nebo se snaží o nadhled.

Shrnutí

Respondentova motivace se vztahuje k pomáhající profesi a nemění se v průběhu času. Zde je možné spatřit zřetelný rozdíl mezi očekáváním a realitou. Respondent je poměrně pasivním činitelem v oblasti, které jsou problematické pro jeho integritu. Pasivně trpí, nebo vyjadřuje odpor. Respondent nesměřuje k řešení. Mezi zásadní střety patří střet se zřizovatelem, odpor ke byrokracii a Standardům kvality sociálních služeb. Je zde ostrý střet mezi „musím a chci“. Respondent vyjadřuje v průběhu rozhovoru fakt, že je pro něj výkon jeho role destruktivní. Trpí nejistotou vztahující se k tomu, zda je na správném místě (zde považují opět za primární zdroj nekompatibilní motivaci). Inklinuje k charitativnímu a liberálnímu stylu vedení. Soustředí se na vztahy, které patří do jeho klíčových hodnot. Jeho model organizace je rodinný, jeho role v tomto modelu je neformální. Respondent nevnímá svoji roli jednoznačně a nemá k ní pozitivní vztah. Zároveň nemá strategii k pozitivní změně. Situace nesměřuje k řešení.

5.2.4 Manažer v sociálních službách č. 4

Tabulka č. 23: Demografické údaje o manažerovi č. 4

Pohlaví	žena
Věk	46 let
Vzdělání	VŠ – státní správa
Zaměření služeb na cílovou skupinu	senioři
Právní forma organizace	příspěvková organizace

Délka praxe v současné pozici	5 let
Délka praxe v managementu sociálních služeb:	10 let
Zkušenost s praxí v řídicí pozici obecně	10 let

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Respondentka se stala manažerkou, protože se měnila organizační struktura v organizaci, kde předtím působila na jiných pozicích. Ráda pracuje s lidmi – to uvádí jako nynější motivaci ke své práci. Jako další motivační faktor uvádí komunikaci.

Cítí se být zaměřena na vyhledávání nových příležitostí.

Řídí na základě předávání informací, delegování pravomocí, zadávání a kontroly úkolů. Vyjádření „úkol není zpracovaný tak, jak by měl – podle mých představ“ by spíše naznačoval pro autoritativní styl vedení. Z Testu č. 1 vyplývá, že dominantním stylem je kooperativní styl vedení. Akcent na komunikaci, zařazení do tohoto stylu vedení také naznačuje. Vedle toho je výrazným stylem rovněž styl charitativní.

Tabulka č. 24: Vyhodnocení testu „Poznej svůj styl“ č. 4

Chování	Styl I	Styl II	Styl III	Styl IV
Cíle	3	2	1	4
Plánování	1	4	2	3
Nápady	3	1	2	4
Rozhodování	3	2	1	4
Realizace	1	3	2	4
Kontrola	1	4	3	2
Konflikty	2	3	1	4
Součet	14	19	12	25

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Nejklíčovějším faktorem, který službu ovlivňuje z vnějšku, je systém financování a zřizovatel. Existuje zde zřetelný rozpor mezi představami organizace a zřizovatele. Zřizovatel

vyžaduje, aby poskytovatel fungoval v nesouladu s vlastní představou o fungování sociální služby, i v nesouladu s normami. Respondentka uvádí, že tento fakt je nezbytné přijmout.

Mezi vnitřní vlivy patří legislativa a povinné vzdělávání. Manažerka je v roli toho, kdo se svými podřízenými vyjednává o postupech a procesech tak, aby byly v souladu se zákonem. Považuje „vnitřek organizace“ za funkční.

Respondentka se navenek věnuje nejvíce prezentaci zařízení směrem k veřejnosti. Dovnitř se pak opět zaměřuje na informovanost podřízených v oblastech norem, které souvisejí se sociálními službami. Do střetu se dostává s legislativou a administrativou, byrokracií. Bere jí chuť k práci.

Manažer by měl být vůdce a mít charisma. Rozděluje role (kompetence) manažera do dvou kategorií. Měl by mít ekonomické vzdělání a znát legislativu (jako sociální pracovník). Klíčovou kompetenci sociálního pracovníka spatřuje ve znalosti legislativy. Z morálních předpokladů uvádí pouze empatii.

Respondentka uvedla techniky, které používá a oblasti výstupů při zjišťování úspěchu. Úspěch jí vyplyne z dotazníkového průzkumu mezi uživateli, z veřejných setkání a ze zprávy zřizovatele. Hodnocení vlastního úspěchu odvozuje především z komunikace. Uvádí s nadsázkou, že nemá zvukotěsné dveře a slyší reakce svých podřízených po odchodu z jednání z její kanceláře.

Nikdy se nesešla s neúspěchem své organizace. Vlastní neúspěch diferencuje do kategorie „vlastní vina“ a „třetí faktor“. V případě vlastního zavinění se s tímto faktem vyrovnává obtížně. V případě, kdy se objevuje v neúspěchu ještě další činitel, není to pro ni až takový problém.

Úroveň sebereflexe vlastní zralosti je v pásmu průměru.

Tabulka č. 25: Úroveň sebereflexe osobní zralosti č. 4

RESPONDENT	ÚROVEŇ SEBEREFLEXE
4	36

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

V hodnotách, které preferuje v řízení, se opět vrací k nezvládnutelnosti úkolů a spatřují zde paralelu k nespravedlivému přístupu jejího zřizovatele. Je to pro ni klíčové téma. Snaží se v tomto dodržovat spravedlivý přístup ke svým zaměstnancům. Spravedlnost hraje důležitou roli i v rámci jejího vyjádření v Testu č. 3. Je zaměřena na vztahy. Vzdává se vlivnosti, uznání a rozhodnosti.

Tabulka č. 26: Priorizace hodnot č. 4

Hodnoty (vzorek doplněn o „rozhodnost“)

Výběr +	Výběr -
Pravda	vlivnost
Spravedlnost	uznání
Vztahy	rozhodnost

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

V oblasti svobody při rozhodování dominuje střet se zadavatelem. Dochází ke kompromisům. Je zde patrný střet v akcentu zřizovatele na sociální oblast a akcentu poskytovatele na ekonomiku, respektive hospodaření. Uvádí i řadu dalších nesouladů. Prožívá vnitřní boj, když není ztotožněna se zadáním zřizovatele.

Mezi hodnoty uznávané v organizaci patří loajalita, důvěra a otevřenost. Zaměřuje se na klienta a vnímání služby rodinnými příslušníky. Obtížně se zde nalézají přímá souvislosti s hodnotami, které uvádí jako manažerka.

Závazek cítí k vlastním klientům a veřejnosti. Závazek k veřejnosti ovšem vyplývá z potřeby mít dobré jméno.

Je v souladu s posláním. Mezi její nejbližší pracovní cíle patří oslavy výročí zařízení a dlouhodobějším cílem je rekonstrukce zařízení. Problémem jsou vícelůžkové pokoje. Respondentka ovšem neuvádí jako motivaci k tomuto kroku potřebu uživatele, ale inspekci kvality – tedy orgán, který v oblasti kvality vykonává kontrolu se zaměřením na dodržování příslušných norem.

Shrnutí

Klíčové jsou zde rozpory – organizace a zřizovatel v oblasti sociální a v oblasti ekonomické, rozpor v oblasti naplňování některých oblastí legislativy. Je postavena před plnění neřešitelných úkolů. Ve své praxi klade akcent na to, aby stejným způsobem nepostupovala směrem ke svým podřízeným. Dbá na to, aby zaměstnanci neměli pocit, že klienti mohou vše a oni ne. Tento přístup vnímám jako velmi problematický. Jakákoliv manažerská aktivita v tomto duchu podporuje stav, kdy klienti a pracovníci jsou dvě skupiny, které jsou ve vzájemném rozporu. Svoji roli vnímá především v předávání informací a delegování pravomocí, zadávání úkolů a jejich kontrole. Je patrné, že je jakýmsi prostředníkem mezi zadáním zadavatele a plněním svých zaměstnanců. Směřování ke kvalitě dává do souvislosti s kontrolou v této oblasti. Zásadním problémem v integritě nejen manažerky, ale celé organizace, bude v tomto smyslu s největší pravděpodobností ve vnitřním odmítání pohledu zřizovatele, který uplatňuje svoji moc při formování organizace.

5.2.5 Manažer v sociálních službách č. 5

Tabulka č. 27: Demografické údaje o manažerovi č. 5

Pohlaví	muž
Věk	56 let
Vzdělání	SŠ – technické zaměření
Zaměření služeb na cílovou skupinu	Senioři, lidé se zdravotním postižením
Právní forma organizace	nestátní nezisková organizace
Délka praxe v současné pozici	2 roky
Délka praxe v managementu sociálních služeb:	2 roky
Zkušenost s praxí v řídicí pozici obecně	20 roky

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Respondent si zaměstnání manažera nevybral. Hledal zaměstnání. Neměl žádná očekávání. Nyní očekává od své práce klid, klidnější povolání, než které měl v minulosti. Preferuje hledání nových příležitostí, v této oblasti se zaměřuje především na oblast vybavení a architektonických inovací zařízení, které vede.

Dává značnou volnost v rozhodování vedoucím pracovníkům. Jeho motivací je zjednodušit si práci. Z Testu č. 1 vyplývá, že je schopen střídat styly vedení dle potřeby. Žádný ze stylů výrazněji nedominuje. Rozpor mezi tím, jak chce, aby byl vnímán a jak je pravděpodobně vnímán, necítí. Uvědomuje si jen jistou specifičnost svého humoru a doufá, že jej ostatní přijímají.

Tabulka č. 28: Vyhodnocení testu „Poznej svůj styl“ č. 5

Chování	Styl I	Styl II	Styl III	Styl IV
Cíle	4	3	1	2
Plánování	1	3	2	4
Nápady	4	1	2	3
Rozhodování	3	1	2	4
Realizace	4	2	3	1
Kontrola	1	3	4	2
Konflikty	1	3	2	4
Součet	18	16	16	20

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Rozdíl mezi komerční a neziskovou sférou spatřuje především v tom, že sociální služby zohledňují sociální aspekt a sféru komerční vnímá jako boj.

Finance a kvalita patří mezi hlavní determinanty, které ovlivňují jím řízenou organizaci. Je svázán svým ústředím (poznámka: nadřízený orgán). Volnost necítí příliš velkou. Zároveň uvádí v jiné části rozhovoru, že se cítí být svobodný v rozhodování. V jiné části rozhovoru hovoří o tom, že boj s větrnými mlýny nemá smysl. Přikláním se k tomu, že tento protimluv vyplývá z toho, že respondent odlišuje nutná omezení svobody, která přirovnává k boji s větrnými mlýny, a pak vlastní pole působnosti, kam tyto vlivy nezasahují.

Nejsilnější vnitřní determinantou je poslání. Je s posláním v souladu, necítí žádný střet. Poslání – dodržování zákonů a vzájemnou úctu uvádí jako hodnoty organizace. Směrem dovnitř organizace se nejvíce věnuje vnitřním předpisům. Cítí omezení v možnostech získávání finančních prostředků. Zaujímá specifický postoj k vyrovnání se s tímto faktem: „dělat tak, jak kdyby to nebylo.“

Nejvíce času věnuje zajišťování investičních či neinvestičních akcí. Shání, doplňuje, nakupuje. Vykonává jakousi roli zásobování.

Jako nejsilnější vnější determinantu uvádí systém financování a nároky na kvalitu.

Respondent vidí jako správnou pro manažera kvalifikaci sociálního směru a vyšší typ vzdělání. Manažer by se měl dle něj v soukromí chovat stejně jako v práci. Jako morální kvality uvádí následující typ jednání: „Žádné podrazy, žádné výmysly“. Tak zřejmě vnímá etický rozměr své vlastní práce. Organizace je úspěšná, pokud existuje dostatek zájemců o službu. Jedinečnost svých služeb vnímá díky domácímu stylu, které zařízení nabízí (poznámka: zařízení je koncipováno jako rodinné domy v příjemném přírodním prostředí). Vlastní úspěch identifikuje tak, že jsou všichni spokojeni. Podřízení a klienti.

Respondent nemá problémy s vyrovnáváním se s vlastním neúspěchem. Nezaobírá se jím. Upozorňuje na to, že je třeba dopředu zhodnotit, zda vůbec může uspět. Neúspěch organizace si nepřipouští. Vidí pouze nespokojeného jednotlivce, kterého konfrontuje se spokojenou většinou. To jej formuje a přiměje být rovněž spokojený. Tento způsob zjednodušujícího pohledu vnímám jako velmi nebezpečný pro uživatele služby, kteří podléhají většině. Jde o manipulativní způsob řešení nespokojenosti, problému.

Sebereflexe jeho zralosti v Testu č. 2 je na vysoké úrovni.

Tabulka č. 29: Úroveň sebereflexe osobní zralosti č. 5

RESPONDENT	ÚROVEŇ SEBEREFLEXE
5	38

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

V rámci rozhovoru nebyl respondent schopen definovat hodnoty, které uplatňuje při řízení. V rámci Testu č. 3 preferoval úspěch, pravdu a spravedlnost. Vzdává se vlivnosti, uznání a tolerance.

Tabulka č. 30: Priorizace hodnot č. 5

Výběr +	Výběr -
Úspěch	vlivnost
Pravda	uznání
Spravedlnost	tolerance

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Veřejný závazek cítí vůči zdravotně postiženým lidem a seniorům, tedy vůči cílové skupině, které se jeho zařízení věnuje. Jeho cílem je spokojenost zaměstnanců a klientů a modernizace zařízení ve smyslu architektonickém.

Shrnutí

Respondent nepřišel do oboru s motivací, která by s ním souvisela. Hledal řešení své osobní situace a našel je. Svoji roli posunuje především do oblasti modernizace z hlediska vybavení a v oblasti stavební. Preference zřejmě vycházejí ze znalosti a zaměření, které vyplývají z jeho kvalifikace a z jeho praxe. V oblasti řízení lidí, v oblasti řešení problematických situací i v oblasti střetů s vlivy na jeho rozhodování preferuje postup, který vede k zjednodušení jeho situace. Jde o možný způsob vyrovnávání s problematickými oblastmi. Pak zde ovšem vyvstává otázka, jak naplňuje tento respondent svoji roli manažera. Řeší jen situace, kde nehrozí střet, který by nebyl v jeho vlastním zájmu. Jeho pohled na řešení problematických situací uživatelů je zcela zásadní, přistupuje k nim manipulativně. Respondent sám zřejmě nebude cítit potřebu na své pozici cokoliv měnit, protože mu vyhovuje – naplnila se jeho původní očekávání. V tomto případě by bylo zajímavé provést výzkum i mezi klienty a uživateli služeb zařízení a výsledky komparovat s výsledky tohoto průzkumu.

5.2.6 Manažer v sociálních službách č. 6

Tabulka č. 31: Demografické údaje o manažerovi č. 6

Pohlaví	Muž
Věk	42 let
Vzdělání	VŠ – sociální práce, sociologie

Zaměření služeb na cílovou skupinu	senioři, lidé s mentálním postižením
Právní forma organizace	nestátní nezisková organizace
Délka praxe v současné pozici	4 roky
Délka praxe v managementu sociálních služeb:	14 let
Zkušenost s praxí v řídicí pozici obecně	17 let

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Respondent přešel z komerční sféry do sociálních služeb. Bylo to dáno jeho zaměřením, zájmem – studium sociologie a sociální práce. Klíčovými principy motivace současnosti jsou specializace a osobní vztah k organizaci. Propojil pracovní cíle s vlastní vírou, která je pro něj zcela zásadní. Svoji manažerskou roli vidí především v potřebě předávat hodnoty, smysl.

Z Testu č. 1 vyplývá, že klíčový je kooperativní styl vedení, který dominuje nad všemi ostatními. Volí supervizní přístup, ten je opět spojen s jeho kvalifikací. Klíčové jsou pro něj spolupráce, naslouchání, otevřenost, diskuse s kolegy. Nepocituje v oblasti řízení svých pracovníků žádný střet. Cítí se být takový, jaký vytváří obraz. Pociťuje autentičnost.

Tabulka č. 32: Vyhodnocení testu „Poznej svůj styl“ č. 6

Chování	Styl I	Styl II	Styl III	Styl IV
Cíle	1	3	2	4
Plánování	1	3	2	4
Nápady	3	2	1	4
Rozhodování	3	2	1	4
Realizace	1	2	3	4
Kontrola	3	2	1	4
Konflikty	1	4	2	3
součet	13	18	12	27

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Za problematický považuje systém financování. Považuje jej za neefektivní. Systém je nastaven tak, aby podporoval držení moci státních a samosprávných orgánů. Problém vyka-

zování kvality vidí v byrokratizaci této oblasti. Za svůj úkol považuje naučit se v tomto systému fungovat a najít řešení. Obrací se k aktivitě, není pasivním příjemcem. Hledá a nabízí řešení.

Jeho zájem se upírá ke kvalitě, lektorské činnosti, supervizi. Reálně nejvíce času věnuje zajištění financování organizace.

Z pohledu vnitřního považuje za nejdůležitější poslání organizace a střet zde nevnímá. Nejvíce času směrem dovnitř organizace věnuje administrativě spojené s financováním. Financování je dominující úlohou v jeho působení uvnitř i navenek.

Necítí rozpor v roli, kterou přijímá. Vnímá svoji roli od počátku v kontextu toho, co s sebou nese. Uvědomoval si tedy již na počátku omezení, která s sebou přináší.

Sociální práci a manažerské vzdělání považuje respondent za kvalifikaci pro management sociálních služeb. Mezi klíčovými kompetencemi uvádí zralost, zkušenosti, komunikaci. Manažer by měl disponovat morálním kreditem – být vzorem.

Úspěchem organizace jsou pozitivní inspekce a zpětná vazba od klientů, dále pak rozvoj kvality, který on sám vnímá. Vlastní úspěch je propojen s týmovým úspěchem. Pracuje v týmu, je to pro něj důležitý princip. Neúspěch opět spojuje s prací týmu. Řešením je individuální a týmová supervize – pojmenování a nalezení řešení.

Neúspěch organizace spatřuje ve stížnosti klienta – uvádí z této oblasti příklad. Špatně se s tím vyrovnává. Hledá racionální řešení – komunikaci, pojmenování a řešení.

Respondent prožívá naprostý soulad s posláním bez pochybností. Jeho největším pracovním cílem je změna struktury uvnitř organizace. Z Testu č. 2 vyplývá, že sám sebe reflektuje jako velmi zralého manažera.

Tabulka č. 33: Úroveň sebereflexe osobní zralosti č. 6

RESPONDENT	ÚROVEŇ SEBEREFLEXE
6	41

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Odbornost, hledání smyslu a pravda jsou hodnoty, které uvádí jako klíčové. V Testu č. 3 uvádí odbornost, vztahy a moudrost. Jde spíše o jiný pohled nežli rozpor. Vzdává se loajalitu, vlivnosti a uznání.

Tabulka č. 34: Priorizace hodnot

Hodnoty (do vzorku doplněna „odbornost“) č. 6

Výběr +	Výběr -
Odbornost	loajalita
Vztahy	vlivnost
Moudrost	uznání

Zdroj: vlastní výzkum, leden-březen 2010.

Cítí absolutní svobodu v rozhodování uvnitř organizace. Cítí ovšem problém v oblasti závislosti na výkonné moci. V oblasti styku s výkonem arogantní moci prožívá velké vnitřní rozpory, prožívá je emotivně. Podřizuje se a považuje to za nutnou oběť prospěchu vlastních klientů.

V oblasti východisek je pro něj důležitá blízkost klientů, supervize. Nejdůležitější princip je posun v situaci člověka, kterému pomáhají (uvádí, že toto není přenositelné do komerční oblasti).

Křesťanská milosrdná láska a orientace na lidi nejvíce potřebné dominuje na úkor vlastního profitu (jednodušší situace).

Veřejný závazek vnímá jen vůči těm nejpotřebnějším.

Shrnutí

Respondent přistupuje ke své roli především ve dvou rovinách. V rovině odbornosti a v rovině poslání, se kterým se absolutně ztotožňuje. Je v souladu s jeho křesťanskou vírou. Má osobní vztah ke své organizaci. Jeho specializace je sociální práce a sociologie. Obory souvisí úzce jak se sociálními službami, tak s manažerskou pozicí. Vede kooperativně, zároveň jsou zde patrné principy charitativního stylu vedení. Vyplývají z respondentova zaměření na vztah. Ty jsou také jednou z hodnot, které preferuje. Kooperace má vztah opět

k jeho odbornosti – supervizní zaměření. Týmovost je dominujícím principem, nevnímá vlastní úspěch či neúspěch, ale jen úspěch či neúspěch týmu.

Milosrdnou lásku o odpovědnost organizace charakterizuje jako zacílení se na ty nejpotřebnější, kteří ovšem kladou největší nároky na péči. Zde je těžiště poslání, se kterým se absolutně ztotožňuje. Dominujícím rozporem, který prožívá, je moc a její arogantní uplatňování. Patří sem moc daná systémem financování i vyjednávání s politickou reprezentací. Východiskem mu je služba klientům. Nejsilnějším momentem je posun v situaci uživatele. Potřeby klientů jsou mu východiskem při jeho práci i vyrovnávání se střety, které prožívá.

6 SUMARIZACE VÝZKUMNÉ ČÁSTI

Pro manažery v sociálních službách je typický odklon od autoritativního řízení a příklon k řízení demokratickému, kooperativnímu řízení. Vzhledem ke komerční sféře se vymezují především vůči zaměření na zisk, sociální oblast je zaměřena primárně na klienta. Klíčovou roli hrají vztahy, a to především vztahy se zaměstnanci, mezi zaměstnanci. Představa respondentů o kvalifikaci se liší především dle jejich vlastního zaměření. V oblasti morálních kvalit se shodují, akcentují empatický přístup a nároky na osobnost manažera. Manažeři se ve své praxi potýkají především se zátěží nadměrných byrokratických nároků, se špatným systémem financování. Jejich vyrovnávací strategie se významně odlišují. Klíčové však u většiny je uvědomění si vlastního poslání. Manažeři jsou v souladu s posláním vlastních organizací.

Velmi specifickou oblastí je ovšem svoboda rozhodování, komunikace a spolupráce s nadřízenými orgány (u příspěvkových organizací se jedná o zřizovatele). Sřet se děje především v oblasti ekonomické, legislativní, v oblasti zadávání konkrétních úkolů. Jde o velmi formativní sřet zájmů. Manažery zde vnímám jako prostředníky mezi nadřízeným orgánem a svými vlastními pracovníky a uživateli služeb. V případě příspěvkových organizací zde existuje sřet s politickou vůlí v regionu.

Řadu vnějších vlivů, kde existuje zřetelný rozdíl mezi „chci a musím“, manažeři přijímají s pasivním nadhledem, nebo s pasivním odporem. Přijímají je ovšem jako neměnný fakt, který patří k výkonu jejich role. Opět se vracím k významu uvědomění si vlastního poslání ve smyslu péče a podpory vlastních klientů. To je velmi důležitý prvek, který motivuje manažery k hledání řešení. Sama motivace k výběru pracovní pozice byla u výzkumného vzorku velmi nejednoznačná. U většiny manažerů se jednalo o souhrn okolností, do které aktivně vstoupili. Nejednalo se tedy o záměrný výběr ve smyslu směřování ke specifickému povolání manažera v sociálních službách.

Respondenti cítí soulad s posláním a v některých případech se jedná o jeden z nejvýznamnějších motivačních aspektů současnosti (vztah s organizací). V oblasti hodnot nejvíce preferují spravedlnost, vztahy a pravdu. Nejméně pak vlivnost, úspěch a uznání. Respondenti potlačují své vlastní potřeby. Hodnoty jako úspěch a uznání nabývají na intenzitě především s rostoucí zodpovědností.

Manažeři ve většině neztotožňují vlastní neúspěch s neúspěchem celé organizace, oddělují jej. Zároveň mnohem silněji vnímají neúspěch organizace. V oblasti úspěchu se obracejí ke spokojenosti svých klientů, spokojenosti zaměstnanců a k procesům jako je financování, politický zájem atd.

Je zajímavé, že pouze jeden respondent akcentoval odbornost v oblasti hodnot i kvalifikačních požadavků. Tento respondent také jako jediný uvedl, že mezi metody jeho vyrovnávání se se zátěží a střety zájmů patří supervize (supervize zaměřená na manažera). Ostatní respondenti tímto nástrojem vůbec nedisponují. Domnívám se, že právě supervize manažera v sociálních službách je jedním z nejefektivnějších nástrojů, které mohou manažera směřovat k vlastní integritě a etickému chování.

Vlastní vnímání manažerů, jejich postoj k vlastní organizaci a vlastní roli lze vnímat velmi individuálně. Je dán jednak jejich osobností a jednak specifícností každé organizace, každé sociální služby, která je unikátním organismem. Manažeři v neziskových organizacích jsou více spjatí s posláním organizace (a není zde tak významný střet s nadřízeným orgánem), ale v zaměření na klienta zde nelze spatřovat zásadní rozdíl mezi manažery příspěvkových a neziskových organizací.

Profilace manažerů je dána nejen jejich kvalifikací, původní motivací, ale také potřebami organizace. Odtud také plynou preference v oblasti manažerských aktivit v sociálních službách.

Klíčové pojmy společné pro manažerskou praxi tedy jsou – byrokratická zátěž, problematický systém financování, problém s „hraním role navenek“, střet s nadřízeným orgánem, zaměření na člověka versus zaměření na zisk v komerční sféře, kooperativní a charitativní styl vedení a vymezení se vůči autoritativnímu stylu vedení, snížený význam vlastního úspěchu a uznání. Z výzkumu je rovněž zřejmé, že manažeři jsou specifické osobnosti v unikátních organismech vlastních sociálních služeb, a proto jejich cesta k integritě a úskalí na cestě k plně etickému jednání je hodně individuální. To vyplývá z individualizovaného kazuistického přístupu – jednotlivých analýz.

ZÁVĚR

Je součástí odbornosti v pomáhajících profesích, aby byl profesionál vybaven jednak odborně a také morálně. Aby podával odborně provedené výkony a aby jednal eticky. Pokud naplní oba tyto obsahy, jedná profesionálně. Možná se ne vždy dostatečně věnujeme právě onomu etickému aspektu profesionality. Sociální služby poskytují právě především pomáhající profesionálové. Jednou z největších determinant kvality služby a profesionality pracovníků je management sociálních služeb. Neexistují nároky dané legislativou na kvalifikaci lidí, kteří řídí a zásadně ovlivňují podobu sociálních služeb. Bylo by nesprávné si je představovat jako úředníky, kteří zajišťují potřebnou administrativu. Mají přímý vliv na řízení financí, na řízení lidí, výběr pracovníků, definování a uplatňování priorit, na konkrétní podobu služby, mají zásadní vliv na atmosféru v organizaci, mají zásadní vliv na utváření a podobu celé organizační kultury. Jedna ze základních otázek, které se vztahují právě ke kvalifikaci, směřuje k tomu, zda má být manažer ekonomem nebo sociálním pracovníkem? Tato otázka má hlubší charakter – financování služeb je klíčovou vnější determinantou jejich rozvoje i samotné existence. Má být manažer spíše tím, kdo řídí finance, nebo tím, kdo řídí služby. Čemu má rozumět více? Je zřejmé, že oba aspekty musí být vyváženy a je zřejmé, že manažer sociálních služeb nemůže rozumět všemu. Musí však umět vybírat a řídit lidi, kteří mají odborné kvality a morální kvality. Dokáže to v případě, že oněmi kvalitami sám disponuje.

Z výstupu výzkumu je evidentní, že manažeři ke svému povolání dlouhodobě nesměřovali, nevzdělávali se v oboru, protože by se chtěli manažery sociální služby stát. Vlastně se jednalo ve všech případech o souhru okolností. Pravděpodobně to může být dáno i nedostatkem studijních oborů, které mají přímější souvislost právě s managementem sociálních služeb. Nedominovala zde ani potřeba pomáhat lidem, která by se dala v této oblasti předpokládat. S odstupem praxe se však již objevuje a manažeři vnímají specifickou svou „zákazníka“. Jsou zaměřeni na kooperaci se svými podřízenými, v rámci řízení je silný i „charitativní motiv“. Vymezují se vůči autoritativnímu stylu řízení. Zde se potvrzuje původní domněnka, že nelze řídit sociální služby autoritativním způsobem (s ohledem na jejich kvalitu). Klíčové jsou vztahy a atmosféra. Tyto dva principy jsou zásadní pro manažery, jsou klíčovou vnitřní determinantou pro jejich manažerské aktivity a rozhodování.

Mezi nejvýznamnější vnější determinanty patří byrokratická zátěž a systém financování. Manažeři v této oblasti cítí významný rozpor v tom, čemu se věnují a čemu by se věnovat chtěli. Cítí rozpor mezi tím, co musí a co by chtěli dělat. Mezi významné motivace k překonání tohoto rozporu patří právě klient a pracovníci. Existuje zde zřejmé vědomí zodpovědnosti.

Vše se odehrává v prostředí hodnot, které manažeři vyznávají, kterými se řídí ve své manažerské praxi a které uplatňují. U všech manažerů ve výzkumném vzorku existoval soulad s posláním organizace. Hodnoty jako smysluplnost, spravedlnost a pravdivost jsou nesilnější pro manažery samotné. Úspěch a uznání jsou na opačném pólu. Lze si zde položit další otázku, zda lze roli manažera v sociálních službách vnímat rovněž jako službu potřebným lidem, kde se nezabýváme tolik vlastním úspěchem, ale naplněním potřeb potřebných lidí. Lze skloubit „roli služebníka“ s rolí manažera? Může být takový manažer úspěšný?

Manažeři spojují úspěch jednak se spokojeností lidí – zaměstnanců a klientů, a rovněž se soustředí na úspěšnost v klíčových procesech, jako jsou výsledky inspekce kvality sociálních služeb, dostatek financí, postoj veřejnosti, postoj politiků, stabilita personálu atd. Posuzují vlastní úspěch a úspěch organizace (stejně tak i neúspěch) v oblastech vnitřních i vnějších procesů a výstupů z nich. Významná je uchopitelnost a měřitelnost úspěchu v jednotlivých oblastech. Objektivní změření spokojenosti uživatelů služeb s vysokou mírou závislosti na sociální službě je mnohem náročnější, než reálný výsledek dotačního řízení.

Pozice manažerů v sociálních službách je specifická z několika generálnějších důvodů. Jedná se o nestabilitu legislativního prostředí (zákon o sociálních službách je platný od roku 2007), nestabilitu systému financování a s tím související postavení sociálních služeb na trhu. Existence služeb, jejich rozvoj (vázaný na finance) a vznik nových služeb podléhá byrokratickému centralizovanému procesu krajských úřadů. Stejně je tomu tak i v oblasti kvality. Tyto skutečnosti významně ovlivňují manažery v jejich řízení. Existují zde tedy i systémové rozpory, se kterými se musí vyrovnat a musí harmonizovat prostředí vlastní organizace, především proto, že zákazníkem služby je její uživatel s vyšší či nižší mírou závislosti na této službě, který potřebuje prostředí jistoty. Manažer by měl být silnou a zralou osobností s vysokými morálními kvalitami, který bude schopen rozhodovat tak, aby dosahoval výsledků pro svoji organizaci – své klienty a zároveň se chovat eticky vůči všem, se kterými je on či jeho organizace v interakci – zaměstnanci, klienti, zástupci finančních

zdrojů, politici, úředníci, dodavatelé, odborná veřejnost, laická veřejnost. Jeho aktivity by měly vycházet a zpět se vracet ke klíčovému principu – poslání organizace – sociálních služeb, které řídí.

Jen jeden z respondentů uvedl supervizi pro manažery jako jeden z nástrojů podpory profesionality a manažerské integrity. Domnívám se, že právě supervize a koučování je jednou z účinných cest. Znovu se vracím ke kvalifikaci manažera. K otázce, zda by měl být více ekonom či více sociální pracovník bych přidal ještě třetí otázku směřující k tomu, zda by neměl mít ještě manažerské vzdělání. Sociální pracovník může být skvělým pomáhajícím profesionálem, ekonom může být skvělým ekonomem organizace, to je ovšem ještě stále nekvalifikuje pro pozici manažera. Sama kvalifikace nestačí. „*Zdárná diferenciacce mezi osobností a rolí je předpokladem vlastní efektivity.*“⁶⁶ I v oblasti osobní zralosti se opět můžeme vrátit k supervizi, k průběžnému vzdělávání, k možnosti psychosociálního výcviku apod. Integrita manažera v sociálních službách je stav, který je nutno podpořit, něco pro něj aktivně udělat. „*Člověk, který se sebou není hotov, pochopitelně hraje různé role. A pak, v tom šťastném případě, dorůstá do svých rolí.*“⁶⁷ Odborný a osobnostní růst by tedy měl být cílem každého manažera v sociálních službách a měl by se stát standardem v systému našeho vzdělávání. Další cestou je pak samozřejmě v rovině obecnější ovlivňování sociální politiky na národní i regionální úrovni – být aktivním činitelem (tedy ne pasivním příjemcem) v procesu změn, které povedou ke skutečné efektivitě a kvalitě v sociálních službách. Tyto cesty spatřuji jako hlavní v dosahování manažerské etiky a integrity v prostředí sociálních služeb.

⁶⁶ HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. 1.vyd. Brno: Motivpress, 2008. s. 26. ISBN- 978-80-904133-0-6.

⁶⁷ HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. 1.vyd. Brno: Motivpress, 2008. s. 27. ISBN- 978-80-904133-0-6.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BARTOŠKOVÁ, J. *Plánování rozvoje sociálních služeb v obcích a mikroregionech Zlínského kraje* [online]. Zlín: Krajský úřad, 2008. [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.kr-zlinsky.cz/docDetail.aspx?nid=7596&docid=70435&doctype=ART&did=8027>>.
2. BLÁHA, J. DYTRT, Z. *Manažerská etika*. Brno: Management Press, 2003. 156 s. ISBN 80-7261-084-8.
3. BUBER, M. *Cesta člověka podle chasidského učení*. Olomouc: Votobia, 1994. 91 s. ISBN 80-85885-08-5.
4. HANZL, V. *Byrokratický a marketingový přístup k hodnocení kvality sociálních služeb* [online]. Karlovy Vary: Městské zařízení sociálních služeb, c2008. [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <http://kvmzss.cz/Dokumenty/clanek_inspekce.pdf>.
5. HEIDBRINK, H. *Psychologie morálního vývoje*. Praha: Portál, 1997. 175 s. ISBN 8071781541.
6. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
7. HORECKÝ, J. *Analýza inspekcí poskytování sociálních služeb* [online]. Tábor, APSS ČR, c2009. [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <http://www.horecky.cz/down/spa/analyza_inspekci.pdf>.
8. HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. 1.vyd. Brno: Motivpress, 2008. 152 s. ISBN- 978-80-904133-0-6.
9. HRONÍK, F. *Manažerské příběhy*. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007. 192 s. ISBN-978-80-239-9344-8.

10. KELLER, J. *Až na dno blahobytu*. 3.vyd. Praha: EarthSave, 1993. 132 s.
ISBN 80-903085-7-0.
11. KOHOUTEK, R.; ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Cerm, 2000.
223 s. ISBN 80-214-1552-5.
12. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. 5.vyd. Praha: Portál, 2006. 147 s.
ISBN 80-7367-181-6.
13. KRAUS, B. *Základy sociální pedagogiky*. 1.vyd. Praha: Portál, 2008. 216 s.
ISBN 978-80-7367-383-3.
14. *Manažerská etika*. 1.vyd. Hradec Králové: Nucleus HK, 2000. 192 s.
ISBN 80-86225-08-09.
15. MATĚJKA, M.; VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 1.vyd. Praha: Grada, 2002. 193 s. ISBN 80-247-0215-0.
16. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 1.vyd. Praha: Portál, 2003.
380 s. ISBN 80-7178-548-2.
17. MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální služby*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. 183 s.
ISBN 978-80-7367-310.
18. MEDEK, M., Spolupracovníci jsou naším zrcadlem. In *Personální manažment - trendy, výzvy, inšpirácie*. Trenčín: Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka, 2005. s. 191-198.
19. *Metodika MPSV k provádění inspekci poskytování sociálních služeb* [online]. Praha: MPSV ČR, 2008. [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW:
<http://www.mpsv.cz/files/clanky/6894/metodika_inspekci.pdf>.

20. *Metodika MPSV ČR pro poskytování dotací ze státního rozpočtu poskytovatelům sociálních služeb v oblasti podpory poskytování sociálních služeb* [online]. Praha: MPSV ČR, c2009. [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/7472/metodika.pdf>>.
21. *Metodiky pro plánování sociálních služeb*. 1.vyd. Praha: MPSV ČR, 2007. 112 s. ISBN 978-80-86902-44-9.
22. PLAMÍNEK, J. a kol. *Řízení neziskových organizací: : první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. 1.vyd. Praha: Lotos, 1996. 186 s. ISBN 80-238-0442-1.
23. *Registr poskytovatelů sociálních služeb* [online]. Praha: MPSV ČR, c2010. [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://iregistr.mpsv.cz/socreg/>>.
24. *Standardy kvality sociálních služeb* [online]. Praha: MPSV ČR, c2009. [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/5963>>.
25. STAŠOVÁ, V.; VRBKOVÁ, Š. *Plán inspekcí poskytování sociálních služeb na I. pololetí 2010* [online]. Zlín, Krajský úřad, 2009. [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.kr-zlinsky.cz/docDetail.aspx?nid=7237&docid=127289&doctype=ART&did=10014>>.
26. STRAUSS, A. CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Albert, 1999. 228 s. ISBN 80-85834-60-X.
27. STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. Ostrava: MPTANEX, 1993. 140 s. ISBN 80-85300-65-6.
28. THOMPSON, R. *Řízení lidí*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

29. Vyhláška č. 505/2006 Sb. ze dne 15. listopadu 2006, kterou se provádí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

30. *Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách s účinností od 1. 1. 2007.*

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Tematická struktura rozhovoru do kategorií

Tabulka č. 2: souhrnné výsledky-Sebereflexe osobní zralosti – test č.2

Tabulka č. 3: Kód 1 - zátěž

Tabulka č. 4: Kód 2 – strategie vyrovnávání

Tabulka č. 5: Kód 3 – klíčové hodnoty

Tabulka č. 6: Kód 4 – klient jako motivační faktor

Tabulka č. 7: Kód 5 – profil manažera

Tabulka č. 8: Kód 6 - řízení

Tabulka č. 9: Kód 7 – úspěch

Tabulka č. 10: Kód 8 – veřejný závazek

Tabulka č. 11: Demografické údaje o manažerovi č. 1

Tabulka č. 12: Vyhodnocení testu „poznej svůj styl“ č. 1

Tabulka č. 13: Úroveň sebereflexe osobní zralosti č. 1

Tabulka č. 14: Priorizace hodnot č. 1

Tabulka č. 15: Demografické údaje o manažerovi č. 2

Tabulka č. 16: Vyhodnocení testu „Poznej svůj styl“ č. 2

Tabulka č. 17: Úroveň sebereflexe osobní zralosti č. 2

Tabulka č. 18: Priorizace hodnot č. 2

Tabulka č. 19: Demografické údaje o respondentovi č. 3

Tabulka č. 20: Vyhodnocení testu „Poznej svůj styl“ č. 3

Tabulka č. 21: Úroveň sebereflexe osobní zralosti č. 3

Tabulka č. 22: Priorizace hodnot č. 3

Tabulka č. 23: Demografické údaje o manažerovi č. 4

Tabulka č. 24: Vyhodnocení testu „Poznej svůj styl“ č. 4

Tabulka č. 25: Úroveň sebereflexe osobní zralosti č. 4

Tabulka č. 26: Priorizace hodnot č. 4

Tabulka č. 27: Demografické údaje o manažerovi č. 5

Tabulka č. 28: Vyhodnocení testu „Poznej svůj styl“ č. 5

Tabulka č. 29: Úroveň sebereflexe osobní zralosti č. 5

Tabulka č. 30: Priorizace hodnot č. 5

Tabulka č. 31: Demografické údaje o manažerovi č. 6

Tabulka č. 32: Vyhodnocení testu „Poznej svůj styl“ č. 6

Tabulka č. 33: Úroveň sebereflexe osobní zralosti č. 6

Tabulka č. 34: Priorizace hodnot č. 6

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P 1: PŘEPIS ROZHOVORU Č. 1

PŘÍLOHA P 2: PŘEPIS ROZHOVORU Č. 2

PŘÍLOHA P 3: PŘEPIS ROZHOVORU Č. 3

PŘÍLOHA P 4: PŘEPIS ROZHOVORU Č. 4

PŘÍLOHA P 5: PŘEPIS ROZHOVORU Č. 5

PŘÍLOHA P 6: PŘEPIS ROZHOVORU Č. 6

PŘÍLOHA P 7: SIGNIFIKANTNÍ VÝROKY ŘAZENÉ DO KATEGORIÍ (respondent č. 1)

PŘÍLOHA P 8: SIGNIFIKANTNÍ VÝROKY ŘAZENÉ DO KATEGORIÍ (respondent č. 2)

PŘÍLOHA P 9: SIGNIFIKANTNÍ VÝROKY ŘAZENÉ DO KATEGORIÍ (respondent č. 3)

PŘÍLOHA P 10: SIGNIFIKANTNÍ VÝROKY ŘAZENÉ DO KATEGORIÍ (respondent č. 4)

PŘÍLOHA P 11: SIGNIFIKANTNÍ VÝROKY ŘAZENÉ DO KATEGORIÍ (respondent č. 5)

PŘÍLOHA P 12: SIGNIFIKANTNÍ VÝROKY ŘAZENÉ DO KATEGORIÍ (respondent č. 6)

PŘÍLOHA P 13 : TEST Č. 1 – „POZNEJ SVŮJ STYL“ (ŘÍZENÍ)

PŘÍLOHA P 14: TEST Č. 2 – SEBEREFLEXE OSOBNÍ ZRALOSTI

PŘÍLOHA P 15: TEST Č. 3 – HODNOTY

PŘÍLOHA P 16: STRUKTURA ROZHOVORU

PŘÍLOHA P I: PŘEPIS ROZHOVORU Č. 1

Rozhovor č. 1

p=průzkumník (tazatel), m=manažer (respondent)

p: Položím vám první otázku, která se zaměřuje na motivaci, a zeptám se - proč jste si vybrala právě povolání manažera v sociálních službách?

m: Ten původ je hodně dávný, protože jsem vždycky upřednostňovala práci s lidmi a prvotní představa byla taková, že jsem chtěla jít studovat medicínu; to jsem si rozmyslela ve čtvrtém ročníku na gymnáziu, vystudovala jsem ekonomiku, ale pořád mě to táhlo tady do té oblasti - zdravotnictví nebo sociálních služeb, někde, kde by tato potřeba mohla být uspokojena, takže jsem se potom po práci v soukromé sféře dostala až do sociálních služeb, kde jsem začínala na pozici účetní, ekonomka; seznámila jsem se prvně se stránkou ekonomickou sociálních služeb a dostala jsem se postupně až do pozice, kterou zastávám v této době.

p: A změnila se vaše motivace nějakým způsobem? Kdybyste mohla porovnat tu počáteční a tu současnou. Proč jste nyní manažerem v sociálních službách?

m: No, určitě člověk začínal na podřízených pozicích a seznamoval se postupně s chodem sociálních služeb, a protože ve mně od začátku byla nějaká ctižádost či chuť něco změnit od začátku, tak z pozice zaměstnance a na tom menším postu v tom zařízení tady ta možnost nebyla; takže snaha dostat se někam výš a mít možnost té změny v sociálních službách, v kolektivu pracovníků, pro ty uživatele. To byla jediná cesta, jak se mohl člověk přiblížit své představě.

p: Což se vám povedlo. Teď bych vás požádal, abyste řekla, které ze tří zaměření, která vám teď přečtu je vám nejbližší.

To první zaměření zní takto: dávat činům význam a smysl, předávat druhým širší perspektivu a formulovat společný zájem. To bylo první zaměření manažera.

Druhé zaměření: kultivovat prostředí, orientovat se dovnitř organizace s akcentem na kvalitu a třetí zaměření: nespokojit se s tím co je, ale hledat nové příležitosti a nová vítězství.

Které z těch zaměření by vám bylo nejbližší?

m: Já bych vybrala jednoznačně to béčko, to mě oslovilo hned.

p: Béčko - kultivovat prostředí, orientovat se dovnitř organizace.

m: Ano.

p: Jak byste popsala styl řízení, který uplatňujete ve své organizaci?

m: Styl řízení...tak určitě, není to z pozice moci, je to z pozice kolektivního řízení, když jsem do zařízení přišla, nebylo to rozhodně, že by se mělo všechno ze dne na den změnit a že by všechno bylo špatně tak, jak se to dělalo předtím. Bylo potřeba se asimilovat, dostat se do chodu zařízení, jak to funguje a pak teprve uplatnit svoje představy, změny, které jsem považovala za důležité nebo které přišly se změnou zákona. Rozhodně je to většinou kolektivní rozhodování a uplatňování moci z pozice vedoucího pracovníka je spíš upozaděno.

p: A co vás vede k uplatňování právě takového stylu? Proč tento styl?

m: Protože si myslím, že jako jedinec bych rozhodně neuspěla.

p: To je dobrá odpověď, děkuji. Teď se chci zeptat, jestli cítíte nějaký rozpor mezi tím, jak byste chtěla, aby vás podřízení vnímali a tím, jaký obraz vytváříte v rámci toho, jak řídíte. A v případě,

že tam cítíte rozpor mezi tím, jak vás vnímají a jak byste chtěla, aby vás vnímali - tak jak se s tím vyrovnáváte?

m:

m: Já bych rozhodně chtěla, aby podřízení měli pocit, že jsou kolegové, že jsme si rovni. Jednak aby měli pocit, že jsem spravedlivá, na tom si dost zakládám; myslím si, že nemají problém přijít kdykoliv s jakýmkoliv problémem, že tam není v žádném případě atmosféra strachu; snažím se řešit problémy okamžitě, nemám ráda, když se zbytečně něco odkládá, nabobtnává, stane se z toho něco, co ani předtím nebylo. Můžu říct taky k tomu asi tolik: vzhledem k tomu, kolik je problémů a kolikrát má člověk pocit, že z toho odejde, že to všechno složí, že to nemá smysl nebo že už nemá sílu jít dál, tak pracovní kolektiv je důvod, proč v té práci setrvávám dál.

p: Děkuji; ještě se vrátím k jedné části otázky, k tomu původnímu zaměření: jako šéf chcete nějakým způsobem působit na své podřízené, máte nějakou představu, jak byste chtěla, aby vás vnímali... Jestli vnímáte v některých situacích nebo u některých podřízených, že tam je rozpor. Berou vás jinak, než jak byste chtěla, váš styl vedení třeba nevnímají jako ten správný, jako ten dobrý. Jestli máte, jestli se dostáváte do takovéhle situace.

m: Určitě, rozpory nastávají; při pohledu na práci některých zaměstnanců nebo na řešení problémů, ale nemůžu říct, že bychom se nedohodli. Buď jsem neprosadila svoji představu, anebo pokud mě někdo přesvědčí, že ta jeho pravda je správnější, tak samozřejmě ustoupím. Ale já aspoň ty signály, co mám od svých kolegů, podřízených, tak je tam jakási přirozená autorita. I když já to sama nedokážu posoudit, nevím, jestli je to pravda. Vzhledem k tomu, že většina mých přímých podřízených jsou generaci starší, tak si myslím, že mě přijali docela dobře a respektují jako šéfa.

p: Doplním to obecnější otázkou - vnímáte, myslíte si, že existuje rozdíl mezi řízením sociálních služeb a v komerční sféře? Nebo že by tu měl být? A pokud ano, tak proč.

m: V komerční sféře je to především ekonomická stránka, určitě. Tam je zaměřeno všechno na zisk a úspěšnost po stránce finanční, ale v sociálních službách jde přeci jen o člověka, takže tam by měla být upřednostňována lidská kvalita.

p: Děkuji, teď bychom přešli k další otázce, která se zabývá determinanty pro fungování sociálních služeb a jejich řízení. Položím vám první otázku: který vnější faktor, který působí na vaši organizaci, ovlivňuje nejvíce fungování vašich služeb. Jako příklad jsem si poznačil systém financování, zákon o sociálních službách a další normy, pak Standardy kvality sociálních služeb a z nich vyplývající nároky na kvalitu, proces plánování sociálních služeb metodou komunitního plánování anebo jiné faktory, které byste třeba doplnila. Z toho, co jsem teď vyjmenoval nebo z toho, co vás napadá - co z vnějších věcí nejvíce ovlivňuje fungování vaší organizace? Čemu byste dala největší váhu?

m: Bohužel jsou to ty finance, protože představy o tom... od toho se všechno odvíjí...od možnosti zaměstnání většího počtu pracovníků, tím pádem zkvalitnění služby, rozšíření nabídek tady těch služeb, zkulturnění nebo rozšíření prostoru, kde se ta sociální služba bude poskytovat... Takže asi to budou finance. Samozřejmě hraje u nás velkou roli zřizovatel, kdy ten má určité představy, které nejdou vždy v souladu jak se zákonem o sociálních službách tak finančními možnostmi.

p: Rozumím. A existuje rozpor mezi tím, jak v těchto oblastech chcete jednat, jak byste si představovala, že by tyto oblasti měly fungovat a mezi tím, co vlastně musíte dělat, jak musíte zareagovat, zafungovat v dané situaci - cítíte tam rozpor?

m: Rozpor tam určitě je, ale vzhledem k tomu - když se zrovna bavíme třeba o finančních prostředcích - tak je samozřejmě nastavené jakási hranice, limit a musím zhodnotit priority té služby a podle toho pak provádět škrty našich představ, co bychom chtěli dělat a co je nezbytně nutné dělat, ať jsou to energie, platy stávajících zaměstnanců a tyto záležitosti, takže na nějaký rozvoj nemůže být pomyšleno.

p: A jak se vám daří vykomunikovávat ty střety, rozpory se zřizovatelem?

m: Můžu říct, že do dnešního dne nebo do letošního roku problém, dá se říct, nebyl, zřizovatel pokud možno akceptoval finanční požadavky, pokud nebyly samozřejmě nějaké nadstandardní. Běžný provoz a běžné investiční prostředky byly vždycky pokryty, byly vyslyšeny naše žádosti. Bohužel v letošním roce, když všechny dostihla finanční krize, tak - samozřejmě- ty škrty jsou dost podstatné a vůbec si nedovedu představit, jaký dopad to na službu ke konci roku bude mít. Další otázka - volební lobby se může samozřejmě zcela změnit na radnici našeho zřizovatele a poslední čtvrtletí tohoto roku může být zcela někde jinde.

p: Cítíte, že máte nějakou pravomoc ty věci ovlivnit? Nebo je vaše role spíš vyrovnat se s tím, co zřizovatel určí...?

m: Teď bych řekla, že spíš se s tím člověk musí vyrovnat.

p: Děkuji, teď bych se obrátil k těm vnitřním faktorům, které ovlivňují organizaci. Který vnitřní faktor organizace ovlivňuje nejvíc fungování vámi poskytovaných služeb? Vyjmenuji čtyři, které tu mám vydefinovány:
poslání, kvalifikace pracovníků
commitment - jak si pracovníci sami vytvářejí zadání, jak jsou angažovaní a pracují sami ve prospěch organizace bez direktivního prvku
celková atmosféra v organizaci
nebo další jiné vnitřní faktory, které vás napadnou, které mají největší váhu pro fungování organizace a pro vás jako pro manažera.

m: Určitě je to atmosféra na pracovišti, kvalifikace pracovníků samozřejmě taky, řekla bych, že podstatné je nadšení pro práci ze strany vedoucích pracovníků; horší je to u nižších pracovníků, kterých se týká přímá obslužná péče s nižší kvalifikací, kde jsou řešeny problémy, které by ani řešeny být nemusely...

p: Takže atmosféra a je tam důležitá kvalifikace, ale atmosféra je klíčová?

p: A znovu se zeptám, tak jako u předešlé oblasti, existuje v těchto oblastech, speciálně v atmosféře - existuje rozpor, jak byste chtěla vystupovat a jednat jako manažer a mezi tím, jak skutečně jednáte v reálu? Mezi tím, jak byste si přála zafungovat a vystupovat a jednat a mezi tím, jak musíte vystupovat a jednat?

m: Je to myšleno jako v pozici uvnitř organizace?

p: Ano, uvnitř.

m: Určitě. Myslím si, že pozice manažera vede člověka k tomu, že se musí stavět do určité pozice, kdy v civilní situaci by zareagoval úplně jinak a někdy by to chtělo, aby se člověk dokázal odpoutat a dal najevo, co má uvnitř a nedržel masku vedoucího pracovníka...zastává názor, se kterým není třeba ztotožňen, ale protože ho k tomu nutí nějaké další vnější okolnosti.

Tak to určitě vnímám. Člověk má pocit, že musí být pořád v nějaké póze, pořád se musí kontrolovat. Potom se to samozřejmě odráží i v osobním životě; někde, kde člověk může povolit, dát najevo pocity, nálady a tady to všechno...

p: Jak se s tím vyrovnáváte?

m: Víceméně v soukromí, nedokážu, nebo možná že je dobře, že nedokážu, že prostě postavení ředitele nebo manažera to vyžaduje, takže... Zatím se mi daří - nechci říct tu masku - tady nějak to udržet...spíše tomu dám průchod opravdu v soukromí... Nějak se odreagovat s dětmi, odreagovat se sportem, knížkami, soukromýma zálibama... Někdy se stane, že to odnese rodina nebo manžel - tady to, co si člověk odnese z práce, kde to nemůže vyventilovat, tak se to přinese samozřejmě domů.

p: Děkuji, teď se dostáváme k oblasti zaměření manažera v sociálních službách, jeho preferencím. Chci se vás zeptat, čemu ve své práci věnujete nejvíce času. Opět - nejdříve směrem navenek - co vám zabere nejvíce času, úsilí?

m: Je to myšleno konkrétně na náplň práce manažera?

p: Ano, to co je zaměřeno směrem navenek, ať už ke zřizovateli, veřejnosti.

m: Určitě jsou to informační povinnosti a zpracování veškerých materiálů vůči zřizovateli, protože má hlavní slovo. I když jsem v pozici manažera, tak bez posvěcení zřizovatele nelze u nás konat téměř nic... A potom si myslím, že je to narůstající nadbytečná administrativa vůči krajskému úřadu, vůči ministerstvu a všem orgánům, které nám poskytují finanční prostředky, které musíme administrovat.

p: To jsou důvody k téhle preferenci... Rozumím. Co by to bylo uvnitř organizace?

m: Uvnitř organizace, protože samozřejmě už jsme si prošli u jedné služby inspekci kvality, tak jsme se zaměřili, abychom byli co nejuspěšnější. Myslím, že jsme se v tom posunuli hrozně moc daleko, protože při mém nástupu do funkce to byla úplně popelka, pole neorané, nebylo tam vůbec nic, takže jsme začínali úplně od nuly. A vzhledem k tomu, jak to dopadlo, si myslím, že jsme se vydali dobrým směrem. Inspekce byla v jedné službě, a protože těch služeb máme v současné době osm, tak napínáme síly a snažíme se toto všechno dopilovat i u těch ostatních služeb.

p: Proč právě preference do téhle oblasti, do té kvality?

m: Sociální služby jsou práce s lidmi, takže naší prioritou je, aby uživatelé byli spokojeni, a Standardy by měly zlepšit život nebo tedy pobyt u nás - i v domácím prostředí u ambulantních a terénních služeb... zlepšit kvalitu života těch lidí. Proto je upřena pozornost tímto směrem.

p: Zeptám se k oběma okruhům otázek - k těm preferencím ať už směrem navenek, tak směrem dovnitř - existuje rozpor mezi tím, co chcete a co musíte? Nejdříve směrem ven - jestli existuje?

m: Určitě. Jak jsme se bavili o tom, že máme různé povinnosti směrem k ministerstvu, krajskému úřadu - mám s tím veliký problém. Nesouhlasím s vyplňováním milionů tabulek, sepisováním naprosto zbytečných elaborátů... Máme pocit - nejen já, ale i moji kolegové - že na jednoho pracovníka je asi pět kontrolních pracovníků a že na úkor práce, která by měla přínos pro organizaci a přínos především pro ty samotné uživatele... To vnímám jako největší problém, protože kvůli papírování zbývá málo času na přímý kontakt s uživateli.

p: A směrem dovnitř?

m: Dá se říct to stejné, protože, vzhledem k tomu, ta kvalita není naplňovaná tím, že bychom naplňovali službu jako takovou, ale musí to být všechno zachyceno v papírové podobě - tak jak nám bylo řečeno při kontrole - co není na papíře, neexistuje. Cítím to od zaměstnanců, i těch nejnižší zařazených u uživatelů - že kdyby bylo méně papírování, bylo by víc času na ně. Kolikrát by se mi chtělo říct: nepište zápis, nedělejte hlášení, nedělejte individuální plán uživatele, ale běžte na procházku... Myslím, že by to obě dvě strany přijaly.

p: Děkuji. Další oblastí, na kterou bych se vás chtěl zeptat je sebepojetí. Jako by manažer v sociálních službách měl mít kvalifikaci? Co by měl umět? Poprosím i o zdůvodnění.

m: Myslím, po vlastní zkušenosti, že ten záběr je tak obrovský, že manažer nemůže být dokonalý, znalý opravdu všeho. Já sama mám ekonomické vzdělání, myslím, že je to vzdělání dobré; samozřejmě, že bylo nutné si dostudovat, se zdokonalit a zorientovat v sociálních předpisech, protože je to gró (Jak se to píše???) téhle oblasti a vzhledem k tomu, jak se točíme kolem financí, tak vzhledem k tomu rozpočtu, který je obrovský, je zrovna to ekonomické vzdělání dobré, protože je tam samozřejmě jakási odpovědnost hlavně toho manažera za hospodaření organizace a pokud mám za něco zodpovídat a podat nějaké vysvětlení, tak si myslím, že je dobře, když člověk ví, o čem mluví.

p: Teď bychom od té kvalifikace přešli k dalším předpokladům - jaké by měl mít manažer v sociálních službách osobnostní a morální předpoklady. A zase poprosím o zdůvodnění.

m: Tak tady se, myslím, můžeme odklonit od toho, jestli má sociální pedagogiku, jestli má ekonomické vzdělání, jestli mám jakékoliv jiné vzdělání... tak je tam především to sociální citění, taková ta lidskost, není to jen vzhledem k uživatelům, ale i v rámci pracovního kolektivu - že je určitě dobře, pokud se člověk dokáže vžít do problému i svých podřízených. Myslím, že toto je velice důležité. Potom samozřejmě je důležité, aby člověk byl spravedlivý, zásadový, svým způsobem...nevím...

p: Děkuji. Teď se vás zeptám - jak poznáte, že jsou vaše sociální služby úspěšné? Jak to vy jako manažer poznáte?

m: Já si myslím, že ta kontrola, ta zpětná vazba je především od rodinných příslušníků uživatelů anebo samotných uživatelů a pak samozřejmě jaký z toho máme pocit my, jako zaměstnanci, jako organizace. A potom samozřejmě z venku - kontroly, zpětné vazby od zřizovatele, pochvaly, stížností. Podle toho by se myslím dalo hodnotit, jak ta služba funguje. Tyto kontroly a dotazníková šetření fungují ještě lépe jako vyjádření kvality, než ta samotná inspekce, protože z té jsme měli všichni pocit, že to byla jen administrativní záležitost. Tento úzký kontakt, ať je to s rodinou, s uživatelem, se zřizovatelem - tam jsou ty podněty dost operativní, okamžité - buď se přijme nějaké řešení, nebo z toho má kolektiv zaměstnanců pocit uspokojení, radosti, když dostane okamžitou pochvalu. Tam je to nejvíc vidět.

p: A jak poznáte svůj osobní pracovní úspěch - jako manažera?

m: Určitě musí hodnotit můj zaměstnavatel, jestli je manažer úspěšný nebo není. Já to nejvíc vyvozuji z pocitů a komunikace v rámci organizace - s kolektivem spolupracovníků.

p: Jak se vyrovnáváte s případným neúspěchem, vašim osobním?

m: Myslím, že docela dobře. Já jsem optimista a tak když přijde nějaká situace, která mě srazí na kolena, nebo mám pocit, že už to opravdu dál nejde, tak se z toho dokážu velice rychle nějak vzpamatovat, přeberu si to nějak v sobě, a myslím, docela rychle se zas podívám na svět jinýma očima.

p: A jak se vyrovnáváte s případným neúspěchem vašich služeb, pokud dochází k takovým situacím?

m: Záleží na tom, o jaký neúspěch jde. Někdy to může být opravdu objektivní, že prostě jsme něco zanedbali nebo se někdo nezachoval tak, jak měl, tak potom to člověka mrzí a musí z toho vyvodit nějaké důsledky. Horší pro mě je, když někdo kritizuje něco, do čeho my jsme investovali svůj čas, svoji chuť, to máme potom pocit křivdy, zmaru... Tak s takovým neúspěchem se člověk vyrovnává podstatně hůř.

p: Přejdu do další oblasti, která se týká hodnot... Chtěl bych vás požádat, jestli byste uvedla tři nejdůležitější principy, hodnoty, kterými se vy řídíte při rozhodování.

m: Nikdy jsem nad tím nepřemýšlela, abych to pojmenovala nějak konkrétně... Nevím...

p: Dobře. Cítíte při rozhodování se nějaký střet zájmů? A čeho se zpravidla týká?

m: Tady víceméně dochází ke střetu zájmů - není to ani ten zřizovatel, jako představy sociálního odboru, kde představy jsou trošičku jiné, než jsou finanční možnosti a možnosti dané zákonem, které nás nějak limitují.

p: Když bych to upřesnil - cítíte střet zájmů váš osobní, vaši vůle rozhodnout se nějak... Rozhodla bych se v této situaci nejraději tak, ale přesto musíte nakonec učinit rozhodnutí, které by, jakoby úplně neladilo s vaším vnitřním prožíváním té věci.

m: To určitě. U nás v organizaci proběhly změny, které si vynutil zákon o sociálních službách, a vnitřně jsem s tím srovnána nebyla, ale nastoupila jsem do pozice, že prostě ty změny povedu, že se to nějakým směrem ubrat musí, k nějakému závěru... Takže i když mi to lidsky nebylo blízké, tak jiná cesta ven z toho nebyla.

p: A v čem nacházíte východiska v takové situaci, když cítíte ten vnitřní rozpor?

m: Opět - ukázalo se to na supervizním setkání vedoucích pracovníků, kdy jsme zhodnotili - jak paní psycholožka tak my jako kolektiv, že je ten vztah tak otevřený a často spolu komunikujeme otevřeně, že nemáme potřebu to ventilovat před psychologem, protože dokážeme ty problémy řešit mezi sebou a mluvíme o nich..., a potom, myslím, se dokážeme s tím vyrovnat...

p: Cítíte svobodu v rozhodování?

m: To určitě ne.

p: A v čem se cítíte být nesvobodná při rozhodování?

m: Třeba o tom, jakou budou sociální služby vypadat...

p: A znovu se zeptám - v čem nacházíte východiska?

m: Určitě mi pomůže tým, ale je pro mě práce velice důležitá, kolektiv pracovníků je velice důležitý, ale na prvním místě pro mě je rodina, takže pokud by to nešlo dál, určitě jsou i jiné možnosti, kde by člověk uplatnil a provozoval nějak ty svoje zkušenosti, dovednosti, znalosti. Třeba v úplně jiné oblasti.

p: Jakými principy, jakými hodnotami se řídí vaše organizace?

m: Ty principy jsou nastavené, protože jsme se snažili, abychom si ujednotili, co je pro nás důležité, je tam týmový duch, jakási loajalita zaměstnanců organizaci, naplňování Standardů a zvyšování kvality služeb. Je jich víc, přiznám se, že je všechny neznám z paměti, jsou součástí Standardů.

p: Ještě se zeptám - ke komu vaše organizace cítí veřejný závazek, ke komu cítí závazek, v podstatě...?

m: Vůči celé společnosti. Cílovou skupinou je, dá se říci, jedna skupina, což jsou senioři, ale my se nezavazujeme k poskytování kvalitní sociální služby jenom jim, ale samozřejmě zřizovateli, rodinným příslušníkům... A snažíme se to dávat ve známost dál, a pokud by nás někdo poprosil o radu nebo o poskytnutí sociální služby... Proto si myslím, že je to určeno široké veřejnosti.

p: Cítíte vy osobně soulad s hodnotami, které se uplatňují ve vaší organizaci?

m: Ano...

p: Úplně poslední otázka - jaký je v současné době váš největší pracovní cíl jako manažera v sociálních službách, ke kterému spějete nebo byste chtěla spět?

m: Vzhledem k tomu, čím jsme prošli jako organizace od toho prvopočátku, že u nás nastaly obrovské organizační změny, že jsme rozjízďeli úplně nové zařízení, tak mým cílem, aspoň nejbližším je, aby se ty služby nějak usadily, aby začaly fungovat tak, jak mají a abychom se zaměřili vyloženě na zvyšování kvality, protože zatím to bylo zaměřeno na to, aby služby rozjely v takové podobě.

PŘÍLOHA P 2: PŘEPIS ROZHOVORU Č. 2

p: První oblastí, kterou se budeme zabývat, je oblast motivace a já se vás zeptám - z jakého důvodu jste si vybrala právě povolání manažera v sociálních službách?

m: Já jsem si ho nevybrala, to přišlo jako výzva, na kterou jsme měla chuť reagovat a zkusit to.

p: A co vás přimělo, abyste reagovala? Proč to pro vás byla výzva?

m: Protože jsem cítila, že v mém zaměstnání už jsem všechno vyzkoušela a že se můžu naučit něco nového. Asi to souviselo s věkem, s ukončením péče o děti, dokončením vzdělání i s novou situací - přestěhováním. Do toho sedla ta výzva...

p: A kdybyste měla porovnat situaci, důvod proč jste se nakonec rozhodla pro tohle povolání s tím, jaká je vaše motivace v současné době?

m: Ta první motivace byla chuť dělat něco jinak naučit se něco nového a teď je to odpovědnost a touha dokázat dovést věci, tam kamsi myslím, že je potřeba.

p: Teď bych se vás zeptal na role manažera v sociálních službách tak, jak je vnímáte.

Mohla byste prosím uvést, které ze zaměření manažera v sociálních službách je vám osobně nejbližší? Já vám je teď přečtu...

To první: dávat činům význam a smysl, předávat druhým širší perspektivu a formulovat společný zájem.

To druhé: kultivovat prostředí, orientovat se dovnitř organizace s akcentem na kvalitu,

a to třetí zaměření: nespokojit se s tím, co je, hledat nové příležitosti a nová vítězství. Co je pro vás nejsilnější z těchto zaměření? Nejvýznamnější, nejtypičtější...

m: To první.

p: Další otázky jsou z oblasti stylu řízení. Já vás poprosím, abyste popsala styl řízení, který uplatňujete.

m: Myslím, že to je směs, která se přizpůsobuje oblasti, které se týká. Je to široké, složité... Těžko se to říká... Zdá se mi, že vedu demokraticky s akcentem na to, aby lidi byli informováni, aby rozuměli těm věcem, abychom našli místo, kde se setkáváme. Ale často se mi stane, že se najednou začnu cítit autoritativně. Je to směs. Určitě mám důrazy, kde opravdu chci, aby to bylo tak jak to já cítím. Je to v menšině, ale je to tam. Samotnou mě to pak překvapuje. Kdybych to shrnula - je to tak, že se snažím vést lidi takovým způsobem, aby měli dost prostoru, dost zodpovědnosti sami, aby v té zodpovědnosti mohli růst a být kreativní a zároveň jsou oblasti, které kontroluji, o kterých mám jasnou představu, jak chci, aby byly.

p: Moje další otázka je, co vás vede k uplatňování právě takového stylu? Proč to máte takhle?

m: Liberálnější styl, zaměřený na komunikaci a na lidi je asi dán mojí povahou, tak to mám ráda - když spolu lidé hodně mluví; a jsem zvyklá z domova i z předchozího zaměstnání pořád o věcech mluvit a řešit a hledat nějaký konsenzus. A to, že si některé věci víc kontroluji je dáno možná nedostatkem zkušeností a strachem, že něco selže, když to kolegové nedělají tak, jak si myslím, že je to správné.

p: Cítíte rozpor mezi tím, jak byste chtěla, aby vás podřízení viděli a tím, jaký obraz asi vytváříte v rámci toho, jak řídíte, jako manažerka?

m: Myslím, že v tom trošku rozpor je...

p: A jak se s tím vyrovnáváte? Co s tím děláte?

m: Asi nic moc. Asi mě vnímají po svém, (?)odrážejí se v tom jejich povaha, jejich názory; asi to neřeším.

p: Obecná otázka - myslíte si, že je rozdíl mezi řízením v sociálních službách a v komerční oblasti? Je tady obecně nějaký rozdíl?

m: Já mám zkušenosti jen z pomáhajících profesí, tak to asi... myslím si, že je, ale nemůžu to ničím potvrdit.

p: A v čem asi je?

m: V zaměření na prospěch klienta a ne na prospěch organizace.

p: Další oblasti jsou determinanty. Vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují vaše manažerské působení. Já se zeptám, který vnější faktor z těch, které vám teď přečtu, ovlivňuje nejvíce fungování vaší organizace, vašich služeb. Mám tady nabídku, kterou vám přečtu:

system financování

zákon o sociálních službách a další související normy

Standards sociálních služeb a z nich vyplývající nároky na kvalitu

proces plánování sociálních služeb metodou komunitního plánování

nebo jiné faktory, jiné vlivy, které vás ještě napadnou... - který vnímáte jako nejsilnější.?

m: Na způsob vedení?

p: Ne na způsob vedení, ale na fungování organizace a z toho vyplývající nároky na vaše řízení...

m: Nabízí se to financování, ale asi to tak nebude..., myslím. Asi to bude ten zákon a Standards...ano, protože to jsou věci, na kterých mi záleží - tak se to asi hodně projevuje, jak v organizaci, tak v řízení. Ještě bych tam přidala velké administrativní nároky, teď myslím požadavky krajského úřadu...

p: A ještě doplňující otázka - jak v těchto oblastech chcete jednat a jak skutečně jednáte?

m: V oblasti Standardů a zákona v tom rozpor není. V oblasti administrativy a plnění těch požadavků - tam rozpor je.

p: Jak se s tím vyrovnáváte?

m: Osobně?

p: Ano.

m: Vztekám se a pracuju.

p: Teď se obrátíme k vnitřním faktorům - který vnitřní vaší organizace ovlivňuje nejvíce fungování sociálních služeb? Opět vám nabídnu ze čtyř a můžete zase doplnit vlastní.

Mám tady:

poslání organizace

kvalifikace pracovníků

commitment

atmosféra v organizaci

Teď vás poprosím, abyste případně doplnila a zvolila nejsilnější faktor, který působí zevnitř.

m: Asi atmosféra a vztahy.

p: Opět se zeptám, jestli existuje nějaký rozpor v tom, jak se v těchto oblastech chováte a jednáte a tím, jak byste jako osobnost a manažer chtěla jednat.

m: Jistě, kdybych nebyla manažerem, ale běžným pracovníkem, tak úroveň vztahů by byla jiná... Přátelská, s řadou pracovníků. Taky je v tom rozpor...

p: Mně jen zaujalo... Dovolujete si přátelství se svými podřízenými nebo ne?

m: No, přátelské vztahy..., tak bych to řekla

p: A jak se vyrovnáváte s tímto rozparem, pokud to cítíte v konkrétních situacích?

m: Pěstuji přátelství a dobré vztahy mimo.

p: Teď se zeptám na otázku, která souvisí - preference zaměření. Čemu věnujete ve své pozici manažera nejvíce času směrem navenek?

m: Asi těm administrativním úkonům, spojeným nejen se získáváním financí, ale veškeré administrativní práce vůči státním orgánům.

p: A jaký máte důvod právě k této preferenci?

m: Je to nutné.

p: A stejná otázka - která tedy směřuje dovnitř organizace - čemu věnujete ve své práci nejvíce času a úsilí směrem dovnitř organizace.

m: Personálnímu řízení a - jak bych to řekla - finančnímu plánování.

p: A proč jste zvolila právě tuto preferenci - proč řízení lidských zdrojů a finančnímu plánování?

m: Řízení lidských zdrojů protože to považuji za nejdůležitější a nejsložitější a na kvalitě služeb se to nejvíce odrazí a taky se to potřebuji sama hodně učit, a to finanční proto, že cítím hodně velkou zodpovědnost za to, aby to prosperovalo, za to jak je ta organizace velká a jak je velký rozpočet. Za to cítím velkou odpovědnost a snažím se to všechno průběžně monitorovat...

p: A opět otázka po rozporu - nejdřív směrem navenek - existuje rozpor mezi tím, co chcete a co musíte dělat navenek?

m: No, to jo. Raději bych se navenek raději věnovala jednak prezentaci, jednak tomu, aby se organizace stala víc součástí společnosti. Tomu bych se ráda věnovala víc.

p: Co s tím děláte?

m: Se snažím. Už to dovedu trochu plánovat oproti minulému roku.

p: Existuje rozpor mezi tím, co byste chtěla a co musíte dělat dovnitř organizace?

m: Chtěla bych umět líp pracovat s lidskými zdroji. A chtěla bych se muset míň věnovat finančním věcem. Rozpor v tom je.

p: A co s tím děláte?

m: Je to prostě tak potřeba. A s tím nenadělám mnoho. Asi nic.

p: Další oblast je zaměřena na oblast pojetí manažera v sociálních službách - jako má mít manažer v sociálních službách kvalifikaci, a poprosím o zdůvodnění.

m: Myslím, že záleží na osobnosti. Že může mít různé kvalifikace

p: A jaké má mít osobní a morální předpoklady? Taky poprosím o zdůvodnění...

m: Kolik toho má být? Musí být morální osobnost...to asi stačí. Měl by mít široký rozhled, vidět věci v souvislostech, dál se vzdělávat, být schopný sebereflexe, musí se umět obklopit lidmi, kteří rozumějí různým věcem, protože to všechno sám nepojme; poctivě pracovat...

A vysvětlení k tomu?

p: Ano.

m: Ten důvod je asi hodně ve společenské zodpovědnosti, protože když někdo pracuje v téhle oblasti, která se dotýká lidí v nějaké nouzi nebo lidí znevýhodněných, musí sám uvažovat rozumě a odpovědně. Je to něco jiného, než když dělám byznys a pracuji na zisku.

p: Jak poznáte, že jsou vaše sociální služby úspěšné?

m: Asi z více pohledů - že bude zájem ze strany klientely a bude otevřený prostor mluvit o té kvalitě, nechci říct, že budou klienti rovnou spokojeni, že se prostě o té kvalitě bude mluvit a bude se to řešit. Z pohledu společnosti...patrně záleží na tom, jak nás vnímá veřejnost, politici, zastupitelé - jestli je podpora, není podpora... Pak je to z pohledu pracovníků - jestli je fluktuace, jestli se vzdělávají, jestli přijímají nové věci... A i z toho, zda jsou finance, jestli se dají slušně zaplatit lidem.

p: Jak poznáte svůj osobní úspěch?

m: To jsou každodenní drobné úspěchy. To bych asi neviděla, že po nějaké době zhodnotím nějaký svůj úspěch, to ne, spíš vnímám a jsou pro mě důležité drobné úspěchy v jednotlivých oblastech; když se něco nového vyvede, když se něco složitějšího vyřeší, když se najde nový dobrý pracovník.

p: Jak se vyrovnáváte se svým neúspěchem?

m: Když je možné si ten neúspěch rozříkat s kolegyní, pak si to rozříkám a pak to přijmu.

p: A jak se vyrovnáváte s neúspěchem vašich služeb, jsou-li nějaké?

m: Když najdu důvod, dovedu ho pojmenovat, rozebrat, něco z toho vyvodit, tak se to dá taky přijmout. Beru to jako součást toho všeho...

p: Další oblast - hodnot. Chtěl bych vás požádat, abyste uvedla tři nejdůležitější principy, kterými se řídíte při rozhodování.

m: Spravedlnost, pravdivost a ...já to vím, ale nedovedu to formulovat...asi neublížít.

p: Cítíte v rozhodování často střet zájmů? A čeho se případně týká? A střet zájmů vás, jako osobnosti a vaší role - role manažera.

m: Často ano. V řadě věcí bych rozhodovala sama za sebe soucitněji, řadě věcí bych přikládala menší váhu Lehkomyšlněji, možná.

p: A v čem nacházíte východiska v takové situaci?

m: V posouzení více pohledů nebo podívat se na tu věc komplexně a probrat to s někým, koho se to týká a pak najít tu správnou cestu, nebo tu nejlepší cestu.

p: Cítíte svobodu v rozhodování?

m: To jen částečně.

p: A v čem se cítíte být nesvobodná při rozhodování?

m: Těma okolnostma, člověk musí při rozhodování brát v úvahu spoustu dalších věcí, nerozhoduje se o jednom problému nebo o jednom člověku, ale i o souvislostech. Někdy může převážit aspekt finanční nebo administrativní...

p: Jak to řešíte, jaká jsou proto východiska - vaše osobní?

m: Když dojde k nějakému rozumnému rozhodnutí tak ho spíš přijmu z pohledu, který souvisí s mojí rolí, než to, které by mi bylo bližší a jednodušší. Ztotožňuji se s tou rolí.

p: A osobnost netrpí?

m: Osobnost trpí, ale musí se s tím nějak porovnat.

p: Je to důležitý pro osobnost, když se umí porovnat s rolí?

m: Určitě.

p: Jakými principy se řídí vaše organizace?

m: Organizace má svoje poslání, kterému se snaží být věrná a naplňovat ho. Důležitým principem je vztah ke klientovi. V ústředí všeho je ten klient. Na tom si zakládám a myslím, že i kolegové. A podle toho vybíráme pracovníky - aby byli zacílení na klienta a jeho věc a ne na sebe nebo na prospěch organizace. Dalšími principy jsou - dodržování norem, dodržování zákonů, poctivost v hospodaření, v personálních věcech. To je pro mě hodně důležité.

p: Ke komu vaše organizace cítí závazek?

m: Ke klientům. K donátorům taky...

p: Cítíte vy, jako osobnost, soulad s hodnotami, které uplatňuje vaše organizace?

m: Cítím. Úplně.

p: Poslední otázka. Jaký je váš největší pracovní cíl, ke kterému jako manažer spějete nebo byste chtěla spět.

m: Mým cílem je, aby se celé zařízení dopracovalo určité kvality a aby ti, kteří za ní zodpovídají na jednotlivých úrovních, se v tom cítili dobře a dělali to dobře. A aby v tom pracovníci rostli. Aby síla té organizace byla v těch lidech, v pracovnících. To by se mi líbilo, toho bych chtěla dosáhnout. Aby si samostatně vedli to, co mají a vedli to dobře.

PŘÍLOHA P 3: PŘEPIS ROZHOVORU Č. 3

p: První oblast našeho rozhovoru se bude týkat motivace.

Chci vám položit první otázku: z jakého důvodu jste si vybral právě povolání manažera v sociálních službách?

m: Já jsem si původně nevybral povolání manažera. Vybral jsem si povolání v sociálních službách, z klasické motivace - že jsem chtěl pomáhat lidem. Natolik jsem byl zapálený nebo naivní...takže tak.

p: A změnila se vaše motivace nějak? Jaká je oproti předchozí době? Je jiná, než byla ta původní, když jste to povolání volil?

m: To je těžká otázka, protože teď jsem úředníkem a s tím pomáháním lidem je to poměrně vachrlaté., strávím velkou část své pracovní doby v kanceláři. Těžká otázka. To bych se musel hodně zamyslet, protože člověk už jede v tom stereotypu..., že se přiznám, že jsem nějakou svou motivaci nebo své cesty nijak nepřehodnocoval.... Teď bych to asi formuloval takhle: prostě chci, aby zařízení mně svěřené fungovalo dobře. Asi nic vzletnějšího teď nevymyslím, abych řekl pravdu...

p:Teď bychom se přesunuli do oblasti, která se týká rolí, role manažera v sociálních službách. Já vám teď přečtu tři možnosti, tři zaměření manažera v sociálních službách. Prosim uveďte, které z nich je vám nejbližší.

To první: dávat činům význam a smysl. Předávat druhým širší perspektivu a formulovat společný zájem.

Druhé: kultivovat prostředí organizace, orientovat se na kvalitu

to třetí: nespokojit se s tím, co je, hledat nové příležitosti a nová vítězství.

Které je vám nejbližší? Které je pro vás nejsilnější?

m: Určitě ne céčko a zřejmě bych se přiklonil k tomu béčku - bez nějakého zásadního přemýšlení; tak, jak to teď cítím...

p: Kultivovat prostředí, orientovat se dovnitř organizace s akcentem na kvalitu?

m:Ano.

p: Děkuji. A teď oblast "styl řízení". Chci se vás zeptat, jak byste popsal styl řízení, který vy uplatňujete vzhledem ke svým podřízeným.

m: Vzhledem k tomu, že jsme poměrně malá organizace a zaměstnáváme 41 zaměstnanců v tuto chvíli a vzhledem k tomu, že je to oblast sociálních služeb, tak nevyznámámi direktivní řízení, nějaký systém biče, ale spíš se snažím vést to zařízení neformálně, nebo ne snad neformálně, ale v tomto duchu. Snažím se s kolegy, s podřízenými vycházet dobře, spíš je motivovat tím pozitivně. Kdybych to měl říct zjednodušeně - raději systém spíš nějaká větší fungující rodina, než nějaký přísný řád a přísný systém, byť samozřejmě to má k rodině daleko, takovýhle systém.

p: A co vás vede k uplatňování tohoto stylu?

m: Právě proto, že jsem v sociálních službách a těžko můžu chtít po zaměstnancích, aby byli otevření, pozitivní, příjemní k lidem a z druhé strany je budu cepovat a nějak po nich šlapat a "terorizovat". To by, myslím, nefungovalo. Takže myslím, že když k nim budu vystupovat pozitivně a kladně tak oni by mohli spíš být pozitivní k našim klientům.

p: Děkuji. Chci se vás zeptat, jestli cítíte rozpor mezi tím, jak vy byste chtěl, aby vás vaši podřízení vnímali a tím, jaký obraz skutečně vytváříte v rámci toho, jak řídíte.

m: Určitě. Já jsem ve své pozici už mnoho roků, takže jsem toho zažil spoustu, někdy bylo zajímavé, co jsem se o sobě doslechl od třetích lidí, ale došel jsem k závěru, že vedoucí pracovník je vždy

špatný. Že buď je despota, nebo slaboch. Z toho, co jsem říkal v minulém bodě je logické, že spíš budu v pozici slabocha. Mnohými jsem nazírán jako měkký nebo řekněme nevýrazný ředitel, což může být do určité míry pravda, to nezpochybňuji. Samozřejmě bych chtěl být viděn jako spravedlivý, moudrý, ale samozřejmě to není možné.

p: Jak vy sám vnímáte tento rozpor? Jak se s ním vyrovnáváte, když ho cítíte?

m: Snažím se být nad věcí. Je jasné, že nejsme v ideálním světě, že nejsou věci černé a bílé.

Samozřejmě to člověka nějak ovlivňuje, ale beru to sportovně a nedělám z toho tragédii. Mně je prostě jasné, že ten vedoucí pracovník je viděn optikou toho negativna ze spodu.

p: Chci se vás zeptat, jestli se domníváte, že musí nebo by měl existovat rozdíl mezi řízením v oblasti sociálních služeb a v oblasti komerční - obecně.

m: já už jsem to řekl v těch předchozích bodech....aniž bych to chtěl nějak precizně formulovat, ale obecně v sociálních službách, zdravotnictví, možná školství, je to specifické - takže musí být rozdíl, mezi vedoucím pracovníkem v sociálních službách a vedoucím pracovníkem v nějaké továrně. Takže ano.

p: děkuji. Teď bych se vás zeptal na vnější faktory, které determinují vaše manažerské fungování v organizaci, a zeptám se: který vnější faktor ovlivňuje nejvíce fungování vašich služeb. Já vám teď nabídnu čtyři varianty:

system financování

zákon o sociálních službách a obecně normy v sociálních službách

Standardy poskytování sociálních služeb a z nich vyplývající nároky na kvalitu

a proces plánování sociálních služeb formou komunitního plánování

a jiné faktory, která vás napadají, které jsem nejmenoval

a vybral ten, který pociťujete jako nejsilnější

m: to je taky těžká otázka. System financování je chaotický, protože loni to bylo úplně jinak a letos a nikdo neví, co bude příští rok. Asi bych se přiklonil z tohoto hlediska k systému financování, byť to není odpověď stoprocentně pravdivá, protože ty ostatní se tam taky promítají.

p: To určitě. A znovu se zeptám, zda existuje rozpor, jak chcete v této oblasti jednat a jak jednáte. Nevím, jestli je to úplně srozumitelné, ale to, co byste jako manažer chtěl v této oblasti dělat a jak musíte reálně jednat.

m: já bych to řekl asi takhle: nám chybí pracovníci v přímé péči, snažím se je všemožně získat a narážím právě na finanční prostředky plus byrokratická omezení, která považuji za ne zcela nutné nebo ne zcela potřebné, takže minimálně v počtu pracovníků - ten si myslím, že by měl být vyšší pro to, aby ta služba mohla být kvalitní. A bohužel - není vyšší.

p: Čili - chtěl byste mít víc pracovníků, aby služba byla optimální, ale neodpovídá to; musíte se s tím nějak vyrovnat.

Jak se s tím v praxi vyrovnáváte?

m: Nevyrovnávám. Dnes jsme to znovu řešili, protože v souladu s vývojem v sociálních službách přijímáme klienty, kteří potřebují stále více a více péče, a v tuto chvíli se nám nedaří navýšit počet personálu, byť zřizovatel přiznává, že ten stav je poddimenzovaný. Ale z různých důvodů jsme se nedomluvili na nějakém řešení. - Jestli tato odpověď stačí.

p: Stačí, ptal jsem se, jak se vyrovnáváte s tímhle rozporem.

m: nevyrovnávám

p: nevyrovnáváte

m: je to krutý boj, vnitřní boj.

p: teď přejdeme k vnitřním faktorům, které ovlivňují vaše manažerské aktivity a ovlivňují fungování vašich služeb. Já jsem opět vydefinoval čtyři:

poslání organizace

kvalifikace pracovníků

commitment- je to o tom, že pracovníci jsou velmi motivovaní, vytvářejí si sami vlastní zadání a vlastní úkoly

a pak je to atmosféra v organizaci

Zase vás poprosím, jestli doplníte, jestli vás napadnou ještě nějaké faktory, které jsem nejmenoval, a pak vyberte ten nejsilnější vnitřní faktor.

m: Já bych asi řekl to děčko - atmosféra v organizaci, napadá mě příklad - řešíme Standardy kvality jako asi všude a je to emočně vypjaté... Samozřejmě, že i ty ostatní, ale atmosféra a kvalifikace pracovníků - to bych dal na první dvě místa.

p: zeptám se opět, zda existuje rozpor v těchto oblastech - jak byste chtěl jednat a jak skutečně jednat musíte, pokud jde o vnitřní faktory.

m: Můj problém je v tom, že nemám dost času, abych pomáhal tu atmosféru spoluvytvářet, že jsem skutečně z velké části úředníkem, který je uvázaný u stolu a nemám tolik času, kolik bych chtěl, abych mohl být mezi lidmi - jak mezi personálem tak mezi klienty. To mě napadá jako první věc, kterou bych řekl.

p: A jak se s tím vyrovnáváte vy osobně jako ředitel - s tím, že ta situace je taková?

m: Trpím a nadávám, je to obrovská bolest. Byrokracie a papíry.

p: Děkuji. Teď se vás zeptám: Čemu věnujete ve své práci nejvíce času směrem navenek. To znamená v situacích, kdy zastupujete svoji organizaci navenek, nikoliv v působení dovnitř.

m: No, asi bych řekl neliboznějící věc, že většinou zastupuji organizaci při jednání na úřadech - buď u zřizovatele, nebo třeba při komunitním plánování na městském úřadu. Takže asi můj nejrozsaáhlejší výstup by byl tento...

p: teď se zeptám - jaký máte důvod k téhle preferenci, proč právě téhle oblasti?

m: Asi to souvisí jedno s druhým, je to souvislost s tou byrokracií a s tím papírováním, jsou různá jednání a víceméně na úřadech řešíme a debatujeme o problémech většinou po formální stránce... Možná by to mělo být úplně jinak, ale je to asi takto.

p: A čemu věnujete nejvíc času směrem dovnitř organizace?

m: Dlouhodobě nebo teď?

p: Zkusme z dlouhodobého hlediska...a pak vyjádření k tomu "teď"

m: Tak já bych začal od toho "teď". Doděláváme Standardy, takže nejvíc času dovnitř mi zabírají právě ony a věci s nimi související. Dlouhodobě - vytváření kvalitního pracovního týmu, který by měl potom kvalitně komunikovat s klienty, protože víc komunikuji s pracovníky než s těmi klienty. Takže tvorba kvalitního pracovního týmu.

p: já se vás u obojího opět zeptám proč právě toto zaměření? Proč teď Standardy kvality a proč z dlouhodobého hlediska, jak jste uvedl, zaměření na pracovní tým a na jeho tvorbu.

m: já to řeknu asi lakonicky - Standardy jsou hodně žhavé téma v sociální oblasti a my jsme s nimi začali poměrně pozdě a doháněli jsme určitou ztrátu. Podařilo se nám to docela dobře nastartovat a myslím, že to jde dobrou cestou.... Cesta dobrá, ale ještě je toho před námi mnoho, takže proto ty

Standardy... a taky abychom naplnili zákonné normy. A ten pracovní tým - zase bych to řekl jednoduše - já si myslím, že není úkolem ředitele, aby řešil problémy s klienty až tak dalece sám, že je lepší, když vytvoří kvalitní tým, který je každý na své pozici a komunikuje s klienty a s těmi seniory na své úrovni. Takže proto - je to nejdůležitější dlouhodobý cíl - vybudování kvalitního pracovního týmu.

p: A znovu se vrátím k těm rozporům. Existuje rozpor, mezi tím, co musíte a co chcete dělat směrem navenek? Vy jste říkal, že nejvíc času věnujete komunikaci a zastupování organizace na úřadech - existuje rozpor mezi tím, co byste chtěl a co musíte?

m: Když to řeknu velmi jednoduše, tak možná daleko raději bych jezdil s uživateli služeb zařízení a hrál třeba kuželkové turnaje a účastnil se nějakých společenských, to by mě určitě víc bavilo. Nevím, jestli by to bylo přínosné; ale je to rozhodně zajímavější než debatování na úřadě. Teď jsem to možná trochu zjednodušil, ale řekněme takhle... A dovnitř?

p: Dovnitř...? - Jestli existuje nějaký rozpor mezi tím, co musíte v této oblasti dělat a co byste chtěl...

m: Tam bych znovu řekl, jak už jsem to říkal, chtěl bych víc času věnovat kontaktu, jak se zaměstnanci, tak s klienty; toho času na ně je málo. Tam bych to znovu svedl na tu byrokracii a zaneprázdněním suchými povinnostmi.

p: A já se zeptám u obojího, opět na to, jak se s tím vy jako manažer vyrovnáváte?

m: Nedokážu se s tím vyrovnat, hrozným způsobem trpím a musím říct, že roky jsem to v podstatě nebyl schopen řešit, protože jsem si byl vědom toho, že je neprůchodné navýšení jedné THP? síly, která by řešila tabulky místo mě, vyplňovala za mě kolonky.

Teď poslední dobou mám taky pocit, že to budu muset zřizovateli předeslat, že buď tak, nebo tak - začíná být pro mě neúnosné. Dozrál ve mně... uzrává takové to zoufalé rozhodnutí nebo síla k tomu zoufalému gestu a postavení to tomu zřizovateli - buďto mi toho člověka dáte nebo to není únosné; trpělivost tak dlouho, až trpělivost došla.

p: Rozumím, děkuji. Teď bych vám chtěl položit otázky z oblasti pojetí manažera, jeho role - jako má mít, podle vás, manažer v sociálních službách kvalifikaci. Poprosím také o zdůvodnění.

m: Já za sebe to cítím tak, že by měl být, pokud možno, co nejvíc sociálním pracovníkem. Vůbec nezpochybňuji, že mohou být ředitelé ekonomové, určitě to má své plus a své mínus.

Ale já zase - jako první odpověď bych sám za sebe řekl - sociální pracovník.

p: Poprosím o to zdůvodnění - proč?

m: Ono je to podobné s tím, co tady říkám celou dobu. Myslím si, že aby mohl člověk takové zařízení dobře řídit a mohl rozumět lidem, tak by měl být naladěný na tu sociální rovinu, měl by být trošičku, nechci říct citlivější, ale možná - vnímavější. Ten ekonom je přecijen zaměřený jinak, samozřejmě je to člověk od člověka... Ale obecně ekonom je zaměřen spíš "zisk-ztráta"...

takže z tohoto důvodu bych asi řekl - vnímání, citlivost, lidský přístup je u sociálního pracovníka předpokladatelnější než u ekonomů...

p: A jaké by měl mít manažer v sociálních službách osobnostní a morální předpoklady? A opět poprosím o zdůvodnění...

m: Co říct, a nebýt učebnicový...

p: Co vás napadá, jak to cítíte?

m: Nevím, čím začít, ale když budu ty myšlenky takhle klást, tak bych asi řekl, že by měl být empatický, měl by se snažit pochopit, co ta práce od něj očekává, to není možná vlastnost nebo nějaká dispozice..., ale rozumové uvážení... Uvědomit si, oč jde a co by mělo být cílem služby. Musí mít na zřeteli člověka, spokojenost uživatele služby. K tomu jsou ty kroky asi jasné - neměl by to být

zločinec, flink, nebo něco takového. Musí být nějakým způsobem tvůrčí..., tak nějak bych to asi formuloval.

p: Jak poznáte, že jsou vaše sociální služby úspěšné? Jak to poznáte jako ředitel?

m: To je otázka skutečně těžká, protože v tom žádné skutečné měřítko neexistuje. Zřizovatel to poměřuje množstvím došlých stížností, což, si myslím, není úplně měřítko, které by bylo ideální. Mně se naskytá: spokojenost uživatelů, ale to je třeba nějak zjistit. Já jsem člověk spíše neformální, dávám přednost, když se od někoho, koho neznám dozvím, že jsou lidé u nás spokojeni, což se mi, chvála Bohu, dost často stává... Ona je to těžká otázka, protože já mám poměrně velký problém se vnitřně ztotožnit se Standardy kvality, protože si myslím, že spousta věcí je tam výborná, spousta věcí je tam špatně postavená... Řekl bych to asi tak: pro mě je největší pochvala, když se dozvím od někoho, kdo neví, co dělám nebo nějakou oklikou, že nějaký člověk je u nás spokojený, což se naštěstí u nás stává... Asi oficiálně by to mělo být nějakým zpracováním Standardů kvality, ale myslím, že nejsou nastavené tak, aby to bylo úplně objektivní...

p: A jak poznáte svůj osobní úspěch, úspěch manažera. Podle čeho?

m: Asi když vidím, že funguje nějaký systém nebo řád v organizaci, což třeba já u nás často vidím, že nefunguje... Často o sobě pochybuji, protože si říkám: to snad není možné, po tolika letech mi ti lidé nerozumí, takže já tomu rozumím vnitřně tak - personál ví, co po něm chci, aniž bych to musel dlouze vysvětlovat... To vidím jako první krok.

p: A jak se vy jako manažer vyrovnáváte se svým osobním neúspěchem v případě, že je?

m: Já? Řekl bych to neformálně - já mám hodně špatných vlastností, ale myslím si, že mezi mé dobré patří, že nejsem nějak vztahovačný, že bych v sobě nějak hloubal nebo že bych se chtěl někomu mstít... Takže trpím a říkám si, že to příště musí být lepší... Ale ono se to samozřejmě vždycky nepovede. Těžko se vyrovnávám, ale mám to ložené, že to neberu až tak tragicky.

p: A jak se vyrovnáváte s neúspěchem organizace, pokud je?

m: To mě mrzí vždycky nejvíc. Takhle když to řeknu, samozřejmě, spousta věcí je nedobře nebo nedoděláno, ale že bych si teď vybavil něco, co by byl vyloženě neúspěch... Asi by mě to mrzelo o to víc, ale asi bych hledal chyby - kde, proč...v sobě, v ostatních... Ale abych řekl, nic až takového, co bych považoval vyloženě za neúspěch, se nepříhodilo. Tisíc dílčích chyb a tisíc "průsvihů" samozřejmě bylo... Ale až takový pocit jsem neměl

p: Teď se přesuneme do oblasti hodnot. Požádám vás - uveďte prosím tři nejdůležitější principy, hodnoty, kterými se řídíte vy při rozhodování. Tři nejdůležitější.

m: Určitě bych tam dal jako jednu z nich spravedlnost nebo objektivnost, na to kladu někdy asi až moc velký důraz, pak bych řekl - společný prospěch nebo užitek věci nebo smysluplnost - něco v tomto duchu. Aby to rozhodnutí nebylo k ničemu. Když mám říct tři...člověk nemá tak rychle myšlenky seříděné...,když dělá výplaty a tak... Já bych to možná nechal takhle. Takhle mě to napadá, tak to cítím..., abych tu třetí netahal odněkud z pod koberce...

p: Cítíte v rozhodování často střet zájmů vás jako manažera? Čeho se zpravidla týká?

m: Cítím, cítím často....

p: Co chcete jako osobnost a co musí být z titulu vaší role...

m: Napadá mě úplně banální historka. - jak byla přesně ta otázka prosím?

p: Cítíte v rozhodování často střet zájmů? Čeho se zpravidla týká?

m: Určitě ano, ale teď mě nenapadá žádný dobrý příklad; řekněme nějaký vnitřní rozpor - bojuji dost často s tím, když musím něco vytknout zaměstnanci a přitom vím, že je to třeba kvalitní pracovník. A jelikož jsem od přírody takový mírumilovný, tak pro mě není jednoduché provádět nějaké negativní opatření s těmi zaměstnanci, byť dobře vím, že je to nutné, že to prospěje všemu. Ale

vždycky je ve mně boj, protože vím, že ten člověk dělá tisíc věcí dobře..., a aby ho to náhodou nějak nezasáhlo...a tak dále. Takže minimálně tohle. Je toho víc, ale teď si opravdu nevybavuji...

p: Čílí týká se nějakých citlivých opatření...

m: Řekněme, v personální oblasti ano; vztahové věci určitě mezi personálem. To mě napadá první, určitě by se toho našlo víc.

p: V čem nacházíte východiska v této situaci?

m: Když se bavíme konkrétně o tomto, tak si uvědomím, ujasním, co je nejdůležitější a co prospěje celku. Potom nějaký ten vnitřní rozpor v sobě člověk překoná s myšlenkou, že to dělá pro "dobro věci"...

p: Cítíte svobodu v rozhodování?

m: To je otázka tak na tři dny. Jako první mě napadlo: samozřejmě ne. Nevím, jestli to nějak rozvádět, protože to je téma skutečně dlouhé...

p: Není třeba... Ale další otázka zní: v čem se cítíte být nesvobodný při svém rozhodování, takže...

m: Tím, o čem jsme už mluvili - těmi vnějšími okolnostmi - nedostatek financí, nedostatek zaměstnanců, nedostatek času, protože - nejen u mě, ale i u ostatních kolegů - je strašné množství byrokracie... Další problém - když se rozhoduji, a vím, že je to dobré rozhodnutí, ale uvědomuji si, že to zřizovatel bude vidět jinak, tak to není svoboda rozhodnutí. Ať se rozhodnu tak nebo tak, je to pod určitým tlakem... Takže minimálně v těchto skutečnostech. Našel bych jich samozřejmě mnohem víc.

p: V čem nacházíte východiska v takovýchto situacích? Vy osobně, jako manažer. m: Upřímně řečeno, nenacházím. Ale beru to v kontextu České republiky, kde to v současné době funguje, jak to funguje, bohužel.. Člověk za ty roky ztratil iluze, takže si říkám - aspoň abych si to já - nechci říct obhájil, to je takové klišé - ale prostě abych se rozhodl tak, jak si myslím, že je to dobře. Anebo abych minimálně věděl, proč jsem to udělal trošičku jinak; že to nebyl nějaký úplně špatný krok... Asi ten kontext...člověk si uvědomí, že nežije v ráji a že je to v České republice takové všelijaké...

p: Děkuji... Přecházíme k poslední oblasti a ta se týká hodnot. Chci se vás zeptat, jakými principy se řídí vaše organizace, vaše služby?

m: My jsme si samozřejmě s tímto tématem hráli při tvorbě Standardů kvality, takže to máme poměrně obsírně zpracované, ale to asi v tuto chvíli nejde. Přesto bych asi použil takovou větu - měli jsme tu inspekci a paní inspektorka, říkala, že to možná až přeháníme s tou demokracií a s tím, že dáváme klientovi vybrat skutečně ze všeho, jestli to není až moc. Já to přecijen cítím i ve vnitř i ve vztahu k zaměstnancům i klientům; že opravdu jsou pro mě prioritní hodnoty spravedlnosti, nikomu neublížit, že to není vždycky dobré, to je druhá věc, ale takto bych to za sebe v kostce zhodnotil...

p: Ke komu vaše organizace cítí závazek v tom, co dělá?

m: Úplně nevím, jak je to teď myšleno...?

p: Komu vaše organizace něco nabízí...vůči komu cítí zodpovědnost, ke kterým skupinám, ke kterým lidem popřípadě institucím má závazek nebo cítíte závazek.

m: Jestli tomu dobře rozumím tak po formální stránce ke zřizovateli, k obcím, městům, k okolním organizacím atd. Ale asi tam jde o tu vnitřní část otázky - tak tam k uživatelům služeb, to nic jiného nevymyslím; nebo skutečně k obci seniorů, když zavolá zájemce o místo, aby si neřekl - "ten, co s ním mluvím...tam to musí vypadat!"

p: Cítíte soulad mezi principy a hodnotami, které uplatňujete vy jako manažer, jako ředitel organizace.

m: Svůj vnitřní soulad?

p: Ano.

m: Asi takto: když paní inspektorka řekla, že to s tou demokracií přeháníme, tak jsem se v duchu tetelil, byť z toho vyplývalo, že spoustu věcí jsme ve Standardech dělali až moc podrobně... Na druhou stranu jsem realista a uvědomuji si, že je před námi pořád dlouhá cesta, takže cítím a necítím. To je rozpor. Já jsem člověk rozpolcený bytostně a vždycky to vidím v různých souvislostech, ne černo-bíle... Takže - někdy ano, někdy ne.

p: Poslední otázka - jaký je váš pracovní cíl v současné době, cíl, kterého chcete dosáhnout nebo ke kterému směřujete.

m: Shrnul bych to do tří kroků. V podstatě - krátkodobý technický cíl (což asi není cílem otázky) - mít klimatizaci v kuchyni, protože tam mají kuchaři strašné vedro; dlouhodobější cíl jsou asi Standardy kvality, byť jsem jejich odpůrce, myslím, že budou mít víc dobrého než zlého, takže aby to fungovalo a abychom to dotáhli do zdárného konce, což je ještě hodně práce. A obecně - to co už jsem říkal - aby senioři byli spokojení, aby věděli, že můžou přijít za mnou, aby se nebáli. Tady je problém, že ti lidé jsou vychovaní v socialismu a bojí se o cokoliv si říct. Aby věděli, že můžou přijít za mnou, za sociální pracovníci, za pradlenou, za kýmkoliv a aby věděli, že jim -nechci říct pomůžeme - že je vyslechneme... Že se nás nemusí bát...

p: Děkuji za rozhovor.

PŘÍLOHA P 4: PŘEPIS ROZHOVORU Č. 4

p: První oblast se týká motivace. Chtěl bych se zeptat, proč jste si vybrala právě povolání manažera v sociálních službách?

m: Tak ta motivace vyplynula z toho prostředí, které tady vzniklo, protože jsem sem nastoupila, ještě když to byl kojenecký ústav a nastoupila jsem do prádelny. Postupem času jsem se dopracovala na místo referenta-ekonomy. Když se otevíral domov pro seniory, dostala jsem nabídku a nastoupila jsem; a posléze jsem se přihlásila do výběrového řízení na post ředitele. Víceméně to vyplynulo z organizační struktury a přeměny jedné organizace na druhou.

p: A změnila se vaše motivace v současné době? Je stejná? Jiná?

m: Víceméně se nezměnila, protože ráda pracuji s lidmi, ráda pracuji se starými lidmi, nemám problém s komunikací, doufám, že to ta druhá strana taky tak chápe a že jsme naladěni na stejné notě...

p: Teď bychom přešli do oblasti, která se týká manažerské role. Já bych vám teď přečetl typy manažerských rolí, a prosím, abyste uvedla, která z těch tří zaměření je vám nejbližší.

To první je dávat činům význam a smysl, předávat druhým širší perspektivu, formulovat společný zájem...

To druhé: orientovat se dovnitř organizace, kultivovat prostředí organizace s důrazem na kvalitu;

to třetí: nespokojit se s tím, co je, hledat nové příležitosti a vítězství.

m: Těžko říct, co vyzdvihnout nad ty ostatní...možná to céčko. Opravdu těžko se to rozhoduje...céčko, béčko, áčko nakonec.

p: Takže kdybyste měla volit jedno, bylo by to céčko s tím, že se to hodně prolíná...

Přešel bych ke stylu řízení - chci se zeptat, jak byste popsala styl řízení, který vy osobně uplatňujete...

m: Styl řízení to není, je to styl manažerského vedení, to znamená, předávat informace a delegovat pravomoci na podřízené pracovníky, to znamená, že mohou rozhodovat, řídit svůj úsek podle svého uvážení a takhle působit dál na své podřízené pracovníky. Hlavní díl je delegovat pracovníky a dát jim prostor prosadit se, zvládnout svůj úkol jak si myslí, že je to nejlépe a pak následné hodnocení...

p: A co vás vede k uplatňování právě takového stylu vedení?

m: Osvědčilo se to mě samotné, když jsem pracovala v podřízené pozici. Takže si myslím, že i ostatní podřízení pracovníci vítají možnost rozhodovat si sám, mít svůj vlastní názor.

p: Cítíte někdy rozpor mezi tím, jak byste chtěla, aby vás podřízení viděli a tím, jaký si myslíte, že obraz vytváříte reálně v rámci toho, jak řídíte? Cítíte tam někdy rozpor? A pokud ano, jak se s tím vyrovnáváte?

m: Někdy ano... Tak samozřejmě si vysvětlíme, jestli jsme správně pochopily obě strany o, co nám jde, když se setkáváme a řešíme, proč úkol není zpracovaný tak, jak by měl - podle mých představ, podle představ kolegů. Je to o té diskuzi a porovnávání výsledku během práce, a pokud se nám nedaří, tak si dáme nový úkol.

p: Děkuji. Jen ještě upřesním druhou část otázky, jestli vy osobně, jako manažerka, jako osobnost, cítíte rozpor mezi tím, jak chcete, aby vás podřízení vnímali jako člověka a šéfa, a tím, jak si myslíte, že vás vnímají.

m: Až tolik ne...

p: Myslíte, že existuje - obecně - rozdíl, mezi řízením v sociálních službách a v komerční sféře?

m: Ano.

p: Jak byste ho popsala?

m: V komerční sféře jde o to, aby ta organizace, ta firma měla zisk ze své činnosti. Tady nám nejde o zisk, ale o kvalitu péče, jde nám o člověka.

p: Teď se zeptám na vnější faktory, které ovlivňují vaši organizaci a vaše manažerské aktivity. Který vnější faktor působí nejvíce na vaši organizaci a fungování vaší služby. Já jsem si napsal čtyři, ale poprosím vás o doplnění, klidně úplně jiných faktorů, a vybrání toho, který je nejvíce náležitý. Já jsem si poznamenal tyto:

system financování

zákon o soc. službách, případně normy obecně,

Standardy kvality a z nich vyplývající nároky na kvalitu,

proces plánování služeb metodou komunitního plánování,

a prosím o doplnění dalšího případného faktoru a vybrání toho, který vnímáte jako nejsilnější...

m: Určitě je to systém financování, potom bych řekla, že je tam ještě další bod a to je zřizovatel, který zasahuje do fungování organizace velmi významně...

p: Takže systém financování a váš zřizovatel. A opět se zeptám -existuje rozpor mezi tím jak chcete jednat v těchto oblastech, co jste popsala, čili jak chcete jednat jako manažer v oblasti financování a ve směru ke zřizovateli a mezi tím, jak jednáte? Jak jste případně nucena jednat? Cítíte tam vnitřní manažerský rozpor?

m: Určitě cítím, protože samozřejmě píšeme spoustu projektů a píšeme žádosti o dofinancování; ne vždy se nám to podaří; tak to funguje i směrem ke zřizovateli - snažíme se upozorňovat na nejasnosti, špatné postupy atd. a většinou neuspějeme, většinou je ta práce víceméně marná. Takže pokud si zřizovatel myslí, že dá úkol a je to v pořádku, tak velmi nerad přiznává, že by pochybil...

p: A jak se s tím vyrovnáváte, jako osobnost, manažer, člověk?

m: Samozřejmě úkol splním, upozorním na tu chybu, víceméně je zřizovatel v té vyšší pozici...

p: Takže to musíte přijmout?

m: Přijmout, ano.

p: Teď se budu ptát v podstatě na totéž, ale jde mi o vnitřní faktory, které ovlivňují vaše manažerské aktivity a fungování vaší služby, vaší organizace.

Který z vnitřních faktorů nejvíce ovlivňuje fungování vámi poskytované služby? Opět jsem připravil možnosti, mám tady čtyři, ale poprosím o doplnění a posléze o vybrání. Je to:

poslání organizace

kvalifikace pracovníků

commitment - to jak jsou pracovníci angažovaní, sami si vytvářejí pracovní zadání

atmosféra v organizaci.

Poprosím vás o doplnění dalšího, klidně úplně jiného faktoru a vybrání toho, který je pro vás nejsilnější.

m: Možná bych tam přidala i legislativu, tak jak jste měl uvedeno nahoře, protože se teď potýkáme se vzděláváním pracovníků...

p: Vnitřní potřeba dozdělat vaše pracovníky?

m: Ano, i jak je teď povinnost pracovníků doplňovat si průběžně kurzy, vzdělání. S tím teď bojujeme. Je to takový vnitřní nelad, co působí neklid v rámci pracovníků, protože se musí zastupovat...

p: Zeptám se vás opět, jestli cítíte nějaký rozpor v těchto oblastech směrem dovnitř organizace, jak vy jednáte a jak byste chtěla jednat? Manažerský rozpor, dilema...

m: Teď si neuvědomuji... Myslím, že nám to tady celkem funguje, protože my jsme malý kolektiv. Samozřejmě, někdy se mnou kolegové nesouhlasí, tak musím vysvětlit několikrát dokola, než se pochopí, o co nám jde, aby to bylo s legislativou v pořádku...

p: Čemu věnujete nejvíce času směrem navenek? To znamená aktivity, které směřují směrem ven z vaší organizace. A jaký důvod máte právě k takové preferenci?

m: Snažíme se, aby byla organizace zviditelněná, aby klienti neměli obavu, když k nám podají žádost, že je to klasický domov důchodců. Takže se snažíme otevřít veřejnosti, děláme různé akce i pro veřejnost - den otevřených dveří apod.

p: Čili je to propagace a ten důvod je, aby se změnil pohled na vámi poskytované sociální služby?

m: Ano.

p: A když se zeptám na totéž, ale směrem dovnitř? Čili čemu věnujete nejvíce času uvnitř organizace a jaký důvod máte k této preferenci.

m: Je to zejména informovanost kolegů o změnách v legislativě, o Standardech..., aby měli přehled o mzdových otázkách, aby si věděli rady, dáváme jim návody, jak požádat o různé příspěvky, jak uplatnit daňové slevy apod.

p: Jste informačním zdrojem pro svoje podřízené...

m: Ano, víceméně tak... Vzděláváme, aby se informace donesli přímo k zaměstnancům, děláme kongresy, konference...

p: Děkuji. Opět se zeptám, jestli existuje ať už směrem navenek nebo směrem dovnitř, jestli existuje rozpor mezi tím, co musíte a co chcete dělat. Je to zase o tom, co se očekává od vaší role a co vy vnitřně jako člověk chcete.

m: Velmi nás trápí administrativní, a jak jsem již zmiňovala, i ta legislativa - musíme dělat některé věci, se kterými se úplně neztotožňuji, ale zákon říká, že tyto aktivity musíme udělat. A samozřejmě pokud chceme, abychom to dělali správně, v pořádku, tak to musíme dokládat. Musí k tomu být nějaký papír, nějaká administrativní se k tomu musí vést. To je to, co nás trápí a musíme to metodicky zvládnout, zorganizovat to manažersky... Tahle byrokracie mi bere čas a mnohdy i chuť k práci.

p: Rozumím... V tuto chvíli přejdu do jiné oblasti - jakou by měl mít, podle vás, manažer v sociálních službách kvalifikaci? Prosím o zdůvodnění...

m: Měl by mít samozřejmě ekonomické vzdělání, měl by mít znalosti v oblasti legislativy sociálních služeb - jako sociální pracovník. Tyhle dvě role jsou, myslím, klíčové.

p: Ekonomická a sociální oblast... A jaké by měl mít, podle vás, manažer v sociálních službách osobnostní a morální předpoklady? Zase poprosím o zdůvodnění.

m: Na prvním místě empatie, protože když se jedná o práci s lidmi, tak by člověk měl vycítit, na jaké je notě, jak chce komunikovat, určitě by měl znát legislativu, být orientovaný v této oblasti, měl by dobře zvládnout tým, být takový vůdce, umět říci rozhodné slovo, být taková osobnost... Myslím si, že by z toho člověka mělo vyzařovat charisma...

p: Trochu složitá otázka - jak poznáte, že je vaše sociální služba úspěšná?

m: Děláme dotazníkové šetření, několikrát do roka, i v povědomí společnosti se dotazujeme, protože se zúčastňujeme různých setkání, takže i takhle získáváme informace, z pohledu městského

úřadu máme taky nějakou zpětnou vazbu, zajímám se, jak se na nás zastupitelé města dívají jako na organizaci, jak na poskytované služby a samozřejmě z hlediska zřizovatele máme vždy písemnou správu, jak hospodaříme, jak je s organizací spokojený, zda jsou tam nějaké nedostatky nebo nejsou.

p: Jak poznáte svůj osobní úspěch - jako úspěch ředitele?

m: Tak to se dozvím hned za dveřmi - nejsou úplně zvukotěsné, takže tu zpětnou vazbu mám hned, jak dotyčný vyjde za dveře - slyším jeho reakce, jinak - i to dotazníkové šetření, komunikaci se zaměstnanci - takové hodnocení máme několikrát do roka...

p: Jak se vyrovnáváte se svým osobním manažerským neúspěchem. Vy jako člověk.

m: Tak samozřejmě to člověku není jedno, nemůže říct nikdo, že by byl úplně nad věcí; podle toho, jak se co člověku přihodí, jestli to zavíní tím, že něco špatně naplánoval, špatně zadal úkol, tak samozřejmě ta vina padá na něho. Pokud se stane, že je tam nějaký třetí faktor, tak si myslím, že se ta situace zvládá už lépe.

p: A jak se vyrovnáváte s případným neúspěchem vaší služby, vaší organizace, pokud nastane?

m: Přemýšlím, jestli jsem se s touto situací setkala...asi jsem se s ní nesetkala...

p: Chci se teď zeptat na oblast jinou, na oblast hodnot, poprosím vás, abyste uvedla tři nejdůležitější principy, tři nejdůležitější hodnoty, kterými se řídíte vy jako manažer při rozhodování.

m: Moje krédo v životě bylo: nečiň druhému to, co nechceš, aby oni činili tobě. Já z takového citátu, takového motto vycházím, takže se snažím nedávat nezvladatelné úkoly, které ostatní nedokážou zvládnout...

p: To je ta nejsilnější hodnota, podle které se řídíte... Uvedl jsem tři, ale může to být i takto...

Cítíte v rozhodování často střet zájmů ve smyslu, co vy musíte jako manažer a co byste ráda konala jako osobnost, jak byste se ráda rozhodovala?

m: Jak už jsem zmiňovala - je to na prvním místě střet se zřizovatelem, střet, co myslíme, že by z pohledu sociální služby mělo být jinak...

p: V čem nacházíte východiska v takové situaci?

m: Je to takový kompromis. Na prvním místě je klient a legislativa, co si klient přeje, s čím je spokojený. Většinou v tomhle bodě nenacházíme nějaký rozpor; zřizovatel se nás snaží tlačit, abychom jednali víc sociálně, a my musíme i z pohledu fungování té služby mít na zřeteli ekonomické hledisko... My známe ty klienty, víme, co si v tom smluvním vztahu můžeme dovolit, zřizovatel to mnohdy vidí trochu jinýma očima.

p: Rozumím tomu dobře, že zřizovatel na vás netlačí, pokud jde o ekonomiku, ale pokud jde o obsah poskytovaných služeb?

m: Tlačí tak i tak, protože tam jsou různé obory a všechny ty obory se snaží zasahovat do naší činnosti, my nejsme v některých pozicích jako samostatná organizace a občas nás nutí dělat věci, které jsou na hraně se zákonem, týká se to třeba osobních údajů, různých výkazů, předávat to přes internetovou poštu...

p: Rozumím... S tím souvisí moje další otázka, možná tedy souvisí - cítíte vy osobně svobodu v rozhodování? Jako manažerka sociální služby...

m: Ono to velmi úzce souvisí..., mnohdy bojuji, abych splnila ten úkol nebo to zadání, které mi zřizovatel uloží.

p: To byla moje další otázka - v čem se cítíte být nesvobodná, to jsme si patrně odpověděli...

m: Ano.

p: A teď ještě položím otázku, byť už jsem jí pokládal několikrát - v čem vy osobně nacházíte východiska pro tuto situaci, nikoliv v tom smyslu řešení, ale východiska - musí to být náročné - a vy to ustáváte... Že třeba tyhle složité věci dokážete přestat a vyrovnat se s nimi - vy jako šéf, vy jako člověk...

m: Většinou je to tak, že se odreaguji s klienty, při těch jejich terapiích, při rozhovorech, bavíme se o tom, jak by ta služba měla vypadat, jak si to představují, jak se jim tady bydlí...a byť je to někdy negativní, tak to člověka dokáže nabudit, povzbudit k další činnosti. To samé i se zaměstnanci, protože je tu skupina klientů ale i skupina zaměstnanců... Je potřeba pracovat se všemi stejně, aby se necítili utlačováni, že zaměstnanci jenom musí a klienti můžou, nebo mají více možností jak se bránit; a zaměstnanci musí jenom poslouchat, chodit do práce a poslouchat nějaké příkazy.

p: Jakými principy, hodnotami, se řídí vaše organizace?

m: Na prvním místě bych asi uvedla chovat se loajálně, mít důvěru, chovat se otevřeně, navození spokojeného života, klidného domova... Je nás tady 50 klientů a 35 zaměstnanců...aby tady vládla taková pohoda, aby se klienti necítili jako v nemocnici... Doufám, že se nám to daří...máme z toho i takový pocit, že se nám to daří... Rodinní příslušníci vnímají tu službu jako takovou dovnitř i otevřenou navenek...

p: Ke komu cítí vaše organizace závazek? K jakým skupinám? Ke komu všemu cítí závazek?

m: Určitě ke klientům, kterým poskytujeme službu, pak k široké veřejnosti, aby domov měl dobré jméno, abychom pro službu získávaly další klienty, nějaké to uznání, mimoto získání grantů a finančních příspěvků, sponzorů...ta řada se rozšiřuje...

p: Děkuji, a teď se chci zeptat, jestli vy sama cítíte soulad s principy a hodnotami, které uplatňujete v organizaci, kterými se vaše služba řídí - vy jako šéf, jako člověk.

m: Ano.

p: Úplně poslední otázka - jaký je váš největší pracovní cíl, ke kterému spějete nebo ke kterému byste chtěla spět v současné době?

m: Připravujeme další konferenci, která proběhne v červnu, takže se připravujeme, oslovujeme sponzory, organizujeme technické zázemí... Druhý velký úkol je - máme 15 let výročí založení - připravujeme kulturní program a opět technické zabezpečení... A co se týče dlouhodobého hlediska - jsme historická budova z roku 1913, takže bychom chtěli udělat větší rekonstrukci, případně vybudovat propojení, protože máme dvě budovy. Takže se snažíme, abychom dostali finanční prostředky od zřizovatele, aby nám pomohl splnit i Standardy kvality, s tím vlastně souvisí všechno... Kdyby přišla inspekce na kvalitu - tak bychom asi neuspěli, protože máme čtyřlůžkové pokoje, nemáme až tak zajištěné soukromí klientů, vedlejší budova je částečně bariérová..., je tady spousta problémů, které vyplývají z technických parametrů těchto dvou budov.

p: Děkuji za rozhovor.

PŘÍLOHA P 5: PŘEPIS ROZHOVORU Č. 5

p: První otázka se bude týkat motivace - z jakého důvodu jste si vybral právě povolání manažera, ředitele v sociálních službách?

m: To je velice jednoduché. Po ukončení šestnáctiletého starostování jsem byl půl roku v evidenci na úřadu práce, protože jsem si chtěl odpočinout, připravoval jsem se na další zaměstnání, takže jsem chodil na různé kurzy, kde jsem si chtěl doplnit vzdělání, nasměrovat to na nějaké ty revizní techniky atd. Po čase, v průběhu roku, co jsem byl na úřadu práce, byla veřejná soutěž do (respondent na tomto místě uvedl název organizace a místo poskytování služby). Poslední den jsem se tam přihlásil, byl jsem přijatý, nevím, jestli na to mělo vliv to, co jsem třeba dokázal v té obci; jestli viděli, že se tam něco zbudovalo, udělalo... Znalosti v oblasti sociální jsem neměl vůbec žádné, jenom ty oblasti sociálu obce, co obec zajišťovala...

p: Víím, že jste na pozici ředitele sociální služby dva roky - změnila se vaše motivace? Jakou máte v současné době? Proměnila se nějak?

m: Člověk se úplně změní, dá se říct, protože já jsem byl spíš takový typ "jít do toho" a budovat něco, nebo i v soukromí... Práce v (respondent na tomto místě uvedl název organizace) mi přinesla to, že jsem se uklidnil, moc uklidnil. Protože v době, co jsem starostoval to byly nervy, cholesterol 10 a víc... Dá se říct, že mám klidnější povahu.

p: Já vám teď přečtu tři zaměření v sociálních službách, jestli byste mi mohl říct, které z nich je vám nejbližší.

To první je: dávat činům význam a smysl, předávat druhým širší perspektivu a formulovat společný zájem,

to druhé: kultivovat prostředí, orientovat se dovnitř organizace s akcentem na kvalitu,

a třetí: nespokojit se s tím, co je, hledat nové příležitosti a vítězství

m: Víceméně druhý bod a třetí bod kdybych spojil. Ale spíše ten třetí, kdybych měl vybrat.

p: Nespokojit se s tím, co je, hledat...

m: Ano.

p: Teď se budu ptát na oblast, která se týká stylu řízení, jak byste popsal styl řízení, který uplatňujete ve své organizaci?

m: Nejdůležitější na tomhle stylu řízení je podle mě vybrat si lidi. A myslím si, že můj předchůdce měl dobrý výběr; a styl řízení - mám nějaké vedení, pod sebou nějaké vedoucí pracovníky, tak spoléhám na to, že ten vedoucí pracovník je za určitý úsek zodpovědný a bavím se s těmi vedoucími pracovníky a neřeším, co se děje na jeho úseku. To leda když se situace vyhrotila a to se mi ještě nestalo. Plně dávám volnost vedoucím pracovníkům. Ve všem.

p: A co vás vede k uplatňování právě takového stylu?

m: Já si myslím, že je to takové lidové, že si člověk nepřidává práci. Kdyby se zajímal ještě o to, co tam se koná, tak by v práci mohl spávat. I já si usnadním práci - samozřejmě, kontrola tam musí být, ale vedoucímu pracovníku musím důvěřovat, musí odpovídat mým představám.

p: Cítíte rozpor mezi tím, jak byste chtěl, aby vás vaši podřízení vnímali, a tím, jaký obraz vytváříte v rámci toho, jak řídíte.

m: Rozpor necítím, akorát...já jsem takové šprýmařské povahy...ale snad už poznali, že jsem takový, že mě už v tomto směru znají.

p: Takže necítíte rozpor?

m: Necítím.

p: Existuje podle vás obecně rozdíl ve stylu řízení, který je uplatňovaný v sociálních službách a v komerční sféře?

m: Určitě.

p: A v čem?

m: Je to sociální služba - sociální přístup ke všemu. Komerční sféra - to je boj, dá se říct.

p: Teď vás poprosím, jestli byste mi mohl odpovědět na otázku, který vnější faktor, který působí na vaši organizaci a službu ovlivňuje nejvíce fungování vašich služeb. Vybral jsem čtyři a poprosím vás případně o doplnění ještě dalších a vybrání toho, který je nejsilnější.

To, co jsem vybral já, je:

system financování

zákon o sociálních službách nebo obecně normy

Standardy a z nich vyplývající nároky na kvalitu

proces plánování sociálních služeb metodou komunitního plánování

Ale můžete doplnit jakýkoliv jiný a pak poprosím o odpověď, který asi vás jako manažera služby ovlivňuje nejvíce.

m: Je to jednoznačně o financích. To je bez debaty. Další věc je kvalita, Standardy

p: Existuje rozpor mezi tím, jak vy chcete jednat v těchto oblastech jako ředitel, a jak skutečně jednáte?

m: Jsme občanské sdružení, kde máme ústředí, takže jsme trochu svázání i tím jednáním, takže tady není až taková volnost. Není to tak, že by člověk mohl jít střemhlav za vším a musí brát ohled na to, že je ještě někdo nad ním.

p: Teď se vás zeptám v podstatě na totéž, ale bude se to týkat vnitřních faktorů, které ovlivňují poskytování sociálních služeb. Opět jsem vybral čtyři. Je to:

poslání organizace

kvalifikace pracovníků

commitment - to jak máte angažované pracovníky, jak si sami vytvářejí svoje zadání

atmosféra v organizaci. Ale může vás napadnout jakýkoliv jiný... A prosím o vybrání toho nejsilnějšího, nejnaléhavějšího.

m: Myslím, že poslání.

p: A znovu se zeptám, jestli zde existuje nějaký rozpor mezi tím, jak chcete v této oblasti jednat a jak jednat musíte.?

m: V naší organizaci žádný rozpor nevidím. Že by byl něco v rozporu s posláním ...

p: A je rozpor v tom, jak byste chtěl jednat jako ředitel a jak jednat musíte?

m: Ne.

p: Čemu věnujete ve své práci nejvíce času směrem navenek?

m: To nemám nějak zrevidované, ale dá se říct, že je to o tom vylepšování. Zajišťování vnějších věcí jako investiční akce nebo neinvestiční akce...

p: Jaký důvod máte právě k téhle preferenci, téhle volbě?

m: Důvodem je to, jaký je stav zařízení. Je tu potřeba pořád něco doplňovat, je to starší zařízení, starší vybavení. Člověk musí stále shánět, doplňovat, nakupovat...

p: Děkuji. Zeptám se znovu na totéž - směrem dovnitř. Čemu věnujete nejvíce času směrem dovnitř organizace, dovnitř služby?

m: Zpracovávání různých předpisů.

p: Jaký důvod máte právě k téhle preferenci?

m: U nás je spousta věcí, co není dotazeno. Vždycky se na něco narazí. Máme to tam, nemáme to tam. Pak to přepracuji, předělávám. Potom, když to přepracovávám, tak se snažím dát to do jiné formy a to mi dává taky dost časově zabrat.

p: A znovu se zeptám, zda existuje rozpor mezi tím, co musíte -at' už směrem dovnitř nebo navenek a co chcete - jako ředitel.

m: Tam bych rozpor neviděl. Snad způsob získávání finančních prostředků je trošku omezen - v našem případě, že jsme občanské sdružení, že nejsme právní subjekt jako takový, samotný.

p: A jak se s tím vyrovnáváte?

m: Snažím se dělat tak, jak kdyby to nebylo a když je nějaký úspěch tak s tím jdu ven.

p: Teď se budu ptát na oblast pojetí, sebepojetí. Jakou má mít podle vás manažer v sociálních službách kvalifikaci? A poprosím o zdůvodnění.

m: Kvalifikace by tam určitě nějaká měla být, alespoň znalostní. Je otázka, jak je ten ředitel postavený. Když budu mít zařízení, které je velké, tak tam určitě ty znalosti a kvalifikace by měly být i v té sociální oblasti. Co se týče vzdělání, tak si myslím, že u ředitele by ta vyšší škola měla být.

p: A jaké by měl mít manažer v sociálních službách osobnostní a morální předpoklady? Opět poprosím o zdůvodnění.

m: Osobnostní a morální předpoklady... člověk by se měl dokázat i v soukromí chovat jak se má chovat, protože většinou se to soukromí přenáší do manažerské práce. Mým cílem je zachovat si to, co mám v soukromí a snažit se to dodržovat i v manažerské práci. Žádné podrazy, žádné výmysly.

p: Jak poznáte, že jsou vaše sociální služby úspěšné?

m: To poznám podle toho, jaký je o naše služby zájem. Máme spoustu žadatelů, spoustu žadatelů nám řekne, že chce jen k nám, protože my jsme zařízení, které je blízké domácímu stylu - tady z toho je, že ten zájem o nás je.

p: Jak poznáte vy váš osobní úspěch jako ředitele?

m: Tak, že jsou všichni spokojení. Podřízení a klienti.

p: A jak se vyrovnáváte vy osobně se svým manažerským neúspěchem v případě, že nějaký nastane?

m: To je jasné, že to nastane hodněkrát... Když člověk neuspěje, říká si: "zbytečná práce", odhodí to, vypustí to z hlavy. Někdy člověk bojuje za to, v čem neuspěl, aby zase uspěl; a někdy si uvědomí, že jít proti větrným mlýnům se nevyplatí.

p: A jak se vyrovnáváte s případným neúspěchem vašich služeb?

m: To se může stát, samozřejmě, protože ty problémy jsou. Máme tři služby, takže se může stát kdykoliv, že tam něco vznikne. Stane se, že je někdo nespokojený, ale důležité je, že v konečné fázi je velká skupina těch spokojených. Vždy se najde někdo, kdo je nespokojený s nějakou službou... Děláním porady s uživateli a tam poznám, že když je někdo nespokojený, ta většina ho dovede k tomu, že nemá důvod, být nespokojený.

p: Posuneme se oblasti hodnot. Uveďte, prosím, tři nejdůležitější principy, hodnoty, kterými se při vašem rozhodování řídíte.

m: Nedovedu odpovědět...

p: Cítíte v rozhodování často střet zájmů? Vaše osobnost a vaše role. Střet toho, co vy jako člověk a vaší role. Pokud ano, čeho se zpravidla týká?

m: Střet zájmů necítím...

p: Cítíte svobodu v rozhodování?

m: Určitě.

p: Takže se necítíte být v ničem nesvobodný při rozhodování...

Takže další otázky k této oblasti jsou nadbytečné...

A poslední oblastí - jsou hodnoty organizace. Chci se vás zeptat, jakými principy se řídí vaše organizace.

m: Je to princip daný posláním. Pak je to klasika - dodržování zákonů, vzájemná úcta, mezi zaměstnanci, klienty

p: Ke komu vaše organizace, vaše služby cítí závazek? K jakým skupinám, lidem, cítí závazek?

m: Vůči seniorům, a to seniorům zdravotně postiženým, se zvláštním režimem... Vůči těmto.

p: Cítíte vy osobně soulad s hodnotami a principy, které v organizaci uplatňujete, které organizace uplatňuje?

m: Myslím, že ano.

p: Poslední otázka našeho rozhovoru - jaký je váš největší pracovní cíl, ke kterému spějete nebo ke kterému byste chtěl spět?

m: Můj cíl je, aby ta spokojenost byla. Jak zaměstnanců, tak uživatelů, o které se staráme. Musím proto vytvořit podmínky, takže největším cílem bude modernizovat zařízení, které máme. To by určitě pomohlo jak našim zaměstnancům, tak našim klientům, kteří potřebují lepší vybavení, lepší podmínky. Spokojenost a modernizace.

p: Jestli to dobře chápu - modernizace ve smyslu architektonickém?

m: Ano.

p: Děkuji.

PŘÍLOHA P 6: PŘEPIS ROZHOVORU Č. 6

p: Přešel bych k první oblasti, která se týká motivace, a zeptal bych se, proč jste si vybral povolání manažera v sociálních službách?

m: Těžká otázka. Já jsem byl manažer v byznysu, prodávali jsme software... Ten hlavní důvod byl, že jsem měl v té době vystudovanou sociální práci a sociologii, takže jsem se chtěl tím oborem zabývat. To studium mě ovlivnilo. A pak vlastně, že jsem s kamarádem založili občanské sdružení. Já jsem to bral spíš jako takovou volnočasovou dobrovolnickou aktivitu, ale napsali jsme projekt na evropskou unii-strukturálních fondů. A ten projekt vyšel. Byl poměrně dobře zafinancovaný a já jsem byl postaven před rozhodnutí, jestli se budu dál pohybovat v byznysu nebo jestli přejdu do sociální oblasti. A bylo to pro mě natolik silné, že jsem do té sociální sféry a už jsem se do byznysu nevrátil.

p: A změnila se vaše motivace nyní? Kdybyste měl posoudit, jak to bylo na počátku a proč děláte manažera teď, proč jste zůstal u sociální práce, proč řídíte sociální služby?

m: Myslím, že je to stále stejné. Že ta práce v sociálních službách, sociální práce, že... já jsem se v tom našel, začalo mě to bavit. Změnilo se to, že jsem si vytvořil osobní vztah k Charitě jako k organizaci a profesně jsem se vyspecializoval za těch 14let... Myslím, že ten vztah je hlubší...

p: Zmínil jste vztah k Charitě jako k organizaci, můžu vás poprosit, jestli byste ho trochu popsal? Na čem je založený?

m: Je založený na osobním vztahu k organizaci, která je mi blízká posláním... A dost velkou roli hraje, že je to církevní organizace a že sám jsem věřící člověk, takže v tom nalézám i nějaké poslání i pro praktikujícího křesťana. Nejenom, že je to zaměstnání, ale že se mi to v té osobní rovině propojilo i s vyznáním.

p: Děkuji. Přešel bych do další oblasti, která se zabývá manažerskou rolí. Poprosil bych vás, abyste mi řekl, které z následujících zaměření je vám nejbližší. Přečtu vám je:

první je: dávat činům význam a smysl, předávat druhým širší perspektivu a formulovat společný zájem

to druhé: kultivovat prostředí, orientovat se dovnitř organizace s akcentem na kvalitu,

třetí: nespokojit se s tím, co je, a hledat nové příležitosti a nová vítězství.

Asi se to bude prolínat, ale poprosil bych vás, abyste vybral, co je pro vás nejtypičtější, co je nejsilnější.

m: Myslím, že to áčko.

p: Dávat činům význam a smysl, předávat druhým perspektivu a formulovat společný cíl...

m: Změnila se organizační struktura, Charita (respondent souhlasí s uvedením názvu organizace) má dnes 200 zaměstnanců, je to velká organizace a já mám tři zástupce a každý si vede svoji oblast. Služby jsme rozdělili na tři skupiny - služby pro seniory, služby pro lidi s mentálním postižením a tělesným postižením a azylové domy - to jsou matky s dětmi v tísní, a bezdomovci, bezdomovkyně. To jsou takové tři pilíře - a ty organizační věci a výkonné a provozní jsem převedl na ty zástupce. Do té doby jsem byl pošťák, který běhal mezi těmi zařízeními a nic nestíhal. Víc mi teď přísluší ta role "a".

p: Která vyplynula z té změny... Další oblastí je styl řízení. Chtěl bych vás poprosit, abyste popsal styl řízení, který vy uplatňujete.

m: Styl řízení? Já jsem člověk, který rozhodně není direktivní, volím spíš supervizní přístup, že si svolávám ty zástupce a ta témata, která řešíme, s nimi diskutuji. To je v podstatě můj hlavní styl.

Probrat to téma, vydiskutovat, zjistit názory a podněty kolegů, a v určitém bodě to umět protnout. Umět protnout - a to je určitá supervizní manažerská dovednost - vyslechnout lidi, najít, co nás spojuje a co by nás vedlo k dobrému řešení. Samozřejmě, nevyjímaje, že musím udělat - a nemám s tím problém - rozhodnutí sám za sebe. Ale nechávám to až na druhém místě. Znat jejich stanoviska a poté udělat to rozhodnutí.

p: A následující otázka byla celá - co vás vede k uplatňování právě takového stylu, proč volíte právě takový styl?

m: Jednak proto, že jsem se sám supervizí zabýval, manažerskou supervizí, dělal jsem v minulosti garanta nějakých projektů... Jsem prostě na tenhle styl řízení zvyklý. Já to po těch školení a studiu managementu v sociálních službách, jsem dospěl, že je mi to nejbližší, a vidím, že to vyhovuje i kolegům a kolikrát jim tenhle přístup také vyhovuje.

p: Cítíte někdy rozpor mezi tím, jak byste chtěl, aby vás podřízení vnímali, a tím, jaký obraz vytváříte v rámci toho, jak řídíte?

m: Ne.

p: Existuje obecně rozdíl ve stylu řízení, který je uplatňovaný v sociálních službách a ve sféře komerční? Vnímáte tam obecný rozdíl?

m: Já si myslím, že principy řízení jsou hodně totožné, co nás zásadně odděluje je to vygenerování nějakého zisku motivace vytvářet zisk. U nás je silnější motivace třeba rozšiřovat a dělat kvalitní služby, což není formulace zisku. Je to taky nějaký objem, to neziskové není úplně přesné. A pak si myslím, že v sociálních službách se hodně pracuje právě s těmi pojmy úzké spolupráce, týmové spolupráce, naslouchání, otevřenosti, což se v byznysu často ztrácí. Někaká solidarita a - u nás je to samozřejmě to hlavní poslání - milosrdná láska. V Charitě je to jeden z hlavních cílů. Myslím si, že to je podstatný rozdíl.

p: Teď bychom se chvíli zabývali determinanty sociálních služeb, resp. vnější a vnitřní faktory, které ovlivňují manažerské aktivity. Který vnější faktor, který působí na vaši organizaci, ovlivňuje nejvíce fungování vašich služeb? Já jsem tady napsal namátkově:

system financování

zákon o sociálních službách a normy obecně

Standardy kvality a z nich plynoucí nároky na kvalitu

plánování služeb metodou komunitního plánování sociálních služeb.

Poprosím vás o doplnění jiného faktoru, který tady není a definici toho, který je z nich nejsilnější a proč.

m: Standardy jsou součástí zákona, tedy té příslušné vyhlášky... V podstatě je to zákon o sociálních službách. Je to někde mezi tím systémem financování a zákonem o sociálních službách.

p: A existuje rozpor mezi tím, jak chcete vy jako manažer jednat v těchto oblastech, stavět se k nim, a jak skutečně jednáte, jak jste nucen se k nim postavit? Případně jak se s tím vyrovnáváte?

m: Rozpor vůči...

p: Ne, rozpor v tom, jak si vy dejme tomu představujete... - uváděl jste systém financování a normy, zákon o sociálních službách. Jak byste si představoval jejich nastavení. Jak byste si sám představoval svoje vlastní fungování, například v oblasti hledání zdrojů nebo naplňování zákona, a mezi tím, co skutečně dělat musíte. Čili - když tu otázku přeformuluji - do jaké míry se cítíte být tlačeni k aktivitám, které byste třeba dělat nechtěl?

m: U toho systému financování na prvním místě ta byrokratizace, přílišná administrativa, komplikovanost. My z jednoho státního zdroje získáváme prostředky, říkáme tomu vícezdrojové financování... a to jsem k tomu měl diskusi s panem Žďárským z ministerstva, kdy jsem mu říkal, to vaše

vícezdrojové financování je ve skutečnosti z jednoho zdroje. Dotace z MPSV, města, kraje, některé městské části nám přispívají a v podstatě příspěvek na péči je jiná forma dotace, která jde od státu přes klienta k nám. To je pět zdrojů, které jdou z jedné státní kasy. A na každý ten zdroj musíme zpracovat formuláře, vyúčtování, tabulky. Je to úplně nesmyslné. Mně se líbí třeba rakouský model, kde zemské krajské úřady rozdělují dotace poskytovatelům sociálních služeb, protože mají přehled o těch poskytovatelích, v tom kraji je znají, a v podstatě ten poskytovatel podává jednu jednoduchou žádost. A v případě lůžkových zařízení, kde ten klient je odkázán na 24hodinovou péči, tak jaké grantové řízení? Jaká nenároková dotace? Vždyť je to úplně nesmysl. Oni si ti úředníci sami sobě lžou, protože i kdybych v té žádosti udělal deset chyb, tak - zavřou ten domov pro seniory? Tak to prostě vrátí, přepracujte to, protože si nemohou dovolit ten domov pro seniory zavřít. Takže, podle mě, by bylo řešením přerozdělování dotací krajským úřadem a u těch lůžkových zařízení - podobně, jako jsou teď individuální projekty- tak udělat víceleté tendry, kdyby ten poskytovatel kraji dal nabídku, že se bude starat o 50 seniorů v takovém a takovém stupni postižení za ty a ty finanční prostředky. Takže ten systém je rozhodně špatný. Zákon o sociálních službách - to víme, že je tam strašně moc chyb, že nám v mnoha věcech taky komplikuje život... Já osobně si myslím, jako člověk, který byl u vzniku standardů, že už by se měly - je to 10 let, co vznikaly pracovní skupiny, které vytvářely podklady - tak by se ty Standardy měly nějakým způsobem revidovat a jít cestou zjednodušení, jako třeba v Británii, kde jsou čtyři základní standardy. To znamená - ne jak vydává ministerstvo - jednu metodiku za druhou, že už to ani nestíhám číst... Mělo by se jít cestou zúžení. A to už vůbec nemluvím o příspěvku na péči, jaký chaos se tím spustil, o kolik miliard přišel stát a zároveň se to nedostalo do sociálních služeb. Z těch 20 miliard, které teď už příspěvky na péči stát stojí, tak pouze jedna třetina se dostane do sociálních služeb. Takže to není příspěvek na péči. Z větší části je to příspěvek rodinám na hypotéky nebo zlepšení finanční situace rodiny, kde je člověk s postižením. Ale není to příspěvek na péči.

p: Čili jakoby ta oblast byrokratizace a možná - nevím, jestli to správně nazvu - nestrukturovanosti a neefektivitě, vás nutí jednat - ne v rozporu se zákonem, nebo nějakými normami, ne v rozporu s metodikou - ale v rozporu s tím, jak vy byste chtěl, aby ten systém existoval, jak byste jej uplatňoval.

m: Ano.

p: Jak vy osobně se s tím vyrovnáváte? Jako ředitel, jako člověk...

m: No, tak musím se s tím vyrovnat, že. Musím se jako ředitel naučit v tom systému fungovat, a najít řešení. To znamená, jak tu administrativu zvládnout, jak nejenom kolem metodik a financí, kolem zákona o sociálních službách...to, že je to velká administrativa, a že kvalita není jen v té kvalitě personální, ne v kvalitě poskytované služby, ale bohužel i v počtu. A řada inspektorů chce řadu doložených papírů a šanonů. Vytvořit systém tak, abychom ty náročné požadavky dokázali splnit. Není to zas tak problematické to vyřešit, to bych to hodně zveličoval. Vyřešit ten systém, dotační systém, aby ta organizace fungovala, to je prostě... Celý rok se tady jedno oddělení točí jenom kolem dotací a vícezdrojového financování. Protože pak ještě vedle těch takzvaných státních dotací z jednoho zdroje, tak máme ještě sbírky, nadace, píšeme evropské projekty, oslovujeme individuální dárce, firemní dárce, to je ohromná zátěž to administrativně zvládnout. I po stránce řízení. Aby vám z těch zdrojů nezačala úplně upadat, mizet nebo abychom to nepodcenili, nezanedbali... To, co jsem říkal na závěr je skutečné vícezdrojové financování; to, co preferují státní úředníci, to je koruna od daňového poplatníka, kterou jsou schopni rozdělit na pět subjektů. A každému subjektu dát dílek. Tam jde o pojetí moci, z pohledu sociologie - kdo rozděluje peníze, ten má moc. A nikdo z těch subjektů se toho rozdělování peněz nechce vzdát. To je ten problém. To mohlo být od roku 2010, aby kraje rozdělovaly dotace.

p: Teď bych vás naopak poprosil, o zamyšlení se nad vnitřními faktory, které ovlivňují fungování organizace a vašich manažerských aktivit.

Opět jsem vypsál namátkou čtyři:

poslání

kvalifikaci pracovníků

commitment

atmosféru v organizaci,

ale opět, pokud vás napadne - klidně nějaké jiné...

Které vnímáte vy, jako nejvíce formativní pro vaši činnost ředitele a fungování vaší Charity?

m: Myslím, že je to poslání organizace.

p: A znovu se zeptám, jestli existuje nějaký rozpor mezi tím, jak vy chcete jednat v této oblasti, v naplňování poslání organizace, a jak jako ředitel jednáte?

m: Ne, neexistuje.

p: Neexistuje, cítíte soulad...

m: Ano.

p: Teď bych se zeptal na oblast preference zaměření - čemu věnujete ve své práci nejvíce času směrem navenek?

m: Obávám se, že to skutečně jsou ty dotace. Jednání se státní správou.

p: Další otázkou bylo, jaký důvod máte k této preferenci, ale on se asi nabízí. Je to zajištění existence...

m: Já samozřejmě...mě mnohem víc zajímá profesně kvalita, zajímají mě Standardy, lektorská činnost, supervize, podílet se na vytváření metodik atd., ale skutečnost je taková, že asi nejvíc času mi zabírá systém financování organizace.

p: A teď znovu - čemu věnujete ve své práci nejvíce času směrem dovnitř organizace?

m: Bohužel, v téhle pozici je to skutečně finanční administrativa, protože kolem toho se u nás točí nejvíc času.

p: A důvod k této preferenci? On se zase nabízí - je to nutnost?

m: Já si myslím, že je to nutnost. Ale nemusí to být většina toho času. Dá se to nějak rozdělit mezi kompetence, ale prostě...je to tak. Jsou to rozpočty, dotace; jenom rozpočty našich zařízení aktualizujeme pětkrát ročně. My nemáme rozpočet, že bychom si ho vytvořili v prosinci, v lednu si ho odsouhlasili. Nám kolikrát v září, v říjnu přicházejí prostředky na základě odvolání. O ta je všechno administrativně velmi komplikované.

p: Vy jste to popsal už u toho zaměření směrem navenek; chci se zeptat - existuje rozpor mezi tím, co musíte dělat a co dělat chcete? Popřípadě, jestli ano, jak vy se s tím jako člověk vyrovnáváte? Zase mířím na vás a na soulad té role a vaší osobnosti, vašich preferencí.

m: Neprožívám to jako nějaký velký rozpor, protože se projektový management dělal od začátku... Možná cítím jako rozpor to nastavení těch státních dotací. Já vím a jsem přesvědčený o tom, že to děláme zbytečně komplikovaně, že by to šlo mnohem jednodušeji a ten stát by to vyšlo levněji, protože každá z těch pěti institucí, které jsem vyjmenoval a které nám posílají z jedné kasy peníze, potřebuje peníze na režije. Kdyby to dělala jedna instituce, ony ty ostatní přijdou o moc, ale v podstatě by to všechno stálo levněji. A to je třeba rozpor, který říkám naprosto veřejně... Ale zas se s tím umím vypořádat... Slovy jednoho lektora v Rakousku - za 10-15 let to bude stejně, jak v tom Rakousku nebo Německu, oni stejně nakonec politici po svých podivných experimentech, dojdou jenom k tomu, co dělají ty okolní země a co je osvědčené, co funguje, co je efektivní... Já mám naději, že to za těch 10let bude jiné.

p: A teď se zeptám na otázku, která směřuje ke kvalifikaci. Jakou by, podle vás, měl manažer v sociálních službách mít kvalifikaci? A poprosím o zdůvodnění.

m: Rozhodně sociální práci, to znamená - v sociálních službách by měl být na prvním místě vyhraněný profesně - to znamená na pomezí sociální práce, pedagogiky - to je asi nejbližší oborová specializace pro tuto oblast; a souběžně s tím by měl mít i manažerské vzdělání.

p: Jaké by měl mít manažer v sociálních službách osobnostní a morální předpoklady?

m: To je druhá věc, kterou se lišíme s tím podnikáním, jak jsem říkal... Ty morální kvality by měly být velmi vysoké. To znamená - měla by to být zralá osobnost - neříkám, že to musí být čtyřicátník, může to být i člověk, kterému je 25 let. Zralá osobnost, stabilní - to znamená i po psychické stránce, člověk s praxí, který už má nějakou praxi, který má, jak jsem říkal, odpovídající vzdělání, dobré komunikační schopnosti a dobré manažerské schopnosti. A u nás je stejně tak důležitá i ta morální stránka. To znamená - nemůže to být třeba člověk, který vedle rodiny a manželky má ještě milenku. V Charitě je to naprosto nepřijatelné, měl by to být člověk, který ctí určité hodnoty a třeba jednou z těch hodnot je stabilní rodina. A vlastně přes ty hodnoty, které sám vyznává, praktikuje, tak je určitým příkladem pro pracovníky i pro klienty.

p: Teď by se chtěl zeptat, jak vy poznáte, že jsou vaše sociální služby úspěšné?

m: Ten první faktor je spokojenost klientů, zpětná vazba od klientů, to je první faktor. Pak i to - dvě zařízení po třech inspekcích prošly bez výtky - to jsou zas ty měřitelné, doložitelné faktory - že tu máme ty inspekce. I když já s nimi v mnohém nesouhlasím - s metodikou a způsobem těch inspekcí. Pak je to i ten postupný rozvoj organizace. Na zařízeních je vidět, že to někam směřuje. Ten rozvoj se týká kvality.

p: Děkuju. Jak poznáte vy svůj osobní pracovní úspěch?

m: Asi tak, že to uslyším od svých kolegů, že třeba řeknou na poradě: "tohle se nám povedlo". Protože osobní úspěch tady...jestliže pracujeme v týmu, tak to se velmi těžko definuje. Jeden z úspěchů je, že děláme přístavbu domova pokojného stáří a to je prostě týmová práce. Když jsem měl složité jednání, při kterém jsem vysvětloval, že mít sedmilůžkové pokoje pro seniory je v 21. století přežitkem a že s tím musíme něco dělat a je to nelidské. Ale vedle toho je prostě tým lidí, který se podílí na realizaci. Takže když já od toho týmu slyším "toto se podařilo", tak to je společný úspěch, tomu věřím.

p: A jak se vyrovnáváte - kontra otázka - se svým případným neúspěchem? Mám na mysli konkrétně vás...

m: To je téma. Já se ty neúspěchy snažím důkladně analyzovat na individuální supervizi...to je asi ta nejlepší cesta. A následně ty neúspěchy řešit při týmové supervizi. Toto se nám nepodařilo... - přiznávat to na rovinu. Co s tím budeme dělat, jak se k tomu postavíme...

p: A jak se vyrovnáváte s případným neúspěchem vašich služeb?

m: Těžce. Stává se to, že jo. Před rokem jsme měli stížnost klientky na jedno naše zařízení a teď rozpoznat, co z toho jsou pomluvy, nějaká hysterie... Je to těžké stresové období, to přiznávám; člověk se s tím dost těžko vyrovnává... Ale jediná cesta je zase racionální komunikace, to znamená svolat krizové porady, kde se ta témata otevrou. Jsem zastáncem toho, aby se to pojmenovalo. Jestli klientka poukázala na nešvary v tom zařízení, vedle toho se ukáže, že 80% z těch jejích výtek jsou skutečně pomluvy, tak to dokladovat. Dokladovat svědeckými výpověďmi... Ale i kdyby se ukázalo, že je tam 20% pochybení, tak se k tomu postavit čelem a jasně to řešit. Dát těm pracovníkům napomenutí a vytvořit systém, který by to eliminoval.

p: Teď přejdeme k další oblasti - to jsou hodnoty. Chtěl bych vás požádat, jestli byste mi uvedl tři nejdůležitější principy, hodnoty, kterými vy se řídíte při rozhodování ve své manažerské praxi.

m: Tři nejdůležitější hodnoty, kterými se řídím... Tou první hodnotou je odbornost...odborný pohled...k tomu patří i pravda, hledání, kde je pravda, a hledání smyslu. Hledání smyslu a pravdy.

p: Cítíte v rozhodování často střet zájmů? Čeho se zpravidla týká. Já to ještě jakoby dovysvětlím...střet zájmu ve smyslu vy jako osobnost a vy v roli manažera, v roli ředitele.

m: Tady v Charitě ne. Někdy navenek, kde se hraje takové to komisi divadlo... máme nějaké postavení funkce...tam se přiznám, že u takových těch jednání, a čím výš je to postavený úředník nebo politik, tak tam vnitřně cítím, že mám problém. A to je možná dané rolí nevládních organizací. Že jsme závislí, že nám to oficiální prostředí, prostředí výkonné státní moci nám nemusí být blízké. V té roli nejsem kovaný a velmi očekávám ten rakouský model, kdy budou vypisovány tendry...

p: Moje další otázka byla, v čem vy osobně nacházíte východiska v takovéto situaci, jak se s tím vyrovnáváte, když jdete do takového střetu, kdy tedy musíte jít jinak, než chcete?

m: Já se s tím vyrovnám tak, že jdu mezi klienty. Když mám nepříjemné jednání na nějakém úřadu a cítím, že mě ten člověk někam tlačí a vyslechnu si hodinovou přednášku politika (to říkám z osobní zkušenosti), která je z větší části rasistická, jeho pojetí sociální práci - z toho vám je zle... A vy se zmůžete akorát na to říct: "mám na to jiný pohled". A vlastně víte, že kdybyste šel do hodně tvrdé opozice, tak vám ten člověk může ublížit. Ne vám osobně, ale té organizaci. To je ten spor, to mi vadí, protože v určité chvíli máte chuť toho člověka chytit pod krkem a říct mu: "Ty jsi darebák, jak můžeš vůbec tuhle práci dělat?!" A teď v sobě musíte zadržet toho neandrtálce... Viz pan starosta Kvapil, který je dneska za mřížemi... Kolik jsem s ním měl jednání na oficiální úrovni...a pak jsem se musel za tou židli držet, abych nevstal a něco neudělal... A pak si přečtete v novinách, že toho člověka zavřeli, protože chtěl po lidech úplatky... Po nás, po Charitě nechtěl úplatky, ale při tom jednání byl tak arogantní, tak povýšený... To jsou situace, které mě... Ale já si říkám: jsou tady ti klienti, jsou tady ti zaměstnanci, prostě musím něco obětovat...

p: A daří se vám to.

m: Já myslím, že jo... Mám to v sobě, jdu tam s tím, pak si to můžu řešit na supervizi... Ale to že vidíte ty výsledky práce - to je silný moment. To je kolikrát další věc - jak jste nasadil otázku, jak jsem se dostal k sociálním službám - tady se to nevidí až tak, že se ten klient posunul, že se ten člověk stabilizoval, že se začlenil do běžného života, to jsou tak silné impulzy, které třeba když prodáte software, tak takový zážitek nemáte.

p: Cítíte svobodu v rozhodování? Vy jako ředitel?

m: Uvnitř organizace rozhodně. Navenek se cítím do jisté míry tím systémem, který je tu vytvářen, trochu svazovaný. Ale celkově musím říct, že ano.

p: Takže necítíte se být svobodný pouze v tom, co už jste sdělil - v rámci toho systému, tam se cítíte poněkud tlačení...

V podstatě jsme se dotkli i východisek, která volíte... Jakými principy se řídí vaše organizace? Vy jste se toho dotkl na začátku... Poprosím vás, jestli byste mi ještě řekl, jakými principy se řídí vaše Charita.

m: Principy... Hlavním principem je milosrdná láska. To je některými inspektory vytýkáno, že je to příliš obecné. Ale já si myslím, že není. Od toho se odvíjí vlastně i to, co říkám u přijímacích pohovorů, když nastupuje zaměstnanec - že se odlišujeme v tom pojetí... my toho člověka nehodnotíme, neodsuzujeme, bereme ho, jako celek a bez rozdílu náboženského vyznání nebo postižení nebo toho, co má za sebou za hrůzy v životě... Zříkáme se toho hodnotícího principu a přijímáme ho jako plnohodnotného člověka. Je pravda, že rozklíčovat si to v tom milosrdenství je hodně těžké. To nepřijde úplně samo a ne každý pracovník to má takhle v sobě. Nevím, jestli všichni v organizaci to takhle vnímají a chápou. A proto si myslím, že je hodně důležité to zaměření na potřebné, nejpotřebnější. Tam je to definované - že Charita pomáhá těm nejpotřebnějším a těm v největší nouzi. Těm sociálním pracovníkům se říká: když se vám přihlásí člověk, který ten problém má menší a druhý člověk ho má větší a ten personál zatíží mnohem víc tou péčí, tak samozřejmě musí volit toho člověka, který je na tom hůř. Což samozřejmě jsou tendence v těch sociálních služ-

bách sklouzávat k tomu vzít klienta s lehčím postižením, protože s tím budou mít méně práce. Případ - domov pro seniory, kdy polovina - nejmenovaný kraj - nemá vůbec příspěvek na péči, a teď tlačí na posudkové lékaře, aby jim dali aspoň jedničky, ale to jsou prostě plně mobilní lidi, kteří tam za 30-40000 měsíčně, což jsou průměrné náklady na lůžko pro seniory...kteří si prožívají své aktivní stáří... To v Charitě není. Tam je orientace na lidi v nouzi, na ty nejpotřebnější...

p: Ke komu vaše organizace cítí závazek?

m: K těm nejpotřebnějším.

p: Cítíte soulad s hodnotami a principy, které uplatňujete v organizaci....na to už jste mi odpověděl několikrát, že ano...

m: Ano.

p: Úplně poslední otázka: Jaký je váš největší pracovní cíl v současné době, ke kterému spějete, nebo byste chtěl spět?

m: To je ta změna organizační struktury, kterou jsme provedli. Provedli jsme ji loni na podzim a pořád běží. Změnili jsme úplně systém řízení Charity, po nějakých 17 letech, což si myslím, že je hodně zásadní. A vyhodnocovat tu změnu organizační struktury a případně na ní dál pracovat.

PŘÍLOHA P 7: SIGNIFIKANTNÍ VÝROKY ŘAZENÉ DO KATEGORIÍ (respondent č. 1)

MOTIVACE POČÁTEČNÍ

začátku,

snaha dostat se někam výš a mít možnost té změny

MOTIVACE V ČASE

cesta, jak se mohl člověk přiblížit své představě.

IDENTIFIKACE S ROLÍ

Já bych vybrala jednoznačně to béčko, to mě oslovilo hned.

STYL ŘÍZENÍ

není to z pozice moci, je to z pozice kolektivního řízení,

potřeba se asimilovat, dostat se do chodu zařízení, jak to funguje

Rozhodně je to většinou kolektivní rozhodování

uplatňování moci z pozice vedoucího pracovníka je spíš upozaděno.

jako jedinec bych rozhodně neuspěla.

je zaměřeno všechno na zisk a úspěšnost po stránce finanční, ale v sociálních službách jde přecijen o člověka,

STŘET JSEM A CHCI BÝT

aby podřízení měli pocit, že jsou kolegové, že jsme si rovni.

měli pocit, že jsem spravedlivá, na tom si dost zakládám;

řešit problémy okamžitě,

pracovní kolektiv je důvod, proč v té práci setrvávám dál.

pokud mě někdo přesvědčí, že ta jeho pravda je správnější, tak samozřejmě ustoupím.

je tam jakási přirozená autorita.

že mě přijali docela dobře a respektují jako šéfa.

DETERMINANTY VNĚJŠÍ

jsou to ty finance,

od toho se všechno odvíjí

hraje u nás velkou roli zřizovatel, kdy ten má určité představy, které nejdou vždy v souladu jak se zákonem o sociálních službách tak finančními možnostmi.

STŘET

musím zhodnotit priority té služby a podle toho pak provádět škrty našich představ, co bychom chtěli dělat a co je nezbytně nutné dělat,

na nějaký rozvoj nemůže být pomysleno.

všechny dostihla finanční krize, tak - samozřejmě- ty škrty jsou dost podstatné

volební lobby se může samozřejmě zcela změnit na radnici našeho zřizovatele

se s tím člověk musí vyrovnat.

DETERMINANTY VNITŘNÍ

atmosféra na pracovišti, kvalifikace pracovníků samozřejmě taky,

nadšení pro práci ze strany vedoucích pracovníků;

u nižších pracovníků, kterých se týká přímá obslužná péče s nižší kvalifikací

STŘET

musí stavět do určité pozice, kdy v civilní situaci by zareagoval úplně jinak "

dal najevo, co má uvnitř a nedržel masku vedoucího pracovníka...

zastává názor, se kterým není třeba ztotožněn, ale protože ho k tomu nutí nějaké další vnější okolnosti.

pocit, že musí být pořád v nějaké póze, pořád se musí kontrolovat..

samozřejmě odráží i v osobním životě;

Zatím se mi daří - nechci říct tu masku - tady nějak to udržet...

spíše tomu dám průchod opravdu v soukromí...

odreagovat s dětmi, odreagovat se sportem, knížkama, soukromýma zálibama...

to odnese rodina nebo manžel

PREFERENCE AKTIVITY VNĚJŠÍ

informační povinnosti a zpracování veškerých materiálů vůči zřizovateli,

bez posvěcení zřizovatele nelze u nás konat téměř nic...

narůstající nadbytečná administrativa vůči krajskému úřadu, vůči ministerstvu a všem orgánům, které nám poskytují finanční prostředky

PREFERENCE AKTIVITY VNITŘNÍ

prošli u jedné služby inspekcí kvality, tak jsme se zaměřili, abychom byli co nejúspěšnější.

že jsme se vydali dobrým směrem.

napínáme síly a snažíme se toto všechno dopilovat i u těch ostatních služeb.

aby uživatelé byli spokojeni

zlepšit kvalitu života těch lidí. Proto je upřena pozornost tímto směrem.

STŘET

povinnosti směrem k ministerstvu, krajskému úřadu - mám s tím veliký problém. Nesouhlasím s vyplňováním milionů tabulek, sepisováním naprosto zbytečných elaborátů...

na úkor práce, která by měla přínos pro organizaci a přínos především pro ty samotné uživatele...

kvůli papírování zbývá málo času na přímý kontakt s uživateli.

co není na papíře, neexistuje.

SEBEPOJETÍ

manažer nemůže být dokonalý, znalý opravdu všeho.

mám ekonomické vzdělání, myslím, že je to vzdělání dobré;

vzhledem k tomu rozpočtu, který je obrovský, je zrovna to ekonomické vzdělání dobré

odpovědnost hlavně toho manažera za hospodaření organizace

Tak tady se, myslím, můžeme odklonit od toho, jestli má sociální pedagogiku, jestli má ekonomické vzdělání, jestli mám jakékoliv jiné vzdělání... tak je tam především to sociální cítění, taková ta lidskost, není to jen vzhledem k uživatelům, ale i v rámci pracovního kolektivu - že je určitě dobře, pokud se člověk dokáže vžít do problému i svých podřízených. Myslím, že toto je velice důležité. Potom samozřejmě je důležité, aby člověk byl spravedlivý, zásadový, svým způsobem...nevím...

ÚSPĚCH ORGANIZACE

kontrola, ta zpětná vazba je především od rodinných příslušníků uživatelů anebo samotných uživatelů

z venku - kontroly, zpětné vazby od zřizovatele, pochvaly, stížnosti.

kontroly a dotazníková šetření fungují ještě lépe jako vyjádření kvality, než ta samotná inspekce,to byla jen administrativní záležitost.

VLASTNÍ ÚSPĚCH

musí zhodnotit můj zaměstnavatel,

nejvíce vyvozují z pocitů a komunikace v rámci organizace

VLASTNÍ NEÚSPĚCH

jsem optimista

dokážu velice rychle nějak vzpamatovat, přeberu si to nějak v sobě,

docela rychle se zas podívám na svět jinýma očima.

NEÚSPĚCH ORGANIZACE

Záleží na tom, o jaký neúspěch jde.

Někdy to může být opravdu objektivní,

Horší pro mě je, když někdo kritizuje něco, do čeho my jsme investovali svůj čas, svoji chuť, to máme potom pocit křivdy, zmaru...

HODNOTY

Nikdy jsem nad tím nepřemýšlela, abych to pojmenovala nějak konkrétně... Nevím...

SVOBODA A STŘET ZÁJMŮ

představy sociálního odboru, kde představy jsou trošičku jiné, než jsou finanční možnosti a možnosti dané zákonem, které nás nějak limitují.

změny, které si vynutil zákon o sociálních službách a vnitřně jsem s tím srovnaná nebyla

Takže i když mi to lidsky nebylo blízké, tak jiná cesta ven z toho nebyla.

jako kolektiv, že je ten vztah tak otevřený a často spolu komunikujeme otevřeně

dokážeme ty problémy řešit mezi sebou a mluvíme o nich...,

a potom, myslím, se dokážeme s tím vyrovnat...

To určitě ne.

Třeba o tom, jakou budou sociální služby vypadat...

VÝCHODISKA

pomůže tým,

je pro mě práce velice důležitá, kolektiv pracovníků je velice důležitý,

na prvním místě pro mě je rodina,

určitě jsou i jiné možnosti, kde by člověk uplatnil a provozoval nějak ty svoje zkušenosti, dovednosti, znalosti.

HODNOTY ORGANIZACE

tam týmový duch,

jakási loajalita zaměstnanců organizaci,

naplňování Standardů a zvyšování kvality služeb

VEŘEJNÝ ZÁVAZEK

Vůči celé společnosti.

senioři,

zřizovateli, rodinným příslušníkům...

SOULAD SE ZÁVAZKEM

m: Ano...

CÍL

aby se ty služby nějak usadily, aby začaly fungovat tak, jak mají

abychom se zaměřili vyloženě na zvyšování kvality,

PŘÍLOHA P 8: SIGNIFIKANTNÍ VÝROKY ŘAZENÉ DO KATEGORIÍ (respondent č. 2)

MOTIVACE POČÁTEK

nevybrala, to přišlo jako výzva,

zkusit to.

v mém zaměstnání už jsem všechno vyzkoušela

naučit něco nového.

souviselo s věkem, s ukončením péče o děti, dokončením vzdělání i s novou situací - přestěhováním.

MOTIVACE V ČASE

to odpovědnost a touha dokázat dovést věci, tam kam si myslím, že je potřeba.

IDENTIFIKACE S ROLÍ

To první.

STYL ŘÍZENÍ

to je směs, která se přizpůsobuje oblasti, které se týká.

vedu demokraticky s akcentem na to, aby lidi byli informovaní, aby rozuměli těm věcem, abychom našli místo, kde se setkáváme.

začnu cítit autoritativně.

mám důrazy, kde opravdu chci, aby to bylo tak jak to já cítím.

aby měli dost prostoru, dost zodpovědnosti sami, aby v té zodpovědnosti mohli růst a být kreativní

Liberálnější styl, zaměřený na komunikaci a na lidi je asi dán mojí povahou hledat nějaký konsensus.

některé věci víc kontrolojuji je dáno možná nedostatkem zkušeností a strachem, že něco selže

V zaměření na prospěch klienta a ne na prospěch organizace. (sféra komerční a sociální)

STŘET JSEM A CHCI BÝT

Myslím, že v tom trošku rozpor je...

mě vnímají po svém, odrážejí se v tom jejich povaha, jejich názory; asi to neřeším.

DETERMINANTY VNĚJŠÍ

ten zákon a Standardy...ano, protože to jsou věci, na kterých mi záleží

přidala velké administrativní nároky, teď myslím požadavky krajského úřadu...

STŘET MUSÍM A CHCI

V oblasti Standardů a zákona v tom rozpor není. V oblasti administrativy a plnění těch požadavků - tam rozpor je.

Vztekám se a pracuju.

DETERMINANTY VNITŘNÍ

Asi atmosféra a vztahy.

STŘET MUSÍM A CHCI

kdybych nebyla manažerem, ale běžným pracovníkem, tak úroveň vztahů by byla jiná... Přátelská, s řadou pracovníků.

Pěstuji přátelství a dobré vztahy mimo.

PREFERENCE AKTIVITY VNĚJŠÍ

veškeré administrativní práce vůči státním orgánům.

Je to nutné.

PREFERENCE AKTIVITY VNITŘNÍ

Personálnímu řízení

finančnímu plánování.

Řízení lidských zdrojů protože to považuji za nejdůležitější a nejsložitější a na kvalitě služeb se to nejvíce odrazí a taky se to potřebuji sama hodně učit, a to finanční proto, že cítím hodně velkou zodpovědnost za to, aby to prosperovalo, za to jak je ta organizace velká a jak je velký rozpočet. Za to cítím velkou odpovědnost a snažím se to všechno průběžně monitorovat...

STŘET MUSÍM A CHCI

navenek raději věnovala jednak prezentaci

organizace stala víc součástí společnosti.

se snažím. Už to dovedu trochu plánovat oproti minulému roku.

líp pracovat s lidským zdroji. Míň věnovat finančním věcem. Rozpor v tom je.

Je to prostě tak potřeba. A s tím nenadělám mnoho. Asi nic.

SEBEPOJETÍ

záleží na osobnosti.

může mít různé kvalifikace

morální osobnost...

široký rozhled, vidět věci v souvislostech, dál se vzdělávat, být schopný sebereflexe,

obklopit lidmi, kteří rozumějí různým věcem

když někdo pracuje v téhle oblasti.....musí sám uvažovat rozumě a odpovědně.

Je to něco jiného, než když dělám byznys a pracuji na zisku.

ÚSPĚCH ORGANIZACE

o té kvalitě bude mluvit a bude se to řešit.

jak nás vnímá veřejnost, politici, zastupitelé - jestli je podpora, není podpora...

z pohledu pracovníků - jestli je fluktuace, jestli se vzdělávají, jestli přijímají nové věci...

jsou finance, jestli se dají slušně zaplatit lidi.

VLASTNÍ ÚSPĚCH

každodenní drobný úspěchy.

VLASTNÍ NEÚSPĚCH

si ten neúspěch rozřikat

a pak to přijmu.

NEÚSPĚCH ORGANIZACE

najdu důvod, dovedu ho pojmenovat, rozebrat, něco z toho vyvodit,

Beru to jako součást toho všeho...

HODNOTY PŘI ŘÍZENÍ

Spravedlnost, pravdivost

asi neublížit.

SVOBODA A STŘET ZÁJMŮ

rozhodovala sama za sebe soucitněji

řadě věcí bych přikládala menší váhu

Lehkomyšlněji, možná.

V posouzení více pohledů

probrat to s někým, koho se to týká a pak najít tu správnou cestu, nebo tu nejlepší cestu.

(Poznámka: svoboda v rozhodování)

to jen částečně.

Těma okolnostma,

nerozhoduje se o jednom problému nebo o jednom člověku, ale i o souvislostech.

aspekt finanční nebo administrativní...

VÝCHODISKA

spíš přijmu z pohledu, který souvisí s mojí rolí

Ztotožňuji se s tou rolí.

Osobnost trpí, ale musí se s tím nějak porovnat.

Určitě (je důležité pro osobnost, když se umí porovnat s rolí).

HODNOTY ORGANIZACE

poslání, kterému se snaží být věrná a naplňovat ho.

Důležitým principem je vztah ke klientovi.

vybíráme pracovníky - aby byli zacílení na klienta

dodržování norem, dodržování zákonů, poctivost v hospodaření, v personálních věcech.

VEŘEJNÝ ZÁVAZEK

Ke klientům. K donátorům taky...

SOULAD SE ZÁVAZKEM

Cítím. Úplně.

CÍL

zařízení dopracovalo určité kvality

kteří za ní zodpovídají na jednotlivých úrovních se v tom cítili dobře a dělali to dobře.

v tom pracovníci rostli.

síla té organizace byla v těch lidech, v pracovnících.

PŘÍLOHA P 9: SIGNIFIKANTNÍ VÝROKY ŘAZENÉ DO KATEGORIÍ (respondent č. 3)

MOTIVACE POČÁTEK

nevybral povolání manažera.

chtěl pomáhat lidem.

zapálený nebo naivní

MOTIVACE V ČASE

teď jsem úředníkem a s tím pomáháním lidem je to poměrně vachrlaté

člověk už jede v tom stereotypu...

nijak nepřehodnocoval.....

prostě chci, aby zařízení mně svěřené fungovalo dobře.

IDENTIFIKACE S ROLÍ

Určitě ne céčko a zřejmě bych se přiklonil k tomu béčku - bez nějakého zásadního přemýšlení; tak, jak to teď cítím...

STYL ŘÍZENÍ

nevyznávám direktivní řízení,

se snažím vést to zařízení neformálně,

s kolegy, s podřízenými vycházet dobře

motivovat tím pozitivně.

fungující rodina,

když k nim budu vystupovat pozitivně a kladně tak oni by mohli spíš být pozitivní k našim klientům.

sociálních službách, zdravotnictví, možná školství, je to specifické

musí být rozdíl

STŘET JSEM A CHCI BÝT

jsem toho zažil spoustu,

zajímavé, co jsem se o sobě doslechl o

vedoucí pracovník je vždy špatný.

buď je despota, nebo slaboch.

budu v pozici slabocha.

jsem nazírán jako měkký nebo řekněme nevýrazný ředitel

chtěl být viděn jako spravedlivý, moudrý, ale samozřejmě to není možné.

být nad věcí.

nejsme v ideálním světě,

beru to sportovně a nedělám z toho tragédii

vedoucí pracovník je viděn optikou toho negativna ze spodu.

DETERMINANTY VNĚJŠÍ

Systém financování je chaotický

přiklonil z tohoto hlediska k systému financování,
ty ostatní se tam taky promítají.

STŘET MUSÍM A CHCI

nám chybí pracovníci v přímé péči,

narážím právě na finanční prostředky plus byrokratická omezení,
by měl být vyšší pro to, aby ta služba mohla být kvalitní.

Nevyrovřádám. Přijímáme klienty, kteří potřebují stále více a více péče,
zřizovatel přiznává, že ten stav je poddimenzovaný.

nevyrovřádám

je to krutý boj, vnitřní boj.

DETERMINANTY VNITŘNÍ

atmosféra v organizaci

Standardy kvality jako asi všude a je to emočně vypjaté...

atmosféra a kvalifikace pracovníků - to bych dal na první dvě místa.

nemám dost času, abych pomáhal tu atmosféru spoluvytvářet,
jsem skutečně z velké části úředníkem,

STŘET MUSÍM A CHCI

Trpím a nadávám, je to obrovská bolest. Byrokracie a papíry.

PREFERENCE AKTIVITY VNĚJŠÍ

zastupuji organizaci při jednání na úřadech

souvislost s tou byrokracií a s tím papírováním,

mělo být úplně jinak, ale je to asi takto.

PREFERENCE AKTIVITY VNITŘNÍ

Doděláváme Standardy, takže nejvíc času dovnitř mi zabírají právě ony

vytváření kvalitního pracovního týmu, který by měl potom kvalitně komunikovat s klienty,
více komunikuji s pracovníky než s těmi klienty

Standardy jsou hodně žhavé téma

ještě je toho před námi mnoho

abychom naplnili zákonné normy.

není úkolem ředitele, aby řešil problémy s klienty až tak dalece sám,

vytvoří kvalitní tým, který je každý na své pozici a komunikuje s klienty

STŘET MUSÍM A CHCI

daleko raději bych jezdil s uživateli služeb zařízení a hrál třeba kuželkové turnaje

je to rozhodně zajímavější než debatování na úřadě.
chtěl bych víc času věnovat kontaktu, jak se zaměstnanci, tak s klienty;
Nedokážu se s tím vyrovnat, hrozným způsobem trpím
roky jsem to v podstatě nebyl schopen řešit,
vědom toho, že je neprůchodné navýšení
muset zřizovateli předeslat, že buď tak, nebo tak - začíná být pro mě neúnosné
uzrává takové to zoufalé rozhodnutí
postavení to tomu zřizovateli
až trpělivost došla.

SEBEPOJETÍ

co nejvíc sociálním pracovníkem.
mohou být ředitelé ekonomové, určitě to má své plus a své mínus.
dobře řídit a mohl rozumět lidem, tak by měl být naladěný na tu sociální rovinu
citlivější, ale možná - vnímavější.
ekonom je zaměřen spíš "zisk-ztráta"...
empatický, měl by se snažit pochopit, co ta práce od něj očekává,
Uvědomit si, o čem jde a co by mělo být cílem služby.
mít na zřeteli člověka, spokojenost uživatele služby.
být nějakým způsobem tvůrčí..., tak nějak bych to asi formuloval.

ÚSPĚCH ORGANIZACE

skutečné měřítko neexistuje.
Zřizovatel to poměřuje množstvím došlých stížností,
jsem člověk spíše neformální, dávám přednost, když se od někoho, koho neznám dozvím, že jsou
lidé u nás spokojení
poměrně velký problém se vnitřně ztotožnit se Standardy kvality,

VLASTNÍ ÚSPĚCH

funguje nějaký systém nebo řád v organizaci,
u nás často vidím, že nefunguje...
Často o sobě pochybuji,
po tolika letech mi ti lidé nerozumí,
rozumím vnitřně tak - personál ví, co po něm chci, aniž bych to musel dlouze vysvětlovat

VLASTNÍ NEÚSPĚCH

nejsem nějak vztahovačný,
hloubal, nebo že bych se chtěl někomu mstít...
Takže trpím a říkám si, že to příště musí být lepší...
to neberu až tak tragicky.

NEÚSPĚCH ORGANIZACE

mrzí vždycky nejvíc.

spousta věcí je nedobře nebo nedoděláno,

bych hledal chyby - kde, proč...v sobě, v ostatních...

nic až takového, co bych považoval vyloženě za neúspěch, se nepříhodilo.

HODNOTY PŘI ŘÍZENÍ

Určitě bych tam dal jako jednu z nich spravedlnost nebo objektivnost, na to kladu někdy asi až moc velký důraz, pak bych řekl - společný prospěch nebo užitek věci nebo smysluplnost - něco v tomto duchu. Aby to rozhodnutí nebylo k ničemu.

SVOBODA A STŘET ZÁJMŮ

Cítím, cítím často....

bojuji dost často s tím, když musím něco vytknout zaměstnanci

jsem od přírody takový mírumilovný,

je ve mně boj, protože vím, že ten člověk dělá tisíc věcí dobře

si uvědomím, ujasním, co je nejdůležitější a co prospěje celku.

překoná s myšlenkou, že to dělá pro "dobro věci"...

(poznámka: svoboda v rozhodování)

samozřejmě ne. Nevím, jestli to nějak rozvádět, protože to je téma skutečně dlouhé...

nedostatek financí, nedostatek zaměstnanců, nedostatek času,

je strašné množství byrokracie...

když se rozhoduji, a vím, že je to dobré rozhodnutí, ale uvědomuji si, že to zřizovatel bude vidět jinak,

Ať se rozhodnu tak nebo tak, je to pod určitým tlakem...

VÝCHODISKA

nenacházím.

Člověk za ty roky ztratil iluze,

abych se rozhodl tak, jak si myslím, že je to dobře.

člověk si uvědomí, že nežije v ráji a že je to v České republice takové všelijaké...

HODNOTY ORGANIZACE

s tímto tématem hráli při tvorbě Standardů kvality,

měli jsme tu inspekci a paní inspektorka, říkala, že to možná až přeháníme s tou demokracií

že opravdu jsou pro mě prioritní hodnoty spravedlnosti, nikomu neublížit, že to není vždycky dobré, to je druhá věc,

VEŘEJNÝ ZÁVAZEK

po formální stránce ke zřizovateli, k obcím, městům, k okolním organizacím atd.

nebo skutečně k obci seniorů,

SOULAD SE ZÁVAZKEM

když paní inspektorka řekla, že to s tou demokracií přeháníme, tak jsem se v duchu tetelil, spoustu věcí jsme ve Standardech dělali až moc podrobně...

pořád dlouhá cesta, takže cítím a necítím. To je rozpor.

Já jsem člověk rozpolcený bytostně a vždycky to vidím v různých souvislostech, ne černo-bíle...

CÍL

krátkodobý technický cíl (což asi není cílem otázky) - mít klimatizaci v kuchyni

dlouhodobější cíl jsou asi Standardy kvality, byť jsem jejich odpůrce,

aby senioři byli spokojení, aby věděli, že můžou přijít za mnou, aby se nebáli.

PŘÍLOHA P 10: SIGNIFIKANTNÍ VÝROKY ŘAZENÉ DO KATEGORIÍ (respondent č. 4)

MOTIVACE POČÁTEK

vyplývala z toho prostředí, které tady vzniklo

nastoupila jsem do prádelny.

dopracovala na místo referenta-ekonomy.

posléze jsem se přihlásila do výběrového řízení na post ředitele.

vyplývalo z organizační struktury a přeměny jedné organizace na druhou.

MOTIVACE V ČASE

se nezměnila, protože ráda pracuji s lidmi,

nemám problém s komunikací,

druhá strana taky tak chápe, a že jsme naladěni na stejné notě...

IDENTIFIKACE S ROLÍ

Těžko říct, co vyzdvihnout nad ty ostatní...možná to céčko. Opravdu těžko se to rozhoduje...céčko, béčko, áčko nakonec.

STYL ŘÍZENÍ

styl manažerského vedení, to znamená, předávat informace a delegovat pravomoci na podřízené pracovníky,

mohou rozhodovat, řídit svůj úsek podle svého uvážení

delegovat pracovníky a dát jim prostor prosadit se, zvládnout svůj úkol jak si myslí, že je to nejlepší a pak následné hodnocení...

Osvědčilo se to mě samotné, když jsem pracovala v podřízené pozici.

V komerční sféře jde o to, aby ta organizace, ta firma měla zisk ze své činnosti. Tady nám nejde o zisk, ale o kvalitu péče, jde nám o člověka.

STŘET JSEM A CHCI BÝT

vysvětlíme, jestli jsme správně pochopily obě strany o, co nám jde,

úkol není zpracovaný tak, jak by měl - podle mých představ, podle představ kolegů.

porovnávání výsledku během práce

(Poznámka:rozpor v tom jak ji vidí, až tolik necítí)

m: Až tolik ne...

DETERMINANTY VNĚJŠÍ

system financování,

to je zřizovatel, který zasahuje do fungování organizace velmi významně...

STŘET MUSÍM A CHCI

spoustu projektů a píšeme žádosti o dofinancování; ne vždy se nám to podaří;

ke zřizovateli - snažíme se upozorňovat na nejasnosti, špatné postupy atd. a většinou neuspějeme, většinou je ta práce víceméně marná.

nerad přiznává, že by pochybil... (Poznámka: zřizovatel)

úkol splním, upozorním na tu chybu,

Přijmout, ano.

DETERMINANTY VNITŘNÍ

přidala i legislativu,

potýkáme se vzděláváním pracovníků...

vnitřní nelad, co působí neklid v rámci pracovníků, protože se musí zastupovat...

STŘET MUSÍM A CHCI

nám to tady celkem funguje

někdy se mnou kolegové nesouhlasí, tak musím vysvětlit několikrát dokola, než se pochopí, o co nám jde, aby to bylo s legislativou v pořádku...

PREFERENCE AKTIVITY VNĚJŠÍ

organizace zviditelněná, aby klienti neměli obavu, když k nám podají žádost, že je to klasický domov důchodců.

otevřít veřejnosti, děláme různé akce i pro veřejnost

(Poznámka: změnit pohled veřejnosti na jimi nabízené služby)

PREFERENCE AKTIVITY VNITŘNÍ

informovanost kolegů o změnách v legislativě, o Standardech...

Vzděláváme, aby se informace donesli přímo k zaměstnancům, děláme kongresy, konference...

STŘET MUSÍM A CHCI

nás trápí administrativa, a jak jsem již zmiňovala, i ta legislativa - musíme dělat některé věci, se kterými se úplně neztotožňuji,

tak to musíme dokládat. Musí k tomu být nějaký papír, nějaká administrativa se k tomu musí vést.

Tahle byrokracie mi bere čas a mnohdy i chuť k práci.

SEBEPOJETÍ

samozřejmě ekonomické vzdělání, měl by mít znalosti v oblasti legislativy sociálních služeb - jako sociální pracovník.

Tyhle dvě role jsou, myslím, klíčové.

empatie,

určitě by měl znát legislativu,

být takový vůdce, umět říci rozhodné slovo, být taková osobnost...

mělo vyzařovat charisma...

ÚSPĚCH ORGANIZACE

dotazníkové šetření,

v povědomí společnosti se dotazujeme, protože se zúčastňujeme různých setkání,

z pohledu městského úřadu máme taky nějakou zpětnou vazbu,

z hlediska zřizovatele máme vždy písemnou zprávu, jak hospodaříme, jak je s organizací spokojený

VLASTNÍ ÚSPĚCH

zpětnou vazbu mám hned, jak dotyčný vyjde za dveře - slyším jeho reakce,

dotazníkové šetření, komunikací se zaměstnanci, takové hodnocení máme několikrát do roka...

VLASTNÍ NEÚSPĚCH

to člověku není jedno,

to zavíní tím, že něco špatně naplánoval, špatně zadal úkol, tak samozřejmě ta vina padá na něho.

je tam nějaký třetí faktor, tak si myslím, že se ta situace zvládá už lépe.

NEÚSPĚCH ORGANIZACE

Přemýšlím, jestli jsem se s touto situací setkala...asi jsem se s ní nesetkala...

HODNOTY PŘI ŘÍZENÍ

nečiň druhému to, co nechceš, aby oni činili tobě.

nedávat nezvladatelné úkoly, které ostatní nedokážou zvládnout...

SVOBODA A STŘET ZÁJMŮ

to na prvním místě střet se zřizovatelem, střet, co myslíme, že by z pohledu sociální služby mělo být jinak...

takový kompromis.

zřizovatel se nás snaží tlačit, abychom jednali víc sociálně, a my musíme i z pohledu fungování té služby mít na zřeteli ekonomické hledisko...

protože tam jsou různé obory a všechny ty obory se snaží zasahovat do naší činnosti,

nutí dělat věci, které jsou na hraně se zákonem, týká se to třeba osobních údajů, různých výkazů, předávat to přes internetovou poštu...

mnohdy bojují, abych splnila ten úkol nebo to zadání, které mi zřizovatel uloží.

VÝCHODISKA

že se odreaguji s klienty, při těch jejich terapiích, při rozhovorech, bavíme se o tom, jak by ta služba měla vypadat, jak si to představují, jak se jim tady bydlí...

a byť je to někdy negativní, tak to člověka dokáže nabudit, povzbudit k další činnosti. To samé i se zaměstnanci,

aby se necítili utlačováni, že zaměstnanci jenom musí a klienti můžou

HODNOTY ORGANIZACE

chovat se loajálně, mít důvěru, chovat se otevřeně, navození spokojeného života, klidného domova...

Rodinní příslušníci vnímají tu službu jako takovou dovnitř i otevřenou navenek...

VEŘEJNÝ ZÁVAZEK

Určitě ke klientům,
k široké veřejnosti, aby domov měl dobré jméno,

SOULAD SE ZÁVAZKEM

Ano.

CÍL

Připravujeme další konferenci

máme 15 let výročí založení - připravujeme kulturní program a opět technické zabezpečení...

chtěli udělat větší rekonstrukci, případně vybudovat propojení, protože máme dvě budovy. Kdyby
přišla inspekce na kvalitu - tak bychom asi neuspěli, protože máme čtyřlůžkové pokoje, nemáme až
tak zajištěné soukromí klientů, vedlejší budova je částečně bariérová...

PŘÍLOHA P 11: SIGNIFIKANTNÍ VÝROKY ŘAZENÉ DO KATEGORIÍ (respondent č. 5)

MOTIVACE POČÁTEK

půl roku v evidenci na úřadu práce, protože jsem si chtěl odpočinout,
veřejná soutěžPoslední den jsem se tam přihlásil, byl jsem přijatý,
Znalosti v oblasti sociální jsem neměl vůbec žádné

MOTIVACE V ČASE

Člověk se úplně změní, dá se říct,
jsem se uklidnil, moc uklidnil.
Dá se říct, že mám klidnější povahu.

IDENTIFIKACE S ROLÍ

Víceméně druhý bod a třetí bod kdybych spojil. Ale spíše ten třetí, kdybych měl vybrat.

STYL ŘÍZENÍ

vybrat si lidi.
spoléhám na to, že ten vedoucí pracovník je za určitý úsek zodpovědný
neřeším, co se děje na jeho úseku.
Plně dávám volnost vedoucím pracovníkům. Ve všem.
je to takové lidové, že si člověk nepřidává práci.
I já si usnadním práci - samozřejmě,
vedoucímu pracovníku musím důvěřovat, musí odpovídat mým představám.

STŘET JSEM A CHCI BÝT

Rozpor necítím, akorát...já jsem takové šprýmařské povahy...ale snad už poznali, že jsem takový,
že mě už v tomto směru znají.
sociální služba - sociální přístup ke všemu. Komerční sféra - to je boj, dá se říct.

DETERMINANTY VNĚJŠÍ

m: Je to jednoznačně o financích. Další věc je kvalita, Standardy

STŘET MUSÍM A CHCI

máme ústředí, takže jsme trochu svázání i tím jednáním, takže tady není až taková volnost. Člověk
mohl jít střemhlav za vším a musí brát ohled na to, že je ještě někdo nad ním.

DETERMINANTY VNITŘNÍ

Myslím, že poslání.

STŘET MUSÍM A CHCI

Ne.

PREFERENCE AKTIVITY VNĚJŠÍ

Zajišťování vnějších věcí jako investiční akce nebo neinvestiční akce...

stav zařízení. Je tu potřeba pořád něco doplňovat,

Člověk musí stále shánět, doplňovat, nakupovat...

PREFERENCE AKTIVITY VNITŘNÍ

Zpracovávání různých předpisů.

je spousta věcí, co není dotaženo.

to přepracuji, předělávám.

STŘET MUSÍM A CHCI

Snad způsob získávání finančních prostředků je trochu omezen

dělat tak, jak kdyby to nebylo

SEBEPOJETÍ

Kvalifikace by tam určitě nějaká měla být

mít zařízení, které je velké, tak tam určitě ty znalosti a kvalifikace by měly být i v té sociální oblasti.

by ta vyšší škola měla být.

v soukromí chovat jak se má chovat, protože většinou se to soukromí přenáší do manažerské práce.

Žádné podrazy, žádné výmysly.

ÚSPĚCH ORGANIZACE

o naše služby zájem.

jsme zařízení, které je blízké domácímu stylu

VLASTNÍ ÚSPĚCH

Tak, že jsou všichni spokojeni. Podřízení a klienti.

VLASTNÍ NEÚSPĚCH

člověk neuspěje, říká si: "zbytečná práce", odhodí to, vypustí to z hlavy.

někdy si uvědomí, že jít proti větrným mlýnům se nevyplatí.

NEÚSPĚCH ORGANIZACE

je někdo nespokojený, ale důležité je, že v konečné fázi je velká skupina těch spokojených. Když je někdo nespokojený, ta většina ho dovede k tomu, že nemá důvod, být nespokojený.

HODNOTY PŘI ŘÍZENÍ

Nedovedu odpovědět...

SVOBODA A STŘET ZÁJMŮ

Střet zájmů necítím...

VÝCHODISKA

(Poznámka – žádný problém, žádná východiska)

HODNOTY ORGANIZACE

princip daný posláním.

dodržování zákonů, vzájemná úcta, mezi zaměstnanci, klienty

VEŘEJNÝ ZÁVAZEK

Vůči seniorům, a to seniorům zdravotně postiženým,

SOULAD SE ZÁVAZKEM

Myslím, že ano.

CÍL

spokojenost byla. Jak zaměstnanců, tak uživatelů,

největším cílem bude modernizovat zařízení, které máme.

Spokojenost a modernizace.

PŘÍLOHA P 12: SIGNIFIKANTNÍ VÝROKY ŘAZENÉ DO KATEGORIÍ (respondent č. 6)

MOTIVACE POČÁTEK

byl manažer v byznysu, prodávali jsme software...

vystudovanou sociální práci a sociologii, takže jsem se chtěl tím oborem zabývat.

jsem byl postaven před rozhodnutí, jestli se budu dál pohybovat v byznysu nebo jestli přejdu do sociální oblasti.

MOTIVACE V ČASE

Myslím, že je to stále stejné.

vytvořil osobní vztah k Charitě jako k organizaci

profesně jsem se vyspecializoval za těch 14let...

osobním vztahu k organizaci, která je mi blízká posláním...

sám jsem věřící člověk, takže v tom nalézám i nějaké poslání i pro praktikujícího křesťana.

v té osobní rovině propojilo i s vyznáním.

IDENTIFIKACE S ROLÍ

Myslím, že to áčko.

Změnila se organizační struktura,

Víc mi teď přísluší ta role "a".

STYL ŘÍZENÍ

jsem člověk, který rozhodně není direktivní,

volím spíš supervizní přístup

Probrat to téma, vydiskutovat, zjistit názory a podněty kolegů

vyslechnout lidi, najít, co nás spojuje a co by nás vedlo k dobrému řešení. Samozřejmě, nemám s tím problém - rozhodnutí sám za sebe.

Jsem prostě na tenhle styl řízení zvyklý.

principy řízení jsou hodně totožné,

co nás zásadně odděluje je to vygenerování nějakého zisku motivace vytvářet zisk.

silnější motivace třeba rozšiřovat a dělat kvalitní služby,

v sociálních službách se hodně pracuje právě s těmi pojmy úzké spolupráce, týmové spolupráce, naslouchání, otevřenosti, což se v byznysu často ztrácí.

hlavní poslání - milosrdná láska.

STŘET JSEM A CHCI BÝT

Ne.

DETERMINANTY VNĚJŠÍ

někde mezi tím systémem financování a zákonem o sociálních službách.

STŘET MUSÍM A CHCI

systému financování na prvním místě ta byrokratizace, přílišná administrativa, komplikovanost. Víceleté tendry, kdy by ten poskytovatel kraji dal nabídku

ten systém je rozhodně špatný.

by se ty Standardy měly nějakým způsobem revidovat a jít cestou zjednodušení

Mělo by se jít cestou zúžení.

jako ředitel naučit v tom systému fungovat, a najít řešení.

je to velká administrativa, a že kvalita není jen v té kvalitě personální, ne v kvalitě poskytované služby, ale bohužel i v počtu.

řada inspektorů chce řadu doložených papírů a šanonů.

moci, z pohledu sociologie - kdo rozděljuje peníze, ten má moc. A nikdo z těch subjektů se toho rozdělování peněz nechce vzdát.

DETERMINANTY VNITŘNÍ

Myslím, že je to posláni organizace.

STŘET MUSÍM A CHCI

Ne, neexistuje.

PREFERENCE AKTIVITY VNĚJŠÍ

Obávám se, že to skutečně jsou ty dotace. Jednání se státní správou.

mě mnohem víc zajímá profesně kvalita, zajímají mě Standardy, lektorská činnost, supervize, podílet se na vytváření metodik atd., ale skutečnost je taková, že asi nejvíc času mi zabírá systém financování organizace.

PREFERENCE AKTIVITY VNITŘNÍ

je to skutečně finanční administrativa, protože kolem toho se u nás točí nejvíc času.

Já si myslím, že je to nutnost.

jenom rozpočty našich zařízení aktualizujeme pětkrát ročně. My nemáme rozpočet, že bychom si ho vytvořili v prosinci, v lednu si ho odsouhlasili. Nám kolikrát v září, v říjnu přicházejí prostředky na základě odvolání. O ta je všechno administrativně velmi komplikované.

STŘET MUSÍM A CHCI

jako nějaký velký rozpor, protože se projektový management dělal od začátku... Možná cítím jako rozpor to nastavení těch státních dotací.

Já mám naději, že to za těch 10let bude jiné.

SEBEPOJETÍ

Rozhodně sociální práci,

pomezí sociální práce, pedagogiky

souběžně s tím by měl mít i manažerské vzdělání.

druhá věc, kterou se lišíme s tím podnikáním

Ty morální kvality by měly být velmi vysoké.

Zralá osobnost, stabilní - to znamená i po psychické stránce,

člověk s praxí, který už má nějakou praxi, který má, jak jsem říkal, odpovídající vzdělání, dobré komunikační schopnosti a dobré manažerské schopnosti.

nemůže to být třeba člověk, který vedle rodiny a manželky má ještě milenku.

přes ty hodnoty, které sám vyznává, praktikuje, tak je určitým příkladem pro pracovníky i pro klienty.

ÚSPĚCH ORGANIZACE

spokojenost klientů, zpětná vazba od klientů,

dvě zařízení po třech inspekcích prošly bez výtky

I když já s nimi v mnohém nesouhlasím - s metodikou a způsobem těch inspekcí.

postupný rozvoj organizace.

je vidět, že to někam směřuje. ...se týká kvality.

VLASTNÍ ÚSPĚCH

uslyším od svých kolegů, že třeba řeknou na poradě: "tohle se nám povedlo".

jestliže pracujeme v týmu, tak to se velmi těžko definuje.

Jeden z úspěchu je, že děláme přístavbu domova pokojného stáří

prostě tým lidí, který se podílí na realizaci.

společný úspěch, tomu věřím.

VLASTNÍ NEÚSPĚCH

To je téma. Já se ty neúspěchy snažím důkladně analyzovat na individuální supervizi...

řešit při týmové supervizi. Toto se nám nepodařilo... - přiznávat to na rovinu.

Co s tím budeme dělat, jak se k tomu postavíme...

NEÚSPĚCH ORGANIZACE

m: Těžce. Stává se to, že jo.

rozpoznat, co z toho jsou pomluvy, nějaká hysterie

člověk se s tím dost těžko vyrovnává...

rationální komunikace

Jsem zastáncem toho, aby se to pojmenovalo.

k tomu postavit čelem a jasně to řešit.

vytvořit systém, který by to eliminoval.

HODNOTY PŘI ŘÍZENÍ

odbornost...odborný pohled...k tomu patří i pravda,

Hledání smyslu a pravdy.

SVOBODA A STŘET ZÁJMŮ

v Charitě ne.

Někdy navenek, kde se hraje takové to komisi divadlo,

u takových těch jednání, a čím výš je to postavený úředník nebo politik, tak tam vnitřně cítím, že mám problém.

dané rolí nevládních organizací. Že jsme závislí

prostředí výkonné státní moci nám nemusí být blízké

Uvnitř organizace rozhodně.

Navenek se cítím do jisté míry tím systémem, který je tu vytvářen, trochu svazovaný.

VÝCHODISKA

že jdu mezi klienty.

přednášku politika (to říkám z osobní zkušenosti), která je z větší části rasistická, jeho pojetí sociální práci - z toho vám je zle...

vám ten člověk může ublížit. Ne vám osobně, ale té organizaci.

chuť toho člověka chytit pod krkem a říct mu: "Ty jsi darebák, jak můžeš vůbec tuhle práci dělat?!"

musíte zadržet toho neandrtálce...

jsou tady ti klienti, jsou tady ti zaměstnanci, prostě musím něco obětovat...

to můžu řešit na supervizi...

Ale to že vidíte ty výsledky práce - to je silný moment.

že se ten klient posunul, že se ten člověk stabilizoval, že se začlenil do běžného života, to jsou tak silné impulzy, které třeba když prodáte software, tak takový zážitek nemáte.

HODNOTY ORGANIZACE

milosrdná láska.

Zříkáme se toho hodnotícího principu a přijímáme ho jako plnohodnotného člověka.

zaměření na potřebné, nejpotřebnější.

přihlásí člověk, který ten problém má menší a druhý člověk ho má větší a ten personál zatíží mnohem víc tou péčí, tak samozřejmě musíte volit toho člověka, který je na tom hůř.

Tam je orientace na lidi v nouzi, na ty nejpotřebnější...

VEŘEJNÝ ZÁVAZEK

K těm nejpotřebnějším.

SOULAD SE ZÁVAZKEM

Ano.

CÍL

změna organizační struktury, kterou jsme provedli.

Změnili jsme úplně systém řízení Charity, po nějakých 17 letech,

vyhodnocovat tu změnu organizační struktury a případně na ní dál pracovat.

POZNEJTE SVŮJ STYL TEST

Pro to, abyste se stali dobrymi manažery, je třeba sáhnout si občas do svědomí. Na několika následujících stránkách máte možnost provést analýzu svého stylu vedení lidí. Máte posoudit, co je pro Vás obvyklé při stanovování cílů, při plánování, při hledání nápadů, při rozhodování, při realizaci rozhodnutí, při kontrole a při řešení konfliktů. U každého z uvedených okruhů máte k dispozici 4 tvrzeň. Přičíte 4 body tomu, které nejvíce vystihuje Vaše ohovnění, 3 body tomu, které Vám vyhovuje na druhém místě, 2 body tomu, které hodnotíte až na místě třetím, a nakonec 1 bod nejméně vyhovujícím tvrzeň.

- 1. Chovnění při stanovování cílů**

 - A) Cíl kladu co nejvíce a určuji co nejkratší termíny. Jen při vysoké „výzvě“ podávají pracovníci dobré výkony.
 - B) Pracovník by si měl určit cíl sám, protože se pak víc namáhá. Proto formuluji cíle obecně.
 - C) Důležitější než tvorba cílů je to, aby pracovníci plnili své povinnosti plynoucí z popisu práce.
 - D) Pravidelně prodiskutovávám s pracovníky jejich cíle tak, aby bylo možné spojit individuální a podnikové cíle. Zaměstnanci by měli cílům rozumět a akceptovat je.
- 2. Chovnění při plánování**

 - A) Dělán plány pouze, pokud to situace vyžaduje. Myslím si, že každý pracovník by se měl „prokousat“ sám.
 - B) Plánuji tak, aby byl zajištěn dlouhodobý rozvoj. Plány by měly být dobře promyšleny a měly by aktivizovat pracovníky.
 - C) Dělán návrhy, ale zároveň důvěřuji schopnostem pracovníků, kterým dávám velký prostor.
 - D) Ve svých plánech se soustřeďuji na plánování zisku a nákladů. Plánuji ale jen do té míry, pokud to považuji za nutné. Pak ale dbám na jejich dodržení.
- 3. Chovnění při hledání nápadů**

 - A) Když posuzuji nápady ostatních, snažím se být neutrální.
 - B) Naslouchám a hledám nové nápady. Mám sice jasnou představu, jsem ale připraven změníť svůj názor ve prospěch lepšího návrhu.
- 4. Chovnění při rozhodování**

 - A) Při rozhodování se snažím co nejvíce vyjít vstříc pracovníkům. Jsem přístupný jejich řešením. Tím zabráním odporu a pracovníci reagují pozitivně.
 - B) Snažím se zapojit ostatní, ale když celý proces dlouho trvá, narhnu své řešení.
 - C) Rozhoduji na základě svých znalostí a zkušeností. Vždyť za výsledek jsem sám zodpovědný. Značnou energii pak věnuji prosazení rozhodnutí.
 - D) Se svými pracovníky pracuji na tom, abychom přijali optimální rozhodnutí.
- 5. Chovnění při realizaci**

 - A) Sám sebe vystavuji tlaku, protože jen vlastní disciplína přináší úspěch. Nastanou-li obtíže, zvýším své pracovní nasazení.
 - B) Podporuji své spolupracovníky, kdykoli to jde. Mé dvěe jsou jim vždy otevřeny. Často vyřizují věci sám, abych nepřetěžoval ostatní.
 - C) Promyslím si, jak udělat věc s co nejmenším úsilím.
 - D) Jsem průběžně informován o záležitostech a určuji priority. Vzniklé problémy analyzuji, a tím se neustále učím.
- 6. Chovnění při kontrole**

 - A) Kontroluji to, co pracovník sám kontrolovat nemůže. Nejvíce se soustřeďuji na výsledky.
 - B) Má přímá kontrola je velmi přesná. Kontroluji průběžně, abych věděl, zda je třeba činnost korigovat nebo přijmout další opatření.
 - C) Kontroluji nenápadně. Musím-li kritizovat, činím tak proto, abych objasnil chyby. Kritický rozhovor je veden konstruktivně.
 - D) Mým úkolem je vytvořit takový kontrolní systém, který by fungoval automaticky, tedy bez mé osobní účasti.
- 7. Chovnění při konfliktech**

 - A) Především se snažím, aby ke konfliktům nedocházelo. Když ale přesto vzniknou, snažím se pracovníky „uklidnit a opět nastolit přátelskou atmosféru.“

- B) Když dojde k rozdílu v názorech nebo ke konfliktu, snažím se zůstat neutrální a nezapojuji se do diskuse.
- C) Když dojde ke konfliktu, snažím se zjistit jeho příčinu a se všemi zúčastněnými ji prodiskutovat.
- D) Konflikt se vyřeší jen tehdy, když každý jasně vysloví svůj názor.

Vyhodnocení:

Následující tabulka Vám pomůže zjistit, k jakému stylu inklinujete. Zapište příslušné body podle problémových okruhů a pak je ve sloupcích sečtěte.

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI MANAŽERA

Chování	STYL I	STYL II	STYL III	STYL IV
Cíle	C	B	A	D
Plánování	A	C	D	B
Nápady	A	C	D	B
Rozhodování	B	A	C	D
Realizace	C	B	A	D
Kontrola	D	C	B	A
Konflikty	B	A	D	C
Součet

Jaký je Váš přístup k pracovníkům, vysvětluje charakteristika jednotlivých stylů.

Orientace na mezilidské vztahy	STYL II	STYL IV
	STYL I	STYL III

Orientace na cíle a produktivitu

PŘÍLOHA P 14: TEST Č. 2 – SEBEREFLEXE OSOBNÍ ZRALOSTI

Označte jednotlivá tvrzení tak, aby vyjadřovala právě Vás.

- **Jsem autorem svých činů, aniž bych na sebe strhával pozornost.**
ano spíše ano spíše ne ne
- **Mám v souladu slova a činy.**
ano spíše ano spíše ne ne
- **Vyjadřuji svoje pocity.**
ano spíše ano spíše ne ne
- **Neříkám všechno.**
ano spíše ano spíše ne ne
- **Jsem předvídatelný a čitelný.**
ano spíše ano spíše ne ne
- **Mám svůj horizont.**
ano spíše ano spíše ne ne
- **Dávám hranice.**
ano spíše ano spíše ne ne
- **Odděluji osobní rolové.**
ano spíše ano spíše ne ne
- **Nejsem čtenářem myšlenek.**
ano spíše ano spíše ne ne
- **Pochybuji o věci.**
ano spíše ano spíše ne ne
- **Důvěřuji sobě a druhým.**
ano spíše ano spíše ne ne
- **Nemluvím negativně o nepřítomných.**
ano spíše ano spíše ne ne
- **S ostatními zacházím s respektem, nedevaluji, nepoužívám ostatní ke zvýšení sebe.**
ano spíše ano spíše ne ne

- **Přiznám chybu bez pocitu újmy.**
ano spíše ano spíše ne ne
- **Mám odvalu a svět okolo a budoucnost jsou pro mne příležitostí.**
ano spíše ano spíše ne ne
- **Mám smysl pro humor.**
ano spíše ano spíše ne ne

RESPONDENT Č. 1 - VYHODNOCENÍ

- Jsem autorem svých činů, aniž bych na sebe strhával pozornost. 3
- Mám v souladu slova a činy. 2
- Vyjadřuji svoje pocity. 3
- Neříkám všechno. 3
- Jsem předvídatelný a čitelný. 3
- Mám svůj horizont. 3
- Dávám hranice. 1
- Odděluji osobní rolové. 3
- Nejsem čtenářem myšlenek. 3
- Pochybují o věci. 3
- Důvěřuji sobě a druhým. 2
- Nemluvím negativně o nepřítomných. 2
- S ostatními zacházím s respektem, nedevaluji, nepoužívám ostatní ke zvýšení sebe. 3
- Přiznám chybu bez pocitu újmy. 3
- Mám odvalu a svět okolo a budoucnost jsou pro mne příležitostí. 2
- Mám smysl pro humor. 1
- Celkem: 39**

RESPONDENT Č. 2 - VYHODNOCENÍ

- Jsem autorem svých činů, aniž bych na sebe strhával pozornost. 2
- Mám v souladu slova a činy. 2
- Vyjadřuji svoje pocity. 2
- Neříkám všechno. 2
- Jsem předvídatelný a čitelný. 2

Mám svůj horizont.	2
Dávám hranice.	2
Odděluji osobní rolové.	2
Nejsem čtenářem myšlenek.	1
Pochybuji o věci.	2
Důvěřuji sobě a druhým.	2
Nemluvím negativně o nepřítomných.	1
S ostatními zacházím s respektem, nedevalvuji, nepoužívám ostatní ke zvýšení sebe.	2
Přiznám chybu bez pocitu újmy.	1
Mám odvalu a svět okolo a budoucnost jsou pro mne příležitostí.	2
Mám smysl pro humor.	2
Celkem:	29

RESPONDENT Č. 3 - VYHODNOCENÍ

Jsem autorem svých činů, aniž bych na sebe strhával pozornost.	2
Mám v souladu slova a činy.	2
Vyjadřuji svoje pocity.	2
Neříkám všechno.	1
Jsem předvídatelný a čitelný.	1
Mám svůj horizont.	1
Dávám hranice.	3
Odděluji osobní rolové.	2
Nejsem čtenářem myšlenek.	3
Pochybuji o věci.	3
Důvěřuji sobě a druhým.	1
Nemluvím negativně o nepřítomných.	2
S ostatními zacházím s respektem, nedevalvuji, nepoužívám ostatní ke zvýšení sebe.	3
Přiznám chybu bez pocitu újmy.	3
Mám odvalu a svět okolo a budoucnost jsou pro mne příležitostí.	1
Mám smysl pro humor.	3
Celkem:	33

RESPONDENT Č. 4 - VYHODNOCENÍ

Jsem autorem svých činů, aniž bych na sebe strhával pozornost.	3
Mám v souladu slova a činy.	3
Vyjadřuji svoje pocity.	2
Neříkám všechno.	2
Jsem předvídatelný a čitelný.	2
Mám svůj horizont.	3
Dávám hranice.	2
Odděluji osobní rolové.	1
Nejsem čtenářem myšlenek.	2
Pochybuji o věci.	1
Důvěřuji sobě a druhým.	2
Nemluvím negativně o nepřítomných.	2
S ostatními zacházím s respektem, nedevalvuji, nepoužívám ostatní ke zvýšení sebe.	3
Přiznám chybu bez pocitu újmy.	3
Mám odvalu a svět okolo a budoucnost jsou pro mne příležitostí.	3
Mám smysl pro humor.	2
Celkem:	36

RESPONDENT Č. 5 - VYHODNOCENÍ

Jsem autorem svých činů, aniž bych na sebe strhával pozornost.	2
Mám v souladu slova a činy.	3
Vyjadřuji svoje pocity.	3
Neříkám všechno.	1
Jsem předvídatelný a čitelný.	3
Mám svůj horizont.	2
Dávám hranice.	1
Odděluji osobní rolové.	3
Nejsem čtenářem myšlenek.	2
Pochybuji o věci.	1
Důvěřuji sobě a druhým.	3
Nemluvím negativně o nepřítomných.	3
S ostatními zacházím s respektem, nedevalvuji, nepoužívám ostatní ke zvýšení sebe.	3
Přiznám chybu bez pocitu újmy.	2

Mám odvahu a svět okolo a budoucnost jsou pro mne příležitostí. 3

Mám smysl pro humor. 3

Celkem: 38

RESPONDENT Č. 6 - VYHODNOCENÍ

Jsem autorem svých činů, aniž bych na sebe strhával pozornost. 3

Mám v souladu slova a činy. 3

Vyjadřuji svoje pocity. 2

Neříkám všechno. 2

Jsem předvídatelný a čitelný. 3

Mám svůj horizont. 3

Dávám hranice. 2

Odděluji osobní rolové. 2

Nejsem čtenářem myšlenek. 3

Pochybuji o věci. 3

Důvěřuji sobě a druhým. 2

Nemluvím negativně o nepřítomných. 2

S ostatními zacházím s respektem, nedevalvuji, nepoužívám ostatní ke zvýšení sebe. 3

Přiznám chybu bez pocitu újmy. 3

Mám odvahu a svět okolo a budoucnost jsou pro mne příležitostí. 3

Mám smysl pro humor. 2

Celkem: 41

PŘÍLOHA P 15: TEST Č. 3 – HODNOTY

„Máte před sebou sadu těch nejrůznějších hodnot. Vyberte si tři, které považujete za nejdůležitější pro Váš profesní život. Označte je hvězdičkou. Pak vyberte tři hodnoty, kterých byste se mohli vzdát, když by nebylo zbylí. Označte je křížkem.“

Pokud zde nejsou ještě další důležité hodnoty, nejdříve je, prosím, dopište (JINÉ) a teprve pak proveďte výběr.

- Úspěch
- Pravda
- Spokojenost
- Spravedlnost
- Vztahy
- Loajalita
- Vlivnost
- Moudrost
- Uznání
- Čest
- Solidarita
- Tolerance

- JINÉ:

PŘÍLOHA P 16: STRUKTURA ROZHOVORU

„Motivace pro výběr v porovnání se současnou motivací“

- Z jakého důvodu jste si vybral právě povolání manažera v sociálních službách?
- Jaká je Vaše motivace nyní, změnila se nějak?

„Dominující role“ (stavitel chrámu, sadař, bojovník“ typologie dle Hroníka)

- Prosím, uveďte, které z uvedených zaměření M v SSL je Vám nejbližší?
- a) Dávat činům význam a smysl, předávat druhým širší perspektivu a formulovat společný zájem.
- b) Kultivovat prostředí, orientovat se dovnitř organizace s akcentem na kvalitu.
- c) Nespokojit se s tím, co je, hledat nové příležitosti a vítězství.

„Styl řízení“

- Jak byste popsal/a styl řízení, který uplatňujete?
- Co Vás vede k uplatňování právě takového stylu?
- Cítíte rozpor mezi tím, jak byste chtěl, aby Vás Vaši podřízení vnímali a tím, jaký obraz vytváříte v rámci toho, jak je řídíte? V případě, že ano - jak se s tím vyrovnáváte?
- Existuje podle Vás rozdíl obecně ve stylu řízení uplatňovaném v sociálních službách a v komerční sféře?

“ Vnější faktory organizace determinující manažerské aktivity“

- Který vnější faktor (působící na Vaši organizaci) ovlivňuje nejvíce fungování Vašich služeb?
- a) Systém financování
- b) Zákon o sociálních službách (normy)
- c) Standardy kvality sociálních služeb a z něj vyplývající nároky na kvalitu
- d) Proces plánování sociálních služeb metodou komunitního plánování
- e) Jiné faktory.....(prosím vyjmenujte)
- Existuje zde rozpor mezi tím, jak chcete jednat v těchto oblastech a jak jednáte? Jak se s tím vyrovnáváte?

„Vnitřní faktory organizace determinující manažerské aktivity“

- Který vnitřní faktor organizace ovlivňuje nejvíce fungování Vámi poskytovaných sociálních služeb?
- a) Poslání organizace
- b) Kvalifikace pracovníků
- c) Commitment
- d) Atmosféra v organizaci

e) Jiné faktory.....

- Existuje zde rozpor mezi tím, jak chcete jednat v těchto oblastech a jak jednáte? Jak se s tím vyrovnáváte?

„Preference zaměření“

- Čemu věnujete ve své práci nejvíce času...

a) směrem navenek?

b) Jaký důvod máte právě k této preferenci?

c) uvnitř organizace?

- Jaký důvod máte právě k této preferenci?
- Existuje zde rozpor mezi tím, co musíte a co chcete? Jak se s ním vyrovnáváte?

“Subjektivně vnímané předpoklady pro povolání“

- Jakou má mít podle Vás manažer v SSL kvalifikaci, prosím o zdůvodnění?
- Jaké má mít manažer v SSL osobnostní a morální předpoklady, prosím odůvodněte?
- Jak poznáte, že jsou Vaše sociální služby úspěšné?
- Jak poznáte svůj osobní úspěch?
- Jak se vyrovnáváte s neúspěchem?
- Jak se vyrovnáváte s neúspěchem Vašich služeb?

„Základní hodnoty“

- Uveďte, prosím tři nejdůležitější principy - hodnoty, kterými se řídíte při rozhodování.
- Cítíte v rozhodování často střet zájmů? Čeho se zpravidla týká? (osobnost role)
- V čem nacházíte východiska v takovéto situaci?
- Cítíte svobodu v rozhodování?
- V čem se cítíte být nesvobodný/á?
- V čem nacházíte východiska v takovéto situaci?
- Jakými principy se řídí Vaše organizace?

„Závazek“

- Ke komu Vaše organizace cítí závazek?
- Cítíte soulad s principy a hodnotami, které uplatňujete v organizaci?

„Cíl“

- Jaký je váš největší pracovní cíl, ke kterému spějete nebo byste chtěla spět?