

Manažerské kompetence sociálního pracovníka

Daniel Cindler

Bakalářská práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Daniel Cindler
Osobní číslo: H20337
Studijní program: B0111A190011 Sociální pedagogika
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Manažerské kompetence sociálního pracovníka

Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti profese sociálního pracovníka, manažerských kompetencí sociálního pracovníka a vedení sociální agendy.
Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.
Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Forma zpracování bakalářské práce: **tisková/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BRNULA, Peter, 2013. Sociální práce. Iris. ISBN 978-80-89238-77-4.
ELIHOVÁ, Markéta, 2017. Sociální práce. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0080-4.
CHRÁSKA, Miroslav, 2007. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada. ISBN 978-80-2471-369-4.
MALÍK HOLASOVÁ, Věra, 2014. Kvalita v sociální práci a sociálních službách. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4315-8.
MATOUŠEK, Oldřich, 2003. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál. ISBN 80-7178-548-2.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Iva Staňková, Ph.D.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **20. ledna 2023**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28. dubna 2023**

L.S.

Mgr. Libor Marek, Ph.D.
děkan

doc. Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 20. ledna 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně

.....

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 nevytělečně 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, utíje-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 vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

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

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

3). Odprá-li autor takového díla udělit svolení bez věcného 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

Hlavním tématem, jemuž je předložena bakalářská práce věnována, je manažerské dovednosti sociálního pracovníka. Tato práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část se věnuje popisu sociální práce, definici sociálního pracovníka a jeho kompetencí. Dále jsou zde popsány rozdíly mezi sociálním pracovníkem a pracovníkem v sociálních službách, a také udáván popis sociálních služeb a některá zařízení sociálních služeb.

Druhá kapitola práce je věnována oblasti managementu, kde můžeme nalézt charakteristiku managementu a jeho moderní přístupy. Dále se zde zaměřujeme na definice lídra a manažera společně se styly manažerského vedení. V závěru této druhé kapitoly je věnován manažerským kompetencím a také dovednostem, které se v oblasti managementu objevují. Závěrečnou kapitolou je spojení prvních dvou zmíněných, kdy je propojena oblast sociální práce s managementem. Součástí této závěrečné kapitoly je proto management v sociální práci, dále také jsou popsány funkce managementu v sociální práci, přičemž právě funkce managementu, mezi něž řadíme plánování, organizování a kontrolu, jsou důležitou součástí praktické části této práce. V poslední podkapitole teoretické části jsou také uvedeny manažerské dovednosti sociálního pracovníka, které také přímo korespondují s obsahem praktické části.

Druhou částí bakalářské práce je praktická, jež obsahuje kvantitativní výzkum realizovaný dotazníkovou metodou. Výzkumným vzorkem pro tuto práci byli kvalifikovaní sociální pracovníci České republiky působící na vedoucích pozicích, ale také řadoví sociální pracovníci. Výzkum se zaměřuje především na popis manažerských dovedností pracovníků v jednotlivých oblastech managementu. V závěrečné části jsou prezentovány výsledky výzkumu.

Klíčová slova: manažerské kompetence, manažerské dovednosti, management, manažer, lídr, sociální pracovník, sociální služby, sociální práce

ABSTRACT

The main topic that is the focus of the present bachelor thesis is the managerial skills of the social worker. This thesis consists of a theoretical and a practical part.

The theoretical part is devoted to the description of social work, definition of a social worker and his competences. It also describes the differences between a social worker and a social service worker, and also gives a description of social services and some social service facilities.

The second chapter of the thesis is devoted to the field of management, where we can find the characteristics of management and its modern approaches. Furthermore, the definitions of a leader and a manager are discussed along with the styles of managerial leadership. At the end of this second chapter, the managerial competencies as well as the skills that are found in the field of management are discussed.

The final chapter is a combination of the first two mentioned, where the field of social work is linked to management. Management in social work is therefore part of this final chapter, and the functions of management in social work are also described, with the functions of management, which include planning, organising, leading and controlling, being an important part of the practical part of this thesis. In the last subchapter of the theoretical part, the management skills of the social worker are also presented, which also directly correspond to the content of the practical part. The second part of the bachelor thesis is the practical part, which contains quantitative research carried out by questionnaire method. The research sample for this thesis was qualified social workers in the Czech Republic, working in managerial positions, as well as ordinary social workers. The research focuses mainly on describing the managerial skills of workers in particular areas of management. In the final part the results of the research are presented.

Keywords: managerial competencies, managerial skills, management, manager, leader, social worker, social services, social work

„Bože, dej mi klid, abych přijímal věci, které změnit nemohu, odvahu, abych měnil věci, které měnit mohu, a moudrost, abych je uměl od sebe odlišit.“

Arthur Miller

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 SOCIÁLNÍ PRÁCE	13
1.1 DEFINICE SOCIÁLNÍ PRÁCE	13
1.2 DEFINICE SOCIÁLNÍHO PRACOVNÍKA	13
1.3 LEGISLATIVNÍ ÚPRAVA VÝKONU PRÁCE SOCIÁLNÍHO PRACOVNÍKA.....	14
1.4 ODBORNÉ PŘEDPOKLADY SOCIÁLNÍHO PRACOVNÍKA	15
1.5 KOMPETENCE SOCIÁLNÍHO PRACOVNÍKA	16
1.6 ROZDÍL MEZI SOCIÁLNÍM PRACOVNÍKEM A PRACOVNÍKEM V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	17
1.7 SOCIÁLNÍ SLUŽBY.....	18
1.8 VYBRANÁ ZAŘÍZENÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	20
2 MANAGEMENT	22
2.1 CHARAKTERISTIKA MANAGEMENTU.....	22
2.2 MODERNÍ PŘÍSTUPY V MANAGEMENTU	23
2.3 MANAŽER A LÍDR.....	24
2.4 STYLY MANAŽERSKÉHO VEDENÍ.....	25
2.5 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE	26
2.6 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI	28
3 MANAGEMENT V SOCIÁLNÍ PRÁCI	31
3.1 CHARAKTERISTIKA MANAGEMENTU V SOCIÁLNÍ PRÁCI.....	31
3.2 FUNKCE MANAGEMENTU V SOCIÁLNÍ PRÁCI.....	32
3.3 SOCIÁLNÍ PRACOVNÍK JAKO MANAŽER	33
3.4 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI V PRAXI SOCIÁLNÍHO PRACOVNÍKA	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
4 METODOLOGIE VÝZKUMU	39
4.1 VÝZKUMNÉ CÍLE	39
4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY:	39
4.3 VÝZKUMNÁ METODA	40
4.4 VÝZKUMNÝ SOUBOR	40
4.5 METODA ZPRACOVÁNÍ DAT	43
5 ANALÝZA DAT	44
5.1 ANALÝZA DAT RESPONDENTŮ NA ZÁKLADĚ HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ.....	44

5.2	ANALÝZA DAT RESPONDENTŮ NA ZÁKLADĚ HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ V MANAŽERSKÝCH OBLASTECH.....	53
5.3	ANALÝZA DOVEDNOSTÍ, VE KTERÝCH SOCIÁLNÍ PRACOVNÍCI CÍTÍ TOUHU SE ZDOKONALIT	63
6	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ	65
6.1	VYHODNOCENÍ ODPOVĚDÍ NA HLAVNÍ VÝZKUMNOU OTÁZKU	65
6.2	VYHODNOCENÍ ODPOVĚDÍ NA DÍLČÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	65
	ZÁVĚR	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68
	SEZNAM TABULEK.....	72
	SEZNAM PŘÍLOH.....	73

ÚVOD

Tématem bakalářské práce jsou manažerské dovednosti sociálního pracovníka. Cílem této práce je hlavně popsat, jakými manažerskými dovednostmi by měli sociální pracovníci disponovat při práci jak v kolektivu, tak s klienty. Teoretická část vnikala na základě vypracované rešerše české a zahraniční literatury týkající se oborů managementu, vedení a řízení lidských zdrojů, ekonomie, sociální práce, sociálních služeb a práva. V závislosti na cíli této práce je v teoretické části zapotřebí vysvětlit pojmy jako sociální práce, management, manažerské kompetence a v neposlední řadě také manažerské kompetence sociálního pracovníka a konkrétně manažerské dovednosti sociálního pracovníka.

V praktické části byla data získána kvantitativní metodou formou elektronického dotazníku. Výsledná data byla zpracována statisticky. Výzkumný vzorek tvořili specializovaní sociální pracovníci. Ačkoli je slovo manažer pokládáno za pojem popisující vedoucího pracovníka, manažerskými dovednostmi mohou disponovat také sociální pracovníci nepůsobící na vedoucích pozicích. Z těchto důvodů nebyl výzkumný vzorek ovlivněn touto proměnnou. Bylo však důležité, aby respondenti byli sociální pracovníci, nikoli pracovníci v sociálních službách.

Výstupem této práce je popis manažerských dovedností, které vybraní respondenti pokládali za důležité v jejich práci na pozici specializovaného sociálního pracovníka. Předpokládané uplatnění textu bakalářské práce v praxi v oboru sociální pedagogiky je informovanost a hlubší porozumění profesi sociálního pracovníka s přihlédnutím ke skutečnosti, že i manažerské dovednosti jsou pro výkon této profese velmi podstatné. Účelem textu je přiblížit, jaký význam mají manažerské dovednosti v pracovním procesu a je určena sociálním pracovníkům na všech pozicích. Stejně tak i všem, kdo mají zájem obohatit své dosavadní vědomosti novými informacemi z oblastí managementu v sociální práci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SOCIÁLNÍ PRÁCE

Tato kapitola je věnována sociální práci a všem aspektům souvisejícím se sociální prací. Bude zde popisována osobnost sociálního pracovníka, jeho předpoklady a také se zde nachází vysvětlení rozdílu mezi sociálním pracovníkem a pracovníkem v sociálních službách.

1.1 Definice sociální práce

Matoušek (2001) uvádí, že sociální práce je nejen disciplínou společenskovední, ale i oblastí praktické činnosti, jejímž cílem je odhalování, vysvětlování, zmírňování a řešení sociálních problémů, mezi něž se kupříkladu řadí chudoba, diskriminace určitých skupin obyvatelstva, delikvence mládeže, nezaměstnanost nebo také zanedbávání dětí v oblasti výchovy. Sociální práce staví na společenské solidaritě a také se snaží o ideál naplňování potenciálu každého lidského individua.

Sociální práce v širším pojetí zahrnuje sociálně technická opatření, mezi které patří služby a dávky sociální péče a jejich organizace (Kvapilová, 2001).

Kvapilová (2001) také popisuje sociální práci v užším pojetí, jako přímý, záměrný a připravený kontakt sociálního pracovníka s klientem, přičemž účelem tohoto kontaktu je zjištění diagnózy a následná sociální terapie. Tato činnost spočívá v sociálně výchovném působení a usměrňování klientů za účelem změny jejich postojů a jejich vlastní sociální situace.

Za předpokladu, že jedinec není schopen pro některé překážky uplatnit svůj odpovědný postoj k životu, má společnost zájem na tom, aby dopady těchto překážek nebo poruchy socializace byly zmírňovány. Úkolem sociální práce je napomáhat socializaci a resocializaci jedinců, skupin a komunit, které nejsou schopny se vlastními silami řešit své životní obtíže, nebo nejsou schopny změnit prostředí, jenž jim tyto potíže přináší (Matoušek, 2003).

1.2 Definice sociálního pracovníka

Matoušek (2003) definuje sociálního pracovníka jako osobu pracující nejen s klienty a jejich rodinami, ale i se skupinami, ať už s přirozeně, tak i uměle vytvořenými skupinami. Náplní pracovníka je také práce s organizacemi poskytující sociální služby. Pracuje i s organizacemi, kdy buď řídí činnost agentur poskytujících sociální služby, nebo vstupuje

jako expert do organizací a pomáhá v nich řešit problémy, pro které má kompetenci je řešit. Schavel (2007) hovoří o tom, že obecně kvalitu sociální práce ovlivňuje několik faktorů, přičemž jedním z nedůležitějších je osobnost samotného sociálního pracovníka, zejména v souvislosti s jeho profesionálními kompetencemi. Do profesionálních kompetencí sociálního pracovníka v tomto smyslu patří vědomosti, dovednosti a osobnostní predispozice. Velmi podstatnou podmínkou kvalitního sociálního pracovníka je také i schopnost působit jako expert na diagnostikování, poradenství, terapii, management a na případnou koordinaci v týmu odborníků za předpokladu, že bude nutné vymyslet celkového řešení sociálních problémů konkrétního klienta.

Požadavek osobního nasazení sociálního pracovníka je jedním z nejdůležitějších specifit této profese při řešení problémů jejich klientů. Tato profese staví také na emocionální rovnováze a výkonové výdrži jedince vykonávajícího sociální práci (Řezníček, 1994). Honzák (2018) upozorňuje, že pracovníci v této profesi jsou ve vysoké míře ohroženi syndromem vyhoření, k němuž dochází z důvodu nedostatečné míry satisfakce.

1.3 Legislativní úprava výkonu práce sociálního pracovníka

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách je základní normou, která stanovuje vzdělání potřebné pro výkon práce sociálního pracovníka. Tento zákon rovněž stanovuje podmínky, za nichž je v sociální práci dosaženo jisté prestiže a profesionality. Rovněž udává pracovníkům předepsané vzdělání, standardy a způsoby dalšího vzdělávání.

V zákoně jsou také vydefinovány činnosti, jež sociální pracovník vykonává. V § 9 je popsáno, že sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace a také zjišťuje koordinaci poskytování sociálních služeb. Pokud zákonem vymezené činnosti pracovník vykonává, musí splňovat i stanovené předpoklady pro výkon povolání (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).

1.4 Odborné předpoklady sociálního pracovníka

Pozice sociálního pracovníka dle Matouška (2003) předpokládá, že osoba vykonávající tuto profesi musí mít několik odborných predispozic, aby mohla úspěšně splňovat nároky vyplývající z této profese. Mezi předpoklady podmiňující tuto práci řadíme:

Znalost sociálního systému

Sociální pracovník musí mít znalost sociálního systému a jeho fungování na co možná nejlepší úrovni. Je povinností, aby znal legislativu, politiku, organizace a také služby, jež jsou k dispozici. Jedná se o nejdůležitější podmínky pro efektivní pomoc potřebným lidem (Matoušek, 2003).

Empatie a empatické naslouchání

Sociální pracovník musí mít schopnost empaticky se vcítit do pocitů a potřeb lidí, s nimiž pracuje. Měl by disponovat schopností naslouchat a porozumět zájmům a potřebám klientů, se kterými pracuje (Matoušek, 2003).

Schopnost řešit problémy

Sociální pracovník musí umět identifikovat a řešit problémy, se kterými se v dnešní době mohou lidé v potřebě potýkat. Povinností je také schopnost kritického myšlení a umění zanalyzovat situace za účelem nalezení nejlepšího řešení (Matoušek, 2003).

Komunikace

Sociální pracovník musí být schopen efektivní a empatické komunikace s lidmi, se kterými pracuje. S oblastí komunikace s klienty souvisí také umění analyzování klienta během komunikace s ním a poskytnutí klientovi srozumitelné a jasné zpětné vazby. Tato schopnost se vztahuje také na organizace a jiné profesionály, se kterými musí být pracovník schopen se domluvit a komplexně s nimi jednat (Matoušek, 2003).

Multikulturní kompetence

Sociální pracovník musí být schopen pracovat s lidmi z různých kultur a respektovat jejich různé hodnoty a tradice. Musí porozumět kulturním rozdílům a najít způsob, jak pracovat s každým jednotlivcem individuálně (Matoušek, 2003).

Zpětná vazba a reflexe

Sociální pracovník by měl reflektovat na zpětnou vazbu od klientů a kolegů a být ochoten sebereflektovat svého výkonu. Musí být také motivován samostatně se vzdělávat nad míru svých pracovních povinností (Matoušek, 2003).

1.5 Kompetence sociálního pracovníka

Kompetence sociálního pracovníka jsou souborem znalostí, dovedností a schopností, které jsou důležité pro úspěšné plnění pracovních povinností pracovníka. Tyto kompetence se mohou lišit v závislosti na konkrétní oblasti, ve které sociální pracovník působí, a na úrovni jeho odborného vzdělání (Navrátil, 2001)

Pro sociálního pracovníka je nezbytná schopnost umět naslouchat a umět spolupracovat s druhými. Tolerance a odpovědnost k dodržování lidských práv se také odvíjí od znalostí, které jsou důsledkem neustálého nabývání informací a vlastního rozvoje. Nekonfliktní řešení jakýchkoli obtíží u klientů je také velice důležitým aspektem, jenž ukazuje pracovníkovu vyrovnanost a osobní pozitivní přístup. Dle Barkera (2003) jsou kompetence chápány, jako schopnost pracovníka naplnit požadavky, jež jsou na něj kladeny v zaměstnání, nebo i mimo něj. Kompetence v oblasti sociální práce zahrnuje splnění všech důležitých vzdělávacích a zkušenostních požadavků, jejich prokázání prostřednictvím diplomu, certifikátu nebo licence.

Parker a Bradley (2011) také popisují praktické znalosti a také dovednosti, jenž se vztahují k praktickým činnostem. Sociální pracovník by měli dokázat odpovědět na dotazy, které se týkají náplně jeho povolání, důvodů volby této profese a případné dosavadní praxe v oboru.

Janečnová a kol. (2016) podotýká, že je v některých organizacích celkem běžné, že je od sociálního pracovníka očekávána administrativní náplň sociální práce. Zaměstnavatel předpokládá,

že na základě zjištěných informací od klienta je sociální pracovník schopen vykonat administrativní rozhodnutí, anebo alespoň návrh. Právě z těchto důvodů je někdy práce sociálního pracovníka velice podobná účetnictví. Možné je se s tímto fenoménem setkat ve většině oddělení pro sociálně potřebné.

Znalosti sociálních pracovníků vesměs souvisí hlavně s mezioborovostí profese, jako takové. Podstatná část znalostí pochází ze psychologie, sociologie, práva, filozofie,

medicíny, politických a ekonomických věd. Tyto znalosti jsou však aplikovány na dnešní dobu a obecně na novodobý kontext sociální práce. Z těchto důvodů se ukazuje, že sociální práce je multioborovým zaměstnáním, ve kterém je důležitá nejen znalost sociální práce, jako takové, ale i mnohých ostatních základních oborů a věd. Sociální pracovníci by při výkonu své profese měli být nejen kompetentní v základních oblastech své profese, ale i odborníky, jenž neustále uvažují nad svou prací a hledají stále nové přístupy za účelem rozvoje a zkvalitnění služeb, které svým klientům nabízí a poskytují. Mezi kompetence řadíme znalosti, dovednosti a schopnosti, přičemž:

Znalosti:

Znalosti sociální práce a sociálních systémů, znalosti z oblasti psychologie a sociologie, znalosti z oblasti práva a právních předpisů, znalosti o různých skupinách a komunitách a jejich potřebách a znalosti o etice a profesionálním chování v sociální práci.

Dovednosti:

Komunikace a vyjednávání, posouzení a hodnocení situace klienta, plánování a realizace intervencí, spolupráce s jinými profesionály a organizacemi, sledování a vyhodnocování účinnosti intervencí.

Schopnosti:

Respekt a empatie vůči klientům a jejich potřebám, odpovědnost a etické chování, otevřenost k rozmanitosti a odlišnostem, schopnost učit se a zlepšovat své kompetence, flexibilitu a schopnost se přizpůsobit různým situacím a klientům.

1.6 Rozdíl mezi sociálním pracovníkem a pracovníkem v sociálních službách

Je důležité si uvědomit, že pojem sociální pracovník a pracovník v sociálních službách jsou pojmy sice podobné, avšak také velice odlišné. Rozdíl mezi těmito pojmy nám objasní zákon č. 108/ 2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Sociální pracovník je odborníkem, jenž se zabývá řešením sociálních problémů. Jeho cílem je pomoci lidem, kteří mají nějaký problém, aby se s ním vypořádali. Práce sociálního pracovníka je velmi široká, neboť se může realizovat v mnoha oblastech, jako jsou například práce s dětmi, rodinami, s lidmi se zdravotním postižením a s nezaměstnanými lidmi. Pracovník v sociálních službách je na druhou stranu sice také odborníkem, jenom že jeho specializací je poskytování různých druhů služeb lidem, kteří mají sociální potřeby. Ony zmíněné služby

mohou být poskytovány jak individuálně jednotlivcům, tak i skupinám lidí. Pracovník v sociálních službách může pracovat například jakožto asistent v domácnosti, může být pracovníkem v chráněném bydlení, osobním asistentem, pracovníkem v sociální rehabilitaci a mnoho dalších.

Jedním z hlavních rozdílů mezi sociálním pracovníkem a pracovníkem v sociálních službách je specializace, přičemž sociální pracovník se více zaměřuje na řešení konkrétních sociálních problémů jednotlivců nebo skupin lidí, kdežto pracovník v sociálních službách poskytuje více konkrétních služeb lidem, jenž mají sociální potřeby (Tomeš, 2010).

Náplní práce pracovníka v sociálních službách je obstarávání přímé péče klientům, jenž potřebují pomoci. Typ péče je však u každého klienta individuální záležitostí, i přesto by je pracovník měl všechny tyto typy zvládnout. Jedná se zde také o pomoc klientům ve věcech základního poradenství, zabezpečování zájmů a případných kulturních činností, jež jsou klientem vyžadovány (MPSV, 2022).

Tomeš (2010) též podotýká, že dalším rozdílem mezi těmito dvěma profesemi je úroveň vzdělání. Po sociálním pracovníkovi je požadováno mít vysokoškolské vzdělání v oboru sociální práce, zatímco pracovník v sociálních službách může mít různé úrovně vzdělání, od středoškolského vzdělání po vysokoškolské vzdělání.

Po pracovníkovi v sociálních službách je požadován pouze kvalifikační kurz, jehož splnění je povinností. Žadatel o pracovní pozici pracovníka v sociálních službách musí dokončit kurz nejpozději před nástupem, popřípadě do 18 měsíců od nástupu na tuto pracovní pozici. Délka kurzu je odvíjena od doby započetí, přičemž začne-li jedinec kurz před nástupem na pracovní pozici, délka kurzu je v rozsahu 40 hodin, zatímco pracovník, jenž už započal fungovat v nějaké sociální službě, rozsah kurzu činí 120 hodin (MPSV 2022).

1.7 Sociální služby

Sociální služby jsou služby poskytované organizacemi, neziskovými subjekty, státem, nebo také soukromými subjekty, jejichž cílem je podpora a zlepšení kvality života lidí v různých nepříznivých životních situacích. Sociální službou je chápána „*činnost nebo soubor činností podle tohoto zákona zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení.*“ (Zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, § 3, bod a).

Matoušek a kol. (2007) vysvětluje, že sociální služby jsou zaměřeny pro osoby, jenž potřebují pomoci v zajišťování základních potřeb pro život. Mezi tyto potřeby řadíme bydlení, stravu, ošetřování, dopravu, sociální integraci, právní pomoc, vzdělání, zaměstnání a další. Sociální služby se také zabývají prevencí v oblasti sociálního vyloučení a pomáhají lidem se zdravotními potřebami různého charakteru a také sociálními potřebami. Sociálními problémy jsou pomoc osobám se zdravotním postižením, seniorům, osobám bez přístřeší, také dětem a mladistvým v ohrožení a mnoho dalších.

Sociální služby jsou poskytovány formou **pobytovou**, což znamená, že tyto služby jsou spojené s ubytováním v zařízení sociálních služeb, dále **ambulantní**, kde klient za službou dochází. Třetím formou služeb jsou služby **terénní**, zde jsou služby poskytovány v přirozeném prostředí klienta. Cílem této formy je dosažení jednodušší spolupráce s klientem a odstranění zábran, kterými častokrát ostych a strach ze změny své dosavadní situace. Při práci s klientem v klientově přirozeném prostředí je častokrát dosahováno výsledků a zlepšení mnohem rychleji a příjemnějším způsobem (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).

Matoušek a kol. (2007) dále rozdělují sociální služby dle poskytovatele těchto služeb, na sociální služby státní a obecní a sociální služby nestátní, častokrát zřizované církví, nebo soukromým zřizovatel.

Sociální služby lze také rozlišit podle způsobu poskytování a cíle sociální služby. Zde řadíme sociální služby preventivní, terapeutické a rehabilitační, nebo také intervenční a pečovatelské. Dále také služby poskytované v bytě, popřípadě v centru poskytování informací, či zastupování klienta je také službou. Služby mohou poskytovat péči po určitou dobu, nebo jsou zaměřené na trvalou péči v rezidenčním zařízení (Matoušek a kol., 2007). Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v § 34 vymezuje zařízení, která poskytují sociální služby. Těmito zařízeními jsou centra denních služeb, denní stacionáře, týdenní stacionáře, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, chráněné bydlení, azylové domy, domy na půl cesty, zařízení pro krizovou pomoc, nízkoprahová denní centra, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, noclehárny, terapeutické komunity, sociální poradny, sociálně terapeutické dílny, centra sociálně rehabilitačních služeb, pracoviště rané péče, intervenční centra a zařízení následné péče. Mezi zaměstnance sociálních služeb řadíme sociální pracovníky, za zákonem stanovených podmínek, následně také pracovníky v sociálních službách, zdravotnické

pracovníky, pedagogické pracovníky, poradce a další odborné pracovníky, jenž přímo poskytují sociální služby (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách). Ministerstvo práce a sociálních věcí (2013) uvádí, že prostřednictvím sociálních služeb je „zajišťována pomoc při péči o vlastní osobu, zajištění stravování, ubytování, pomoc při zajištění chodu domácnosti, ošetřování, pomoc s výchovou, poskytnutí informace, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, psychoterapie a socioterapie, pomoc při prosazování práv a zájmů“ (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2013).

Zákon stanovuje rozsah a formu pomoci a podpory poskytnuté sociální službou tak, aby primárně zachovávala lidskou důstojnost osob. Povinností této pomoci je aktivní podpora rozvoje samostatnosti klientů, motivování je k takovým činnostem, které povedou ke zlepšení, či dokonce vyřešení jejich nepříznivé sociální situace a pomůže jim plně se začlenit zpět do společnosti. Při práci s klienty je nutností dodržovat jejich lidská práva a základní svobody. (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).

1.8 Vybraná zařízení sociálních služeb

V této podkapitole jsou také představena vybraná zařízení sociálních služeb, z nichž byli také osloveni respondenti pro tento výzkum. Definice a formy poskytování pomoci jednotlivých zařízení je možné nalézt v Zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v platném znění.

Pobytové sociální služby:

Domov pro seniory (§49)

Azylový dům (§57)

Terapeutická komunita (§68)

Domov se zvláštním režimem (§50)

Dům na půl cesty (§58)

Týdenní stacionář (§47)

Sociální služby terénní a ambulantní:

Pečovatelská služba (§40)

Denní stacionář (§46)

Sociální rehabilitace (§70)

Sociálně aktivizační služby (§66)

Nízkoprahová zařízení (§62)

Kontaktní centrum (§59)

Pečovatelská služba (§40)

Krizová pomoc (§60)

Nízkoprahové denní centrum (§61)

Intervenční centrum (§60a)

Osobní asistence (§39)

Služba následné péče (§64)

Noclehárna (§63)

Terénní program (§69)

Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež (§62)

Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (§65)

Raná péče (§54)

Sociální služby ambulantní i pobytové:

Odlehčovací služba (§44)

2 MANAGEMENT

Abychom se mohli zabývat managementem v sociální práci, je nezbytné nejprve tento pojem charakterizovat. V této kapitole je uveden vývoj managementu, který souvisí s pohledy na manažera a s jeho funkcemi v organizaci. Popisuje, kdy a jak se vyvíjely pohledy na management. V současnosti, v důsledku společenských změn a nových podmínek a požadavků, je třeba, aby management neustále reagoval. Proto jsou zde uvedeny také moderní přístupy v managementu. Kapitola se zabývá také charakteristikou manažera, vymezením funkcí manažera, jeho znalostí, schopností dovedností a předpoklady pro výkon této profese. Také uvádí jeho postavení a roli v organizaci, styly řízení a potřebné kompetence manažera.

2.1 Charakteristika managementu

Jednu z definic managementu nastiňuje Robbins, který bere management jako „proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně... koordinace práce ostatních je to, co odlišuje manažerské pozice od ne manažerských.“ (Robbins, 2004, s. 23).

„Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.“ (Veber, 2009, s.19)

Dle Bartošové a Bartoše (2011) je management chápán jako proces, neboť se jedná o skupinu aktivit a úkolů, jenž jsou navzájem propojeny. Jedná se o proces systematický, jelikož manažer by měl vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je součástí společensky uznávaných strategií. Vodáček (2013) udává, že s pojmem management souvisí také řízení, přičemž management a řízení jsou totožné pojmy, jedná se, alespoň historicky, pouze o jazykové alternativy. V managementu jsou veškeré součásti procesu řízení úzce propojeny, proto je dovednost manažera v oblasti komplexního myšlení nenahraditelnou součástí jeho osobnosti.

Činnost plánování je managementem podle Blažka (2014) chápána, jako volba úkolů, určování priorit těchto úkolů a sestavování pořadí jejich plnění za účelem dosažení organizačních cílů, jež byly vytýčeny. Problémy, které je nutno řešit, jsou seskládány podle organizační úrovně a jedná se vesměs o plány strategické a operativní, nebo dlouhodobé a krátkodobé.

Blažek (2011) popisuje organizování, jako činnosti, při níž jsou předělovány úkoly útvarům organizace, popřípadě někdy i jednotlivým členům, dále se také jedná o proces přidělování a distribuci zdrojů. Každý jednotlivý člen by měl být obeznámen s jeho místem, které bude plnit v procesu a mělo by mu být vysvětleno, že jeho osobní přínos a přístup může ovlivnit úspěšnost plnění úkolů. Vedení lidí je specifickým procesem, při kterém dochází k motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Úspěšní manažeři by měli umět motivovat pracovníky tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí pro usměrňování přístupu pracovníků vůči plněným úkolům.

Kontrolování, nebo také kontrola, je sběrem, vyhodnocováním a porovnáváním získaných informací s původně naplánovanými cíli. Tento proces, jako takový poskytuje společnosti zpětnou vazbu, což umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem lze aktivity členů organizace zlepšit (Blažek, 2014).

Bělohlávek (2006) podotýká, že management není jednoznačným pojmem. Management lze chápat buď, jako řízení čili výkon činnosti, nebo také jako řídicí pracovníky čili manažery, popřípadě ji lze chápat jako vědní disciplínu a předmět studia.

Drucker (2000) nastiňuje jiný popis této problematiky. Dle něj je management procesem plánování, organizování, řízení a koordinace zdrojů, mezi něž patří lidé, finance, materiály a čas, přičemž hlavním cílem je dosažení specifického cíle, popřípadě výsledku. Drucker (2000) však také poukazuje na fakt, že je management využíván ve všech oborech a oblastech, včetně podnikání, vzdělávání, činností vlády, zdravotnictví a také součástí neziskových organizací.

Hlavním úkolem managementu je dle Depoo a Zuzáka (2022) zajistit, aby organizace dosáhla svých cílů účinně a efektivně. Za předpokladu, že se organizace zaměřuje na své cíle a dosahuje-li jich, hovoříme o aktivitě, hovoříme-li však o dosahování těchto cílů s minimálními náklady na zdroje, již se bavíme o efektivitě. Správný management je klíčový pro úspěch jakékoliv organizace nebo projektu.

2.2 Moderní přístupy v managementu

Molek (2011) zastává názor, že management je výsledkem manažerského myšlení a jednání, které je v neustálém vývoji, a jež koresponduje s vývojem společnosti. Z toho důvodu lze očekávat, že s vývojem společnosti, vznikem nových podmínek, s přibývajícím počtem zákazníků a vzrůstající konkurencí, se mění i vývoj managementu. S tímto faktem poukazuje

také na vznik novodobého paradigmatu řízení, které odpovídá vyspělosti dnešní ekonomiky, jež je založená na znalostech. Tyto znalosti odpovídají dnešnímu přístupu k informacím.

Budoucí vyšší výkon organizací by dle Kubeše a kol. (2004) mohl být již v dnešní době zapříčiněn uplatňováním manažerských kompetencí ve spojení s žádoucím kompetenčním přístupem. Kompetenční přístup je koneckonců volen, dle poptávky a již v dnešní době je upřednostňována kvalita oproti kvantitě, neboť organizací v dnešní době je již mnoho, ale právě kvalita určuje prestiž.

Kubeš a kol. (2004) zastává názor, že míra prestiže je určována hlavně manažery, kteří svou kvalitou vylepšují své zařízení. Z těchto důvodů uvádí požadavky, jež by v budoucnu zaměstnavatelé mohli mít na manažery. Mezi tyto požadavky by mohlo patřit ovládání cizích jazyků, hlavně z důvodu případného rozšíření okruhu zájemců a také rozšíření povědomí o organizaci za hranice státu. Dále také schopnost používat moderní technologie, už kvůli tomu, že společnost jde velice rychle kupředu a je nutné s ní držet krok. Schopnost adaptability a flexibility, týmové práce a mnoho dalších. Hlavním požadavkem je však obecná ochota učit se a vzdělávat. Právě tato ochota se nejvíce promítá do veškerých činností, neboť získávání nových informací a učení se novým dovednostem je jedním z pilířů úspěšného manažera, ale vzdělávání udržuje jedince v neustálé kázni a podněcuje jej i k projevování se. Ono zmíněné projevování se má mnoho forem, a právě ústní a písemný projev zvyšuje kvalitu manažera nejvíce. S tímto projevem souvisí také schopnost manažera komunikovat s ostatními a řešit problémy a srozumitelně vyjádřit případné řešení.

2.3 Manažer a Lídr

V rámci tohoto tématu práce je velice žádoucí vědět, jaký je rozdíl mezi manažerem a lídrem. Armstrong (2008) definuje proces ovlivňování lidí za účelem dosažení požadovaného výsledku, jako vůdcovství, které pochází z překladu anglického výrazu leadership.

Lídr je podle Stýblo (2013) osobou, která vytváří vize, zatímco manažer, je osobou realizující ony vize lídra. V hierarchii managementu se vlastně jedná ze strany lídra o pozici vůdcovskou a manažera, jenž má roli vykonavatelskou. Lídr je osobou, která zadává činnosti, řeší vážné problémy a tlumí případné konflikty, zatímco manažerem je osoba, jež v zadané činnosti určuje pravidla a sleduje výsledky.

Pilařová (2016) podotýká, že pozice lídra není nijak snadnou, a proto úspěšný chod organizace závisí velkou měrou hlavně na jeho osobnosti. Lídr je zaměřen na: vizi, rozpoznává a prosazuje trendy, dále také na strategické úkoly, transformaci a inovace,

se kterými souvisí překročení požadavků s touhou vykonávání správných věcí. A právě z těchto důvodů se setkáváme s vymezením osobnostních kvalit, kterých by správný a úspěšný lídr měl dosahovat. Řadíme zde: nadšení, sebedůvěra, laskavost a srdečnost, pokora a skromnost, houževnatost a vytrvalost, čestnost a poctivost. Vykazuje-li leader tyto kvality, stává se úspěšným, a hlavně chtěným příkladem pro své potenciální následovníky. (Armstrong, 2008)

Pitnerová (2008) nastiňuje popis manažera, přičemž podotýká, že existují dva typy definic manažera, přičemž jeden typ je dle úrovně práce a druhý dle náplně práce. Manažeři jsou pracovníci, kteří jsou odpovědní za mnoho věcí, mezi, než patří i řízení zdrojů. Pod řízení zdrojů spadají finance, zařízení, informace a čas. Jsou také odpovědní za sebe samé a svůj rozvoj. Podstatnou věcí je, že není nutností, aby měli i oni své podřízené. Sami manažeři ze sebe vydávají to nejlepší a podílí se na efektivním chodu firmy či organizace. Stejně jako lídr, tak i manažer, který chce být úspěšný, musí disponovat určitými osobnostními vlastnostmi, mezi něž řadíme rozhodnost, asertivitu, pracovitost, sebejistotu, dominanci, odpovědnost, smysl pro povinnost, důslednost, kooperaci, vytrvalost, čestnost, smysl pro spravedlnost a schopnost projevit vlastní iniciativu. Ve své práci je manažer zaměřen na implementaci cílů, řízení procesů dle norem, akceptaci strategií, plnění požadavků a s nimi související přijímání zodpovědnosti. Dále vykonává operační úkoly a celkově usiluje o správné vykonávání veškerých věcí.

2.4 Styly manažerského vedení

Aby pracovníci na zaměstnaneckých pozicích pod vedením manažera dosahovali co nejlepších výsledků, musí s nimi manažer spolupracovat, motivovat je, znát jejich potřeby a schopnosti. Molek (2009) v této podkapitole popisuje typické styly vedení manažerů.

Autoritativní styl a demokratický styl vedení

První styl vedení je autoritářský, popřípadě autoritativní, či autokratický. Jedná se způsob vedení, kdy manažer v týmu dominuje, využívá svoje postavení a s ní související moc k ovlivňování podřízených na cestě k dosažení cílů, avšak má respekt vůči svým zaměstnancům. Dalším typem je styl demokratický. Tento styl je postaven na týmovém duchu samotného manažera, který má povědomí o potřebách svých podřízených a také má schopnost motivovat je (Molek, 2009).

Chameleonský styl vedení

Styl chameleonský je charakteristický manažerem, který prosazuje pouze svou osobu a své zájmy, velice často mění názory, nebo je přisuzuje jiným v závislosti na okolnostech (Molek, 2009).

Paternalistický styl vedení

Jedná se o styl, pro který je, dle Molka (2009) charakteristický manažer, jenž prosazuje mezi pracovníky rodinného ducha a velice lpí na tradicích. Manažer se zde pokládá za odpovědného za všechny své podřízené a jejich osud. Osoba s takovým stylem vedení je uspokojena malým pracovním zázemím se skromnějším počtem zaměstnanců.

Skutečný styl vedení

Dalším stylem vedení je dle Molka (2009) skutečný styl, tak zvaný laissez-faire, který lze volně přeložit z angličtiny, jako volný průběh, nebo též volný trh. Jedná se o styl, kdy podřízení zvládají pracovat sami, aniž by manažer do práce příliš zasahoval. Manažer je pouze podporou v případě potřeby pomoci je k dispozici.

Ačkoli by to mohlo tak vypadat u skutečného stylu, pravdou je, že žádný z výše uvedených stylů nelze pokládat za univerzální. Stejně jako vše na světě, tak i toto je závislé na mnoha podmínkách a na mnoha faktorech, mezi které je počítáno pracovní prostředí, složení pracovní skupiny a situace, v nichž se skupina nachází (Molek, 2009).

2.5 Manažerské kompetence

Lojda (2011) definuje manažerské kompetence jako soubor dovedností, schopností a vlastností, jež umožňují manažerům úspěšně vést týmy a organizace ke splnění stanovených cílů. Tyto kompetence se mohou lišit v závislosti na typu manažera, oblasti činnosti a úrovně hierarchie. Správné použití manažerských kompetencí umožňuje manažerům efektivně řídit své týmy, dosáhnout stanovených cílů a posunout organizaci kupředu.

Provazník (2003) představuje tři pilíře kompetentnosti managementu: Odbornou zdatnost (co mají vědět), praktické dovednosti (co mají dokázat) a sociální zralost (jací mají být).

Armstrong (2007) uvádí manažerské kompetence dle přístupu manažera ke své profesi a cílovým zákazníkům, klientům:

Komunikace

Manažeři musí být schopni komunikovat efektivně s různými lidmi, včetně členů týmu, nadřízených, klientů a dalších zainteresovaných stran. To zahrnuje schopnost naslouchat, mluvit jasně a přesvědčivě a psát srozumitelně (Armstrong, 2007).

Vedení

Manažeři musí být schopni vést a motivovat svůj tým, a to jak individuálně, tak i jako celek. To zahrnuje schopnost poskytovat jasný směr, stanovovat cíle, delegovat úkoly a poskytovat zpětnou vazbu (Armstrong, 2007).

Plánování

Manažeři musí být schopni plánovat strategie, projekty a procesy pro dosažení cílů organizace. To zahrnuje schopnost stanovovat priority, určovat zdroje, řídit čas a sledovat výkonnost (Armstrong, 2007).

Organizace

Manažeři musí být schopni organizovat svůj tým, čas a zdroje, aby dosáhli stanovených cílů. To zahrnuje schopnost efektivně rozdělovat práci, sledovat pokrok, řídit zdroje a spravovat rozpočet (Armstrong, 2007).

Analýza a řešení problémů:

Manažeři musí být schopni analyzovat složité situace, identifikovat problémy a navrhnout řešení. To zahrnuje schopnost shromažďovat a hodnotit informace, provádět analýzy rizik a vytvářet alternativní plány (Armstrong, 2007).

Týmová spolupráce

Manažeři musí být schopni pracovat s týmem a spolupracovat s dalšími odděleními, zainteresovanými stranami a partnery. To zahrnuje schopnost vybudovat důvěru, zlepšovat komunikaci a vytvářet pozitivní pracovní prostředí (Armstrong, 2007).

Flexibilita

Manažeři musí být schopni přizpůsobit se různým situacím, potřebám týmu a požadavkům klientů (Armstrong, 2007).

Manažerskými kompetencemi po vzoru Běleckého (2007) se také zabývala paní Čepelová (2007), která přednesla svou verzi přehledu. Tato verze obsahuje komunikativní, pracovní, sociální a personální kompetence, dále také kompetence k učení, k řešení problémů a občanské kompetence:

Kompetence komunikativní

Tato kompetence obsahuje schopnost porozumění v oblasti slovní i mimoslovní interakce, také v oblasti verbálních projevů, písemných textů, v oblasti mimiky a také gestiky.

Kompetence rovněž poukazuje na potřebu srozumitelného a kultivovaného vyjadřování za účelem schopnosti zapojení se dění ve společnosti (Čepelová, 2007).

Kompetence pracovní

Zde hovoříme hlavně o zodpovědném plnění si svých pracovních povinností v rámci dosažených pozic a s nimi souvisejících rolí (Čepelová, 2007).

Kompetence sociální a personální

Důležitou náplní těchto kompetencí je schopnost a dovednost účinné a efektivní spolupráce ve skupině, s přihlédnutím ke kultivovanosti. Tyto aspekty podněcují vytvoření pozitivní atmosféry, přičemž je žádoucí schopnost adekvátně se adaptovat na svou pozici v rámci skupiny, včetně role ve skupině (Čepelová, 2007).

Kompetence k učení

Učení je procesem získávání vědomostí, avšak toto získávání je podmíněno cílevědomým vyhledáváním teoretických i praktických informací, následně také jejich pochopení a porozumění. Při tomto procesu je nutné též tyto informace hodnotit a dokázat je následně efektivně využít (Čepelová, 2007).

Kompetence k řešení problémů

Problémy se v práci manažera objevují velice často. Proto je vnímání všech pracovních, studijních i běžných životních problémů zkouškou jeho kompetence v této oblasti. Důležité je však to, že manažer usiluje o cílevědomé a zodpovědné hledání způsobů řešení, je-li to v jeho možnostech, za účelem jejich vyřešení (Čepelová, 2007).

Kompetence občanská

Podstatou této kompetence jsou schopnosti manažera vcítit se do situace druhých. Kromě vnímání druhých je důležité vnímání své vlastní osoby, vědomí vlastních povinností a práv. Spadá zde také respektování společnosti, jak v oblasti práva, tak i norem a pravidel, včetně respektování životního prostředí a tradic. Zdraví je nejdůležitější, proto i ochrana zdraví spadá do této kompetence (Čepelová, 2007).

2.6 Manažerské dovednosti

Získávání znalostí, dovedností a celkové nabývání zkušeností je žádoucí u každého, avšak pro potřeby výkonu manažera je to potřeba, neboť se v prostředí byznysu projevuje dnes a denně. Existují dva způsoby, kterými je možno dosáhnout požadovaných zkušeností

a dovedností. Prvním způsobem je formální vzdělávání, popřípadě rozvojové programy, které jsou určeny přímo manažerům.

Druhým způsobem je nabývání dovedností za pomoci osobního rozvoje při plnění úkolů. V práci manažera dvacátého prvního století, je nutné plnit pevně stanovené úkoly, mezi které patří: řídit práci a podniky, řídit pracovníky, řídit produkci a příslušné operace. Pozice manažera vyžaduje velké množství znalostí a dovedností potřebných pro zvládnutí požadavků daného podniku, ve kterém působí. Je obecně požadováno, aby formální autorita manažera korespondovala s jeho přirozenou autoritou, jinak označováno jako neformální. Formální autorita je dána postavením a obsazenou funkcí v řídicí hierarchii.

Na druhou stranu neformální autorita bývá určována na základě odborné kvalifikace, kterou lze chápat, jako dosažená výška odborného vzdělání, znalostmi, dovednostmi, pracovní morálkou, osobními morálními vlastnostmi, poctivostí, důsledností, schopností dodržet dané sliby a partnerskými vztahy se svými spolupracovníky. Úkolem manažera je schopnost využívat kvalifikovaných odborníků pro dosažení cílů. Pro plnění tohoto úkolu je však velice důležité užití vrozených i získaných předpokladů.

Mezi získané předpoklady zařazujeme výchovu, výcvik, popřípadě také vzdělání. Vesměs se jedná o schopnosti v oblasti komunikace, využívání vlastních zkušeností, stejně tak znalostí anebo za pomoci asertivity. Intelektuální dovednosti jsou pokládány za vrozené, nicméně je možné je ovlivnit za pomoci výchovy. Na druhou stranu předpoklady vrozené nejsou moc ovlivnitelné. Řadíme sem inteligenci, temperament a fantazii. Pokud se manažer nachází na nižší úrovni, upřednostňuje využívání svých specifických odborných znalostí. Za předpokladu, že je pozice manažera vyšší, více se tato osoba ubírá k užívání obecných poznatků. Rozdíly mezi jednotlivými manažery jsou dány jejich znalostmi, dovednostmi, vlastnostmi a schopnostmi nutnými k provádění manažerských funkcí. Je však důležité si uvědomit na jakém stupni řízení manažer je. Manažerské dovednosti a znalosti jsou přenositelné v rámci podniku, i mimo něj. Manažerské dovednosti, jež vyžadují efektivní řízení, lze rozdělit do tří základních druhů následovně. Jedná se o dovednosti technické, lidské a koncepční (Veber, 2009):

Technické dovednosti

V těchto dovednostech je možné využít postupů, znalostí v oblasti teoretických a praktických disciplín či dokonce dosáhnout využívání specializovaných pracovníků.

Pro zajištění realizace práce je zapotřebí, aby manažer disponoval stejnými specifickými dovednostmi technického charakteru, jakými disponují i jeho podřízení (Veber, 2009).

Lidské dovednosti

Největší důležitost tyto dovednosti mají pro manažera na vedoucí pozici, neboť vyžadují schopnost spolupráce, chápavé a efektivní komunikace s ostatními pracovníky a jejich případné motivování (Veber, 2009).

Koncepční dovednosti

Podstatou těchto dovedností je v rámci podniku řídit a smysluplně propojovat zájmy a aktivity (Veber, 2009).

3 MANAGEMENT V SOCIÁLNÍ PRÁCI

Než se začneme věnovat tématu manažerských dovedností, je nutné, abychom vysvětlili, co to znamená management v sociální práci. V této kapitole si proto nejprve charakterizujeme management v sociální práci, manažerské funkce a následně si vysvětlíme sociálního pracovníka v pozici manažera.

3.1 Charakteristika managementu v sociální práci

Management a sociální práce jsou dvě různé oblasti s různými cíli a metodami práce. Management se zaměřuje na organizování, řízení a plánování firem, zabývá se také organizací projektů s cílem maximalizovat efektivitu a zisk. Sociální práce se na druhé straně zaměřuje na pomoc jednotlivcům, rodinám a komunitám. Tato činnost má primárně za cíl řešení problémů, překonávání překážek a zlepšování kvality života jedinců, kteří potřebují pomoc (Truhlářová, 2013).

Co se týká dovedností, i zde nacházíme rozdíly mezi managementem a sociální prací. V oblasti managementu jsou potřebné dovednosti jako strategické plánování, řízení lidí a zdrojů, dovednosti finanční a obchodní. Na druhou stranu sociální práce staví na dovednostech jako empatie, porozumění a komunikace s klienty, schopnost řešit problémy, vyjednávat a pracovat s různými kulturami a sociálními skupinami. Sociální práce nestaví na cíli touhy po zisku, stává se originální právě díky touze pomoci lidem, jenž mají potíže a potřebují podporu a pomoc při řešení sociálních problémů. Pracovníci v této oblasti se zabývají například ochranou dětí, péčí o osoby se zdravotním postižením, podporou rodin v nesnázích, prevencí sociálního vyloučení nebo pomocí lidem v náročných životních situacích.

I když jsou management a sociální práce odlišné oblasti, v některých organizacích mohou spolupracovat a navzájem se i ovlivňovat. Kupříkladu v neziskových organizacích může nastat situace, kterou popisuje Boukal (2009), kdy sociální pracovníci a manažeři spolupracují na plánování a řízení projektu, za účelem pomoci lidem v potřebě a k dosažení stanovených cílů.

V oblasti sociální práce se setkáváme s velmi různorodou strukturou subjektů, která vyžaduje diferencovaný přístup k možnostem a potřebám managementu. Management často bývá považován v oblasti sociální práce za něco nepatřičného až nevhodného, neboť sociální

práce nespadá do komerčního podnikání, nejde zde o dosahování zisků, jak již bylo zmíněno výše. Smyslem a cílem sociální práce je pozitivní změna v životě klienta, staví se primárně na nezištné ochotě a empatii pracovníka pomáhat lidem. Management je proto možné pokládat spíše na nějaký prostředek, popřípadě nástroj, který umožní a možná také zjednoduší organizací koncentraci na skutečné poslání, na kvalitní práci ve prospěch klientů. V dnešní době, kdy dochází k obecnému rychlému pokroku ve všech oblastech života, také i vývoj společnosti vyžaduje pružné reagování poskytovatelů sociálních služeb formou kvalitních a efektivně poskytovaných služeb. (Molek, 2011).

3.2 Funkce managementu v sociální práci

Dle Vodáčka a Vodáčkové (2009) jsou funkce managementu v sociální práci velmi důležitou součástí úspěšně poskytovaných služeb lidem v potřebě. Do funkcí zahrnují:

1. **Plánování:** Jedná se o proces, jež zahrnuje určení cílů a cest, jak oněch cílů dosáhnout. V sociální práci se plánování zaměřuje na identifikaci potřeb klientů a určení cílů a strategií, jak tyto potřeby naplňovat.
2. **Organizování:** Struktury a systémy, které se používají k řízení sociální práce je nutné mít kvalitně a dostatečně zorganizovány. Tato funkce zahrnuje vytváření organizačních struktur, stanovení pracovních postupů a zajištění řádného fungování všech činností.
3. **Vedení:** Proces, který zahrnuje motivaci, instruování a řízení zaměstnanců nazýváme souhrnným názvem vedení. V sociální práci se vedení zaměřuje na poskytování podpory a inspirace zaměstnancům, za účelem co nejkvalitnějšího plnění svých pracovních povinností.
4. **Kontrola:** Veškeré monitorování výkonu sociální práce a zajištění kvality služeb poskytovaných klientům je souhrnně nazýváno kontrolou. Tato funkce zahrnuje stanovení standardů a kontrolních mechanismů, které jsou takovou pojistkou, že všechny činnosti jsou prováděny v souladu s předepsanými postupy a standardy.

3.3 Sociální pracovník jako manažer

Sociální pracovník může být v určitém kontextu dle Matouška (2003) chápán jako manažer, neboť v mnoha případech je odpovědný za řízení projektů, týmů a programů, které mají za cíl pomoci lidem v potřebě.

Parker a Bradley (2011) uvádějí množství úkolů, jichž by sociální pracovník, jakožto manažer, měl v rámci své profese dosahovat:

1. **Plánování** – Sociální pracovník musí mít jasnou představu o tom, jakým způsobem bude on, popřípadě jeho tým nebo projekt přistupovat k řešení problémů. Měl by také pečlivě plánovat a koordinovat své aktivity tak, aby byly účinné a efektivní.
2. **Organizace** – Je nutností sociálního pracovníka zajistit, aby jeho tým měl přístup ke všem nezbytným zdrojům, aby mohli plnit své úkoly. To může zahrnovat finanční zdroje, lidské zdroje a popřípadě také materiální zdroje.
3. **Vedení** – Pracovník musí být schopen vést a motivovat, aby dokázal řídit svůj tým k dosažení stanovených cílů. Měl by být schopen delegovat úkoly, poskytovat zpětnou vazbu a poskytovat podporu svým kolegům a tím je vést k lepším výkonům.
4. **Kontrola** – Sociální pracovník musí mít přehled nad prací svého týmu, nad průběhem projektu a kontrolovat, zda se pohybuje v souladu s plánem. Není-li tomu tak, musí být schopen identifikovat problémy a přijmout případná nezbytná opatření k řešení.
5. **Hodnocení** – Je potřebné, aby byl sociální pracovník schopen zhodnotit výsledky svého týmu popřípadě projektu a také, je-li to nutné, provést potřebné úpravy pro zlepšení výkonu v budoucnu.

Pilíře úspěšného manažera v sociální práci dle APSSCR (2018)

Mít jasné cíle: Při jakékoli činnosti s klientem je nutné využít veškerého svého potenciálu, za účelem dosažení cíle. Při práci musí být pracovník připraven na jakoukoli eventualitu, a i přes možné překážky kupříkladu v komunikaci s klientem, musí vědět, čeho chce dosáhnout a musí pro daný cíl nacházet cesty (APSSCR, 2018).

Orientace na priority: Určení si priorit při práci velice úzce souvisí s předchozím pilířem. Dokáže-li si jedinec určit cíl a stanovit si priority, hlavně při práci s klientem, nedostane se jen tak do situací, které by mohly narušit jeho soustředění a ovlivnit tak postup práce s klientem (APSSCR, 2018).

Preferovat prevenci: V sociální práci je prakticky běžné, že pracovník řeší problémové situace, vesměs to patří k osobnostním dovednostem potřebným pro toto povolání. Je však nutné také umět pracovat na svých pocitech a touto prací chránit svůj vlastní zdravotní stav. I sociální pracovník je jen člověkem, proto by měl i on nacházet cesty k případné liknavosti při řešení problémů, neboť nedokáže-li si odborník vyřešit problém související s náplní práce, nemohl by poté být ani odborníkem pro jiné.

Neplýtvat časem: Smysluplné nakládání s vlastním časem je velice důležitou dovedností, při níž je důležité čas přímo neřídit, nýbrž řídit sebe a při práci se zaměřovat na důležité úkoly, aby nedošlo k plýtvání časem nad záležitostmi, které dokonce změnit člověk nemůže. Každý jedinec by se měl zaměřit na to, co může a co dokáže a podle toho si uspořádat i ten čas (APSSCR, 2018).

Respektovat potřeby klienta: Prvotní povinností sociálního pracovníka je respekt ke klientovi, jakožto k osobě, která žádá o pomoc. Je proto nutné brát v potaz veškeré klientovy potřeby, bez jakýchkoli známek předsudků a usilovat o jeho spokojenost, neboť jen díky této spokojenosti lze docílit celkové změny v klientově životě (APSSCR, 2018).

Být zodpovědný: Při práci s klientem je nutné reagovat na jeho potřeby, nezůstávat pasivní. Klient žádá o pomoc a jakýkoli projev pasivity dokáže vycítit, stejně tak očekává od sociálního pracovníka, jakožto profesionála v dané problematice, přístup natolik zodpovědný, aby dokázal ovlivnit klientovo chování. S tímto přístupem také souvisí zodpovědnost nejen vůči klientovi, ale také zodpovědnost za případné riziko při rozhodnutí, ať už v profesní, tak i v osobním životě (APSSCR, 2018).

Nevidět pouze osobní zájmy a komunikovat: Komunikace je nejmocnějším nástrojem sociálního pracovníka, proto je nutné, aby při práci s klienty volil způsob komunikace moudře. Moudrost a nadhled pracovníka ať už v komunikaci, nebo v celkovém přístupu nesmí být jednostranný, jakkoli ovlivněný. Sociální pracovník musí udržovat neutralitu při komunikaci, aby bylo dosaženo konsenzu v komunikaci pro jednodušší hledání řešení, které nijak nebude znevýhodňovat, či dokonce omezovat jakoukoli ze zúčastněných stran.

Motivovat podřízené: Při jednání s podřízenými je nutné, aby bylo jasné, kdo je kdo. Nesmí to však být přeháněno, aby nebyly narušována práva podřízených. Je žádoucí, aby podřízení v zařízení byli ke své práci a pro svou práci motivováni, neboť bez motivace je velice obtížné, dokonce někdy až nemožné dosahovat požadovaných výsledků. Udržování dobrých

vztahů na pracovišti je podmínkou dobrého fungování organizace, která se následně promítá i do práce sociálního pracovníka při práci s klienty (APSSCR, 2018).

Dávat a přijímat zpětnou vazbu: Není žádoucí jakýkoli druh hodnocení jiného člověka, či dokonce klienta. Práce sociálního pracovníka s klientem se stává hodnotnou právě tím, že je brán zřetel na klientovy pokroky a schopností zaměřovat se u klienta na činnosti, které by jej opět mohly posunout dál. Umění přijímat kritiku je považováno za velkou cnost, nicméně ji mnoho lidí neumí. Proto je i v rámci úkolů sociálního pracovníka jako manažera žádoucí, aby byl pracovník nejen schopen kritiku dávat, ale také ji dokázal přijmout. Dávání kritiky má taky své meze, proto je nutné vnitřní uvědomění pracovníka a schopnost pracovníka podat kritiku, pouze je-li oprávněná, citlivým způsobem, aniž by byla případná dotyčná osoba uražena (APSSCR, 2018).

Starat se sám o sebe: Profese sociálního pracovníka je častokrát brána, jako řehole, pracovníci investují mnoho své energie a aktivity pro hledání řešení nepříznivé situace klienta. Z těchto důvodů je dobré nacházet způsoby vlastního uvolnění, popřípadě zájmy, které by pracovníka udržovaly stále ve svěžesti a pohodě. Při nadměrném pracovním nasazení může u sociálního pracovníka dojít až k syndromu vyhoření, k čemuž dochází, není-li vyrovnán poměr mezi tím, co je dáváno a co získáváno, jinými slovy není-li dostatečná míra satisfakce, pracovník časem ze sebe vydá vše a samému bude energie scházet. – udržovat si vlastní kondici a bránit se syndromu vyhoření (Honzák, 2018)

3.4 Manažerské dovednosti v praxi sociálního pracovníka

Hroník (2008) nastiňuje rozdělení manažerských dovedností do tří základních kategorií: technické, mezilidské a konceptuální, přičemž **technické dovednosti** zahrnují schopnost používat technologie a nástroje. **Mezilidské dovednosti** se týkají schopnosti komunikovat, spolupracovat s ostatními a vést týmy. Mezilidské dovednosti jsou pro sociální pracovníky zvláště důležité, zvláště když musí být schopni komunikovat s klienty, poskytovat podporu a poradenství a vytvářet vztahy založené na důvěře a respektu. Sociální pracovníci musí také být schopni komunikovat s ostatními pracovníky a manažery a spolupracovat s nimi. V rámci mezilidských dovedností je důležité, aby sociální pracovníci měli empatii a schopnost vnímat potřeby klientů. Musí být také schopni naslouchat a být ochotni pochopit perspektivu druhé strany. **Konceptuální dovednosti** se týkají schopnosti analyzovat situace, plánovat, organizovat a řídit zdroje.

Lojda (2011) uvádí jako základní předpoklad pro získání manažerských dovedností zralost manažera v oblasti sociální a též schopnost kontroly nad vlastní osobností. Lojda (2011) také podotýká, že každý manažer musí být schopný se neustále dále vzdělávat, neboť se jedná o proces nikdy nekončící, při němž je možné dosáhnout svých manažerských dovedností. Manažerské dovednosti jsou Matouškem (2003) označovány za velice podstatné. Nutností sociálních pracovníků je naučit se řídit svůj čas a zdroje efektivně, aby byli schopni poskytovat podporu co největšímu počtu lidí. Sociální pracovníci musí také být schopni řídit své vlastní emoce a komunikovat s lidmi v náročných situacích.

Manažerské dovednosti jsou důležitou součástí práce sociálního pracovníka, protože pomáhají řídit pracovní procesy, plánovat a koordinovat činnosti a zabezpečit kvalitní poskytování služeb. Na základě rozboru odborné literatury od pana Matouška (2003), Molka (2009), Malíkové (2020), Vodáčka a Vodáčkové (2009) byly sestaveny některé oblasti manažerských dovedností, kterými by měl sociální pracovník disponovat:

Plánování a organizace: Sociální pracovníci by měli umět plánovat a organizovat svůj pracovní den, stanovovat priority a zabezpečovat, aby byly práce dokončeny včas. To zahrnuje schopnost vytvářet rozvrhy, plány a strategie pro plnění cílů organizace.

Koordinace a spolupráce: Sociální pracovníci musí zvládat koordinovat a spolupracovat s ostatními pracovníky v týmu a také s externími partnery, kterými jsou organizace a instituce. Tato spolupráce zahrnuje také delegování úkolů, komunikaci s ostatními a vytváření pozitivních pracovních vztahů.

Řízení času: Plánování svého času je pro sociálního pracovníka záležitostí nezbytnou, aby mohli využít každou chvíli svého pracovního dne efektivně. To zahrnuje určení si priorit v plnění úkolů a flexibilitu v reakcích na nečekané situace.

Rozvoj a vzdělávání: Sociální pracovníci musí mít touhu rozvíjet své vlastní dovednosti a znalosti a také podporovat rozvoj svých kolegů v týmu. To zahrnuje také plánování vzdělávacích aktivit pro své kolegy a pro sebe s cílem plnění si touhy se stále vzdělávat.

Leadership: Je nanejvýš žádoucí, aby sociální pracovníci byli přesvědčeni, že dokáží vést a inspirovat ostatní, vytvářet pozitivní pracovní prostředí a být příkladem v profesionálním chování, což mohou dokazovat kupříkladu způsobem komunikace s ostatními, vytvářením vizí a posilováním motivace v týmu.

Sociální pracovník je profesionálem, jenž se specializuje na práci s lidmi, kteří mají různé sociální potřeby. Náplní práce je hlavně pomoci lidem řešit různé problémy, jako jsou například chudoba, násilí v rodině, nezaměstnanost, závislosti, zdravotní

problémy, vzdělávání, péče o děti a další. Oblast působení sociálních pracovníků je velice rozlehá, pracují v různých prostředích, včetně veřejného sektoru, neziskových organizací, charit, škol a dalších institucí. Během dne mohou různě absolvovat individuální konzultace, skupinovou práci, vzdělávání a různé druhy prevenci a spolupráci s dalšími profesionály (Matoušek, 2013).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

V této kapitole jsou popsány cíle výzkumu, design výzkumu a jsou zde také uvedena charakteristika výzkumného vzorku.

4.1 Výzkumné cíle

Cílem výzkumu bylo analyzovat manažerské dovednosti sociálního pracovníka. Za účelem dosažení odpovědi na tento hlavní cíl, jsme stanovili dílčí cíle:

- Popsat portfolio činností vykonávaných sociálními pracovníky v rámci manažerských funkcí dle důležitosti
- Zjistit, jak hodnotí sociální pracovníci úroveň svých manažerských dovedností, dle frekvence užívání.
- Dozvědět se, jak hodnotí sociální pracovníci úroveň svých manažerských dovedností
- Vyzkoumat, ve kterých manažerských dovednostech by se chtěli sociální pracovníci zdokonalit

4.2 Výzkumné otázky:

Na základě stanovených cílů byly následně zformulovány výzkumné otázky. Při formulaci jsme dbali na deskriptivní formu dotazování:

DVO1: Jak hodnotí sociální pracovníci důležitost svých manažerských dovedností v oblastech plánování, organizování vedení a kontroly?

DVO2: Jak hodnotí sociální pracovníci frekvenci užívání svých manažerských dovedností v oblastech plánování, organizování vedení a kontroly?

DVO3: Jak hodnotí sociální pracovníci úroveň svých manažerských dovedností v oblastech plánování, organizování vedení a kontroly?

DVO4: Ve kterých manažerských dovednostech by se chtěli sociální pracovníci zdokonalit?

4.3 Výzkumná metoda

Dle Chrásky (2007) byl pro tuto bakalářskou práci zvolen výzkum kvantitativní. Metodou sběru dat byl dotazník. Sběr dat probíhal on-line formou od 23. 3. 2023 do 14. 4. 2023, a to prostřednictvím portálu Survio.com, přičemž odkaz na dotazník byl rozeslán za pomoci Facebookové skupiny – Sociální pracovníci, dále také byl zaslán na veřejně dostupné emailové adresy všech sociálních služeb vybraných z registru poskytovatelů sociálních služeb (<http://iregistr.mpsv.cz>), a také na veřejně dostupné emailové adresy vybraných účastníků.

Dotazník byl anonymní, přičemž původní podoba dotazníku byla vytvořena dle standardizovaného dotazníku American Teacher Strategies Questionair, který byl přeložen a upraven pro potřeby tohoto tématu. Jednotlivé výroky použité v dotazníku byly uvedeny na základě rešerše knihy Manažerské dovednosti (Lojda, 2011). Z důvodu nemožnosti přenesení této podoby do online formy byl vytvořen, jako nestandardizovaný, vytvořený pro účely tohoto výzkumu.

Dotazník obsahoval 34 položek, které byly uzavřené, polouzavřené, s více odpověďmi a škálové. Položky 4 až 32 byly položkami důležitými pro následnou analýzu. Respondenti v nich odpovídali na škále 1 – 5 nejprve dle prospěšnosti daného výroku (1 – Nezbytná, 2 – Spíše ano, 3 – Nevím, 4 – Spíše ne, 5 – Nejméně důležitá). Poté stejným způsobem hodnotili frekvenci vykonávání aktivit popsanych v každém výroku, přičemž numerické hodnoty odpovídaly slovním odpovědím (1 – téměř denně, 2 – týdně, 3 – občas, 4 – někdy, 5 – nikdy). Třetím kritériem respondenti hodnotili vlastní úroveň manažerských dovedností za pomoci známkovací metody 1 – 5. V poslední řadě respondenti vyberou 5 výroků, ve kterých by se dle svého mínění chtěli zdokonalit. Výroky v položkách 4 až 32 byly následně rozděleny do 4 oblastí managementu, přičemž položky 4 až 9 do oblasti plánování, 10 až 17 do oblasti organizování, 18 až 24 do oblasti vedení a 25 až 32 do oblasti kontroly.

4.4 Výzkumný soubor

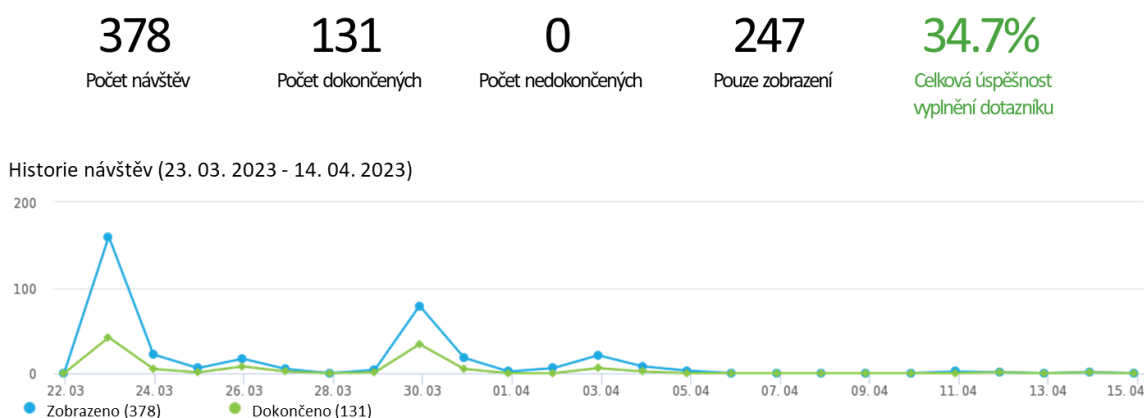
Základním výzkumným souborem byli sociální pracovníci v České republice. Výběrovým souborem výzkumného šetření byli kvalifikovaní sociální pracovníci na vedoucí pozici a řadoví sociální pracovníci, jenž jsou vymezeni v zákoně číslo 108/2006 Sb.

Zákon číslo 108/2006 Sb. definuje sociálního pracovníka, jako pracovníka vykonávajícího sociální šetření, zabezpečujícího sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů

v zařízení, které poskytuje služby sociální péče, poradenství analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace, zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb.

Dotazník vyplnilo 131 respondentů, což je velice malá část vzhledem k tomu, že oslovených respondentů bylo přesně 6882. Nicméně v rámci respondentů, kteří odkaz navštívili, kterých bylo 378, jedná se v tomto případě v rámci celkové úspěšnosti vyplnění dotazníku o 34,7 %. Pro potřeby výzkumu nebylo nutné, aby byli respondenti odlišeni, dle věku, bylo však nutné, aby byli respondenti kvalifikovanými sociálními pracovníky. Z těchto důvodů bylo z původních 131 respondentů vyřazeno 23, kteří v úvodu dotazníku vyplnili, že nejsou kvalifikovanými sociálními pracovníky.

Graf 1 – statistika respondentů



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu *Survio.com*

U respondentů nás také zajímalo, jaký je procentuální rozdíl mezi respondenty, jakožto sociálními pracovníky působícími na vedoucích pozicích a řadovými sociálními pracovníky. Jednalo se o položku v dotazníku číslo 2, která nám ukázala větší účast respondentů z řad řadových sociálních pracovníků (57,4 %), než-li pracovníků působících na vedoucích pozicích (42,6 %).

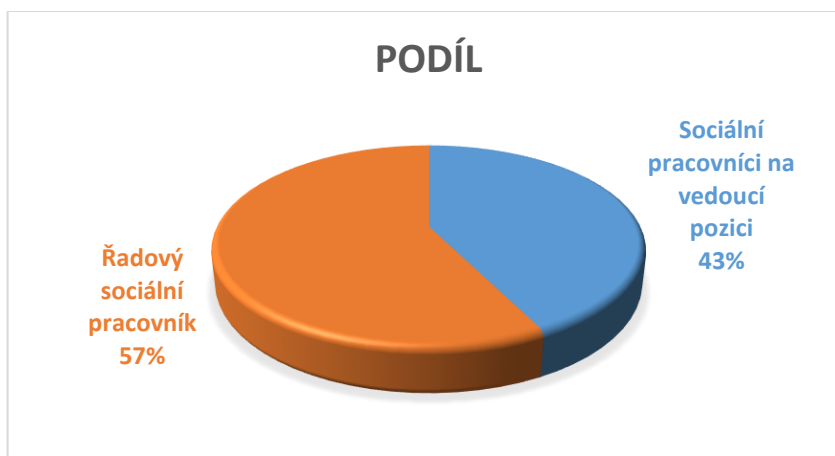
Tabulka 1 – Přehled respondentů

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
● Sociální pracovník na vedoucí pozici	46	42,6%
● Řadový sociální pracovník	62	57,4%

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Pro lepší vizualizaci rozložení dvou výše zmíněných skupin je níže uveden Graf.

Graf 2 – Přehled respondentů



Zdroj: vlastní zpracování dat

Jelikož bylo mnoho respondentů osloveno i z řad sociálních služeb, jež jsou uvedeny v registru poskytovatelů sociálních služeb. V položce číslo 3 nás zajímalo procentuální zastoupení zařízení, která se prostřednictvím svých pracovníků zúčastnila výzkumného šetření. Toto zastoupení nebylo však směrodatným kritériem pro výzkum, proto jej uvádíme jen pro zajímavost.

Tabulka 2 – Sociální služby oslovené pro dotazníkové šetření

Denní stacionář	7	6.48%
Dům na půl cesty		0%
Krizová pomoc	2	1.85%
Osobní asistence	1	0.93%
Sociálně aktivizační služba	5	4.63%
Domov se zvláštním režimem	2	1.85%
Noclehárna		0%
Nízkoprahové denní centrum	1	0.93%
Pečovatelská služba	5	4.63%
Sociálně aktivizační služba	2	1.85%
Terapeutická komunita	1	0.93%
Nepůsbním v žádném z výše uvedených zařízení	21	19.44%

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Tabulka 3 – Další sociální služby oslovené pro dotazníkové šetření

Výběr z možností, zodpovězeno 108x, nezodpovězeno 23x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Azylový dům	11	10.19%
Domov pro seniory	16	14.81%
Intervenční centrum		0%
Nízkoprahové zařízení	5	4.63%
Raná péče	3	2.78%
Terénní programy	3	2.78%
Kontaktní centrum	6	5.56%
Domov pro osoby se zdravotním postižením	4	3.7%
Odlehčovací služba	1	0.93%
Služba následné péče	1	0.93%
Sociální rehabilitace	9	8.33%
Týdenní stacionář	2	1.85%

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu *Survio.com*

4.5 Metoda zpracování dat

Data byla zpracována v programu platformy *Survio* (*Survio.com*) a *Microsoft Excel*, kde jsme pracovali se základní statistikou. Výsledky jsme vyjádřili jednak písemně, tak i za pomoci grafů a tabulek. Po návratu dotazníků byly data dotazníku vyhodnocovány pomocí statistických metod, kdy byly výsledná data vyobrazena pomocí grafů a tabulek. Při vyhodnocování bylo pracováno s maximálními a minimálními relativními četnostmi, jež byly slovně ohodnoceny a byly porovnány.

5 ANALÝZA DAT

Tento výzkum byl analyzován na základě hodnotících kritérií, kterými jsou důležitost manažerských dovedností pro výkon profese sociálního pracovníka, frekvence užívání manažerských dovedností a vlastní hodnocení sociálních pracovníků ve zvládnání těchto dovedností.

5.1 Analýza dat respondentů na základě hodnotících kritérií

Data vzešlá z analýzy byly udávána v absolutních i relativních hodnotách, celkový soupis dat je možné shlédnout v analýze dat a celý dotazník je uveden i v příloze této práce. Analýza dat hodnotícího kritéria důležitosti, frekvence a vlastního hodnocení. Původním vzorkem bylo 131 respondentů, ze kterých bylo odebráno 23 respondentů, neboť neodpovídali vstupnímu požadavku pro výzkum, nejednalo se o kvalifikované sociální pracovníky.

Kritérium důležitosti bylo hodnoceno na základě odpovědi na otázku: „Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?“, přičemž jednotlivé číslice nahrazovaly slovní odpověď (1 – Nezbytná, 2 – Spíše ano, 3 – Nevím, 4 – Spíše ne, 5 – Nejméně důležitá).

Kritérium frekvence bylo hodnoceno na základě odpovědi na otázku: „Jak často tuto dovednost vykonáváte?“, přičemž jednotlivé číslice nahrazovaly slovní odpověď (1 – Téměř denně, 2 – Týdně, 3 – Občas, 4 – Někdy, 5 - Nikdy).

Kritérium vlastního hodnocení bylo hodnoceno na základě odpovědi na otázku: „Na kolik danou dovednost zvládáte?“, přičemž byla zde užita známkovácí metoda.

V rámci analýzy byly uvedeny pouze položky dotazníků, u kterým mohlo být vidět určité odchylky, které byly popsány zde, ale o kterých bylo posléze zmíněno i v interpretaci dat při odpovídání na výzkumné otázky.

V této podkapitole dále následují vybrané výroky popisující jednotlivé manažerské dovednosti s pořadovými čísly, jež odpovídají číslování jednotlivých položek v dotazníku.

4. Efektivní plánování pracovní doby (time management)

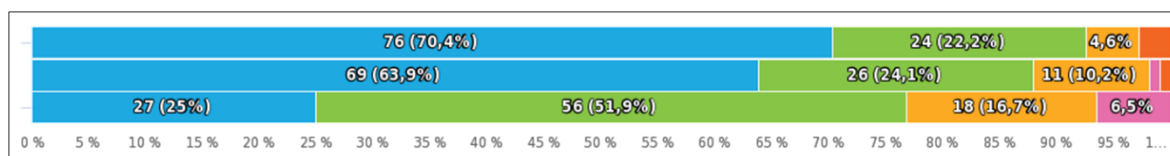
Tabulka 4 - Efektivní plánování pracovní doby (time management)

Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	76 (70,4%)	24 (22,2%)	5 (4,6%)	0	3 (2,8%)
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	69 (63,9%)	26 (24,1%)	11 (10,2%)	1 (0,9%)	1 (0,9%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou 1 - 5)	27 (25,0%)	56 (51,9%)	18 (16,7%)	7 (6,5%)	0

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Efektivní plánování pracovní doby je jednou z nejdůležitějších dovedností. Nemusí se však vztahovat pouze na pracovní dobu, nýbrž je důležitou pro veškeré fungování v životě. Z výsledků jde vidět, že až 70,4 % respondentů pokládá tuto dovednost za nezbytnou, což je pochopitelné, avšak je pozoruhodné sledovat, jak často tuto dovednost vykonávají. Výkon dovednosti souvisí s jejím naplánováním, neboť samotný time management je o plánování si aktivit tak, aby jedinec měl přehled nad vším důležitým, co chce splnit a nevystavoval se tak zbytečnému stresu. Je však pozoruhodné, že pouze 25 % dotázaných hodnotí tuto svou dovednost známkou 1. Vrátime-li se však k důležitosti, je až zarážející, že 3 respondenti, odpovídající 2,8 % zúčastněných pokládají tuto dovednost za nejméně důležitou.

Graf 3 - Efektivní plánování pracovní doby (time management)



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

9. Pružné reagování na změny ve společnosti

Tabulka 5 - Pružné reagování na změny ve společnosti

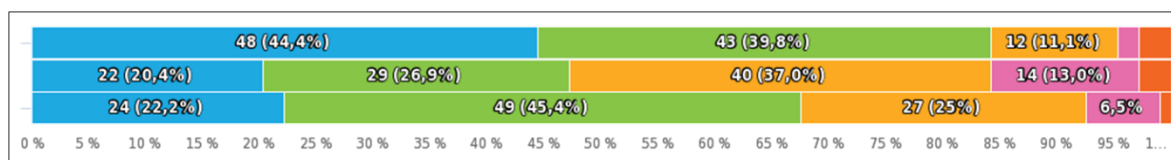
Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	48 (44,4%)	43 (39,8%)	12 (11,1%)	2 (1,9%)	3 (2,8%)
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	22 (20,4%)	29 (26,9%)	40 (37,0%)	14 (13,0%)	3 (2,8%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou 1 - 5)	24 (22,2%)	49 (45,4%)	27 (25,0%)	7 (6,5%)	1 (0,9%)

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Společnost prochází v krátkém čase rychlou a strmou změnou, proto se dá očekávat, že stejně, jako se vyvíjejí technologie se také budou vyvíjet novinky v poskytování služeb a pomoci ze strany sociálních pracovníků, aby byla dosahována stále vysoká kvalita. U této položky jde vidět, vezmeme-li si první kategorii, že 44,4 % dotazovaných považují toto

reagování na změny ve společnosti za nezbytnou dovednost. V této kategorii se sice jedná o nevyšší dosaženou hodnotu, avšak z osobní pozice, jakožto výzkumníka bylo očekáváno vyšší procento. Sečteme-li však v této kategorii hodnoty 1 a 2, jež odpovídají pozitivnímu slovnímu hodnocení „Nezbytné“ a „Spíše ano“, dosáhneme až k 84,2%, což už vypovídá o tom, že sociálním pracovníkům není tato dovednost vůbec cizí. 11,1% respondentů ohodnotilo důležitost hodnotou 3, což je ve slovním hodnocení „Nevím“. U těchto respondentů je možné, že dovednost pokládají za důležitou, ale nedokáží ohodnotit jak moc, protože se s jejím užitím setkávají pouze zřídka, o čemž i vypovídá hodnota 3 („Občas“) v kritériu frekvence. I zde je však vidět, že se v této dovednosti hodnotí sociální pracovníci spíše pozitivně, neboť spojením procentuálního výběru hodnot 1 a 2 ve vlastním hodnocení dosahují až 67,6 %.

Graf 4 - Pružné reagování na změny ve společnosti



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

13. Kooperace s kolegy/ kolegyněmi

Tabulka 6 - Kooperace s kolegy/ kolegyněmi

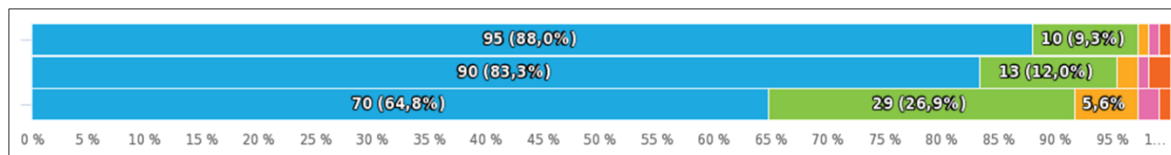
Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	95 (88,0%)	10 (9,3%)	1 (0,9%)	1 (0,9%)	1 (0,9%)
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	90 (83,3%)	13 (12,0%)	2 (1,9%)	1 (0,9%)	2 (1,9%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou 1 - 5)	70 (64,8%)	29 (26,9%)	6 (5,6%)	2 (1,9%)	1 (0,9%)

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Každého jedince do určité míry ovlivňuje prostředí, ve kterém se nachází. Toto prostředí je dáno místem, vybavením a mnoha dalšími aspekty, které činí prostředí podnětným, nebo také nevyhovujícím. Jedním z nejdůležitějších aspektů je však kolektiv osob, se kterými jedinec pracuje. Z tohoto důvodu byla také vyzdvihnuta položka kooperace s kolegy, či kolegyněmi. Výzkumné šetření prokázalo, že valná většina respondentů hodnotila tuto dovednost nad míru nezbytnou (až 88 %), a navíc spojením hodnot 1 a 2 v důležitosti této dovednosti je dosaženo až hodnoty 97,3 %. Jelikož až 83,3 % dotazovaných potvrdilo užívání této dovednosti denně, je z toho pochopitelné, jakým způsobem hodnotili její důležitost. Pozoruhodné je vysoké procento sociálních pracovníků, jenž tuto dovednost

hodnotí známkou 1. Z dat lze tedy usuzovat, že chod jakékoli organizace, či služby je podmíněn kvalitou kooperace všech zaměstnaných, kteří si uvědomují důležitost této dovednosti, neboť jsou s ní v denním kontaktu a podle toho i k ní přistupují.

Graf 5 - Kooperace s kolegy/ kolegyněmi



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

14. Delegování svých kolegů/ kolegyně

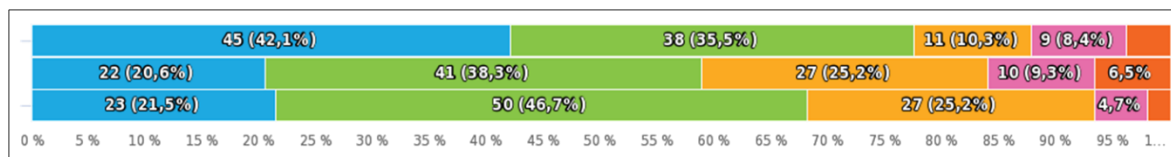
Tabulka 7 - Delegování svých kolegů/ kolegyně

Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	45 (42,1%)	38 (35,5%)	11 (10,3%)	9 (8,4%)	4 (3,7%)
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	22 (20,6%)	41 (38,3%)	27 (25,2%)	10 (9,3%)	7 (6,5%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou 1 - 5)	23 (21,5%)	50 (46,7%)	27 (25,2%)	5 (4,7%)	2 (1,9%)

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Delegování, jinými slovy předávání zodpovědnosti jiným, je dovedností, jež ve většině případů disponují sociální pracovníci ve vedoucích pozicích, je tedy pochopitelné, že relativně malé procento respondentů pokládá tuto dovednost za nezbytnou (42,1 %). Po oddělení řadových sociálních pracovníků z celého výzkumného souboru bylo zjištěno, že důležitost této kompetence známkou 1 a 2 hodnotí všichni sociální pracovníci ve vedoucích pozicích. Stejným způsobem dopadly hodnoty 1 a 2 u frekvence vykonávání této dovednosti a u vlastního hodnocení. Z těchto důvodů pouze 42,1 % respondentů hodnotilo tuto dovednost za nezbytnou a 35,5 % za spíše důležitou. Podobným způsobem dopadla i frekvence vykonávání, kde celkem 58,9 % dotazovaných potvrdilo, že tuto dovednost vykonává denně a týdně. Jejich vlastní hodnocení však ukázalo drobnou míru podceňování se, z čehož lze vyvozovat, že způsob předávání zodpovědností je dán komunikací delegujícího s delegovaným.

Graf 6 - Delegování svých kolegů/ kolegyně



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

18. Přijímání zodpovědnosti za vlastní činnost

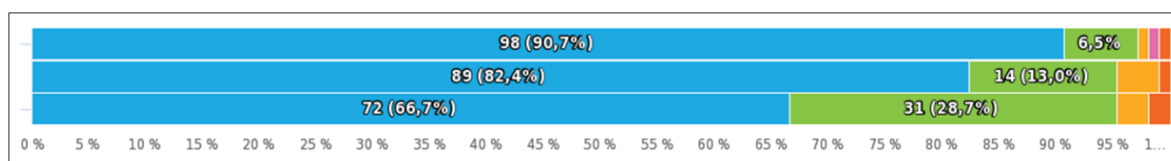
Tabulka 8 - Přijímání zodpovědnosti za vlastní činnost

Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	98 (90,7%)	7 (6,5%)	1 (0,9%)	1 (0,9%)	1 (0,9%)
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	89 (82,4%)	14 (13,0%)	4 (3,7%)	0	1 (0,9%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou 1 - 5)	72 (66,7%)	31 (28,7%)	3 (2,8%)	0	2 (1,9%)

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Přijímání zodpovědnosti za vlastní činnost je jedním ze základních kamenů sociální práce. Sociální pracovník se věnuje mnoha činnostem, u kterých je výsledek více, či méně pozitivní. Je však nutné přistupovat k této profesi a činnostem s ní související zodpovědně. Z výsledků vzešlo, že smysl pro zodpovědnost je sociálním pracovníkům velice blízká, neboť až 90,7 % z nich pokládá tuto dovednost za nezbytnou. Tento výsledek je nad míru pochopitelný, neboť každý den sociální pracovník vykonává činnosti, za, než přijímá zodpovědnost. Z těchto důvodů je i potěšující ze získaných výsledků vyzorovat, že dokonce až 95,4 % dotazovaných se v této dovednosti hodnotí známkami 1 a 2.

Graf 7 - Přijímání zodpovědnosti za vlastní činnost



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

20. Empatická komunikace s klientem

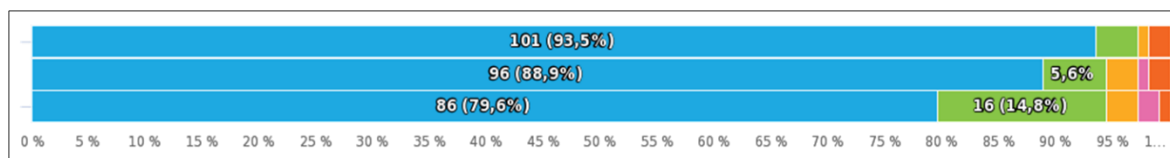
Tabulka 9 - Empatická komunikace s klientem

Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	101 (93,5%)	4 (3,7%)	1 (0,9%)	0	2 (1,9%)
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	96 (88,9%)	6 (5,6%)	3 (2,8%)	1 (0,9%)	2 (1,9%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou 1 - 5)	86 (79,6%)	16 (14,8%)	3 (2,8%)	2 (1,9%)	1 (0,9%)

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Empatie je základní věcí, již by sociální pracovník měl disponovat. Při vedení empatické komunikace s klientem dosahuje sociální pracovník vyšších výsledků, neboť se klientem stává středem zájmu pracovníka. Při individuální práci s klientem je empatická komunikace nutností, není proto divu, že je každodenní nezbytností. Až 93,5 % tuto dovednost ji i přesto hodnotí a až 88,9 % ji vykonává denně. Stejně tak i hodnocení zde dopadlo nad míru pozitivně. Z výsledků však také vzešla pozoruhodná věc, očekávalo se, že se nenajde nikdo, kdo by tuto dovednost hodnotil negativním způsobem, už kvůli její obecné důležitosti. Z výsledku vzešli 2 respondenti, jež nepovažovali tuto dovednost za důležitou, čímž vyvstává otázka nad pozicí těchto sociálních pracovníků, což již není předmětem našeho zkoumání.

Graf 8 - Empatická komunikace s klientem



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

21. Uplatňování individuálního přístupu při práci s klientem

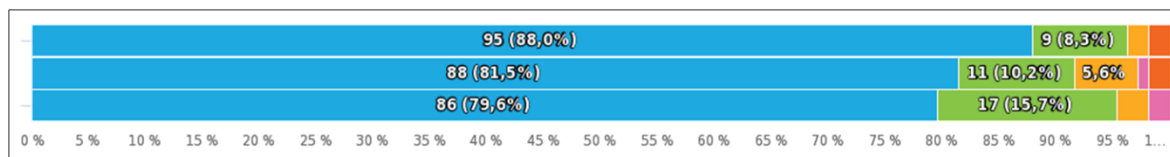
Tabulka 10 - Uplatňování individuálního přístupu při práci s klientem

Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	95 (88,0%)	9 (8,3%)	2 (1,9%)	0	2 (1,9%)
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	88 (81,5%)	11 (10,2%)	6 (5,6%)	1 (0,9%)	2 (1,9%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoďte známkou 1 - 5)	86 (79,6%)	17 (15,7%)	3 (2,8%)	2 (1,9%)	0

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Ukazatelem dobré práce sociálního pracovníka je spokojenost klienta, o něhož pečuje. Je tedy pochopitelné, že až 88 % respondentů hodnotí tuto dovednost, jako nezbytnou. Stejně tak je tomu i s frekvencí vykonávání, u níž je procentuální obsazení také dosti vysoké. Potěšujícím faktem je skutečnost, že až 95,3 % respondentů se hodnotí ve zvládnutí této dovednosti známkami 1 a 2.

Graf 9 - Uplatňování individuálního přístupu při práci s klientem



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

23. Řešení konfliktů

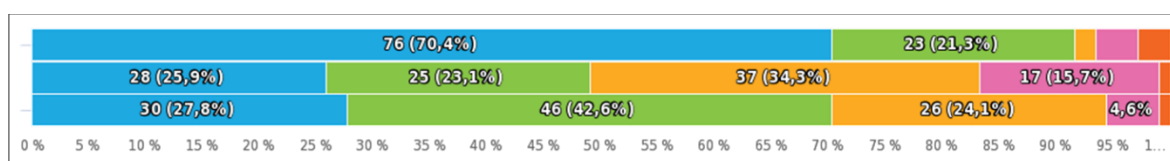
Tabulka 11- Řešení konfliktů

Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	76 (70,4%)	23 (21,3%)	2 (1,9%)	4 (3,7%)	3 (2,8%)
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	28 (25,9%)	25 (23,1%)	37 (34,3%)	17 (15,7%)	1 (0,9%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnotte známkou 1 - 5)	30 (27,8%)	46 (42,6%)	26 (24,1%)	5 (4,6%)	1 (0,9%)

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Při výkonu své profese se sociální pracovník častokrát dostane do situace, kdy musí řešit nějaký konflikt. Konflikty mohou být různého druhu, může se jednat o rozpor v kolegiálních vztazích, či rozpor mezi pracovníkem a rodinou klienta. Nicméně z výsledků je možné vyzorovat rozpor mezi procentuálním obsazením důležitosti této dovednosti a mírou hodnocení se. Ačkoli 70,4 % dotazovaných považuje řešení konfliktů za nezbytnou dovednost, pouze 27,8 % se v ní hodnotí známkou 1. Z tohoto výsledku lze usuzovat, že ne každý sociální pracovník, který pokládá řešení konfliktů za nezbytnou dovednost, dovede řešit konflikty bez jakýchkoli pochyb.

Graf 10 - Řešení konfliktů



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

26. Sledování vlastního výkonu

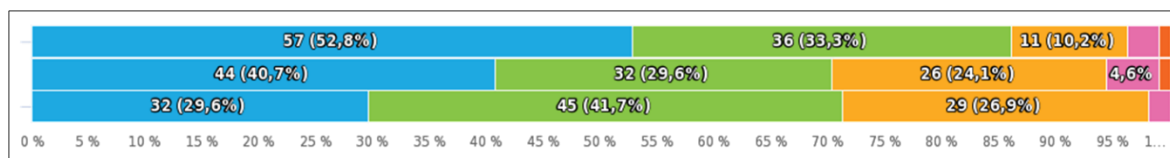
Tabulka 12 - Sledování vlastního výkonu

Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	57 (52,8%)	36 (33,3%)	11 (10,2%)	3 (2,8%)	1 (0,9%)
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	44 (40,7%)	32 (29,6%)	26 (24,1%)	5 (4,6%)	1 (0,9%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnotte známkou 1 - 5)	32 (29,6%)	45 (41,7%)	29 (26,9%)	2 (1,9%)	0

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Výkon sociálního pracovníka je aspektem určujícím jeho úspěšnost při práci s klienty. Nutností je také přihlídnout k faktu, že zde hovoříme stále o lidských bytostech, které se ve svém osobním životě i v pracovním prostředí setkávají se situacemi, které tento jejich výkon značně ovlivňují. Z těchto důvodů je žádoucí tento výkon chvílemi kontrolovat. Kontrola výkonu sociálního pracovníka je prováděna mnohdy ze strany vedení, neví však od věci, když i sám pracovník dovede svůj výkon sledovat, analyzovat a podnikat případné úpravy, kterými by se stal ještě efektivnějším. Z dat je vidno, že ačkoli přes 50 % dotazovaných pokládá tuto dovednost za nezbytnou (52,8 %), někteří uvedli, že si nejsou jisti důležitostí. V hodnocení uvedlo 26,9 % respondentů, že si nejsou ani jisti, zdali danou dovednost zvládají.

Graf 11 - Sledování vlastního výkonu



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu *Survio.com*

28. Korekce aktivit dle zpětné vazby klienta

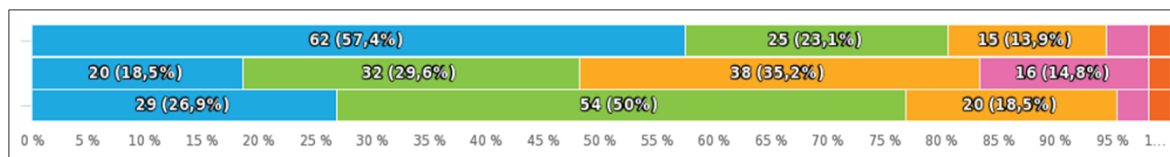
Tabulka 13 - Korekce aktivit dle zpětné vazby klienta

Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	62 (57,4%)	25 (23,1%)	15 (13,9%)	4 (3,7%)	2 (1,9%)
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	20 (18,5%)	32 (29,6%)	38 (35,2%)	16 (14,8%)	2 (1,9%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známku 1 - 5)	29 (26,9%)	54 (50,0%)	20 (18,5%)	3 (2,8%)	2 (1,9%)

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu *Survio.com*

Tato dovednost je častokrát spojována s potřebou empatie při práci s klientem. Nicméně empatická komunikace pomáhá nalézat cesty k řešení klienta, zatímco i takové pozorování dovede informovat sociálního pracovníka, a častokrát se jedná o spolehlivější zpětnou vazbu nežli samotná komunikace. Úlohou pracovníka však není pouze jen získávání zpětné vazby, nýbrž také dovednost tyto získané informace zpracovat a provést korekci, jež by klienta mohla posunout. Výzkumné šetření poukázalo na skutečnost, že i když 57,4 % dotazovaných pokládalo tuto dovednost za nezbytnou, více jak polovina z tohoto počtu (26,9 % ze všech respondentů) se v ní hodnotí známkou 1.

Graf 12 - Korekce aktivit dle zpětné vazby klienta



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

30. Provádění sebereflexe

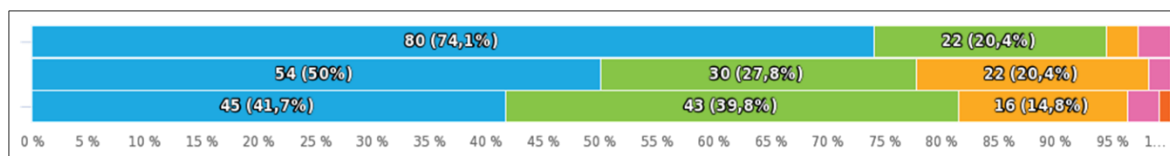
Tabulka 14 - Provádění sebereflexe

Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	80 (74,1%)	22 (20,4%)	3 (2,8%)	3 (2,8%)	0
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	54 (50,0%)	30 (27,8%)	22 (20,4%)	2 (1,9%)	0
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnotte známkou 1 - 5)	45 (41,7%)	43 (39,8%)	16 (14,8%)	3 (2,8%)	1 (0,9%)

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Dovednost zhodnotit své pracovní nasazení a snažení není pro mnohé jednoduchou záležitostí, nicméně dovede-li jedinec sám sebe ohodnotit, může tím předejít případné kritice ze strany nadřízených. Zajímavostí této položky bylo označení frekvence vykonávání sebereflexe, kdy až 50 % respondentů uvedlo, že provádění sebereflexe je pro ně každodenní záležitostí, pro 27,8 % týdenní, 20,4 % uvedlo, že sebereflexi provádí občas a dva pracovníci jen někdy.

Graf 13 - Provádění sebereflexe



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

32. Odlišování profesního a osobního života

Tabulka 15 - Odlišování profesního a osobního života

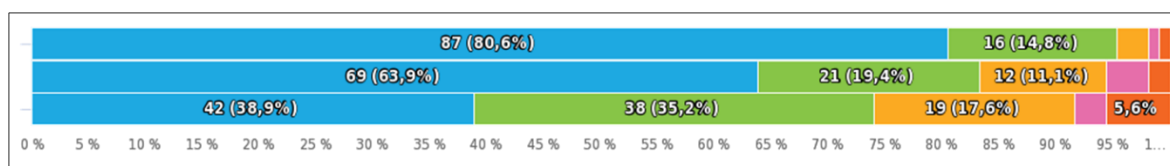
Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	87 (80,6%)	16 (14,8%)	3 (2,8%)	1 (0,9%)	1 (0,9%)
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	69 (63,9%)	21 (19,4%)	12 (11,1%)	4 (3,7%)	2 (1,9%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnotte známkou 1 - 5)	42 (38,9%)	38 (35,2%)	19 (17,6%)	3 (2,8%)	6 (5,6%)

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Dovednost odlišení profesního a osobního života je jedním ze způsobů prevence proti syndromu vyhoření. Je žádoucí, aby jedinec nechal pracovní záležitosti v práci a rodinné

záležitosti doma. Je-li narušována pohodová atmosféra rodiny povinnosti související se profesí, může v krajním případě dojít až k rozvratu rodinného zázemí. Naopak také rodinné záležitosti řešené v pracovním prostředí mohou narušit výkon a efektivitu práce. Z těchto důvodů je pozoruhodné, že ačkoli nadměrná část dotazovaných (80,6 %) pokládá tuto dovednost za nebytnou, nicméně pouze 38,9 % se v ní hodnotí známkou 1, čili nad míru pozitivně.

Graf 14 - Odlišování profesního a osobního života



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

5.2 Analýza dat respondentů na základě hodnotících kritérií v manažerských oblastech

Součástí tohoto výzkumu byla i analýza získaných dat na základě hodnotících kritérií v manažerských oblastech plánování, organizování, vedení a kontroly, přičemž součástí analýzy bylo také určení maximální a minimální relativní četnosti pozitivních výsledků v jednotlivých oblastech. K vybraným dovednostem byly také uvedeny úvahy související s jejich specifičností.

V této podkapitole dále následují vybrané výroky popisující jednotlivé manažerské dovednosti s pořadovými čísly, jež odpovídají číslování jednotlivých položek v dotazníku dle oblastí manažerských dovedností.

Analýza dat na základě hodnotících kritérií v oblasti plánování

5. Reagování na změny potřeb klienta

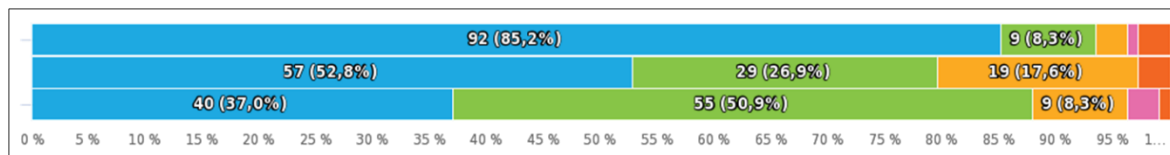
Tabulka 16 - Reagování na změny potřeb klienta

Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	92 (85,2%)	9 (8,3%)	3 (2,8%)	1 (0,9%)	3 (2,8%)
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	57 (52,8%)	29 (26,9%)	19 (17,6%)	0	3 (2,8%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou 1 - 5)	40 (37,0%)	55 (50,9%)	9 (8,3%)	3 (2,8%)	1 (0,9%)

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Zde nalézáme maximální četnost odpovědí v kritériu důležitosti této dovednosti pro výkon profese, kde až 85,2 % dotazovaných považuje tuto dovednost za nezbytnou. Je však nutno také zmínit, že jen 37 % si je plně jisto jejím zvládním.

Graf 15 - Reagování na změny potřeb klienta



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

6. Stanovování krátkodobých cílů v organizaci

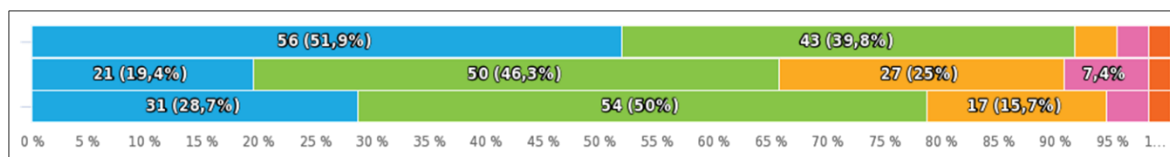
Tabulka 17 – Stanovování krátkodobých cílů v organizaci

Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	56 (51,9%)	43 (39,8%)	4 (3,7%)	3 (2,8%)	2 (1,9%)
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	21 (19,4%)	50 (46,3%)	27 (25,0%)	8 (7,4%)	2 (1,9%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou 1 - 5)	31 (28,7%)	54 (50,0%)	17 (15,7%)	4 (3,7%)	2 (1,9%)

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

V rámci plánování tato dovednost v kategorii frekvence spadá do minimální četnosti, neboť pouhých 19,4 % dotazovaných uvedlo, že tuto dovednost provádí denně, což je možné chápat. Stanovování krátkodobých cílů v organizaci není věcí každodenní, nýbrž častokrát týdenní, o čemž vypovídá i volba 46,3 % respondentů.

Graf 16 - Stanovování krátkodobých cílů v organizaci



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

8. Určování priorit při práci

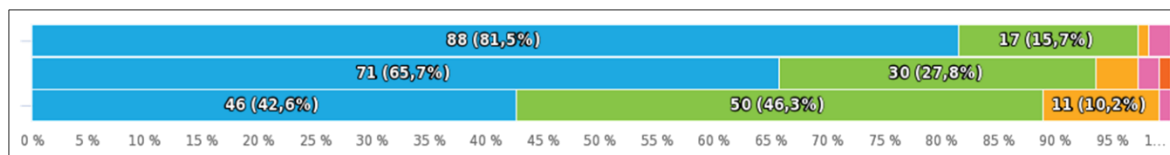
Tabulka 18 - Určování priorit při práci

Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	88 (81,5%)	17 (15,7%)	1 (0,9%)	2 (1,9%)	0
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	71 (65,7%)	30 (27,8%)	4 (3,7%)	2 (1,9%)	1 (0,9%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou 1 - 5)	46 (42,6%)	50 (46,3%)	11 (10,2%)	1 (0,9%)	0

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Za maximální četnosti v oblasti plánování jsou zde uvedeny pozitivně hodnocená kritéria frekvence a vlastního hodnocení, přičemž až 65,7 % dotazovaných pokládá určování priorit při práci za denní dovednost a 42,6 % se v ní hodnotí známkou 1. Obecně tato dovednost vykazuje velice pozitivní výsledky v oblasti vlastního hodnocení.

Graf 17 - Určování priorit při práci



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

9. Pružné reagování na změny ve společnosti

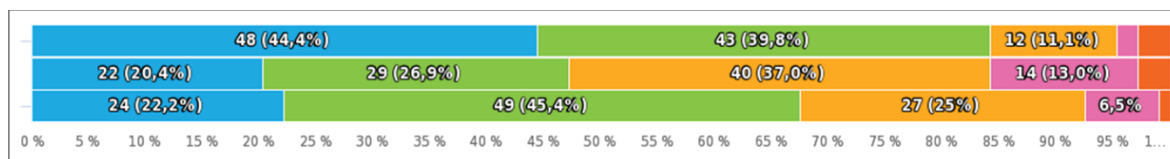
Tabulka 19 - Pružné reagování na změny ve společnosti

Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	48 (44,4%)	43 (39,8%)	12 (11,1%)	2 (1,9%)	3 (2,8%)
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	22 (20,4%)	29 (26,9%)	40 (37,0%)	14 (13,0%)	3 (2,8%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnotte známkou 1 - 5)	24 (22,2%)	49 (45,4%)	27 (25,0%)	7 (6,5%)	1 (0,9%)

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Tato dovednost vykazuje minimální četnosti v oblasti nezbytnosti (44,4 %) a vlastního hodnocení známkou 1 (22,2 %). Ačkoli je hodnocení spíše pozitivní, nelze se ubránit drobné míře skepticismu, neboť pružně reagovat na změny ve společnosti v rámci práce sociálního pracovníka s klienty je dosti neúměrné k celkovým rychlým změnám ve společnosti.

Graf 18 - Pružné reagování na změny ve společnosti



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Analýza dat na základě hodnotících kritérií v oblasti organizování

13. Kooperace s kolegy/ kolegyněmi

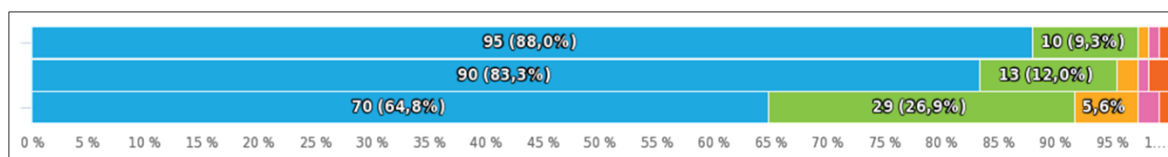
Tabulka 20 - Kooperace s kolegy/ kolegyněmi

Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	95 (88,0%)	10 (9,3%)	1 (0,9%)	1 (0,9%)	1 (0,9%)
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	90 (83,3%)	13 (12,0%)	2 (1,9%)	1 (0,9%)	2 (1,9%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou 1 - 5)	70 (64,8%)	29 (26,9%)	6 (5,6%)	2 (1,9%)	1 (0,9%)

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Zde jsou předkládány maximální četnosti kategorií frekvence a vlastního hodnocení sociálních pracovníků v oblasti organizování. Respondenti kooperaci považují za každodenní (až 83,3 %) a známkou 1 se v ní hodnotí až 64,8 % dotazovaných.

Graf 19 - Kooperace s kolegy/ kolegyněmi



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

14. Delegování svých kolegů/ kolegyně

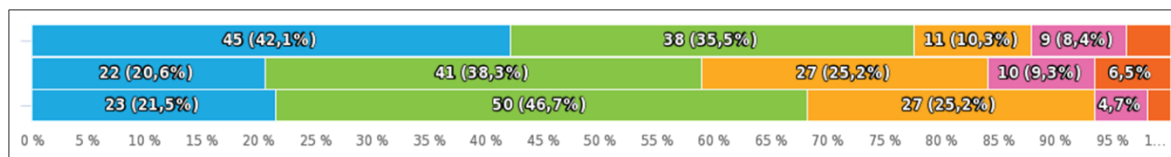
Tabulka 21 - Delegování svých kolegů/ kolegyně

Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	45 (42,1%)	38 (35,5%)	11 (10,3%)	9 (8,4%)	4 (3,7%)
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	22 (20,6%)	41 (38,3%)	27 (25,2%)	10 (9,3%)	7 (6,5%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou 1 - 5)	23 (21,5%)	50 (46,7%)	27 (25,2%)	5 (4,7%)	2 (1,9%)

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

V oblasti organizování se za dovednost s minimální četností ve všech kritériích pod číslicí 1 řadí delegování. Již dříve bylo zmíněno, že defacto všichni respondenti, jež zvolili ve všech kritériích odpovědi pod číslicemi 3, 4 a 5, byli řadovými sociálními pracovníky, jež dovednost delegování považují pouze za výsadu sociálního pracovníka ve vedoucí pozici.

Graf 20 - Delegování svých kolegů/ kolegyně



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

16. Podpora dobrých vztahů mezi kolegy/ kolegyněmi

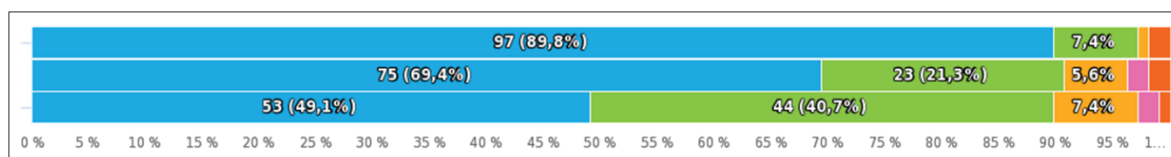
Tabulka 22 - Podpora dobrých vztahů mezi kolegy/ kolegyněmi

Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	97 (89,8%)	8 (7,4%)	1 (0,9%)	0	2 (1,9%)
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	75 (69,4%)	23 (21,3%)	6 (5,6%)	2 (1,9%)	2 (1,9%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou 1 - 5)	53 (49,1%)	44 (40,7%)	8 (7,4%)	2 (1,9%)	1 (0,9%)

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Za dovednost s maximální četností v kritériu důležitosti považujeme podporu dobrých vztahů, neboť ji za nezbytnou označilo až 89,9 % dotazovaných. Z tohoto výsledku vyplývá, že dobré vztahy mezi kolegy/ kolegyněmi přispívají k radosti z vykonávání této profese.

Graf 21 - Podpora dobrých vztahů mezi kolegy/ kolegyněmi



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Analýza dat na základě hodnotících kritérií v oblasti vedení

19. Vytváření aktivit pro klientův rozvoj

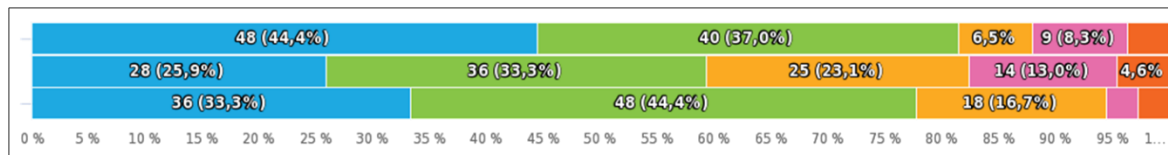
Tabulka 23 - Vytváření aktivit pro klientův rozvoj

Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	48 (44,4%)	40 (37,0%)	7 (6,5%)	9 (8,3%)	4 (3,7%)
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	28 (25,9%)	36 (33,3%)	25 (23,1%)	14 (13,0%)	5 (4,6%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou 1 - 5)	36 (33,3%)	48 (44,4%)	18 (16,7%)	3 (2,8%)	3 (2,8%)

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu *Survio.com*

V oblasti vedení je tato dovednost obsažena minimální četností ve všech kritériích pod číslicí 1. Ze získaných dat jde vyzorovat, že respondenti tuto dovednost nepokládají za nezbytnou, také se v ní pouze 33,3 % dotazovaných hodnotí známkou 1. Co je však nejzajímavější, pouhých 25,9 % respondentů tuto dovednost vykonává denně, ačkoli vnášení vlastní invence do vytváření aktivit pro klienta za účelem jeho rozvoje může podněcovat větší důvěru ze strany klienta k sociálnímu pracovníkovi.

Graf 22 - Vytváření aktivit pro klientův rozvoj



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu *Survio.com*

20. Empatická komunikace s klientem

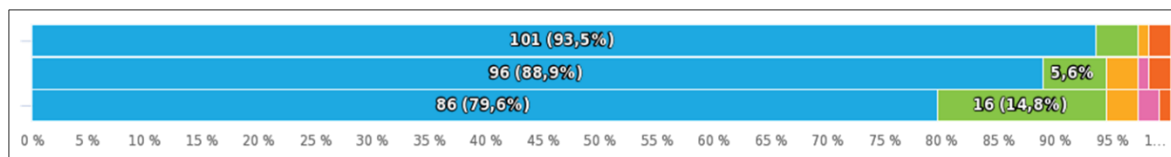
Tabulka 24 - Empatická komunikace s klientem

Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	101 (93,5%)	4 (3,7%)	1 (0,9%)	0	2 (1,9%)
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	96 (88,9%)	6 (5,6%)	3 (2,8%)	1 (0,9%)	2 (1,9%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou 1 - 5)	86 (79,6%)	16 (14,8%)	3 (2,8%)	2 (1,9%)	1 (0,9%)

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu *Survio.com*

Jak již bylo uvedeno v kritériích, je empatická komunikace s klientem základem práce sociálního pracovníka, proto je i zde, v oblasti vedení pokládána za dovednost s maximální četností pozitivních odpovědí od respondentů. Míra empatie sociálního pracovníka určuje jeho úspěšnost při práci s klientem.

Graf 23 - Empatická komunikace s klientem



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

23. Řešení konfliktů

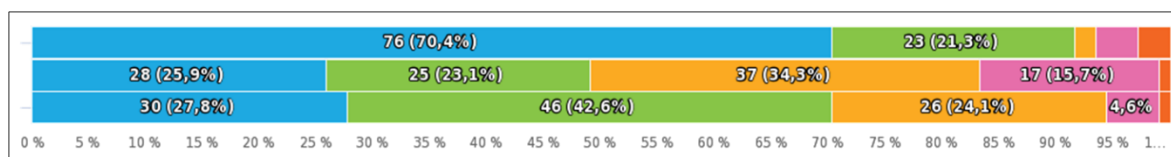
Tabulka 25 - Řešení konfliktů

Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	76 (70,4%)	23 (21,3%)	2 (1,9%)	4 (3,7%)	3 (2,8%)
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	28 (25,9%)	25 (23,1%)	37 (34,3%)	17 (15,7%)	1 (0,9%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou 1 - 5)	30 (27,8%)	46 (42,6%)	26 (24,1%)	5 (4,6%)	1 (0,9%)

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Ačkoli je dovednost řešení konfliktů důležitou součástí práce sociálního pracovníka, setkáváme se se skutečností, že ne mnoho z nich ji bravurně ovládá. Proto také v oblasti vedení dosahuje známka 1 v rámci vlastního hodnocení minimální četnosti. Lze tedy vyzorovat, že pouze 27,8 % dotazovaných hodnotí svou dovednost řešit konflikty za vynikající.

Graf 24 - Řešení konfliktů



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Analýza dat na základě hodnotících kritérií v oblasti kontroly

28. Korekce aktivit dle zpětné vazby klienta

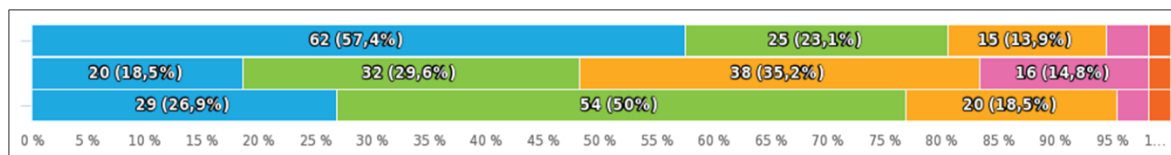
Tabulka 26 - Korekce aktivit dle zpětné vazby klienta

Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	62 (57,4%)	25 (23,1%)	15 (13,9%)	4 (3,7%)	2 (1,9%)
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	20 (18,5%)	32 (29,6%)	38 (35,2%)	16 (14,8%)	2 (1,9%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou 1 - 5)	29 (26,9%)	54 (50,0%)	20 (18,5%)	3 (2,8%)	2 (1,9%)

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Ze získaných dat lze vypozorovat, že v oblasti kontroly dosahuje minimální četnosti korekce aktivit dle zpětné vazby klienta, jež je prováděna denně. Lze pochopit, že případnou korekci lze provést po nějaké době, aby se zjistilo, zdali je nutné klientovi změnit aktivitu. Tato dovednost je také podmíněna všímavostí sociálního pracovníka, jenž s klientem pracuje.

Graf 25 - Korekce aktivit dle zpětné vazby klienta



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

29. Kontrola efektivity práce

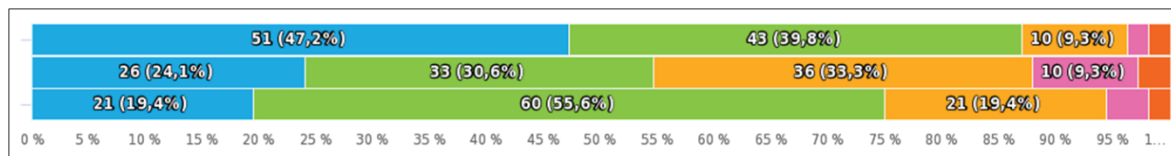
Tabulka 27 - Kontrola efektivity práce

Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	51 (47,2%)	43 (39,8%)	10 (9,3%)	2 (1,9%)	2 (1,9%)
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	26 (24,1%)	33 (30,6%)	36 (33,3%)	10 (9,3%)	3 (2,8%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnotte známkou 1 - 5)	21 (19,4%)	60 (55,6%)	21 (19,4%)	4 (3,7%)	2 (1,9%)

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Tato dovednost je velice důležitou pro výkon profese sociálního pracovníka, avšak pouhých 19,4 % dotazovaných ji hodnotí známkou 1, čímž je pokládána za odpověď s minimální četností. Spíme-li však respondenty, jenž označili tuto dovednost známkou 1 i 2, což je pozitivní ohodnocení se, tak se najednou jedná o 75 %, což už vypovídá o slušném počtu pozitivně se hodnotících sociálních pracovníků.

Graf 26 - Kontrola efektivity práce



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

30. Provádění sebereflexe

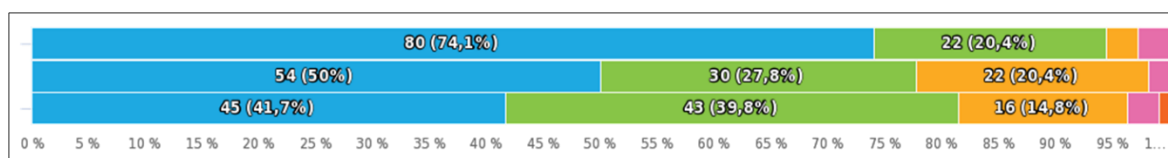
Tabulka 28 - Provádění sebereflexe

Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	80 (74,1%)	22 (20,4%)	3 (2,8%)	3 (2,8%)	0
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	54 (50,0%)	30 (27,8%)	22 (20,4%)	2 (1,9%)	0
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou 1 - 5)	45 (41,7%)	43 (39,8%)	16 (14,8%)	3 (2,8%)	1 (0,9%)

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Bereme-li pouze procentuální počet respondentů hodnotících se v této dovednosti známkou 1, jedná se o 41,7 % dotazovaných, což je v oblasti kontroly považováno za minimální četnost. Spojíme-li však počet respondentů, jenž se ohodnotili známkami 1 i 2, dosáhneme až 81,5 % z celkového počtu respondentů, jedná se již o slušné sebehodnocení.

Graf 27 - Provádění sebereflexe



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

32. Odlišování profesního a osobního života

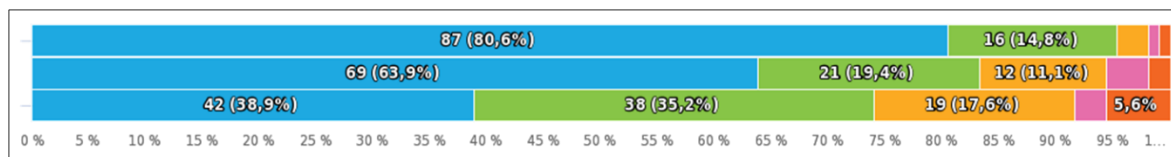
Tabulka 29 - Odlišování profesního a osobního života

Odpověď	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	87 (80,6%)	16 (14,8%)	3 (2,8%)	1 (0,9%)	1 (0,9%)
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	69 (63,9%)	21 (19,4%)	12 (11,1%)	4 (3,7%)	2 (1,9%)
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou 1 - 5)	42 (38,9%)	38 (35,2%)	19 (17,6%)	3 (2,8%)	6 (5,6%)

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu Survio.com

Tato dovednost dosahuje v oblasti kontroly maximální četnosti u kritérií důležitosti a frekvence. Z čehož vyplývá, že v oblasti kontroly velké procento sociálních pracovníků pokládá dovednost odlišování profesního a osobního života za nezbytné (až 80,6 %). Stejně tak se s tímto fenoménem potýkají denně (až 63,9 % dotazovaných). Dovednost skloubit profesní a osobní život tak, aby nedocházelo ke vzájemnému narušování je častokrát velice složitou věcí, až vědou. Z těchto důvodů je vhodné znát své meze a mít jasně stanovené mantinely osobního i profesního života.

Graf 28 - Odlišování profesního a osobního života



Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu *Survio.com*

5.3 Analýza dovedností, ve kterých sociální pracovníci cítí touhu se zdokonalit

Tabulka 30 – Dovednosti, ve kterých sociální pracovníci cítí touhu se zdokonalit

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Efektivní plánování pracovní doby (time management)	27	25,0%
Reagování na změny potřeb klienta	11	10,2%
Stanovování krátkodobých cílů v organizaci	11	10,2%
Přidělování úkolů členům týmu	25	23,1%
Určování priorit při práci	15	13,9%
Pružné reagování na změny ve společnosti	23	21,3%
Analyzování potřeb klienta	17	15,7%
Podíl na rozdělování práce	17	15,7%
Určování zodpovědnosti za činnost	7	6,5%
Kooperace s kolegy/ kolegyněmi	15	13,9%
Delegování svých kolegů/ kolegyně	28	25,9%
Udržování dobrých vztahů s jinými organizacemi	21	19,4%
Podpora dobrých vztahů mezi kolegy/ kolegyněmi	16	14,8%
Srozumitelné vysvětlení úkolů/ činností	23	21,3%
Přijímání zodpovědnosti za vlastní činnost	10	9,3%
Vytváření aktivit pro klientův rozvoj	19	17,6%
Empatická komunikace s klientem	2	1,9%
Uplatňování individuálního přístupu při práci s klientem	5	4,6%
Užívání motivace	30	27,8%
Řešení konfliktů	41	38,0%
Podpora spolupráce v týmu	12	11,1%
Rozvíjení dobré komunikace na pracovišti	17	15,7%
Sledování vlastního výkonu	14	13,0%
Kontrola výkonu v souladu s cíli organizace	24	22,2%
Korekce aktivit dle zpětné vazby klienta	16	14,8%
Kontrola efektivity práce	28	25,9%
Provádění sebereflexe	15	13,9%
Hodnocení přístupu k práci	19	17,6%
Odlišování profesního a osobního života	32	29,6%

Zdroj: zpracování vlastních dat z dotazníkového webu *Survio.com*

Výše uvedená tabulka je přehledem všech výroků užitých v dotazníku, avšak položka 33 žádala respondenty, aby označili pět výroků manažerských dovedností, u kterých cítí nějakou touhu po zdokonalení. Jde trochu o dotaz mířící na nitro každého z respondentů. Výsledky této položky dopadly následovně. Mezi procentuálně nejvíce vybírané výroky

patřilo *řešení konfliktů* (až 38 % dotazovaných), které bylo položkou 23 v dotazníku. Na druhém místě se umístilo *odlišování profesního a osobního života* (29,6 %), jež je položkou 32. *Užívání motivace*, 22. položka dotazníku vybralo 27,8 % dotazovaných. Bylo pozoruhodné zjistit, že *delegování svých kolegů/ kolegyně* (položka 14) a *kontrola efektivity práce* (položka 29) zhodnotilo stejné procento dotazovaných (25,9 %). Jelikož se jednalo o výroky se stejným výsledkem, na pátém místě se tímto ocitl výrok číslo 4, kterým je *efektivní plánování pracovní doby* (25 % dotazovaných). Tato oblast manažerských dovedností se stala ve výzkumu velmi zajímavou. Z výsledků vyplynulo, že velká část respondentů (až 70,4 %) pokládá tuto dovednost za nezbytnou, avšak pouze 25 % ze všech respondentů se v této dovednosti hodnotí známkou 1.

6 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ

6.1 Vyhodnocení odpovědí na hlavní výzkumnou otázku

Jaké jsou manažerské dovednosti sociálního pracovníka?

Na základě zpětné vazby od respondentů bylo zjištěno mnoho zajímavých výstupů, z nichž je zřejmé, že manažerské dovednosti, jež jsou už dnes nedílnou součástí jejich práce, jsou nepostradatelným vybavením sociálního pracovníka. V teoretické části, kde jsou popsány pohledy odborníků na tento fenomén, se odborníci shodují, že práce sociálního pracovníka se bez těchto dovedností neobejde, respektive se jedná o nepostradatelnou složku jejich portfolia.

6.2 Vyhodnocení odpovědí na dílčí výzkumné otázky

Jak hodnotí sociální pracovníci důležitost svých manažerských dovedností v oblastech plánování, organizování vedení a kontroly?

Respondenti se ve svých názorech na důležitost jednotlivých dovedností v rámci všech oblastí sjednocují a potvrzují názory odborníků. Téměř u všech dotazovaných byly dovednosti označeny za nezbytné, popřípadě je označovali za spíše důležité pro výkon své profese. Tyto výstupy byly zřetelně potvrzeny a podrobně rozepsány v analýze dat ve vybraných položkách dotazníku 5, 9, 14, 16, 19, 20, 29, 32.

Jak hodnotí sociální pracovníci frekvenci užívání svých manažerských dovedností v oblastech plánování, organizování vedení a kontroly?

I zde z analýzy dat vyplývá, že frekvence užívání daných dovedností je vysoká a přes 60 % dotazovaných uvádí, že dané dovednosti užívají denně a značná část respondentů také minimálně týdně. Ve vybraných položkách dotazníku 6, 8, 13, 14, 19, 20, 28 a 32 jsou tato data zjevná.

Jak hodnotí sociální pracovníci úroveň svých manažerských dovedností v oblastech plánování, organizování vedení a kontroly?

Ze získaných dat lze vyčíst, že hodnocení vlastní úrovně svých dovedností je velmi individuální, nicméně vzhledem k výsledkům, jež z analýzy dat vyplynuly je zřetelně vidět, že ve vlastním hodnocení byli respondenti sebekritičtí, což potvrzují výsledky z vybraných

položek dotazníku 8, 9, 14, 23, 29 a 30. Nicméně lze říci, že v dovednostech empatie (položka 20) a kooperace s kolegy, či kolegyněmi (položka 13), se dotazovaní hodnotí nad míru pozitivně, čímž potvrzují, že tyto potřebné dovednosti jsou nedílnou podstatou jejich profese.

Ve kterých manažerských dovednostech by se chtěli sociální pracovníci zdokonalit?

Ze zjištěných dat vyplynulo, že dovednosti, u nichž byl zaznamenán velký rozdíl mezi důležitostí a vlastním hodnocením, jsou dovednostmi, v nichž respondenti cítí touhu se zdokonalit. Mezi procentuálně nejvíce vybíranými výroky patřilo *řešení konfliktů, odlišování profesního a osobního života, delegování svých kolegů/ kolegyň a kontrola efektivity práce a efektivní plánování pracovní doby*. Na druhou stranu dovednosti, které byly hodnoceny v dotazníku na míru pozitivně, se nacházely na posledních příčkách. Mezi nejvýraznější je dobré zde zmínit *empatickou komunikaci, uplatňování individuálního přístupu při práci s klientem, určování zodpovědnosti za činnost a přijímání zodpovědnosti za vlastní činnost*. Důvodem nechtění se zdokonalit v některých dovednostech, byla nízká frekvence užívání těchto dovedností, jež by mohla být zapříčiněna případnou nepříslušností mít takové dovednosti vzhledem ke své pozici.

ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce byly manažerské dovednosti sociálního pracovníka. Cílem této práce byl hlavně popis, jakými manažerskými dovednostmi by měli sociální pracovníci disponovat při práci. Teoretická část vnikala na základě vypracované rešerše české a zahraniční literatury týkající se oborů managementu, vedení a řízení lidských zdrojů, ekonomie, sociální práce, sociálních služeb a práva. V teoretické části byly vysvětleny pojmy, jako sociální práce, management, manažerské kompetence, kompetence sociálního pracovníka a manažerské dovednosti sociálního pracovníka. Praktická část se zabývala analýzou získaných dat. Metodou použitou pro sběr těchto dat byl kvalitativní výzkum formou dotazníkového šetření, přičemž nástrojem byl elektronický dotazník. Kvalifikovaní sociální pracovníci byli v tomto výzkumu výzkumným vzorkem, přičemž výzkum byl určen sociálním pracovníkům ve vedoucích pozicích a řadovým sociálním pracovníkům. Jelikož se jednalo o deskriptivní výzkum, výstupem tohoto výzkumu byly manažerské dovednosti, které byly respondenty hodnoceny na základě důležitosti, frekvence a vlastního hodnocení vykonávání těchto dovedností. Dále také byly tyto dovednosti i s kritérii hodnocení řazeny dle oblastí úkolů, jichž by sociální pracovník, jakožto manažer, měl v rámci své profese dosahovat a které odpovídají také funkcím managementu v sociální práci.

MOŽNÁ DOPORUČENÍ

Výsledky výzkumu je možné v následujícím magisterském studiu v rámci diplomové práce ještě rozšířit o kvalitativní výzkum sociálních pracovníků a jejich náhledu na užívání manažerských dovedností ve své profesi. Z důvodů požadavku poskytnutí výstupu tohoto výzkumu v této bakalářské práci do některých oslovených zařízení sociálních služeb lze předpokládat, že může sloužit pro rozvoj efektivity sociálních služeb.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M., STEPHENS, T., 2008. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2177-4.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10.vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BARKER, R. L. *The Social Work Dictionary*. 5th Ed. Washington, DC: NASW, 2003. 493 s. ISBN-13: 978-0871013552
4. BARTOŠOVÁ, H. a J. BARTOŠ. *Management: základy teorie a praxe*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011. ISBN 978-80-87174-06-7.
5. BĚLECKÝ, Zdeněk. *Klíčové kompetence v základním vzdělávání*. V Praze: Výzkumný ústav pedagogický, 2007. ISBN 978-80-87000-07-6.
6. BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN: 80-251-0396-X
7. BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
8. BLAŽEK, L., 2014. *Management: organizování, plánování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.
9. BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9
10. ČEPELOVÁ, A. a kol., 2007. *Základy manažmentu*. 1. vydání. Prešov: Michal Vaško, 261 s., ISBN 978-80-716-5610-4.
11. DEPOO, Lucie a Roman ZUZÁK. *Management*. Vydání druhé. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2022. ISBN 978-80-88330-59-2.
12. DRUCKER, P. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000, str. 129.
13. HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. 3. vydání. V Praze: Vyšehrad, 2018. ISBN 978-80-7601-004-8.

14. HRONÍK, F. 2008. *Manažerská integrita*. Brno: Motivpress, 2008. ISBN 978-80-904133-0-6.
15. CHRÁSKA, M., 2007. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 265 s. ISBN 978-80-2471-369-4
16. JANEČKOVÁ, Eva; ČIBEROVÁ, Hana; MACH, Petr. *Průvodce systémem poskytování sociálních služeb: řešení základních problémů poskytování sociálních služeb, vzory používaných formulářů, náležitosti smlouvy*. Olomouc: ANAG, 2016. ISBN 978-80-7554-009-6.
17. KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
18. KVAPILOVÁ, S. *Kapitoly ze sociální pedagogiky*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001. ISBN 80-7067-669-8
19. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
20. MATOUŠEK, O., a kol., 2007. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-310-9.
21. MATOUŠEK, Oldřich, KŘIŠŤAN, Alois, ed. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0366-7.
22. MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0213-4.
23. MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.
24. MATOUŠEK, Oldřich. *Základy sociální práce*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-473-7.
25. MOLEK, J., 2009. *Marketing sociálních služeb*. 1. vyd. Praha: VÚPSV. ISBN 978-807-4160-264.
26. MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: VÚPSV, 2011. ISBN 978-80-7416-083-7.

27. NAVRÁTIL, Pavel. *Teorie a metody sociální práce*. Brno: Marek Zeman, c2001. ISBN 80-903070-0-0.
28. PARKER, J., BRADLEY, G. *Social work practice. Assessment, Planning, Intervention and review*. 3rd Ed. Exeter: Learning Matters Ltd, 2011. ISBN 978-1-84445-831-8.
29. PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6
30. PITNEROVÁ, D. *Management sociální práce*. 1. vyd. Olomouc: UP, 2008. 78 s. ISBN 978-80-244-2012-7
31. PROVAZNÍK, Ján. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přepr. a dopl. vyd. Bratislava: Sprint, 2003, 509 s. ISBN 80-89085-05-9.
32. ROBBINS, S., P., COULTER, M., 2004. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0495.
33. ŘEZNÍČEK, Ivo. *Metody sociální práce: Podklady ke stážím studentů a ke kazuistickým seminářům*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-85850-00-1.
34. SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
35. SCHAVEL, M. *Multidisciplinárny tím v podmienkach sociálnej práce*. In Kolektiv autorů. *Multidisciplinárny prístup pomáhajících profesí*. Ústí nad Labem: UJEP, 2007. ISBN 978- 80-7044-858-8
36. STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. 2008. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-86754-98-7.
37. TOMEŠ, Igor, 2010. *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-680-3.
38. TRUHLÁŘOVÁ, Z. 2013. *Kompetence v sociální práci*. In MATOUŠEK, O. *Encyklopedie sociální práce*, Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0366-7.
39. VEBER, J., a kol., 2009. *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2.aktual. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200- 0.

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

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

1. Survio. *Survio* [online]. Dostupné z: <https://my.survio.com/I2K1K3R3K0B7V7Q3C8G2/results>
2. APSS ČR: *Dotační titul: OP Zaměstnanost, ESF* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.apsscr.cz/projekty/vyzva-71-opz-socialni-sluby-odborne>
3. *108/2006 Sb. Zákon o sociálních službách. Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 25.04.2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>
4. *Pracovník v sociálních službách. Průvodce* [online]. Copyright © [cit. 17.12.2022]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/pracovnik-v-socialnich-sluzbach>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 – Přehled respondentů</i>	41
<i>Tabulka 2 – Sociální služby oslovené pro dotazníkové šetření</i>	42
<i>Tabulka 3 – Další sociální služby oslovené pro dotazníkové šetření</i>	43
<i>Tabulka 4 - Efektivní plánování pracovní doby (time management)</i>	45
<i>Tabulka 5 - Pružné reagování na změny ve společnosti</i>	45
<i>Tabulka 6 - Kooperace s kolegy/ kolegyněmi</i>	46
<i>Tabulka 7 - Delegování svých kolegů/ kolegyně</i>	47
<i>Tabulka 8 - Přijímání zodpovědnosti za vlastní činnost</i>	48
<i>Tabulka 9 - Empatická komunikace s klientem</i>	48
<i>Tabulka 10 - Uplatňování individuálního přístupu při práci s klientem</i>	49
<i>Tabulka 11- Řešení konfliktů</i>	50
<i>Tabulka 12 - Sledování vlastního výkonu</i>	50
<i>Tabulka 13 - Korekce aktivit dle zpětné vazby klienta</i>	51
<i>Tabulka 14 - Provádění sebereflexe</i>	52
<i>Tabulka 15 - Odlišování profesního a osobního života</i>	52
<i>Tabulka 16 - Reagování na změny potřeb klienta</i>	53
<i>Tabulka 17 – Stanovování krátkodobých cílů v organizaci</i>	54
<i>Tabulka 18 - Určování priorit při práci</i>	54
<i>Tabulka 19 - Pružné reagování na změny ve společnosti</i>	55
<i>Tabulka 20 - Kooperace s kolegy/ kolegyněmi</i>	56
<i>Tabulka 21 - Delegování svých kolegů/ kolegyně</i>	56
<i>Tabulka 22 - Podpora dobrých vztahů mezi kolegy/ kolegyněmi</i>	57
<i>Tabulka 23 - Vytváření aktivit pro klientův rozvoj</i>	58
<i>Tabulka 24 - Empatická komunikace s klientem</i>	58
<i>Tabulka 25 - Řešení konfliktů</i>	59
<i>Tabulka 26 - Korekce aktivit dle zpětné vazby klienta</i>	59
<i>Tabulka 27 - Kontrola efektivity práce</i>	60
<i>Tabulka 28 - Provádění sebereflexe</i>	61
<i>Tabulka 29 - Odlišování profesního a osobního života</i>	61
<i>Tabulka 30 – Dovednosti, ve kterých sociální pracovníci cítí touhu se zdokonalit</i>	63

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: *Dotazník*

PŘÍLOHA P I:

Manažerské dovednosti sociálního pracovníka

Dobrý den, jmenuji se Daniel a jsem studentem 3. ročníku oboru Sociální pedagogika. Dělán výzkum pro svou bakalářskou práci na téma **Manažerské dovednosti sociálního pracovníka**.

Prosím Vás o **vyplnění** následujícího dotazníku. Tento dotazník je **anonymní** a jeho vyplnění Vám zabere přibližně **10 minut**.

Předem Vám děkuji za účast na tomto výzkumu.

1 Ve své profesi pracujete výhradně jako kvalifikovaný sociální pracovník?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Ne

2 Jakou pozici zastáváte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Sociální pracovník na vedoucí pozici Řadový sociální pracovník

3 Ve kterém z uvedených zařízení působíte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Azylový dům
 Domov pro seniory
 Intervenční centrum
 Nízkoprahové zařízení
 Raná péče
 Terénní programy
 Kontaktní centrum
 Domov pro osoby se zdravotním postižením
 Odlehčovací služba
 Služba následné péče
 Sociální rehabilitace
 Týdenní stacionář
 Denní stacionář
 Dům na půl cesty
 Krizová pomoc
 Osobní asistence
 Sociálně aktivizační služba

- Domov se zvláštním režimem
- Noclehárna
- Nízkoprahové denní centrum
- Pečovatelská služba
- Sociálně aktivizační služba
- Terapeutická komunita
- Nepůsobilím v žádném z výše uvedených zařízení

4 Efektivní plánování pracovní doby (time management)

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnoťte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou 1 - 5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 Reagování na změny potřeb klienta

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnoťte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou 1 - 5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 Stanovování krátkodobých cílů v organizaci

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnoťte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou 1 - 5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 Přidělování úkolů členům týmu

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnoťte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou 1 - 5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 Určování priorit při práci

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnoťte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9 Pružné reagování na změny ve společnosti

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnoťte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 Analyzování potřeb klienta

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá*
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnoťte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11 Podíl na rozdělování práce

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá*
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnoťte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12 Určování zodpovědnosti za činnost

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá*
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnoťte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13 Kooperace s kolegy/ kolegyněmi

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnoťte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14 Delegování svých kolegů/ kolegyně

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnoťte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 Udržování dobrých vztahů s jinými organizacemi

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnoťte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16 Podpora dobrých vztahů mezi kolegy/ kolegyněmi

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnotte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnotte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17 Srozumitelné vysvětlení úkolů/ činností

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnotte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnotte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18 Přijímání zodpovědnosti za vlastní činnost

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnotte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnotte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19 Vytváření aktivit pro klientův rozvoj

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnoťte známkou 1 - 5*

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20 Empatická komunikace s klientem

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnoťte známkou 1 - 5*

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20 Empatická komunikace s klientem

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnoťte známkou 1 - 5*

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21 Uplatňování individuálního přístupu při práci s klientem

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnotte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnotte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22 Užívání motivace

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnotte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnotte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23 Řešení konfliktů

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnotte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnotte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24 Podpora spolupráce v týmu

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnoťte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25 Rozvíjení dobré komunikace na pracovišti

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnoťte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26 Sledování vlastního výkonu

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnoťte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27 Kontrola výkonu v souladu s cíli organizace

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá*
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: *Ohodnoťte známkou 1 - 5*

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28 Korekce aktivit dle zpětné vazby klienta

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá*
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: *Ohodnoťte známkou 1 - 5*

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29 Kontrola efektivity práce

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá*
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: *Ohodnoťte známkou 1 - 5*

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30 Provádění sebereflexe

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnoťte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31 Hodnocení přístupu k práci

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnoťte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32 Odlišování profesního a osobního života

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku přičemž: Na prvním řádku: 1 - Nezbytná, 2 - Spíše ano, 3 - Nevím, 4 - Spíše ne, 5 - Nejméně důležitá
Na druhém řádku: 1 - Téměř denně, 2 - Týdně, 3 - Občas, 4 - Někdy, 5 - Nikdy Na třetím řádku: Ohodnoťte známkou 1 - 5

	1	2	3	4	5
Na kolik je tato dovednost důležitá pro výkon Vaší profese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak často tuto dovednost vykonáváte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na kolik danou dovednost zvládáte? (ohodnoťte známkou <u>1 - 5</u>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33 Opětovně si prohlédněte zobrazené výroky a vyberte dle svého uvážení 5 výroků, u kterých cítíte touhu se v nich zdokonalit

Nápověda k otázce: Vyberte 5 odpovědí

- Efektivní plánování pracovní doby (time management)
- Reagování na změny potřeb klienta
- Stanovování krátkodobých cílů v organizaci
- Přidělování úkolů členům týmu
- Určování priorit při práci
- Pružné reagování na změny ve společnosti
- Analyzování potřeb klienta
- Podíl na rozdělování práce
- Určování zodpovědnosti za činnost
- Kooperace s kolegy/ kolegyněmi
- Delegování svých kolegů/ kolegyně
- Udržování dobrých vztahů s jinými organizacemi
- Podpora dobrých vztahů mezi kolegy/ kolegyněmi
- Srozumitelné vysvětlení úkolů/ činností
- Přijímání zodpovědnosti za vlastní činnost
- Vytváření aktivit pro klientův rozvoj
- Empatická komunikace s klientem
- Uplatňování individuálního přístupu při práci s klientem
- Užívání motivace
- Řešení konfliktů
- Podpora spolupráce v týmu
- Rozvíjení dobré komunikace na pracovišti
- Sledování vlastního výkonu
- Kontrola výkonu v souladu s cíli organizace
- Korekce aktivit dle zpětné vazby klienta
- Kontrola efektivity práce
- Provádění sebereflexe
- Hodnocení přístupu k práci
- Odlišování profesního a osobního života

34 Znáte ještě nějakou další dovednost mimo výše uvedené?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ne

Ano, dopište zde