



Zdravotně
sociální fakulta
Faculty of Health
and Social Sciences

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

**Strategické řízení v organizacích poskytujících sociální
služby**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studijní program:

REHABILITACE

Autor: Bc. Kateřina Rozsárová

Vedoucí práce: Ing. Radka Prokešová, Ph.D.

Konzultant: doc. Mgr. et Mgr. Jitka Vacková, Ph.D.

České Budějovice 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci s názvem „*Strategické řízení v organizacích poskytující sociální služby*“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby diplomové práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé diplomové práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 2. 6. 2020

.....

Bc. Kateřina Rozsárová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Radce Prokešové, Ph.D. a konzultantce doc. Mgr. et Mgr. Jitce Vackové, Ph.D. za jejich rady, poznámky, a obzvláště za jejich čas a trpělivost, které mi věnovaly při tvorbě mé práce. Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům a informantům, kteří se podíleli na výzkumu k mé diplomové části. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům, kteří mi pomohli po celou dobu mého studia a dodávali mi cennou a potřebnou oporu.

Strategické řízení v organizacích poskytujících sociální služby

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá tématem strategického řízení v organizacích, které poskytují sociální služby a dává si za cíl objasnit problematiku strategického řízení a plánování v organizacích zabývajících se sociální prací.

Tato práce je rozdělena do několika částí, v teoretické části se zaměřuje na znalosti a informace z odborných knižních i elektronických zdrojů, je zaměřena na základy této problematiky a její přínosy, které neodmyslitelně k tomuto tématu patří. Dále teoretická práce odkrývá rozdělení sociálních služeb, historii managementu a s ní spjaté již zmíněné strategické řízení a plánování. Jsou zde také popsány strategické analýzy, které je možné provádět jak v organizacích poskytujících sociální služby, tak i v jiných odvětvích. V příložených grafech a schématech jsou vybrané analýzy popsány.

Výzkumná část této práce je rozdělena do dvou částí, jelikož i výzkum byl rozdělen a prováděn ve dvou na sebe navazujících liniích a to: kvantitativní výzkum, který byl prováděn za pomoci dotazníkového šetření, které bylo realizováno v šesti krajích v České republice v organizacích poskytujících sociální služby. Tato část práce obsahuje grafy a tabulky potřebné k interpretaci výsledků z dotazníkového šetření.

Druhou částí výzkumu byl kvalitativní výzkum, který byl prováděn v organizacích poskytujících sociální služby v Jihočeském kraji. Rozhovory byly vedeny s řediteli/ředitelkami daných organizací. Kvalitativní výzkum byl zpracován za pomoci programu ATLAS.ti, pro přehlednost jsou zde vytvořena schémata z tohoto programu.

Klíčová slova

Strategický management; strategické plánování; sociální služby; organizace poskytující sociální služby

Strategic management in organizations providing social services

Abstract

This diploma thesis focuses on strategic management in organizations that provide social services and it is possible to explain the issues of strategic management and planning in organizing contacts with social work.

This work is focused on information about the theoretical parts and focuses on information and information about professional books and electronic resources, focuses on the basics of this issue and its benefits, which are inherently sought on the part of participants. Another theoretical work reveals the division of social services, the history of management and its related already mentioned budget management and planning. It describes financial analyzes that can be used in organizational services providing social services, even within financial institutions. Selected analyzes are described in the attached graphs and diagrams.

The research part of this work is sought in two restaurants, it also looks for a researcher who works in two consecutive lines, namely: quantitative research, which was conducted with the help of a questionnaire survey, which was carried out in the regions of the Czech Republic and organized by providing Social Services. This part of the work contains graphs and tables to interpret the results of the questionnaire survey.

The second area of research was qualitative research, which was carried out in organizations providing social services in the South Bohemian Region. Interviews were conducted with the directors of the organizations. Qualitative research was prepared using the ATLAS.ti program, for clarity, a diagram from this program is prepared here.

Keywords

Strategic management; financial planning; Social Services; organizations providing social services

Obsah

Obsah	6
Úvod	8
1 Teoretická část	10
1.1 Sociální služby	10
1.1.1 Cíle sociální práce	14
1.2 Kvalita sociálních služeb a management	15
1.3 Management v sociální práci	16
1.4 Management a strategické řízení.....	16
1.4.1 Historie managementu a vývoj jeho teorií	16
1.4.2 Historie strategického plánování ve světě	19
1.4.3 Historie strategického plánování v České republice.....	20
1.5 Pojem strategie	20
1.6 Strategické analýzy	23
1.6.1 Analýza vnějšího prostředí	24
1.6.2 Analýza vnitřního prostředí	26
1.6.3 SWOT analýza (Strengths, weaknesses, opportunities, threats).....	28
1.6.4 Zájmové skupiny (angl. Stakeholders)	28
1.7 Vize, mise a akční plány	29
1.8 Strategické řízení v oblasti sociální práce	29
2 Cíl a výzkumné otázky	32
2.1 Cíl práce	32
2.2 Výzkumné otázky.....	32
2.3 Hypotézy	32
3 Metodika.....	33
3.1 Popis výzkumné strategie.....	33
3.2 Sběr dat kvantitativní povahy.....	33
3.2.1 Charakteristika výzkumných souborů	33

3.3	Sběr dat kvalitativní povahy.....	34
3.4	Harmonogram výzkumu.....	35
3.5	Výzkumné soubory	35
3.5.1	Popis výzkumného souboru – ředitelé organizací poskytujících sociální služby	35
3.5.2	Popis výzkumného souboru – sociální pracovníci z organizací poskytujících sociální služby.....	36
3.6	Zpracování dat.....	38
3.6.1	Kvantitativní data.....	38
4	Výsledky	41
4.1	Výsledky výzkumu – kvantitativní data.....	41
4.1.1	Sociodemografické údaje.....	41
4.1.2	Strategické řízení	48
4.1.3	Analýza vztahů	53
4.2	Výsledky kvalitativního výzkumu	68
4.1	Vyhodnocení hypotéz.....	80
5	Diskuze.....	83
6	Závěr	88
7	Seznam použité literatury	90
	Seznam grafů.....	97
	Seznam obrázků.....	99
	Seznam schémat	100
	Seznam tabulek	101
	Seznam příloh.....	102
	Seznam zkratk	113

Úvod

S neustále měnícím se světem, kdy všechny technologie jdou kupředu, je potřeba, aby se změnil i styl řízení organizací. Je potřeba, aby se změnil styl řízení organizací i v sociální sféře, protože všichni manažeři chtějí vést prosperující podnik. Proto je potřeba, aby se změny začaly provádět ve všech líních organizace – od vrcholového managementu až po tzv. první linii managementu. Je tedy nutné, aby organizace měly kompetentní pracovníky, kteří budou na svém místě odborně pracovat.

Společnost klade stále větší nároky na sociální služby potažmo organizace, které je poskytují, protože jako ve všech ostatních odvětvích za tyto služby občané „utrácejí“ své peníze a chtějí dostat adekvátní služby. Proto má vrcholový management organizace za úkol dobře organizovat a plánovat, využívat s tím spojené strategické myšlení, aby mohla organizace dobře prosperovat, a tak dosáhnout vytyčeného cíle. Je tedy více než jasné, že hlavním úkolem těchto organizací je zavádění a používání strategického řízení, které je schopno reagovat na změny ve společnosti, požadavky a potřeby uživatelů těchto služeb. Strategické řízení tak ovlivní cíle, ke kterým se chce organizace dostat. Zpracování strategického řízení vede ke zlepšování a zkvalitňování poskytovaných služeb, protože se informace zjišťují přímo od uživatele (rodičů, zákonných zástupců) a středobodem práce je právě uživatel sociálních služeb.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zjistit na základě smíšeného výzkumu jakým způsobem je realizováno strategické řízení, jak jsou vytvářeny a zpracovávány strategické plány v organizacích poskytujících sociální služby.

Toto téma jsem si vybrala z důvodů osobního zájmu o danou problematiku, protože považuji strategické řízení za složku, která neodmyslitelně patří k rozvoji organizace ve všech oblastech, i přestože je často přecházena.

Práce je rozdělena na dvě části, první část teoretická, která popisuje ukotvení strategického řízení v odborné literatuře. Pro zpracování teoretické části byla použita literatura česká i cizojazyčná. Jsou zde popsány základy sociálních služeb, organizace, které je poskytují a v jakých formách jsou poskytovány. Dále je v teoretické části popsáno strategické řízení, plánování a analýzy, které se při něm mohou používat.

Ve druhé části této práce se nachází výzkum v oblasti strategického řízení v organizacích poskytujících sociální služby. Výzkum byl rozdělen na výzkum kvantitativní a kvalitativní. Kapitola metodologie obsahuje popis výzkumné strategie, sběr dat kvantitativní i kvalitativní povahy, charakteristiku výzkumech souborů a samotné výzkumné soubory.

Čtvrtá kapitola je rozdělena na výsledky výzkumu z kvantitativní výzkumné části a z části kvalitativní. Je zde popis a grafické znázornění sociodemografických údajů o skupině respondentů, dále analýza dat, které byly získány o strategickém řízení z dotazníkového šetření a analýza vztahů. V kapitole diskuse jsou diskutovány výsledky celé práce a celý text práce ukončuje závěr. V kapitole literatura je seznam všech použitých zdrojů, v další kapitole seznam použitých grafů, seznam příloh a zkratk.

1 Teoretická část

1.1 Sociální služby

Sociální služby můžeme charakterizovat jako veškeré služby (dlouhodobé, krátkodobé), které jsou poskytovány osobám, které je potřebují (tyto osoby se ocitnou v nepříznivé životní situaci) a nemohou svou obtížnou situaci samostatně či za pomoci rodiny řešit (Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, 2016).

Definice sociálních služeb podle Owana a Poona (2020) je mimořádně důležitá součást činností státu, autonomie a také nestátních organizací, které se podílejí na řešení problémů jednotlivců, rodin i skupin obyvatelstva a také tím ovlivňuje společenské klima v celé společnosti.

Zákon č. 108/2008 Sb. o sociálních službách rozděluje v následujících odstavcích základní druhy a formy sociálních služeb:

§ 32

Sociální služby zahrnují

a. sociální poradenství,

§ 37

(1) Sociální poradenství zahrnuje

- a) základní sociální poradenství,*
- b) odborné sociální poradenství.*

(2) Základní sociální poradenství poskytuje osobám potřebné informace přispívající k řešení jejich nepříznivé sociální situace. Základní sociální poradenství je základní činností při poskytování všech druhů sociálních služeb; poskytovatelé sociálních služeb jsou vždy povinni tuto činnost zajistit.

(3) Odborné sociální poradenství je poskytováno se zaměřením na potřeby jednotlivých okruhů sociálních skupin osob v občanských poradnách, manželských a rodinných poradnách, poradnách pro seniory, poradnách pro osoby se zdravotním postižením, poradnách pro oběti trestných činů a domácího násilí a ve speciálních lůžkových zdravotnických zařízeních hospicového typu; zahrnuje též sociální práci s osobami, jejichž způsob života může vést ke konfliktu se společností.

(4) Služba podle odstavce 3 obsahuje tyto základní činnosti:

a) zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,

b) sociálně terapeutické činnosti,

c) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

b. služby sociální péče,

§ 38

Služby sociální péče napomáhají osobám zajistit jejich fyzickou a psychickou soběstačnost, s cílem podpořit život v jejich přirozeném sociálním prostředí a umožnit jim v nejvyšší možné míře zapojení do běžného života společnosti, a v případech, kdy toto vylučuje jejich stav, zajistit jim důstojné prostředí a zacházení. Každý má právo na poskytování služeb sociální péče v nejméně omezujícím prostředí.

c. služby sociální prevence.

§ 53

Služby sociální prevence napomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou tímto ohroženy pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí a ohrožení práv a oprávněných zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby. Cílem služeb sociální prevence je napomáhat osobám k překonání jejich nepříznivé sociální situace a chránit společnost před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů.

Formy poskytování sociálních služeb

Definuje Arnoldová (2016) jako:

- **pobytové** – ty služby, které jsou spojené s ubytováním v organizacích, které poskytují sociální služby,
- **ambulantní** – ty služby, za kterými uživatel sociální služby dochází do místa poskytování, součástí není ubytování,
- **terénní** – kdy sociální služba dochází za uživatelem do jeho přirozeného prostředí.

Dále podle zákona 108/2006 Sb. definují následující autoři rozdělení sociálních služeb do jednotlivých zařízení:

- **Centra denních služeb** – tato služba je poskytována ambulantní formou, pro osoby se sníženou samostatností, které mohou zůstat bydlet ve svém přirozeném prostředí, ale nejsou schopny se o svou osobu postarat vlastním přičiněním (Matoušek, Kodymová, Koláčková, 2010).
- **Denní stacionáře** – tato služba je poskytována nemocným, kteří z důvodů snížené soběstačnosti nemohou být sami doma a potřebují nad sebou dohled, dobu strávenou ve stacionáři si každý klient určuje sám, provoz je přizpůsoben přirozenému prostředí klienta (Čechová, Fendrych Mazancová, Marková, 2019).
- **Týdenní stacionáře** – tato služba je obdobná jako denní stacionáře, akorát doba poskytování je obvykle v pracovní dny – pondělí až pátek (Suchá, Holmerová, 2019).
- **Domovy pro osoby se zdravotním postižením** – pobytová služba s celoročním provozem, určena opět pro osoby se sníženou soběstačností, kteří vyžadují komplexní péči (Malíková, 2011).
- **Domovy pro seniory** – pobytová služba, které je poskytována pro osoby se sníženou soběstačností z důvodu vyššího věku a toto omezení vyžaduje pravidelnou péči jiné osoby (Suchá, Holmerová, 2019).
- **Domovy se zvláštním režimem** – jsou pobytová zařízení, která jsou určena pro osoby se specifickými potřebami, vše je přizpůsobeno individuálním potřebám (Burda, Šolcová, 2016).
- **Chráněné bydlení** – tato dlouhodobá pobytová služba je poskytována pro osoby se zdravotním postižením, protože jejichž stav požaduje pomoci druhé osoby, poskytuje se formou individuálního či skupinového bydlení a v případě potřeby je nápomocen osobní asistent (Černá, 2015).
- **Azylové domy** – umožňují lidem bez přístřeší ubytování pouze na určitou dobu, cílem této služby je podpora uživatele v jeho samostatnosti a začlenění do společnosti (Vágnerová et. al., 2018).
- **Domy na půl cesty** – poskytují pobytovou službu těm, kteří po dosažení 18 let musí opustit zařízení pro ústavní výchovu anebo pro ochrannou výchovu (Orel, 2016). Dále pro osoby, které byly propuštěny z výkonu trestu či ukončily ochrannou léčbu, tato služba usnadňuje návrat do běžné společnosti (Orel, 2016).

- **Zařízení pro krizovou pomoc** – tato služba pomáhá osobám v těžkých životních situacích, ve kterých si osoby nedokáží pomoci samy (Špatenková a kol. 2017).
- **Nízkoprahová denní centra** – služba, která je poskytována ambulantní formou jejichž cílovou skupinou jsou osoby bez přístřeší (Vágnerová et al., 2018). Lidé zde dostanou stravu a podmínky k základní hygieně, pracovníci jim pomohou při základním uplatňování práv (Vágnerová et al., 2018).
- **Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež** – jsou zařízení sociální prevence poskytované ambulantní, ale i terénní formou. Cílová skupina využívající tyto služby – děti a mládež od 6 do 26 let věku, které jsou ohrožené společensky nežádoucími jevy (Štefková, Dolejš, 2016).
- **Noclehárny** – sociální zařízení, určené pro osoby bez přístřeší, kteří mají zájem o přespání mimo ulici. Autor uvádí, že je zde prostor i pro osobní hygienu a jídlo za symbolickou úhradu (Vágnerová et al., 2018).
- **Terapeutické komunity** – jsou alternativní pobytovou službou pro osoby závislé na návykových látkách, nebo pro osoby s duševním onemocněním. Autor uvádí, že se zde uživatelé učí vrátit se do běžného společenského života (Kalina, 2015).
- **Sociální poradny** – pracovníci, kteří zde pracují, poskytují osobám potřebné informace, které jim mohou pomoci při zvládnutí obtížných situací (Bělík, Svoboda Hoferková, Kraus, 2017).
- **Sociálně terapeutické dílny** – jsou ambulantní služby, které jsou poskytované osobám se sníženou soběstačností z důvodů jejich zdravotního postižení (tyto osoby nelze zařadit na chráněném trhu práce), účelem je dlouhodobá a pravidelná podpora při zlepšování pracovních návyků (Arnoldová, 2016).
- **Centra sociálně rehabilitačních služeb** – pomáhají osobám k natrénování různých činností, které použijí v běžném životě a vedou tak k samostatnosti a posilování návyků (Valenta, Michalík, Lečbych, 2018).
- **Pracoviště rané péče** – soubor služeb, které pomáhají rodině se vyrovnat s postižením dítěte, dále pomáhá k začlenění dítěte do běžné společnosti (Muknšnáblova, 2014).
- **Intervenční centra** – pomáhají lidem, kteří jsou ohroženi násilným chováním ze strany druhých, jejich činnost pomáhá překonat krizi a poskytnout těmto ohroženým osobám pocity bezpečí a jistoty (Špatenková, 2017).

- **Zařízení následné péče** – komplex služeb, které jsou poskytované v průběhu léčebného programu, nebo po jeho ukončení (Bužgová. 2015). Pomáhají vytvářet pro klienta podmínky, aby mohl žít (dožít) plnohodnotný život (Bužgová, 2015).

Nepříznivá životní situace, je taková situace, ve které se lidé nacházejí pro svůj zdravotní či sociální handicap a nejsou schopni sami či za pomoci vlastní rodiny zlepšit uspokojování svých životních potřeb (Arnoldová, 2016).

Sociální práce

Autorky ve své publikaci uvádějí definici sociální práce jako nějakou sociální transformaci, řešení problémů v mezilidských vztazích a posílení a vysvobození lidí s cílem naplnění jejich soukromého blaha (Janoušková, Nedělníková, 2008).

1.1.1 Cíle sociální práce

Autorky Mahrová a Venglářová et al., (2008) ve své publikaci definují cíle sociální práce jako neustále se měnící, podle současných potřeb společnosti. Dále uvádí Malík Holasová, (2014) poslání nynější sociální práce jako poskytování služeb jednotlivcům, rodinám, skupinám nebo komunitám, jako účel těchto služeb je pomáhat klientům s neměnnými problémy, omezit či odstranit tyto problémy, které lze většinou vyřešit případně pomoci ke zlepšení stavu.

Šimková (2012) ve své publikaci rozděluje cíle sociálních služeb jako:

- **poskytnutí ochrany pro zranitelné skupiny populace**, které nemohou krátkodobě či dlouhodobě uplatňovat svá práva, uskutečňovat své potřeby a prosazovat své zájmy,
- **podpoření klienta v jeho nezávislosti** – navrácení klienta do jeho přirozeného prostředí, znovuzískání nebo posílení samostatnosti uživatele, zachování či obnovení primárního životního stylu,
- **podpora integrace klienta do běžného života společnosti** – pomoci uživateli k seberealizaci a uplatnění se ve společnosti, prevence sociálního vyloučení,
- **vyrovnávání příležitostí sociálně znevýhodněných osob** nebo skupin postupným zmenšováním jejich omezení.

Sociální programy

Matoušek a kol. (2007) ve své knize uvádějí konkrétní formy práce s klienty sociálních služeb tyto formy se nazývají sociální programy – program je sbírka naplánovaných a řízených činností, kterými poskytovatel sociálních služeb reaguje na potřebu cílového subjektu. Poskytovatel programu předpokládá, že se situace cílového subjektu bude díky spolupráci na programu zlepšovat nebo bude zcela vyřešena (Lorenz a kol., 2020).

1.2 Kvalita sociálních služeb a management

Kvalita sociální služeb je konstrukt, který souvisí se společenskými a osobními normami, hodnotami, cíli a očekáváními (Malík Holasová, 2014). V sociální odvětví nejsou nejnákladnější služby ty nejlepší (v běžném světě zboží a služeb, je tomu naopak), např. dobré a kvalitní sociální služby jsou ty, které jsou dobré pro svůj účel s přijatelnými náklady a s určitým stupněm dostupnosti (Holmerová, 2014).

Krupa (2003) ve své publikaci uvádí, že kvalita sociálních služeb je soulad nabízené služby s potřebami a požadavky příjemce této služby, kvalitní a prospěšné sociální služby řeší sociální situace lidí, jako příjemců sociálních služeb a tím ovlivňují sociální prostředí celé společnosti.

Standardizace

Kvalitu služby je možné garantovat podle dopředu definovaných kritérií, které budou předem určeny, tyto standardy mohou vytvořit poskytovatelé péče společně se zřizovateli služeb a s klienty (standardy mají sloužit jako metodický prostředek pro inspektory kvality, mají přispívat k orientaci uživatelů služeb a mají být využitelné pro organizace, které tyto služby poskytují a sloužit k jejich sebeposuzování), (Matoušek a kol., 2007).

Standardy kvality sociálních služeb dělí Malíková (2011) na:

- procedurální standardy – dávají podrobné a systematické instrukce, jak mají poskytované služby vypadat, definují přesný rozsah služeb, který musí být splněn, je jimi přesně stanoveno, co musí mít zřizovatel vytvořeno a zabezpečeno, jsou velmi detailně vypracovány s přihlédnutím na hájení práv uživatelů,
- personální standardy – týkají se personálního obsazení a stanovují podmínky pro personální zabezpečení při poskytování služeb, zároveň vymezují povinnosti zaměstnavatele ke zformování vhodných pracovních podmínek pro zaměstnance,

- provozní standardy – konkrétně vymezují podmínky k poskytování sociální služeb a určují podmínky k jejich rozvoji kvality.

1.3 Management v sociální práci

Herman (2008) ve své publikaci definuje management jako proces součinnosti jednání určité skupiny zaměstnanců – proces je uskutečňován za pomoci jednotlivců či celé skupiny pracovníků s cílem dosažení jistých výsledků a transformací, ke kterým nelze dospět za pomoci individuální činnosti.

Podle Svobodové (2003) se v odvětví sociální práce se objevují organizace různé povahy:

- organizace státní správy,
- organizace zřizované krajem či obcí,
- nestátní neziskové organizace.

Rozdílnost managementu v sociální práci se zakládá zejména na skutečnosti, že sociální práce nepatří do komerčního podnikání, mnohdy je management chápán jako nemístný nebo neslučitelný s poskytováním sociálních služeb, ale je možné management využít pro strategické plánování a pro kvalitnější a odbornější poskytování služeb ve prospěch klientů (Svobodová, 2003).

Tureckiová (2004) zastává názor takový, že pokud jsou používané manažerské metody a postupy v odvětví sociální práce, mluvíme tedy o sociálním managementu, příp. se může diskutovat o managementu sociálních služeb.

1.4 Management a strategické řízení

1.4.1 Historie managementu a vývoj jeho teorií

Mechanistický přístup (do 20. let)

- Teorii byrokracie Maxe Webera, popisuje ve své publikaci Keller (2007), který odděluje tři typy sociálního jednání:
 - afektivní jednání (založené na emocích) o které se opírá charismatická moc, organizační struktura, ve které se používá většinou bývá neurčitá a nestálá,
 - tradicionalní jednání (založené na zvycích), ze kterého vyplývá tradiční autorita, ta je založena na příbuzenských vztazích,

postavení se dědí bez ohledu na osobnostní klady či nedostatky jejich nositelů,

- racionální jednání (je řízeno jasným vědomím úsudkem), ze kterého je vychází racionálně legální autorita, která je náležitě organizační struktura s názvem byrokracie.

Autoři Prukner a Novák (2019) ve své publikaci uvádějí vývoj teorií managementu:

Škola lidských vztahů (20.–30. léta)

- Elton Mayo žil na přelomu 19. a 20. století a je pokládán za ideového zakladatele školy lidských vztahů, podle teorie lidských vztahů jsou interpersonální vztahy nejvýznamnějším motivačním činitelem, jejichž následkem jsou nároky na chování šéfů k podřízeným.
- Typické elementy tohoto pojetí:
 - volba pracovníků,
 - organizace práce,
 - delegování,
 - struktura přípravy pracovníků,
 - sociální systém,
 - sociokulturní řád nastaven i vně firmy.

Humanistický přístup (40.–50. léta) dle autorů je základem pro přemístění zájmu na růst člověka, jako hlavní podnět se považuje uspokojení člověka, jedince v jeho osobní rovině. Humanistické teorie řízení totiž považují individuální růst za základní lidskou potřebu (někteří jedinci jsou však motivováni pouze existenčními či sociálními potřebami), jedinec může být za rozdílných situací motivován odlišnými druhy potřeb (Prukner, Novák, 2019).

Moderní názory (60.–70. léta)

- Jediným úsilím tohoto směru je objevení nějakého všeobecného principu, který poskytne vysvětlení pro veškeré dění, v teorii se pak objevuje metoda nazvaná „KISS“ – tzn. keep it simple and short, v překladu to znamená „udělej to jednoduše a krátce“ (Argiolas, 2017).

Postmoderní názory (80.–90. léta)

- V novodobých teoriích řízení je vidět určitá snaha o vytvoření „velké teorie“, která by mohla prostým postupem zdůvodnit veškeré potíže organizací, proto byl moderní přístup sestaven na myšlence, že organizace jsou si v podstatě podobné, že samotné reakce, které v nich probíhají jsou stejné nebo velice obdobné (Prukner, Novák, 2019).

Definice managementu

Mange = vést, řídit či vládnout, vědět si rady nebo také umět si poradit a dobře hospodařit (Boyer, Hronová, Machková, 1995).

Váchal a Vochozka (2013) vymezují management jako komplex teoretických a praktických jednání, které uskutečňují vedoucí pracovníci či manažeři.

Pod pojmem management můžeme rozumět proces koordinace činností určité skupiny pracovníků, která zpravidla bývá prováděna jedincem nebo skupinou lidí s jistým záměrem dosažení určitých výsledků, ke kterým by se nedalo dojít pouhou prací jednotlivce (Herman, 2008).

Typy řízení managementu

Máchal, Ondrouchová a Presová (2015) ve své publikaci uvádějí definici typů řízení managementu v následujících bodech:

Vrcholová úroveň řízení nebo také možno označit jako top management,

- je strategická úroveň, ta se skládá z vlastníků a nejvyšších manažerů organizace (ředitel společnosti a další vrcholoví manažeři), jejichž úkolem je plánovat, rozhodovat a řídit organizaci v dlouhodobém horizontu (cca 2 až 5 let), formulují strategické plány a koordinují celou organizaci,

Střední úroveň řízení, kterou také můžeme označit jako middle management,

- je taktická úroveň, kterou vytvářejí manažeři střední linie (většinou manažer kvality nebo financí), to jsou zpravidla manažeři zodpovědní za početnější organizační útvary napříč celou organizací, manažerskými úkoly je opět

plánovat, rozhodovat a řídit organizaci ve střednědobém horizontu (měsíce, maximálně 2 roky),

Základní úroveň řízení, lower management nebo také první linie managementu,

- je operativní úroveň, je vytvářena z tzv. předáků, mistrů nebo projektových manažerů, kteří mají jen malou míru zodpovědnosti, mezi jejich úkoly patří plánovat, rozhodovat a řídit organizaci v krátkodobém horizontu (týdny maximálně jeden rok).

Manažer

Manažer je zpravidla vedoucí pracovník, který zodpovídá za správu a vedení organizace, za dosahování dopředu určených cílů a za splnění požadovaných výsledků, také vede organizační složky podniku tak, aby fungovaly jako celek (Vodáček, Vodáčková, 2009).

Podle Matouška (2008) se na manažera v sociálních službách klade větší důraz na vědomostmi a znalosti z různých odvětví (např. z práva, medicíny, ekonomiky, psychologie, sociálního sektoru), ale zároveň musí spolehlivě řídit, dobře komunikovat a dojednávat, na manažerskou funkci jsou kladené vyšší nároky např. na jeho osobnost, musí umět vymáhat svou moc, musí být silný a vůdčí typ a současně musí umět používat sociální inteligenci.

1.4.2 Historie strategického plánování ve světě

Strategické plánování jako takové bylo poprvé aplikováno ve vojenství za druhé světové války, dále pak do managementu firem, kde se vznik datuje do první poloviny 70. let 20. století, kdy se tento obor začal vyvíjet, tato metoda strategického plánování byla přizpůsobována především pro soukromé firmy (Vozáb, 1999). Dále tento autor uvádí jádro strategického plánování jako vytyčení si jednotlivých kroků, které povedou ke splnění společného cíle.

Sobotka (2013) uvádí, že mezičlánkem postupu od strategického plánování soukromého sektoru ke strategickému plánování rozvoje oblastí byla podstatně rozdílná, jasněji se totiž strategické plánování začalo uplatňovat až v 80. letech 20. století, protože se začalo používat pro pomoc obcím v jejich dalším vývoji (přechod se vyvíjel zejména v USA,

protože města zde vzdorovala speciálním oříškům) až potom se tyto myšleny strategického plánování dostaly do Evropy.

1.4.3 Historie strategického plánování v České republice

Do Evropy (střední a východní) přichází strategické plánování až v 90. letech, kde se také velmi rychle rozšířilo a stává se tak prvkem regionální a městské správy, především ke konci 20. století dochází k početnému tvoření strategických plánů (Tosicse, 2003).

Podle Sobotky (2013) je v České republice (v liberálních podmínkách a díky technologickým transformacím) velmi složité pro vládu kontrolovat ekonomiku, následkem je logický růst zejména obcí, ty si této významnosti začínají všimnout a současně se na sebe obce dívají jako na zřetelnou konkurenci – díky strategickému plánu si vymezí své silné a slabé stránky a dospějí tím k ujasnění si následujícího růstu.

Šilhánková (2007) ve své publikaci představuje, že v půlce devadesátých let minulého století se ve strategickém plánování zohledňovala především ekonomická stránka, protože důležitý byl zisk a v menším měřítku se uplatňoval postup např. socio-geografický, který za pomoci určitých činů sledoval, jaké bude zlepšení sociálně ekonomické situace celého území.

1.5 Pojem strategie

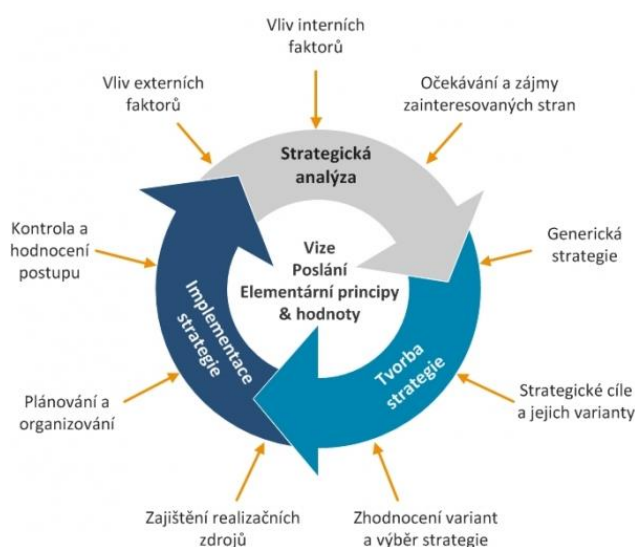
Žůrková (2007) koncipuje strategii jako určitý nástin postupu k dosažení předem stanovených cílů a hodnot organizace, všeobecně jako prostý směr, kam se organizace ubírá a k čemu chce dospět.

Strategické plánování

Jakubíková (2008) hledí na plánování jako na jednání, které je orientované na budoucnost, vyjadřuje se o vyžadovaném úspěchu a pravděpodobnosti jeho dosažení, také se snaží o omezení chyb a vybízí k ostražitosti týkající se okolí organizace (silných a slabých stránek, konkurence a potencionálních zákazníků).

Podle Mallya (2007) určuje strategické plánování kam organizace směřuje v následujících letech, jak tohoto výhledového plánu chce organizace dosáhnout a jak zjistit, zda se tento výhledový plán podařilo naplnit či nikoli.

Obrázek 1. – Schéma strategického řízení jako procesu



Zdroj: MBP consulting: *Strategické řízení* [online].

Strategie podniku

Kourdi (2011) uvádí ve své knize definici strategie jako jasnou strategii podniku, která poskytuje vůdčí pohled a budoucnost, ovlivňuje rozhodování, priority a způsoby práce zaměstnanců, kteří mají rádi práci smysluplnou a mající svůj účel, podniková strategie by měla tento smysl a účel poskytovat (lidé pracují lépe a dokážou víc, pokud věří tomu, co dělají).

Strategie podniku je cesta, jak dosáhnout strategických cílů, tato taktika označuje operativní opatření, která jsou prováděna v procesu jejich dosažení, a strategickým managementem se rozumějí jednotlivé kroky, které je nutné k tomuto dosažení realizovat (Zuzák, 2011).

Struktura strategických plánů

Podle autorů Kotler a kol., (2016) by měla struktura strategického plánu obsahovat:

- Analytikou část – kdy se charakterizuje území, ve kterém organizace působí a strategické analýzy např. SWOT analýzu,
- Vize, mise a cíle – vize rozvoje dané organizace, jakých změn chce organizace dosáhnout a nástin dané problematiky, která je do strategického plánu zařazena (Kotler a kol., 2016).

Toto potvrzuje a doplňuje Vagadia, (2012), že struktura strategických plánů by měla obsahovat:

- Implementaci strategie a akční plány – každoročně by se měla revidovat strategie vč. Plánů,
- Hodnocení a měření výsledků – během kalendářního roku by se měl strategický plán pravidelně hodnotit a z hodnocení by se měla sepsat zpráva podle odpovídajícího ukazatele,
- Pravidelná aktualizace strategického plánu (Vagadia, 2012).

Proces tvorby strategie

Lze jej definovat jako souhrn na sebe navazujících činností, které jsou zaměřené na jeden společný výstup (Hinterhuber a kol., 2015).

Strategický proces se obvykle vytváří tímto způsobem:

1. je nutné provést strategickou analýzu tzn. analýzu prostředí organizace, zdrojů, konkurence a očekávání investorů,
2. vhodný strategický výběr,
3. implementace strategie (Rosendal, Dorst, 2019).

Za nejvýznamnější problémy při výběru strategie se považuje především tlak na manažera, který musí přijmout správná rozhodnutí v krátkých časových horizontech, účast velkého počtu lidí, neexistence jasného návodu, který by mohl pomoci a také nedostatečné znalosti či dovednosti (Fotr a kol., 2017).

Keřkovský a Vykypěl (2006) formulují strategii a volbu strategických cílů pomocí metody SMART:

- S – specific – konkrétní,
- M – measurable – měřitelný,
- A – achievable/accepteable – dosažitelný/přijatelný,
- R – realistic/relevant – realistický/relevantní,
- T – timed – termínovaný.

Provádění strategického plánování – je potřeba si stanovit plánování činností a procesů, jak budou strategické cíle dosahovány a poté provést důkladné hodnocení strategie (Hammel, Breen, 2007).

Proces strategického řízení

Strategie je podle Pilařové (2016) chápána jako strategický a taktický plán, strategie říká, jak se bude organizace jevit v budoucnu, (co bude dělat) a jak toho dosáhne – taktický plán.

Strategické řízení je prováděno pomocí politiky a také za pomoci top managementu, mělo by obsahovat aktivity, které jsou zaměřené na plánování a vedení dlouholetého růstu organizace, na udržení harmonie mezi dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a také musí být zaměřeno na shodu mezi organizací a okolím, ve kterém musí fungovat (Krbová, 2016).

Jako první krok při vytváření strategického plánu je potřeba si vytvořit koncept, který by mohl být pro danou organizaci vhodný, nejdůležitějším je provést analýzu jednotlivých konceptů, který by přicházely v potaz pro danou organizaci a výsledkem této analýzy by mělo být nejvhodnější řešení dané strategie (Němcová, 2014).

Keřkovský (2006) uvádí požadavky, který by měl strategický plán obsahovat do tří bodů:

- musí definovat model strategického řízení (prvky a jejich vztahy, řád – systém strategií, postupy, proud informací),
- musí formovat nejvhodnější podmínky pro uskutečňování a fungování strategického řízení,
- musí udělovat instrukce pro zpracování jednotlivých úkolů souvisejících s uskutečněním strategického řízení.

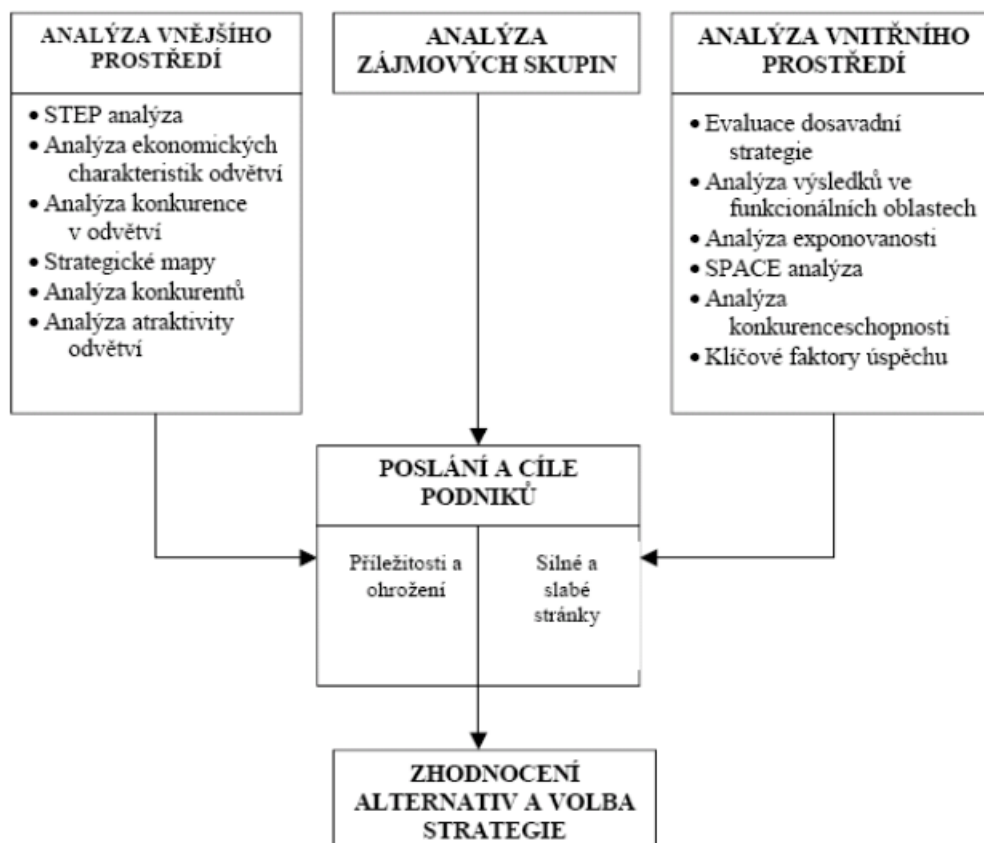
1.6 Strategické analýzy

Postup formulování strategie je velice složitý postup, vyžaduje totiž systematický přístup především pro identifikaci vnějších faktorů, které působí na podnik a jejich střetnutí se zdroji a schopnosti organizace, však nejdůležitějším úkolem strategického řízení je připravit organizaci na jakékoli situace, které by mohly v budoucnosti vzniknout (Sedláčková, Buchta, 2006).

Její hlavní funkcí je podle Maříka (2018) definovat souhrnný zisk dané organizace, který je závislý na vnějším a vnitřním prostředí. Proto podnik analyzuje své okolí z důvodů nalezení svého postavení v prostředí, ve kterém působí a odpovídá na nepřetržité změny a snaží se zformovat silné základy pro své strategické činnosti Cimbálníkové (2012).

Dále autoři říkají, že k tomuto je zapotřebí určité strategické předvídatosti, která musí být založena na tvořivém myšlení a analýzy musejí obsahovat různé techniky využívané pro identifikaci vztahů mezi organizací a jejím okolím, zahrnout také konkurenční odvětví a zdrojový potenciál podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

Obrázek 2. – Strategické řízení podniku



Zdroj: Strategické řízení podniku, Zuzák, (2011).

V obrázku 2 je vidno rozdělení analýz a strategií dle Zuzáka (2011).

1.6.1 Analýza vnějšího prostředí

Tato analýza by se měla zabývat odkrytím rozvojových trendů, které působí v tomto prostředí a mohly by na organizaci v budoucnosti nějak zásadně působit (Hanzelková, 2017).

Analýza ekonomických charakteristik – je úzce sjednocena s definováním téhož odvětví, může sloužit jako pomocná technika při rozhodování o vstoupení do dalšího odvětví a účinek poptávky a nabídky má význam na skladbu odvětví (Rojíček a kol., 2016).

Strategické mapy – používá se jako metoda mapování strategických skupin (soupeřící organizace, které mají obdobné tržní přístupy) (Fotr a kol., 2017). Dále dle autorů se strategická mapa zapisuje do dvojrozměrné mapy, kde se objevují dvě proměnné.

Analýza konkurentů – tato analýza navazuje na již vytvořené strategické mapy a jejím cílem je vyhodnocení postavení hlavních konkurentů organizace, jde především o porozumění hlavních strategií konkurence (Hanzelková, 2013).

Analýza atraktivity odvětví (situační analýza) - je značně významným prvkem při tvorbě strategie organizace, neboť umožňuje organizaci si uvědomit její současnou situaci, předpoklady úspěchu a budoucí hrozby, na které je potřeba se připravit (Mulačová, Mulač, 2013).

Pro zvolení dobré strategie je třeba provést analýzu externího prostředí tzn. analýzu **SLEPT (PEST)**, je to prostředek pro analyzování změn v okolí (politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, technologické), dále je potřeba provést analýzu SWOT (identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (Pokorná a kol. 2019).

Porterova analýza pěti sil – tato analýza si dává za cíl poskytnout a jasně pochopit síly, které působí v konkurenčním prostředí, identifikovat ty, které z nich jsou pro organizaci z hlediska nastávajícího rozvoje nejdůležitější a jaké může management organizace svými strategickými rozhodnutími ovlivnit (Hanzelková, Keřkovský, Oldřich, 2017).

Pro tuto nejpoužívanější analýzu prostředí podniku definoval Margetta (2012) činitele, které ovlivňují organizaci v následujících bodech jako:

- **nynější konkurenti**, protože mají schopnost ovlivňovat cenu a množství nabízeného výrobku nebo služby,
- **možní konkurenti**, protože mohou vstoupit na trh a opět mohou ovlivnit cenu a množství nabízeného výrobku nebo služby,
- **dodavatelé**, protože mají schopnost ovlivnit cenu a opět cenu a množství nabízeného zboží,

- **kupující**, protože má schopnost ovlivnit cenu a množství poptávaného zboží,
- **substituty**, protože jejich cena a množství zboží může alespoň částečně nahradit dané zboží, které je dražší nebo je v menším nabízeném množství.

Obrázek 3. – Schéma Porterovy analýzy pěti sil



Zdroj: vlastní znázornění podle CorSet Framework, (2010).

1.6.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza funkcionálních oblastí – používá se jako výchozí bod při rozdělení podniku a začíná vytvořením přehledných popisů, které označují hlavní povinnosti každého působiště, dále je každá z domén rozložena na menší oblasti a je popsána z hlediska konkrétních funkcí (Ovchinnikov, 2018). Dále auto uvádí, že každá funkční oblast je popsána z hlediska konkrétních funkcí, za které odpovídá, a funkcí, na kterých závisí během spolupráce s jinými funkčními oblastmi.

Evaluace dosavadní strategie – evaluace strategie nezáleží jen na dosažených výsledcích, ale především způsob, jak bylo výsledků dosaženo (Váchal, Vochozka,

2013). Dosahované výsledky je vhodné porovnávat v časovém horizontu, ve kterém jich bylo dosaženo (Grünig, Kühn, 2018).

SPACE analýza – při této analýze se posuzují dva vnější a dva vnitřní rozměry z hlediska vlivu na organizaci a její cíle (Rojíček a kol., 2016).

Klíčové faktory úspěchu – jsou takové faktory, které mohou být manažery přímo ovlivňovány, dobří zaměstnanci představují klíč k úspěchu organizace (Urbancová, 2013).

Matice BCG (Bostonská matice) – tato analytická metoda se používá především pro vyhodnocování portfolia produktů organizace při průzkumu trhu a prodejním plánování, jejím základem je hodnocení firemních produktů ve dvou rozměrech, které závisí na míře růstu trhu a tržní pozici (Jakubíková, 2013).

Podle Filipa (2019),

Kombinací obou dimenzí vzniká matice, do níž se umísťují produkty z portfolia podniku:

Tabulka 1. – Matice BCG (Bostonská matice)

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu	Hvězdy	Otazníky
Nízká míra růstu	Dojné krávy	Bídní psi

Zdroj: vlastní znázornění podle Filipa (2019).

Pro jednotlivé typy produktů platí:

- **Dojné krávy** – nepotřebují velké náklady, jsou základem ziskovosti podniku,
- **Hvězdy** – je potřeba z nich učinit dojné krávy, vložit do reklamy, dílčích inovací,
- **Otazníky** – potřeba je roztrždit, ze slibných učinit dojné krávy (reklama, dílčí inovace...), ostatní odstraňovat,
- **Bídní psi** – potlačit výrobu, sundat z trhu (Filip, 2019).

1.6.3 SWOT analýza (*Strengths, weaknesses, opportunities, threats*)

SWOT analýza je přístup, který hodnotí vnitřní a vnější okolí dané organizace podle čtyř faktorů (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Obrázek 4. – SWOT analýza



Zdroj: Management kvality pro všeobecné zemědělství [online].

Podstatou této analýzy je identifikace faktorů a skutečností, které pro danou organizaci představují silné a slabé stránky, příležitosti či ohrožení, které pocházejí z okolí organizace a také z vnitřního prostředí firmy příp. ze stakeholders (Hanzelová, 2013).

1.6.4 Zájmové skupiny (*angl. Stakeholders*)

Do zájmových skupin patří jedinci, skupiny či jiné organizace, které jsou jakkoli propojené s organizací, může to být tedy kdokoli, kdo přichází do kontaktu s organizací (Burger, 2011).

Zájmové skupiny organizace můžeme rozdělit na:

- **interní stakeholders** – mezi ně patří zaměstnanci a vlastníci, kteří se podílejí na vedení organizace,
- **externí stakeholders** – mezi ně patří všichni ostatní (zákazníci, vlastníci, kteří se nepodílejí na vedení organizace, dodavatelé, věřitelé, partneři, okolní společnosti) tito všichni jsou součástí okolí organizace (Zeman, 2012).

1.7 Vize, mise a akční plány

Za misi organizace se považuje účel a smysl její existence, vize popisuje to, kde se organizace bude v budoucnosti nacházet, strategie říká, jakým způsobem organizace představuje misi a vizi, kdež to akční plán je sestavení jednotlivých kroků, které by měly být splněny, aby organizace dosáhla stanoveného cíle (Nenadál a kol., 2008).

Obrázek 5. – Hierarchie strategických cílů



Zdroj: vlastní znázornění podle CorSet Framework, 2010

1.8 Strategické řízení v oblasti sociální práce

Manažeři v České republice ještě do nedávna řešili, zda strategické řízení patří do organizací, které poskytují sociální služby (Vrzáček, 2007). Šedivý a Medlíková (2017) odpovídají na tuto otázku tak, že pokládají strategické řízení za velmi účinný proces, který slouží k zajištění dlouhodobé udržitelnosti sociální práce.

Dále autoři zastávají názor, že podstatou strategického řízení je dobře definovat, kde se organizace aktuálně nalézá a kde by se chtěla v budoucnu nacházet (Šedivý, Medlíková, 2017). Úspěšnost uskutečněných činností záleží do jisté míry na strategickém plánování a na vhodně vybrané strategii organizace (Marzec, 2014).

Witcher a Chau (2014) ve své knize uvádějí, že neziskové organizace jsou nucené řídit finanční spojitost se strategickými cíli, ke kterým chtějí dospět, ale co se týká těchto organizací, tak strategické řízení by mělo obsahovat čtyři hlediska v souvislosti na strategickém účelu organizace, a to na:

1. uživatele a stakeholdery,
2. chod, inovace a vzdělávání,
3. finanční stránku organizace.

Sociální práce může pouze reagovat na rychlé změny ve společnosti, a proto je o krok pozadu než jiná odvětví, patřičné řízení je v tomhle konkrétním případě takové, které se snaží o to, aby se tento krok neprodužoval (Matoušek, 2013).

Jak autor ve své publikaci dále zmiňuje, tak další důležitou částí řízení organizace (zejm. v organizaci, která poskytuje sociální služby) je strategické plánování, protože díky němu se může stát organizace užitečnou a udržitelnou z dlouhodobého hlediska (Matoušek, 2013).

Podobné názory vůči strategickému řízení v sociální sféře sdílí i Molek (2011), protože v sociální oblasti je důležité si uvědomit, že boj o klienty (stávající či potencionální) se stane denním chlebem i pro pracovníky v tomto odvětví, takže pokud chtějí poskytovatelé sociálních služeb získávat zisk v dlouhodobém měřítku a zároveň poskytovat kvalitní sociální služby musejí se aktivně podílet na strategickém řízení.

Strategické řízení v neziskových organizacích může být často komplikované, neboť tyto organizace se často setkávají s omezenými zdroji (finanční aj.) a mohly by mít problémy při vybudování vhodné strategie (strategie je jedním z mnoha faktorů úspěchu a udržitelnosti organizace) (Radwan, 2016).

Organizace, které využívají koncepty strategického managementu se definují podle Mallya (2007) v těchto několika bodech:

- organizace usměřňuje a podněcuje činnosti ve svém okolí a adekvátně na ně odpovídá,
- organizace zvyšuje znalosti o sobě a o svých nabízených službách,
- organizace podporuje pozitivní postoje k jakýkoli změnám,

- organizace se aktivně účastní na růstu své budoucnosti a přebírá kontrolu nad ní,
- organizace využívá možností k dosažení dopředu určených cílů,
- organizace usiluje o zdokonalení kontroly a koordinace působení organizace,
- organizace sladí hlavní a důležitá rozhodnutí tak, aby byly za jedno s cíli organizace,
- organizace vytváří základ pro dobrou komunikaci se všemi pracovníky (Mallya, 2007).

2 Cíl a výzkumné otázky

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zjistit na základě smíšeného výzkumu jakým způsobem je realizováno strategické řízení, jak jsou vytvářeny a zpracovávány strategické plány v organizacích poskytujících sociální služby.

Dalším dílčím cílem práce bylo zjistit a popsat podle jakých kritérií jsou strategické plány voleny a jaké metody se používají k plnění strategických plánů.

A dále byl stanoven dílčí cíl, zjistit jaké profese jsou do strategického plánování zapojené.

2.2 Výzkumné otázky

Jak je realizováno strategické řízení v organizacích poskytujících sociální služby z pohledu manažera.

2.3 Hypotézy

Hypotéza 1. – Délka praxe manažera ovlivňuje v organizacích poskytujících sociální služby existenci strategického plánu.

Hypotéza 2. – Existence strategického plánu v organizacích poskytujících sociální služby je ovlivněna velikostí organizace.

Operacionalizace

Strategické řízení v organizacích poskytujících sociální služby je zkoumáno za pomoci vybrané charakteristiky – délky praxe ředitelů/ ředitelek těchto organizací. Mezi vybrané hodnotící faktory strategického řízení patří způsob vytváření strategického plánu, jeho struktura, kdo se na vytváření podílí a jakým způsobem je strategický plán vytvářen.

Kvalita těchto faktorů se v této diplomové práci měří pomocí škály. Byla využita Likertova škála v pěti stupních (1 – naprosto nevyhovující, 2 – nevyhovující, 3 – průměrně, ani nevyhovující, ani vyhovující, 4 – vyhovující, 5 – naprosto vyhovující).

Mezi kvalitu těchto faktorů byl zahrnut aspekt: délka praxe manažera v organizacích poskytujících sociální služby stejně měřen i v dotazníku – viz příloha 4.

3 Metodika

3.1 Popis výzkumné strategie

V projektu byla využita smíšená strategie výzkumu („mixed strategy“) pomocí schématu **QUAN-qual** (*The QUAN-Qual Model*) – tzn. pro připravený kvantitativní výzkum (deduktivní povahy) byl využit kvalitativní výzkum pro doplnění informací. Kvantitativní výzkum byl realizovaný pomocí dotazníku vlastní konstrukce (a v oblasti „kultury organizací“ byl využit standardizovaný dotazník prof. PhDr. Teodora Kollarika, DrSc.), kvalitativní pomocí rozhovoru dle návodu (otázky do dotazníku byly konstruovány všemi členy projektového týmu, kde si každý pro svou diplomovou práci vytvořil svoji sadu otázek, ke svému tématu).

3.2 Sběr dat kvantitativní povahy

Sběr dat kvantitativní povahy tedy pomocí dotazníku vlastní konstrukce byl zahájen dne 6. ledna 2020 a trval do poloviny března 2020, nebyl tedy ovlivněn mimořádnou situací způsobenou pandemií COVID-19. V rámci kvantitativního zpracování proběhl **náhodný výběr 6 krajů v České republice**. Jednalo se o tyto kraje: Středočeský, Moravskoslezský, Jihomoravský, Praha, Olomoucký a Jihočeský (počty organizací v jednotlivých krajích jsou uvedeny v tab. 1).

3.2.1 Charakteristika výzkumných souborů

V těchto krajích byl realizován **totální výběr organizací poskytujících sociální služby**. K datu 6. ledna 2020 bylo v Registru poskytovatelů sociálních služeb (dostupné z: <http://iregistr.mpsv.cz>) v těchto krajích **1245 organizací** (po odstranění duplicit organizací mezi krajem Středočeským a Prahou, viz tab. č. 1).

Z tohoto počtu organizací odpovědělo celkem **331 sociálních pracovníků a 396 ředitelů** organizací poskytujících sociální služby.

Tabulka 2. – Celkový počet oslovených organizací v náhodně vybraných šesti krajích v České republice

Kraj	Počet oslovených organizací (totální výběr dle Registru poskytovatelů soc. služeb)
Středočeský	326
Moravskoslezský	241
Jihomoravský	205
Praha	183
Olomoucký	159
Jihočeský	131
Celkem	1245

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ a registračním číslem GAJU 052/2019/S Vacková. Organizace osloveny v termínu od 6. 1. 2020 do cca poloviny března, sběr dat nebyl ovlivněn mimořádnou situací způsobenou pandemií COVID-19.

Pozn.: U kraje Hlavní město Praha bylo z důvodu duplicity organizací s krajem Středočeským vyřazeno 29 organizací

3.3 Sběr dat kvalitativní povahy

Sběr dat kvalitativní povahy byl zahájen již v srpnu 2019. První rozhovor s řediteli organizací proběhl dne 30. srpna 2019, poslední rozhovory byly realizovány do poloviny března roku 2020 – tedy opět nebyly ovlivněny mimořádnou situací způsobenou pandemií COVID-19.

3.4 Harmonogram výzkumu

Graf 1. – Harmonogram výzkumu



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

3.5 Výzkumné soubory

3.5.1 Popis výzkumného souboru – ředitelé organizací poskytujících sociální služby

Tabulka 3. – Vybrané charakteristiky výzkumného souboru – ředitelé

Ředitel	Pohlaví		Věk			Délka praxe					
	muži	ženy	do 35 let	36-50 let	51 a více let	Do 1 roku	2-3 roky	4-5 let	6-9 let	10-13 let	14 a více let
Četnost	273	123	27	201	168	15	27	36	56	93	169
Procenta	68,9 %	31,1 %	6,8 %	50,8 %	42,4 %	3,8 %	6,8 %	9,1 %	14,1 %	23,5 %	42,7 %
Celkem	396 (100%)		396 (100%)			396 (100%)					

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková). Zpracováno v SASD, upraveno ve WORDu.

Tabulka 3 popisuje základní charakteristiku výzkumného souboru, data z této obsažené tabulky jsou graficky znázorněna v grafu 2. Průměrná délka praxe ředitelů je 4,75 let.

3.5.2 Popis výzkumného souboru – sociální pracovníci z organizací poskytujících sociální služby

Tabulka 4. – Vybrané charakteristiky výzkumného souboru – sociální pracovníci

Sociální pracovníci	Pohlaví		Věk			Délka praxe					
	muži	ženy	do 35 let	36-50 let	51 a více let	Do 1 roku	2-3 roky	4-5 let	6-9 let	10-13 let	14 a více let
Četnosti	35	296	110	171	50	27	46	41	60	82	75
Procenta	10,6 %	89,4 %	33,2 %	51,7 %	15,1 %	8,2 %	13,9 %	12,4 %	18,1 %	24,8 %	22,7 %
Celkem	331 (100%)		331 (100%)			331 (100%)					

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková). Zpracováno v SASD, upraveno ve WORDu.

Popis výzkumného souboru – rozhovory s řediteli (kvalitativní sběr dat)

Celkem bylo realizováno 24 rozhovorů, a to v termínu od srpna 2019 do poloviny března 2020.

Tabulka 5. – Výzkumný soubor pro kvalitativní analýzu dat – ředitelé organizací

Ředitelé	Pohlaví		Věk			Délka praxe					
	muži	ženy	do 35 let	36-50 let	51 a více let	Do 1 roku	2-3 roky	4-5 let	6-9 let	10-13 let	14 a více let
Četnosti	7	17	0	13	11	1	2	2	4	4	11
Procenta	29,2 %	70,8 %	0 %	54,2 %	45,8 %	4,2 %	8,3 %	8,3 %	16,7 %	16,7 %	45,8 %
Celkem	24 (100%)		24 (100%)			24 (100%)					

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková). Zpracováno v SASD, upraveno ve WORDu.

Ředitelé pro rozhovor byli vybráni na základě těchto kritérií:

- dle velikosti organizace dle počtu zaregistrovaných služeb (dle Registru poskytovatelů sociálních služeb)
 - o malá (1 sociální služba) – 5 organizací
 - o střední organizace (2-3 sociální služby) – 12 organizací
 - o velká organizace (4 a více sociálních služeb) – 17 organizací
- dále typ zřizovatele
 - o Nestátní nezisková organizace – 15 organizací
 - o Kraj – 4 organizace
 - o Církev – 3 organizace
 - o Obec – 2 organizace
- zastoupení organizací poskytující sociální služby podle působnosti v jednotlivých okresech Jihočeského kraje s ohledem na spádovost jednotlivých oblastí a počet obyvatel
 - o okres České Budějovice – 12 organizací
 - o okres Tábor – 3 organizace
 - o okres Jindřichův Hradec – 3 organizace
 - o okres Písek – 2 organizace
 - o okres Strakonice – 1 organizace
 - o okres Prachatice – 1 organizace
 - o okres Český Krumlov – 1 organizace
- poslední kritérium byl výběr organizací tak, aby ve vybraném seznamu bylo zastoupeno co největší počet druhů sociálních služeb (opět dle Registru poskytovatelů soc. služeb)
 - o Azylové domy – 3 sociální služby
 - o Denní stacionáře – 6 sociálních služeb
 - o Domovy pro seniory – 5 sociálních služeb
 - o Krizová pomoc – 2 sociální služby
 - o Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež – 5 sociálních služeb
 - o Odborné sociální poradenství – 6 sociálních služeb
 - o Osobní asistence - 3 sociální služby
 - o Raná péče - 2 sociální služby
 - o Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi – 1 sociální služba

- Sociálně terapeutické dílny - 5 sociálních služeb
- Terénní programy - 3 sociální služby
- Centra denních služeb - 1 sociální služba
- Domovy pro osoby se zdravotním postižením - 2 sociální služby
- Domovy se zvláštním režimem – 5 sociálních služeb
- Chráněné bydlení – 5 sociálních služeb
- Kontaktní centra - 1 sociální služba
- Nízkoprahová denní centra - 1 sociální služba
- Noclehárny - 1 sociální služba
- Odlehčovací služby – 10 sociálních služeb
- Pečovatelská služba - 4 sociální služby
- Služby následné péče - 2 sociální služby
- Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením - 1 sociální služba
- Sociální rehabilitace - 4 sociální služby
- Tísňová péče - 1 sociální služba
- Týdenní stacionáře – 4 sociální služby
- Sociální služby – Domy na půl cesty, Intervenční centra, Podpora samostatného bydlení, Telefonická krizová pomoc, Tlumočnické služby, Průvodcovské a předčitatelské služby, Terapeutické komunity nemají seznamu vybraných organizací zastoupení.

3.6 Zpracování dat

3.6.1 Kvantitativní data

Data z kvantitativní části byla zpracována v programu SASD a pomocí Microsoft Excel (v některých případech u popisné statistiky).

Pro testování hypotéz byly vybrány tyto statistické testy: Pearson Chí-kvadrát test (minimální zvolenou hladinou významnosti pro jednotlivé testy byla $\alpha \leq 0,05$), pro odhalení vybraných signifikantních vztahů v kontingenčních tabulkách a směru závislosti byla využita Analýza adjustovaných reziduí zobrazená v textu tzv. ZNAMÉNKOVÝM SCHÉMATEM.

Data byla zpracována statistikem financovaným z rozpočtu projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Deskriptivní statistika byla využita pro identifikaci základních charakteristik ve výzkumných souborech (tedy v souboru ředitelů a sociálních pracovníků organizací poskytujících sociální služby z šesti náhodně vybraných krajů).

Rozesílání dotazníků bylo zahájeno dne 6. ledna 2020 prostřednictvím dvou výzkumných nástrojů (dotazník pro ředitele a dotazník pro soc. pracovníky), elektronickou formou a bylo dokončeno v polovině března 2020.

Data z kvalitativní výzkumné části byla zpracována v programu ATLAS.ti pomocí **otevřeného, selektivního a axiálního kódování**. Výsledkem jsou grafy, které pomáhají vysvětlit vybrané fenomény v oblasti Strategického plánování v organizacích poskytujících sociální služby. První rozhovor s ředitelem organizací proběhl dne 30. srpna 2019, poslední rozhovory byly realizovány do poloviny března roku 2020 – tedy opět nebyly ovlivněny mimořádnou situací způsobenou pandemií COVID-19. **Celkový počet realizovaných rozhovorů byl 24. Průměrná délka trvání rozhovoru byla cca 1 hodinu.**

Kritéria pro výběr informantů byla: velikost organizace dle počtu zaregistrovaných služeb (dle Registru poskytovatelů sociálních služeb), dále typ zřizovatele a poslední kritérium byl výběr organizací tak, aby ve vybraném seznamu bylo zastoupeno co největší počet druhů sociálních služeb (opět dle Registru poskytovatelů soc. služeb).

Etika výzkumu

Projekt a jeho výzkumné zaměření, včetně sběru a zpracování dat byl schválen Etickou komisí Zdravotně sociální fakulty JU (viz příloha 1.). Všechny osobní údaje byly v rámci výzkumného projektu zpracovány v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES. Při sběru dat byla zajištěna anonymita a z účasti na výzkumu neplynula pro respondenty či informanty žádná rizika.

Rizika výzkumného záměru

Studie si neklade za cíl hodnotit řízení organizací, její význam je v kvantitativní a kvalitativní analýze vybraných aspektů řízení organizací v sociálních službách a to před vypuknutím pandemie COVID-19 v březnu 2020, která s sebou přinesla mimořádná státní opatření (včetně vyhlášení stavu karantény).

4 Výsledky

V této kapitole jsou předkládány výsledky výzkumu, který byl realizován v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. Č. GAJU 052/2019/S Vacková). Kapitola je rozdělena do dvou částí, v jedné části jsou vidět výsledky z kvantitativního (dotazníkového) šetření, druhá část obsahuje výsledky z kvalitativního šetření, které probíhalo za pomoci rozhovorů ve vybraných organizacích.

V této diplomové práci je popsána část výzkumu, který byl zaměřen na strategické řízení v organizacích poskytujících sociální služby. Jak je uvedeno v části Metodika, výzkum probíhal v šesti zmíněných krajích, kdy byl uskutečněn totální výběr organizací, které poskytují sociální služby. Z Registru poskytovatelů sociálních služeb (dostupné z: <http://iregistr.mpsv.cz>) bylo ke dni 6.1.2020 v těch šest krajích vybráno 1245 organizací (po odstranění všech duplicit organizací mezi Středočeským krajem a Prahou).

Z celkového počtu 1245 organizací na dotazníkové šetření odpovědělo 331 sociálních pracovníků a 396 ředitelů. V souladu se zákonem o GDPR 110/2019 Sb, zákon o zpracování osobních údajů, nezveřejňuji ve své práci citlivá data a pojmenování osob či organizací.

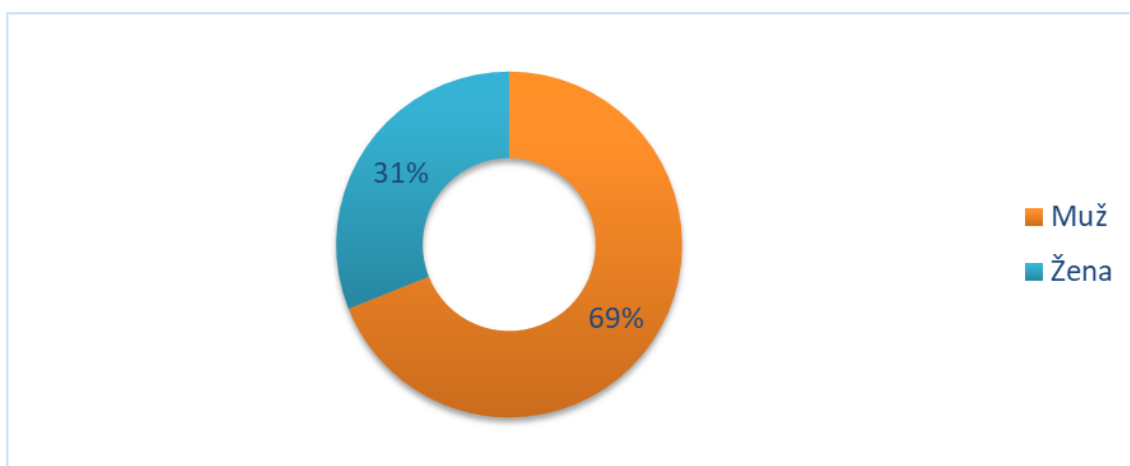
4.1 Výsledky výzkumu – kvantitativní data

V rámci kvalitativního výzkumu bylo osloveno 1245 respondentů z čeho odpovědělo 396 ředitelů či ředitelek organizací.

4.1.1 Sociodemografické údaje

Graf 2. ukazuje pohlaví respondentů, z celkového počtu 396 respondentů, kteří nám odpověděli bylo 273 mužů a 123 žen.

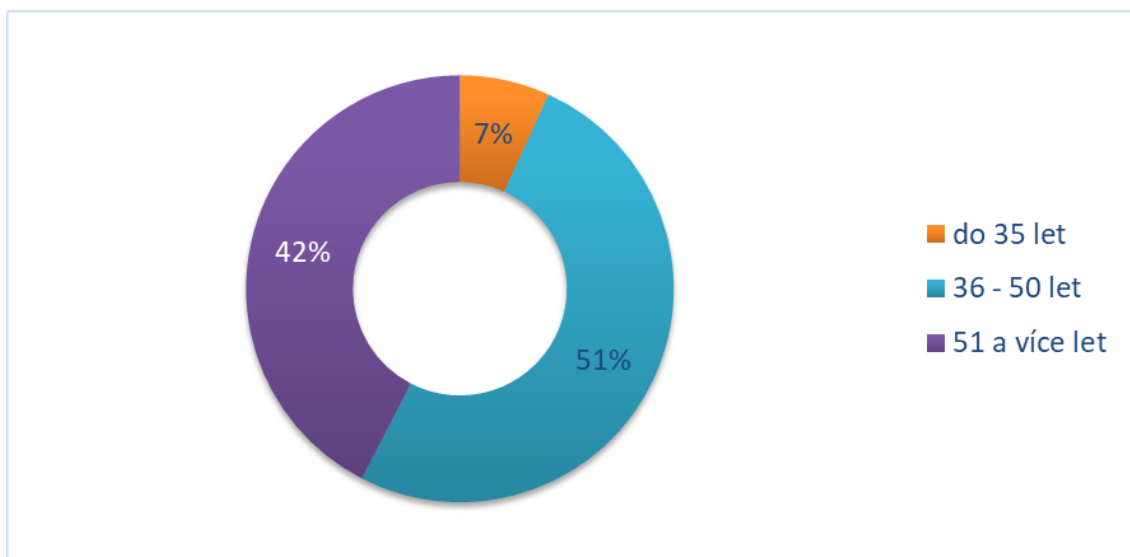
Graf 2. – Pohlaví respondentů N = 396 (v %)



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

Graf 3. ukazuje rozložení věkových skupin respondentů, kdy nepočtenější skupinu zaujímají respondenti ve věku 36 – 50 let, s počtem 201 odpovědí, hned za ní jako druhá nejpočetnější skupina se objevila skupina respondentů ve věku 51 let a více, s počtem 168 odpovědí. Ve skupině do 35 let věku se objevilo pouze 7 % respondentů, s počtem 27 odpovědí.

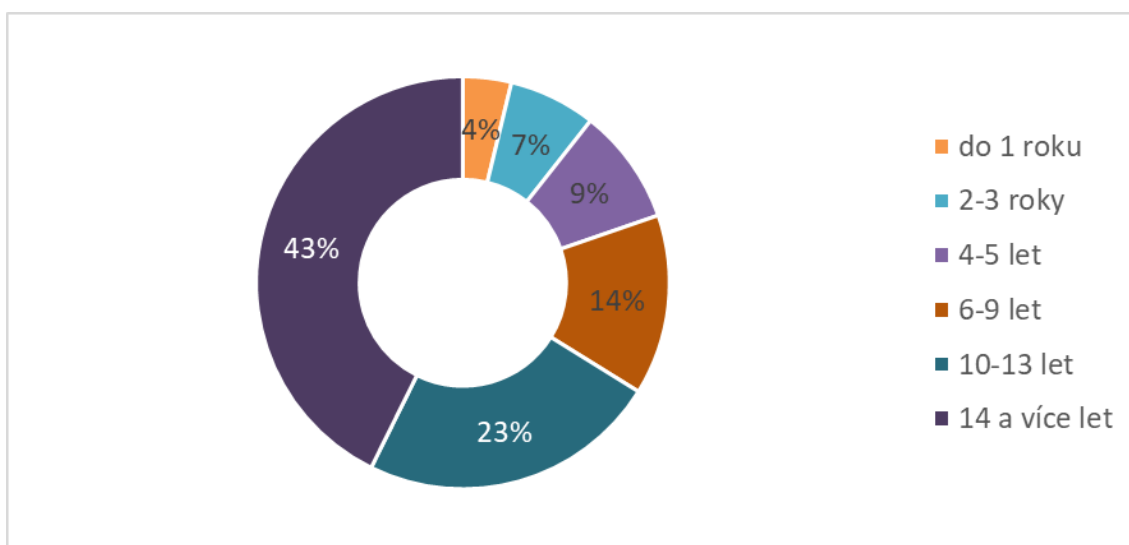
Graf 3. – Věk respondentů N = 396 (v %)



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

Z grafu 4. vyplývá, že nejpočetnější skupina 169 respondentů jsou pracovníci, kteří mají zkušenosti ze sociální sféry více než 14 let. Celých 93 dotazovaných uvedlo, že mají zkušenosti v tomto oboru 10 – 13 let, dále 56 dotazovaných odpovědělo, že mají zkušenosti ze sociální oblasti mezi 6 až 9 lety. Čtyři až pět let zkušenosti s prací v sociálním odvětví má 36 dotazovaných. Dvacet sedm respondentů uvedlo, že má zkušenosti 2 až 3 roky, do jednoho roku praxe v sociální sféře má 15 dotazovaných.

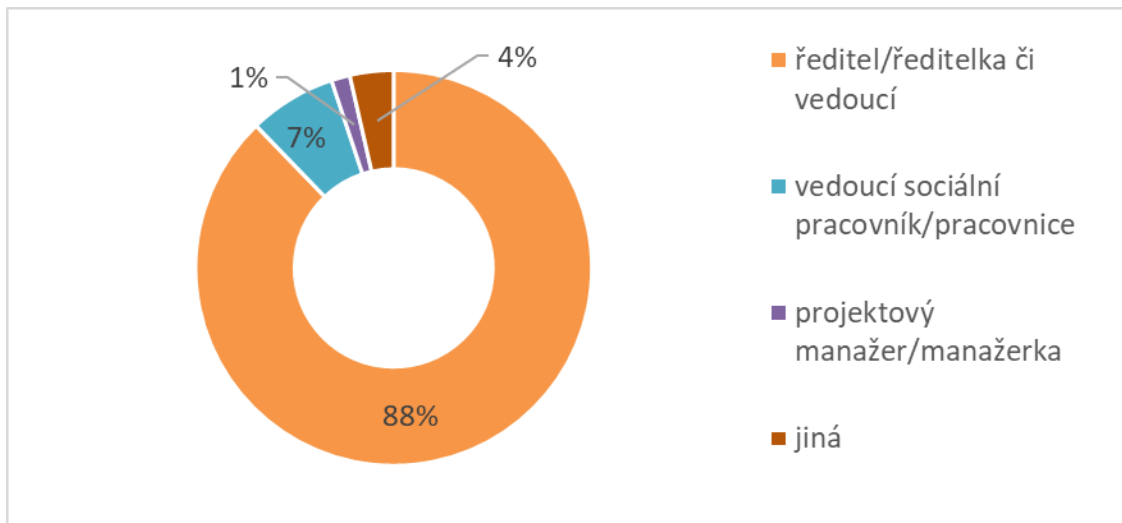
Graf 4. – Délka praxe respondentů v organizacích poskytujících sociální služby N = 396 (v %)



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

Graf 5. objasňuje zastoupení pracovních pozic v organizacích, které poskytují sociální služby. U respondentů se na pozici ředitele či ředitelky objevuje 345 pracovníků, na pozici vedoucí sociálního pracovníka či pracovnice se objevuje 28 dotazovaných. Na pozici sociálního pracovníka/pracovnice se objevuje jeden pracovník. Jako projektový manažer či manažerka pracuje dotazovaných organizací šest pracovníků, jeden personalista a jedna vrchní sestra. Čtrnáct dotazovaných odpovědělo, že jejich pozice je jiná, a to např. předseda/předsedkyně, starosta/starostka, vedoucí ekonom či ekonomka nebo zástupce/zástupkyně ředitele.

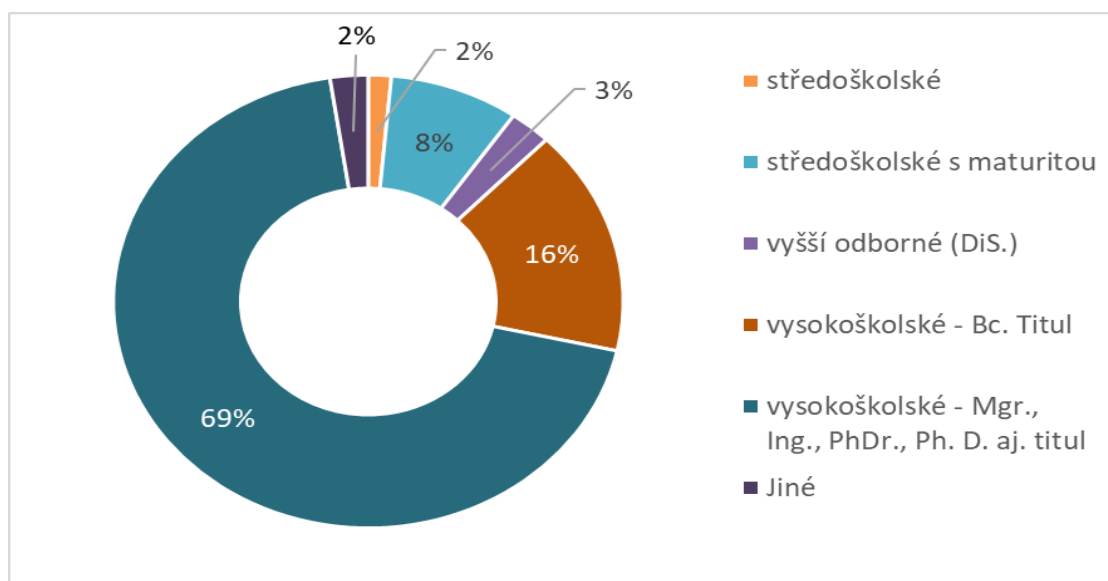
Graf 5. – Pracovní pozice respondentů v organizacích poskytujících sociální služby N = 396 (v %)



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

Z grafu 6. je možné vyčíst, jaké vzdělání mají dotazovaní, kdy nejpočetněji zastoupenou skupinou je vzdělání vysokoškolské s tituly Mgr., Ing., PhDr., Ph.D. atd., kam se zařadilo 268 dotazovaných. Bakalářský titul má 67 respondentů a středoškolské vzdělání s maturitou má 34 respondentů. Jedenáct respondentů odpovědělo, že jejich vzdělání je vyšší odborné s titulem Dis. Jen šest lidí odpovědělo, že mají vzdělání středoškolské. Dalších deset dotazovaných v dotazníkovém šetření odpovědělo, že mají vzdělání jiné: a to vysokoškolské s tituly, které nebyly mezi možnostmi odpovědí: MBA, PaedDr. nebo vojenskou akademií.

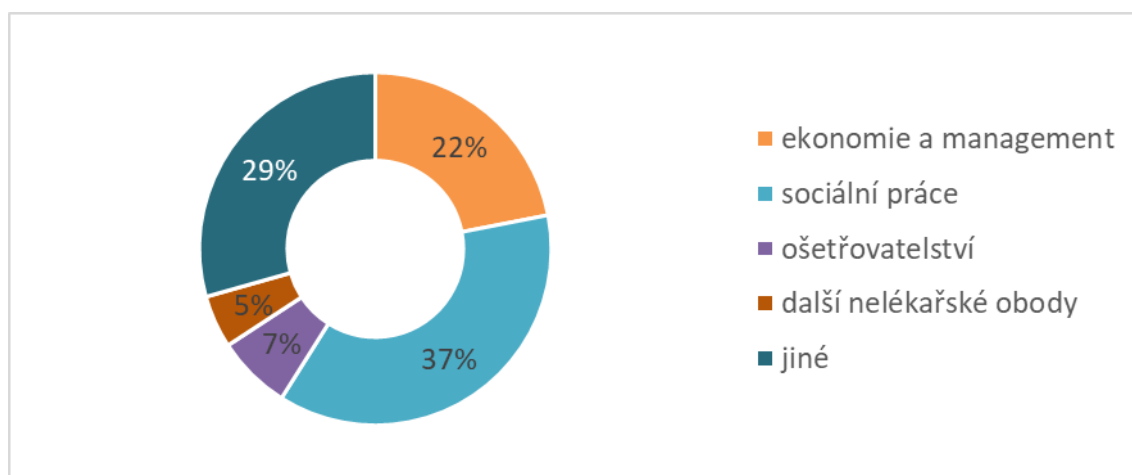
Graf 6. – Vzdělání respondentů N = 396 (v %)



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

Z grafu 7. je patrné, jaké zaměření vzdělání mají dotazovaní, 184 dotazovaných odpovědělo, že jejich zaměření je v odvětví sociální práce. Dále 109 odpovědělo, že jejich zaměření je ekonomického směru, 34 respondentů je má vzdělání z oblasti ošetrovatelství a 24 dotazovaných má vzdělání z jiných nelékařských oborů. Velké procento dotazovaných odpovědělo, že jejich zaměření vzdělání je jiné a to např.: adiktologické, andragogické, elektrotechnické, farmaceutické, bezpečnostně-právní, filozofické, psychologické, zaměřené na jazyky, zaměřené na vztahy, pedagogické, polygrafické, právní, speciálně pedagogické, zaměřené na přírodní vědy, strojírenské či teologické, veřejnoprávní či zemědělské.

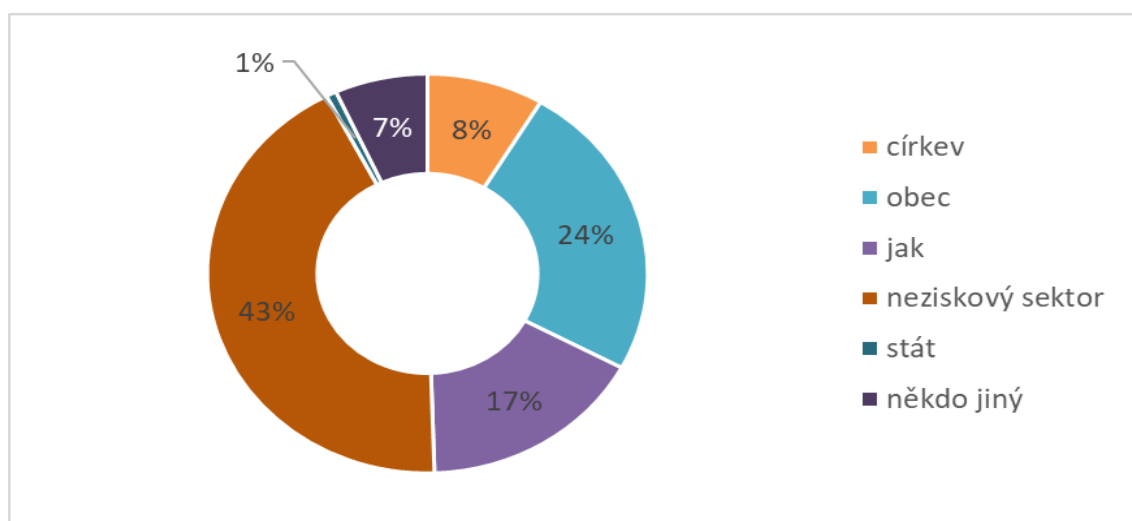
Graf 7. – Zaměření vzdělání respondentů N = 396 (v %)



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

Graf 8. popisuje zřizovatele organizací, které poskytují sociální služby, celých 170 dotazovaných organizací je z neziskového sektoru. Obec zřizuje 96 organizací, kraj má na starosti 66 organizací. Církevního zřizovatele má 34 organizací, stát zřizuje z celkového počtu 396 organizací jen tři organizace. Sedmnáct procent dotazovaných odpovědělo, že jejich zřizovatelem je někdo jiný, např.: fyzická osoba, město anebo mají soukromého zřizovatele.

Graf 8. – Zřizovatelé organizací N = 396 (v %)

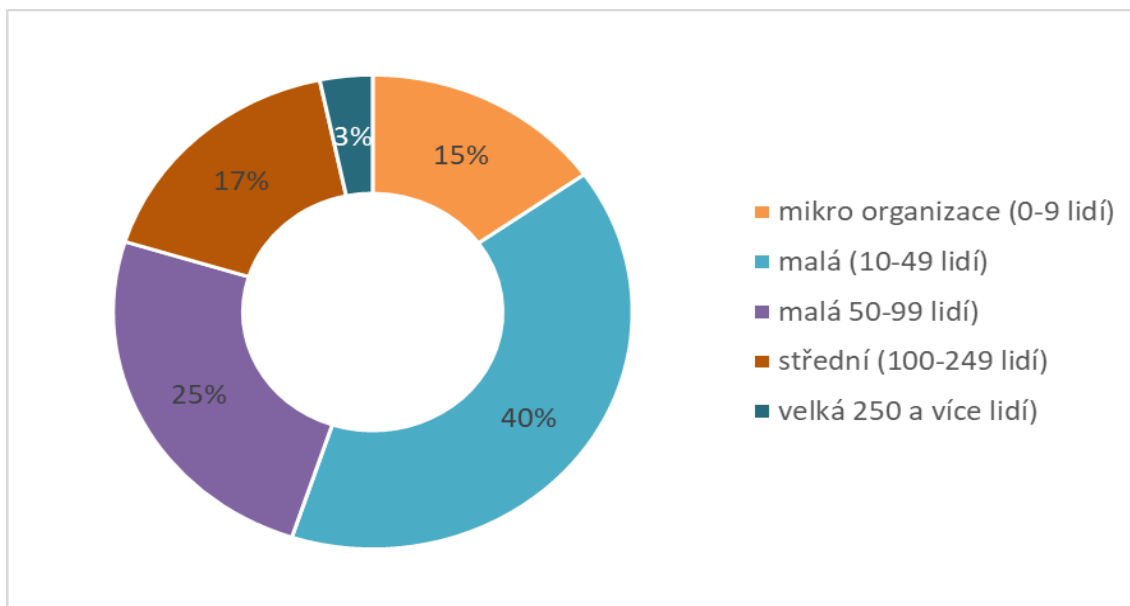


Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

V grafu 9. můžeme vidět velikost organizace, dle počtu zaměstnanců. V dotazovaných organizacích odpovědělo 158 respondentů, že jeho organizace má 10 – 49 zaměstnanců,

98 dotazovaných organizací má 50 – 99 pracovníků. Za mikro organizaci se považuje 60 dotazovaných organizací, protože zaměstnávají 0 – 9 zaměstnanců. Střední organizace s počtem 100 – 249 zaměstnanci se do dotazníkového šetření zapojily v počtu 67. Velká organizace se v dotazníkovém šetření objevila v zastoupení 13 organizací.

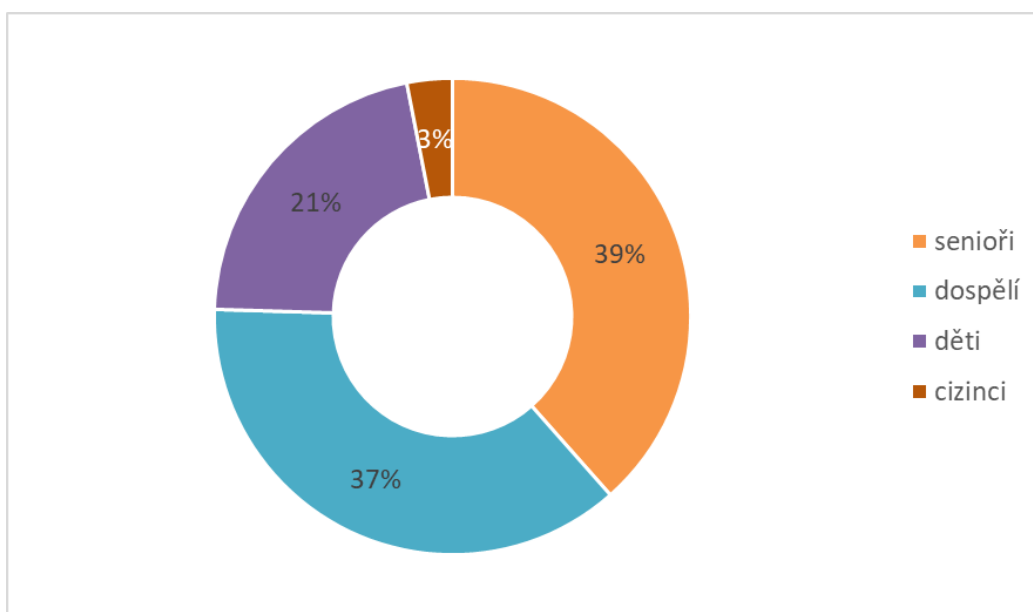
Graf 9. – Velikost organizace dle počtu zaměstnanců N = 396 (v %)



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

Graf 10. ukazuje, s jakou cílovou skupinou dotazované organizace pracují. Nejpočetnější skupinou pro práci jsou senioři, se kterými pracuje 262 organizací. Druhou nejpočetněji zastoupenou cílovou skupinou pro práci jsou dospělý s celkovým počtem 252 organizací. Celých 146 organizací pracuje s dětskou cílovou skupinou, 21 organizací pak pracuje s cizinci.

Graf 10. – Cílová skupina oslovených organizací N = 396 (v %)



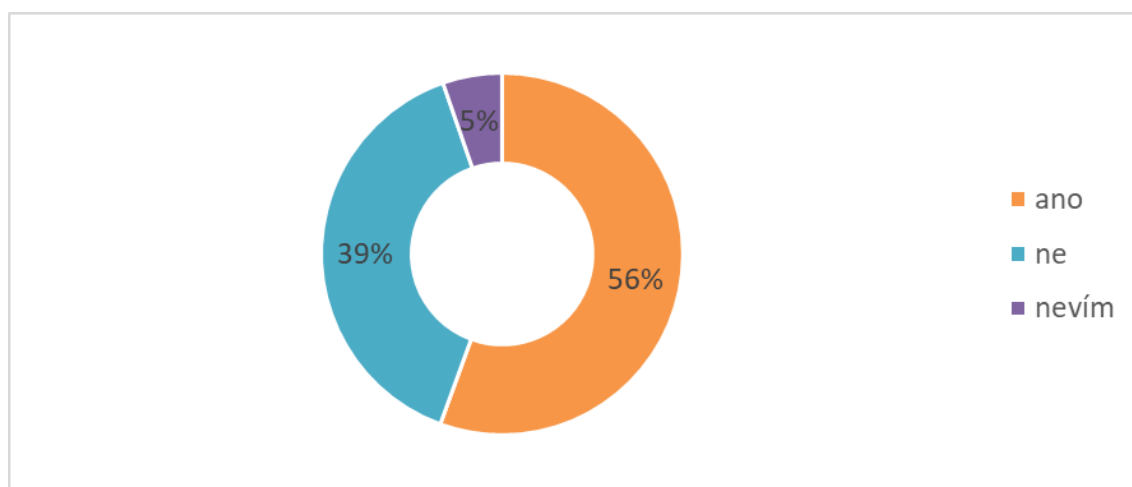
Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

4.1.2 Strategické řízení

V této kapitole se věnuji výsledkům v oblasti strategického řízení v organizacích poskytujících sociální služby. V dotazníku bylo celkem 6 otázek, které se týkaly vybraných aspektů strategického řízení. Tyto otázky byly pokládány především ředitelům či ředitelkám organizací, které poskytují sociální služby.

Graf 11. znázorňuje existenci strategického plánu v organizacích poskytujících sociální služby. Odpověď „ano“ uvedlo 220 organizací, odpověď „ne“ zvolilo 155 organizací. Na tuto otázku nedokázalo odpovědět 21 dotazovaných.

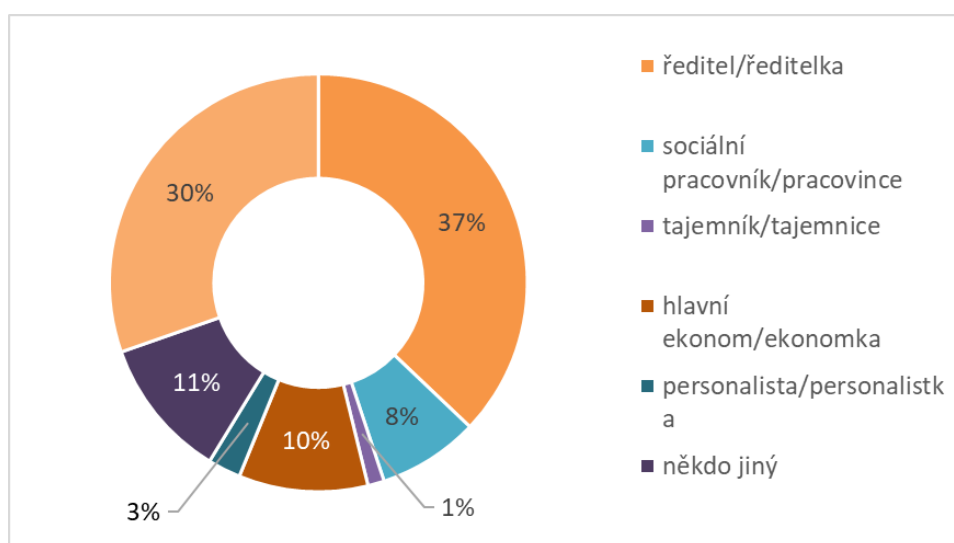
Graf 11. – Existence strategického plánu N = 396 (v %)



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

V grafu 12. jsou patrné profese, které jsou zodpovědné za přípravu strategického plánu, nejčastěji to je ředitel či ředitelka, jak uvádí 204 dotazovaných. Dále pak hlavní ekonom či ekonomka v 55 případech, ve 43 případech je zodpovědná osoba sociální pracovník/pracovnice. Personalista či personalistka má strategický plán na starosti ve 14 organizacích, v sedmi organizacích je zodpovědnou osobou tajemník/tajemnice. Zbytek dotazovaných na tuto otázku neodpověděl.

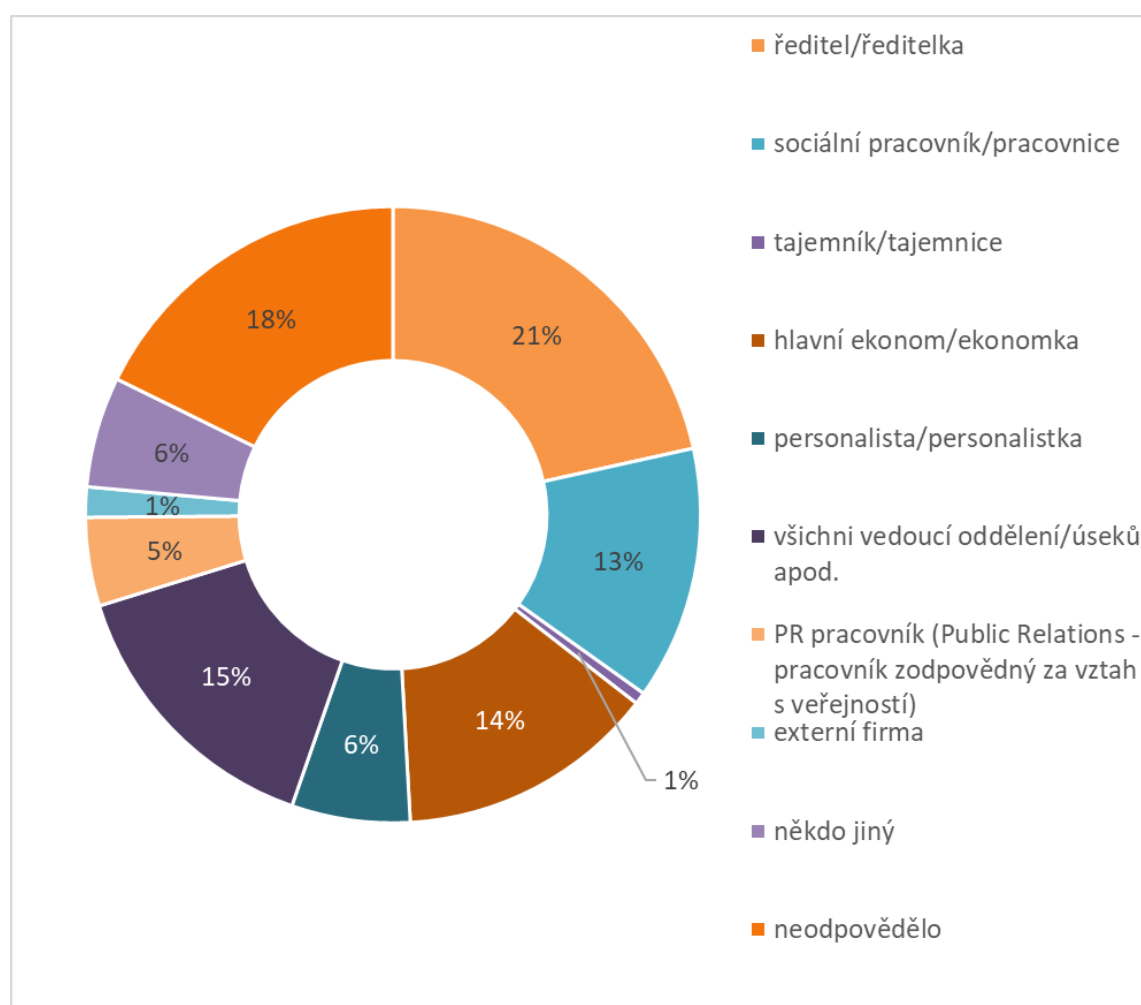
Graf 12. – Profese zodpovědné za přípravu strategického plánu N = 396 (v %)



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

Graf 13. ukazuje, jaké profese se podílejí na tvorbě strategického plánu, v dotazníku u této otázky mohli respondenti odpovídat více možností. Ředitel či ředitelka se na tvorbě podílí ve 204 organizacích, dále se podílejí všichni vedoucí oddělení/úseků ve 141 organizacích, 129 ekonomů, 126 sociálních pracovníků/pracovnic, 59 personalistů/personalistek, 44 PR pracovníků/pracovnic a ve 14 organizacích je zapojena externí firma. Celých 55 organizací v dotazníku odpovědělo, že někdo jiný a to např.: celý kolektiv, občané a zastupitelstvo, správní rada organizace, starosta nebo všichni v organizaci. Na tuto otázku neodpovědělo 168 organizací.

Graf 13. – Profese, které se podílejí na tvorbě strategického plánu N = 396 (v %)

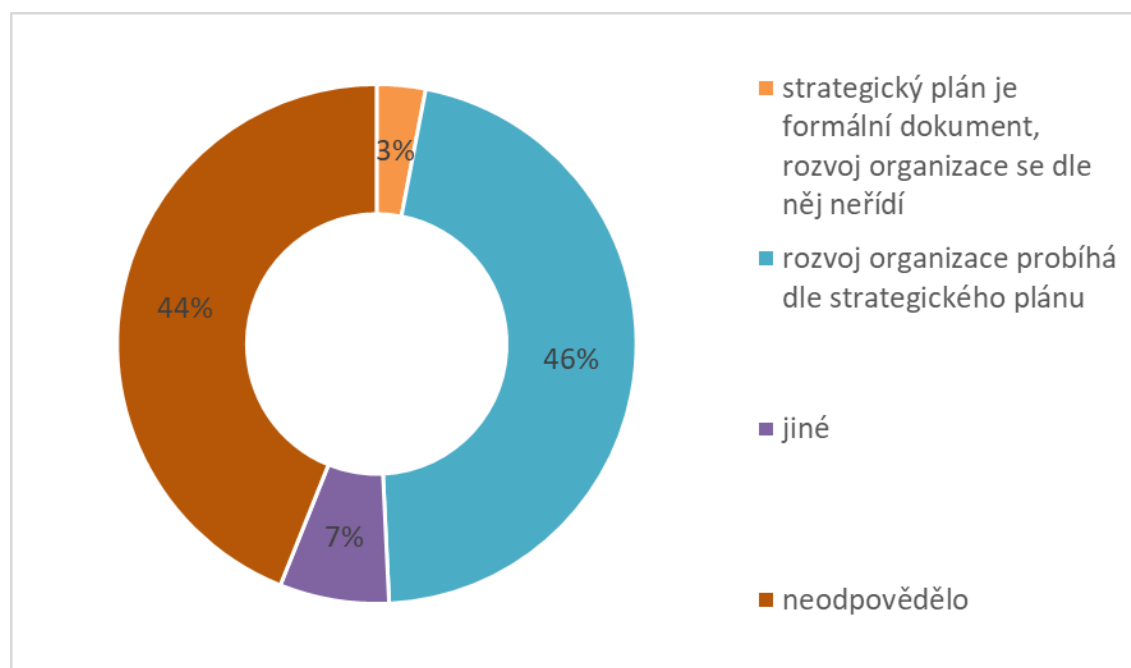


Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

V grafu 14. můžeme vidět prospěšnost strategického plánu pro dotazované organizace, 183 organizací shledává strategický plán důležitým a rozvoj organizace se podle něj řídí. Ve dvanácti organizacích je strategický plán pouze formálním dokumentem a rozvoj

organizace se dle něj neřídí. Celých 27 organizací v dotazníkovém šetření odpovědělo možnost jiné, z čehož 15 organizací vidí kombinaci předchozích dvou možností. Pět organizací hodnotu strategického plánu nedokáže adekvátně posoudit, protože je na samém začátku plánování. Dvě organizace mají strategický plán pouze z nařízení od zřizovatele a zbylých 5 organizací považuje strategický plán za důležitý, ale kritizují ho. Zbytek organizací bohužel na tuto otázku neodpovědělo.

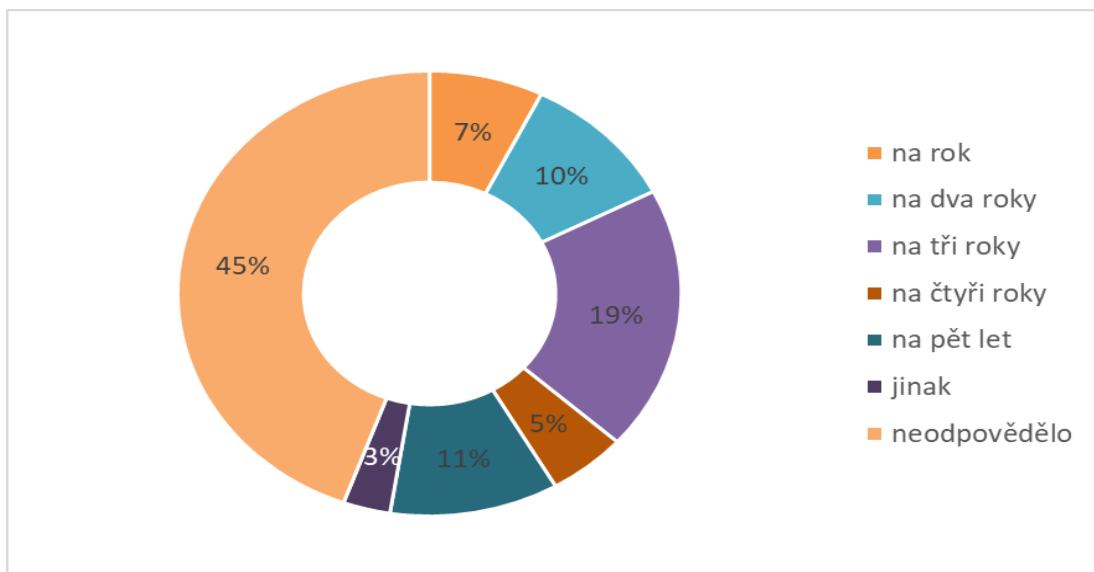
Graf č. 14. – Zhodnocení přínosu strategického plánu N = 396 (v %)



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

Graf 15. znázorňuje, na jak dlouhou dobu je strategický plán vytvářen. Nejčtenější odpověď byla délka tři roky, kde odpovědělo 76 dotazovaných. Na pět let plánuje strategický plán 43 organizací, na dobu dvou let má naplánovaný strategický plán 40 organizací. Na dobu jednoho roku má strategický plán vytvořený 29 organizací. Dvacet organizací má vytvořený strategický plán na čtyři roky. Do možnosti „jinak“ odpovědělo 12 organizací z čehož – jedna organizace neví, na jak dlouho dobu má naplánovaný strategický plán, šest organizací má plány rozdělené na krátkodobý a dlouhodobý a pět organizací s plánem teprve začíná, tudíž tuto otázku nemůže adekvátně posoudit.

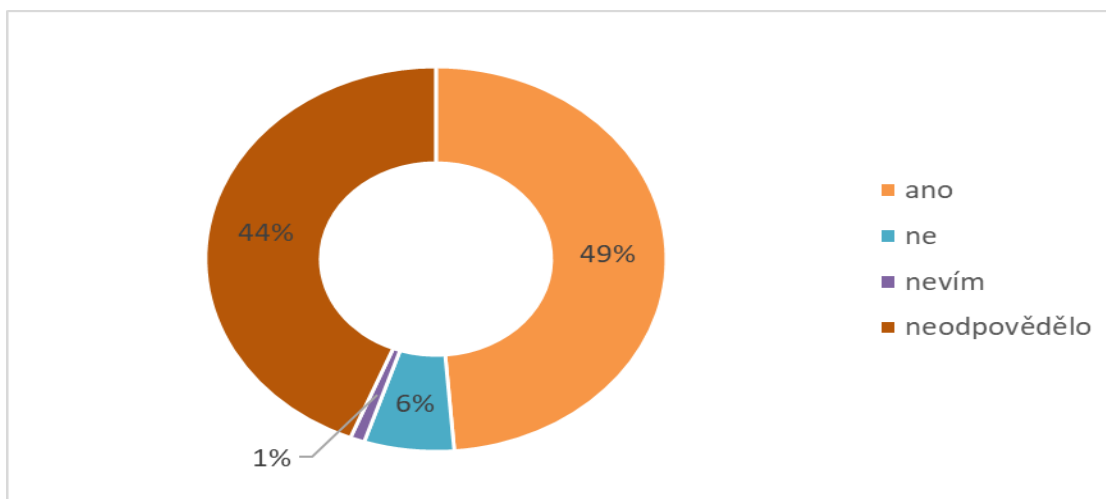
Graf 15. – Časový horizont strategického plánu N = 396 (v %)



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

V grafu 16. můžeme vidět, zda v organizacích dělají revize strategického plánu. Ve 193 případech organizace revizi dělají, 25 organizací uvedlo, že revize nedělají. Ve čtyřech organizacích nevědí, zda se revize provádějí. Na tuto otázku neodpovědělo 174 dotazovaných organizací.

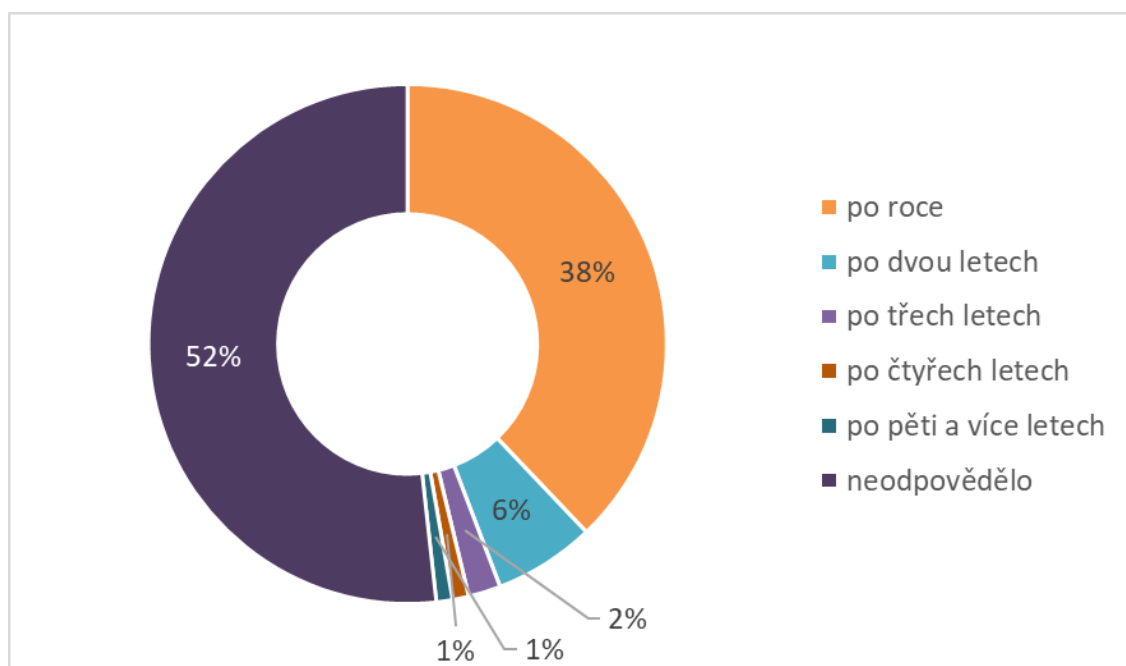
Graf 16. – Děláte revize strategického plánu? N = 396 (v %)



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

Graf 17. popisuje po jak dlouhé době se v organizacích revize strategického plánu dělá. Nejčetnější odpověď byla zastoupena v 150 organizacích, kde dělají revizi po jednom roce. Po dvou letech dělají revizi ve 25 organizacích, po třech letech je revize strategického plánu prováděna v 8 organizacích. Po čtyřech letech je prováděna revize ve 4 organizacích a po pěti letech dělají revizi strategického plánu ve 4 organizacích. Na tuto otázku neodpovědělo 205 organizací.

Graf 17. – Délka, po které děláte revize strategického plánu N = 396 (v %)



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

4.1.3 Analýza vztahů

Analýza dat byla provedena prostřednictvím programů SASD 1.4.10 (Statistická analýza dat)

Analýza byla prováděna na základě prvního a druhého stupně třídění. V první stupni třídění byly pro jednotlivé ukazatele konstruovány frekvenční tabulky a vypočítány absolutní a relativní četnosti a střední hodnoty (modus, medián, průměr, rozptyl, směrodatná odchylka, rozpětí, odhad rozptylu a směrodatné odchylky a intervalový odhad střední hodnoty a rozptylu na úrovni 0,05).

Ve druhém stupni třídění byly konstruovány kontingenční tabulky s absolutními a relativními četnostmi (sloupcovými, řádkovými, celkovými i očekávanými) a znaménkové schéma. V rámci analýzy souvislosti byly aplikovány dle charakteru znaků a počtu pozorování test Chí kvadrát dobré shody – X^2 (Pearson Chi-Square) a Test nezávislosti. Dále byly provedeny výpočty Pearsonova koeficientu kontingence, Normovaného Personova koeficientu kontingence, Čuprovova koeficientu, Cramerova koeficientu, Walisova koeficientu, Spearmanova koeficientu a Korelačního koeficientu. Síla vztahu byla měřena na třech úrovních hladiny významnosti - $\alpha = 0,05, 0,01$ a $0,001$.

V rámci popisu analyzovaných statisticky významných vazeb jsou standardně uváděny hodnoty testu Chí kvadrát dobré shody a Testu nezávislosti. Aby bylo možné stanovit směr statisticky významného vztahu mezi dvěma znaky, byla úroveň možné odchylky vypočítána pro každé políčko kontingenční tabulky. V případě nedostatečného počtu pozorování byla aplikována Yatesova korekce.

Část 1 – souvislost délky praxe (3) se znaky 31 – 37

Byla prokázána statisticky významná souvislost **délky praxe** s existencí strategického plánu v organizaci a s hodnocením významu strategického plánu. Pro větší sílu testů byla redukována délka praxe na 3 základní skupiny: a) do 5 let, b) 6 – 13 let, c) 14 a více let a doba, po které je dělána revize strategického plánu na 2 základní skupiny: a) po roce, b) po 2 a více letech. Vzhledem k tomu, že byl zaznamenán nízký počet voleb v krajních hodnotách škály u některých otázek, bylo nutné při výpočtech Chí-kvadrátu aplikovat Yatesovu korekci.

Tabulka 6. – Souvislost délky praxe s otázkami 31 – 37

	p	Stat. význ.
Otázka 31 – Existence strategického plánu v organizacích	<0,05	*
Otázka 32 – Kdo zodpovídá za přípravu strategického plánu	0,826	n.s.
Otázka 33 – Kdo se podílí na tvorbě strategického plánu	0,511	n.s.
Otázka 34 – Jak hodnotíte význam strategického plánu	<0,05	*
Otázka 35 – Na jak dlouho je strategický plán vytvářen	0,763	n.s.
Otázka 36 – Provádíte v organizaci revizi strategického plánu	0,114	n.s.
Otázka 37 – Po jak dlouhé době děláte revizi strategického plánu	0,927	n.s.

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

χ^2 - chí kvadrát; p - test nezávislosti; df - stupně volnosti

n.s. - Statisticky nevýznamný rozdíl

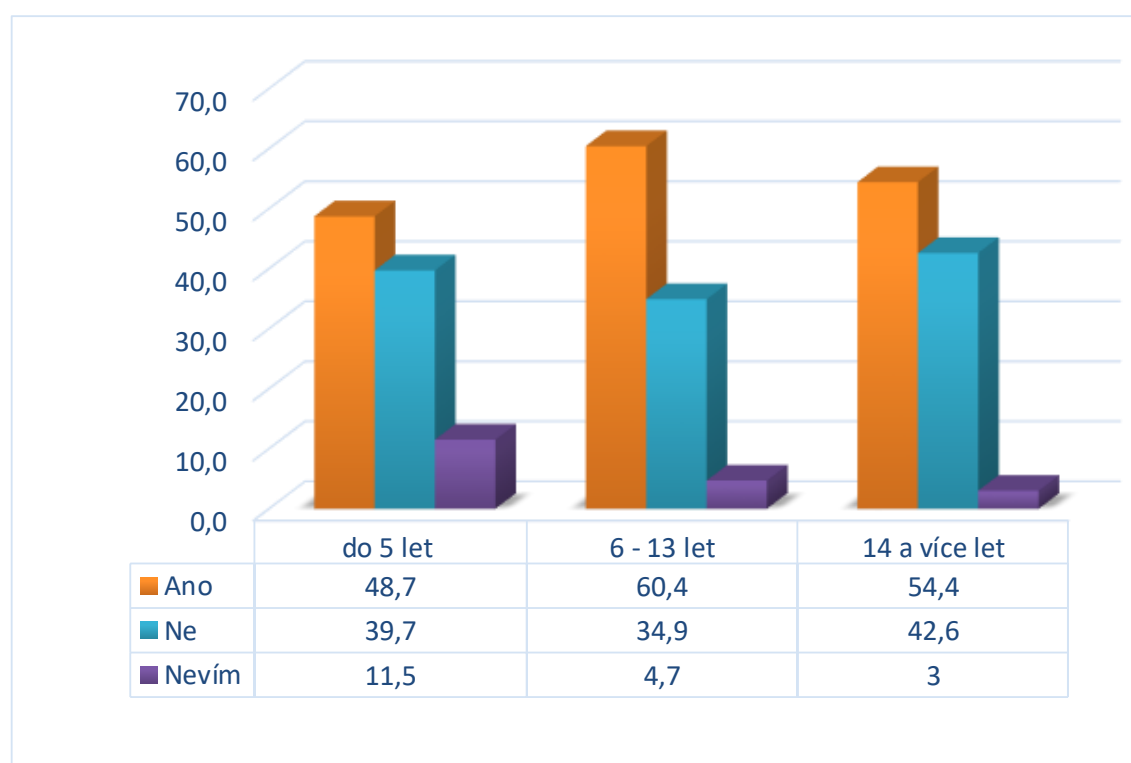
* - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,05$)

** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,01$)

*** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,001$)

Byla prokázána statisticky významná souvislost mezi délkou praxe vedoucího pracovníka v organizaci a existencí strategického plánu v organizaci. Vedoucí pracovníci s délkou praxe 6 – 13 let významně častěji uvádějí, že jejich organizace má vytvořený strategický plán, vedoucí pracovníci s délkou praxe 14 a více let významně častěji uvádějí, že v jejich organizaci strategický plán vytvořený nemají, vedoucí pracovníci s délkou praxe do 5 let významně častěji uvádějí, že nevědí, zda má jejich organizace vypracován strategický plán.

Graf 18. – Vztah existence strategického plánu a délky praxe ředitele v sociálních službách N = 396 (v %)



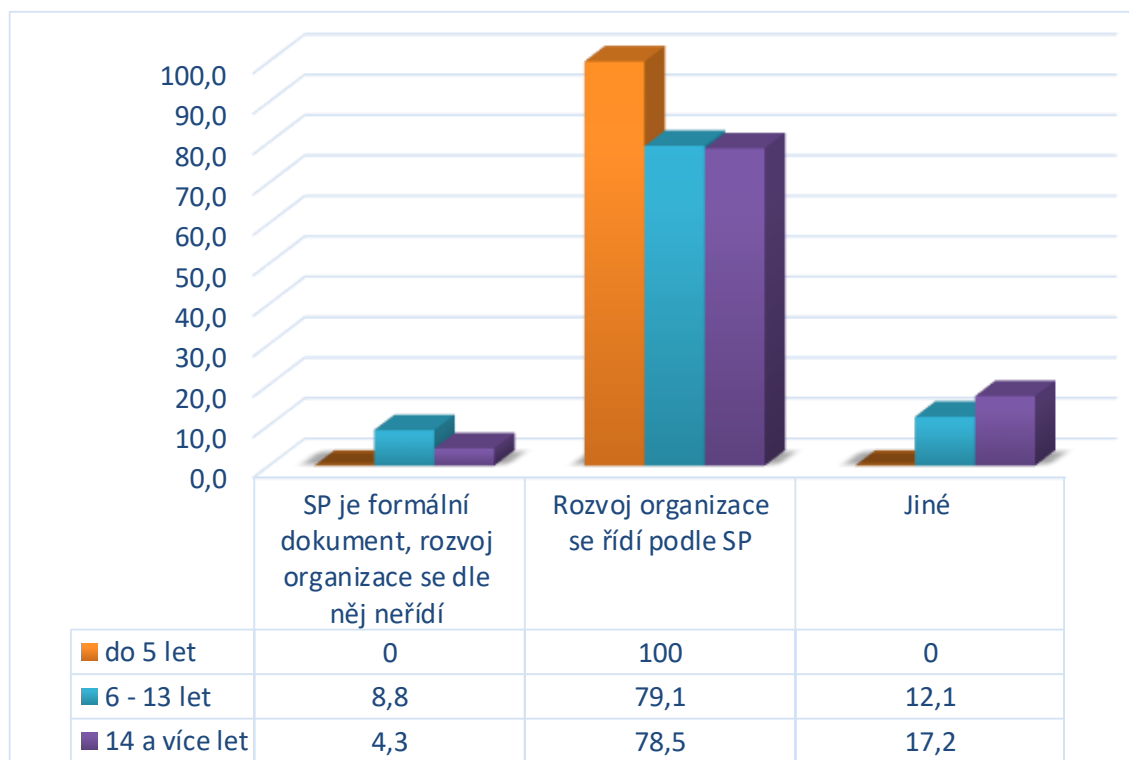
Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

Výzkumem nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi:

- délkou praxe vedoucího pracovníka v organizaci a zodpovědností za přípravu strategického plánu v organizaci,
- mezi délkou praxe vedoucího pracovníka v organizaci a podílem na přípravě strategického plánu v organizaci,
- délkou praxe vedoucího pracovníka v organizaci a počtem let, na která je vytvářen strategický plán organizace,
- délkou praxe vedoucího pracovníka v organizaci a skutečností, zda je v organizaci prováděna revize strategického plánu,
- délkou praxe vedoucího pracovníka v organizaci a počtem let, po kterých je prováděna revize strategického plánu.

Výsledky výzkumu prokazují statisticky významnou souvislost mezi délkou praxe vedoucího pracovníka v organizaci a hodnocením významu strategického plánu pro rozvoj organizace. Vedoucí pracovníci s délkou praxe do 5 let významně častěji uvádějí, že rozvoj organizace probíhá dle strategického plánu.

Graf 19. – Vztah délky praxe ředitele/ředitelky s existencí strategického plánu N = 396 (v %)



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

Část 2 – souvislost vzdělání (5) se znaky 31 – 37

Byla prokázána statisticky významná souvislost mezi **vzděláním manažera** a délkou období, na které je vytvářen strategický plán v organizaci. Pro větší sílu testů byla redukována stupnice vzdělání do 2 základních skupin a) středoškolské, VOŠ, b) vysokoškolské a doba, po které je dělána revize strategického plánu na 2 základní skupiny: a) po roce, b) po 2 a více letech. Vzhledem k tomu, že byl zaznamenán nízký počet voleb v krajních hodnotách škály u některých otázek, bylo nutné při výpočtech Chí-kvadrátu aplikovat Yatesovu korekci.

Tabulka 7. – Souvislost vzdělání manažera s otázkami 31 - 37

	p	Stat. význam.
Otázka 31 – Existence strategického plánu v organizacích	0,083	n.s.
Otázka 32 – Kdo zodpovídá za přípravu strategického plánu	0,923	n.s.
Otázka 33 – Kdo se podílí na tvorbě strategického plánu	0,392	n.s.
Otázka 34 – Jak hodnotíte význam strategického plánu	0,947	n.s.
Otázka 35 – Na jak dlouho je strategický plán vytvářen	<0,05	*
Otázka 36 – Provádíte v organizaci revizi strategického plánu	0,082	n.s.
Otázka 37 – Po jak dlouhé době děláte revizi strategického plánu	0,247	n.s.

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

χ^2 - chí kvadrát; p - test nezávislosti; df - stupně volnosti

n.s. - Statisticky nevýznamný rozdíl

* - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,05$)

** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,01$)

*** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,001$)

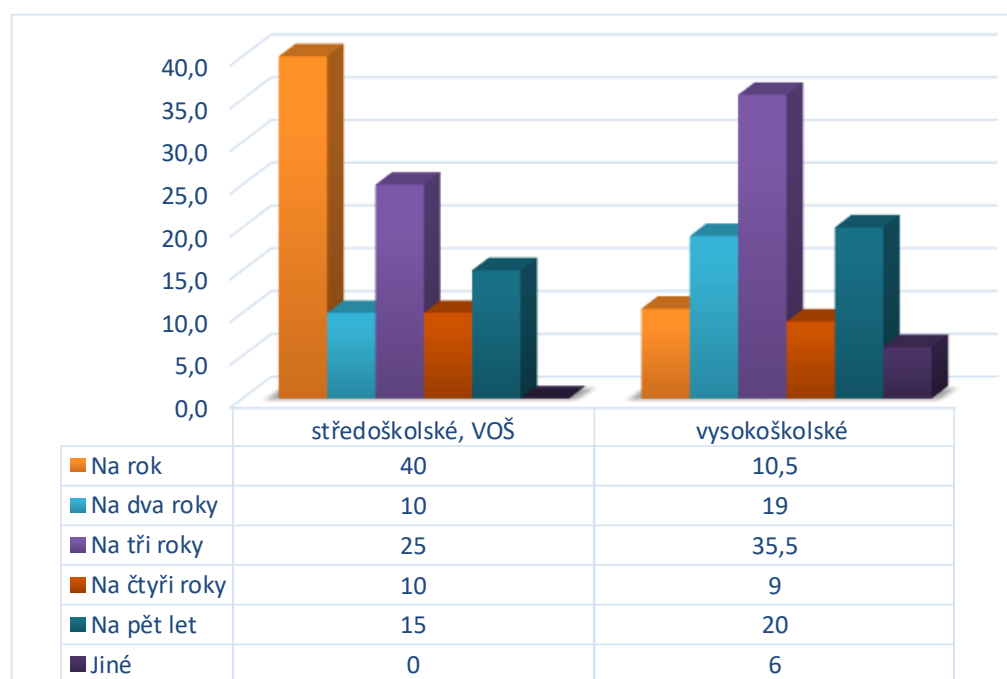
Nebyla sice prokázána statisticky významná souvislost mezi vzděláním vedoucího pracovníka v organizaci a existencí strategického plánu v organizaci, avšak hodnota je hraniční pro významnost $p < 0,05$ (viz tabulka, kde $p = 0,083$). Z kontingenční tabulky plynou zcela zřetelné tendence, kdy vysokoškolsky vzdělaní vedoucí pracovníci častěji uvádějí, že v organizaci mají strategický plán.

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi:

- vzděláním vedoucího pracovníka v organizaci a zodpovědností za přípravu strategického plánu v organizaci,
- vzděláním vedoucího pracovníka v organizaci a podílem na přípravě strategického plánu v organizaci,
- délkou praxe vedoucího pracovníka v organizaci a hodnocením významu strategického plánu pro rozvoj organizace.

Byla prokázána statisticky významná souvislost mezi vzděláním vedoucího pracovníka v organizaci a počtem let, na které je vytvářen strategický plán organizace. Vysokoškolsky vzdělaní vedoucí pracovníci významně častěji vytvářejí strategický plán na dobu delší než 1 rok.

Graf 20. – Vtah dosaženého vzdělání s délkou doby strategického plánu N = 396 (v %)



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

Nebyla sice prokázána statisticky významná souvislost mezi vzděláním vedoucího pracovníka v organizaci a skutečností, zda je v organizaci prováděna revize strategického plánu, avšak hodnota je hraniční pro významnost $p < 0,05$ (viz tabulka, kde $p = 0,083$).

Z kontingenční tabulky plynou zcela zřetelné tendence, kdy vysokoškolsky vzdělaní vedoucí pracovníci častěji uvádějí, že v organizaci provádějí revizi strategického plánu.

Výsledky výzkumu neprokázány statisticky významnou souvislost mezi vzděláním vedoucího pracovníka v organizaci a počtem let, po kterých je prováděna revize strategického plánu.

Část 3 – souvislost zřizovatele (7) se znaky 31 - 37

Byla prokázána statisticky významná souvislost **zřizovatele** s existencí strategického plánu v organizaci a s prováděním revize strategického plánu. Pro větší sílu testů byla redukována doba, po které je dělána revize strategického plánu na 2 základní skupiny: a) po roce, b) po 2 a více letech. Vzhledem k tomu, že byl zaznamenán nízký počet voleb v krajních hodnotách škály u některých otázek, bylo nutné při výpočtech Chí-kvadrátu aplikovat Yatesovu korekci.

Tabulka 8. – Souvislost zřizovatele se znaky 31 - 37

	p	Stat. význ.
Otázka 31 – Existence strategického plánu v organizacích	<0,05	*
Otázka 32 – Kdo zodpovídá za přípravu strategického plánu	0,239	n.s.
Otázka 33 – Kdo se podílí na tvorbě strategického plánu	0,112	n.s.
Otázka 34 – Jak hodnotíte význam strategického plánu	0,808	n.s.
Otázka 35 – Na jak dlouho je strategický plán vytvářen	0,254	n.s.
Otázka 36 – Provádíte v organizaci revizi strategického plánu	<0,05	*
Otázka 37 – Po jak dlouhé době děláte revizi strategického plánu	0,510	n.s.

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

X^2 - chí kvadrát; p - test nezávislosti; df - stupně volnosti

n.s. - Statisticky nevýznamný rozdíl

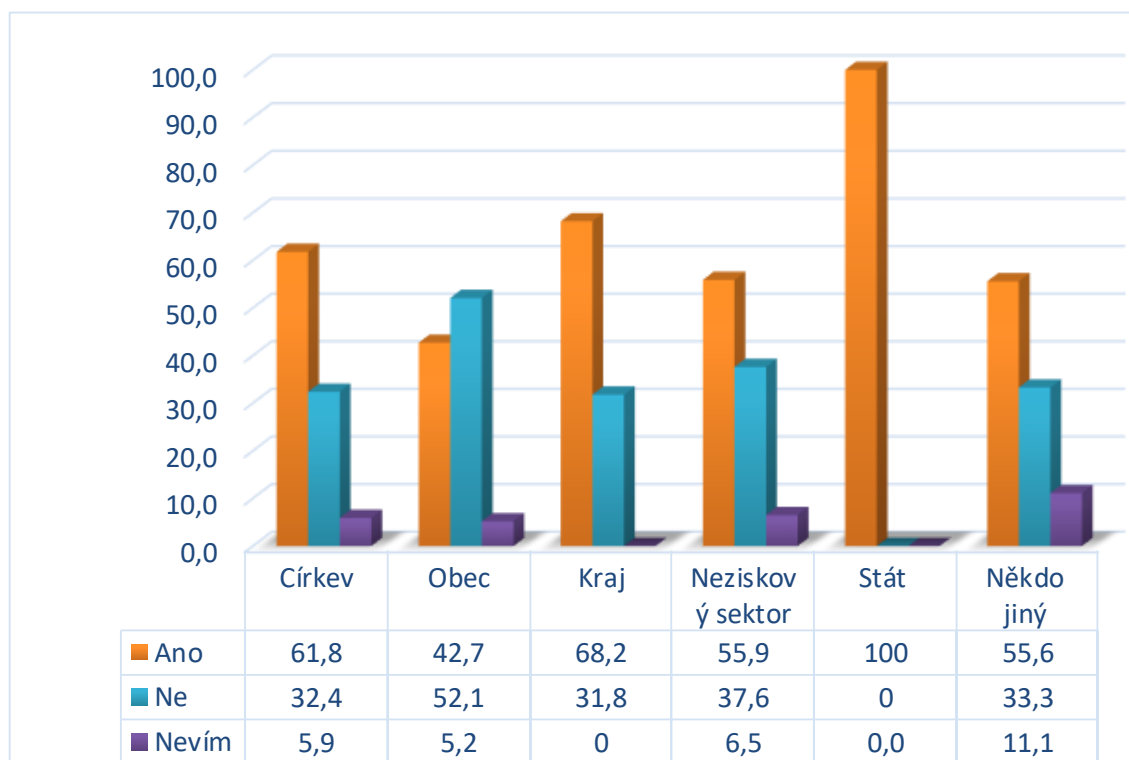
* - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,05$)

** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,01$)

*** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,001$)

Byla prokázána statisticky významná souvislost mezi zřizovatelem organizace a existencí strategického plánu v organizaci. Platí, že v organizacích zřizovaných státem, krajem a církvemi je strategický plán vytvářen významně častěji, významně méně často je vytvářen v organizacích, jejichž zřizovatelem jsou obce.

Graf 21. – Vztah existence strategického plánu se zřizovatelem organizací N = 396 (v %)

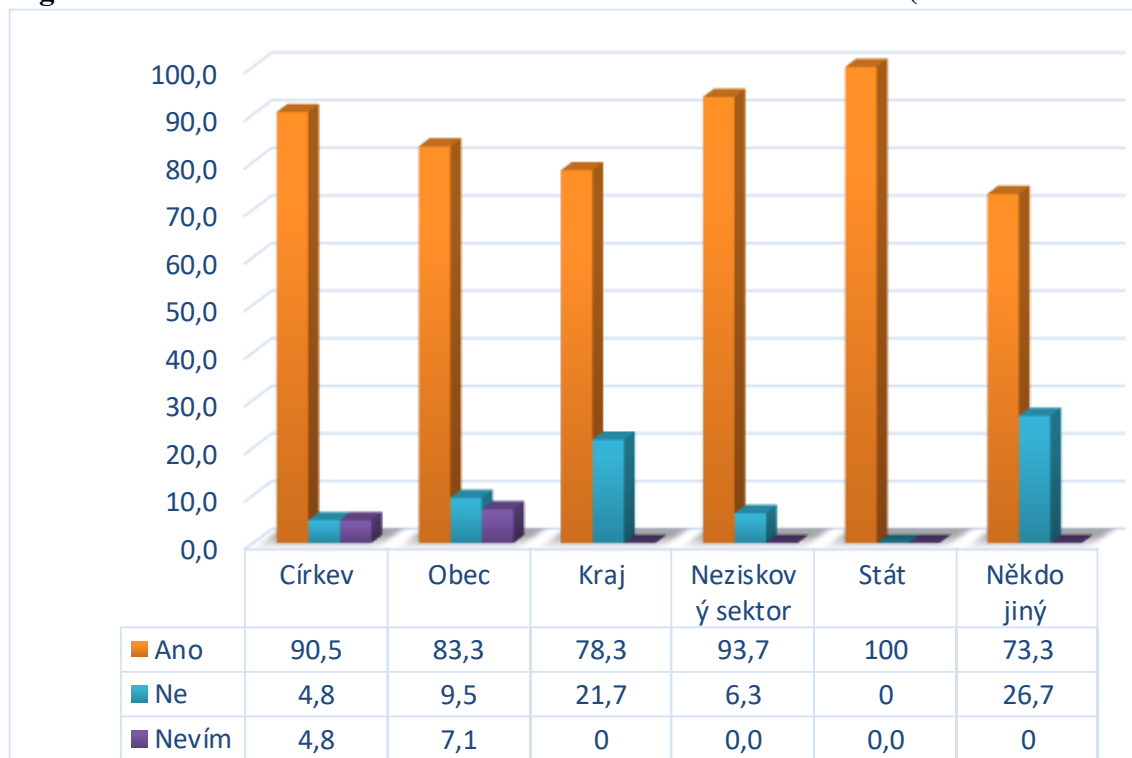


Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

Výzkumem nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi:

- zřizovatelem organizace a zodpovědností za přípravu strategického plánu v organizaci,
- zřizovatelem organizace a podílem na přípravě strategického plánu v organizaci,
- zřizovatelem organizace a hodnocením významu strategického plánu pro rozvoj organizace,
- zřizovatelem organizace a počtem let, na která je vytvářen strategický plán organizace,
- mezi zřizovatelem organizace a skutečností, zda je v organizaci prováděna revize strategického plánu.

Graf 22. – Vztah mezi prováděním revize strategického plánu a zřizovatelem organizací



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi zřizovatelem organizace a počtem let, po kterých je prováděna revize strategického plánu. Stanoviska jednotlivých skupin s rozdílným zřizovatelem se v tomto případě statisticky významně neliší.

Část 4 – Vztah velikosti organizace (8) se znaky 31 – 37

Na základě výsledků výzkumu byla prokázána statisticky významná souvislost mezi **velikostí organizace** s existencí strategického plánu v organizaci, s podílem na tvorbě strategického plánu, s prováděním revize strategického plánu a s počtem let, po kterých je prováděna revize strategického plánu. Pro větší sílu testů byla redukována doba, po které je dělána revize strategického plánu na 2 základní skupiny: a) po roce, b) po 2 a více letech. Vzhledem k tomu, že byl zaznamenán nízký počet voleb v krajních hodnotách škály u některých otázek, bylo nutné při výpočtech Chí-kvadrátu aplikovat Yatesovu korekci.

Tabulka 9. – Souvislost velikosti organizace se znaky 31 - 37

	p	Stat. význ.
Otázka 31 – Existence strategického plánu v organizacích	<0,001	***
Otázka 32 – Kdo zodpovídá za přípravu strategického plánu	0,101	n.s.
Otázka 33 – Kdo se podílí na tvorbě strategického plánu	<0,01	**
Otázka 34 – Jak hodnotíte význam strategického plánu	0,263	n.s.
Otázka 35 – Na jak dlouho je strategický plán vytvářen	0,564	n.s.
Otázka 36 – Provádíte v organizaci revizi strategického plánu	<0,05	*
Otázka 37 – Po jak dlouhé době děláte revizi strategického plánu	<0,05	*

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

χ^2 - chí kvadrát; p - test nezávislosti; df - stupně volnosti

n.s. - Statisticky nevýznamný rozdíl

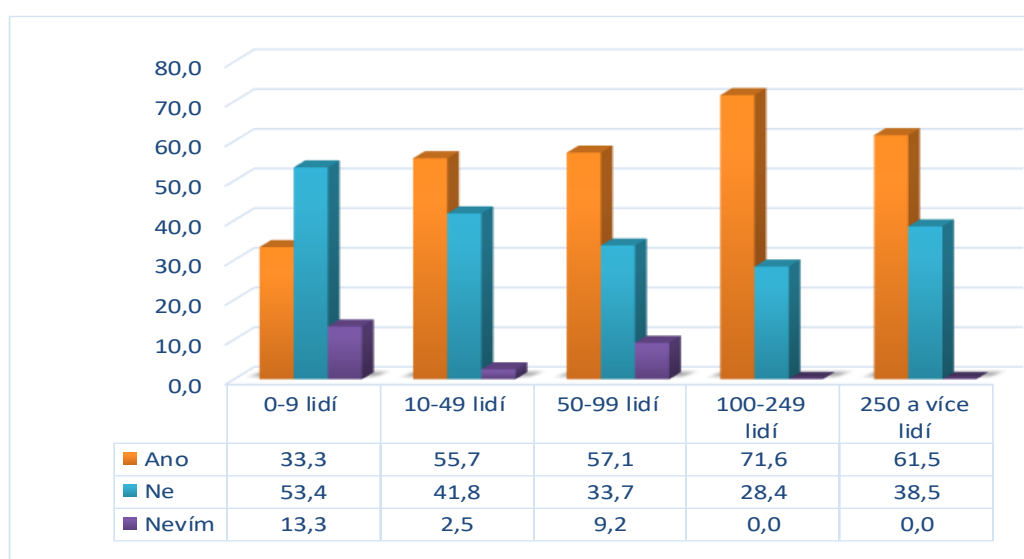
* - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,05$

** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,01$

*** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,001$

Byla prokázána statisticky významná souvislost mezi velikostí organizace a existencí strategického plánu v organizaci. Platí, že mikroorganizace (0 - 9 lidí) vytvářejí strategický plán významně méně často než organizace s větším počtem lidí.

Graf 23. – Vztah velikost organizace a existencí strategického plánu N = 396 (v %)

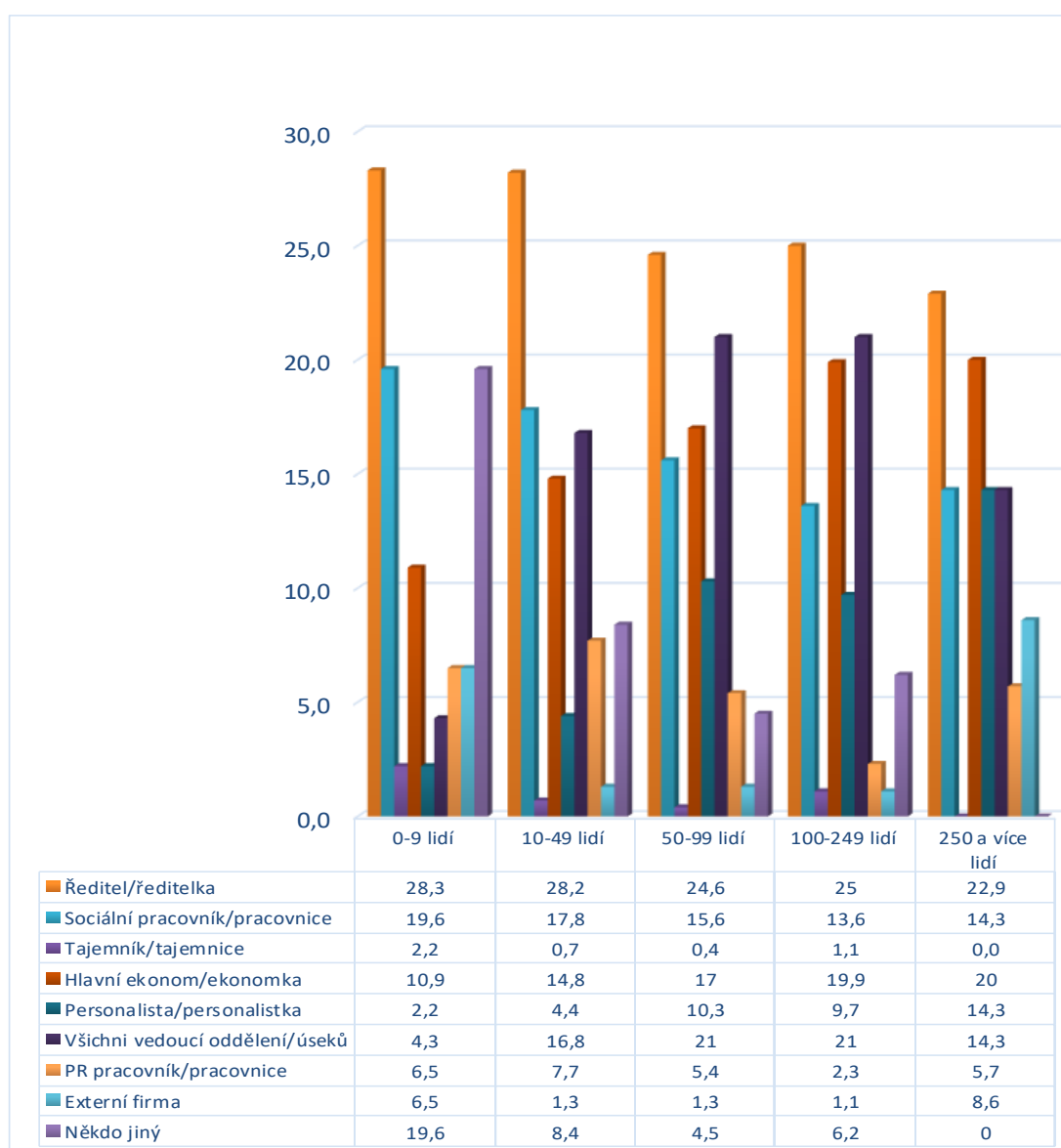


Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

Výsledky výzkumu neprokazují statisticky významnou souvislost mezi velikostí organizace a zodpovědností za přípravu strategického plánu v organizaci.

Na základě výsledků výzkumu byla prokázána statisticky významná souvislost mezi velikostí organizace a podílem na přípravě strategického plánu v organizaci. Podíl ředitele a sociálních pracovníků na této přípravě je nejvyšší v nejmenších organizacích (do 49 lidí), s velikostí organizace podíl ředitele klesá a angažují se více vedoucí úseků a hlavní ekonomové.

Graf 24. – Souvislost mezi velikostí organizace a podílením se na přípravě strategického plánu N = 396 (v %)



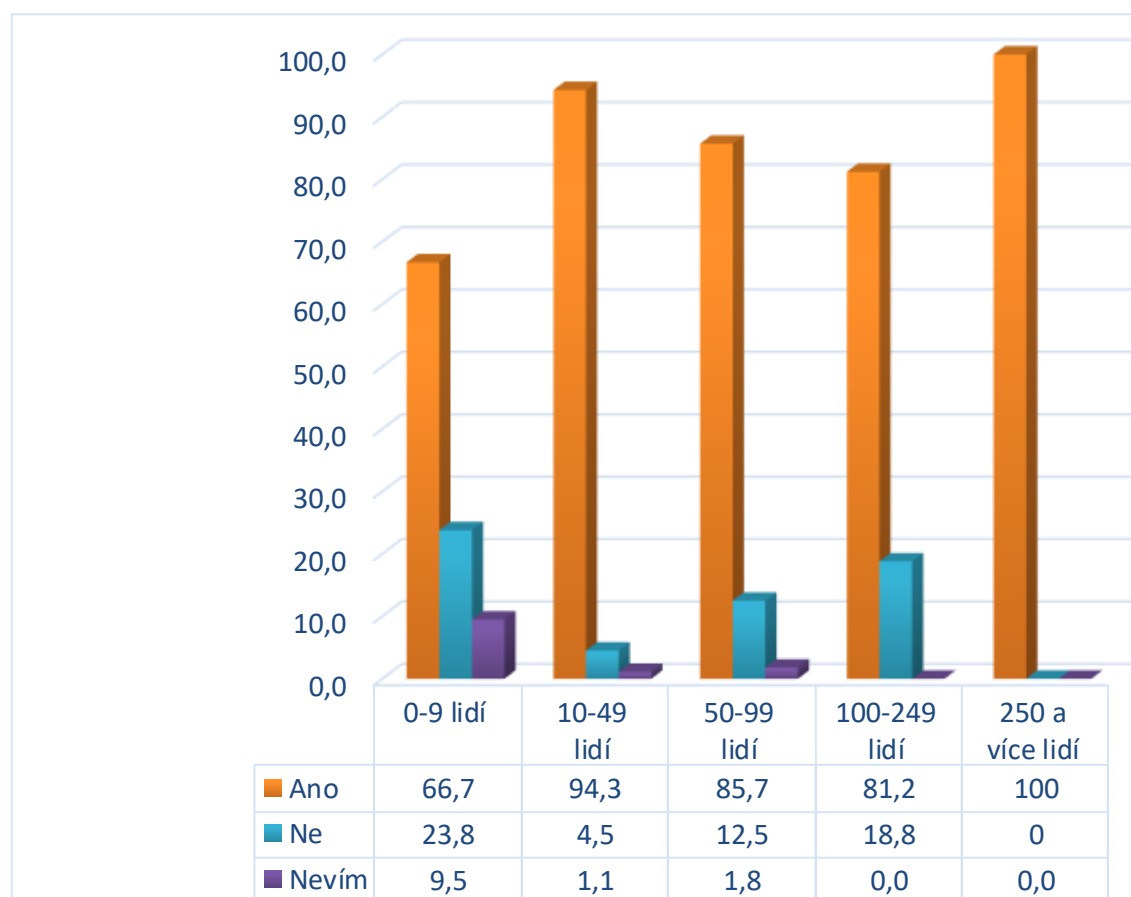
Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

Na základě výsledků výzkumu nebyla prokázána statisticky významná souvislost:

- mezi velikostí organizace a hodnocením významu strategického plánu pro rozvoj organizace,
- velikostí organizace a počtem let, na která je vytvářen strategický plán organizace.

Výzkum prokázal statisticky významnou souvislost mezi velikostí organizace a skutečností, zda je v organizaci prováděna revize strategického plánu. Revize strategického plánu je významně méně často prováděna v mikroorganizacích (0 – 9 lidí).

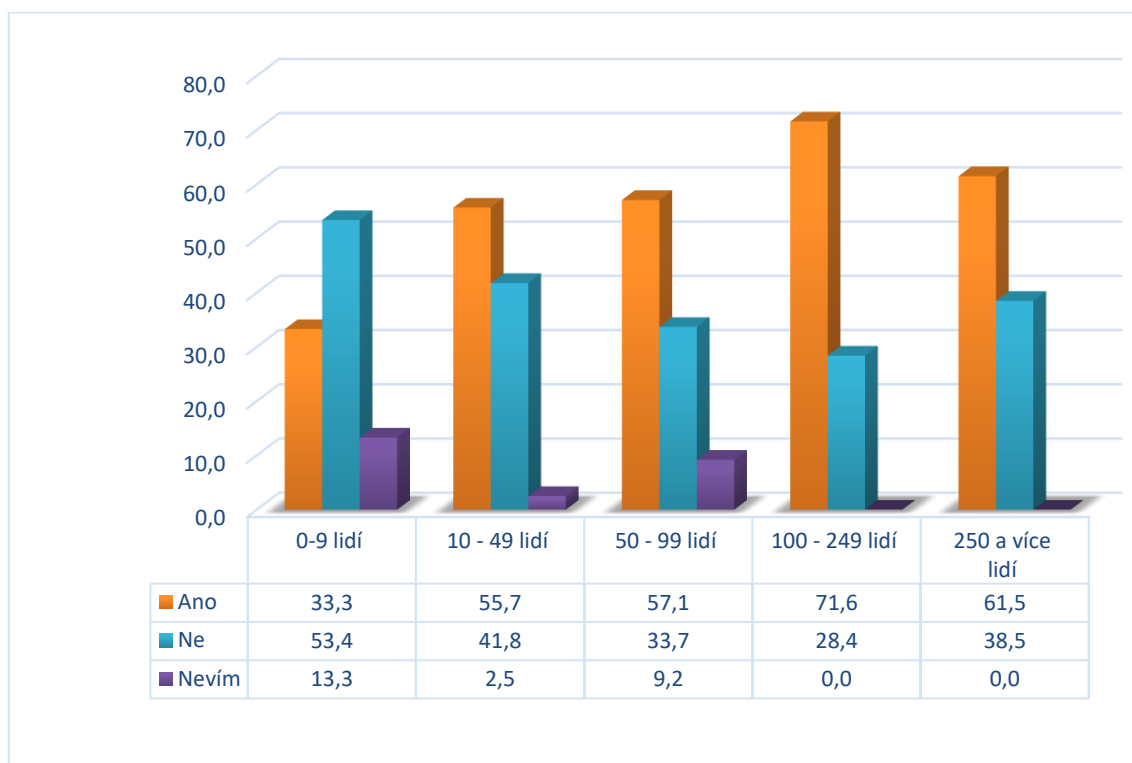
Graf 25. – Vztah velikosti organizace a prováděním revize strategického plánu N = 396 (v %)



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

Na základě výsledků výzkumu byla prokázána statisticky významná souvislost mezi zřizovatelem organizace a počtem let, po kterých je prováděna revize strategického plánu. Revize v mikroorganizacích (0 – 9 lidí) je prováděna významně častěji po více letech, méně často po roce.

Graf 26. – Vztah velikosti organizace a existence strategického plánu N = 396 (v %)



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

Část 5 – souvislost existence strategického plánu (31) a subjektů, podílejících se na tvorbě strategického plánu

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost **existence strategického plánu** s podílem jednotlivých pracovníků organizace na jeho tvorbě. Vzhledem k tomu, že byl zaznamenán nízký počet voleb v krajních hodnotách škály, bylo nutné při výpočtech Chí-kvadrátu aplikovat Yatesovu korekci.

Tabulka 10. – Souvislost existence strategického plánu a tvorby strategického plánu

	p	Stat. význam.
Otázka 33 – Kdo se podílí na tvorbě strategického plánu	0,996	n.s.

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

χ^2 - chí kvadrát; p - test nezávislosti; df - stupně volnosti

n.s. - Statisticky nevýznamný rozdíl

* - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,05$

** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,01$)

*** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,001$)

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost **existence strategického plánu** s podílem jednotlivých pracovníků organizace na jeho tvorbě. Zkoumání této vazby není relevantní, neboť otázka č. 33 je filtrovaná a počty pozorování v hodnotách škály „ne“ a „nevím“ jsou ve všech případech nedostatečné. Pro interpretaci jsou rozhodující hodnoty, uvedené v příslušné frekvenční tabulce.

Část 6 – souvislost podílu na tvorbě strategického plánu (33) se znaky 35 - 37

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost **podílu na tvorbě strategického plánu organizace** se znaky uvedenými v tabulce č. 6. Pro větší sílu testů byla redukována doba, po které je dělána revize strategického plánu na 2 základní skupiny: a) po roce, b) po 2 a více letech.

Tabulka 11. – Souvislost podílu na tvorbě strategického plánu se znaky 35 – 37

	p	Stat. význ.
Otázka 35 – Na jak dlouho je strategický plán vytvářen	0,998	n.s.
Otázka 36 – Provádíte v organizaci revizi strategického plánu	0,771	n.s.
Otázka 37 – Po jak dlouhé době děláte revizi strategického plánu	0,435	n.s.

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

χ^2 - chí kvadrát; p - test nezávislosti; df - stupně volnosti

n.s. - Statisticky nevýznamný rozdíl

* - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,05$)

** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,01$)

*** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,001$)

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi:

- subjekty, podílejícími se na tvorbě strategického plánu a délkou doby, na kterou je vytvářen strategický plán,
- mezi subjekty, podílejícími se na tvorbě strategického plánu a prováděním revize strategického plánu,
- subjekty, podílejícími se na tvorbě strategického plánu a délkou doby, po které jsou prováděny revize strategického plánu.

Část 7 – souvislost délky doby, na kterou je vytvářen strategický plán (35) a délkou doby, po které je prováděna revize strategického plánu (37)

Na základě výsledků výzkumu byla prokázána statisticky významná souvislost **délky doby, na kterou je vytvářen strategický plán s délkou doby, po které je prováděna revize strategického plánu**. Pro větší sílu testů byla redukována doba, po které je dělána revize strategického plánu na 2 základní skupiny: a) po roce, b) po 2 a více letech. Vzhledem k tomu, že byl zaznamenán nízký počet voleb v krajních hodnotách škály, bylo nutné při výpočtech Chí-kvadrátu aplikovat Yatesovu korekci.

Tabulka 12. – Souvislost délky doby, na kterou je vytvářen strategický plán a délkou doby, po které je prováděna revize strategického plánu

	p	Stat. význam.
Otázka 35 – Na jak dlouho je strategický plán vytvářen		
Otázka 37 – Po jak dlouhé době děláte revizi strategického plánu	<0,001	***

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

X^2 - chí kvadrát; p - test nezávislosti; df - stupně volnosti

n.s. - Statisticky nevýznamný rozdíl

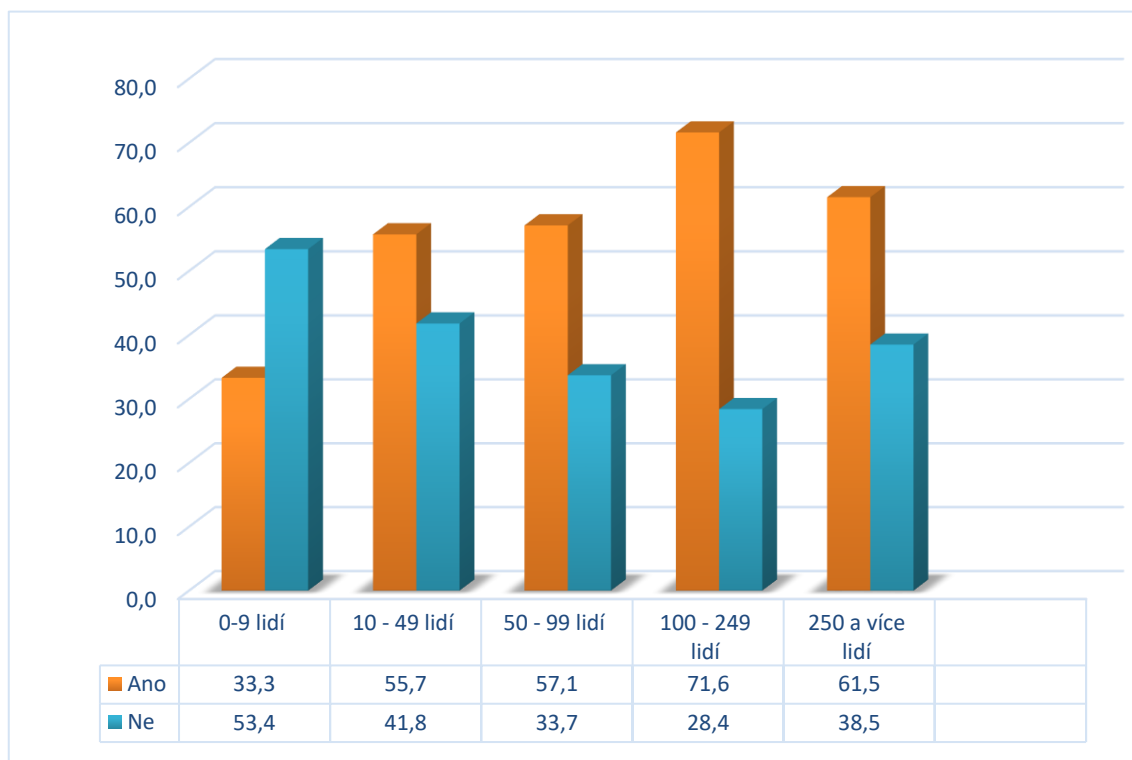
* - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,05$)

** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,01$)

*** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,001$)

Výzkumem byla prokázána statisticky významná souvislost délky doby, na kterou je vytvářen strategický plán s délkou doby, po které je prováděna revize strategického plánu. Logicky platí, že organizace, které vytvářejí strategický plán na rok, statisticky významně častěji provádějí jeho revizi po jednom roce.

Graf 27. – Souvislost délky doby vytvoření strategického plánu s časovým úsekem, kdy je prováděna revize strategického plánu N = 396 (v %)



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková).

4.2 Výsledky kvalitativního výzkumu

V této kapitole jsou shrnuty a vyhodnoceny výsledky, které byly získané při realizaci kvalitativního výzkumu v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU052/2019/S Vacková), celkem 24 rozhovorů s řediteli nebo ředitelkami organizací, které poskytují sociální služby.

Tyto organizace byly vybrány na základě totálního výběru, tak aby bylo pokryto co nejširší spektrum, v rámci organizací, které byly dispozici.

Pro zpracování dat bylo využito programu ATLAS.ti, kde za pomoci otevřeného, selektivního a axiálního kódování byly vytvořeny vztahy mezi kategoriemi. Výsledkem jsou vytvořená schémata, která pomáhají objasnit a dokreslit celkový pohled na strategické řízení v sociální sféře.

Při rozhovorech byly využity otázky, které zjišťovaly existenci strategického plánu v organizacích. Jakým způsobem jsou vytvářeny tyto plány a jakou mají strukturu. Dále jaké profese jsou do strategického plánování zapojeny a zda je rozvoj organizace provázán s jejím financováním.

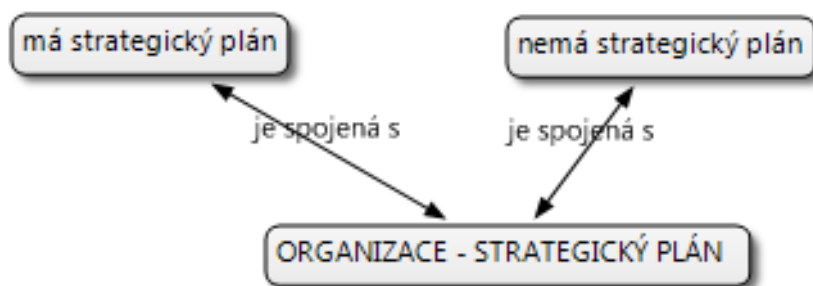
Odpovědi na tyto otázky byly zakódovány a rozděleny do následujících kategorií:

- Organizace – strategický plán
- Kritéria pro tvorbu strategického plánu
- Struktura strategického plánu
- Způsob vytváření strategického plánu
- Problémy při vytváření strategického plánu
- Provázanost financování organizace s jejím rozvojem

V první otázce se zjišťovalo, zda organizace sociálních služeb mají vytvořený strategický plán, informant I1 uvedl, že v jejich organizaci zpracovaný strategický plán nemají. Stejně odpověděli i informanti číslo 5, 9, 13, 14, 15, 16, 17, 22 a 23. Zbytek informantů uvedlo, že strategický plán zpracovaný mají, informant 21 uvádí „*Strategický plán máme roční, tříletý a pětiletý. Vždy se snažím udělat strategický plán na základě zpětné vazby od všech vedoucích. Moje vize je posouvat naši organizaci směrem dopředu, to je můj strategický plán. V této organizaci je bohužel spousta kvalitních a zatím nevyužitých lidí. Mým cílem je plně využít veškerý potenciál, který máme.*“ Z rozhovorů bylo patrné, že některé organizace mají se strategickým řízením bohaté zkušenosti, vytváření je baví a chtějí organizaci vést ke koordinovanému rozvoji. V některých organizacích vyšlo najevo, že strategický plán nepotřebují stejně tak to potvrdil informant 14 „*Naše organizace nemá strategický plán. Ale dost o těch věcech neustále komunikujeme. Naučili jsme se za těch více jak 20 let fungování organizace, že musíme myslet dopředu, musíme koukat, kolik máme peněz, musíme koukat na to, kdo je těhotný, kdo možná půjde na mateřskou, kteří lidé se nám hodí, koho podpoříme ve vzdělávání, komu co nabídneme, podpora zaměstnanců, konference, abychom byli vidět, ale zároveň, abychom měli zajištěnou službu.*“ Dle sdělení tohoto informanta se domnívám, že pokud je má organizace menší počet zaměstnanců i uživatelů, tak se rozvoj organizace dá ještě koordinovat bez strategického plánu.

Schéma 1. – Existence strategického plánu, poukazuje na to, že ne všechny organizace, které poskytují sociální služby mají vytvořený strategický plán. Strategický plán má vytvořený 14 organizací z dotazovaných 24. Deset organizací ho vůbec vytvořený nemá. Při rozhovorech s některými informanty vyšlo najevo, že některé organizace považují strategický plán jako zbytečnost nebo nadbytečnou povinnost a jejich organizace se jím neřídí. Některé organizace nevytváří strategický plán samy, ale vytváří jej nadřízení, nebo jak uvádí informant 3 „*Strategický plán je tvořen organizačně metodickým centrem v Praze, které je společné pro všechny pobočky v ČR. Moje práce to není, tudíž se o to nezajímám.*“

Schéma 1. – Existence strategického plánu



Zdroj: vlastní znázornění

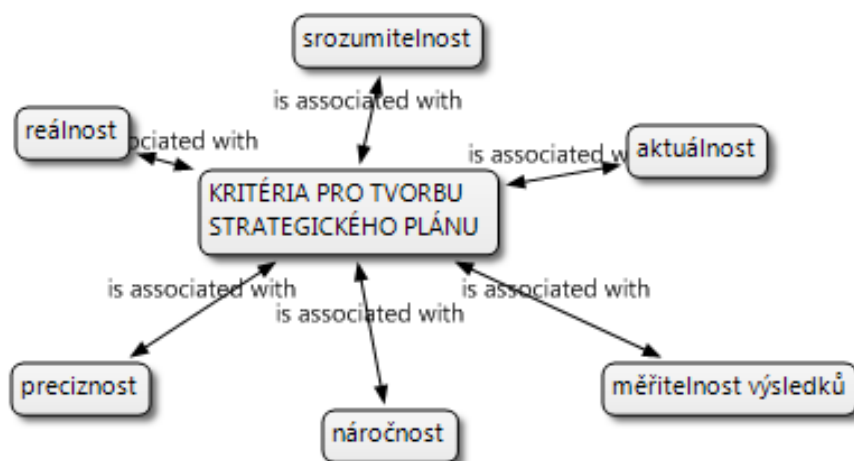
Při rozhovorech s informanty vyvstala otázka ohledně kritérií pro tvorbu strategického plánu, na která jsem se přímo nezaměřovala, avšak jsou pro mou práci přínosem. Informant 9 vystihuje podstatné body, které by měl obsahovat strategický plán „*Tady vlastně jsou nějaký základní informace, kdo je zpracoval, termín a průběh toho zpracování strategického plánu, řešitelský tým a začíná vlastně posláním a vizí, kam spadají vlastně veškerý naše organizace a tak. Pak je nějaká terminologie, pak je struktura, hierarchie a provázanost, pak se vlastně ten strategický plán zabývá kvalitou a obsahem služeb, financemi a hospodařením, personalistikou teda zaměstnanci, komunikací, a to je tak všechno.*“ Toto potvrzuje i Vagadia, (2012).

Schéma 2. – Kritéria pro tvorbu strategického plánu poukazuje na to, co organizacím pomáhá při vytváření strategického plánu. Řešitelský tým má na starosti vytvořit plán a musí u cíle, kterého chce dosáhnout odpovědět na otázky, které jsou znázorněny ve schématu 2. Informant 12 popsal jaká kritéria má nastavená jejich organizace „*Je tam zadáný, na jak dlouho je, kdo ho tvořil, kdo tam byl, co to je za úkol, kdo je za to*

zodpovědný, kdo kontroluje finál, že je splněný, kdo je součástí toho týmu, který na tom jako pracuje. Jsou tam deadlines termínový, je to rozfázované vlastně jako do kdy, třeba na kvartály. Jinak je to ve formátu v excelové tabulce, a to nám počítá procenta naplnění a tak, když to nesplním v tom prvním kvartálu, tak už mi to svítí rudě, že jsem něco nezařídila.“

Důležité je, zda všichni v týmu chápou cíl stejně a je pro všechny srozumitelný. Zda se v strategickém plánu řeší aktuální otázky/problémy a podle čeho budou výsledky měřeny. Jak náročné bude strategický plán naplnit, preciznost ve smyslu provádění jednotlivých úkonů, ale i ve smyslu zpracování plánu. V neposlední řadě, zda je probíraná problematika dosažitelná. V rozhovorech se s těmito kritérii shodly pouze tři organizace, které mají vytvořený strategický plán z celkových 14.

Schéma 2. – Kritéria pro tvorbu strategického plánu

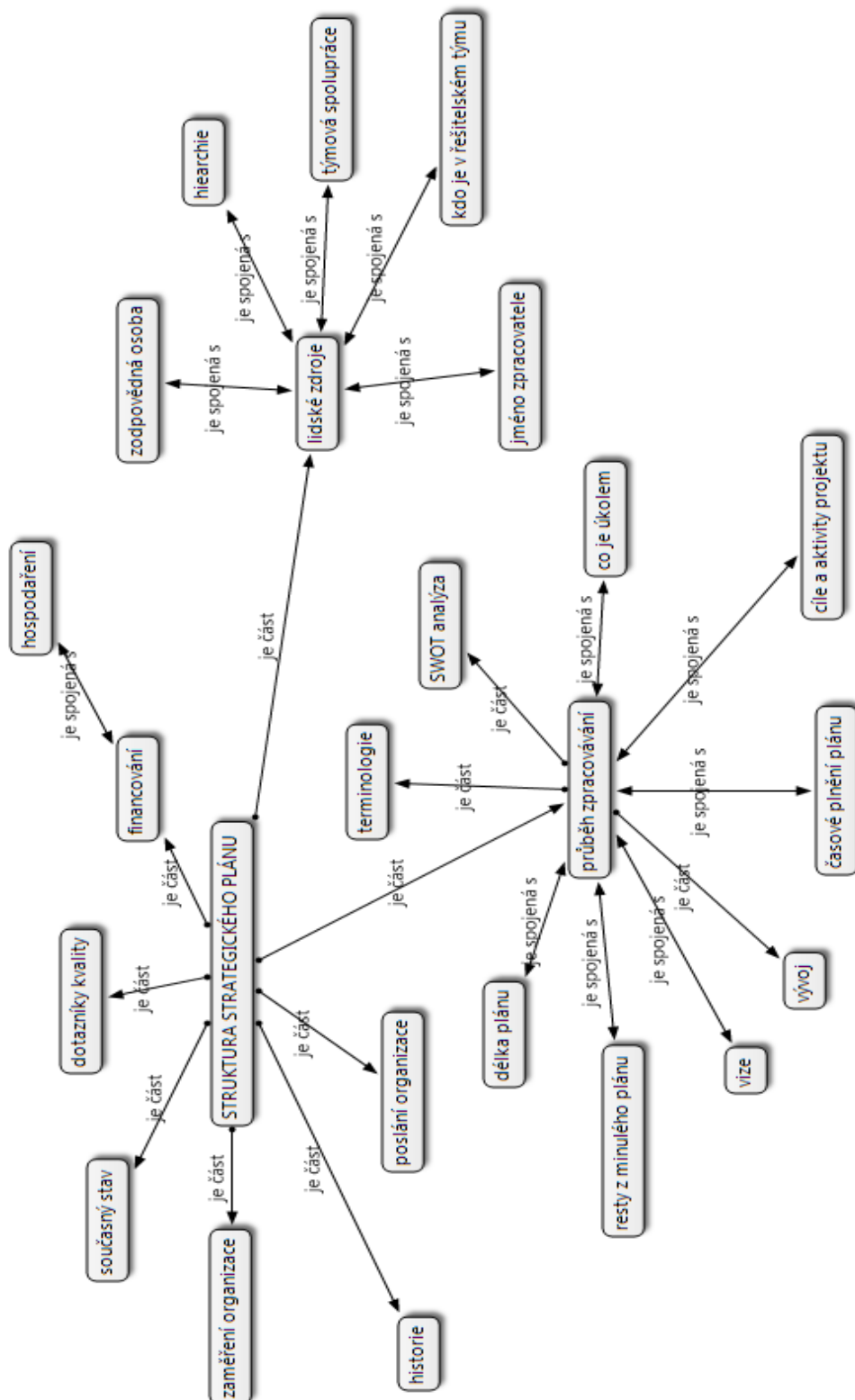


V další otázce jsem se zaměřila na strukturu strategického plánu, kdy informant I6 odpověděl „Dotazník, z běžné komunikace. Většinou nám odpoví víc jak padesát procent vždycky. Takže na základě toho.“. Kdežto informant 18 se velmi rozpovídal a řekl celou strukturu jejich plánu „Historie, vývoj, současný stav, závěry realizovaných auditů, cíle a aktivity projektu „Procesní management do naší organizace“, SWOT analýza organizace, úvod do návrhové části strategického plánu, poslání, vize do roku 2022. Potom jednotlivé úseky jmenovitě správa a management organizace, lidské zdroje, sociální služby poskytované ve městě, kde službu poskytujeme, chráněné dílny a zaměstnávání osob se zdravotním postižením, činnost organizace, centrum pro rodinu a dobrovolnické aktivity, akční plán na období 2017-2021 a návrh metodiky na další práce

se strategickým plánem.“. Informant opravdu vystihl vše potřebné, co by strategický plán měl mít, tak jak se v odborné literatuře shoduje s Kotler a kol., (2016). Informant 19 vidí strukturu strategického plánu ve své organizaci jinak „*Je to o financování o poskytovaných službách, o tom, zda se budeme rozšiřovat, zda budeme dělat ve stávající kvalitě, jestli plánujeme nějaké změny, takže vlastně má několik hledisek, myslím, že asi 3, který nějakým způsobem si musíme vždycky navrhnout, zhodnotit a potom na konci ukončeného období nejenom zhodnotit, ale prostě jakoby ty výsledky, co se podařilo, nepodařilo nějak zpracovat.*“ Zde je vidno, že strukturu strategického plánu vidí každá organizace trochu jinak. S tím souvisí i odpověď I20 „*Ke konci každého roku kontrolujeme, zda se nám daří naplňovat cíle a v případě, že ne, hledáme důvody, proč tomu tak je. Z těchto výstupů vyhodnocujeme akční plán na nový rok, kde je samozřejmě zařazeno to, co tam bylo původně zaneseno, ale rovněž se nám tam přesouvají činnosti z roku minulého, které potřebujeme dohnat. V případě, že vyhodnotíme nesmyslnost některého kroku, můžeme ho z dlouhodobého plánu vyškrtnout a místo něj přidat krok nový, smysluplný.*“

Schéma 3. – Struktura strategického plánu, poukazuje na to, jakou strukturu mají strategické plány v organizacích, které poskytují sociální služby. Vidíme, že struktura strategického plánu je v podstatě v organizacích, které poskytují sociální služby obdobná u všech dotazovaných. Struktura obsahuje od historie a vývoje organizace, po současný stav, vize, mise a poslání organizace. Musí také obsahovat co si strategický plán dává za cíl, za jak dlouho je potřeba cíle splnit (cíle se z jakéhokoli důvodu nemusí podařit naplnit všechny). Dále obsahuje zodpovědnou osobu a jména osob, které jsou v řešitelském týmu. V neposlední řadě musí obsahovat konkrétní kroky, které povedou ke splnění strategického plánu anebo kroky, které mohou pomoci se ke splnění alespoň přiblížit (Kotler a kol., 2016).

Schéma 3. – Struktura strategického plánu



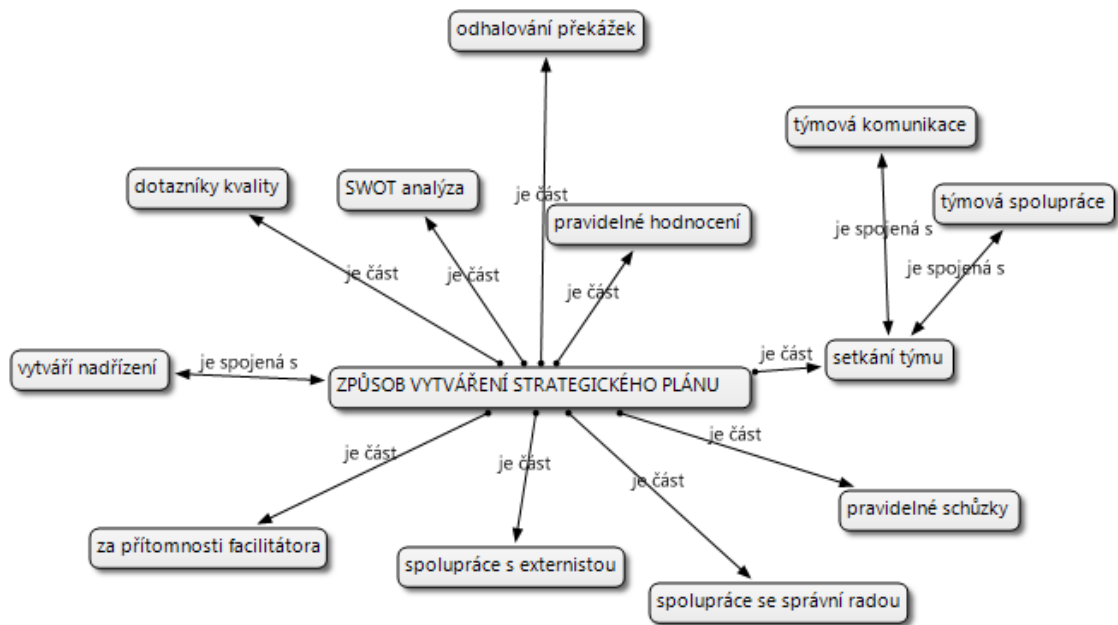
Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, jakým způsobem vytváříte strategický plán informant 2 odpověděl „*Máme nastavený několikrát do roka pravidelnost, frekvenci. Strategický tým se pravidelně shází a řeší, jak se daří plnit plán v daném roce. Teď náš čeká zhodnocení za tento rok a příprava plánu na příští rok. Máme strategický plán ve výhledu zhruba 5 let, který nám teď bude dobíhat a bude potřeba ho zrevidovat. Plán nemusí dojít ke kompletnímu naplnění. Jsou tam věci, které spoléhali na systémovou změnu, která v důsledku neprobíhá tak rychle, jak jsme čekali. Revize zde bude tedy nutná.*“

Schéma 4. – Způsob vytváření strategického plánu popisuje, jak vzniká strategický plán. Ve většině organizací ředitelé/ředitelky při rozhovoru popsali, že na začátku plánování se musí sejít celý řešitelský tým. Buď tým dodělává resty z minulého období (pokud nebyl nějaký cíl splněn) anebo se začne od začátku, kdy si určí časový harmonogram schůzek. Pak se společně dohodnou, čeho by chtěli během strategického plánu dosáhnout, kam by chtěli organizaci jako celek posunout, příp. co by chtěli zlepšit pro uživatele či zaměstnance.

Některé organizace si k vytváření strategického plánu zvolí externistu – moderátora či facilitátora, aby jim pomohl řešit důležité věci a aby nedocházelo ke konfliktům mezi zaměstnanci, stejně jak uvádí informant 8 „*Tvoříme ho s externistou z evropské organizace, kdy on je oblíbený a neziskový facilitátor a lektor. Je přizvaná o správní rada, ale zatím nevyužila toho, aby se nějakým způsobem zapojila.*“ V několika organizacích strategický plán vytváří externisti, tudíž informanti nevěděli přesnější postup práce. Organizace si také vytvářejí SWOT analýzu, která jim pomáhá při tvorbě strategického plánu, informant 24 „*Nejprve v celém týmu určení hodnot, poslání, SWOT analýza. Pak v užším týmu za pomoci externích odborníků.*“ Většina organizací, které mají vytvořený strategický plán uvádí, že jej pravidelně hodnotí, min. jednou za rok.

Schéma 4. – Způsob vytváření strategického plánu



Zdroj: vlastní zpracování

Na problémy při vytváření strategického plánu jsem se v rozhovorech dotazovala otázkou číslo 21. (otázky jsou uvedeny v Seznamu příloh, pod přílohou 3), informant 2 odpověděl „Každý rok. Něco vždy nezafunguje, neběží tak, jak jsme si naplánovali a představovali. Jedná se většinou o věci, na které my nemáme úplně vliv. Příkladem je například reforma, která probíhá už 6 let.“, s překážkami se potýká i organizace, ve které pracuje informant 12 „...Pak čas od času třeba pro mě dotační výzvy jako tituly, kde jako žádat, protože přece jenom ty peníze na prevenci jako harm reduction nejsou úplně. Tam je dost pro drogové služby, ale tak to. Pak překážky jsou v nastavení lidí, to stačí, když přijdete na magistrát města něco si vyžádat nebo na magistrát, tady jsou zrovna fajn, to jsem řekla blbě. Spíš obec je problém. Tam vlastně sedí lidé, kteří si myslí, že ty klientky nepotřebují pomoc, a že jim je jedno pokud zemřou, že jim je to jako fuk. Tak to jsou jako překážky, který jsou těžko překonatelný, protože to je o změně myšlení, že jo...“

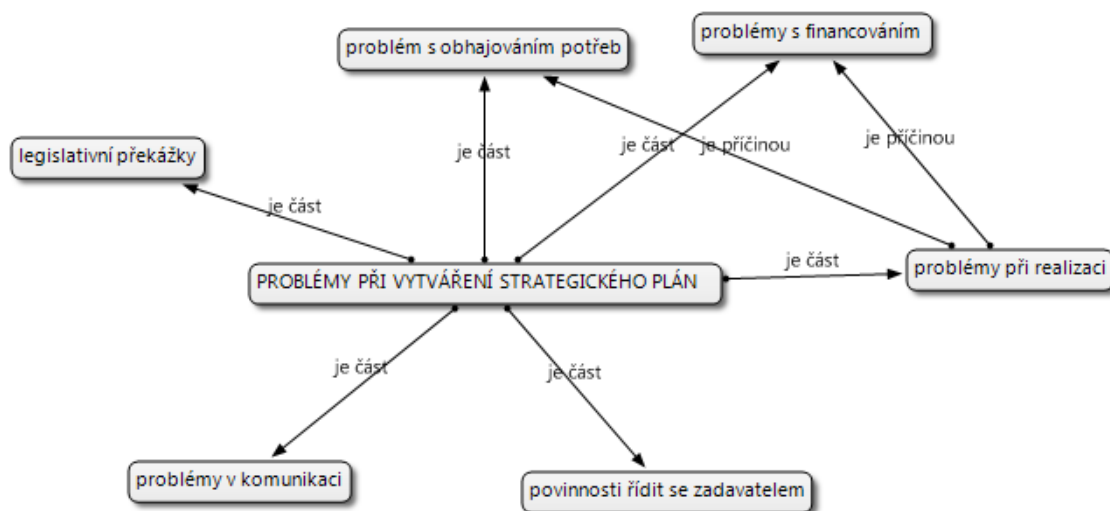
Schéma 5. – Problémy při vytváření strategického plánu objasňuje, s jakými problémy se organizace při vytváření plánu potýkají. Pro většinu organizací jsou to problémy s komunikací, ať už mezi členy týmu, tak s vedením, zřizovatelem tak i se zadavateli projektů či grantových výzev. Informant 11 nastínil problémy, se kterými se setkává „Někdy jdou některé naše vize stranou, protože se tady najednou objeví poptávka po

něčem, co jsme schopni i dělat a kdy teda ale musíme zase některé naše jiné představy upozadit, protože víme, že v rámci určitých dobrých vztahů s městem nebo s OSPODem bychom měli upřednostnit tu či onu aktivitu. Tady je to o tom, operativně reagovat na aktuální situaci, která je jak s městem, tak i s krajem.“ Informanti poukázali při rozhovorech na problém s obhajováním potřeb organizace jako celku, tak uživatelů sociálních služeb, které tyto organizace poskytují.

Jako další problém organizace vidí ve financování, vzhledem k tomu, že jsou sociální služby financovány vícezdrojově, tak to vede k určitým problémům při realizaci strategického řízení. Na řešení strategického plánu je třeba vyhradit čas všem zaměstnancům, kteří se na plánování podílejí, tzn. vyhradit čas v pracovní době nebo mimo ni. Naopak informant 16 nevidí ve své organizaci nijak zásadní problémy, proto odpovídá *„To bych asi neřekl. Pokud jsme domluvení se zřizovatelem a je to schválený v těch orgánech kraje, tak potom už to tak v rámci možností běží. Tak samozřejmě trvá dlouho třeba to projektování, když je třeba získat to stavební povolení na nějaký větší a složitější investice, tak to je obecně známý pro celou republiku, tak to stejný je i tady, že to dost dlouho trvá. Ale zas na druhou stranu to není jen kvůli úředním lhůtám různým, ale i třeba kvůli tomu, že třeba ti některý projektanti jsou takový pomalejší nebo se to musí víckrát opravovat a předělávat některý ty věci, který navrhuji a tím se to taky pak samozřejmě prodlužuje. Potom co se týká stavebního povolení a vysoutěží se ten dodavatel, tak tam potom už, si myslím, že to nějak běží. A jsou tam ty termíny už daný a ten dodavatel se snaží je splnit, aby potom nebyli sankciováni.“*

Všechny tyto problémy navazují na problémy při realizaci – komunikace v týmu, s vedením, problémy s financováním a v neposlední řadě legislativní překážky – má se měnit zákon, změna má ovlivnit celý chod organizace a např. tím zlepšit klima v organizaci anebo zjednodušit administrativu, ale změna zákona nenastane. Informant 2 poukazuje na legislativní překážku *„Každý rok. Něco vždy nezafunguje, neběží tak, jak jsme si naplánovali a představovali. Jedná se většinou o věci, na které my nemáme úplně vliv. Příkladem je například reforma v psychiatrii, která probíhá už 6 let.“*

Schéma 5. – Problémy při vytváření strategického plánu



Zdroj: vlastní zpracování

Schéma 6. – Provázanost financování organizace s jejím rozvojem poukazuje na to, co všechno souvisí a ovlivňuje financování a rozvoj organizací v sociální sféře. Informanti odpovídali, že je pro něj nejdůležitější vzdělání jejich zaměstnanců, proto se snaží ředitelé či ředitelky získat co největší objem peněz, aby mohli posílat své zaměstnance na kurzy a školení.

Rozvoj organizace samozřejmě souvisí i se vzděláním zaměstnanců, ke kterému se vyjádřil informant 12 „Jo, jo. Já mám někdy pocit, že je to hodně o rozvoji, o penězích, že musíme něco koupit nového nebo něco dělat. Pro mě největší hodnotu má rozvoj toho člověka, toho zaměstnance a nemusí to být drahý školení nebo výcvik. Je to o tom, že budeme mluvit o tom, proč by legalizace prostituce měla být jako dobrá, a tak to třeba pro nás teď, stojí to nějaké náklady, náš čas, ale tak z druhé stránky to tak je. Možná nějaká vzdělávačka. Pak jsou spíš jako investice, to není rozvoj. To, co nám brání v rozvoji jsou investiční peníze, nákup.“ Na rozvoj organizace také narazil informant 16 „No to samozřejmě zřizovatel řeší průběžně, takže má vytvořený nějaký fond rozvoje sociální oblasti. A ten se průběžně naplňuje a čerpá. V souladu s tím, jaký má naplánovaný ty věci, který ale musí samozřejmě být schvalovaný orgány kraje, to znamená radou kaje, zastupitelstva kraje. A pokud jsou ty věci schváleny, tak potom vlastně přes ten fond rozvoje sociální oblasti jsou financovány.“

Dále se mezi odpověďmi často objevovalo, že financování organizace závisí na fundraisingu organizace. Také se většina dotazovaných ředitelů či ředitelek snaží optimálně snižovat své náklady, které jsou spojené s jejich rozpočtem. I2 odpověděl „*Samozřejmě máme. To souvisí primárně s Fund-raisingem, který má na starost kolegyně. Na konci října posíláme žádost na další rok. Máme představu, víme, o co jsme si řekli a diskutujeme, co bychom mohli dostat ve finále. Jak jsem říkal, tak to nepokryje vše, co my potřebujeme, takže ten plán je prostě navázaný nějak na rozpočet a jsou tam i nějaký konkrétní subjekty, se kterými nějakou dobu spolupracujeme nebo je máme v plánu oslovit a zkusit s nimi navázat spolupráci. Bez toho bychom se neobešli.*“

Zajímala mě propojenost rozvoje organizace a jak s ním souvisí financování organizace a v tom má informant I4 jasně „*Poměrně hodně protože samozřejmě jako v každé organizaci na finance se tlačí. Samozřejmě ve směru k tomu mít ty náklady co možná nejmenší. Takže samozřejmě toto provázané je, a právě proto to dělá to naše finanční oddělení, které je u nás na centrále a zapojuje se tam spousta lidí PR počínaje přes personalisty a podobně takže*“

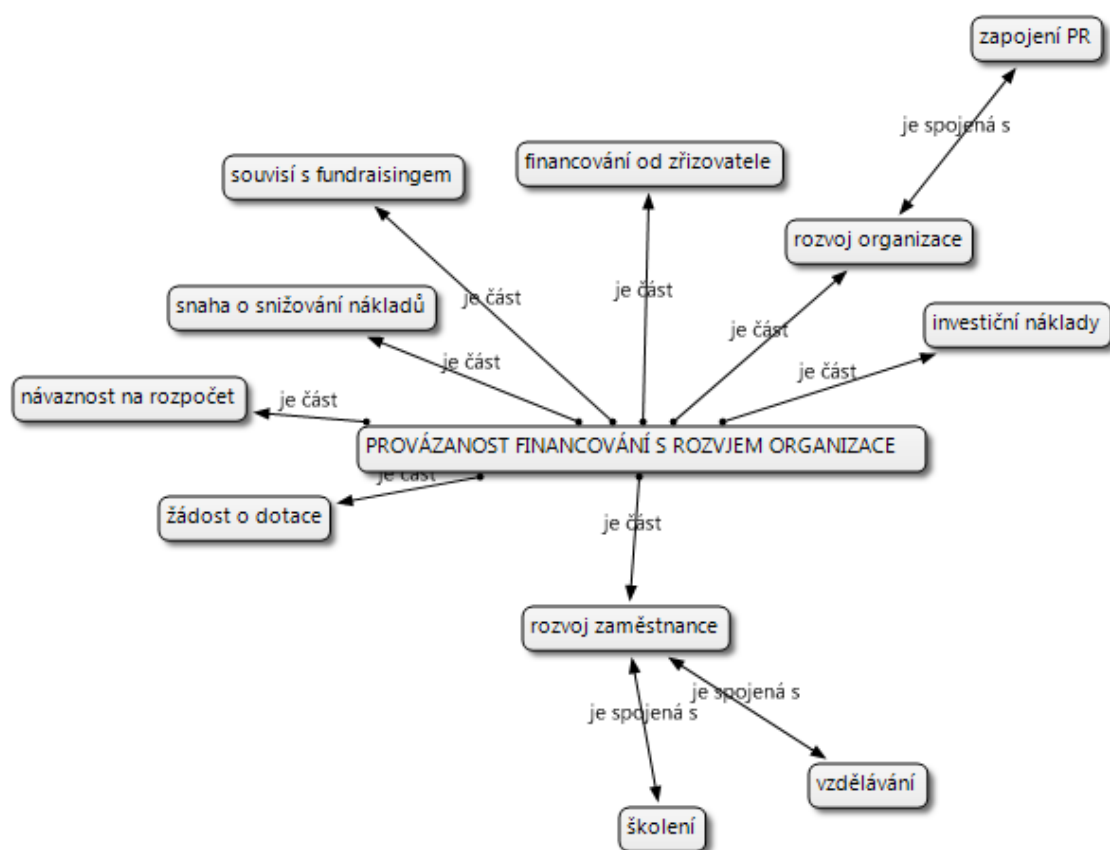
Ve vytvoření fundraisingového plánu se shoduje více organizací, jak uvádí I6 „*Máme, jakože fundraisingovej plán, že už vlastně víme, co jsme se přestěhovali do tohohle objektu, máme náklady, nějaký víme na provoz náklady. Co se týče investičních věcí, tak jsme vázaný na město. To se nedá, že bychom si někde syslili na účtu a pak něco opravili, to nejde úplně. Je provázané tak, že ty zdroje hledáme pořád. Apelujeme na to, jaké služby chybí s krajským úřadem spolupracujeme, s městem*“ i v organizaci, kde precuje informant 9 „*Určitě navazuje na to gro, který dostáváme od MPSV potažmo od kraje a navazuje na to financování střediska, pak teda jsme se bavili o fundraisingu jako jedním z možných způsobů financování. Pak teda jaký potencial a pravidla mají církevní sbírky a možnosti financování od zřizovatele jako od biskupství. V současný době už druhým rokem nám biskupství dává zápujčku 600 000 abychom přežili a vlastně dokázali ufinancovat leden, únor, než přijdou vlastně dotace z kraje.*“

Většina dotazovaných organizací byla z neziskového sektoru. Jejich financování závisí na tom, zda získají granty, dotace nebo využijí odpovídajících projektových výzev. Investiční výdaje jsou pro každou organizaci (v jakémkoli odvětví) výdaje, které neodmyslitelně patří k práci. Informant 21 popisuje financování organizace „*Na financování to všechno stojí. Jedna věc je udělat plán a druhá věc je získat finance k jeho*

uskutečnění. Během roku žádám o dotace. Většinou je dostanu, ale člověk nesmí být zklamáný, když si něco naplánuje a následně se mu na realizaci nenaskytne dostatek finančních prostředků.“

Při rozvoji organizace nejen pro sociální sféru je důležité dobré PR (Public Relations) neboli vztah s veřejností. Další neopomenutelnou částkou v rozpočtu každé organizace, nejen v sociálním odvětví jsou investiční náklady, které nelze ignorovat.

Schéma 6. – Provázanost financování organizace s jejím rozvojem



Zdroj: vlastní zpracování

Výzkumná otázka byla potvrzena z rozhovorů, které byly realizovány v již zmíněných 14 organizacích v Jihočeském kraji. Manažerem organizace z pravidla bývá ředitel či ředitelka organizace. K realizaci je zapotřebí propojit strategické analýzy, dotazníky kvality a také pravidelné schůzky týmu, jak je patrné ve schématu 4. Existence multidisciplinárního týmu je pro realizaci a uskutečnění zásadním aspektem. Profese, které se objevují v multidisciplinárnímu týmu jsou např: ředitel/ředitelka, vedoucí sociální pracovník/pracovnice, ekonom/ekonomka a další, jak je znázorněno v grafu 13.

4.1 Vyhodnocení hypotéz

Pro tuto práci byly určeny dvě hypotézy. Znění první hypotézy: Délka praxe manažera ovlivňuje existenci strategického plánu v organizacích poskytujících sociální služby.

Tato hypotéza byla potvrzena při statistickém zpracování, dále bylo potvrzeno, že délka praxe manažera značně ovlivňuje strategické řízení v organizacích, které poskytují sociální služby. Z výzkumu byla prokázána statisticky významná souvislost mezi délkou praxe manažera v sociální oblasti a existencí strategického plánu v těchto organizacích. Je zřejmé, že manažeři s praxí 6-13 let mají častěji vytvořený strategický plán než třeba manažeři, kteří mají zkušenosti 14 a více let. Manažeři se zkušenostmi do 5 let nevědí, zda v jejich organizaci je vytvořený strategický plán. Toto potvrzení je také graficky znázorněno v grafu 18. Veškeré sociodemografické údaje jsou k nahlédnutí v grafech 2. až 7.

Jako druhá hypotéza byla určena: Existence strategického plánu v organizacích poskytujících sociální služby je ovlivněna velikostí organizace.

Tato hypotéza byla rovněž potvrzena. Ze statistického výzkumu byla prokázána značná souvislost mezi velikostí organizace a existencí strategického plánu. Mikroorganizace s počtem zaměstnanců 0 až 9 vytvářejí strategický plán méně často než organizace s větším počtem zaměstnanců. Tento vztah je graficky znázorněn v grafu 23.

K oběma těmto hypotézám se vztahují v dotazníkovém šetření tyto otázky:

Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Otázka 2: Jaký je Váš věk?

Otázka 3: Jaká je Vaše délka praxe v organizaci poskytující sociální služby?

Otázka 4: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Otázka 5: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Otázka 6: Jaké je zaměření Vašeho vzdělání?

Otázka 7: Kdo je zřizovatelem Vaší organizace?

Otázka 8: Jak velká je Vaše organizace?

Otázka 9: Jaká je cílová skupina Vaší organizace?

Otázka 31: Má Vaše organizace vytvořený strategický plán?

Otázka 32: Kdo je zodpovědný za přípravu strategického plánu?

Otázka 33: Kdo se podílí na tvorbě strategického plánu?

Otázka 34: Zhodnoťte význam strategického plánu pro rozvoj Vaší organizace.

Otázka 35: Na jak dlouho vytváříte strategický plán?

Otázka 36: Děláte revize strategického plánu?

Otázka 37: Po jak dlouhé době děláte revize strategického plánu?

U otázek 31. – 37. byly prokázány tyto statisticky významné souvislosti:

- souvislost délky praxe vedoucího pracovníka s existencí strategického plánu v organizaci a s hodnocením významu strategického plánu,
- souvislost mezi délkou praxe vedoucího pracovníka v organizaci a existencí strategického plánu v organizaci,
- souvislost mezi vzděláním vedoucího pracovníka a délkou období, na které je vytvářen strategický plán v organizaci,
- souvislost mezi vzděláním vedoucího pracovníka v organizaci a počtem let, na které je vytvářen strategický plán organizace,
- souvislost zřizovatele s existencí strategického plánu v organizaci a s prováděním revize strategického plánu,
- statisticky významná souvislost mezi zřizovatelem organizace a skutečností, zda je v organizaci prováděna revize strategického plánu,
- statisticky významná souvislost mezi velikostí organizace s existencí strategického plánu v organizaci, s podílem na tvorbě strategického plánu, s prováděním revize strategického plánu a s počtem let, po kterých je prováděna revize strategického plánu,
- souvislost mezi velikostí organizace a existencí strategického plánu v organizaci,
- souvislost délky doby, na kterou je vytvářen strategický plán s délkou doby, po které je prováděna revize strategického plánu.

Ke všem těmto otázkám a souvislostem mezi nimi jsou vytvořeny v kapitole Výsledky tabulky a příslušné grafy, které dokreslují a graficky vysvětlují a znázorňují jednotlivé vztahy.

H1: Délka praxe manažera ovlivňuje v organizacích poskytujících sociální služby existenci strategického plánu.

Tato hypotéza byla potvrzena. Výsledky výzkumu ukázaly, že mezi délkou praxe manažera v organizacích poskytujících sociální služby a existencí strategického plánu existuje statisticky významná souvislost. Vzhledem k tomu, že při dotazníkovém šetření (i při vedení rozhovorů v kvalitativní části výzkumu) bylo komunikováno je s manažery (řediteli/ředitelkami) organizací, které poskytují sociální služby, bylo získáno dostatečné množství potřebných dat pro zpracování této práce. Je tedy patrné, že manažeři s délkou praxe 6 – 13 let značně častěji uvádějí, že jejich organizace má vytvořený strategický plán. Manažeři s délkou praxe 14 a více let uvádějí, že v jejich organizaci strategický plán vytvořený nemají. Manažeři s délkou praxe do 5 let uvádějí, že nevědí, zda má jejich organizace vypracován strategický plán.

H2: Existence strategického plánu v organizacích poskytujících sociální služby je ovlivněna velikostí organizace.

Tato hypotéza byla také potvrzena. Výsledky výzkumu prokazují statisticky významnou souvislost mezi velikostí organizace a podílem na přípravě strategického plánu v organizaci. Podíl ředitele a sociálních pracovníků na této přípravě je nejvyšší v nejmenších organizacích (do 49 lidí), s velikostí organizace podíl ředitele klesá a angažují se více vedoucí úseků a hlavní ekonomové.

Práce byla navíc doplněna výzkumnou otázkou: Jak je realizováno strategické řízení v organizacích poskytujících sociální služby z pohledu manažera. Díky tomu, že rozhovory byly vedeny jen s manažery/vedením organizace, bylo získáno dostatečné množství dat a zjistilo se, že pro většinu organizací (14 z 24) je strategické plánování nedílnou součástí plynulého chodu organizace. Strategické řízení je pro organizace v sociální sféře velmi důležité nejen pro rozvoj samotné organizace, ale i pro rozvoj pracovníků. Specifika shledávám v tom, že strategický plán většinou vytváření sami ředitelé/ředitelky, kteří většinou vykonávají i práci s klienty. Jejich práce je velmi náročná a jsou na ně kladeny vysoké nároky. Avšak některé organizace stále nevidí důvod, proč by se strategickým řízením měly začínat. Výzkum ukazuje i na potřebu vzdělávání manažerů v této oblasti.

5 Diskuze

Tématem této diplomové práce Strategické řízení v organizacích poskytujících sociální služby. Zaměřuje se na strategické řízení v organizacích poskytujících sociální služby. Tato kapitola bude věnována diskuzi výsledků již proběhlého kvantitativního dotazníkového šetření a kvalitativního výzkumu realizovaného pomocí rozhovorů. Diskuze je založeno na podstatných poznatcích, které byly odkryty na základě těchto výzkumů. Prvotním záměrem bylo zjistit přístup organizací, které poskytují sociální služby ke strategickému řízení a plánování z pohledu vrcholového managementu těchto organizací.

Výsledky výzkumu byly převedeny do výzkumné otázky: Jak je realizováno strategické řízení v organizacích poskytujících sociální služby z pohledu manažera. Strategické řízení organizací prezentuje důležitou a speciální složku řízení organizace, jejíž cílem je řešit podstatné problémy ve fungování organizace.

Tato práce byla zaměřena na strategický management, což je pojem z oblasti managementu, který obsahuje formulaci a následnou implementaci hlavních cílů organizace (Zuzák, 2012) dlouhodobého charakteru. Organizace, které poskytují sociální služby mají vytvořený strategický plán – to se ve většině organizací potvrdilo viz. graf 11., který znázorňuje existenci strategického plánu v organizacích poskytujících sociální služby. Na tuto otázku v dotazníku odpovědělo 220 organizací kladně, že strategický plán vytvořený mají. Dalších 155 organizací tuto otázku negovalo, tudíž strategický plán vytvořen nemají. Na tuto otázku nebylo schopno odpovědět 21 dotazovaných.

Při rozhovorech, které probíhaly na území Jihočeského kraje v organizacích poskytujících sociální služby, bylo patrné, že z 24 proběhlých rozhovorů s řediteli/ředitelkami má strategický plán vytvořená většina tj. 14 organizací. Zbylých 10 organizací strategický plán vytvořený nemá.

Díky dotazníkovému šetření bylo zjištěno, že z 396 dotazovaných organizací, které mají vytvořený strategický plán, ho mají pouze dvě organizace jen z povinnosti. Ta je jim uložena z neznámého důvodu a chod a rozvoj organizace se podle něj neřídí, což je velká škoda, protože jak poukazuje Šedivý a Medlíková (2017) strategické řízení je značně účinný proces a slouží k zajištění dlouhodobé udržitelnosti sociální práce. Ovšem většina organizací, které odpovídali do dotazníkového šetření vypověděli, že strategický plán je

jejich organizacím prospěšný. Může všem zúčastněným pracovníkům otevřít oči, stejně jako odpověděl respondent do dotazníku „*strategický plán udává směr, kterým se chceme vydat, ale je-li třeba, můžeme hledat i nové cesty.*“

Dále jsem se zaměřila při rozhovorech i dotaznicích na to, jak pracovníci vytvářejí strategický plán. Jaká kritéria a metody používají při tvorbě tohoto plánu pro vlastní organizaci. Kritéria při zpracování strategického plánu jsem znázornila ve schématu 2. – Kritéria pro tvorbu strategického plánu. V rozhovorech se s těmito kritérii shodovaly jen tři organizací a všechny ne doslovně. Myslím si, že je velmi nepravděpodobné, aby se všechny organizace 100 % shodly na stejných kritériích, protože každá organizace je jiná, má odlišné potřeby a jiné cíle. Tato má domněnka se shoduje i se stanovisky, které ve své publikaci uvádí Munier a kol. (2019).

Většina organizací shodně uvedla, že jejich strategické řízení a plánování dělají pro blaho svých uživatelů sociálních služeb, protože strategické řízení je ovlivněno právě jimi „*rozvoj probíhá s ohledem na individuální potřeby klientů, mohou se meziročně měnit*“. Tato skutečnost, která by měla být na prvním místě ve všech organizacích, které poskytují právě sociální služby, potvrzuje i Malík Holasová (2014).

Právě klienti a jejich rodiče příp. zákonní zástupci hrají důležitou roli při strategickém plánování, protože spolupráce organizace s klienty potažmo rodiči či zákonnými zástupci zajistí kvalitnější poskytované služby a bude vycházet z potřeb uživatelů.

Z výzkumu také vyplynulo, že většina organizací při zpracovávání strategického plánu používá SWOT analýzu, jak odpovídá i informant 24 „*Nejprve v celém týmu určení hodnot, poslání, SWOT analýza. Pak, v užším týmu za pomoci externích odborníků.*“. I přesto, že některé organizace SWOT analýzu využívají, existují i jiné analýzy, které by mohly při plánování pomoci, ve spojitosti se zmiňovanými analýzami představuje Mallya (2007), že strategické analýzy vytvářejí základ při zpracovávání strategického řízení.

Avšak z rozhovorů s informanty vyplynulo, že všechny organizace nepoužívají analýzy ke zpracování strategického řízení. Využívají hodnocení směrem k uživatelům a jejich rodičům či zákonným zástupcům, dále využívají sebehodnocení, jak zaměstnanců jednotlivě, tak po odděleních. Výše uvedené souvisí s rozvojem organizace. Pokud pracovníkům chybí nějaké vzdělání či cítí zaměstnanci sami touhu se sebevzdělávat, jsou v těchto aktivitách podporováni, jak uvádí např. informant 12 „*...pro mě největší hodnotu*

má rozvoj toho člověka, toho zaměstnance a nemusí to být drahý školení nebo výcvik. Je to o tom, že budeme mluvit o tom, proč by legalizace prostituce měla být jako dobrá, a tak to třeba pro nás teď, stojí to nějaké náklady, náš čas, ale tak z druhé stránky to tak je. Možná nějaká vzdělávačka.“

Rozvoj organizací je tedy veden pod záštitou strategického řízení dle slov informanta 8 „Protože kdykoliv si něco vymyslíme, tak se na to hned musí sehnat peníze. Bez nich se toho moc neudělá. Musí se růst. Kdo neroste, tak stagnuje.“, je potřeba, aby šlo financování organizace ruku v ruce s rozvojem organizace jako celku. Toto stanovisko potvrzuje v rozhovoru informant 18 „Naprosto zásadně, protože víceméně rozvoj organizace je přímo závislý na tom, jestli seženeme na něj dotace nebo neseženeme. To se nám podařilo sehnat. V rámci strategického plánu proběhla řada jednání s krajským úřadem, s městským úřadem, protože tam jsme rozjížděli dvě nová pracoviště. My už máme velkou část cílů strategického plánu naplněných. Samozřejmě fantazií můžeme mít kolik chceme, ale pakliže to není kryto nějakým jasným finančním zdrojem, tak je to jenom popsany papír. My jsme ten strategický plán psali opravdu s tím, že jsme si tam i psali postup jednání, strategii jednání a všechny ty konkrétní kroky, které musíme podniknout, a to se nám celkem podařilo podniknout.“

Výzkumem byly také zjištěny problémy, které nastávají při plánování či realizaci strategického řízení. Většina ředitelů či ředitelky vytváří strategický plán buď sami nebo za pomoci úzkého kruhu oprávněných osob např. vedoucí oddělení či úseků. Informant 20 se při rozhovoru k otázce na problémy při tvorbě či realizaci strategického plánu vyjádřil „Tvorba plánu pro nás není problém. Naučili jsme o tvorbě plánu diskutovat a vytvářet ho kolektivně. Je to rozhodně lepší pro všechny mé kolegy, z toho důvodu, že mohou do tvorby plánu vstupovat a není před ně postaven pouze, jako hotová věc.“, tudíž je zřejmé, že je pro pracovní tým lepší, když se každý jednotlivě může k procesu tvorby strategického plánu vyjádřit a přidat do diskuse svůj názor než se nechat vést a poslouchat nařízení někoho jiného.

Další problémy se objevují při komunikaci ohledně financování, jak dokazuje konstatování informanta 19 „Nevím, co k tomu mám víc říct, můžu vám třeba říct, že za 5 let plánuju rekonstrukci, ale já nevím, za na ní budu mít peníze“. Finance se objevují jako překážka u všech organizací v sociálních službách.

Dalším problémem je nepochopení potřeb uživatelů, kdy se organizace setkávají s tím, že musí obhajovat potřeby organizace a potřeby svých uživatelů „*S problémem s nepochopením s touto cílovou skupinou. Když jsme dělali projekt na ten pavilon, tak nám řekli, že si vymýšlíme nesmysly, že vlastně je to jakoby nadstandartní plocha pro ty klienty. Takže spíše narážíme na to, že musíme vysvětlovat, proč tahle cílovka to potřebuje.*“

Existuje mnoho dalších problémů, které informanti uvedli, představila jsem ty, které se při rozhovorech nejčastěji opakovaly a informanti na ně kladli velký důraz.

Při rozhovorech s informanty, jak znázorňuje schéma 2. – Kritéria pro tvorbu strategického plánu vyvstala otázka ohledně zmiňovaných kritérií pro tvorbu strategického plánu. Na tato kritéria jsem se přímo nezaměřovala, avšak jsou pro mou práci přínosem. Informanti považují za nejdůležitější kritérium měřitelnost výsledků, podle kterých se pozná úspěšnost strategického plánu. V neposlední řadě je pro informanty důležitým kritériem srozumitelnost, ve smyslu uceleného chápání celého multidisciplinárního týmu, které navazuje na problematiku řešenou ve strategickém plánu.

Struktura je nezbytnou součástí pro vytváření strategického plánu, který je důležitý pro rozvoj organizace. Informanti dávají důraz na průběh zpracování plánu, které by mělo obsahovat: terminologii, časový horizont a cíle. Jako další důležitý prvek při vytváření struktury plánu informanti vnímají roli lidského zdroje, které spolu vzájemně souvisejí, např.: týmová spolupráce a zodpovědná osoba. Nezbytnou součástí strategického plánu je poslání organizace a její financování. K této otázce informanti sdělili více možností, které jsou zaznamenány ve schématu 3.

Ve schématu 4. je znázorněn způsob vytváření strategického plánu, který dle informantů obsahuje např.: SWOT analýzu, dotazníky kvality a pravidelné schůzky týmu spolupracovníků. Někteří informanti uvádějí, že jejich strategický plán nevytváří v organizaci, ale vytvářejí jej nadřízení, jak uvádí informant 3 „*Strategický plán je tvořen organizačně metodickým centrem v Praze, které je společné pro všechny pobočky v ČR. Moje práce to není, tudíž se o to nezajímám.*“

Některé organizace sdělili, že jejich strategický plán je vytvářen za pomoci externistů či facilitátorů, jak zmiňuje informant 12 „*Na místě si tam každý brblá, což je tedy hrozný, protože jsme schopný se pohádat, takže tam musíme mít facilitátora, aby to trochu*

koučoval. Vlastně mluvíme o tom, jak by to mělo být, mohlo být, kam směřujeme, kam půjdeme, jak to uděláme, kdo to udělá, kdo to zařídí, kdy to bude, a to se všechno vlastně jakoby bouchá do toho plánu.“

Při rozhovorech jsem se ptala na otázku provázanosti strategického plánu a financování organizace. Dotazovaní pracovníci sdělili, že provázanost je velká. Toto potvrzuje informant 4 „*Poměrně hodně protože samozřejmě jako v každé organizaci na finance se tlačí. Samozřejmě ve směru k tomu mít ty náklady co možná nejmenší. Takže samozřejmě toto provázané je, a právě proto to dělá to naše finanční oddělení, které je u nás na centrále a zapojuje se tam spousta lidí PR počínaje přes personalisty a podobně takže.“*

Dalším zásadním bodem pro financování organizace a její následný rozvoj jsou žádost o dotace a s tím spojené PR (Public Relations) organizace. Podrobnosti o propojení financování organizace s jejím rozvojem jsou uvedené ve schématu 6.

Strategický plán by měl být vytvářený na dobu pěti let. Pokud je vytvářený na kratší dobu, jak je tomu ve většině organizací, které poskytují sociální služby (viz. graf XX), tak jej nenazýváme strategickým plánem. Plán, který je vytvářený na dobu kratší pěti let nazývají v odborné literatuře Wöhe a Kislíngrová (2007), jako taktický plán.

6 Závěr

Zaměření této diplomové práce bylo strategické řízení v organizacích poskytujících sociální služby. Hlavním cílem této diplomové práce bylo zjistit na základě smíšeného výzkumu jakým způsobem je realizováno strategické řízení, jak jsou vytvářeny a zpracovávány strategické plány v organizacích poskytujících sociální služby.

Výzkum probíhal ve dvou vlnách, kdy první zahajovalo dotazníkové šetření, které probíhalo od ledna 2020 v 6 krajích v České republice, jak je popsáno v metodice výzkumu. V dotazníku bylo celkem 51 otázek – devět otázek bylo sociodemografických. Zbytek otázek se zaměřoval na jednotlivé výzkumy, které z projektu GAJU vzešly. Do této práce byly použity otázky 31. – 37., které byly zaměřené na strategické řízení, k nahlédnutí v Seznamu příloh, v příloze 4.

Při sběru dat byla využita smíšená strategie výzkumu („mixed strategy“) pomocí schématu QUAN-qual (The QUAN-Qual Model). U kvantitativní výzkumné strategie byl sběr dat realizován pomocí metody dotazování a techniky dotazníku. Respondenti byli vybráni totálním výběrem organizací poskytujících sociální služby z vybraných šesti krajů. Výběr respondentů byl totální výběr organizací poskytujících sociální služby z vybraných šesti krajů. K datu 6. ledna 2020 bylo v Registru poskytovatelů sociálních služeb (dostupné z: <http://iregistr.mpsv.cz>) v těchto krajích 1245 organizací.

Na základě dat, která byla získána z dotazníkového šetření bylo zahájeno kvalitativní šetření pomocí rozhovorů. V rozhovorech bylo předem dáno celkem 29 otázek, opět byly strukturovány k výzkumům jednotlivých diplomových prací, které z projektu vznikly. Otázky pro tuto práci byly v podkladu pro rozhovor pod čísly 17. – 21. Použité otázky jsou k nahlédnutí v Seznamu příloh, pod přílohou 3. Rozhovory byly vedeny s řediteli či ředitelkami organizací, které poskytují sociální služby.

Pro konkrétnější identifikaci odpovědí z kvantitativního výzkumu, byla použita i kvalitativní výzkumná strategie. Pro kvalitativní část výzkumu byla použita metoda dotazování prostřednictvím techniky rozhovoru dle návodu. Rozhovory byly provedeny s 24 záměrně vybranými informanty. V této práci byly stanoveny dvě hypotézy.

H1: Délka praxe manažera ovlivňuje v organizacích poskytujících sociální služby existenci strategického plánu.

Tato hypotéza byla potvrzena. Výsledky výzkumu ukázaly, že mezi délkou praxe manažera v organizacích poskytujících sociální služby a existencí strategického plánu existuje statisticky významná souvislost. Vzhledem k tomu, že při dotazníkovém šetření (i při vedení rozhovorů v kvalitativní části výzkumu) bylo komunikováno je s manažery (řediteli/ředitelkami) organizací, které poskytují sociální služby, bylo získáno dostatečné množství potřebných dat pro zpracování této práce. Je tedy patrné, že manažeři s délkou praxe 6 – 13 let značně častěji uvádějí, že jejich organizace má vytvořený strategický plán. Manažeři s délkou praxe 14 a více let uvádějí, že v jejich organizaci strategický plán vytvořený nemají. Manažeři s délkou praxe do 5 let uvádějí, že nevědí, zda má jejich organizace vypracován strategický plán.

H2: Existence strategického plánu v organizacích poskytujících sociální služby je ovlivněna velikostí organizace.

Tato hypotéza byla také potvrzena. Výsledky výzkumu prokazují statisticky významnou souvislost mezi velikostí organizace a podílem na přípravě strategického plánu v organizaci. Podíl ředitele a sociálních pracovníků na této přípravě je nejvyšší v nejmenších organizacích (do 49 lidí), s velikostí organizace podíl ředitele klesá a angažují se více vedoucí úseků a hlavní ekonomové.

Práce byla navíc doplněna výzkumnou otázkou: Jak je realizováno strategické řízení v organizacích poskytujících sociální služby z pohledu manažera. Díky tomu, že rozhovory byly vedeny jen s manažery/vedením organizace, bylo získáno dostatečné množství dat a zjistilo se, že pro většinu organizací (14 z 24) je strategické plánování nedílnou součástí plynulého chodu organizace. Avšak některé organizace stále nevidí důvod, proč by se strategickým řízením měly začínat. Výzkum ukazuje i na potřebu vzdělávání manažerů v této oblasti.

Tato diplomová práce vznikla jako součást projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková). Do projektu byli zapojeni ředitelé organizací poskytující sociální služby ve vybraných šesti krajích.

Informace, které byly zjištěny o strategickém řízení v organizacích poskytujících sociální služby mohou sloužit jako návrh na vytvoření osnovy pro zlepšení strategického řízení případně, výsledky, ke kterým jsem dospěla mohou sloužit k dalším rozšiřujícím výzkumům.

7 Seznam použité literatury

1. ARGIOLAS, G., 2017. *Social Management: Principles, Governance and Practice*. Italy: Springer. ISBN 978-3-319-54581-3.
2. ARNOLDOVÁ, A., 2016. *Sociální péče 2. díl. Učebnice pro obor sociální činnosti*. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-271-9307-3.
3. BĚLÍK, V., SVOBODA HOFERKOVÁ S., KRAUS B., 2017. *Slovník sociální patologie*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0599-1.
4. BOYER, A., HRONOVÁ S., MACHKOVÁ H., 1995. *Stručný výkladový slovník managementu*. Praha: HZ. ISBN 9788090191853.
5. BURDA, P., ŠOLCOVÁL., 2016. *Ošetrovatelská péče: pro obor ošetrovatel*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5334-8.
6. BURGER, J., 2011. *Stakeholders and Scientists*. 1. New York: Springer-Verlag New York. ISBN 978-1-4419-8812-6.
7. BUŽGOVÁ, R., 2015. *Paliativní péče ve zdravotnických zařízeních: potřeby, hodnocení, kvalita života*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5402-4.
8. CIMBÁLNÍKOVÁ, L., 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. [s.l.]: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2963-2.
9. CorSet Framework., 2020. *CorSet Framework* [online]. London. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <http://www.corsetframework.eu/>
10. ČECHOVÁ, K., FENDRYCH MAZANCOVÁ A., MARKOVÁ H., 2019. *V bludišti jménem Alzheimer: na co v ordinaci nezbyvá čas*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-264-2707-0.
11. ČERNÁ, M., 2015. *Česká psychopedie: speciální pedagogika osob s mentálním postižením*. Vydání druhé. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3071-7.
12. DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK P., 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
13. FILIP, L., 2019. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa. ISBN 9788090753051.
14. FOTR, J., VACÍK E., ŠPAČEK M., SOUČEK I., 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

15. GRÜNIG, R., KÜHN R., 2018. *The Strategy Planning Process*. 2. Verlag Berlin Heidelberg: Springer. ISBN 978-3-662-56220-8.
16. HAMEL, G., 2007. *The future of management*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. ISBN 978-1-4221-0250-3.
17. HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O., 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
18. HANZELKOVÁ, A., 2013. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
19. HERMAN, J., 2008. *Základy managementu sociálních služeb*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. ISBN 978-80-7013-477-1.
20. HINTERHUBER, H. H., RENZLB., WERNER CH. H., 2015. *Leadership-Strategie*. 1. Německo: Gabler Verlag. ISBN 978-3-658-08653-4.
21. HOLMEROVÁ, I., 2014. *Dlouhodobá péče: geriatrické aspekty a kvalita péče*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5439-0.
22. JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
23. JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
24. JANOUŠKOVÁ, K., NEDĚLNÍKOVÁ D., 2008. *Profesní dovednosti terénních pracovníků: sborník studijních textů pro terénní pracovníky*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě. ISBN 978-80-7368-503-4.
25. KALINA, K., 2015. *Klinická adiktologie*. Praha: Grada Publishing. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4331-8.
26. KELLER, J., 2007. *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha: Slon. 182 s. ISBN 80-86429-74-1. S. 32-58.
27. KEŘKOVSKÝ, M., 2006. *Strategie – předpoklad úspěšného nákupu*. Controller News, Praha, ročník XII, č. 3 – 4/2006,[online] [2018-02-07] <http://www.strateg.cz/C05.html>
28. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL P., 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071794538.

29. KOTLER, P., BICKHOFF N., BERGER R., 2016. *The Quintessence of Strategic Management*. 2. Verlag Berlin Heidelberg: Springer International Publishing. ISBN 978-3-662-56928-3.
30. KOURDI, J., 2011. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2725-4.
31. KRBOVÁ, J., 2016. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-587- 1.
32. KRUPA, S., 2003. *Kvalitné sociálne služby 2. RPSP*: Bratislava. ISBN 80-96856-5-3.
33. LORENZ, W., HAVRDOVÁ Z., MATOUŠEK O., 2020. *European Social Work After 1989*. 1. Switzerland AG: Springer International Publishing. ISBN 978-3-030-45810-2.
34. MAGRETTA, J., 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612512.
35. MAHROVÁ G. et al., 2008. *Sociální práce s lidmi s duševním onemocněním*. Praha: Grada. 166 s. ISBN 978-80-247-2138-5.
36. MÁCHAL, P., 2015. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. 144 s. ISBN – 978-80-247-5321-8.
37. MALÍK HOLASOVÁ, V., 2014. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4315-8.
38. MALÍKOVÁ, E., *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. Praha: Grada. 328 s. ISBN 978-80-247-3148-3
39. MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
40. MANAGEMENT KVALITY PRO VŠEOBECNÉ ZEMĚDĚLSTVÍ., 2020. [online]. Brno: ESF [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: http://web2.mendelu.cz/af_291_projekty2/vseo/print.php?page=4922&typ=html
41. MARZEC, I, 2014. *Orientacja strategiczna i jej znaczenie w nowych warunkach dzialania ośrodków pomocy społecznej*. Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej. ISSN 1641- 3466
42. MAŘÍK, M., 2018. *Metody oceňování podniku : proces ocenění, základní metody a postupy*. ISBN 978-80-87865-38-5.

43. MATOUŠEK, O. et al., 2007. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 184 s., ISBN 978-80-7367-310-9.
44. MATOUŠEK, O., 2013. *Metody a řízení sociální práce*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0213-4
45. MATOUŠEK, O., KODYMOVÁ P., KOLÁČKOVÁ J., 2010. *Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-818-0.
46. MBP consulting: *Strategické řízení* [online]. Stará Boleslav, 06/2012 [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <https://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/strategy/>
47. MOLEK, J., 2011. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-807-4160-837.
48. MUKNŠNÁBLOVÁ, M., 2014. *Péče o dítě s postižením sluchu*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5034-7.
49. MULAČOVÁ, V., MULAČ P., 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
50. MUNIER, N., HONTORIA E., JIMÉNEZ-SÁEZ F., 2019. *Strategic Approach in Multi-Criteria Decision Making*. 1. Switzerland AG: Springer International Publishing. ISBN 978-3-030-02725-4.
51. NĚMCOVÁ Z., 2014. *Dizertační práce – Formulace funkční strategie útvaru centrálního nákupu Magistrátu města Plzně*, BIBS Vysoká škola, vedoucí dizertační práce doc. Ing. Miloslav Keřkovský, CSc., MBA
52. NENADÁL, J., 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1186-7.
53. OREL, M., 2016. *Psychopatologie: nauka o nemocech duše*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5516-8.
54. OVCHINNIKOV, S., 2018. *Functional Analysis*. 1. San Francisco: Springer International Publishing. ISBN 978-3-319-91511-1.
55. OW, R., WENG A., POON CH., 2020. *Mental Health and Social Work*. 1. Singapore: Springer Singapore. ISBN 978-981-13-6974-2.
56. PILAŘOVÁ, I., 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.
57. POKORNÁ, A., DOLANOVÁ D., ŠTROMBACHOVÁ V., BŮŘILOVÁ P., KUČEROVÁ J., MUŽÍKJ., 2019. *Management nežádoucích událostí ve*

- zdravotnictví: metodika prevence, identifikace a analýza*. Praha: Grada Publishing. Sestra (Grada). ISBN 978-80-271-0720-9.
58. PRŮCHA, J., VETEŠKA J., 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4748-4.
59. PRUKNER, V., NOVÁK J., 2019. *Základy managementu: studijní text pro studenty 1. ročníku Fakulty tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-5615-7.
60. RADWAN, A., 2016. *Czynniki sukcesu i trwałości organizacji pozarządowych – studium przypadku*. Trzeci Sektor: Kwartalnik o tematyce społeczeństwa obywatelskiego. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych. ISSN 1733-2265
61. ROJÍČEK, M., SPĚVÁČEK V., VEJMĚLEK J., ZAMRAZILOVÁ E., ŽDÁREK V., 2016. *Makroekonomická analýza: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5858-9.
62. ROSENDAL, H., DORST J., 2019. *Vakbekwaam indiceren*. 2. Houten: Bohn Stafleu van Loghum. ISBN 978-90-368-2325-8.
63. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA K., 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.
64. SOBOTKA J., 2013. Diplomová práce – *Plán strategického rozvoje vybraného regionu – Karlovarský kraj ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI*, Fakulta právnická, katedra veřejné správy, vedoucí práce JUDr. Tomáš Louda, CSc.
65. SOCIÁLNÍ SLUŽBY., 2016. Tábor: *Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR*. ISBN isbn978-80-906320-4-2.
66. SUCHÁ, J., HOLMEROVÁ I., 2019. *Praktický rádce pro život seniora: trénink paměti, cvičení, aktivity, prevence nemocí...* Brno: Edika. ISBN 978-80-264-2709-4;.
67. SVOBODOVÁ, M., 2003. *Management v sociální práci*. In: MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, s. 327-347. ISBN 80- 7178-548-2.
68. ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ O., 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5
69. ŠILHÁNKOVÁ, V., 2007. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Vyd. 1. Pardubice: Universita Pardubice. 129 s. ISBN 978-80-7395-019-4.

70. ŠIMKOVÁ, E., 2012. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 5.vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 173 s. ISBN 978-80-7435-230-0.
71. ŠPATENKOVÁ, N., 2017. *Krize a krizová intervence*. Pardubice: Tiskárna v Ráji. 288 s. ISBN 978-80-271-9951-8.
72. ŠTEFKOVÁ, M., DOLEJŠ M., 2016. *Resilience u adolescentů v nízkoprahových zařízeních pro děti a mládež* [online]. Křížkovského 8, 771 47 Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci [cit. 2020-05-02]. DOI: 10.5507/ff.16.24449036. ISBN 978-80-244-4903-6.
73. TOSICS, I., 2003. *Strategic Planning in European Cities*. Budapest: Metropolitan Research Institute. ISBN 978-92-79-21307-6
74. TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
75. URBANCOVÁ, H., 2013. *Kontinuita znalostí: jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. Praha: Adart. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-03-5.
76. VAGADIA, B., 2012. *Strategic Outsourcing*. 1. Verlag Berlin Heidelberg: Springer International Publishing. ISBN 978-3-642-27102-1.
77. VÁGNEROVÁ M. et al., 2018. *Bezdomovectví ve středním věku. Příčiny, souvislosti a perspektivy*. Praha: Karolinum. 295 s. ISBN 978-80-246-4054-9.
78. VÁCHAL, J., VOCHOZKA M., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
79. VALENTA, M., MICHALÍK J., LEČBYCH M., 2018. *Mentální postižení. 2.,* přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-271-0378-2.
80. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ O., 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611973.
81. VOZÁB, J., 1999. *Strategické plánování rozvoje měst v České republice*. Disertační práce. Praha: Karlova universita. Přírodovědecká fakulta. Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje. Vedoucí práce Prof. RNDr. Martin Hampl, DrSc.
82. VRZÁČEK, P., 2007. *Strategické řízení v současném neziskovém sektoru*. Grantis: Měsíčník pro neziskový sektor. Praha: Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací.

83. WITCHER, B. J., CHAU V. S., 2014. *Strategic managemnet: principles and practice*. 2nd revised edition. Hampshire: Cengage Learning EMEA. ISBN 978-1-4080-6395-8.
84. WÖHE, G., KISLINGEROVÁ E., 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložil Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798972.
85. Zákon č. 108/2006 Sb., *o sociálních službách*, 2006. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 37, s. 1257 – 1289, ISSN 1211-1244.
86. ZEMAN, K., 2012. *Ronald Harry Coase: zakladatel law and economics: odborná monografie*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1871-8.
87. ZUZÁK R., 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.
88. ŽŮRKOVÁ, H., 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

Seznam grafů

Graf 1. – Harmonogram výzkumu

Graf 2. – Pohlaví respondentů

Graf 3. – Věk respondentů

Graf 4. – Délka praxe respondentů v organizacích poskytujících sociální služby

Graf 5. – Pracovní pozice respondentů v organizacích poskytujících sociální služby

Graf 6. – Vzdělání respondentů

Graf 7. – Zaměření vzdělání respondentů

Graf 8. – Zřizovatelé organizací

Graf 9. – Velikost organizace dle počtu zaměstnanců

Graf 10. – Cílová skupina oslovených organizací

Graf 11. – Existence strategického plánu

Graf 12. – Profese zodpovědné za přípravu strategického plánu

Graf 13. – Profese, které se podílejí na tvorbě strategického plánu

Graf 14. – Zhodnocení přínosu strategického plánu

Graf 15. – Časový horizont strategického plánu

Graf 16. – Děláte revize strategického plánu?

Graf 17. – Délka, po které děláte revize strategického plánu

Graf 18. – Vztah existence strategického plánu a délky praxe ředitele v sociálních službách N = 396 (v %)

Graf 19. – Vztah délky praxe ředitele/ředitelky s existencí strategického plánu N = 396 (v %)

Graf 20. – Vtah dosaženého vzdělání s délkou doby strategického plánu N = 396 (v %)

Graf 21. – Vztah existence strategického plánu se zřizovatelem organizací N = 396 (v %)

Graf 22. – Vztah mezi prováděním revize strategického plánu a zřizovatelem organizací

Graf 23. – Vztah velikost organizace a existencí strategického plán

Graf 24. – Souvislost mezi velikostí organizace a podílením se na přípravě strategického plánu N = 396 (v %)

Graf 25. – Vztah velikosti organizace a prováděním revize strategického plánu

Graf 26. – Vztah velikosti organizace a existence strategického plánu (v %) N = 396

Graf 27. – Souvislost délky doby vytvoření strategického plánu s časovým úsekem, kdy je prováděna revize strategického plánu

Seznam obrázků

Obrázek 1. – Schéma strategického řízení jako procesu

Obrázek 2. – Strategické řízení podniku

Obrázek 3. – Schéma Porterovy analýzy pěti sil

Obrázek 4. – SWOT analýza

Obrázek 5. – Hierarchie strategických cílů

Seznam schémat

Schéma 1. – Existence strategického plánu

Schéma 2. – Kritéria pro tvorbu strategického plánu

Schéma 3. – Struktura strategického plánu

Schéma 4. – Způsob vytváření strategického plánu

Schéma 5. – Problémy při vytváření strategického plánu

Schéma 6. – Provázanost financování organizace s jejím rozvojem

Seznam tabulek

Tabulka 1. – Matice BCG (Bostonská matice)

Tabulka 2. – Celkový počet oslovených organizací v náhodně vybraných šesti krajích v České republice

Tabulka 3. – Vybrané charakteristiky výzkumného souboru – ředitelé

Tabulka 4. – Vybrané charakteristiky výzkumného souboru – sociální pracovníci

Tabulka 5. – Výzkumný soubor pro kvalitativní analýzu dat – ředitelé organizací

Tabulka 6. - Souvislost délky praxe s otázkami 31 – 37

Tabulka 7. – Souvislost vzdělání s otázkami 31 – 37

Tabulka 8. – Souvislost zřizovatele se znaky 31 – 37

Tabulka 9. – Souvislost velikosti organizace se znaky 31 – 37

Tabulka 10. – Souvislost existence strategického plánu a tvorby strategického plánu

Tabulka 11. – Souvislost podílu na tvorbě strategického plánu se znaky 35 – 37

Tabulka 12. – Souvislost délky doby, na kterou je vytvářen strategický plán a délkou doby, po které je prováděna revize strategického plánu

Seznam příloh

Příloha 1. – Vyjádření etické komise



Zdravotně
sociální fakulta
Faculty of Health
and Social Studies
Etická komise
Ethics Committee

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

VYJÁDŘENÍ ETICKÉ KOMISE ZSF JU

V Českých Budějovicích 12.8.2019.

Jméno předkladatele projektu: **Doc. Mgr. et Mgr. Jitka VACKOVÁ Ph.D.**

Název projektu: **Vybrané aspekty managementu sociální práce (GAJU 052/2019/S)**

Dne 12.8.2019 etická komise ZSF JU projednala projekt výzkumu a s jeho provedením souhlasí.

Odůvodnění: Jde o projekt řešící významné téma, metodicky je kvalitní, ochrana osobních dat je adekvátně zajištěna.


.....
doc. MUDr. Jiří ŠIMEK, CSc.
předseda etické komise ZSF JU

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZDRAVOTNĚ SOCIÁLNÍ FAKULTA
ETICKÁ KOMISE
(2)**

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zdravotně sociální fakulta
Etická komise Zdravotně sociální fakulty
Jírovcova 1347/24
CZ – 370 04 České Budějovice

Vyřizuje:
Doc. MUDr. Jiří Šimek, CSc.
jr.simek@volny.cz
Pracoviště: J. Boreckého 27
370 11 České Budějovice

+420 389 037 650
www.zsf.jcu.cz
www.jcu.cz

Příloha 2. – Seznam kódů z programu ATLAS.ti

Code-Filter:All

HU: kodovani_finish

File: [C:\Users\rozsak00\Desktop\kodovani_finish.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2020-05-25 18:00:29

aktuálnost

ano, setkáváme

cíle a aktivity projektu

co je úkolem

časové plnění plánu

délka plánu

detaily

dotazníky kvality

financování

financování od zřizovatele

hiearchie

historie

hospodaření

interní dokument, není směrodatný

investiční náklady

jméno zpracovatele

kdo je v řešitelském týmu

komunikace

KRITÉRY PRO TVORBU STRATEGICKÉHO PLÁNU

kvalita služeb

legislativní překážky

lidské zdroje

má strategický plán

měřitelnost výsledků

náročnost

návaznost na rozpočet

nemá strategický plán

nemá strukturu

nemusí dojít k naplnění

nevím

odhalování překážek

personalistika

poslání organizace

poslání,

povinnosti řídit se zadavatelem

pravidelné hodnocení

pravidelné schůzky

preciznost

problém s obhajováním potřeb

problémy při realizaci

PROBLÉMY PŘI VYTVÁŘENÍ STRATEGICKÉHO PLÁNU

problémy s financováním

problémy v komunikaci

PROVÁZANOST FINANCOVÁNÍ S ROZVJEM ORGANIZACE

provozní náklady

průběh zpracování

příprava na další rok

reálnost

resty z minulého plánu

rodiče/klienti

rozvoj organizace

rozvoj zaměstnance

setkání týmu

snaha o snižování nákladů

sociální služby

současný stav

souvisí s fundraisingem

spolupráce s externistou

spolupráce se správní radou

srozumitelnost

STRUKTURA STRATEGICKÉHO PLÁNU

SWOT analýza

školení

terminologie

týmová komunikace

týmová spolupráce

velká provázanost

vize

vytváření analýz

vytváří nadřizení

vývoj

vzdělávání

za přítomnosti facilitátora

zaměření organizace

zapojení PR

zodpovědná osoba

ZPŮSOB VYTVÁŘENÍ STRATEGICKÉHO PLÁNU

žádné problémy

žádost o dotace

Příloha 3. – Otázky z rozhovorů

1. Popište prosím svůj pracovní den...
2. Jak je vaše náplň práce?
3. Jaké dovednosti potřebuje podle vašeho názoru manažer k řízení organizace poskytující sociální služby?
4. Jaké znalosti podle vašeho názoru potřebuje manažer v organizaci poskytující sociální služby?
5. Jaké kompetence má podle vašeho názoru manažer v organizaci poskytující sociální služby?
6. Jaké vlastnosti by podle Vašeho názoru měl manažer mít v organizacích poskytujících sociální služby?
7. Proč si myslíte, že právě Vy zastáváte tuto pozici?
8. Co se Vás na Vaší práci nejvíce baví? Naopak – co je pro Vás nejobtížnější (co Vás baví nejméně)?
9. V čem je Vaše práce specifická ve srovnání s jinými organizacemi poskytujícími sociální služby? (V čem se liší, v čem je shodná?)
10. Jak se liší Vaše pracovní náplň v průběhu roku?
11. Jaká jsou Vaše očekávání od nově nastupujících pracovníků?
12. Co si představujete pod pojmem organizační kultura?
13. Jaká je organizační kultura u Vás v zařízení?
14. Pokud realizujete ve Vaší organizaci projektovou činnost, uveďte:
15. Jak probíhá zadání projektu pro externí firmu (pokud Vám projekt zpracovává externí firma)?
16. Popište fáze přípravy projektu:
17. Pokud má vaše organizace strategický plán, pak:
18. Jakým způsobem tvoříte strategický plán?
19. Jakou má strukturu?
20. Jak je strategický plán provázán s financování rozvoje organizace?
21. Setkáváte se s nějakými problémy pro plánování nebo realizaci strategického plánu? Popř. s jakými problémy se setkáváte?
22. Jaké jsou pracovní podmínky sociálních pracovníků ve vaší organizaci?
23. Jak řešíte nespokojenost pracovníků ve Vaší organizaci? (zejména s ohledem na sociální pracovníky)
24. Kde a kdy je sociální pracovník seznámen s pracovními podmínkami? Kdo ho s pracovními podmínkami seznamuje?
25. Popište, jak probíhá proces začleňování nových sociálních pracovníků?
26. Nabízí Vaše organizace nějaké pracovní benefity pro zaměstnance?
27. Jakým způsobem zajišťujete profesní rozvoj zaměstnanců?
28. Jakým způsobem v organizaci pracujete s kariérními mapami?
29. Jakým způsobem v organizaci využíváte kariérní řád?

Příloha 4. – Otázky z dotazníkového šetření

V této příloze je tučně vyznačena část dotazníku, která byla zpracovávána v této diplomové práci. Byly zde ubrány možnosti odpovědí v částech, které nebyly pro tuto práci použity.

DOTAZNÍK PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY / ŘEDITELE ORGANIZACE

A) SOCIODEMOGRAFICKÉ ÚDAJE

1. Jaké je Vaše pohlaví?
2. Jaký je Váš věk?
3. Jaká je Vaše délka praxe v organizaci poskytující sociální služby?
4. Jaká je Vaše pracovní pozice?
5. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
6. Jaké je zaměření Vašeho vzdělání?
7. Kdo je zřizovatelem Vaší organizace?
8. Jak velká je Vaše organizace?
9. Jaká je cílová skupina Vaší organizace?

B) PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

10. Kdo ze zaměstnanců Vaší organizace zajišťuje řízení lidských zdrojů?
11. Provádíte v organizaci hodnocení pracovníků? Jak často hodnocení pracovníků realizujete?
12. Kdo ve Vaší organizaci provádí hodnocení zaměstnanců?
13. Jaké metody využíváte při hodnocení pracovníků?
14. Je ve Vaší organizaci hodnocení pracovníků propojené s jejich odměňováním?
15. Kdo ve Vaší organizaci zajišťuje nábor nových zaměstnanců?
16. Jaké zdroje využíváte při náboru nových zaměstnanců?
17. Jaká jsou nejdůležitější kritéria při výběru nových pracovníků?
18. Jakým způsobem zajišťujete vzdělávání zaměstnanců?
19. Jaké využíváte metody pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců?

20. Máte v organizaci kariérní řád?
21. Pracujete v organizaci s kariérními mapami?
22. Kdo je pověřen prací s kariérními mapami?

C) PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

23. Jaké jsou zdroje financování Vaší organizace?
24. Kdo je ve Vaší organizaci pověřen přípravou projektů?
25. Uveďte číslem, kolik projektů jste realizovali v období 01/2014-09/2019:
26. Uveďte prosím číslem, kolik projektů jste podávali v období 01/2014-09/2019:
27. Řešíte v současné době nějaký projekt?
28. Pokud ano, kolik v současné době řešíte projektů?
29. O jaké typy projektů žádáte? (Do jakých projektových výzev podáváte projekty?)
30. Jak jste spokojen/a s řízením projektů ve Vaší organizaci?

D) STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

31. Má Vaše organizace vytvořený strategický plán?

- **Ano**
- **Ne**
- **Nevím**

32. Kdo je zodpovědný za přípravu strategického plánu ve Vaší organizaci?

Můžete uvést více možností

- **Ředitel/ředitelka**
- **Sociální pracovník/sociální pracovnice**
- **Tajemník/tajemnice**
- **Hlavní ekonom/ekonomka**
- **Personalista/personalistka**
- **Někdo jiný, uveďte prosím, kdo:**

33. Kdo se podílí na tvorbě strategického plánu?

Můžete uvést více možností

- **Ředitel/ředitelka**
- **Sociální pracovník/sociální pracovnice**
- **Tajemník/tajemnice**
- **Hlavní ekonom/ekonomka**
- **Personalista/personalistka**
- **Všichni vedoucí oddělení/úseků apod.**

- **PR pracovník (Public Relations – pracovník zodpovědný za vztah s veřejností)**
- **Externí firma**
- **Někdo jiný, uveďte prosím, kdo:**

34. Zhodnoťte význam strategického plánu pro rozvoj Vaší organizace:

- **Strategický plán je formální dokument, rozvoj organizace se dle něj neřídí**
- **Rozvoj organizace probíhá dle strategického plánu**
- **Jiné, uveďte, prosím, jaké:**

35. Na jak dlouho vytváříte strategický plán

- **Na rok**
- **Na dva roky**
- **Na tři roky**
- **Na čtyři roky**
- **Na pět let**
- **Jiné, vypište**

36. Děláte revize strategického plánu?

- **Ano**
- **Ne**
- **Nevím**

37. Po jak dlouhé době děláte revizi strategického plánu?

- **Po roce**
- **Po dvou letech**
- **Po třech letech**
- **Po čtyřech letech**
- **Po pěti a více letech**

E) PRACOVNÍ PODMÍNKY

38. Hodnotíte pracovní spokojenost sociálních pracovníků?

39. Hodnotíte pracovní spokojenost i u dalších pracovníků ve Vaší organizaci?

40. Pokud ano, jak často hodnocení provádíte?

41. Jak dlouho trvá podle Vašeho odhadu zapracování nového sociálního pracovníka?

F) ORGANIZAČNÍ KULTURA

Podle Kollárika (Kollárik, T.,2011. Sociální psychológia + psychológia práce = sociálna psychológia práce? Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislavě. ISBN:9788022329651) je organizační kultura tvořena následujícími 10 základními dimenzemi: psychologickou atmosférou; vztahy mezi členy týmu; zralostí – rozvojem týmu; sociální začleněností; spokojeností; kooperací; komunikací; stylem řízení týmu; vztahem k práci; zaměřením na úspěch.

Tyto dimenze jsou hodnoceny pomocí desetistupňové škály (1 – nejhorší možný stav, 10 – nejlepší možný stav). Škála je určena k diagnostice sociální atmosféry v pracovních skupinách. Suma hodnot ve zmíněných 10 dimenzích dává souhrnnou hodnotu o celkové sociální atmosféře.

Východiska pro konstrukci a obsahové chápání jednotlivých dimenzí (Kollárik, 2011, s. 272–275):

42. Psychologická atmosféra

Dimenze zahrnuje globální a základní ukazatel vztahů ve skupině zejména neformálního charakteru podmíněný emocionálními a osobními vazbami jednotlivých členů skupiny a skupiny jako celku (struktura skupiny, její složení, normy a hodnoty skupiny, psychologické aspekty jako vzájemná důvěra a účast na společném rozhodování, úroveň vztahů, nálada ve skupině, jednota názorů, porozumění, vzájemná podpora, dodržování pravidel, otevřenost, přátelskost členů skupiny).

Škála dimenze – psychologická atmosféra:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 - V týmu vládne chladná a nedůvěřivá atmosféra, lidé jsou k sobě zdrženliví, je tu nevhodná nálada, vzájemné nerespektování se, dominují negativní emocionální vztahy.

10 - V týmu vládne dobrá, přátelská, otevřená atmosféra, je tu příjemná nálada, vzájemné respektování se, důvěra a podpora, dominují pozitivní emocionální vztahy.

43. Vztahy mezi členy týmu

Dimenze zahrnuje úroveň a kvalitu neformálních osobních vztahů mezi členy skupiny v pracovním procesu projevujících se v objektivních formách vzájemného soužití od vysoké harmonie až po nadměrnou konfliktnost (vzájemné porozumění a pochopení, frekvence a závažnost konfliktů, navazování osobních nepracovních vztahů, napjatost vztahů, upřímnost, rozpory a nedorozumění, zájem o druhé).

Škála dimenze – vztahy mezi členy týmu:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 - V týmu vládne napětí, rozpory, nedorozumění, konflikty, spory, nezájem o spolupracovníky, mezilidské vztahy jsou problémové, negativní.

10 - Mezi pracovníky vládne upřímnost a uvolněnost, vzájemné porozumění, tolerance, zájem o spolupracovníky, pozitivní vzájemné vztahy a vazby.

44. Zralost - rozvoj týmu

Dimenze vyjadřuje kvalitu rozvoje skupiny a úroveň její zralosti, které se projevují od vysokých forem vzájemných vztahů a orientace ve skupině až po skupiny s nejasnými vnitřními vztahy mezi jednotlivými členy a také vztahy vnějšími s ohledem na společenské cíle a jiné skupiny (inicitiva a aktivita členů týmu, využívání vlastních schopností, ochota přijímat úkoly mimo plán, zájem o plnění úkolů, nadšení v kolektivu,

zapojení do různých forem práce, kritická náročnost, snaha prosadit se, pocit spolunáležitosti, orientace na skupinové cíle a vyvážený podíl členů na jejich plnění).

Škála dimenze – zralost – rozvoj týmu:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 - Difuzní, nesjednocená skupina, vládne v ní vzájemná zdrženlivost, nejasné vztahy, tým existuje jen formálně, neschopnost sebereflexe a sebeřízení.

10 - Je to zralý, sociálně i pracovně rozvinutý tým, vládne v něm pocit sounáležitosti, soulad formálních i neformálních vztahů, schopnost sebereflexe a sebeřízení.

45. Sociální začleněnost

Dimenze vyjadřuje sociálnost, společenskost jako všeobecný lidský fenomén a jeho složky, rovinu tendencí členů skupiny začlenit se do skupiny, postihuje úroveň aktuálního sociálního stavu, dobrou nebo špatnou situaci z hlediska začlenění jednotlivců do skupiny a celkové atmosféry (ochota pomoci spolupracovníkům, vzájemná zdvořilost, ohleduplnost, tolerance, respektování osobností jednotlivců, orientaci na utváření dobrých vztahů, otevřenost, smýšlení, vzájemný takt a respekt)

Škála dimenze – sociální začleněnost:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 - Nízká orientace na sociální vztahy, neochota akceptování druhých, neresepektování se, netolerance, nevyzrálá vzájemných vazeb, chladné a složité vztahy.

10 - Vysoká orientace na sociální vztahy, formy prosociálního chování, otevřenost k vztahům, vzájemný takt a respektování se, dobrá začleněnost pracovníků do týmu.

46. Spokojenost

Dimenze vyjadřuje úroveň subjektivního vyrovnání se členů skupiny s prací a jejími aspekty, míru uspokojení a jednotlivých potřeb členů skupiny, projev vztahu mezi tím, co práce nabízí, a tím, co pracovník od práce očekává, ve výsledku projevující se jako míra spokojenosti s prací (zajímavost a charakter práce, osobní zaujetí členů skupiny prací, pozitivní vztah k práci, odměny, které práce poskytuje, prestiž práce, přednosti a nedostatky práce).

Škála dimenze – spokojenost:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 - Vysoká nespokojenost pracovníků, subjektivní nevyrovnanost se stavem v týmu, v týmu nejsou možnosti a podmínky pro uspokojení členů týmu.

10 - Vysoká spokojenost pracovníků i celého týmu, pozitivní vyrovnávání se se stavem v týmu, možnosti a podmínky pro uspokojení členů týmu.

47. Kooperace

Dimenze zachycuje kromě formálních pracovních oblastí spolupráce i psychologickou složku kooperace na úrovni mezilidských vztahů, jejich kvality a průběh spolupráce, chápání významu spolupráce ve skupině (sladění a návaznost úkonů, úroveň společného řešení úkolů a problémů, uvědomování si nevyhnutelnosti a potřeby spolupráce, vytváření prostoru pro spolupráci, schopnost a ochota spolupracovat).

Škála dimenze – kooperace:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 - Nízká schopnost a ochota členů týmu kooperovat, v týmu nejsou podmínky pro spolupráci, převládá individualismus v pracovním i sociálním působení.

10 - Vysoká schopnost a ochota členů týmu kooperovat, dobré podmínky a zájem pracovníků o spolupráci v týmu i o vztahy se spolupracovníky.

48. Komunikace

Dimenze zahrnuje vzájemné dorozumívání se mezi členy skupiny v souvislosti s plněním a zabezpečováním pracovních úkolů a v souvislosti s formováním vzájemných vztahů mezi členy skupiny a jejich vzájemných kontaktů, vyjadřuje vhodnost nebo nevhodnost systému komunikace směrem od vedoucího k ostatním členům skupiny, možnosti komunikace od podřízených směrem k vedoucímu skupiny, jednostrannost či oboustrannost pracovní komunikace (včasnost komunikace, přesnost, srozumitelnost, pravdivost informací, úplnost informovanosti, zabezpečení informací pro všechny členy skupiny, úroveň, rozsah a kvalitu osobní informovanosti členů skupiny ve vztahu k pracovním i mimopracovním otázkám).

Škála dimenze – komunikace:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 - Nevhodný a nestabilizovaný systém komunikace v týmu, nezájem členů týmu o poskytování i přijímání informací, nejasná struktura komunikace.

10 - Vhodný a stabilizovaný systém komunikace v týmu, otevřenost k poskytování i přijímání informací, zapojení všech členů týmu do komunikace.

49. Styl řízení týmu

Dimenze se váže ke konkrétní činnosti a práci s lidmi vedoucího pracovníka, jeho přístupu k podřízeným, vytváření podmínek pro práci skupiny, řešení konfliktů, ochotě a schopnosti řešit problémy podřízených, psychologické začlenění vedoucího do skupiny, blízkosti vztahů s podřízenými, otevřenosti a přímosti ke členům skupiny, schopnosti spojit prvky formálnosti a neformálnosti ve své práci (promítá se zde i styl vedení řídicího pracovníka, tj. způsob rozhodování, vydávání příkazů a úkolů, jeho pozice mezi podřízenými i orientace směrem k nadřízeným či podřízeným), celkově hodnotí vhodnost nebo nevhodnost celkového stylu práce vedoucího a jeho pozici ve skupině, kterou vede.

Škála dimenze – styl řízení týmu:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 - Styl orientovaný na výsledný efekt práce, aplikuje formální přístup k pracovníkům, nevytváří psychologické vazby, nevěnuje pozornost vztahům v týmu.

10 - Styl orientovaný na lidi, formování dobrých mezilidských vztahů, manažer je psychologicky začleněný do týmu, vytváří dobrou atmosféru a spokojenost členů týmu.

50. Vztah k práci

Dimenze vyjadřuje celkový vztah k práci a váhu motivačních prvků i projev pracovního chování, projevuje se jako souhrnný postoj vyjadřující shodu či neshodu mezi osobními kritérii a vykonávanou prací (angažovanost na plnění úkolů, aktivitu členů i celé skupiny, zájem o progresivní formy práce, kvalitu a osobní investici do práce nad rámec plánu, ochotu udělat něco navíc, ochotu pracovat za jiné odměny, nejen plat).

Škála dimenze – vztah k práci:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 - Negativní vztah a postoj k práci, nedostatek motivace k práci, nezájem o pracovní problémy a výsledky, pracovníci nejsou ochotni angažovat se v oblasti práce.

10 - Pozitivní vztah a postoj k práci, silná pozitivní motivace pracovníků, pracovní nadšení, ochota a zájem investovat čas i námahu do práce.

51. Zaměření na úspěch

Dimenze postihuje orientaci členů skupiny na dosahování stanovených cílů a úkolů, potřebu úspěšného výkonu nikoli jako motivační složky, ale z aspektu hodnocení a projevů v podmínkách práce, celkově jde o interpersonální a intrapersonální hodnocení úspěchu jednotlivce i celé skupiny, porovnávání vlastního výkonu a úspěšnosti s jinými a úspěšnosti celé skupiny, ve které pracovník je (osobní angažovanost, uvědomování si potřeby kvalitní práce, potřeba dosahování úspěchů, iniciativa, schopnost skupinového nabuzení k práci, pocit zodpovědnosti za úspěšnost skupiny, vytrvalost, aktivita a iniciativa, schopnost rychlé mobilizace sil a pracovníků, prioritizace dosažení cílů skupiny).

Škála dimenze – zaměření na úspěch:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 - V týmu absentuje potřeba být úspěšnými, nezaangažovanost pracovníků na úspěšnosti týmu, potlačování aktivity a iniciativy v týmu, nízká zodpovědnost za neúspěch.

10 - V týmu je vysoká aktuální potřeba být úspěšnými, silná zaangažovanost na plnění úkolů, vysoký pocit zodpovědnosti za úspěšnost, schopnost „vyburcování se“ k výkonu.

Seznam zkratek

GAJU – Grantová agentura Jihočeské univerzity.

ATLAS.ti – je počítačový program pro kódování, zpracování a vysvětlení kvalitativních dat.

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

SWOT analýza – je prostředek k vyšetření stavu podniku či projektu. Zkratka SWOT se skládá z prvních písmen čtyř anglických slov, kterými jsou Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats.

OSPOD – orgán sociálně právní ochrany dítěte.

PR (Public Relations) - jejím je produkovat a napomáhat oboustrannému pochopení a souladu organizace s veřejností.

Fundraising – je trvalá činnost, jejímž důsledkem je získání peněžních či jiných nástrojů na všeobecně užitečnou činnost organizací nebo jednotlivců.