



Zdravotně  
sociální fakulta  
Faculty of Health  
and Social Sciences

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

**Osobnost vedoucího manažera v zařízení ambulantních  
sociálních služeb**

## **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Studijní program: **MANAGEMENT SOCIÁLNÍ PRÁCE  
V ORGANIZACÍCH**

**Autor:** Bc. Terezie Drsová

**Vedoucí práce:** doc. Ing. Lucie Kozlová Ph.D.

České Budějovice 2024

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci s názvem „*Osobnost vedoucího manažera v zařízení ambulantních sociálních služeb*“ jsem vypracoval/a 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 3.5.2024

.....

Bc. Terezie Drsová

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala především doc. Ing. Lucii Kozlové Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a její čas, který mi věnovala během zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat komunikačním partnerům za vstřícnost a ochotu během rozhovorů v mém výzkumu. V neposlední řadě také děkuji své rodině a přátelům za jejich podporu a trpělivost po celou dobu mého studia a při psaní této práce.

# Osobnost vedoucího manažera v zařízení ambulantních sociálních služeb

## Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá osobností vedoucího manažera v zařízení ambulantních sociálních služeb. Teoretická část vymezuje osobnost manažera, manažerskou roli. Dále je zde uvedena manažerská motivace, styly řízení manažerů a supervize, která je spojena s tématem.

Praktická část diplomové práce obsahuje zpracování a vyhodnocení výsledků získané během výzkumného šetření. Diplomová práce si kladla na důraz popsat osobnost vedoucího manažera v zařízení ambulantních sociálních služeb. Pro naplnění tohoto cíle byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie prostřednictvím metody dotazování a techniky polostrukturovaného rozhovoru. hlavní výzkumná otázka zní: *Jaké osobnostní předpoklady mají manažeři ambulantních sociálních služeb?* Komunikační partnery tvoří vedoucí pracovníci ambulantních sociálních služeb k okresu Tábor, kteří projevíli zájem zúčastnit se výzkumu. Pro vyhodnocení získaných dat byly použity prvky zakotvené teorie konkrétně otevřené a axiální kódování.

Provedený výzkum ukázal, že nelze definovat jednotné osobnostní rysy, kterými by měli disponovat všichni manažeři ambulantních sociálních služeb, ale lze uvést nejčastější vlastnosti, které by měl daný manažer mít.

Výsledky diplomové práce mohou sloužit jako zpětná vazba pro organizace ambulantních sociálních služeb, ve kterých byl výzkum proveden.

## Klíčová slova

Osobnost; manažer; ambulantní sociální služby; management; komunikace



# **Personality Head Manager in Ambulatory Social Services**

## **Abstract**

This diploma thesis deals with the personality of a senior manager in an outpatient social services facility. The theoretical part defines the personality of the manager, the managerial role. Furthermore, it includes presentation of managerial motivation, management styles of managers and supervision, which is associated with the issue.

The practical part of my thesis contains the processing and evaluation of the results gained during the research. The goal of the diploma thesis was to describe the personality of a senior manager in an outpatient social services facility. To meet this goal, a qualitative research strategy was chosen through the method of questioning and the technique of semi-structured interview. The main research question is: What personality prerequisites do managers of outpatient social services have? The communication partners are the managers of outpatient social services in the Tabor region who have expressed interest in participating in the research. Elements of grounded theory were used to achieve evaluation of obtained data, specifically open and axial coding.

The research has shown that it is not possible to define homogeneous personality traits that all managers of outpatient social services should have but it is possible to indicate the most common qualities that a mentioned manager should have.

The results of the diploma thesis may be used as feedback for the organizations of outpatient social services where the research was conducted.

## **Key words**

Personality; manager; outpatient social services; management; communication

## Obsah

Úvod .....	9
1 Teoretická část.....	11
1.1 Osobnost manažera .....	11
1.1.1 Osobnostní předpoklady manažera.....	12
1.1.2 Manažerské vedení .....	13
1.1.3 Teorie osobnosti.....	14
1.1.4 Teorie temperamentu .....	14
1.1.5 Manažerská role.....	15
1.2 Management .....	16
1.2.1 Funkce manažera .....	17
1.3 Vedoucí manažer v sociální sféře .....	18
1.3.1 Manažerská motivace .....	18
1.3.2 Metody rozvoje manažerů .....	19
1.3.3 Kompetence manažera v sociálních službách.....	20
1.3.4 Komunikační dovednosti manažera.....	21
1.3.5 Styly řízení manažerů v sociálních organizacích.....	22
1.3.6 Manažer a syndrom vyhoření .....	23
1.3.7 Supervize v sociálních organizacích.....	24
1.4 Ambulantní sociální služby v okrese Tábor .....	25
1.4.1 Centra denních služeb.....	25
1.4.2 Denní stacionář .....	26
1.4.3 Intervenční centra .....	26
1.4.4 Kontaktní centra.....	27
1.4.5 Nizkoprahová zařízení pro děti a mládež .....	27
1.4.6 Noclehárny.....	27
1.4.7 Odborné sociální poradenství .....	28

1.4.8	Odlehčovací služby .....	28
1.4.9	Raná péče.....	29
1.4.10	Služby následné péče.....	29
1.4.11	Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi .....	30
1.4.12	Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením 30	
1.4.13	Sociálně terapeutické dílny .....	30
1.4.14	Sociální rehabilitace.....	31
2	Cíl práce a výzkumné otázky .....	32
2.1	Cíl práce.....	32
2.2	Výzkumná otázka .....	32
3	Metodika.....	33
3.1	Metody a techniky výzkumu.....	33
3.2	Výběr a charakteristika výzkumného souboru.....	33
3.3	Realizace výzkumu .....	35
3.4	Zpracování získaných dat .....	37
3.5	Etika výzkumu .....	37
3.6	Rizika výzkumu .....	37
4	Výsledky.....	38
4.1	Oblast 1: Nejdůležitější vlastnosti vedoucího manažera .....	39
4.2	Oblast 2: Styl vedení pracovníků.....	42
4.3	Oblast 3: Komunikace .....	46
4.4	Oblast 4: Zajištění potřeb klientů.....	49
4.5	Oblast 5: Zajištění supervize.....	52
5	Diskuze.....	55
6	Závěr.....	61
7	Seznam použité literatury .....	63

8	Seznam tabulek, grafů a schémat .....	70
9	Seznam příloh.....	71
10	Seznam zkratk .....	75

## Úvod

Osobnost vedoucího manažera má v zařízení ambulantních služeb nezastupitelnou roli. Jeho osobnostní charakteristiky, kompetence a schopnosti ovlivňují nejen samotný chod organizace, ale také kvalitu péče poskytované klientům. V prostředí sociálních služeb hraje vedoucí manažer klíčovou roli při dosahování efektivity, inovace a udržitelnosti. Kvalita poskytované péče je závislá na kompetencích vedoucích manažerů. Důležitým nástrojem pro vedoucí pracovníky je jejich styl vedení. Vhodný styl vedení může zvyšovat motivaci a spokojenost podřízených, vést k lepším pracovním výsledkům a budovat efektivní a produktivní tým. Vedoucí by měl umět komunikovat, vnímat potřeby podřízených, být flexibilní a motivovat je k dosažení cílů. Supervize je nedílnou součástí práce vedoucích pracovníků. Jedná se o podporu profesního rozvoje a osobního růstu supervidovaných. V kontextu stylů vedení hraje supervize důležitou roli v podpoře profesních kompetencí, kdy vedoucím pracovníků pomáhá rozvíjet jejich profesní dovednosti a znalosti. Dále supervize umožňuje vedoucím pracovníkům reflektovat své vlastní chování a styl vedení. Také supervize poskytuje prostor pro zpracování náročných profesních a emočních situací a pomáhá předcházet syndromu vyhoření a podporuje duševní zdraví vedoucích pracovníků. Motivace je klíčovým faktorem pro efektivní práci. Vedoucí pracovník by měl umět motivovat své podřízené k dosažení cílů. Také by měl oceňovat práci a výsledky podřízených. Tato diplomová práce se zaměřuje na zkoumání osobnostních rysů a profesních dovedností vedoucího manažera v oblasti ambulantních sociálních služeb. Toto téma jsem si zvolila především z toho důvodu, že porozumění této problematice má potenciál vést k lepšímu pochopení ideálního profilu vedoucího manažera v sociálních službách a může poskytnout základ pro optimalizaci jeho rozvoje a výkonu. Také se domnívám, že vedoucí pracovníci hrají klíčovou roli ve fungování ambulantních zařízení sociálních služeb, kdy jejich osobnost může ovlivnit kvalitu poskytovaných služeb, spokojenost klientů, ale i pracovní morálku zaměstnanců. Cílem této práce je zjistit, jakými osobnostními předpoklady disponují manažeři ambulantních sociálních služeb. V teoretické části jsou vymezeny pojmy, které se vztahují k osobnosti manažera a manažerské roli. Další kapitola je zaměřena na manažera v sociální sféře, manažerskou motivaci, ale také na metody rozvoje manažerů, kompetence manažera v sociálních službách, styly řízení manažerů či syndrom vyhoření. V závěru teoretické části jsou popsány také ambulantní sociální služby, které se nachází v okrese Tábor, jelikož praktická část této práce bude realizována právě v těchto službách a tomto okrese.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na zpracování a vyhodnocení výsledků, které byly získány pomocí rozhovorů s vedoucími manažery ambulantních sociálních služeb.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Osobnost manažera

Mikuláščík (2015) uvádí, že osobnost manažera často souvisí s firmou. Jeho činnost by měla být patrná v úspěších firmy, v mezilidských vztazích či pracovním výkonu. Manažer by měl působit motivačně a jít lidem příkladem. Dále se tento autor domnívá, že by měl manažer ovlivňovat každodenní chování lidí a vytváří atmosféru pohody a spolupráce (Mikuláščík, 2015). Dle Pilařové (2016) k osobnostním vlastnostem, kterými manažer může ovlivnit motivaci zaměstnanců, patří čestnost, dominance, emoční stabilita, vysoká frustrační tolerance, zdravá sebedůvěra, pozitivní myšlení, silná vnitřní motivace k úspěchu, aktivita, koncepční myšlení či flexibilita a kreativnost (Pilařová, 2016). Folwarczná (2010) se domnívá, že termín manažer se začal používat především k označení osob, které zodpovídají za chod organizace. Za manažera v podnikatelském prostředí je považován ten, kdo řídí a provozuje podnik ve prospěch jednoho nebo více vlastníků (Folwarczná, 2010). Cejthamr a Dědina (2010) uvádí, že na pracovní výkon jednotlivce má výraznější vliv jeho osobnost než věk či pohlaví. Jedná se o soubor vlastností, které jsou typické pro danou osobu, jako jsou emoce, motivy, hodnoty a zájmy. Osobnosti vrcholových manažerů často ovlivňují chování celých organizací (Cejthamr a Dědina, 2010). Manažer má dle Blažka (2014) svým spolupracovníkům vytvořit prostor pro samostatnou práci, která je spojena s delegováním. Měl by být schopen své pracovníky vést k tomu, aby tento prostor byl efektivně využitý. Všechno to vyžaduje čas, znalosti a schopnosti manažerů. Manažery lze podle stupňů řízení zařadit do třech skupin. Jedná se o manažery první linie, střední a vrcholové manažery. Autor dále uvádí, že manažery první linie se rozumí pracovníci, kteří jsou na nejnižším stupni řízení. Střední manažeři tvoří početnou skupinu řídicích pracovníků. Vrcholoví manažeři řídí a reprezentují organizaci jako celek (Blažek, 2014). Úspěšný vedoucí se dle Khelerové (2010) odlišuje od běžného průměru svým jednáním, přístupem k ostatním, svou intuicí a taktem, ale také určitými výstřednostmi, které si jeho pracovníci pamatují. Tyto vlastnosti jsou pro něj charakteristické a dodávají mu kouzlo osobnosti. Autorka se dále domnívá, že manažer by měl být vyrovnanou osobností, která efektivně využívá veškerý svůj čas i energii. Manažer nese odpovědnost za druhé a své vnitřní obavy musí potlačit a své spolupracovníky naopak přesvědčit, že věci nejsou tak strašné, jak se zdají a společně najít řešení. Člověk, který dokáže zvládnout takový úkol, je obvykle jedinec s pozitivním myšlením a má tendenci vidět vše z té lepší stránky. Být dobrým manažerem

neznamená pouze být dobrým odborníkem. Dobrý manažer musí být schopný vést ostatní a umět chápat druhé (Khelerová, 2010). Pilařová (2016) popisuje, že v dnešní době pojem manažer využívá mnoho firem pro vytvoření nových pracovních pozic pro získání nových zaměstnanců (Pilařová, 2016).

### ***1.1.1 Osobnostní předpoklady manažera***

Lojda (2011) uvádí, že definice osobnosti v případě manažera není jednoduchá. Skutečnost, že příklady úspěšných manažerů poukazují na rozdílné osobnosti, které mají odlišné schopnosti a vlastnosti a mohou být velmi úspěšnými manažery. Dále se výše zmíněný autor domnívá, že pro určité srovnání je nezbytné porovnávat v konkrétní rovině dílčí jednotky složek osobnosti, jednoznačně je rozpoznat a analyzovat (Lojda, 2011). Mikuláščík (2015) vnímá osobnost jako integrovaný celek duševních a tělesných vlastností. Dále tento autor popisuje osobnost jako otevřenou vlivům prostředí a jiným osobnostem v sociálním kontextu a procházející svým vývojem (Mikuláščík, 2015). Značné nároky na osobnost klade dle Svobodové (2008) funkce vedoucího pracovníka. Přirozenými autoritami se stávají silné a vůdčí osobnosti, které bývají nadány určitými vrozenými vlastnostmi, mezi které patří především potřeba řídit a vést, určitá touha mít moc, uplatňovat svůj vliv či sociální inteligence (Svobodová, 2008). Vnoučková a Zuzák (2015) uvádějí, že mezi charakteristiky manažera patří především osobní předpoklady, tedy psychologické složky. Autoři se dále domnívají, že jako každý člověk je manažer jedinečná bytost. Každý se jinak chová, přiděluje úkoly a jinak pracuje, právě podle toho, jaké osobnostní/osobní předpoklady má. Pro manažerské pozice jsou některé osobní charakteristiky vhodnější, ale v zásadě nelze říci, co je ideální pro vykonávání této funkce. Záleží na typu organizace, firemní kultuře, podřízených a řadě dalších faktorů. Na každé pracovní místo do každé organizace se hodí jiná osobnost, a proto je vhodné, aby mezi osobnostmi manažerů byly rozdíly. Obecně lze říci, že manažer by měl být optimistický, kreativní, inovativní, ambiciózní a také by měl být stresově odolný (Vnoučková a Zuzák, 2015). Emoční stabilita osobnosti také známá jako neuroticismus se skládá z různých charakteristik, které určují emocionální reakci zaměstnance od velmi vysoké po velmi nízkou. Manažeři s extrémně vysokým skóre neurocismu vykazují špatný výkon, zatímco s nízkým skóre v neurocismu vykazují dobrý výkon v zásadě v zaměstnáních, která vyžadují velkou emoční stabilitu. Tato vlastnost je v zásadě vyžadována v zaměstnání, kde zaměstnanci musí jednat se zákazníky s různými tradicemi, hodnotami, kulturou či potřebami. Svědomitost osobnosti je velmi důležitým



faktorem pro určení pracovního výkonu manažerů. Mnoho výzkumníků uznalo, že svědomitost je hlavním rysem osobnosti, který manažeři používají při výběru zaměstnance. Manažeři s rysem svědomité osobnosti jsou kreativní, inovativní, nápadití a zvědaví rozvíjet nové nápady (Gupta a Mr. Asharuddin, 2020).

### ***1.1.2 Manažerské vedení***

Barták (2023) konstatuje, že manažer má veškerou odpovědnost a pravomoci ve svých rukách. Uděluje příkazy a následně je osobně vyhodnocuje a jejich plnění kontroluje a vyhodnocuje (Barták, 2023). Molek (2019) uvádí, že většina úspěšných manažerů se shoduje na tom, že klíčem k efektivnímu vedení lidí je dodržování následujících zásad, mezi které patří důvěřovat svým podřízeným, neboť nelze získat pracovníka bez vzájemné důvěry pro plnění podnikových cílů. Další zásadou je stanovit vhodnou vizi a získat lidi pro její realizaci, znalost dlouhodobých cílů je podmínkou aktivní účasti lidí. Především V krizových situacích je důležité zachovat klid a rozvahu, klidné a rozvážené chování manažera působí kladně na jeho podřízené. Výše zmíněný autor se domnívá, že je nezbytné připustit odlišné názory, neboť vedoucí, který odlišné názory nepřipouští, vědomě potlačuje iniciativu a aktivitu pracovníků (Molek, 2019). Vedení v organizaci je nejdůležitějším lidským zdrojem a nejdůležitější postavou je manažer s vůdčími schopnostmi. Vedení zahrnuje mnoho procesů, které jsou vytvářeny organizací nebo přizpůsobovány okolnostem, které se neustále mění. Leadership je definován jako potřeba, jak by měla vypadat budoucnost, jak vést lidi k vizi a poslání organizace a jak dosáhnout cílů navzdory mnoha překážkám. Vedení je proces, který řídí práci zaměstnanců k plnění úkolů (Simic et al.,2017). Podaná (2012) se domnívá, že manažer v organizaci má za úkol dosahovat výsledků prostřednictvím vedením pracovníků, kteří vykonávají činnost vedoucí k výsledku. Manažerskou zodpovědností je naplňování cílů v odpovídající kvalitě, čase, za odpovídajícího vynaloženého úsilí, ve kterém je zahrnuto využívání finančních zdrojů tak, aby organizace vytvářela zisk (Podaná, 2012). Současné vedení lidí dle Suchého (2016) se zaměřuje na motivaci, angažovanost a spolupráci mezi jednotlivci. Tradiční manažerské metody jako jsou cukr a bič, již dávno nejsou účinné. Přesto klasická definice manažera uvádí, že je to ten, kdo dosahuje cílů prostřednictvím ostatních lidí (Suchý et al.,2016).

### **1.1.3 Teorie osobnosti**

Dle Mikuláščíka (2015) lze shrnout teorii osobnosti do pěti skupin:

- a) teorie vrstev – psychoanalytické paradigma osobnosti (ID, EGO, SUPEREGO),
- b) teorie typologické – je nejpoužívanější teorií, a to z důvodu zjednodušení pohledu na vlastnosti člověka. Pomocí typologie lze člověka stručně a rychle charakterizovat, to je nezbytné pro rychlou orientaci manažera pro komunikaci a vnímání lidí,
- c) teorie rysů – pracuje s charakterovými vlastnostmi jako bipolárními dimenzemi do které lze zařadit každého člověka,
- d) teorie faktorové – sestavování struktury osobnosti má hierarchický charakter, kdy na nejnižší úrovni jsou jednotlivé prvky chování a specifické reakce,
- e) teorie humanistické – jedinci jednají podle pochopení toho, co je pro ně nejdůležitější, a co pohání jejich aktivity, přičemž se snaží naplnit svůj život (Mikuláščík, 2015).

Psychologie osobnosti je základní disciplínou pro pochopení lidí, jejíž primárním zaměřením je lidská povaha. Existují tři hlavní teorie osobnosti s podtypy v rámci každé teorie. První je mnoho verzí psychodynamické teorie spojené s klinickou psychologií. Druhou je teorie vlastnosti, která se týká katalogizační dimenze individuálních rozdílů. Třetí je interpersonální teorie, která se týká sociální interakce a aplikací v každodenním životě (Hogan a Sherman, 2020).

### **1.1.4 Teorie temperamentu**

Temperament popisuje Kopecká (2012) jako rychlost vzniku reakcí, o jejich sílu a délku trvání. Každý člověk se podle řeckých lékařů chová podle toho, jaká tekutina v jeho těle převládá (krev, žluč, hlen, černá žluč). Výše uvedená autorka se domnívá, že podle uvedených tekutin v těle jsou odvozeny čtyři základní druhy temperamentu – sangvinik, choleric, flegmatik a melancholik (Kopecká, 2012). Dle Řičana (2010) je temperament určitá vlastnost, kterou má každý člověk v určité míře. Pod pojmem temperament je zahrnuté celkové citové ladění osobnosti, o převládající náladu. Teorie, která vysvětluje temperament čtyřmi tělesnými šťávami je dávno překonána, ale potvrdilo se, že do značné míry temperamentové vlastnosti jsou do určité míry určeny tělesnými vlastnostmi, a to především vlastnostmi nervové soustavy (Řičan, 2010). Temperament představuje podle

Jiřincové (2010) dynamickou stránku osobnosti související s vlastnostmi nervové soustavy. Je chápán jako určitá dispozice k emocionálním reakcím jako víceméně stabilní a přetrvávající systém afektivního chování člověka. Temperament se vnitřně projevuje v tom, jak je člověk vnímavý vůči emocionálním podnětům, jak intenzivně své city a snahy prožívá a jak dlouho tyto prožitky trvají. Z vnějšku se temperament hodnotí podle obvyklé rychlosti a síly odpovědi na podnět, jaké je obecné pohybové tempo, ráznost akce a jaká je kvalita převládající nálady. Způsob komunikace se nejvíce projevuje v dimenzi introverze-extroverze, tedy uzavřenosti a otevřenosti vůči okolnímu světu a lidí v něm (Jiřincová, 2010).

### ***1.1.5 Manažerská role***

Rolí manažera je podle Pilařové (2016) zajištění zodpovědnosti k naplnění cílů prostřednictvím podřízených zaměstnanců. S touto rolí se pojí klíčové úlohy a jsou autory vnímány různě. Výše uvedená autorka dospěla dlouholetým ověřováním v praxi k modelu čtyřech klíčových úloh: řízení procesu, řízení lidí, řízení rozpočtu a řízení projektů (Pilařová, 2016). Cejthamr a Dědina (2010) citují kanadského autora a uvádí, že práce manažera by mohla být lépe popsána jako plnění rolí nebo soubor chování spojených s určitou pozicí. Výše zmínění autoři se dále domnívají, že pro zajištění průběhu procesu řízení a vykonávané práce je nezbytné, aby manažer disponoval kombinací technických znalostí a schopností práce se sociálními a lidskými faktory (Cajthamr a Dědina, 2010). Dle Svobodové (2008) přináší role manažera nároky, které činí tuto roli náročnou. Mezi ty základní patří například to, že vedoucí pracovníci mají větší zodpovědnost než řádoví zaměstnanci za dění v organizaci, vysoká míra rizika a nejistoty (Svobodová, 2008). Mátel (2019) uvádí, že manažerská role spočívá v definování, organizování a koordinaci činností směřující k dosažení organizačních cílů. Dále k monitorování, vyhodnocování a podporování efektivity (Mátel, 2019). Maxa (2011) dodává, že pohled na roli manažera je statický, jelikož charakterizuje samotnou osobu manažera a postavení v organizační struktuře podniku. Každý manažer má v rámci organizace jasně definované role, které naplňuje aktivním vykonáváním manažerské funkce (Maxa, 2011). Dopad na fungování týmu má dle Urbana (2018) výběr a složení členů, a to především z toho důvodu, že ne každý je týmový hráč a hodí se do každého kolektivu. Efektivní týmy jsou obvykle sestaveny z jednotlivců, kteří se svými schopnostmi, vlastnostmi o rolemi v týmu vzájemně liší a doplňují, tedy nikoli z jednotlivců, jejichž odborný nebo osobní profil je podobný (Urban, 2018).

## 1.2 *Management*

Management může být zároveň odměňující, náročný, stresující a stimulující a možná na rozdíl od počátečních dojmů a konvenčního mínění mají manažeři značný prostor a volnost při rozhodování o tom, co a jak by mělo být řízeno (Darwill et al., 2017). Management definuje Blažek (2014) jako složitý proces a domnívá se, že z tohoto důvodu existuje mnoho definic, přičemž každá popisuje pouze některé z vlastností managementu, ale žádná ho nevymezuje komplexně (Blažek, 2014). Dle Molka (2019) potřebuje každá organizace pro svou činnost určité zdroje díky kterým je dosahováno cílům. Základní zdroje, které každá organizace potřebuje k plnění svých poslání jsou lidské, materiální, finanční a informační zdroje (Molek, 2019).

Vnoučková a Zuzák (2015) uvádí, že nejčastěji se management dělí na top, střední a liniový. To však neznamená, že existují pouze tři úrovně managementu. Počet úrovní manažerské pyramidy závisí na dané organizaci a vychází z organizační struktury. Výše uvedení autoři popisují top management jako vrcholové vedení firmy, které rozhoduje o úsilí celé firmy, budoucím směru podnikání, rozvoji i cílech. Top manažeři jsou nejčastěji označováni jako ředitelé, majitelé nebo jednatelé a má odpovědnost za celý podnik a jeho vývoj. Zástupci středního managementu jsou nejčastěji označováni jako prostředníci. Jsou to manažeři závodů, vedoucí oddělení, útvarů a středisek, za které zodpovídají. Jsou podřízeni top manažerům. Liniovým managementem se rozumí vedoucí týmů, skupin či menších odděleních. Nejčastěji jsou označováni jako vedoucí či mistři (Vnoučková a Zuzák, 2015). Management chápe Svobodová (2008) jako soubor navazujících činností, které jsou vykonávány k dosažení určitých cílů např. plánování, rozhodování, organizování, řízení lidí, kontroly. Jedná se o odbornou činnost, která využívá zdroje za konkrétním účelem. Management v oblasti sociální práci lze využít jako prostředek, který organizacím umožní zaměřit se na poslání a kvalitní odbornou práci ve prospěch klientů (Svobodová, 2008). Maxa (2011) se říká, že management je odvozen od anglického slovesa to manage což znamená řídit, zvládnout, dokázat či obstarat. Aby podnik správně fungoval, tak je nezbytné vše obstarat a následně zařídit, a to je podstatou managementu. výše zmíněný autor dodává, že management znamená řízení, bez kterého se žádný větší organizační celek neobejde. management zahrnuje plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení, kontrolování a rozhodování. Management stanovuje postupy, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace. Je to proces k vytváření prostředí, ve kterém jednotlivci společně pracují v týmech a efektivně uskutečňují zvolené cíle (Maxa, 2011).

Management chápe Kocianová (2012) jako ucelené řízení všech politik a ekonomických, personálních, marketingových a vývojových aktivit organizace. Manažerský proces znamená soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které manažeři využívají k úspěšnému řízení svých aktivit směřujících k dosažení cílů organizace (Kocianová, 2012). Výše uvedená autorka také uvádí, že řada disciplín přispěla k rozvoji managementu, využívá poznatky z psychologie, sociologie, teorie řízení, práva, etiky či organizačního chování (Kociánová, 2012).

### ***1.2.1 Funkce manažera***

Molek (2019) se domnívá, že primárním úkolem managementu organizace je zajistit koordinaci a efektivní využívání dostupných zdrojů při dosahování stanovených cílů a vytváření podmínek nezbytných k jejich plnění. Autor dále zmiňuje, že následující funkce jsou předpokladem a zároveň nástrojem ke splnění základního úkolu managementu: plánování, organizování, vedení a kontrola (Molek, 2019). mezi klíčové funkce manažera lze dle Svobodové (2008) zahrnout přispívání k zajištění potřebného materiálu, vytváření podmínek pro rozvoj zaměstnanců, hodnocení práce zaměstnanců, rozvíjení produktivních pracovních vztahů a vytváření týmu (Svobodová, 2008). Funkci manažera vnímá Maxa (2011) jako pohled procesní, dynamický. Zachycuje manažera při jeho řídicí činnosti v rámci podniku (Maxa, 2011). Plánování považuje Vnoučková (2012) za jednu z nejdůležitějších funkcí managementu. Důvodem plánování je vznik a rozvoj organizace, přizpůsobení se okolí a změna paradigmat. V plánování je důležité předpovídat a plánovat budoucí příležitosti podniku se kterými se pojí nové podnikatelské záměry a problémy s nimi spojené a podmínky vzniku. Funkce plánování zahrnuje rozvoj pracovníků, implementaci změn, snižování rizika či zvyšování efektivity (Vnoučková, 2012). Aby lidé dosahovali určitých cílů, tak se dle Blažka (2014) sdružují do organizovaných skupin-organizací. Organizace chápané v takto širokém kontextu mohou mít velmi různorodé podoby. Může se jednat o různé spontánně vzniklé a existující skupiny či společenství (Blažek, 2014). Organizování chápe Molek (2019) jako proces, během kterého je stanoven způsob dělby práce, včetně rozdělených pravomocí a zodpovědnosti za splnění úkolů a cílů. Výsledkem tohoto procesu je organizační struktura (Molek, 2019). Rozhodování chápe Vnoučková (2012) jako stěžejní činnost manažera, rychlé změny v prostředí, problémy rozhodování, které mohou být dobře či špatně strukturované (Vnoučková, 2012). Molek (2019) uvádí, že v rámci manažerských funkcí je kontrola kontinuálním sledováním stavu plnění úkolů, cílů a plánu organizace a

prováděním intervencí, které zajistí dosažení požadovaných výsledků (Molek, 2019). Kontrolu popisuje Vnoučková (2012) jako nezbytnou činnost, která předchází chybám, zajišťuje požadovaný stav. Kontrola má kontrolní, preventivní a eliminační funkce (Vnoučková, 2012).

### ***1.3 Vedoucí manažer v sociální sféře***

Svobodová (2008) zmiňuje, že vedoucím pracovníkem v organizacích, které poskytují sociální služby se často stává pracovník s největší autoritou (Svobodová, 2008). Vedoucí pracovník má obvykle Významný vliv dle Pauknerové (2012) na spokojenost řízených zaměstnanců. Svým stylem řízení a autoritou formuje sociální klima na daném pracovišti. Výše uvedená autorka se domnívá, že ho negativně obvykle ovlivňuje různými formami autokratického jednání, nerozhodnost, nespravedlivé jednání, hrubost či nedůslednost. Naopak pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost svou náročností, rozhodností, spravedlivostí a sociální citlivostí a také dalšími vlastnostmi a stylem komunikace (Pauknerová, 2010).

#### ***1.3.1 Manažerská motivace***

Suchý (2016) poukazuje na to, že manažery není nutné tolik motivovat, je spíše užitečné zjišťovat jejich skutečné vnitřní motivy, které je přivedly k managementu a které pohánějí jejich aktivitu (Suchý et al., 2016). Kopecká (2012) označuje motivaci jako soubor vnějších či vnitřních faktorů vedoucích k aktivizaci organismu. Snaha o uspokojení potřeb v biologických, psychických i sociálních rovinách je základním principem motivace, tedy udržení rovnováhy organismu. Motivaci nelze přímo pozorovat, ale z projevů lze chování a jednání člověka pozorovat (Kopecká, 2012). Motivaci chápe Pauknerová (2012) označuje motivaci jako soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Tyto síly se navenek projevují v podobě motivovaného jednání. Motivace má v organizaci význam především v souvislosti s podáváním pracovního výkonu a celkovou výkonností pracovníka, proto v této návaznosti hovoří o motivaci pracovního jednání. (Pauknerová, 2012). Motivaci pracovníků chápe Urban (2016) jako jeden z hlavních úkolů i odpovědností jejich vedoucích. Důvodem je to, že motivovaní pracovníci usilovněji pracují a jsou tak ochotnější a vstřícnější a dělají méně chyb. Tímto způsobem, je dosahováno lepších výsledků i menší dohled a kontrolu. Motivační faktory mohou působit různě a pojem pracovní motivace je z tohoto důvodu často používán v odlišném smyslu. Motivovat

pracovníky lze například k tomu, aby se stali zaměstnanci určité organizace, ve které budou podávat požadovaný či vyšší výkon a budou vůči ní loajální. Pracovní podmínky zvyšující spokojenost i motivaci jsou zejména ty, které zvyšují úspěšnost zaměstnanců (Urban, 2016).

### ***1.3.2 Metody rozvoje manažerů***

Molek (2019) poukazuje na fakt v kontextu s rozvojem manažerů, že rozvoj musí být orientován na úkoly v organizaci a to i v případě zaměření na rozvoj individuálního výkonu a potencialu jednotlivce, přičemž organizace musí rozhodnout o tom, jaký druh manažerů potřebuje k dosažení strategických cílů a jak takové manažery získat a následně rozvíjet. Rozvoj manažerů popisuje Folwarczná (2010) jako ucelený přístup k rozvoji manažerů, který představuje integrované spolupůsobení formálních a neformálních přístupů. Formální přístupy jsou zaměřené na identifikaci potřeb rozvoje na základě hodnocení pracovního výkonu a zahrnuje rozvoj při výkonu práce pomocí koučování, mentoringu a poskytování zpětné vazby ze strany manažerů, aktivní účast na projektech, vzdělávání prostřednictvím interních a externích kurzů. Formální programy jsou základní součástí rozvoje manažerů v organizacích. Mohou si také mohou zvýšit odbornou manažerskou kvalifikaci například studiem MBA, které je často využívanou metodou rozvoje manažerů (Folwarczná, 2010). Rozvoj úspěšných lídrů vyžaduje pochopení, procesy a výsledky efektivního rozvoje a musí být doprovázen řadou výzkumných důkazů a užitečných teoretických základů (Liu et al., 2020).

Dle Khelerové (2010) nemusí osobní rozvoj vždy souviset s kariérou a pracovním postupem. Jedná se o neustálý proces zdokonalování se a dalšího vzdělávání, někdy k tomu vede samotná náplň práce, která je pro pracovníka natolik zajímavá, že v ní uspokojuje svou potřebu seberealizace. Pro potřeby osobního rozvoje mohou sloužit některé vedlejší výhody, mezi které patří vzdělávání, stáže či zadávání zajímavých a náročných úkolů (Khelerová, 2010). Pilařová (2016) se domnívá, že k významným motivačním faktorům patří potřeba seberealizace, touha být úspěšný a hodnotný, které manažer může naplnit za pomoci nástrojů na řízení rozvoje zaměstnance. Rozvoj umožňuje motivovat, jak dosáhnout vyšší výkonosti, tak ke stabilizaci. Vzdělávání znamená proces a soubor aktivit, které jsou zaměřeny na pomoci jedinci vstřebat a vyvinout znalosti, dovednosti, které se netýkají jen jedné činnosti, ale umožňují analyzovat a vyřešit širokou škálu problémů. Výcvik je chápán jako soubor plánovaných

aktivit ke zvýšení pracovních znalostí a dovedností v části organizace. Rozvoj manažerů zahrnuje zdokonalování výkonu manažerů v jejich stávajících rolích a přípravu na vyšší pozice s větší mírou odpovědnosti v budoucnu. Metody rozvoje by měly být vybrány tak, aby co nejefektivněji dosáhly cílů rozvoje a zohlednily různé styly učení účastníků rozvoje. Obsah rozvoje by měl být vždy v souladu s cílem rozvoje. Pro rozvoj je nezbytné zaměstnance motivovat a zacílit jejich pozornost na klíčové oblasti rozvoje a předem definovat důsledky jejich úspěšného či neúspěšného rozvoje (Pilařová, 2016). Kjellström (2020) uvádí, že rozvoj manažera lze definovat jako rozšíření schopnosti člověka být efektivní ve vedoucí roli a procesu. To je postaveno na předpokladu, že pokud manažer rozšiřuje své dovednosti, znalosti a schopnosti, vedení bude efektivnější. Existují však další způsoby, jak vidět rozvoj manažera, které přesahují formální role. Zatímco je uznávám důraz na jednotlivce, někteří také uznávají, že lidé přebírají formální i neformální vedoucí role v práci i ve volném čase. Následně je třeba rozvinout širší soubor schopností ve třech oblastech: vedení sama sebe, vedení ostatních a vedení organizace. rozvoj manažera je vytvořen na základě zkušeností v těchto kontextech a také lze uplatnit proces učení a růstu jehož výsledkem je lepší vedení (Kjellström et al., 2020).

### ***1.3.3 Kompetence manažera v sociálních službách***

Podle Bartáka (2023) by mělo současného manažera charakterizovat globální myšlení, sociabilita a komunikativnost či rozvíjení spoluzaměstnanců. Manažerské kompetence v novém pojetí, které zahrnují předpoklady sociální, odborné a morálně volní umožňují vykonávat věci správně. Výše uvedený autor dodává, že řízení dle kompetencí je takové, které vychází ze způsobilosti manažera (Barták, 2023). Kompetence má dle Plamínka (2018) dvě složky, a to vlastní výkon-tedy lidskou práci a potenciál k tomuto výkonu – tedy lidské zdroje. Člověk se stává kompetentním, pokud vyhovuje těmto složkám způsobilosti (Plamínek, 2018). Kompetencemi se podle Vnoučkové (2012) rozumí soubor odpovědností a pravomocí k pracovní pozici a schopnost zodpovídat a vykonávat svěřené úkoly (Vnoučková, 2012). Elichová (2017) zmiňuje, že se nestačí dívat na vlohy a později jen na schopnosti z pohledu výkonu zaměstnání, ale musí se vzít do úvahy i soubor dovedností, osobnostní vlastnosti, postoje a znalosti v dané disciplíně. Slovo kompetence soubor těchto faktorů je v běžném jazyce označován slovem „kompetence“, kdy se ukazuje, že vhodně zvolený soubor kompetencí je základní ukazatel a také předpoklad pro úspěšné zvládnutí konkrétní profese. Aby člověk mohl vykonávat svoji profesi, tak



musí být nutně kompetentní, tedy musí mít ty správné schopnosti, dovednosti, vlastnosti či znalosti (Elichová, 2017).

#### ***1.3.4 Komunikační dovednosti manažera***

Kovaříková (2016) se domnívá, že pokud má manažer dobře plnit svou funkci v procesu firemní komunikace, musí disponovat potřebnými komunikačními kompetencemi. Schopný manažer musí umět svým podřízeným veškeré potřebné informace tak, aby to pochopili. K tomu, aby komunikace byla funkční a výkonná, je nutná jistá míra empatie. Pokud vedení firmy chce realizovat efektivní interní komunikaci a udržet zaměstnance motivované, musí jim poskytnout možnost zpětné vazby, díky které lze odstranit problémy v komunikaci a řízení. Pro zaměstnance funkční zpětná vazba znamená, že mohou dát vedení signál o tom, co je zajímavé a co je pro ně důležité (Kovaříková, 2016). Základem sociální interakce je dle Hayes (2021) komunikace, která má různé druhy a naplňuje každodenní život. Komunikujeme s ostatními nebo přijímáme zprávy prostřednictvím řeči, písma a také pomoci celé řady neverbálních komunikačních signálů Hayes (2021). Khelerová (2010) zmiňuje, že základní dovedností úspěšného manažera patří komunikační dovednosti. Mezi ty nejdůležitější patří aktivní naslouchání, technika kladení otázek, neverbální komunikace, empatie, odstraňování bariér. Aktivním nasloucháním si získáte skoro každého tím, že budete ochotni si vyslechnout jeho problémy nebo se s ním podílit o jeho radosti. Vyslechnutí však musí být aktivní. Pokud posluchač pouze sedí, mlčí a nevnímá, tak si nikoho nezíská. Aktivita spočívá v neustálém projevování zájmu o řečníka. Jedná se o slovní i mimoslovní projevy, jimiž povzbuzujete druhého k další odpovědi. Ke slovním projevům patří přitakávání nebo stručné shrnutí toho, co bylo řečeno. Neverbální projevy znamenají celkové držení těla, gesta, a především kontakt pohledem. Pomocí techniky kladení otázek je možné komunikaci korigovat, otevřené otázky ji rozproudí a uzavřené ji urychlují. Výše uvedená autorka ještě dodává, že neverbální komunikace představuje zajímavou oblast komunikačních dovedností. K navázání kontaktu jsou důležitá nejenom slova, ale i všechny ostatní mimoslovní signály, které vysíláme (Khelerová, 2010).

### ***1.3.5 Styly řízení manažerů v sociálních organizacích***

Fišer (2014) popisuje, že manažerský styl je ovlivňován například osobností manažera, charakterem úloh či aktuální situací. Výše uvedený autor zmiňuje nástroj s názvem „manažerská mřížka“ jehož autoři jsou Robert Blake a Jane Moutonová. Tito autoři posuzují manažerský styl podle toho, na co manažeři kladou důraz na své podřízené a soustředí se přitom na dva hlavní parametry, a to zájem o dosažený výsledek a zájem o lidi (Fišer, 2014).

**Formální styl řízení** – znamená minimální zájem o výsledek i o lidi. Při užívání tohoto stylu řízení manažer často uplatňuje mechanicky firemní pravidla a procedury během které klade důraz na dosažený výsledek a názory lidí.

**Direktivní styl řízení** – je preferován manažery pro dosažení výsledku, a to bez ohledu na zátěž a názory svých podřízených. Pro manažera je tento. Styl řízení časově velmi náročný a vyžaduje vysokou míru kontroly.

**Týmový styl řízení** – pro tento styl je nezbytné, aby výsledky i lidé při jejich dosahování byli spokojeni. Fungují zde vztahy, které jsou založeny na vzájemné podpoře a spolupráci (Fišer, 2014). Plamínek (2018) se domnívá, že někdy je možné vidět proměnlivé styly řízení, kde je typický model metody „cukru a biče“, který osciluje kolem rutinního stylu po úhlopříčce mezi direktivním a liberálním řízením. Výše uvedený autor tvrdí, že manažeři, kteří jsou úspěšní zaměňují svůj styl z direktivní s týmové složky v poměru, který závisí především na povaze a vykonávané úlohy a povaze lidí, kteří úlohu vykonávají. Manažeři svůj styl vedení běžně přizpůsobují svým vlastním osobnostem. Nejvíce rozhoduje o úspěchu či neúspěchu manažerského stylu jeho soulad či nesoulad s podmínkami ve vnějším a vnitřním prostředí firmy (Plamínek, 2018). Goleman (2015) poukazuje na to, že řada studií prokázala, že čím více stylů je používáno, tím lépe. Alespoň čtyři z nich používají lídři na to především autoritativní, demokratický, vstřícný a koučovací, vytváří nejlepší podmínky a dosahují nejlepšího pracovního výkonu (Goleman, 2015). Pilařová dodává, že styl řízení znamená způsob, podle kterého je realizováno řízení lidí a naučit se správným stylům řízení je úkolem manažera (Pilařová, 2016).

### ***1.3.6 Manažer a syndrom vyhoření***

Život v současné době je dle Molka (2019) složitější než kdy jindy. Aniž by lidé měli adekvátní lidské a informační zdroje, tak často řeší a rozhodují pracovní problémy. Nejvíce jsou postihováni syndromem vyhoření lidé, kteří vykonávají pomáhající profese, nejčastěji manažery, psychology, sociální pracovníky, zdravotní sestry apod. autor se dále domnívá, že důsledkem syndromu vyhoření je dlouhodobě působící stres a nevhodné vypořádání s psychickou a fyzickou zátěží. Manažeři jsou velmi rizikovou skupinou trpící chronickým stresem, neboť jsou trvale vystavováni trvalé zátěži v sociálně emocionální oblasti (Molek, 2019). Syndrom vyhoření charakterizuje Matoušek a Hartl (2008) jako soubor příznaků, které vznikají u pracovníků pomáhajících profesí, jelikož po nějaké době má každý takový pracovník některé jeho projevy (Matoušek a Hartl, 2008). Syndrom vyhoření popisuje Kopecká (2015) jako prožitek vyčerpání, jedná se tedy o psychický stav. Z chronického stresu vychází všechny hlavní složky syndromu vyhoření. Nejčastěji jsou ohroženi pracovníci, kteří neumí odmítnout požadavky ostatních, lidé, kteří jsou nadšeni pro svoji práci, lidé, kteří se mnoha věcí vzdali, aby svou profesi mohli vykonávat či lidé, kteří si nepřipouští, že by je syndrom vyhoření mohl ohrozit. Podle výše uvedené autorky se mohou příznaky dělit na psychické a tělesné. Psychické příznaky zahrnují kognitivní rovinu, tedy ztrátu nadšení, negativní postoj k sobě, práci, instituci, ke společnosti, k životu, potíže se soustředěním. Dále psychické příznaky zahrnují emocionální rovinu, kterou se rozumí například pocit bezmoci, agresivita nebo pocit nedostatku uznání. Tělesné příznaky lze chápat jako poruchy spánku, bolesti pohybového aparátu, rychlá unavitelnost či vysoký krevní tlak. Autorka také uvádí, že prevence syndromu může být snížení vysokých nároků, tedy přijetí skutečnosti, že člověk není dokonalý a chybuje, dále stanovení priorit, otevřeně vyjadřovat své pocity a vyvarování se negativnímu myšlení (Kopecká, 2015). Stres, který k syndromu vyhoření přispívá, může pocházet hlavně z vykonávané práce, ale stresory z jiných oblastí života se mohou k těmto úrovním také přidat (Scott, 2022). Autorka se dále domnívá, že osobnostní rysy a myšlenkové vzorce, jako je například perfekcionismus a pesimismus, mohou přispět ke stresu. Pokud společnost investuje do vytváření zdravějšího pracovního prostředí, může být užitečné obrátit se na supervizora, nebo mluvit s nadřízeným. V některých případech může být nutná změna pozice nebo úplně nové zaměstnání, aby se člověk začal zotavovat ze syndromu vyhoření začal zotavovat (Scott, 2022).

### ***1.3.7 Supervize v sociálních organizacích***

Malíková (2022) se domnívá, že supervize je nástroj, který kromě zvyšování kvality může vyřešit problémy na pracovišti např. v prevenci syndromu vyhoření, zaškolení nových pracovníků, v podpoře vzdělání i osobnostním rozvoji jednotlivých pracovníků a také podporuje sjednocení pracovníků. Výše uvedená autorka dodává, že konání schůzek pracovníků se supervizorem se konají opakovaně a její průběh je zcela anonymní. O výsledků supervize podává pracovníkovi managementu zprávu supervizor (Malíková, 2022). Svobodová (2015) se domnívá, že supervize v managementu má významnou roli stejně tak jako její rozvojová a vzdělávací role v profesním poradenství. Autorka se také domnívá, že mezi supervizory lze rozlišit několik typů: psychodynamický supervizor, který zpracovává supervizní proces a supervidovaný materiál jako vztah mezi sebou a supervidovaným klientem. Supervizor orientovaný na klienta řeší jeho respekt, přijetí a komunikaci. Kognitivně behaviorální supervizor přináší plánování pracovních aktivit do supervize a prvek objasňování pracovních cílů (Svobodová, 2015). Supervizi je možné dělit dle Baštecké et al., (2016) podle počtu uskupení supervidovaných na supervizi individuální, skupinovou a týmovou. Pokud jde o obsah rozeznává se supervize na případovou neboli odbornou, která se zaměřuje na reflexi odborné práce s klientem a sebereflexi pracovníka. V týmové supervizi se jedná především o rozvoj týmové spolupráce a supervize řízení, která se zabývá reflexí vlastníků řídicích procesů v organizaci. Supervize dále může být přímá (kdy je supervizor přítomen při práci supervidovaného nebo vychází z videozáznamu či nahrávky) nebo zprostředkovaná, kdy se účastníci přidržují paměti, spisů apod. Dále se výše uvedená autorka domnívá, že způsob přípravy na hodnocení supervizorů je spojen s jejich rolí, úkoly a odpovědnostmi v rámci externího týmového dohledu (Baštecká et al., 2016). Podle Elichové (2017) je supervize považována za nutnou součást vzdělání v profesi. Supervize a její proces spočívá v tom, že supervizor pomáhá svým působením supervidovanému jedinci, týmu či skupině vnímat a reflektovat vlastní práci a vztahy včetně nacházení nových řešení a hledání jiných perspektiv v problematických situacích. Supervize může být cílena na prohlubování prožívání, zlepšování porozumění konkrétní situace. Cílem může být například zvýšení kvality a efektivity práce (Elichová, 2017). Supervize byla označována jako „základní kámen“ dobré praxe sociální práce a její reflexní prvek je zásadní složkou zkušenosti sociální práce (Ravalier et al., 2023).

## **1.4 Ambulantní sociální služby v okrese Tábor**

Praktická část diplomové práce se zaměřuje na ambulantní sociální služby v okrese tábor. Z tohoto důvodu je nezbytné nejprve popsat a shrnout základní informace o těchto službách v daném okrese. Dle §33 odstavce 3 zákona č.108/2006Sb., o sociálních službách se ambulantními sociálními službami rozumí služby, kdy osoba dochází, je doprovázena nebo dopravována do zařízení sociálních služeb a součástí těchto služeb není ubytování. Kaczor (2022) tvrdí, že na rozdíl od pobytových služeb zde zpravidla nejde o nepřetržitý provoz, ale o fungování daného zařízení, které má stanovenou provozní dobu. Tento typ služby zvyšuje kvalitu života klientům, ale také celé rodině, kdy právě například denní stacionáře pomáhají relativně normálně fungovat, bez nutnosti se vzdávat (Kaczor, 2022).

### **1.4.1 Centra denních služeb**

Centra denních služeb podle Kaczora (2022) poskytují ambulantní služby osobám se sníženou soběstačností, chronického onemocnění či zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Klientům jsou poskytovány tyto úkony:

- pomoc při osobní hygieně,
- poskytnutí stravy,
- výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- sociálně terapeutické činnosti,
- pomoc při uplatňování práv.

Výše uvedený autor dodává, že centra denních služeb je placená služba, která se liší konkrétním klientem využívané služby a určuje ji sazebník konkrétního zařízení (Kaczor, 2022).

### **1.4.2 Denní stacionář**

Malíková (2020) konstatuje, že denní stacionář je ambulantní služba, která poskytuje komplexní péči v potřebném rozsahu, do které pravidelně dochází osoby se sníženou soběstačností a provádí zde aktivizační a sociálně-terapeutické činnosti (Malíková, 2020). Dle §46 odstavce 1 zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách se v denních stacionářích poskytují ambulantní služby osobám se sníženou soběstačností z důvodu věku či zdravotního postižení a osobám s chronickým duševním onemocněním, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Dle Kaczora (2022) jsou klientům poskytovány tyto základní služby:

- pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- pomoc při osobní hygieně či poskytnutí podmínek pro ni,
- výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti,
- poskytnutí stravy,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- sociálně-terapeutické činnosti,
- pomoc při uplatňování práv (Kaczor, 2022).

### **1.4.3 Intervenční centra**

Intervenční centra jsou dle zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách §60a jednou ze služeb sociální prevence. Služby v intervenčním centru jsou ambulantní, terénní či pobytové a jsou poskytovány bezplatně. Na základě vykazání ze společného obydlí v intervenčních centrech je nabídnuta pomoc osobám ohroženým násilným chováním vykázané osoby, a to nejpozději do 48 hodin od doručení kopie úředního záznamu o vykazání sociální služby (Intervenční centra,2019). Molek (2019) dodává, že spolupráce mezi intervenčními centry či poskytovateli jiných sociálních služeb je součástí této služby, včetně s obcemi, OSPOD, útvary policie ČR i ostatními orgány veřejné správy (Molek, 2019).

#### **1.4.4 Kontaktní centra**

Dle §59 odstavce 1 zákona č.108/2006Sb., o sociálních službách jsou kontaktní centra nízkoprahová zařízení poskytující ambulantní, popřípadě terénní služby ohroženým osobám závislostí na návykových látkách. Cílem služby je snižování sociálních a zdravotních rizik, které jsou spojeny se zneužíváním návykových látek. Dle (2016) kontaktní centra poskytují sociální poradenství a služby, krizovou intervenci, poradenství pro rodiče či zajištění léčby (Arnoldová, 2016).

#### **1.4.5 Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež**

Zákon 108/2006Sb., o sociálních službách §62 odstavec 1 definuje nízkoprahová zařízení pro děti a mládež jako službu, která poskytuje ambulantní, popřípadě terénní služby dětem ve věku od 6 do 26 let ohroženým společensky nežádoucími jevy. Tato služba má za cíl zlepšit kvalitu jejich života s předcházením či snížením sociálních a zdravotních rizik souvisejících se způsobem jejich života, lépe se orientovat v jejich sociálním prostředí a vytvářet podmínky k řešení jejich nepříznivé sociální situace. Služba může být také osobám poskytnuta anonymně. Kaczor (2022) dodává, že klientům jsou poskytovány tyto základní služby:

- výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- sociálně terapeutické činnosti,
- pomoc při uplatňování práv, zájmů a obstarávání osobních záležitostí (Kaczor, 2022).

#### **1.4.6 Noclehárny**

Zákon 108/2006Sb., o sociálních službách §63 odstavec 1 charakterizuje noclehárny jako ambulantní služby pro osoby bez přístřeší, kteří mají. Zájem o využití hygienického zařízení a přenocování. V těchto zařízeních jsou dle Kaczora (2022) klientům poskytnuty tyto základní služby:

- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro ni,
- poskytnutí přenocování.

Výše uvedený autor uvádí, že přenocování je zpravidla zpoplatněno, většinou se jedná o symbolické částky. Ve spolupráci s úřadem práce, agendou dávek hmotné nouze lze poplatek uhradit (Kaczor, 2022).

#### **1.4.7 Odborné sociální poradenství**

Odborné sociální poradenství je dle Arnoldové (2016) poskytováno se zaměřením na potřeby jednotlivých okruhů sociálních skupin osob v občanských poradnách, poradnách pro seniory, manželských a rodinných poradnách, poradnách pro osoby se zdravotním postižením, poradnách pro oběti trestných činů a domácího násilí. Zahrnuje také práci s osobami, které mají taková způsob života vedoucí ke konfliktu se společností. Výše uvedená autorka se domnívá, že se určují podle konkrétního jevu, jakým je například problematika domácího násilí nebo podle cílové skupiny. Odborné sociální poradenství zahrnuje pečování kompenzačních pomůcek. Základní činnosti při poskytování odborného sociálního poradenství se zajišťují v rozsahu těchto úkonů:

- Zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, zprostředkování navazujících služeb,
- Sociálně terapeutické činnosti, poskytnutí poradenství v oblastech orientace v sociálních systémech, práva, psychologie a v oblasti vzdělávání, tato základní činnost může být poskytována poradenství alespoň ve dvou z těchto oblastí
- Pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí (Arnoldová, 2016).

#### **1.4.8 Odlehčovací služby**

Dle zákona 108/2006 Sb., §44 odstavec 1 o sociálních službách jsou odlehčovací služby terénní, ambulantní či pobytové služby poskytovány osobám se sníženou soběstačností z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, o které je jinak pečováno v jejich přirozeném sociálním prostředí. Cílem této služby je umožnit pečující fyzické osobě nezbytný odpočinek. Arnoldová (2016) se domnívá, že odlehčovací služby nabízí pečujícím pomoc, že o jejich blízké bude v jejich přirozeném prostředí či ve středisku konkrétní organizace na přechodnou dobu postaráno. Pečujícím tyto služby nabízí prostor pro naplnění vlastních potřeb a také vyřízení potřebných záležitostí (Arnoldová, 2016).



### **1.4.9 Raná péče**

Zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách §54 odstavec 1 vymezuje ranou péči jako terénní, popřípadě ambulantní službu poskytovanou dítěti a rodičům dítěte ve věku do 7 let, které je zdravotně postižené, nebo jehož vývoj je ohrožen v důsledku nepříznivé sociální situace. Služba se zaměřuje na podporu rodiny a podporu vývoje dítěte s ohledem na jeho specifické potřeby. Kaczor (2022) dodává, že raná péče také napomáhá při realizaci práva na vzdělání a výchovu dětí se zdravotním postižením, podporuje integraci dětí i rodin do společnosti a zlepšuje informovanost veřejnosti o problematice péče o děti se zdravotním postižením. Jedná se například o pořádání seminářů, přednášek, školení či vydávání odborných publikací. Výše uvedený autor uvádí základní činnosti při poskytování rané péče, které jsou zajišťovány v rozsahu těchto úkonů:

- výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- sociálně terapeutické činnosti,
- pomoc při uplatňování práv, zájmů a při obstarávání osobních záležitostí (Kaczor, 2022).

### **1.4.10 Služby následné péče**

Dle zákona 108/2006Sb., o sociálních službách §64odtsvce 1 jsou služby následné péče terénní služby, které jsou poskytovány osobám s chronickým duševním onemocněním a osobám závislým na návykových látkách, které absolvovali ústavní léčbu ve zdravotnickém zařízení, absolvovaly ambulantní léčbu či se ji podrobují a osobám, které abstínují. Dle Kaczora (2022) by takové osoby měly být společností nějak podchyceny a podpořeny ve svém návratu do normálního života. Autor dodává, že služby následné péče se zajišťují v rozsahu:

- sociálně-terapeutické činnosti, jejichž poskytování vede k trvalé abstinenci, rozvoji či udržení sociálních a osobních schopností, které podporují sociální začlenění osob,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- pomoc při uplatňování práv, zájmů a obstarávání osobních záležitostí

- poskytnutí ubytování, pokud jde o pobytovou službu,
- poskytnutí stravy nebo pomoc při jejím zajištění, jde-li o pobytovou formu služby (Kaczor, 2022).

#### ***1.4.11 Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi***

Zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách §65 odstavce 1 definuje sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi jako terénní či ambulantní služby, které jsou poskytovány rodině s dítětem, u kterého je jeho vývoj ohrožen v důsledku dopadů dlouhodobě krizové sociální situace, kterou rodiče nejsou schopni sami bez pomoci překonat, a u kterého existují další možná rizika ohrožení jeho vývoje.

#### ***1.4.12 Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením***

Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením jsou poskytovány osobám v důchodovém věku nebo osobám se zdravotním postižením ohroženým sociálním vyloučením. Služba umožňuje zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba je poskytována za úhradu a je terénní, popřípadě ambulantní služba.

#### ***1.4.13 Sociálně terapeutické dílny***

Dle zákona 108/2006Sb., o sociálních službách §67 odstavce 1 zdůrazňuje sociálně terapeutické dílny jako ambulantní služby, které jsou poskytovány osobám se sníženou soběstačností z důvodu vlastního postižení, které nejsou z tohoto důvodu umístitelné na otevřeném ani chráněném trhu práce. Jejich účelem je dlouhodobá a pravidelná podpora, zdokonalování pracovních návyků a dovedností, a to za pomoci sociálně pracovní terapie. Kaczor (2022) se domnívá, že posláním sociálně terapeutické dílny je poskytnout klientům takovou individuální podporu, která povede k získání a upevnění pracovních dovedností a návyků k posílení jejich soběstačnosti, která vede k samostatnějšímu životu a sociálnímu začlenění. Výše zmíněný autor popisuje základní činnosti, které jsou v sociálně terapeutických dílnách v rozsahu těchto úkonů:

- nácvik dovedností pro zvládnutí péče o vlastní osobu, soběstačnosti a dalších činností, které vedou k sociálnímu začlenění,
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro ni,

- poskytnutí stravy nebo pomoc při poskytnutí stravy,
- podpora vytváření a zdokonalování základních pracovních návyků a dovedností tedy nácvik a upevňování psychických, motorických, sociálních a pracovních dovedností, zprostředkování kontaktu s přirozeným sociálním prostředím (Kaczor, 2022).

#### ***1.4.14 Sociální rehabilitace***

Zákon 108/2006Sb., o sociálních službách §70 odstavce 1 charakterizuje sociální rehabilitaci jako specifický soubor činností, který směřuje k dosažení samostatnosti, nezávislosti a soběstačnosti osob, a to rozvojem jejich specifických schopností a dovedností, posilováním návyků. Poskytuje se formou ambulantních a terénních služeb nebo formou pobytových služeb, které jsou poskytovány v centrech sociálně rehabilitačních služeb. Arnoldová popisuje, sociální rehabilitaci jako soubor specifických činností, které směřují k samostatnosti, soběstačnosti osob, a to rozvojem schopností a dovedností a nácvikem běžných úkonů pro samostatný život alternativním způsobem, který využívá zachované schopnosti a kompetence. Sociální rehabilitace je poskytována formou ambulantních, terénních či pobytových služeb, které jsou poskytovány v centrech sociálně rehabilitačních služeb (Arnoldová, 2016).

## **2 Cíl práce a výzkumné otázky**

### ***2.1 Cíl práce***

Cílem bude zjistit, jakými osobnostními předpoklady disponují manažeři ambulantních sociálních služeb.

### ***2.2 Výzkumná otázka***

Jaké osobnostní předpoklady mají manažeři ambulantních sociálních služeb?

## 3 Metodika

### 3.1 *Metody a techniky výzkumu*

Pro tuto diplomovou práci byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie. Metodou získávání dat bylo dotazování a technika polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovor byl uskutečněn s vedoucími pracovníky zařízení ambulantních sociálních služeb. Připravené otázky jsou znázorněny v příloze č. 1. Cílem rozhovoru bylo zjistit, jakými osobnostními předpoklady disponují vedoucí manažeři v ambulantních sociálních služeb.

### 3.2 *Výběr a charakteristika výzkumného souboru*

Výzkumný soubor tvořili vedoucí pracovníci ambulantních sociálních služeb v okrese Tábor, kteří na realizaci výzkumu projeví zájem. Dle registru poskytovatelů sociálních služeb je v okrese Tábor poskytováno celkem 35 ambulantních sociálních služeb (Tabulka1), které poskytuje celkově 22 zařízení (Tabulka2). Jednotlivé ambulantní služby byly rozděleny do čtrnácti kategorií dle typu ambulantní sociální služby (např. denní stacionář, odborné sociální poradenství, sociální rehabilitace). Z každé kategorie bylo poté vybráno jedno zařízení celkem tak bylo vybráno čtrnáct zařízení. Dva komunikační partneři se odmítli účastnit výzkumu, a to z důvodu dlouhodobé pracovní neschopnosti a časových důvodů. Z toho vyplynulo, že výzkumný soubor tvořilo 8 komunikačních partnerů. Jeden komunikační partner se odmítl zúčastnit výzkumu a další tři neodpověděli na žádost. Oslovení komunikačních partnerů proběhlo pomocí emailové adresy, kterou měla jednotlivá zařízení ambulantních sociálních služeb uvedenou v registru poskytovatelů sociálních služeb.

#### **Kritéria výběru:**

- Typ ambulantní sociální služby-byly zahrnuty všechny typy ambulantních sociálních služeb dle platné legislativy
- Lokalita-byly zahrnuty pouze ambulantní sociální služby v okrese Tábor
- Funkce komunikačního partnera-komunikační partner musel být vedoucí pracovník dané sociální služby

**Tabulka 1: Počet ambulantních sociálních služeb v okrese Tábor**

Typ zařízení	Počet
zařízení ambulantních sociálních služeb	22

Zdroj: <https://www.mpsv.cz/registr-poskytovatelu-sluzeb>, 2024

**Tabulka 2: Druh a počet ambulantních sociálních služeb v okrese Tábor**

Druh sociální služby	Počet
Centra denních služeb	1
Denní stacionáře	4
Intervenční centra	1
Kontaktní centra	1
Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež	1
Noclehárny	1
Odborné sociální poradenství	11
Odlehčovací služby	1
Raná péče	3
Služby následné péče	2
Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi	2
Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením	3
Sociálně terapeutické dílny	2
Sociální rehabilitace	2

<b>Celkem</b>	<b>35</b>
---------------	-----------

Zdroj: <https://www.mpsv.cz/registr-poskytovatelu-sluzeb> , 2024

Poté byli osloveni vedoucí pracovníci těchto jednotlivých ambulantních sociálních služeb s žádostí za účelem provedení výzkumu v rámci této diplomové práce. Komunikační partneři byli pro zachování anonymity a ochraně osobních údajů označeni KP 1-8 (komunikační partneři). V níže uvedené tabulce č.3 jsou uvedeny základní informace o jednotlivých komunikačních partnerech.

**Tabulka 3: Charakteristika komunikačních partnerů**

Komunikační partneři	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Funkce	Doba ve funkci
KP1	Muž	62	VŠ-Mgr.	Ředitel	23 let
KP2	Žena	53	VŠ	Ředitelka	1 rok
KP3	Žena	43	SŠ	Předsedkyně spolku	15 let
KP4	Muž	44	VŠ-Mgr.	Ředitel	12 let
KP5	Žena	49	VŠ-Mgr.	Ředitelka	1 rok
KP6	Muž	45	SŠ	Ředitel	3 roky
KP7	Žena	47	VŠ-Mgr.	Vedoucí služby	3 roky
KP8	Žena	25	VŠ-Mgr.	Vedoucí služby	2 roky

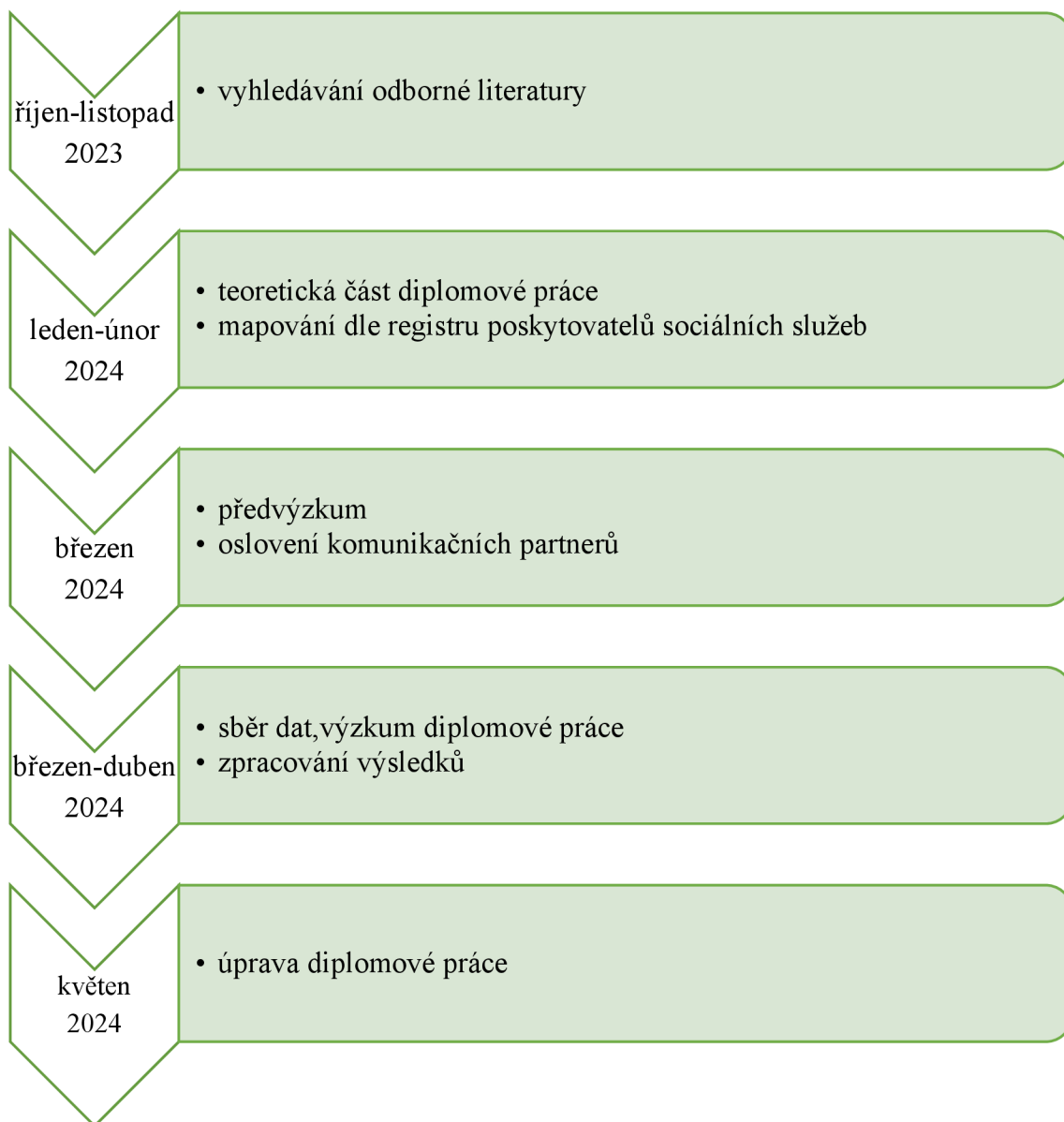
*Zdroj: Vlastní výzkum, zpracováno v programu Microsoft Excel, 2024*

### 3.3 Realizace výzkumu

V průběhu ledna a února bylo provedeno oslovení ambulantních sociálních služeb v okrese Tábor s žádostí o provedení výzkumu diplomové práce (příloha 2). Po souhlasu s touto žádostí byly uskutečněny rozhovory s vedoucími pracovníky, kdy výběr prostředí pro realizaci byl ponechán na nich. Čtyři komunikační partneři preferovali rozhovor prostřednictvím videohovoru, a to z časových důvodů, a zbytek rozhovorů proběhl na místě výkonu zaměstnání jednotlivých komunikačních partnerů. Před provedením rozhovorů byli komunikační partneři obeznámeni s informovaným souhlasem (příloha3), se kterým

všichni souhlasili. Z jednotlivých rozhovorů byly pořízené audionahrávky na mobilní telefon, s čímž také komunikační partneři souhlasili. Po přepsání audiozáznamů do programu Microsoft Word byly audiozáznamy smazány. Následující graf 1 popisuje časový harmonogram práce.

**Graf 1: Časový harmonogram práce**



*Zdroj: Vlastní výzkum, zpracováno v Microsoft Word, 2024*



### ***3.4 Zpracování získaných dat***

V rámci zpracování získaných dat byla použita metoda otevřeného kódování v programu Microsoft Word. Pro vyhodnocení získaných dat byly použity prvky zakotvené teorie konkrétně otevřené a axiální kódování. Následně byla vytvořena schémata v programu Canva.

### ***3.5 Etika výzkumu***

Komunikační partneři budou nejdříve seznámeni s tématem mé diplomové práce a jeho vyplněním. Všechny osobní údaje budou zpracovány v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady EU 679/2016 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. Komunikačním partnerům bude zaručena anonymita jejich odpovědí. Také budou seznámeni s tou skutečností, že jejich data budou zkracována pouze za účelem výzkumu. Komunikační partneři budou dále informováni o tom, že vyplnění odpovědí a následně jejich následným odesláním stvrzují svou účast na výzkumu. Přístup k dotazníkům budu mít pouze já, jako výzkumník, a budou uchovány na bezpečném místě.

### ***3.6 Rizika výzkumu***

V případě neochoty komunikačních partnerů mohou nastat omezení v průběhu realizace výzkumu. Zároveň výsledky získané z výzkumů v této diplomové práci není možné zobecnit na všechny ambulantní sociální služby v České republice, jelikož výzkum proběhl pouze v okrese Tábor.

## 4 Výsledky

Tato kapitola diplomové práce obsahuje získaná data z kvalitativního výzkumu. Výzkum probíhal prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s osmi komunikačními partnery. Výzkum byl zaměřen na osobnost vedoucího manažera v zařízení ambulantních sociálních služeb. Následně byly výsledky analyzovány a zhodnoceny za pomoci otevřeného kódování a znázorněny prostřednictvím schémat, které byly zpracovány v programu Canva.

Jednotlivé kódy byly následně přiřazeny do 5 kategorií za pomoci metody otevřeného kódování.

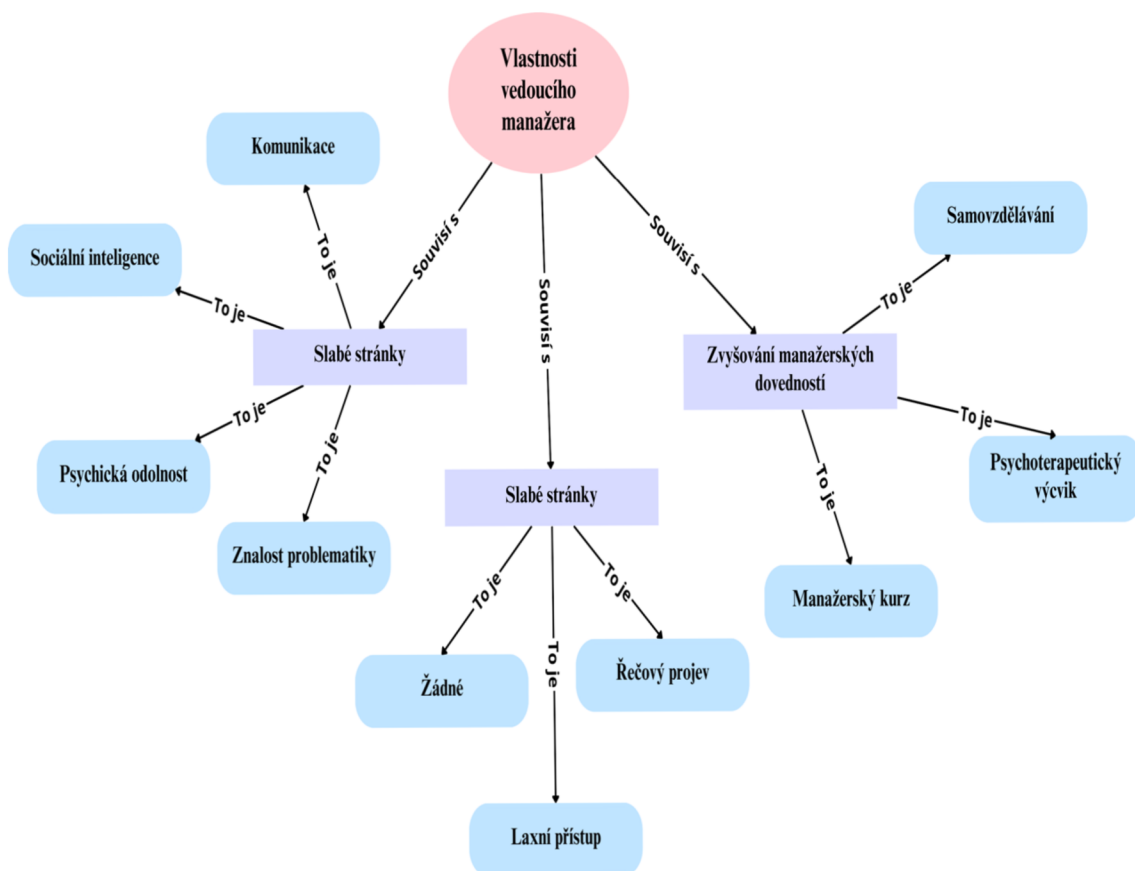
Oblasti:

1. Vlastnosti manažera
2. Styl vedení
3. Komunikace
4. Řešení stížností
5. Zajištění supervize

#### 4.1 Oblast 1: Nejdůležitější vlastnosti vedoucího manažera

První oblast se zabývá vlastnostmi vedoucího manažera v ambulantních sociálních službách. Zaměřuje se na to, jaké vlastnosti považují komunikační partneři za nejdůležitější, viz. schéma 1.

Schéma 1 Vlastnosti



Zdroj: Vlastní výzkum, zpracováno v programu Canva, 2024

První schéma znázorňuje, jaké vlastnosti manažera jsou nezbytné pro činnost vedoucího manažera. Všichni komunikační partneři se k této otázce vyjádřili. KP1 uvádí: „*No, ale já se budu soustředit k tomu sociálním službám, protože manažera vlastnosti asi potřebujete tam někde, kde se dělá výroba a potřebujete lidi ve výkonu a vlastně v kvalitě služby taky teda jako tu práce. Ale v těch sociálních službách, tak si myslím, že bych to považoval za člověka, kterej je vlastně jakoby otevřený k nějakým řešením. Prostě je to práce s lidmi, to znamená vlastně člověk, kterej je postavený hodně direktivně, tak se zase musí vyrovnat s tím, že se mu to vrací tohleto. Tak proto se přikláním k otevřenosti člověka.*“ KP2 považuje za nejdůležitější potřebu dobře a správně komunikovat, jelikož se to následně projeví na vedení svých podřízených. KP4 se v odpovědi shoduje s KP2 a říká: „*Já si myslím, že rozhodně musí umět komunikovat, musí vědět s čím pracuje, koho má v týmu, na co ten tým má. Musí být otevřený, jasný.*“ K tomuto se dále vyjadřuje KP3 s tím, že manažer by měl být takový, aby byl schopný získat peníze pro organizaci. Také by měl znát problematiku, ve které se pohybuje, což v jejím případě je sociální oblast a zároveň by měl manažer umět vystupovat na veřejnosti a umět prodat to, co produkuje, jako každý manažer. Dále považuje KP5 za důležitou vlastnost manažera sociální inteligenci. KP6 ještě říká, že dobrou vlastností je být dobrým vzorem a umět naslouchat. KP7 konstatuje, že „*Musí být dostatečně empatický, aby se svými podřízenými nějak vycházel, zároveň musí být dost silnou psychickou odolnost, protože nároky, co všechno se musí dělat jsou poměrně veliké, je tam i veliká nejistota ohledně například financování každý rok*“. KP8 podotýká: „*Myslím si, že nejdůležitější je znát přímou práci, já stavím na to, že jsem pět let pracovala v přímé práci s klienty, takže vím, jaké to je být v kůži pracovníků což znamená že teď si o sobě myslím, že jsem empatická, vím, jaké to je být v té práci a viděl nějaké poslání, nějaký smysl té práce, že všichni jdeme stejným směrem*“.

Dále se během rozhovoru část komunikačních partnerů zmínila i o rozvíjení manažerských dovednostech. KP2 uvedla, že vzhledem k tomu, že v organizace je krátce, tak toho moc není, ale v podstatě to, co se nabízí samo, takže studium různých článků, poslouchání podcastů a samo vzdělávání. KP4 dodává, že co se týče rozvíjení manažerských dovedností, tak se momentálně účastní psychologického výcviku, jinak žádné extra kurzy to nejsou, spíše nějaké setkání s jinými kolegy jiných organizací. Ze začátku pravidelně jezdil na manažerské kurzy řízení. Kladně také reaguje KP5 s tím, že své manažerské dovednosti rozvíjí tím, že si stále udržuje vzdělání, a to především účastněním se různých kurzů. KP8 říká: „*Jako v téhle pozici jsem krátkou dobu, takže*

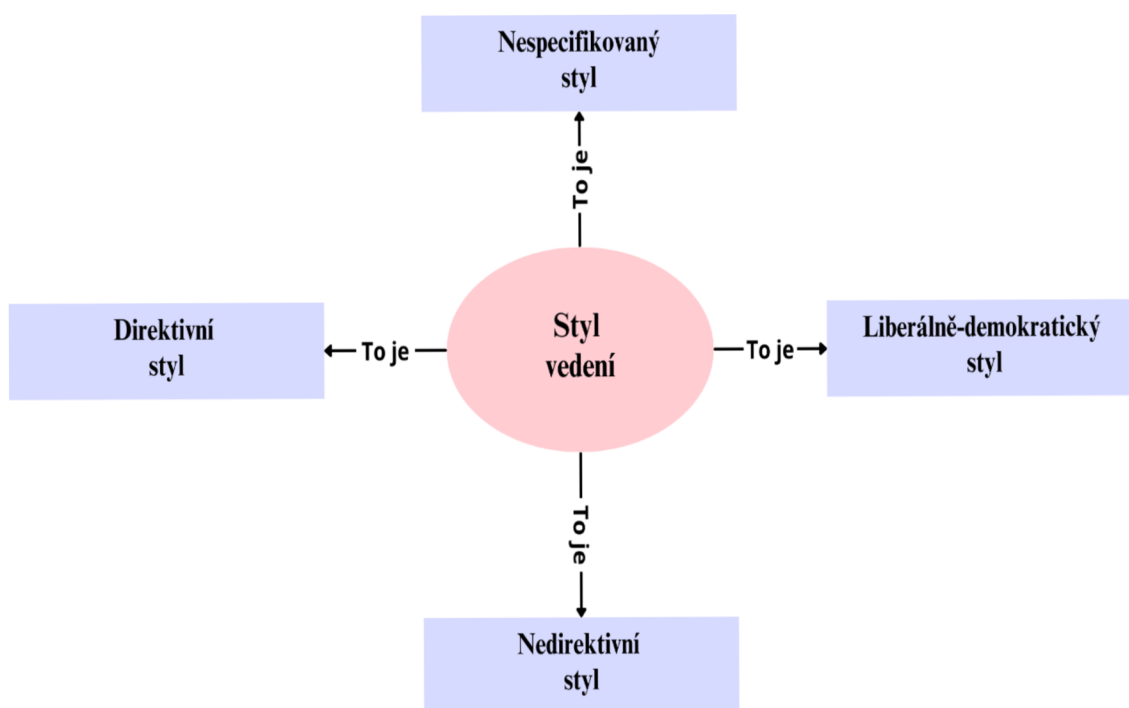
*jsem se mnoha manažerských kurzů nezúčastnila a když už tak to byly spíše jako pro  
klientsky zaměřené manažerské kurzy, že to nebyly úplně jako klasický manažerský. Takže  
spíše sázím na to, že budu naslouchat tomu týmu jakého vedoucího potřebuji“.* KP7  
konstatuje, že konkrétně u nich v organizaci to lze, vlastně je to i doporučené, aby  
manažeři chodili na manažerské kurzy, aby si vybírali podle toho, co potřebují.

Také z rozhovorů vyplynulo, že komunikační partneři popsali své silné a slabé stránky a zároveň jaká je jejich snaha o minimalizování slabých stránek. KP1 konstatuje, že k jeho silným stránkám patří prostor, co dává, a možná to hodnotí i jako slabou stránku, a to z toho důvodu, když nastoupí a očekává, že bude veden, tak na to úplně není čas a dodává, že každý si musí najít svoji cestu. KP2 vnímá jako velmi přínosné být dobře organizovaný a právě znát své silné a slabé stránky, protože se to projeví na tom, jak vede své podřízené, a dále považuje důležité se umět naladit na celkovou atmosféru v kolektivu a být empatický. KP4 považuje za svou silnou stránkou komunikaci a hledání řešení tak, aby bylo schůdné pro všechny. Dále se domnívá, že je otevřený, udržuje vztahy, které jsou potřebné pro tuto práci, jeho zaměstnanci se mu nebojí cokoli říct. Jako slabou stránku KP4 vnímá lenost, to, že některé věci nechává být a není zaměřený na výkon. Vzhledem k tomu, že KP4 je v současné době v psychoterapeutickém výcviku, tak si hodně věcí uvědomuje, a tím vlastně nevědomě pracuje na slabých stránkách. KP5 vyjadřuje, že silných a slabých stránek je dost v obou případech, ale na slabých stránkách se snaží pracovat, a to jednak účastněním se na vzdělávacích kurzech, celoživotním vzděláváním, managementu řízení a psychoterapeutických kurzech. KP6 říká: *Tak silnou stránkou bude asi to, že v rámci organizace dokážu udělat cokoli a mezi tu slabou bych zařadil přílišnou důslednost“.* KP8 ještě dodává: *mezi ty silné patří ta pro klientská práce, že tu práci znám na vlastní kůži a zároveň jsem strukturovaná v tom administrativní části práce a co se týče těch slabých stránek tak to je bude nějaký ten řečový projev jako před větším množstvím lidí, ale myslím, si že postupně to odstraňuji v tom menším počtu zaměstnanců, a tak se to nějak jako samo zlepšuje“.*

## 4.2 Oblast 2: Styl vedení pracovníků

Styl vedení vedoucího pracovníka je charakteristický způsob, jakým řídí a ovlivňuje své podřízené. Existuje mnoho různých stylů vedení, z nichž každá má své silné a slabé stránky, viz. schéma 2.

**Schéma 2 Styl vedení**



*Zdroj: Vlastní výzkum, zpracováno v programu Canva, 2024*

Výše uvedené schéma se zabývá stylem vedení podřízených. Na odpovědích se přibližně shodli KP1, KP4 a KP7, kteří uvedli, že direktivní styl vedení nepreferují. KP4 uvádí, že direktivní styl nepreferuje, jelikož mu není vlastní a dělal by to na sílu, a potom by to nebylo autentické, možná jen ve výjimečných případech. S tímto souhlasí i KP1, který direktivní styl nepoužívá, a to především z toho důvodu, že to nepomáhá lidem se rozvíjet a stále čekají, co mají udělat. Dále říká, že potřebuje lidi vést k tomu, aby byli samostatní a měli velké kompetence, což znamená, že k těm vlastnostem patří dávat lidem kompetence v nějaké maximální šíři, aby tam potom mohli uplatit svůj potenciál a být tak lepším manažerem. KP2 dodává: „*Máme pravidelně hodnotící a rozvojové setkání zatím jednou za rok, tam si říkáme, co bylo, co se povedlo a nepovedlo, vyjadřuji se já i podřízení, a plánuje se co dál co by si přáli a co by si nepřáli, a to je taková spíše strategická věc ale jinak je to každodenní nebo každotýdenní vzájemná komunikace řešení věcí ale v té souvislosti*“. KP4 se v odpovědi shoduje s KP1 ve stylu vedení podřízených a tvrdí, že to rozhodně není direktivní styl, co používá, jsou to spíše debaty, diskuze ve větší míře. Snaží se, aby podřízení pochopili smysl věci a většinou ho hledají společně a myslí si, že motivační pro jeho přímé podřízené, tak i pro něj motivační je to, že mají celkem volnou ruku v rozhodování a zároveň ale i možnost věci probírat, když jim něco není jasné. Dále uvádí, že profesní rozvoj je důležitá část. Kromě toho, že všichni splňují povinné vzdělání ze zákona, většinou mají hodně práce nad rámec, a navíc tady je dost prostoru studovat nějaké školy, takže je poskytováno studijní volno. V případě nějakého konfliktu je základ se o všem otevřeně bavit a pokud to nefunguje, tak se to dál řeší na supervizích. Z rozhovoru vyplynulo, že jako u jediného KP5 převažuje direktivní styl vedení, i když uvedl že ví, že to není dobře. Dále se vyjadřuje i KP6, který říká: „*Styl vedení, který používám je liberálně demokratický a řekl bych čím dál tím víc liberální než ten demokratický*“. KP8 sděluje, že svůj styl vedení by se dal pojmenovat spíše jako týmová práce.

Dále z provedených rozhovorů vyšlo najevo, jakým způsobem probíhá motivace podřízených. KP3 říká: „*Motivace pracovníků probíhá velmi těžko, jedeme na doraz a někdy se stane, že zbydou peníze na odměny, ale momentálně se nacházíme v takové personální krizi, takže je to těžké. Máme supervize každý rok. Většinou se věnujeme klientské problematice než v tom kolektivu, což je možná chyba, ale je nás málo, a my si nesmíme dovolit nikoho ztratit. Pokud by nastal konflikt u podřízených, tak bych to samozřejmě řešila s nejvyšší diplomací, ale tím, že je nás málo a dělíme to celou dobu*

ve stejných lidech, třeba 15 let, takže jsme spolu pořád ta samá parta. Snažíme se, to tak dokázat, abychom se udržely“. K tomuto se vyjadřuje také KP6: „Obecně máme nastavenou organizační kulturu tak aby lidi byli v rámci organizace spokojeni, aby měli možnost seberealizace, aby mohli zasahovat do procesu, aby se mohli vzdělávat a v zásadě to jsou ty základní motivace, aby ta práce, kterou vykonávají jim dávají smysl, to je základ a někde daleko potom já osobně vidím nějaké mzdové ohodnocení“. Z této otázky také vyplynulo téma zpětné vazby, ke které se vyjádřil KP1: „Zpětná vazba je taková důležitá součást jakoby toho řízení. Zároveň ten zpětnovazební dotazník vám dává jakoby zase příležitost bavit se o tý práci. Ten hodnotící dotazník ten má vliv teda na ty prachy, tak tam to vám dává jako z hlediska vedoucího. Ten vám dává příležitost vlastně jako bejt přiměřeně kritickej v tý situaci prostě můžete říct jo, ale jako děláš dobře. Spoléhám na to, že přijdeš včas do práce. Ale máš ten mobil furt v ruce prostě. Už jsem si to třikrát říkal a vlastně jako to je, jako kdybych nic neříkal, to znamená to, že se nesoustřeďíš na tu práci, ale soustřeďíš se na něco jiného, co s tou prací nesouvisí. Jo, tak samozřejmě tyhle věci mají zaznít jako v provozu během, ale přitom hodnocení pak to může znamenat tady ti z 10 možných dávám prostě se. Jo, protože tohleto mě prostě vadí, nereaguješ, neposloucháš a ty body se tam nějak se sestaví a může to dopadnout tak, že člověk zůstane v nějaký jako mzdový úrovni, která jako mu dá příležitost buď opustit nějaký věci, který mu vedoucí říká, aby jako teda nedělal a opustit je anebo se jich držet.“ KP5 konstatuje: „Zpětná vazba je poskytována bezprostředně nebo po nějaké akci či úkolu vždy tak, aby zpětná vazba byla v rámci kolektivu, aby to slyšeli ostatní. V případě negativní zpětné vazby nebo situace, na které je třeba ještě zapracovat, tak preferuji osobní setkání.“ KP6 také reaguje: „Zpětná vazba probíhá po každém kontaktu s pracovníkem dennodenním jednou měsíčně je vedená porada, kdy dochází ke zpětným vazbám, jak se nám jako organizacím daří, jednou ročně máme, obecně máme nastavenou organizační kulturu tak aby byli lidi v rámci organizace spokojeni, aby měli možnost seberealizace, aby mohli zasahovat do procesu.“ Negativně reaguje pouze KP3 s tím, že většinou se věnují klientské problematice než v dění v kolektivu, což je možná chyba. Dále z rozhovorů vyplynul způsob řešení konfliktů.

KP6 uvádí: „V prvé řadě budu apelovat na to, aby si to vyřídili sami mezi sebou a potom bychom to řešili v rámci týmu potažmo pokud by se to nepodařilo tak v rámci týmové supervize.“ S tímto se ztotožňuje i KP4 a popisuje, že základem je se o problému otevřeně bavit a teprve když to nefunguje, tak se konkrétní problém řeší dál na supervizích. KP7

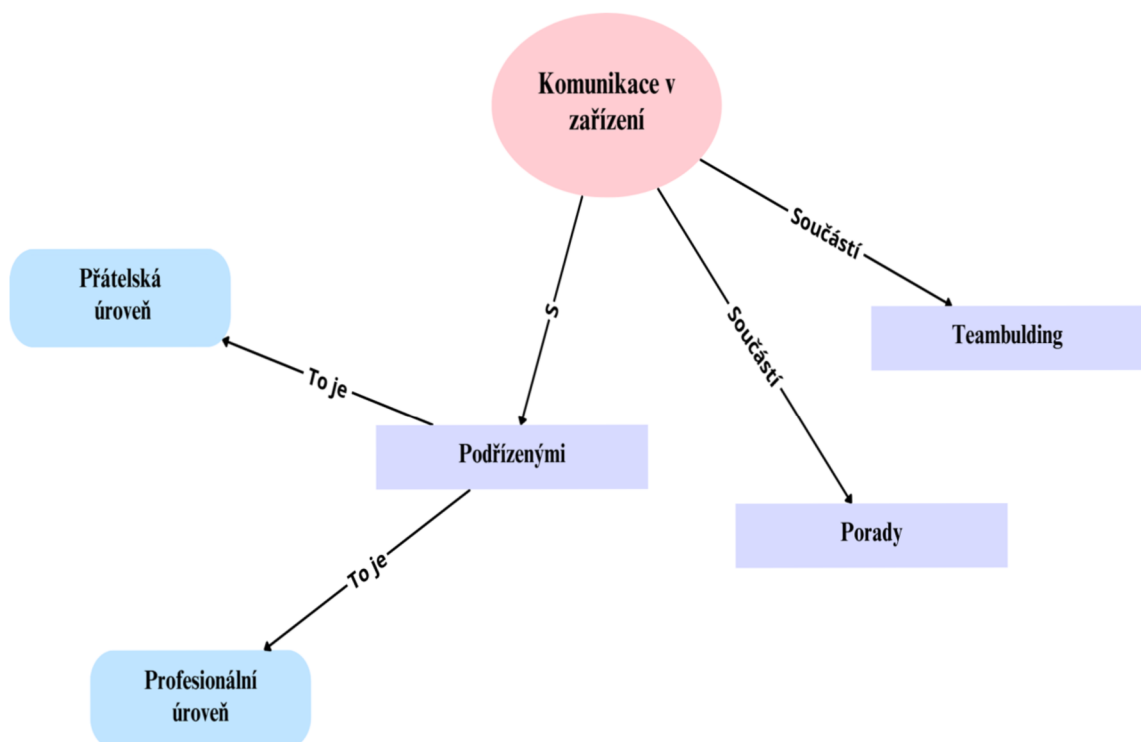


ještě dodává: „*Já to řeším spíš s klidem, s tím, že si беру ty lidi a snažím se o nějakou dohodu, zprostředkovat jim to, aby byli schopni se domluvit, ne vždy to úplně funguje, v některých případech ano v některých ne.*“ KP8 říká, že po dobu, co je v organizaci, tak žádný konflikt řešit nemusela.

### 4.3 Oblast 3: Komunikace

Důležitost komunikace pro vedoucího manažera v ambulantních sociálních službách. V ambulantních sociálních službách hraje efektivní komunikace pro vedoucího manažera důležitou roli z mnoha důvodů: budování důvěry s klienty, motivace a vedení týmu, péče o klienty či řešení konfliktů.

Schéma 3 Komunikace



Zdroj: Vlastní výzkum, zpracování v programu Canva, 2024

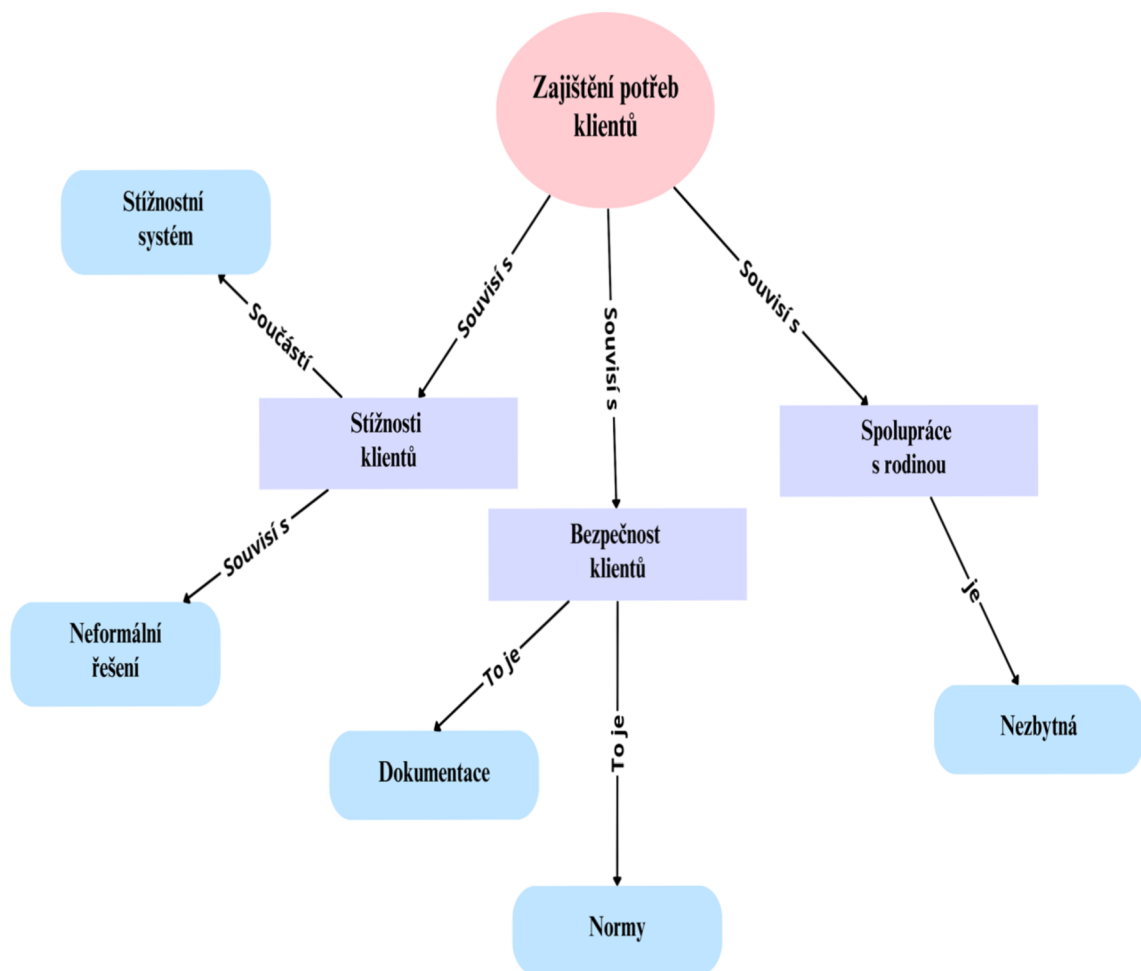
Toto schéma se zabývá komunikací, o které se, vyjma KP6 a KP8, všichni vyjádřili. Na to reaguje KP1 tím, že z hlediska komunikace se ustálili na poradách, které se konají jednou za čtrnáct dní, ale snaží se, aby byly hodinové. Jsou to porady úseků, což znamená, že se schází jednou za čtrnáct dní. Setkání tedy není tolik a také jsou tam nějaké výpadky. Je to spíše sdělování předem připravených věcí, takže ta porada je chápána spíše jako meeting pro vyladění a vzájemnou informovanost o sobě. KP1 to dělá z toho důvodu, aby se celá organizace nerozpadla, je to vhodné proto, aby vzájemně měli povědomí a celkově se uměli navzájem podpořit a najít společnou notu. Ještě dodává, že chce, aby se domluvili mezi sebou na řešení mimo tu poradu z toho důvodu, že na to mají dost času po poradě. KP2 dodává, že komunikaci celkově vnímá jako velmi důležitou a shoduje se s KP1 v tom, že je důležité se umět naladit na svého kolegu. KP3 popisuje: *„My jsme vlastně kamarádky, ale samozřejmě jsou tak někdy přenice, ale snažíme se to tak ukočírovat, abychom spolu mohly vyjít. Většina věcí, co se stane, tak jdeme třeba na večeri, kde to všechno probereme a vždycky se to nějak vyřeší ale že by byly nějaké konflikty, tak to nemůžu říct. My jsme vlastně takový hodně raritní. Víme o tom, že existují nějaké takové terapie nebo formy supervizního setkání nebo dotazníky zpětné vazby a já vlastně se dost nerada se do něčeho takového zapojuju, protože je to vlastně nějaká práce navíc pro mě je to další zátěž“*. Na to záporně reaguje KP4, který na to má odlišný názor a říká, že v práci jsou pořád kolegové a vidí spoustu problémů v tom, když jsou lidi v týmu příliš kamarádi, a pak na například nedokážou dávat kritickou zpětnou vazbu. Myslí si tedy, že v organizaci drží v nějaké rozumné míře přátelskou atmosféru. Dále se domnívá, že v organizaci mají takový komunikační mix. Mají hodně porad, které jsou různě zaměřeny, management má poradu jednou týdně, jednou za čtrnáct dnů je porada v týmu, kde jsou všichni i jednotlivé služby, kde KP4 není přítomen. *„Díky celkové atmosféře, která tady je, se lidi různě doptávají, chodí se sem poradit a já je neodmítám.“* s tímto se ztotožňuje i KP7 a říká: *V podstatě věci řešíme na poradách, a pokud někdo něco potřebuje řešit mezi čtyřma očima, tak má kdykoli možnost říct si, že potřebuje nějaké povídání a dáme to do kalendáře nebo si mě vezmou stranou, když je možnost, a řešíme to takhle, podporuju je v tom, aby přišli, kdykoliv to potřebují“*. KP5 k tomuto také dodává: *„Komunikace probíhá ústně, mailem, telefonicky, vždy co je vždy nejrychlejší, snažíme se využívat jakýkoli kanály a počítačové programy, zabezpečené komunikační kanály, předávání služeb a tak“*. Také bylo zjišťováno, zda v organizaci probíhá teambuilding, kdy se vyjádřili všichni komunikační partneři kromě KP6 a KP7. Na tuto otázku reagoval KP4 a uvedl: *„No ty moc dělat neumíme, každý má jinou*

*představu o tom, jak by měl vypadat teambuilding a nejsme schopni se nějak dohodnout. Jedna věc je ta, že vedení celkově nechce dělat teambuilding stylem pojedeme se někam ožrat, a to abychom to udělali pořádně s nějakým propragem popřípadě s nějakýma externistama, kteří by nás připravili, tak na to nemáme moc peníze. Takže v posledních dvou letech teambuildingy nebyly. Předtím to bylo tak, že se někde přes den potkáme, přes den tak něco odmakáme a probereme něco pracovního, ale úplně mi to nedávalo smysl děláť radši zhruba dvakrát ročně takový intervizní den tomu říkáme což je, že se sejdeme všichni, má to nějaký přípravný program od managementu i od kolegů z přímé práce a je to pracovní věc, takže si spíš říkáme plány, hodnotíme, co nám šlo nebo vymýšlíme novinky, nebo si tam dáme takový ty tmelící psychosociální hry nebo něco co nás i zabaví“.* KP2 podotýká, že vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců teambuilding nemají. V této odpovědi se shoduje i KP5, který uvedl, že teambuilding v organizaci nemají. KP8 podotýká, že v organizaci letos měli teambuilding poprvé před dvěma měsíci a bylo to z potřeb zaměstnanců na supervizi. Program tvořili společně a součástí bylo i neformální posezení a zároveň tam byla i pracovní část, kde rozvíjeli vědomosti a dovednosti důležité v pracovním provozu.

#### 4.4 Oblast 4: Zajištění potřeb klientů

Řešení stížností v ambulantních sociálních službách: důležitá role vedoucího manažera. V ambulantních sociálních službách hraje řešení stížností klíčovou roli v zajišťování kvality péče a spokojenosti klientů i pracovníků.

Schéma 4 Zajištění potřeb



Zdroj: Vlastní výzkum, zpracováno v programu Canva, 2024

KP1 zmiňuje, že zajištění potřeb klientů se odvíjí od konkrétní poskytované služby. KP8 podotýká, že se snaží potřeby klientů vnímat a myslí, si, že klientům vychází vstříc, a to i v nějakém personálním nasazení i třeba v době potřebné adaptace klienta v prostředí. KP2 říká, že potřeby se odvíjí od aktuálně řešené situace.

Dále během rozhovorů bylo patrné, že komunikační partneři se shodli na bezpečnosti u klientů. Na to reaguje KP1 takto: *„Chtěl jsem navázat na bezpečnost, že jednak jsou na to normy na tu bezpečnost jo, takže to je prostě jakoby daný téma normama. Ale jako ta bezpečnost, kdybych jí přetáhl do vlastně to, co požaduje zákon a vyhláška zákon vyhláška 505. Tak to jsou jako vyloučení nějakých těch kritických krizových neštěstí. A tak taková ta příprava okolo toho tak to má každá vlastně ta služba podle toho svého druhu a typu té služby tak má zpracovanou, protože to musí mít, jako je to i předmětem interních kontrol nebo anebo kontrol zvenku, kdyby přišla jako kontrola.“* KP3 uvádí: *Bezpečnost zajišťujeme tak, že máme složky klientů a pokud je klient, který má omezení a hrozilo by nebezpečí, tak máme určené na co si máme dávat pozor, a to máme papírově podložené. Všechny klienty znám osobně, takže víme, koho můžeme pustit na zahradu a koho ne. Snažíme se tomu, co nemůžeme zvládnout se vyvarovat. Jsou tady klasické nebezpečí, co se můžou stát i doma, takže třeba pořezání, popálení, uklouznutí, a to bereme jako běžné riziko životní, takže to nějak zvlášť neřešíme. Máme lékárničku. A pokud se stane úraz tak to zapíšeme.“* KP4 sděluje, že zajišťují nějaké bezpečné prostředí a k tomu jim napomáhají určitá pravidla, která se dodržují. Jsou to pravidla, která dělají s klienty, a pak už je na pracovnících, aby ta pravidla zvládli vymáhat a udržovat, aby byly pro všechny spravedlivé pro všechny stejně, pak se v tom všichni cítí víc bezpečně, když mají určité mantinely a vědí, co se smí a co se nesmí, a když vědí, že udělali něco špatně, co se nesmí. *„V takovém případě jsou tam nějaké sankce a vědí co následuje, ale většinou o nic nejde a je to spíše taková sranda.“* K tomuto ještě KP2 říká: *„No, asi bych řekla, že bezpečnost je zajištěna nějakou pravidelnou komunikací, že jako pokud se někdo něco rozvíjí, nemáme vlastně klienty všechny úplně svéprávné, takže pokud je vidět, že se někde něco neodvíjí jakoby v pořádku, směrem třeba k tomu zaměstnanci, tak se na mě obracejí, nebo tak to spolu prostě komunikujeme a hledáme cesty, jak jako to individuálně ošetřit. Ted je třeba riziko u jednoho klienta, který vykazuje sociologické rysy, takže si pracovnice pořídila takovej ten pípák aby byla jako v bezpečí, aby v tom momentě měla jako jistotu. Takže tak, ale to jsou fakt jako individuální záležitosti.“* KP7 se také vyjadřuje: *„S klientem se uzavírá ve většině případů písemná smlouva, kde jsou uvedeny všechny*

*informace týkající se bezpečnosti i jejich dokumentace s kterou s klientem vedeme a zároveň je tam jasně specifikováno co se děje s informacemi co nám klienti poskytují. To všechno klient ví a řídí si sám.“* KP8 ještě dodává, že zatím v organizaci neměli nějaký velký problém, ale bezpečnost se snaží zajišťovat školeným personálem ať už se jedná o klasické BOZP anebo jiné specializované kurzy.

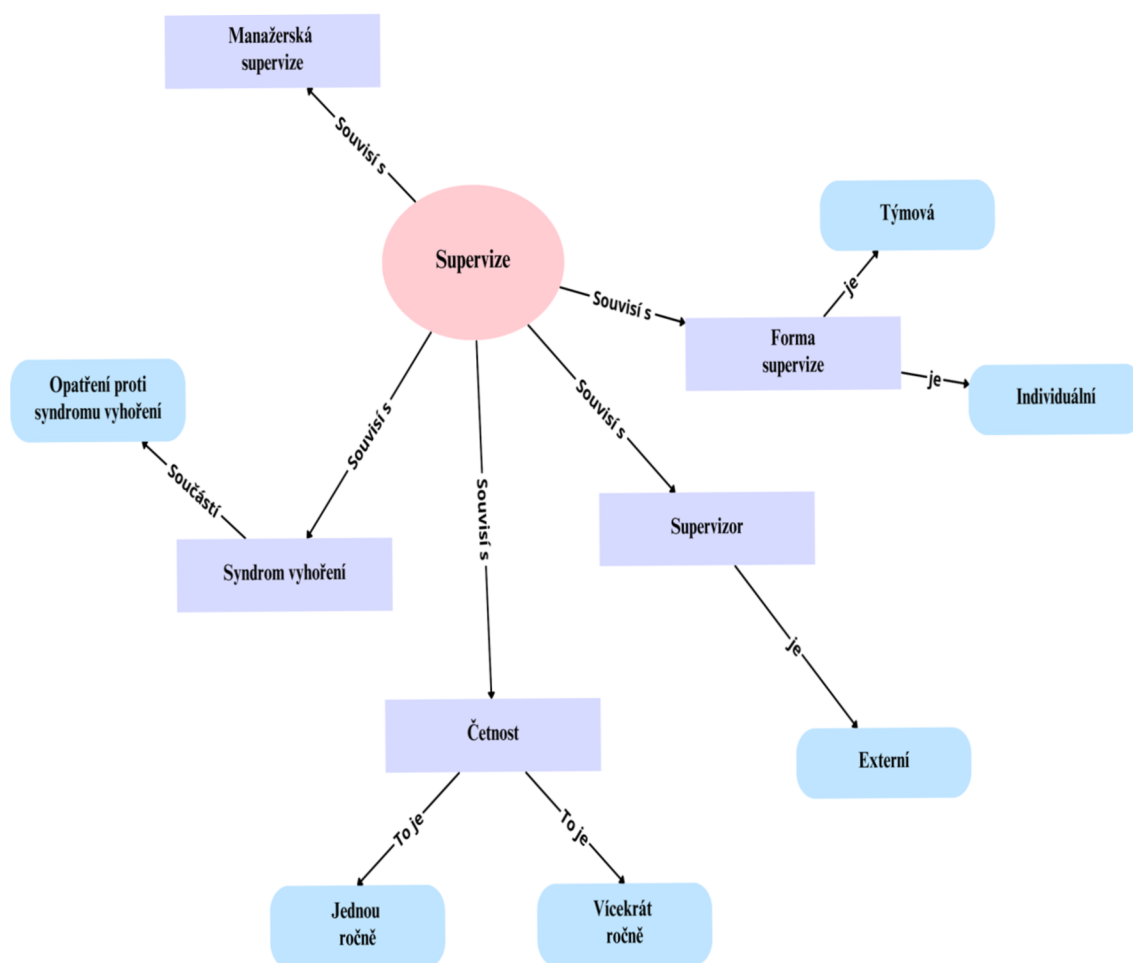
Dále bylo zjištěno, jakým způsobem jsou řešeny stížnosti ze strany klientů.

KP2 popisuje: *„Pokud má klient nějaký problém, tak máme na vlastně v čekárně máme schránku, kam nám dávají hodnocení, jak ti je vlastně dostanou od nás takový vždycky, když končí, tak dostanou formulář já, který mohou anonymně vyplnit a na základě toho hodnocení my máme nějakou zpětnou vazbu. A pokud je nějaká stížnost, tak samozřejmě zase, jak říkám, ten kontakt je přístupný. Buď to můžou napsat jakoby na jakýkoliv papír hodit nám to do té schránky, která je pravidelně vybírána anebo mailem, telefonicky, prostě jakj potřebují.“* KP3 říká, že stížnost ze strany klientů nikdy nebyla ale někdy si samozřejmě stěžují, ale nikdy se jim v organizaci nestalo, že by někdo napsal anonymní stížnost do schránky. KP4 dále uvádí: *„Stížnosti máme od klientů musím říct, že jsou to většinou blbosti, že si klienti myslí, že se jim stala nějaká křivda, že jsme je třeba někde nechťeli pustit, něco jsme jim zakázali a oni jak ví, že si tady stěžovat můžou a že se to tady vždycky řeší, tak to prostě většinou napíší do schránky stížností a to má pak přesnej způsob co se s tím dělá. Pokud se člověk podepíše, tak se to řeší přesně s ním. Většinou je to o maličkostech, co si stěžují klienti což je vlastně pro ty klienty vidět, jak vlastně ten celý proces funguje, že když si na něco stěžují, někdo to řeší někdo se jim s tím věnuje, řekne jim co se s tím dělo a když se jim nelíbí co se dělo nebo se jim nelíbí výsledek, tak si můžou stěžovat.“* KP6 ještě dodává: *„Máme vpracovaný stížností systém, kde my v podstatě máme nastaveno, že to buď řeší vedoucí služby nebo ředitel přímo s tím klientem a ta forma je vždy na základě toho, jakou stížnost klient podává.“*

#### 4.5 Oblast 5: Zajištění supervize

Poslední oblast zjišťuje, jakým způsobem a jak často je pracovníkům zajištěna supervize v organizaci.

Schéma 5 Supervize



Zdroj: Vlastní výzkum, zpracováno v programu Canva, 2024



Toto schéma znázorňuje supervizi. K této otázce se vyjádřili všichni komunikační partneři. V otázce se shoduje KP5 a KP8 v tom, že supervizi mají dvakrát do roka. KP1 sděluje, že mají supervize sjednané a jsou jednou až dvakrát do roka. Když jsou peníze, tak je mají možnost častějšího sezení. Dále podotýká, že manažerská supervize znamená právo podřízeného mluvit se svým nadřízeným v nějaké bezpečné zóně, má to nějakou strukturu, což znamená, že je to v nějakých časových úsecích. K tomuto se vyjadřuje také KP2 s tím, že co se týká terapeutů, tak ti, kteří jsou u nich zaměstnání na pracovní poměr, tak ti mají od nich jednou měsíčně supervizi hrazenou, mají svého supervizora, který jim vyhovuje, se kterým probírají to, co je potřeba. Co se týká externích pracovníků, tak po nich vyžadují, aby měli svého supervizora, ale nehradí jim ho z toho důvodu, že to nejsou zaměstnanci. KP3 dodává: *„Máme vždycky tři supervizní setkání v roce, na hodinu a půl, měli jsme dlouholetou spolupráci, ale už je zrušena a od loňského roku máme nového supervizora. Víím, že někde ty supervize nemají rádi, ale já musím říci, že je to pro mě takové osvěžující, protože nám dokážou hodně poskytnout takový nový náhled a člověku tak ulevit a ukázat novou cestu. Personální supervizi ale neděláme.“* KP4 konstatuje *„Vzhledem k tomu, že je nás už hodně, tak jsem supervize rozdělili, už to nebylo únosné ani funkční. Stojí to hodně peněz. Pak je tady možnost individuální supervize, takže si člověk může vzít individuál. Je tady možnost vzdělávání, což si myslím, že taky přispívá k tomu, aby se tu měli fajn a snažíme se tak jako různými maličkostmi kompenzovat to, že ty pracovníky nelžeme zaplatit tak, jak bychom si přáli, takže tu mají třeba to volno na studium. Je tady celkově vstřícný pohled na nějaké úpravy pracovní doby, když to jde, dají se brát homeoficy když to jde a tak si myslím, že ta celková atmosféra je přátelská, otevřená, ale furt jsme kolegové a vidím spoustu problémů v tom, když jsou lidi v tom týmu příliš kamarádi a pak si například nedokážou dávat kritickou zpětnou vazbu, takže to si myslím, že tady držíme v nějaké rozumné míře tu přátelskou atmosféru.“* K supervizi se také vyjadřuje KP5 s tím, že v organizaci mají externího supervizora, který jezdí dvakrát do roka, a také mají supervizi vedení, která je společně se svými přímými podřízenými dohromady. KP6 podotýká: *„Máme týmovou supervizi 16 hodin ročně je to ve čtyřech blocích po čtyřech hodinách, pokud by měl pracovník potřebu, může supervizora kontaktovat individuálně ve výjimečných případech na to nebude stačit nějaká vnitřní intervize nebo porady, tak se může obrátit případně se může obrátit na jakéhokoli jiného supervizora organizace, pokud to předem dojedná, tak je schopna tu supervizi uhradit či zprostředkovat.* Také bylo zjišťováno předcházení syndromu vyhoření u pracovníků. Na tuto otázku kladně reaguje KP3 a uvádí, že syndromu vyhoření

předchází tak, že pravidelně chodí na povinná školení, která si ráda vybírá, ale poslední dobou se to hodně opakuje. KP5 k se k této otázce nevyjádřil. KP8 podotýká: „*Tak já si myslím, že tyhle nástroje jako supervize, intervize, naslouchání nějakým potřebám těch pracovníků, tak myslím že jsou to nástroje k předcházení syndromu vyhoření*“. Na tuto otázku ještě reaguje KP7 „*Vědomě se snažím, aby v průběhu roku měli rozložené vzdělávání, aby měli rozloženou dovolenou, aby měli možnost třeba sick day a nemusí to být vázané na nemoc, když to z provozních důvodů jde, takhle se to snažíme dělat. Ta práce je někdy jednotvárná, takže je důležité těch lidem něco, aby byli spokojeni a je to důležité jinak se furt točí a zaškolují se nový a nový lidi*“. KP6 sděluje, že syndromu vyhoření předchází vlastně tím nastavením systému od vzdělání po nějakou smysluplnost. Během vedení rozhovorů u několika komunikačních partnerů z odpovědi vyplynulo, že dbají na psychickou pohodu zaměstnanců. KP4 ještě sděluje, že na psychickou pohodu dávají celkově velký důraz. Každý pracovník má pravidelné debaty se svým nadřízeným zhruba jednou za dva měsíce, mají na sebe zhruba hodinu času a mohou si říct, co se v práci děje, co je těší, je to prostor pro pracovníka, aby svému nadřízenému mohl něco sdělit. Domnívá se, že tímto způsobem je předcházeno syndromu vyhoření.

## 5 Diskuze

Tématem diplomové práce je osobnost vedoucího manažera v zařízení ambulantních sociálních služeb. Cílem výzkumu bylo zjistit, jakými osobnostními předpoklady disponují vedoucí manažeři ambulantních sociálních služeb. K získání veškerých dat byla použita kvalitativní výzkumná strategie, metoda dotazování a technika polostrukturovaného rozhovoru. Pro lepší orientaci jsem získaná data rozdělila do pěti oblastí týkající se dané části. Během rozhovorů s komunikačními partnery byly zjišťovány nejdůležitější vlastnosti vedoucího manažera, styl vedení podřízených. Také bylo od dotazovaných zjišťováno, jakým způsobem probíhá komunikace v zařízení, jak jsou zajištěny potřeby klientů a také jakým způsobem jsou řešeny stížnosti a zajištěna bezpečnost. První oblast v kapitole Výsledky znázorňuje vlastnosti vedoucího manažera v ambulantních sociálních službách. Nejdůležitější vlastností, na které se většina komunikačních partnerů shodla, je dobrá a správná komunikace. Například KP2 uvádí, že považuje za důležité umět dobře a správně komunikovat. Podle Molka (2019) je komunikace jak emocionální, tak intelektuální záležitostí. Úspěšní manažeři jsou si vědomi, že vcítit se do svého spolupracovníka a vnímat ho je jedním ze stěžejních prvků správné a účinné motivace (Molek, 2019). Další z dotazovaných uvedl, že je důležité být empatický a umět ostatním naslouchat. Gulová (2011) zdůrazňuje, že je důležité naslouchání, kdy se klient ze své situace vypovídá a mnozí z klientů se pak v důsledku naslouchání sociálního pracovníka dokážou lépe zorientovat ve své situaci a najít v ní možná východiska a řešení. S tímto tvrzením se ztotožňuje další z dotazovaných, který uvedl, že je důležité být empatický, umět ostatním naslouchat, také být psychicky odolný a znát problematiku, ve které se pohybuje. Z výzkumu lze usoudit, že většina komunikačních partnerů se vzdělává a rozvíjí své manažerské dovednosti. Myslím si, že neexistuje univerzální sada vlastností, která by definovala ideálního vedoucího manažera. Důležité vlastnosti se mohou lišit v závislosti na konkrétní situaci a typu organizace. Je důležité si uvědomit, že rozvoj těchto vlastností je trvalý proces. Dobří manažeři se neustále učí a rozvíjejí své dovednosti. Kromě výše uvedených vlastností je pro vedoucí manažery důležité také znát specifika svého oboru a trhu. Měli by mít také přehled o nejnovějších trendech a vývoji ve svém odvětví. Důležité je, aby vedoucí pracovník byl flexibilní a dokázal se přizpůsobit různým situacím. Měl by se také neustále učit a rozvíjet své dovednosti v oblasti vedení lidí. S tímto se shoduje ve své odpovědi KP7, který zdůrazňuje, že konkrétně u nich v organizaci jsou manažerské kurzy doporučovány,

zároveň je tam velká svoboda ve výběru. Lojda (2011) vymezuje, že postupem kariéry manažera se poměr potřeby vzdělání mění. Každý posun na vyšší manažerskou pozici znamená zvýšené nároky na manažerské vzdělání. Na to pozitivně reaguje KP5 a sděluje, že si neustále udržuje vzdělání, účastní se jak manažerských, tak psychoterapeutických kurzů a také vzdělávacích kurzů a aktivit.

Vedení lidí je náročná, ale zároveň i velmi obohacující role. Manažeři s potřebnými vlastnostmi a dovednostmi mohou mít velký vliv na své lidi a na celkovou prosperitu organizace. Položená otázka, „jakým stylem vedete své podřízené“, ukázala, že většina komunikačních partnerů konkrétně KP1, KP4 a KP7 se shodli na tom, že preferují nedirektivní styl. Například KP1 podotýká, že direktivní styl nepreferuje, jelikož mu není vlastní a dělal by to na sílu a pak by to nebylo autentické, možná jen ve výjimečných případech. S tímto souhlasí i KP1, který direktivní styl nepoužívá, a to především z toho důvodu, že to nepomáhá lidem se rozvíjet. Oproti tomu KP5 jako jediná uvedla, že používá direktivní styl vedení, ač ví, že to není správné. S tím se ztotožňují i Vnoučková a Zuzák (2015), kteří uvádí, že ne každý člověk ve vedoucí pozici zároveň zastává roli vůdce. Manažer je chápán jako jedinec s formální autoritou, kterou svým postavením získává. Zatímco vůdce je pracovník, který má neformální autoritu, kterou mu lidé projevují automaticky bez vnějších vlivů. Dle Kupcové (2018) se na manažery v dnešní době neustále zvyšují nároky a je od nich vyžadováno, aby vedli lidi efektivně. Vedení organizace je nejdůležitějším lidským zdrojem v práci a nejdůležitější postavou je manažer s vůdčími schopnostmi (Simic et al., 2017). Z výzkumu je patrné, že neexistuje žádný univerzální styl vedení, který by fungoval pro všechny situace. Nejlepší styl vedení se bude lišit v závislosti na:

- typu úkolu nebo projektu
- osobnosti a zkušenostech vedoucího pracovníka
- osobnostech a potřebách podřízených
- firemní kultuře.

Ve své práci se s tímto shoduje Kupcová (2018) která uvádí, že žádný univerzální styl vedení neexistuje, záleží vždy na prostředí, ve kterém je uplatňován. Úspěšní manažeři dokáží přizpůsobit svůj styl řízení nejen prostředí ale také konkrétní situaci.

Důležitost stylů vedení přesahuje pouhé ovlivňování motivace a produktivity podřízených. Vliv vedení se prolíná celou organizací a má dopad na různé aspekty jejího fungování. Musí také motivovat a inspirovat svůj tým. Oproti tomu KP3 zmiňuje, že motivace pracovníků u nich v organizaci probíhá velmi těžko, sděluje, že „jedou na doraz, momentálně se nachází v personální krizi, takže je to pro ně těžké“.

Z výzkumu je patrné, že položená otázka, která se týkala komunikace v zařízení, je komunikačními partnery považována za nezbytnou. KP1 i KP2 se shodují v odpovědi v tom, že je pro ně důležité umět se naladit na svého kolegu. S tím se shoduje Lojda (2011), který uvádí, že komunikace je pro manažera zcela klíčovým nástrojem. Většinu svého času tráví jak verbální, tak neverbální komunikací. Kvalita komunikace přímo ovlivňuje úroveň řízení organizace. Na to kladně reaguje KP2 s tím, že dobře a správně komunikovat považuje za nejdůležitější část své práce. Domnívám se, že efektivní komunikace je pro vedoucího manažera v jakékoli organizaci, ať už v ambulantních sociálních službách, nebo jinde, naprosto klíčová. Schopnost jasně a srozumitelně komunikovat s různými skupinami lidí je umění. Myslím si, že v komunikaci je důležitá flexibilita. V závislosti na situaci a individuálních potřebách klientů a pracovníků může být v některých případech vhodné, aby komunikace byla více formální, zatímco v jiných případech může být vhodné, aby byla více neformální a přátelská. Vedoucí manažeři, kteří dokážou najít optimální balanc mezi profesionalitou a přátelstvem v komunikaci, tak vytváří pracovní prostředí, které je produktivní, podporující a příjemné pro všechny zúčastněné. Vyskytla se ale i taková odpověď, kdy komunikační partner odpověděl tak, že komunikace v organizaci probíhá zásadně na přátelské úrovni a říká, že jsou vlastně kamarádky a v případě nějakého problému se to snaží vyřešit tak, aby spolu mohly vyjít. Plátek (2023) s tímto shodně koresponduje v tom, že z několika výzkumů vyplývá, že blízká přátelství zvyšují nejen produktivitu, ale lidé mezi sebou lépe komunikují, navzájem se povzbuzují k lepším výsledkům. Pozitivní dopad na pracovní spokojenost mají mezilidské pracovní vztahy. Ráda bych se zmínila o rozdílech v této odpovědi. KP4 podotýká, že v práci jsou stále kolegové a vidí spoustu problémů v tom, když převažují přátelské vztahy a kolegové si tak mezi sebou nedokážou dávat kritickou zpětnou vazbu. Je toho názoru, že v organizaci je třeba držet přátelskou atmosféru v nějaké rozumné míře.

Okrajově se vyskytlo u dotazovaných téma teambuildingu. Domnívám se, že teambuilding může být cenným nástrojem pro rozvoj a posílení pracovních týmů v ambulantních sociálních službách. Je ale důležité k němu přistupovat s rozvahou, zvolit vhodné aktivity a respektovat specifika tohoto prostředí. Dobře provedený teambuilding může vést ke zlepšení komunikace, motivace, produktivity a celkové spokojenosti v práci. Urban (2018) se domnívá, že umělé teambuildingové aktivity nemají významný vliv na formování týmu a mohou být dokonce i kontraproduktivní. Úkolem manažerů je, aby zaměstnanci fungovali jako tým, táhli za jeden provaz, vycházeli si navzájem vstříc a byli ochotni se občas vzájemně zastoupit. Na to reaguje KP4 s tím, že každý má jinou představu o tom, jak by měl vypadat teambuilding. Větší smysl vidí v tom, že si v organizaci udělají dvakrát do roka tzv. intervizní den, kdy se všichni společně sejdou a mají předem připravený nějaký program. Zhang a Losekoot (2021) ve svém výzkumu sdělují zjištění k několika příspěvkům v teorii a výzkumu zaměřených na budování týmu. Především zjištění ukazuje, že někteří zaměstnanci mohou mít velmi negativní názory na teambuildingové akce a aktivity. V důsledku toho by se manažeři měli snažit podpořit upřímné reakce zaměstnanců. Dle Urbana (2018) teambuilding nepomáhá k odstranění překážek, jako jsou časté osobní konflikty, nejasné cíle či nejasně vytvořená pravidla vzájemné spolupráce. Jedná se většinou o záležitosti spojené s pravidly a řídicími nástroji organizace, jako je například upravení nástroje odměňování tak, aby skutečně podporovaly týmovou spolupráci. Jeden z dotazovaných uvedl, že teambuilding vzešel z potřeb zaměstnanců během supervize. Program tvořili společně, kdy součástí byla i pracovní část, kde rozvíjeli pracovní dovednosti i vědomosti. Proběhlo také neformální posezení. Oproti tomu KP4 konstatuje, že vedení v organizaci nechce dělat teambuilding formou neformálních posezení, a na připravený program či pomoc externistů nemají finance. Také si myslím, že je důležité zvolit aktivity, které jsou vhodné pro potřeby daného týmu. Aktivity by měly podporovat rozvoj relevantních dovedností, ale zároveň by měly být zábavné. Dále se domnívám, že je důležitý respekt k individuálním potřebám a preferencím pracovníků a také dobrovolná účast. Zhang a Losekoot (2021) ještě dodávají, že pokud je teambuilding správně navržen a implementován, může organizacím významně pomoci.

Poslední oblast v kapitole výsledky popisuje, jakým způsobem je zajištěna supervize pracovníkům. Z výpovědí dotazovaných vyplynulo, že k otázce supervize se vyjádřili všichni komunikační partneři. Supervize je dle mého názoru důležitým nástrojem nejen pro pracovníky v sociálních službách, bez ohledu na jejich délku praxe. Může jim pomoci v jejich profesním i osobním rozvoji. Chalupníková (2020) podotýká ve své diplomové práci, že supervize by měla probíhat v bezpečném a uzavřeném prostředí, kdy supervidovaní by měli dopředu vědět, že nedojde k úniku informací, jelikož se často řeší citlivé otázky. Dle mého názoru se supervize liší v závislosti na individuálních potřebách jedince. Shoduji se Chalupníkovou (2020) v tom, že po psychické a emocionální stránce je práce v sociálních službách velmi náročná. Z manažerského hlediska je pro každou organizaci velmi zajímavé hledat a nastavovat podpůrné možnosti pro své zaměstnance. Chalupníková (2020) ve svém výzkumu konstatuje, že skupinové nebo týmové supervize získávají převážně pozitivní ohlasy. Supervidovaní tak získávají nový pohled na daný problém nebo téma supervize. KP6 uvádí, že mají v organizaci týmovou supervizi a v případě potřeby mají pracovníci možnost supervizora kontaktovat individuálně. Každý sociální pracovník by měl dle Mátela (2019) mít možnost pravidelné supervize. Zjištěné výsledky této práce souhlasí s tím, že někteří dotazovaní užívají supervizi jako nástroj k předcházení syndromu vyhoření. (Porciuncula et al., 2020) ve své studii zjišťují syndrom vyhoření mezi manažery ve městě Rio de Janeiro a konstatují, že vztah mezi syndromem vyhoření a nedostatek dostupných nástrojů řízení na podporu práce lze vysvětlit nadměrným úsilím při plnění úkolů, což vyvolává vyčerpání profesionálů (Porciuncula et al., 2020). KP8 usuzuje, že právě nástroje, jako je supervize, intervize či naslouchání jsou nástroje, které pomáhají předcházet syndromu vyhoření. Domnívám se, že by si manažeři měli vytvořit podpůrnou síť přátel a kolegů, se kterými mohou sdílet své problémy a starosti. (Claeys et al., 2024) ve své studii ukazuje, že zlepšení referenčního rámce liniových manažerů například pořádáním schůzek nebo školení může pomoci odhalit včasné signály syndromu vyhoření a následně přijmout opatření. Jde o první krok k zamezení dalšího rozvoje časných symptomů vyhoření. Manažeři musí zachytit signály vyhoření, než budou moci aktivně pomáhat s jejími příznaky. Myslím si, že syndrom vyhoření je závažný stav, který může postihnout jedince v různých profesních oblastech. Je charakterizován emocionálním vyčerpáním, pocitem bezmoci a sníženou pracovní efektivitou. Tento stav může být způsoben dlouhodobým stresem, nadměrným pracovním vytížením a nedostatečnou podporou v pracovním prostředí.

Na závěr se nejvíce ztotožňuji s tímto tvrzením. V zásadě jsou lidé obdařeni řadou vlastností, které následně utváří svou osobnost, jejímž prostřednictvím reagují na podněty v okolí. Vhodné rysy manažera mu pomáhají naplňovat organizační cíl, a to nejen v podobě zisku, ale i dosažení vysoké úrovně výkonu. Osobnost člověka mu pomáhá vnímat, reagovat, přemýšlet o podnětech a utvářet postoj člověka. Osobnost jednotlivce lze vysvětlit pomocí souboru vlastností, které určují motivaci, postoj a poznávání člověka (Gupta a Mr. Asharuddin, 2020).



## 6 Závěr

Tato diplomová práce měla za cíl zjistit, jakými osobnostními předpoklady disponují vedoucí manažeři v ambulantních sociálních službách. Výzkumná otázka zněla: *Jaké osobnostní předpoklady mají manažeři ambulantních sociálních služeb*. Myslím si, že cíl práce i výzkumná otázka byly splněny. Na základě provedeného zjištění dat a jejich následného vyhodnocení vyplynulo, že je celkově důležité, aby manažer v ambulantních sociálních službách měl takové osobnostní vlastnosti, které podporují efektivní vedení, týmovou spolupráci a péči o klienty. Tyto vlastnosti mají pozitivní dopad na celkovou kvalitu poskytovaných služeb a na spokojenost klientů, tak zaměstnanců. Během výzkumu mě nejvíce překvapilo, jak dotazovaní rozdílně vnímají komunikaci a vztahy na pracovišti. Z jedné odpovědi vyplynulo, že vztahy na pracovišti probíhají neformálně a na přátelské úrovni. Druhá odpověď zněla přesně naopak. Myslím si, že vždy záleží na situaci a konkrétní organizaci, i na samotném vedení a osobnosti manažera. Myslím si, že pozitivní pracovní prostředí může přispět k lepší spolupráci, komunikaci i celkové atmosféře na pracovišti. Domnívám se, že přátelské vztahy mohou snižovat stres a napětí. Nicméně je důležité najít správnou rovnováhu mezi přátelskou a profesionální úrovní. Přátelské vztahy by neměly ovlivňovat objektivitu a rovnost v práci, což by mohlo vést k neprofesionálnímu chování. Dále se komunikační partneři nejčastěji shodli na tom, že je pro ně nezbytná dobrá a správná komunikace v organizaci. K otázce týkající se supervize se vyjádřili všichni komunikační partneři a jeden z dotazovaných uvedl, že právně supervizi předchází syndrom vyhoření. Myslím si, že pomocí nástroje jako je právě supervize se dbá na celkovou psychickou pohodu pracovníků. V závěru práce bylo prokázáno, že osobnost vedoucího manažera v sociálních službách má důležitou roli při úspěšném řízení organizace a poskytování kvalitní péče klientům. Byly identifikovány klíčové osobnostní charakteristiky, kompetence a dovednosti, které jsou nezbytné pro efektivní vedení týmu, řízení procesů a dosahování stanovených cílů. Je třeba si uvědomit, že každý vedoucí manažer má své silné stránky a oblasti, na kterých je třeba pracovat, a proto je důležité podporovat jejich rozvoj prostřednictvím vhodných vzdělávacích programů. Celkově lze konstatovat, že osobnost vedoucího manažera má významný vliv na fungování zařízení ambulantních sociálních služeb a je důležitým faktorem pro dosažení kvalitní péče a spokojenosti klientů i zaměstnanců.

Výsledky práce mohou být zpětnou vazbou pro ambulantní sociální zařízení, která se zúčastnila výzkumu. Zároveň tato práce může sloužit jako informační materiál pro veřejnost, díky kterému může být zvýšeno povědomí o osobnosti manažera a přehledu o ambulantních sociálních službách.

## 7 Seznam použité literatury

- 1) ARNOLDOVÁ, A., 2016. *Sociální péče: učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada Publishing, 320 s. ISBN 978-80-247-5148-1.
- 2) BARTÁK, J., 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4.
- 3) BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M., 2016. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 328 s. ISBN 978-80-262-0940-9.
- 4) BLAŽEK, L., 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Druhé vydání. Praha: Grada, 224 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- 5) CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., c2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- 6) CLAEYS, M., VAN DEN BROECK, A., HOUKES, I., DE RIJK, A., 2024. Line Managers' Perspectives and Responses when Employees Burn Out. *Journal of Occupational Rehabilitation* [online]. 34(1), 169-179 [cit. 2024-4-19]. DOI: 10.1007/s10926-023-10117-3. ISSN 1053-0487. Dostupné z: <https://link.springer.com/10.1007/s10926-023-10117-3>
- 7) DARVILL, G. et al., 2017. *On Becoming A Manager In Social Work* [online]. Routledge [cit. 2024-3-12]. DOI: 10.4324/9781315247724. ISBN 9781315247724. Dostupné z: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315247724/becoming-manager-social-work-giles-darvill-barbara-hearn?refId=515f9665-29aa-49c8-95bb-a0226deb47bd&context=ubx>
- 8) ELICHOVÁ, M., 2017. *Sociální práce: aktuální otázky*. Vyd.1. Praha: Grada, 264 s. ISBN 978-80-271-9803-0.

- 9) FIŠER, R., 2014. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 176 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.
- 10) FOLWARCZNÁ, I., 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 240 s. Management. ISBN 978-80-247-3067-7.
- 11) GOLEMAN, D., 2015. *Jak se stát skutečným lídrem: Proč je emoční inteligence tak důležitá*. Praha: Metafora, 447 s. ISBN 978-80-7359-784-9.
- 12) GUPTA, D.N., MR. ASHARUDDIN, 2020. Big Five Personality Traits and Their Impact on Job Performance of Managers in FMCG Sector. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)* [online]. 2020-01-30, 8(5), 3104-3109 [cit. 2024-4-14]. DOI: 10.35940/ijrte.E6406.018520. ISSN 22773878. Dostupné z: <https://www.ijrte.org/portfolio-item/E6406018520/>
- 13) HAYES, N., 2021. *Základy sociální psychologie*. Vydání osmé. Přeložil Irena ŠTĚPANÍKOVÁ. Praha: Portál, 168 s. ISBN 978-80-262-1850-0.
- 14) HOGAN, R., SHERMAN, R.A., 2020. Personality theory and the nature of human nature. *Personality and Individual Differences*[online]. 152 [cit. 2024-4-14]. DOI: 10.1016/j.paid.2019.109561. ISSN 01918869. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0191886919304933>
- 15) CHALUPNÍKOVÁ, G., 2020. *Supervize a její význam v sociálních službách*. Hradec Králové. Dostupné také z: <https://theses.cz/id/414g51/STAG89966.pdf>. Diplomová práce. Univerzita Hradec Králové, obor sociální práce. Vedoucí práce Alena Vosečková.
- 16) *Intervenční centra*, 2019. [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 2024-2-21]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/intervencni-centra>
- 17) JIŘINCOVÁ, B., 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 144 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
- 18) KACZOR, P., 2022. Zařízení sociálních služeb. In: KACZOR, P. *Sociální systém ČR*. Praha: Oeconomica, s. 216-228. ISBN 978-80-245-2443-6.

- 19) KHELEROVÁ, V., 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 144 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- 20) KJELLSTRÖM, S., STÅLNE, K., TÖRNBLÖM, O., 2020. Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity. *Leadership* [online]. 16(4), 434-460 [cit. 2024-4-14]. DOI: 10.1177/1742715020926731. ISSN 1742-7150. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1742715020926731>
- 21) KOČIANOVÁ, R., 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 487 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- 22) KOPECKÁ, I., 2012. *Psychologie: učebnice pro obor sociální činnost*. 2. díl. Praha: Grada, 164 s. ISBN 978-80-247-3876-5.
- 23) KOPECKÁ, I., 2015. *Psychologie: učebnice pro obor sociální činnost*. 3. díl. Praha: Grada Publishing, 268 s. ISBN 978-80-247-3877-2.
- 24) KUPCOVÁ, S., 2018. *Osobnost manažera a styly vedení*. Praha. Bakalářská práce. Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut-AMBIS. Vedoucí práce Jan Lojda.
- 25) LIU, Z., VENKATESH, S., MURPHY, S.E., RIGGIO, R.E., 2020. Leader development across the lifespan: A dynamic experiences-grounded approach. *The Leadership Quarterly* [online]. [cit. 2024-4-14]. DOI: 10.1016/j.leaqua.2020.101382. ISSN 10489843. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984320300096>
- 26) LOJDA, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- 27) MALÍKOVÁ, E., 2020. *Péče o seniory v pobytových zařízeních sociálních služeb*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 304 s. ISBN 978-80-271-2030-7.

- 28) MÁTEL, A., 2019. *Teorie sociální práce I: sociální práce jako profese, akademická disciplína a vědní obor*. Praha: GRADA Publishing, 208 s. ISBN 978-80-271-2220-2.
- 29) MATOUŠEK, O., HARTL, P., 2008. Nároky sociální práce a syndrom vyhoření. In: *Metody a řízení sociální práce*. Vyd.2. Praha: Portál, s. 55-59. ISBN 978-80-7367-502-8.
- 30) MAXA, R., 2011. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3.
- 31) MIKULÁŠTÍK, M., 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 344 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- 32) MIKULÁŠTÍK, M., 2015. Osobnost, osobnost manažera. In: MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Vyd. 3. Praha: Grada, s. 361. ISBN 978-80-247-9836-3.
- 33) MOLEK, J., 2019. *Řízení organizací sociální práce: vybrané problémy z oblasti marketingu a managementu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 258 s. ISBN 978-80-7394-732-3.
- 34) PAUKNEROVÁ, D., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 264 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- 35) PILAŘOVÁ, I., 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- 36) PLAMÍNEK, J., 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 208 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.
- 37) PLÁTEK, J., 2023. *Proč jsou důležitá přátelství a vztahy mezi zaměstnanci?* [online]. AV MEDIA SYSTEMS. [cit. 2024-4-16]. Dostupné z:

<https://www.avmedia.cz/blog/budoucnost-prace-proc-jsou-dulezita-pratelstvi-a-vztahy-mezi-zamestnanci>

- 38) PODANÁ, R., 2012. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada, 112 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4519-0.
- 39) PORCIUNCULA, A.M., VENÂNCIO, S.A., SILVA, C.M.F.P. da, 2020. Síndrome de Burnout em gerentes da Estratégia de Saúde da Família. *Ciência & Saúde Coletiva* [online]. 25(4), 1555-1566 [cit. 2024-4-19]. DOI: 10.1590/1413-81232020254.22072018. ISSN 1678-4561. Dostupné z: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232020000401555&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232020000401555&tlng=pt)
- 40) RAVALIER, J.M. et al., 2023. A Rapid Review of Reflective Supervision in Social Work. *The British Journal of Social Work* [online]. 2023-06-01, 53(4), 1945-1962 [cit. 2024-3-19]. DOI: 10.1093/bjsw/bcac223. ISSN 0045-3102. Dostupné z: <https://academic.oup.com/bjsw/article/53/4/1945/6884098>
- 41) ŘÍČAN, P., 2010. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 208 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.
- 42) SCOTT, E., 2022. *How to Recognize Burnout Symptoms, What to Do When Your Job Is Stressing You Out*. [online]. Very well mind. [cit. 2024-3-7]. Dostupné z: <https://www.verywellmind.com/stress-and-burnout-symptoms-and-causes-3144516>
- 43) SIMIC, J., RISTIC, M.R., MILOSEVIC, T.K., RISTIC, D., 2017. The Relationship Between Personality Traits and Managers` Leadership Styles. *European Journal of Social Sciences Education and Research* [online]. 2017-6-10, 11(2), 194-199 [cit. 2024-4-14]. DOI: 10.26417/ejser.v11i2.p194-199. ISSN 2312-8429. Dostupné z: <https://revistia.com/index.php/ejser/article/view/6591>
- 44) *Sociální služby*, 2020. [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 2024-3-6]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/socialni-sluzby-1>



- 45) SUCHÝ, J., PAPÁNEK, P., NÁHLOVSKÝ, P., 2016. *Šest pilířů manažerského úspěchu: jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě*. Praha: Grada, 144 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5868-8.
- 46) SVOBODOVÁ, D., 2015. *Profesní poradenství: vybrané kapitoly*. Praha: Grada, 160 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5092-7.
- 47) SVOBODOVÁ, M., 2008. Management v sociální práci. In: MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. Vyd. 2. Praha: Portál, s. 327-347. ISBN 978-80-7367-502-8.
- 48) ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, M., 2018. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada, 280 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0470-3.
- 49) URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-271-9599-2.
- 50) URBAN, J., 2018. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-271-0571-7.
- 51) VNOUČKOVÁ, L., 2012. *Základy managementu* [online]. Vysoká škola ekonomie a managementu [cit. 2024-3-27]. Dostupné z: [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_man\\_zm\\_vnouckova.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_man_zm_vnouckova.pdf)
- 52) VNOUČKOVÁ, L., ZUZÁK, R., 2015. *Management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 187 s. ISBN 978-80-87839-49-2.
- 53) *Zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách*, 2006. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 37, s. 1267 – 1277. [online]. [cit. 2023-10-5]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>
- 54) ZHANG, R., LOSEKOOT, E., 2021. How do employees really feel about team building? An exploratory netnographic investigation. *Research in Hospitality Management* [online]. 2021-05-04, 11(2), 151-158 [cit. 2024-4-



19]. DOI: 10.1080/22243534.2021.1917797. ISSN 2224-3534. Dostupné z:  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/22243534.2021.1917797>

## **8 Seznam tabulek, grafů a schémat**

Tabulka 1 Počet ambulantních sociálních služeb v okrese Tábor

Tabulka 2 Druh a počet ambulantních sociálních služeb v okrese Tábor

Tabulka 3 Charakteristika komunikačních partnerů

Graf 1 Časový harmonogram práce

Schéma 1 Vlastnosti manažera

Schéma 2 Styl vedení

Schéma 3 Komunikace

Schéma 4 Zajištění potřeb

Schéma 5 Zajištění supervize

## **9 Seznam příloh**

Příloha 1: Okruhy otázek polostrukturovaného rozhovoru

Příloha 2: Žádost o provedení výzkumu v rámci zpracování diplomové práce

Příloha 3: Informovaný souhlas pro účastníky výzkumu

## **Příloha 1: Okruhy otázek polostrukturovaného rozhovoru**

### **Identifikační otázky:**

Pohlaví

Věk

Vzdělání

Funkce

Doba ve funkci

### **Okruhy otázek:**

- 1) Jaké charakteristiky by podle vás měl mít vedoucí manažer?
- 2) Vyjmenujte své profesní silné a slabé stránky?
- 3) Jaký je Váš přístup k vedení a motivaci podřízených?
- 4) Jaké komunikační kanály a nástroje používáte ve svém zařízení?
- 5) Jakým způsobem jsou zajištěny potřeby klientů Vašeho zařízení?
- 6) Jaké máte zavedené postupy pro řešení nespokojenosti klientů?
- 7) Jaké kroky podnikáte k prevenci syndromu vyhoření u podřízených?

## **Příloha 2: Žádost o provedení výzkumu v rámci diplomové práce**

### **Žádost o provedení výzkumu v rámci zpracování diplomové práce**

**Fakulta:**

**Studijní program/obor:**

**Jméno a příjmení studenta/studentky:**

**Kontaktní údaje (e-mail, tel.):**

**Název instituce:**

**Název práce:**

**Hypotézy, výzkumné otázky:**

**Metodologický popis výzkumu včetně rozsahu výzkumného vzorku:**

**Předpokládané výstupy:**

**Vyjádření vedoucí/ho diplomové práce:**

**Jméno:**

**Podpis:**

**Vyjádření kompetentní osoby instituce:**

S provedením výše uvedeného výzkumu souhlasím/nesouhlasím.

**Jméno:**

**Podpis:**

### **Příloha 3: Informovaný souhlas**

#### **INFORMOVANÝ SOUHLAS PRO ÚČASTNÍKY VÝZKUMU**

Byla jsem seznámen/a s podmínkami, cílem a obsahem diplomové práce Terezie Drsové s názvem „Osobnost vedoucího manažera v zařízení ambulantních sociálních služeb“. Rozumím jim a souhlasím s nimi.

Souhlasím s účastí na tomto projektu. Dávám své svolení výzkumnici, aby materiál, který jsem jí poskytla, použila za účelem sepsání diplomové práce.

Souhlasím se způsobem, jak bude zachována důvěrnost a jak bude má identita chráněna během výzkumu i po jeho skončení.

Souhlasím s nahráváním mého rozhovoru s výzkumníci a s analýzou výsledného zvukového záznamu a jeho přepisu. Dávám souhlas k tomu, že výzkumnice může v odborné publikaci citovat informace, které jí poskytují.

Rozumím tomu, že pokud se v průběhu rozhovoru objeví pro mě obtížná témata, mohu odmítnout odpovědět na jakoukoliv otázku nebo kdykoliv ukončit rozhovor.

PODPIS:.....

DATUM:.....

## 10 Seznam zkratek

Apod	a podobně
ČR	Česká republika
KP1	Komunikační partner 1
KP2	Komunikační partner 2
KP3	Komunikační partner 3
KP4	Komunikační partner 4
KP5	Komunikační partner 5
KP6	Komunikační partner 6
KP7	Komunikační partner 7
KP8	Komunikační partner 8
Např	například
Tzv.	takzvaný