

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyriometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Tereza Gwizdžová

*Osobnost a kompetence manažera v neziskové
organizaci*
Bakalářská práce

vedoucí práce: Mgr. Lenka Waszutová, DiS.

2013

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Olomouci 25. 6. 2013

Tereza Gwizdžová

Tímto bych chtěla upřímně poděkovat celé své rodině a blízkým za podporu, kterou mi poskytovali po celou dobu studia. Také bych chtěla poděkovat Mgr. Lence Waszutové, DiS. za ochotu vést mou bakalářskou práci.

Obsah

Úvod.....	6
1 Neziskový sektor.....	7
1.1 Národní hospodářství a jeho členění	7
1.1.1 Neziskový veřejný sektor.....	7
1.1.2 Neziskový sektor soukromý.....	8
1.1.3 Sektor domácností.....	8
1.2 Nestátní neziskové organizace	8
1.3 Činnost NNO.....	10
2 Manažer	12
2.1 Management	12
2.2 Manažer a jeho činnosti	13
2.3 Činnosti manažera.....	14
2.3.1 Plánování	15
2.3.2 Organizování.....	16
2.3.3 Personální práce manažera.....	17
2.3.4 Vedení a motivace pracovníka.....	20
2.3.5 Kontrola	25
2.4 Kompetence manažera	26
2.5 Ukázka činnosti manažera.....	27
2.6 Komunikace jako klíčový nástroj manažera	27
3 Sociální pracovník	30
3.1 Sociální práce	30
3.2 Sociální pracovník.....	31
3.3 Činnost sociálního pracovníka v praxi:.....	32
3.4 Kompetence sociálního pracovníka	34

Závěr	37
4 Použité zdroje	39

Úvod

Neziskové organizace jsou jedním z hlavních realizátorů sociálních služeb v České republice. Aby však byla organizace soběstačná a úspěšná, potřebuje být postavena na dobrých základech. Základy organizace budují lidé. Během svých studijních praxí jsem vyzorovala, že úspěch neziskové organizace je určován především lidmi, kteří v organizaci působí. A v neziskových organizacích spojených se sociálními službami působí nejčastěji sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách, speciální pedagogové, dobrovolníci a další lidé, kteří se zajímají o problematiku sociálních služeb. Často v těchto organizacích chybí specializovaný odborný pracovník zaměřený na management a personalistiku, což může organizaci působit nemalé problémy. Proto jsem se rozhodla svou bakalářskou práci zaměřit na osobnost manažera v neziskové organizaci. Dalším motivem pro výběrem tohoto tématu pro mě byl postřeh z absolvovaných praxí a pracovních zkušeností - manažery v sociálních službách se z ekonomických důvodů často stávají sociální pracovníci. Jsou však k tomu dostatečně připraveni a vyškoleni?

Hlavním cílem mé práce je definovat základní pojmy spojené s činností manažera v neziskové organizaci a tím porozumět specifikům souvisejícím s manažerskou funkcí v neziskové organizaci. Výsledná práce by měla sloužit jako ucelený zdroj informací studentům či sociálním pracovníkům, kteří se rozhodnou zabývat problematikou managementu neziskové organizace.

Vzhledem ke stanovenému cíli má tato práce především teoretický charakter, založený na analyticko - syntetické a kompilativní metodě.

Svou bakalářskou práci jsem rozdělila do tří kapitol. V první kapitole se věnuji definici neziskového sektoru a neziskových organizací v České republice. Druhá kapitola je zaměřena na management a manažera. Popisuji v ní co je to management, jaký je jeho význam, kdo je to manažer, co dělá manažer a jaké jsou jeho kompetence. V poslední kapitole se věnuji definici sociální práce, sociálního pracovníka, činnosti sociálního pracovníka a kompetencím sociálního pracovníka. Tuto kapitolu jsem do své práce zařadila zejména pro okamžité porovnání činnosti manažera a sociálního pracovníka.

1 Neziskový sektor

Ve své práci se zabývám manažerem neziskové organizace, proto se v první kapitole věnuji popisu národního hospodářství, neziskového sektoru a nestátní neziskové organizace.

1.1 Národní hospodářství a jeho členění

Podstatou ekonomické sféry státu je národní hospodářství. Národním hospodářstvím rozumíme souhrn všech hospodářských činností ve státě. Národní hospodářství můžeme členit podle sektorů, vlastnictví nebo podle principu financování. V sociálních službách je pro nás klíčové členění národního hospodářství podle principu financování, proto blíže specifikuji pouze tuto formu členění. (Švarcová, 2002/2003, s.53-54)

Hospodářství země lze podle principu financování členit na sektor ziskový (neboli tržní) a neziskový (neboli netržní). Ziskový sektor je tvořen subjekty, které se snaží dosáhnout zisku z prodeje statků, které buď sami produkují, nebo pouze distribuují. Tyto subjekty (především podniky) nakládají majetkem financovaným vlastními zdroji a nesou podnikatelské riziko. Jejich cílem je tedy dosáhnout zisku, případně sociální prestiže. Cena jejich produktů se řídí zákony nabídky a poptávky. (Boukal, 2009, s.10-13)

Neziskový sektor je souborem subjektů, jejichž primárním cílem není dosahování zisků, ale dosažení užitku, který má většinou charakter veřejné služby. Tyto subjekty získávají finanční prostředky na své fungování pomocí tzv. přerozdělovacích procesů. Neziskový sektor národního hospodářství se dále dělí na veřejný sektor, soukromý sektor a sektor domácností. (Boukal, 2009, s.10-13)

1.1.1 Neziskový veřejný sektor

Neziskový veřejný sektor je tvořen subjekty, jejichž hlavním cílem je dosáhnout přímého užitku. Subjekty jsou zakládány veřejnými subjekty, např. státními orgány, městy, obcemi, které jsou zainteresovány na dosažení vytyčeného užitku. Organizace neziskového veřejného sektoru jsou také financovány veřejnými subjekty, nakládání s těmito financemi následně podléhá jejich kontrole. Pod subjekty neziskového

veřejného sektoru spadají příspěvkové organizace (školy, divadla, nemocnice, atd.), organizační složky státu (ministerstva a jiné správní úřady státu, soudy, Kancelář Veřejného ochránce práv atd.) a organizační složky územních samosprávných celků. (Boukal, 2009, s.10 – 13)

1.1.2 Neziskový sektor soukromý

Neziskový soukromý sektor je tvořen subjekty, jejichž hlavním cílem je dosáhnout přímého užitku a ne zisků, stejně jako u subjektů v neziskovém veřejném sektoru. Rozdíl je ve financování subjektů neziskového soukromého sektoru. Tyto subjekty nejsou financovány z veřejného rozpočtu, i když je možná podpora z veřejných zdrojů (formou dotací). Pro subjekty neziskového soukromého sektoru se používá souhrnné označení nestátní neziskové organizace (viz dále). (Boukal, 2009, s.13-14)

1.1.3 Sektor domácností

Do sektoru domácností zahrnujeme jednotlivce nebo skupiny jednotlivců, které jsou konečnými spotřebiteli. Jedná se o malé skupiny osob, které sdílejí stejné podmínky života (např. bydlení), společně se podílejí na tvorbě jmění, spotřebovávají výrobky a služby (zejména bydlení, potraviny, drogistické zboží, dopravní služby apod.). S pojmem domácností se pojí kritérium existence rodiny nebo citových vztahů.

(Český statistický úřad, 2012, http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/5013-12-n_2012)

Český statistický úřad dále uvádí, že „základní zdroje těchto jednotek se odvozují z náhrad zaměstnanců, důchodů z vlastnictví, transferů od jiných sektorů nebo příjmů z prodeje tržních produktů, či z imputovaných příjmů z výroby produktů pro vlastní konečnou spotřebu.“

(Český statistický úřad, 2012, http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/5013-12-n_2012)

1.2 Nestátní neziskové organizace

Nestátní neziskové organizace jsou organizace, jejichž hlavním cílem není dosažení maximálního zisku, ale dosažení obecného užitku. I při snaze dosáhnout obecného užitku mohou organizace zisk vytvořit, nerozdělují jej však mezi vlastníky (nebo správce, zakladatele, apod.), ale musí ho použít zpět k rozvoji organizace a plnění

jejích cílů. Nestátní neziskové organizace vyplňují prostor, který není zabezpečen státem ani soukromými podniky a institucemi.

(Neziskovky.cz, 2010,

http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovky-v_co-to-je-neziskovy-sektor-/)

Drucker uvádí, že hlavním rozdílem mezi neziskovou organizací a ziskovou organizací (podnikem) je to, že "nezisková instituce musí udržovat mnohem více životně důležitých vztahů. S výjimkou těch největších podniků je v normálním podniku důležitých jen několik málo vztahů - vztah k zaměstnancům, k zákazníkům, k vlastníkům. Každá nezisková instituce je naproti tomu propojena s mnoha cílovými skupinami a ke každé z nich si musí vytvořit individuální vztah." (Drucker 136 řízení neziskových organizací)

V České republice formálně existuje pět typů neziskových nestátních organizací – občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace, nadační fondy a církevní právnické osoby.

Občanská sdružení jsou zakotvena zákonem č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Jedná se o sdružení fyzických a právnických osob, která vznikají za účelem realizace společného zájmu. V červnu 2012 bylo v České republice evidováno 77 801 občanských sdružení, z čehož vyplývá, že se jedná o nejrozšířenější typ neziskové organizace. Mezi občanská sdružení patří např. Domov pro mne, o.s., Proutek, o.s.¹ (Neziskovky.cz, nedatováno, http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_543/fakta_neziskovky-v_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/)

Obecně prospěšné společnosti jsou subjekty poskytující obecně prospěšné služby všem a za stejných podmínek. Obecně prospěšné společnosti jsou legislativně zakotveny zákonem č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech. Mezi obecně prospěšné společnosti působící v ČR patří Maltézská pomoc, o.p.s. a Člověk v tísni,

¹ Domov pro mne, o.s. je občanské sdružení působící v Brně a poskytující osobní asistenci lidem s postižením. Proutek, o.s. je občanské sdružení z Jidřichova Hradce, zaměřuje se na práci s lidmi s mentálním postižením (chráněné bydlení, chráněná dílna) a na vzdělávání v sociálních službách.

o.p.s.² Obecně prospěšných společností působí v ČR necelých 2 200. (Neziskovky.cz, nedatováno, http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_543/fakta_neziskovky-v_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/)

Vznik a činnost nadací a nadačních fondů je upraven zákonem č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech. Jejich účelem je dosahování obecně prospěšného cíle (na principu přerozdělování majetku), kterým se rozumí zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana životního prostředí ochrana lidských práv, ochrana kulturních památek a tradic apod. V České republice je registrováno necelých 460 nadací a 1300 nadačních fondů. Jedná se například o Nadaci OKD, Nadační fond Českého rozhlasu, atd.³(Neziskovky.cz, nedatováno, http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_543/fakta_neziskovky-v_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/)

Postavení a fungování církví a náboženských společností upravuje zákon č. 3/2002 Sb. o církvích a náboženských společnostech. Registrovaná církev či její orgány mohou navrhnout k evidenci podle zákona č. 3/2002 Sb. účelové zařízení církve a náboženské společnosti pro poskytování charitativních činností nebo instituci pro osoby hlásící se k církvi a náboženské společnosti založené za účelem vyznávání náboženské víry. Evidovaných církevních právnických osob je v České republice necelých 4 350. Mezi účelové zařízení církve patří například Charita ČR, Slezská diakonie.⁴ (Neziskovky.cz, nedatováno, http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_543/fakta_neziskovky-v_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/)

1.3 Činnost NNO

Čepelka (Čepelka, 2003, s. 15-16) definuje činnost neziskových organizací takto:

² Maltézská pomoc, o.p.s. je organizace zabývající se charitativní a humanitární činností, Člověk v tísni, o.p.s. je organizace zabývající se humanitární pomocí a rozbojem, lidskými právy, sociální integrací, vzděláváním apod.

³ Nadace OKD podporuje neziskové organizace, které pomáhají potřebným lidem, zlepšují kulturní a životní prostředí apod., Nadační fond Českého rozhlasu se zabývá různými projekty, jedním z nich je známý projekt "Světluška"

⁴ Charita a Slezská diakonie jsou církevními právnickými osobami, které poskytují širokou škálu sociálních služeb lidem v nouzi.

- „Poskytují služby, které stát neumí nebo nechce, většinou levně a pružně. Zejména poskytují neformální pomoc a solidaritu lidem v nouzi, ale také sociální či zdravotní péči o lidi, kteří ji potřebují.
- Umožňují lidem, aby přirozeně a legitimním způsobem uspokojovali své zájmy a záliby. Ve sportovních a kulturních spolcích zrovna tak jako v politických uskupeních.
- Usnadňují svobodný projev jednotlivců a skupin. Umožňují, aby občané mohli veřejně formulovat své představy a potřeby nestrannickým způsobem. Přispívají tak k debatám občanů, novinářů a politiků nad tématy veřejného zájmu.
- Kontrolují veřejné dění a tím spoluvytvářejí „místní ohniska demokracie“. Bouří se, když třeba státní úřad nebo obec dělají něco, co se lidem nelíbí.
- Uchovávají a rozvíjejí názorovou a věcnou rozmanitost společnosti a společenského života.
- Pomáhají společnosti, aby se integrovala. Aby fungovala jako celek, i s tělesně postiženými a s Romy a s bezdomovci.
- Obohacují život místních společenství v obcích a ve městech.“

Působení NNO můžeme nalézt např. v těchto oblastech života: kultura, sociální služby, ochrana životního prostředí, ochrana lidských práv, sport, zdravotní péče, chovatelství a včelařství atd. (Růžičková, 2006, s.6-8)

2 Manažer

V této kapitole se zabývám vymezením managementu, manažerem a jeho hlavními činnostmi a kompetencemi.

2.1 Management

Každá organizace, ať již zisková či nezisková, potřebuje mít kvalitní vedení a koordinátory činností, které se mají v rámci organizace uskutečnit. Organizace jsou tvořeny lidmi, lidé při své práci využívají různé technologie a pracují s množstvím informací. (Dědina, Cejthamr, 2005, s.26).

Aby vše správně fungovalo, aby organizace sloužila svému účelu, byla stabilní, efektivní a aby měla budoucnost, je třeba se zabývat řízením všech procesů, ke kterým uvnitř organizace dochází. (Dědina, Cejthamr, 2005, s.53). Proto se začali odborníci zabývat pojmy jako management, organizační kultura, organizační struktura, marketing, fundraising apod. Ve své práci se orientují na oblast managementu a na osobu manažera.

„Slovo management vzniklo z anglického slovesa „to manage“, což znamená řídit, vést organizovat, spravovat, dosáhnout cíle.“ (Matoušek a kol., 2003, s.327)

V dnešní době existuje spousta autorů zabývajících se managementem a organizačním chováním, proto je možné nalézt i spoustu definic managementu. Matoušek definuje management takto: „termín management se rovněž vysvětluje jako soubor navazujících činností, které musejí být vykonávány, má-li být dosaženo cílů, např. analýzy, plánování, rozhodování, organizování, řízení lidí, kontroly.“ (Matoušek a kol., 2003, s.328)

Podle Koontz – Weihricha (in Dědina, Cejthamr, 2005, s.20) je management „proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“. Z Koontz – Weihrichovi definice managementu vyplývá, že management je součástí všech podniků, organizací, státních i nestátních, ziskových i neziskových. Rozvoj managementu stoupá, jsou organizace, které se již intenzivně zabývají otázkami spadajícími pod management, jsou však stále i organizace, kde se managementu ještě příliš vědomě nevěnují (zejména menší podniky rodinného typu), přesto se v nich prvky managementu projevují, ať už záměrně nebo ne.

Lednický (in Holasová, 2007, s. 222) rozlišuje tři typy definic managementu:

- Definice zaměřené na oblast vedení lidí
- Definice zaměřené na specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky
- Definice zaměřené na předmět studia a jeho účel

V organizacích poskytujících sociální služby se o rozvoj managementu zasloužil zejména ekonomický tlak, který je na neziskové organizace vyvíjen. Kromě ekonomického tlaku patří mezi důvody zavádění managementu do neziskových organizací zvyšování konkurence, nutnost profesionalizace práce, měnící se společensko – politické podmínky, potřeba fungující komunikace, zvýšení efektivity organizací atd. (Holasová, 2007, s. 225). „Při vzrůstajícím prosazování managementu v sociální oblasti zde vyvstává otázka, zda a jakým způsobem mohou být využity poznatky a metody managementu z tržní a podnikatelské oblasti pro zvládnání úkolů v zařízeních sociálních, a jaké postupy managementu by měly být vybrány pro oblast sociálních služeb tak, aby byla zachována jedinečnost sociální práce.“ (in Holasová, 2007, s. 221)

V souvislosti s využíváním manažerských teorií v organizacích sociálních služeb se začíná hovořit o tzv. sociálním managementu. Při zavádění manažerských teorií, které se rozvíjeli převážně s rozvojem firem a podniků soukromého sektoru, jejichž cílem bylo dosažení maximálního zisku, se narazilo na to, že neziskovým organizací nejde v první řadě o tvorbu zisku, ale o poskytování pomoci klientům, což vyžaduje v některých případech jiné přístupy manažera v jeho práci. Mluvíme-li tedy o sociálním managementu, je vždy vztažen k oblastem sociální práce. Pojmem sociální management obsáhne rovinu oblasti zájmu, na kterou se management zaměřuje (tedy nezisková organizace) i rovinu specifického typu vedení organizace. (in Holasová, 2007, s. 222-223)

2.2 Manažer a jeho činnosti

Z definic managementu vyplývá, že manažer v organizaci je ten, kdo se zabývá vedením pracovního týmu k dosažení cílů organizace.

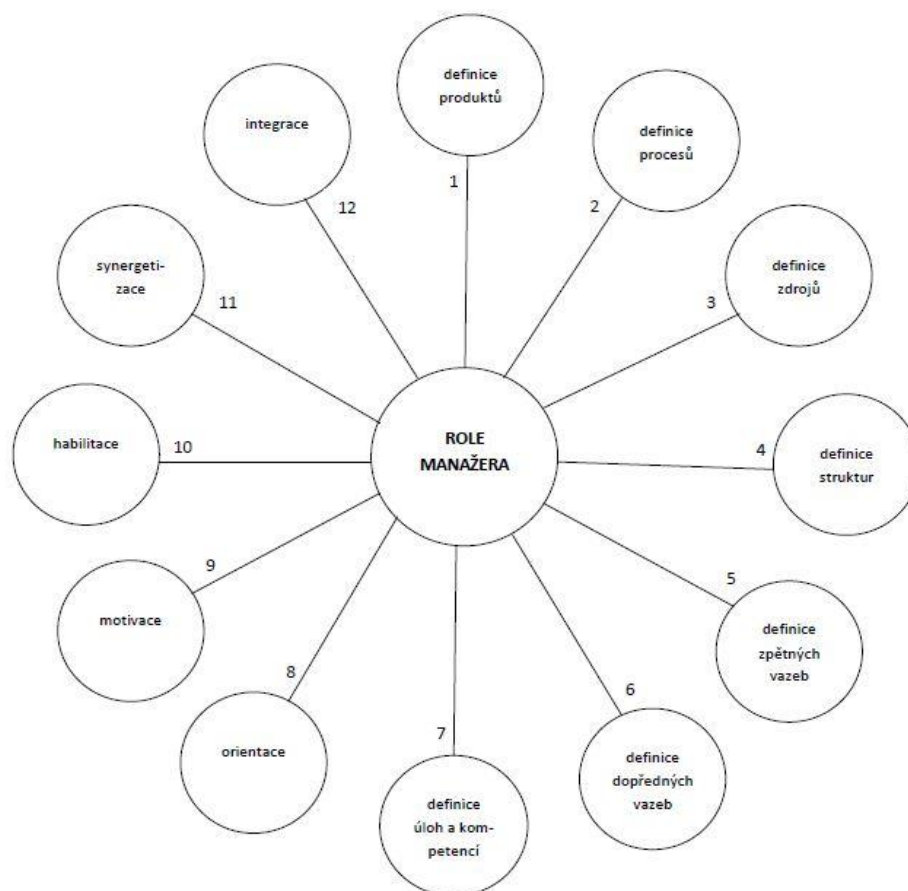
„Manažer je osobou zodpovědnou za dosahování cílů jemu svěřené organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění. Mezi jeho úkoly patří: řídit práci a organizaci,

řídít pracovníky a produkci. Při výkonu svých funkcí manažer respektuje pravidlo 4E: 1. účelnost (effectiveness), 2. účinnost (efficiency), 3. hospodárnost (economy), 4. odpovědnost (equity) (Lednický, 2000).“ (Holasová, 2007, s. 226)

Manažer by měl vytyčených cílů dosahovat prostřednictvím jiných lidí. Tím se liší od role lídra (lídr cíle stanovuje) a od role vykonavatele (podílí se na přímém výkonu cíle). Může se však stát, že jedna pozice v organizaci v sobě zahrnuje všechny tyto tři role – každou v jiné oblasti činnosti práce (často je manažer a vedoucí jedna a tatáž osoba). (Plamínek, 2008, s. 15)

2.3 Činnosti manažera

Činnosti, kterými se manažer zabývá, se dají shrnout do pěti obecných funkcí: plánování, organizování, personální práce, vedení a motivování lidí, kontrola. Plamínek ((Plamínek, 2008, s. 161) uvádí činnosti manažera pomocí tabulky (viz tab. 1):



Tab. 1 Role manažera (Plamínek, 2008, s.161)

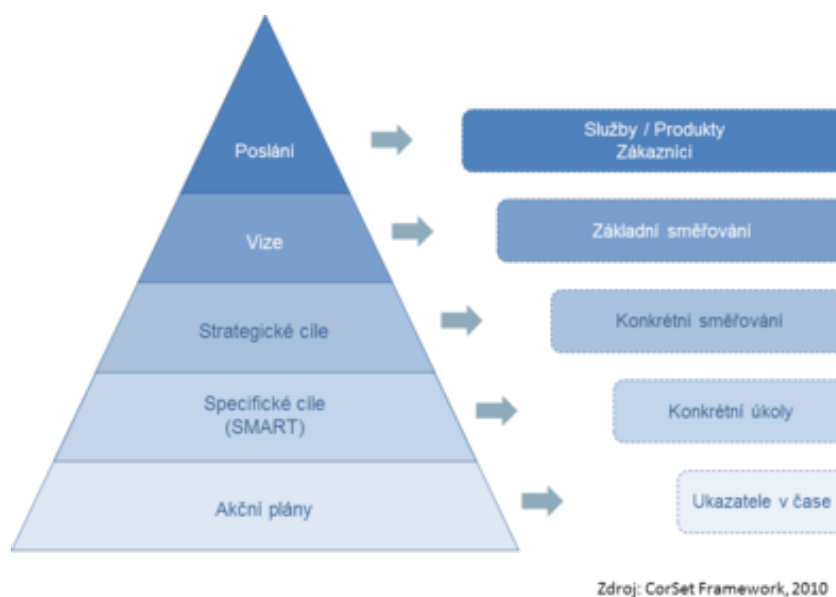
2.3.1 Plánování

Plánování je jednou ze základních činností manažera. Steiner říká , že „plánování je proces zahájený vytyčením cílů. Určuje strategii, politiku a podrobné plány pro jejich dosažení, pro realizaci rozhodnutí vyžaduje organizování a využívá kontrolování a zpětné vazby k zahájení dalšího plánovacího cyklu.“

Plánování nás provází v každodenním životě, někdy viditelně, někdy skrytě. V běžném životě jsou plány pro člověka více či méně důležité, v profesním životě a v organizacích hrají plány velmi důležitou roli. Nezisková organizace, jejímž cílem je dosažení vytyčeného poslání, potřebuje plánovat zejména proto, aby svého poslání dosáhla co nejefektivněji.

Při plánování v neziskové organizaci jsou klíčové pojmy vize, poslání a cíle. Vize organizace by měla ukazovat jakýsi výhled do budoucnosti, kam chce organizace směřovat. Vize by měla být krátká, stručná a srozumitelná pro každého. Poslání neziskové organizace vystihuje důvod její existence. Posláním sděluje organizace veřejnosti i svým zaměstnancům svůj hlavní účel a své záměry. Poslání vyjadřuje: kdo jsme, proč tady jsme a pro koho tady jsme. Poslání by mělo být neměnné a jasné, mělo by odrážet i hodnoty dané organizace. (Rektořík, 2010, s.34-37) Cílem rozumíme budoucí stav, kterého chceme dosáhnout. Při stanovování cílů je důležité znát odpověď na otázky: Co? Proč? Jak?. Z odpovědí na tyto cíle si můžeme stanovit primární cíl organizace. Cíle můžeme dělit podle časového horizontu na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé, podle obsahu dělíme cíle např. na ekonomické, výkonové, technické, sociální apod. Dobře formulované cíle organizace by měly odpovídat pravidlu SMART – měly by být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované, a měly by navazovat na vize a poslání organizace. (Dědina, Cejthamr, 2005, s.32-35)

Za účelem vytyčení a dosažení stanovených cílů využívají organizace metody pro plánování. Jednou z metod plánování je strategické plánování. Pro ukázkou uvádím pyramidu strategických cílů (viz tab. 2).



Tab.2 Hierarchie strategických cílů (dostupné z <https://managementmania.com/cs/cile>)

2.3.2 Organizování

Aby manažer nebo organizace dosáhli plánovaných cílů, potřebuje organizace fungovat jako tým, každý pracovník musí znát své kompetence a vědět, co se od něj očekává a čeho má dosáhnout. Koordinovat cesty k dosahování cílů by měl manažer.

Jedním z nástrojů organizování je organizační struktura. Organizační struktura umožňuje efektivní fungování organizace. Měla by být založena na objektivitě a na společném zájmu členů organizace. Je postavena na dělbě práce a její specializaci. Součástí organizační struktury by měl být organizační řád, organizační schéma, popisy pracovních pozic apod. (Dědina, Cejthamr, 2005, s.135). Strukturu organizace můžeme rozlišit na funkcionální (princip hierarchie a oborovosti), projektovou (zaměřena na samostatnost jednotlivých projektů) a maticovou (kombinace předchozích). (srov. Plamínek, 1996, s.46-48)

Nepostradatelným pojmem spojeným s organizováním pro manažera je organizační kultura. Firemní (respektive organizační) kultura je pojem vyjadřující klima uvnitř organizace. Udává atmosféru, která v organizaci panuje, formuje chování členů organizace. Pokud je silná a jednotná, pomáhá k dosažení cílů organizace. Organizační kulturu můžeme rozdělit na vnější (tvoří jakousi image organizace) a vnitřní (odráží hodnoty organizace, pravidla, prostředky apod.). Chce-li manažer v organizaci něco měnit, je třeba, aby pracoval s organizační kulturou. (Amstrong, 2007, s.257-265)

Kašparová o organizační kultuře říká: „Organizaci tvoří lidé, kteří do ní vnášejí rozdílnou zkušenost svých životů, stávají se zde zaměstnanci a učí se jimi být právě v souladu s organizačními záměry. Osvojování si určitých norem pak může být posilováno různými symboly, rituály apod. Pokud se tedy stane formování organizační kultury uvědomělým a cíleně řízeným procesem, tenduje podoba organizace k jakémusi relativně efektivně fungujícímu organismu. A o to v první řadě jde... Právě cílevědomě a optimálně formovaná organizační kultura může být velmi účinnou cestou k identifikaci pracovníků s organizačními cíli, organizačním životem. Může vést k posilování motivace pracovníků, ke snaze být za všech okolností dobrým reprezentantem své firmy, a tím i k pěstování pozitivního image. Jde o cestu relativně nepřilíš nákladnou. Je jen potřeba nastartovat mechanismy, které budou fungovat dlouhodobě a které pomohou kulturu spoluvytvářet.“ (Kašparová in Bajer, 2006, s. 3-6).

Při řízení a organizování musí podle Citrina a Neffa (in Dědina, Cejthamr, 2005, s.180) manažer sledovat řídicí principy – řízení vlastním příkladem, fungující vítězná strategie, dokonalý řídicí tým, motivace a inspirace podřízených, pružná, reagující organizace a efektivní odměňovací systém. Tyto principy tvoří kruh a manažer je musí beze zbytku naplňovat.

Při organizování a řízení je důležitým nástrojem manažera komunikace.

2.3.3 Personální práce manažera

Podstatou práce manažera je dosahování cílů organizace. Podstatným nástrojem pro dosahování cílů organizace jsou lidské zdroje. Proto, aby organizace fungovala a byla úspěšná, potřebuje kvalitní zaměstnance. Tím vzniká potřeba manažera zaměřit se na personální činnosti organizace. Součástí práce manažera je tedy tvořit pracovní místa, určovat role jednotlivých zaměstnanců, pečovat o jejich rozvoj, hodnotit jejich činnost a tím zvyšovat výkonnost organizace. Manažer se ve své činnosti musí zaměřovat na vytváření prostředí, ve kterém se budou pracovníci cítit dobře a bezpečně. V rámci personální práce se manažer zaměřuje na rozvíjení lidského potenciálu, motivování pracovníku k plnění cílů organizace, posilování vzájemných vztahů na pracovišti a podporování týmové práce. (Amstrong, 1999, s.43)

Přestože jsou hlavní činnosti personálního řízení často uskutečňovány personalisty organizace, podstatnou část personálního řízení uskutečňují manažeři. Činnosti personálního řízení můžeme dělit podle klíčových oblastí, jichž se týkají:

- Organizace – V této oblasti se manažer zabývá budováním a tvorbou organizace (definováním vizí, cílů, poslání apod.), s tím souvisí tvorba organizační struktury a vytváření pracovních míst. Při tvorbě pracovního místa nesmí manažer zapomenout na analýzu potřeby pracovního místa, analýzu činností spojených s pracovním místem a definování rolí vycházejících z pracovní pozice, vztahy spojené s pracovním místem – nadřízenost, podřízenost. Manažer sleduje také výkonnost organizace, na základě výkonnosti pokračuje v plánovacích činnostech, sleduje aktuální trendy ve světě, zavádí potřebné změny, hodnotí a opět analyzuje potřebná pracovní místa a pracovní pozice. (Dědina, Cejthamr, 2005, s.227)
- Zabezpečení pracovních zdrojů – Manažer pracuje s lidskými zdroji, to znamená, že zjišťuje a odhaduje potřeby budoucích pracovníků, zajišťuje získávání, výběr, dosazování, rozvoj a vzdělávání pracovníků. Pracovníky získává manažer ze zdrojů interní nebo vnější povahy. Interními zdroji jsou myšleni stávající pracovníci (např. povýšení pracovníka, přeřazení z jiného střediska, přeřazení z jiné pracovní pozice - pracovník dozrál k výkonu náročnější pozice než doposud vykonával). Vnějšími zdroji jsou například volné pracovní síly na trhu práce, absolventi škol, zaměstnanci jiných organizací, ženy v domácnosti, studenti, lidé ze zahraničí (např. odborník ve své profesi). Výběr pracovníků je velmi důležitý rozhodovací proces v organizaci, který klade vysoké nároky jak na schopnosti manažera, tak personalisty. Nejdříve musí analyzovat pracovní místo a stanovit kritéria potřebná pro umístění pracovníka na danou pozici (potřebné znalosti, vlastnosti a schopnosti, věk, délku praxe apod.). Poté nastává vyhodnocovací fáze (shromažďování informací o uchazečích o danou pozici, zkoumání informací, testování uchazečů, pohovory, zkoumání referencí apod.), na základě které vybere manažer a personalista nevhodnějšího kandidáta. (Dědina, Cejthamr, 2005, s.230)
- Řízení výkonu – Manažer hodnotí pracovní výkon jednotlivců i celého týmu. Důležitým faktorem hodnocení a zlepšování pracovního výkonu je vymezení kritérií, kterých se bude hodnocení držet a cílů, kterých má být dosaženo.

(Amstrong, 1999, s.44) Hodnocení může být formální (standardizované, periodické, systematické apod.), nebo neformální (průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným).

Při hodnocení si hodnotitel nejdříve stanovuje kritéria hodnocení, vypracovává potřebné materiály (hodnotící dotazník, podklady pro hodnotící rozhovor), sbírá podklady pro hodnocení, poté projednává a analyzuje získané informace, nakonec provede hodnotící pohovor s pracovníkem, během kterého předkládá výsledek hodnocení a závěry, které z hodnocení pro pracovníka vyplývají. Hodnotitelem může být přímý nadřízený, pracovník personálního útvaru, nezávislý externí hodnotitel, zákazník, spolupracovník, pracovní tým, podřízený, ale i sám hodnocený (forma sebehodnocení). (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 230-231)

- Odměňování zaměstnanců – Manažer se vyzná v motivačních aspektech práce, odměňuje pracovníka (na základě hodnocení), využívá zaměstnanecké výhody. Důležitým předpokladem je definování mzdového systému organizace, ze kterého manažer vychází. Mzdový systém se skládá ze čtyř nástrojů – podnikový kvalifikační katalog, stupnice mzdových tarifů, příplatky tarifní povahy a mzdových zvýhodnění, mzdové formy. (Dědina, Cejthamr, 2005, s.231-232)
- Zaměstnanecké vztahy – Manažer dbá na zachování dobrých vztahů v pracovním kolektivu, podporuje týmovou spolupráci, zapojuje zaměstnance do rozhodování o záležitostech, které se jich týkají, podporuje participaci pracovníků v rozhodovacích záležitostech. Nezbytné v této oblasti práce jsou pro manažera znalosti problematiky práce se skupinou, řešení konfliktů apod. (Amstrong, 1999, s.44)
- Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance – Manažer dbá na dodržování zásad ochrany zdraví při práci. Manažer se podílí na vytvoření dobrého a kvalitního pracovního prostředí, dodržování pracovní doby a pracovního režimu. Manažer sleduje potřeby pracovníků a informuje o nich vedení organizace (podpora pracovníků, programy na udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené apod.). (Dědina, Cejthamr, 2005, s.235)
- Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí – Manažer se angažuje v tvorbě pracovních zásad, hodnot organizace a seznamuje s nimi zaměstnance. Zabývá

se záležitostmi spojenými s řešením stížností, principy práce (rovnost, rozmanitost, vyvarování se diskriminace, sexuálního obtěžování apod.), personálními informačními systémy. (Amstrong, 1999, s. 43)

2.3.4 Vedení a motivace pracovníka

To, jak manažer vede pracovníky, má obrovský vliv na dosahování cílů organizace. „Vedení se vztahuje k motivaci, mezilidskému chování a k procesu komunikace.“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 94). Při vedení se manažer opírá o autoritu – autoritu na základě rozumu, osobních znalostí, reputaci a odborných znalostí. Základem mohou být také osobní kvality nebo charisma vedoucího.

Při vedení uplatňuje manažer svou moc. Podle Frenche a Ravena (in Dědina, Cejthamr, 2005, s. 97) vyplývá moc z pěti zdrojů: moc odměn, donucovací moc, legitimní moc, referenční moc a odborná moc. Manažer si musí dát pozor, aby se nedostal do tzv. manažerské nemoci - se získáním mocenské pozice se osoba stane autoritativnější, sebevědomější, začnou věřit, že jsou neomylní, že mají právo do všeho mluvit, ztratí náhled a soudnost, stane se arogantní a domýšlivou a nakonec se může stát terčem posměchu. Moc by měl manažer využívat zejména k motivaci pracovníků a seberealizaci při zachování etických norem. (Mikuláščík, 2007, s. 230)

Při dosahování vytyčených cílů manažer vede svůj tým. Při vedení může manažer vycházet z mnoha stylů vedení:

1. Teorie rysů

Podle této teorie se manažer vyznačuje konkrétními rysy osobnosti (tab. 3), předpokládá tedy, že se manažer jako dobrý vedoucí již rodí. Dobrý manažer disponuje schopnostmi (koncepční myšlení, operativní myšlení, pružné myšlení), znalostmi (odborné znalosti, znalosti managementu), dovednostmi (organizace práce a řízení času, vedení lidí a motivování, delegování, komunikační dovednosti a vyjednávání), vlastnostmi osobnosti (asertivita, citová stabilita, komunikativnost, vcítění do jiných lidí, odpovědnost, vytrvalost, důslednost, připravenost přiměřeně zareagovat na neplánované situace), postoji (orientace na výkon a výsledek práce, orientace na klienta, orientace na tým, loajalita ke své organizaci a čestnost). (Misíková, 2007, s. 238)

Schopnosti:	<ul style="list-style-type: none"> • Koncepční (strategické)myšlení. • Operativní myšlení. • Pružnost myšlení.
Znalosti:	<ul style="list-style-type: none"> • Odborné znalosti. • Znalosti managementu.
Dovednosti:	<ul style="list-style-type: none"> • Organizace práce a řízení času. • Vedení lidí, motivování a delegování. • Komunikační dovednosti.
Vlastnosti osobnosti:	<ul style="list-style-type: none"> • Asertivita (zdravé sebeprosazení). • Citová stabilita (vyrovnanost). • Komunikativnost a schopnost ovlivňovat ostatní. • Vcítění do jiných lidí. • Odpovědnost, vytrvalost, důslednost. • Pružnost (připravenost přiměřeně zareagovat na neplánované situace)
Postoje:	<ul style="list-style-type: none"> • Orientace na výkon a výsledek práce. • Orientace na klienta. • Orientace na tým. • Loajalita ke své organizaci. • Čestnost (uznání morálních hodnot).

Tab. 3 Teorie rysů (Řízení lidských zdrojů, Bělohávek in Misíková, 2007, s. 238)

2. Situacionalistický přístup

Podle tohoto přístupu neexistuje jediný správný styl vedení, ale je třeba vždy pružně reagovat a přizpůsobovat vedení dané situaci, zralosti pracovníků apod. Využívá základních čtyř stylů vedení: příkazování (pro lidi nezralé, nezkušené, je třeba je vést krok za krokem), přesvědčování (vedoucí vysvětluje své kroky, nechává pracovníky porozumět svým krokům), participování (postupné přenechávání úkolů pracovníkům, o věcech rozhoduje spolu s pracovníky), delegování (pracovník již je vyspělý osobně i profesně a zvládá problémy řešit samostatně). (Misíková, 2007,s.239)

3. Manažerská mřížka

Při řízení je třeba se orientovat na dvě roviny: orientace na vztahy a lidi, orientace na výkon a práci. Styly řízení jsou značeny na mřížce (viz tab.4), kromě jednoho – tzv. oportunistického, neboť chování takového manažera se orientuje pouze na vlastní prospěch. (Mikuláščík, 2007, s. 197)

Orientace na vztahy ↑	Vedoucí spolku zahrádkářů (1,9)				Týmový vedoucí (9,9)			
					Kompromisník (5,5)			
		Volný průběh (1,1)						Plantážník (9,1)
Orientace na úkol, výkon →								

Tab. 4 Manažerská mřížka (Manazerska psychologie, Mikulastík, 2007, s. 197)

4. Nové vedení

Důležité při vedení je charisma manažera, které mu pomáhá získávat lidi a strhnout je pro plnění cílů. Rozlišuje mezi transakčním (osvědčuje se více v době stability) a transformačním vedením (osvědčuje se více v době změn, viz tab. 5). (Misíková, 2007,s.240)

Transakční manažer	Transformační manažer
Potřebuje okamžité výsledky své práce, protože jsou pro něj stimulem další činnosti.	Hledí do budoucna, snaží se formulovat dlouhodobou vizi a určit strategické cíle. Budoucí úspěšnost je pro něj důležitější než současné výsledky.
Stanovuje organizační strukturu, rozděluje práci a určuje postup.	Deleguje pravomoci pracovníkům, vytváří podmínky pro to, aby se lidé řídili sami.
Řeší problémy, které nastávají a sám se snaží najít efektivní řešení.	Řídí řešení problému, učí lidi, jak se s problémy vyrovnávat a stimuluje jejich práci na problému.
Snaží se zachovat a zlepšit stávající situaci.	Snaží se situaci měnit. Narušuje současný systém a

Upevňuje současný systém.	snaží se hledat lepší systém.
Plánuje, organizuje, řídí.	Koučuje a rozvíjí lidi.
Brání současnou organizační kulturu a nezpochybňuje její hodnoty.	Kriticky přehodnocuje organizační kulturu, stanovuje nové hodnoty a vede k jejich dosahování.
Opírá se o své postavení, prosazuje se pomocí svých popsaných pravomocí.	Opírá se o své působení na lidi, je vzorem, ovlivňuje a přesvědčuje.
Hlavním nástrojem vedení pro něj jsou manažerské dovednosti, efektivní řízení času, dobrá organizace práce a systematičnost.	K vedení využívá hlavně charismatu a síly své osobnosti, která je uznávaná spolupracovníky.

Tab. 5 Transakční a transformační manažer (Bělohávek in Misíková, 2007, s. 240)

Dědina a Cejthamr definují styly vedení manažera jiným způsobem (než jsou výše zmíněné styly vedení) do tří kategorií: autoritářský, demokratický a laissez-faire styl vedení. Autoritářský styl vedení se objevuje u manažerů, kteří jsou dominantní, sami rozhodují, využívají autoritu k dosahování cílů, pracovních úkolů i v budování vztahů. Demokratický styl vedení preferují manažeři, kteří jsou více orientováni na práci se skupinou, manažer se dělí o funkce vedení se členy skupiny a řadí se mezi členy týmu, stejně tak dává prostor členům týmu k podílení se na rozhodování. Manažer vyznávající laissez-faire dává velkou samostatnost členům pracovní skupiny, přenáší na ně svou sílu a dává jim svobodu k jednání. (Dědina, Cejthamr, 2005, 108)

Při vedení a řízení využívá manažer metody řízení, kterými jsou například řízení podle cílů, řízení pomocí výjimek, řízení delegováním, řízení motivováním, řízení participací apod. (Mikuláščík, 2007, s. 203)

Motivace je důležitým předpokladem úspěchu jak manažera, tak celé organizace. Mitchel (in Dědina, Cejthamr, 2005, s. 142) rozlišuje čtyři charakteristiky motivace:

- „Motivace je individuální záležitost. Každý jedinec je osobnost a většina teorií motivace počítá s tím, že se určitým způsobem projeví.
- Motivace je většinou záměrná. Je pod kontrolou příslušného pracovníka a jeho chování (například vynaložené úsilí nebo výběr činností) je jí ovlivněno.

- Dva nejdůležitější faktory organizace jsou: a) to, co lidi povzbuzuje, b) síla jedince zapojit se do určitého jednání.
- Účelem motivačních teorií je předpovídání chování. Motivace není chování samo o sobě, ale ani výkon. Zahrnuje jednání a také vnitřní a vnější síly, které ovlivňují výběr jednání dané osoby.“

Organizace stojí na pracovnících (lidských zdrojích), proto je otázka motivace jednou z klíčových oblastí manažera. Podle Maslowa je hlavním motivem lidské činnosti uspokojování potřeb. Maslow rozdělil potřeby do pěti skupin a podle hierarchické struktury. Jejich uspokojování probíhá směrem od spodních stupňů k těm vrchním (viz tab. 6): (Rektořík, 1996, s. 29)



Tab. 6 Pyramida potřeb podle Maslowa (dostupné z: <http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>)

Vedle teorie potřeb podle Maslowa existuje celá řada dalších teorií spojených s motivací lidí, nejsou však předmětem této práce.

Podle Plamínka (2008, s. 80) je důležité při motivaci pracovníků uplatňovat tzv. zlaté pravidlo motivace, které říká: „Nepřitesávejte lidi k obrazu jejich úkolů, ale snažte se přizpůsobit úkoly lidem a jejich aktuálním motivům.“

Mezi klíčové faktory motivace patří peníze, osobní postavení, pracovní výsledky, přátelství, jistota, odbornost, samostatnost, tvořivost. (Misíková, 2007, s.241)

Plamínek (2010, s.26) uvádí devět motivačních pravidel při práci s lidmi:

1. „Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí
2. Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem
3. Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím
4. Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy
5. Obava z nepříjemného může stejně motivovat jakou touha po příjemném
6. Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit
7. Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“
8. Při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe
9. Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace“

2.3.5 Kontrola

Kontrolou rozumíme soustavné, kritické hodnocení jevů a procesů. Podstatou kontroly je porovnávání skutečného stavu se záměry podniku. Smyslem kontroly je zefektivnění činnosti v organizaci, rozvoj organizace. Kontrola je často vnímána pouze negativně, proto je důležité vysvětlovat skutečná a pozitivní význam kontroly pracovníkům organizace. Významným pojmem v souvislosti s kontrolou je hodnocení. (Dědina, Cejthamr, 2005, s.240-245)

Kontrola může být preventivní nebo zpětná. Preventivní kontrola je klíčovou formou kontroly dnešních organizací a jejím účelem je předcházet vzniku nežádoucích jevů v různých oblastech organizace. Vychází z předpokladu, že většinu nedostatků v organizaci má na svědomí nekvalitní management. Pokud má organizace kvalitní manažery i řádové pracovníky, snižuje se potřeba přímé kontroly v organizaci. Preventivní kontrola je strukturována do pěti fází: získávání a výběr informací pro kontrolu, ověřování správnosti získaných informací, hodnocení kontrolovaných procesů, závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt, zpětná kontrola. Zpětná kontrola se provádí buď, jako namátková kontrola jedná vytyčené oblasti za účelem prověření předcházejících výsledků, nebo jako navazující kontrola na preventivní kontrolu. (Dědina, Cejthamr, 2005, s.240-245)

Kontrola může být vnitřní nebo vnější. Podle manažerské aktivity můžeme kontrolu dělit na strategickou (sleduje řízení organizace z hlediska zhodnocování strategických plánů), operativní (zabývá se jednou oblastí organizace, např. hospodaření

s finančními prostředky), podněcovací a příkazovací (zaměřují se na individuální úkoly a výkony). Dále rozlišujeme kontroly pravidelné a nepravidelné. Metodami užívanými ke kontrole jsou například zpětná vazba, interní audit, externí audit apod. (Dědina, Cejthamr, 2005, s.240-245)

2.4 Kompetence manažera

Kompetence definuje Velký sociologický slovník (Maříková, H., Petrušek, M., Vodáková, 1996, s. 503) jako „schopnost, předpoklady jedince nebo skupiny, instituce, organizace zvládnout určitou činnost, situaci, resp. Posuzovat určité jevy s vědomím širších souvislostí.“ Kompetence často vyplývá z role a sociální pozice.

V americkém slovníku sociální práce můžeme kompetence vnímat jako schopnosti naplnit požadavky povolání nebo jiné požadavky. (Havrdová, 1999, s.26)

Kompetence můžeme také označit jako chování, které vede k očekávanému výsledku. Aby byl pracovník kompetentní, tzn. že plní svěřený úkol dobře, znamená to, že jsou u něj splněny tři předpoklady:

- „je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje,
- je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii,
- má možnost v daném prostředí takové chování použít.“

Aby byl manažer kompetentní, musí být splněny všechny tři podmínky. (Kompetence 27).

Dědina a Cejthamr (2005, str.48) říkají, že kompetentní manažer disponuje kombinací technických znalostí, společenskými a lidskými faktory a koncepčními schopnostmi.

Vzhledem k tomu, že spektrum konkrétních činností manažera je obrovské, klade na manažera vysoké nároky. Podle Tysona (in Kuběš, Spillerová, Kurnický, 2004, s.34) lze požadavky na osobu manažera rozdělit do tří okruhů:

- Manažerské kompetence – umět řešit konflikty, koučovat zaměstnance, delegovat, vybírat zaměstnance, strategicky plánovat a další

- Interpersonální kompetence – dobré komunikační schopnosti, aktivní naslouchání, empatie, umění vyjednávat, prezentační dovednosti, schopnost spolupráce, umět budovat vztahy a další
- Technické kompetence – orientovat se v problematice, kterou se firma zabývá, vyznat se v účetnictví, sběr dat a jejich analýza, rozhodování, programování, sestavování rozpočtu a další.

Důležitou součástí manažerské profese je neustále zdokonalování vlastních kompetencí.

2.5 Ukázka činnosti manažera

Pro ukázkou činností manažera na konkrétní pozici jsem vybrala požadavky na manažera SC Kolín. V dokumentu popisujícím manažerskou pozici A-mužstva SC Kolín definují popis práce manažera, povinnosti, práva a kompetence.

Z pohledu práv a povinností zajišťuje manažer A-mužstva chod družstva personálně, organizačně a technicky, řídí celý chod A-mužstva. Manažer se podílí na finančním zajištění A-mužstva a zodpovídá za jeho hospodaření. Činnost manažera podléhá Správní radě klubu, vykazuje jí svou činnost, informuje ji o dění v mužstvu, předkládá jí potřebné dokumenty. Zajišťuje domácí utkání A-mužstva a činnosti s tím spojené, např. propagaci činnosti A-mužstva. Zajišťuje a řídí veškeré provozní, organizační a technické záležitosti A-mužstva a jeho realizačního týmu.

Manažer A-mužstva má právo výhradní, svrchovanou kompetenci a právo rozhodnout v odměňování hráčů, trenérů a vedoucího A-mužstva. „V případě kustoda A-mužstva má právo navrhnout Správní radě klubu úpravu jeho odměny. Má právo se vyjadřovat a udělovat souhlas s přestupy, hostováními a střídavými starty kmenových i ostatních hráčů v A-mužstvu ve smyslu vnitro klubové Směrnice o přestupech, která upravuje pravomoci jednotlivých členů a orgánů klubu při přestupech. Směrnice je přiložena k této smlouvě a je její nedílnou součástí...“ (sc-kolin, nedatováno, <http://www.sc-kolin.cz/datasck/prava%20a%20povinnosti-manazer%20A.pdf>)

2.6 Komunikace jako klíčový nástroj manažera

Velká část práce manažera spočívá v komunikování s ostatními pracovníky organizace. Jednotlivé funkce manažera (plánování, organizování, motivace) jsou

realizovány především formou komunikace. Proto se musí manažer věnovat komunikaci, aby byla jeho komunikace efektivní. Na manažerovi záleží dobré nastavení nejen jeho interpersonální komunikace, manažer se významně podílí na tvorbě a řízení podnikové komunikace. (Mikuláščík, 2007, s.233-238)

Komunikování v práci manažera má několik úrovní (Mikuláščík, 2007,s. 234):

„Odbornou (informace v terminologii, která je srozumitelná pouze pro odborníky)

- Kompetentní (míra oprávněnosti vyjadřovat se k určité problematice)
- Lidskou (úroveň respektující partnera jako individuum)
- Technickou (technické prostředky sloužící ke komunikaci, k předávání informací)
- Verbální (informace v podobě slov)
- Neverbální (komunikování prostřednictvím neverbálních koridorů)
- Činnou (komunikovat lze i svými činy, svou prací, svým příkladem)
- Přímou (tváří v tvář, s okamžitou zpětnou vazbou)
- Zprostředkovanou (prostřednictvím někoho, něčeho anebo písemně...)
- Interní (komunikace v rámci podniku)
- Externí (komunikace s mimopodnikovými partnery např. obchodní...)
- Informativní (sdělující informace potřebné pro partnera)
- Přesvědčovací (snaha ovlivnit názory, postoje jiného)
- Konfliktní (jde o řešení rozporu mezi dvěma stranami)
- Logickou (komunikace formou logických argumentů, důkazů)
- Emoční (působením na city a poznáním citového prožitku)
- Etickou (respektující společenská pravidla a morální kodexy)“

Manažer musí ovládat komunikaci, aby byl schopen organizovat, hodnotit, podávat zpětnou vazbu, musí umět sdělovat věci příjemné i nepříjemné, musí umět vybrat vhodnou chvíli pro vážné sdělení, musí umět číst v neverbální komunikaci lidí, s kterými pracuje. Mimo to musí manažer umět odhadnout lidi, vyhnout se však předsudkům. Manažer musí umět naslouchat, využít získané informace, vytvářet atmosféru důvěry a dobrých vztahů v organizaci. Manažer musí umět klást otázky, aby se dozvěděl informace pro něj podstatné, aby vzbudil v pracovnících zájem.

Nepostradatelné je manažerovo umění pracovat s emocemi. To znamená, že manažer musí ovládat své emoce, nehrát však zbytečné pózy. Manažer musí umět prezentovat svá rozhodnutí, své názory. Manažer by měl být schopný empatie, vyjednávání a řešení konfliktů. (Rektořík, 2010, s. 45-46)

Manažer by si měl být vědom (stejně jako sociální pracovník) tzv. komunikačních zátaras v rozhovoru a měl by se jim během rozhovoru vyvarovat, protože jejich použití může vážně narušit dobré vztahy mezi oběma stranami. Mezi komunikační zátarasy patří přikazování, vyžadování; varování, strašení; moralizování, kázání; dávání rad a návodů; poučování, argumenty; souzení, kritika, obvinění; pochlebování, výčitky; posměch, dávání přívlastků; interpretování, analýza; uklidňování, soucit; zjišťování, výslech;, přerušování, nezájem. (Úlehla, 1999, s.54)

3 Sociální pracovník

3.1 Sociální práce

Sociální práce vznikala jako reakce na potřebu řešit nepříznivé sociální situace, do kterých se lidé dostali, a které způsobují problémy nejen jednotlivci, ale také celé společnosti. (Hanuš, 2007, str. 5)

Jedná se o interdisciplinární vědní disciplínu, kdy hlavním cílem je práce s klientem na základě záměrného a cílevědomého terapeutického působení. Podstatnou součástí sociální práce je poradenský výkon, který je nástrojem sociální rehabilitace a resocializace klienta. (Kredátus, 2007, s.12-16)

„V současné době se vymezení cílů sociální práce často opírají o koncept sociálního fungování. Například Americká národní asociace sociálních pracovníků definuje cíl sociální práce jako profesionální aktivitu, která je zaměřena na pomáhání jednotlivcům, skupinám či komunitám zlepšit nebo obnovit jejich schopnost sociálního fungování a na tvorbu společenských podmínek.

Pojmem sociální fungování se významně zabývala Bartlettová. Ve své knize *The common base of social work practice* (1970) označila sociálním fungováním interakce, které probíhají mezi nároky prostředí a lidmi. “ (Gwizdžová, 2012, s. 21) „Autorka vychází z předpokladu, že životní situace je nároky prostředí významně ovlivněna. Přitom je nutné rozlišit (1) dimenzi schopnosti řešit problémy (coping = zvládání) a (2) dimenzi nároků sociálního prostředí, ve kterém daný jednatel (či skupina) o řešení svých problémů usiluje.“ (Navrátil, 2003, s. 87)

V sociální práci se během let v souvislosti se sociálním fungováním vykristalizovaly tři základní přístupy, které Payne (in Matoušek, 2007, s.187) označuje jako tzv. malá paradigmat. Jedná se o terapeutické, reformní a poradenské paradigma. Tyto přístupy se liší filozofickými východisky i praktickými důsledky. Terapeutické paradigma spatřuje hlavní faktor sociálního fungování v duševním zdraví a pohodě člověka. Činnost sociální práce je tedy chápána jako terapeutická intervence, jejímž cílem je zabezpečit psychosociální pohodu jedince, skupiny i komunity. Profesní výbava sociálního pracovníka by tedy měla být založena na psychologických znalostech, terapeutickém výcviku a dobré komunikaci. (Matoušek, 2007, s. 187)

Reformní paradigma je spojeno zejména s vizí společenské rovnosti v různých dimenzích života. Sociální práce je zaměřena na zmocňování (empowerment) jednotlivce nebo skupiny a podpora jejich účasti na tvorbě a změnách společenských institucí. Společenská rovnost je chápána jako základ zdravé společnosti. Není-li budována společenská rovnost, nemůže ani klient jako jedinec dosáhnout osobního a sociálního rozvoje. Vědomostní výbava sociálního pracovníka by měla vycházet z politologických, filozofických a sociologických znalostí. (Matoušek, 2007, s. 187-188)

Poradenské paradigma vychází z myšlenky, že sociální fungování závisí na schopnosti osoby zvládat problémy a na přístupu osoby k řešení problému. Hlavním nástrojem v rámci poradenského paradigma je systém sociálních služeb, skrze které se vychází vstříc individuálním potřebám klienta. Hlavní činnost sociální práce spočívá v poradenství, poskytování informací, zpřístupňování zdrojů a mediaci. Sociální pracovník vychází z vědomostí v oblasti psychologie, sociologie a práva. (Matoušek, 2007, 188)

3.2 Sociální pracovník

Sociální pracovník je podle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách ten, kdo má způsobilost k právním úkonům, je bezúhonný, zdravotně způsobilý a odborně způsobilý podle tohoto zákona (potřebné dosažené vzdělání).

Podle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách vykonává sociální pracovník tyto činnosti: „vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnosti v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnosti, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace, zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb.“ (Zákon č. 108/2006 Sb., par. 109)

Sociální pracovník pracuje s jednotlivcem, skupinou lidí či celou komunitou. Mezi úkoly sociálního pracovníka patří přispívat ke zlepšení narušených sociálních vztahů v přirozeném prostředí, učit jednotlivce správným životním postojům a chování,

pomáhat člověku ke svobodnému životu v demokratické a svobodné lidské společnosti. (Musil, 2007, s. 7-12)

Sociální pracovník by měl ovládat problematiku cílové skupiny organizace, ve které pracuje (na základě multidisciplinárního přístupu), měl by umět pracovat v týmu, znát základy práce se skupinou i jednotlivcem. Důležitým předpokladem sociálního pracovníka je schopnost analyzovat své pocity, názory a postoje, stejně musí být schopný akceptovat klienta takového, jaký je a nenechat se ovlivnit předsudky. Sociální pracovník musí umět plánovat. Dále musí sociální pracovník ovládat problematiku chodu organizace, ve které pracuje. (Kredátus, 2007, s.12-16)

3.3 Činnost sociálního pracovníka v praxi:

Pro ukázkou uvedu popis činností sociálních pracovníků z praxe.

Charita Opava si vytvořila metodiku, ve které specifikuje činnosti sociálního pracovníka v chráněných dílnách. Činnosti sociálního pracovníka rozdělili podle tří oblastí – úkoly sociálního pracovníka ve vztahu k uživatelům služby, úkoly ve vztahu k okolí a další činnosti.

Úkoly sociálního pracovníka ve vztahu k uživatelům služby jsou např.

- „zprostředkování informací členům cílové skupiny o podmínkách zaměstnávání na chráněném pracovišti
- kvalifikovaný výběr pracovníků z uchazečů o práci
- sociální podpora členům cílové skupiny v průběhu zaměstnání a poskytování služeb
- pomoc novým pracovníkům v začlenění do kolektivu, důraz je kladen na uplatňování účinných forem komunikace - základních, kam si dovoluujeme zahrnout kvalifikovaně vedený rozhovor, i speciálních - mediace interpersonálních problémů, facilitace vyjadřování jejich připomínek a výhrad, popřípadě usnadnění komunikace s vedením dílny a participace
- v rámci sociální podpory je také cílem buď upevňování pocitu jistoty ve vztahu k trvání zaměstnání do budoucnosti (u trvalých pracovních míst) či podpora a případně pomoc při hledání pracovního místa na otevřeném trhu práce (u integračních chráněných míst)

- sociálně-právní poradenství
- vedení dokumentace, vytváření, revize a vyhodnocování individuálních plánů ve spolupráci s uživateli služby
- rozvíjení klíčových kompetencí pracovníků nutných pro bezproblémové udržení a získání pracovního místa (např. schopnost spolupráce, komunikace, řešení problémů, kreativita, samostatnost, odpovědnost, přemýšlení, hodnocení atd.) pomocí nabídek individuálně vhodných forem celoživotního vzdělávání (vzdělávání uživatelů služeb je popsáno v kapitole "Vzdělávání")
- pokud nezaměstnává chráněná dílna speciálního pedagoga nebo ergoterapeuta, připadá sociálnímu pracovníkovi také metodické vedení personálu chráněné dílny v záležitostech souvisejících se zdravotním postižením uživatelů (např. alternativní komunikace, osobní asistence při výkonu práce atd.).“ (Burianová, nedatováno, www.charitaopava.cz)

Úkoly sociálního pracovníka ve vztahu k okolí jsou především:

- „komunikace s úřady (zejména s úřady práce, sociálními referáty magistrátů, případně krajských úřadů, probační a mediační službou - PMS, výstupními odděleními věznic) a s dalšími organizacemi (např. organizace sdružující osoby se zdravotním postižením, jiné chráněné dílny, profesní komory)
- komunikace v rámci organizace (např. s personálním oddělením, s dalšími středisky - pokud jejich služeb může uživatel služeb chráněné dílny využít atd.)
- vyjednávání s vedením chráněné dílny (či celé organizace) o technicko-organizačních podmínkách práce respektujících psychická a zdravotní omezení - tuto dovednost můžeme označit za jednu z nezbytných kompetencí sociálního pracovníka v rámci chráněných dílen. Zejména v době, kdy se od chráněných dílen požaduje stále vyšší samofinancovatelnost
- komunikace s rodinnými příslušníky (je nutné však mít na zřeteli, že pracovník chráněné dílny je svéprávný a dospělý, tudíž je za své jednání zodpovědný sám. V praxi se však někdy setkáváme se snahou rodiny jednat za pracovníka - většinou se tak děje u pracovníka s mentálním postižením. Sociální pracovník musí mít na zřeteli, že jeho „klient“ je pracovník a ne jeho rodina, tudíž se musí

snažit mapovat skutečná přání a potřeby pracovníka), součástí práce sociálního pracovníka by měla být též sociální koncepce - tj. vytváření a realizace sociálních programů, sociální plánování, zjišťování novinek (profesionální a zákonné informace týkající se oboru) a jejich zavádění do praxe chráněné dílny).“ (Burianová, nedatováno, www.charitaopava.cz)

„Nedílnou součástí práce sociálního pracovníka je také (respektive by mělo být): celoživotní vzdělávání, přičemž by se tímto pojmem nemělo myslet jen na zvyšování kvalifikace prostřednictvím získávání nových a rozvíjení dosavadních znalostí, dovedností a zkušeností.

Důležitou součástí vzdělávání v sociální práci by měla být péče o duši. Sociální práce je náročná profese a sociální pracovníci jsou vystaveni trvalé zátěži v sociálně-emocionální oblasti. Nezvládnutí vyrovnat se s touto zátěží může vést až k tzv. syndromu vyhoření. V chráněné dílně tím spíše, že postavení sociálního pracovníka samo o sobě znamená každodenní konflikt role zaměstnance provozovatele s rolí pomáhajícího.“ (Burianová, nedatováno, www.charitaopava.cz)

3.4 Kompetence sociálního pracovníka

Podle Kredátuse (2007, s. 12-16) musí projít sociální pracovník dlouhým vývojem své vlastní osobnosti, než se stane skutečným profesionálem – musí postupně nabývat pracovních zkušeností, odborných informací, musí umět nabyté informace zanalyzovat a komparovat, musí umět uplatňovat i svou intuici, empatii a asertivitu. Důležitá je také schopnost navazovat terapeutický vztah s klienty, nepostradatelný je také altruismus sociálního pracovníka, neboli nezištná starostlivost a připravenost pomoci lidem nacházejícím se v krizi.

Košatková (in Bajer, 2007, 32) říká že „kvalitní sociální pracovník by měl být osvícený, profesně motivovaný, s vyšší mírou frustrační tolerance, empatický, tvořivý, flexibilní, vřelý a opravdový, tolerantní, respektující, zvědavý, zodpovědný... Sociální pracovník by měl být schopen účinně komunikovat jak s jednotlivci, skupinami, rodinami, tak i komunitami. Měl by být schopný zorientovat se v potřebách a možnostech klientů, rozeznat silné stránky a možnosti nejenom klienta, ale i jeho okolí a podporovat jejich soběstačnost, nezávislost a sebeúctu. Sociální pracovníci by se měli umět orientovat v nabídce dalších služeb a měli by naučit klienta je správně využívat.

Další kompetence sociálního pracovníka by měly směřovat do oblasti chodu samotné organizace, zejména ve smyslu schopnosti týmové práce, manažerských schopností, časového, projektového managementu, fundraisingu, plánování aj. Sociální pracovník musí znát jednotlivé metody a techniky práce a jejich teoretická východiska a možnosti použití. Sociální pracovník by měl být schopen a ochoten se dále vzdělávat a odborně růst. Sociální pracovník by měl umět i vyjednávat a lobbovat, a to nejenom za práva uživatelů, ale i za sebe, své kolegy a postavení sociální práce jako takové.“

Kompetencemi sociálních pracovníků se zabývá také Havrdová. Ve své knize Kompetence v praxi sociální práce vymezuje šest základních kompetencí, kterými by měl sociální pracovník disponovat. Každá kompetence je poté tvořena souhrnem několika kritérií, která blíže charakterizují obsah dané kompetence. Havrdová hovoří o těchto kompetencích:

1. Rozvíjet účinnou komunikaci

Definice kompetence: „Umí naslouchat a vytvářet podmínky pro otevřenou komunikaci mezi jednotlivými klienty, skupinami a komunitami. Iniciuje spolupráci a motivuje pro změnu v zájmu klientů.“ (Havrdová, 1999, s. 32)

2. Orientovat se a plánovat postup

Definice kompetence: „Ve spolupráci s klienty, jejich pečovateli a jinými odborníky získává přehled o jejich současných i potenciálních potřebách i zdrojích a společně plánuje postupy, reagující na zjištěnou nouzi a ohrožení. Dovede stanovit rizikové faktory a meze spolupráce.“ (Havrdová, 1999, s. 39)

3. Podporovat a pomáhat k soběstačnosti

Definice kompetence: „Podporuje příležitosti k tomu, aby lidé mohli použít své vlastní síly a schopnosti. Pomáhá jim přebírat zodpovědnost, zabezpečovat svá práva a kontrolovat ohrožující chování.“ (Havrdová, 1999, s. 45)

4. Zasahovat a poskytovat služby

Definice kompetence: „Poskytuje nebo zajišťuje přiměřenou úroveň podpory, péče, ochrany a kontroly a zapojuje se do prevence. Podporuje spolupráci mezi jednotlivci, skupinami, komunitami a organizacemi.“ (Havrdová, 1999, s. 50)

5. Přispívat k práci organizace

Definice kompetence: „Pracuje jako odpovědný člen organizace, přispívá k hodnocení a zlepšování její práce a účinnosti služeb pro klienty a efektivně využívá všech zdrojů. Spolupracuje s kolegy.“ (Havrdová, 1999, s. 55)

6. Odborně růst

Definice kompetence: „Je schopen konzultovat a řídit svůj odborný i osobní růst. Je schopen se kvalifikovaně rozhodovat, spolupracovat v síti, dosahovat vytčených pracovních cílů ve stanoveném čase a přispívat k pozitivním změnám ve svém oboru.“ (Havrdová, 1999, s. 61)

Závěr

Ve své práci jsem shrnula základní informace pojící se s činností manažera v neziskovém sektoru. Pro vymezení neziskového sektoru je klíčové dělení národního hospodářství podle principu financování - ziskový a neziskový sektor. Neziskový sektor je charakteristický dosahováním hlavních cílů organizace, tyto cíle se však netýkají zisku, ale vesměs obecně prospěšného cíle. V rámci neziskového sektoru působí v České republice neziskové organizace, které mohou být veřejné nebo soukromé. V sociálních službách se pohybujeme především v oblasti soukromých neziskových organizací. V České republice máme pět druhů soukromých neziskových organizací - občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace, nadační fondy a církevní právnické osoby.

Aby byla organizace úspěšná a mohla efektivně dosahovat svých cílů, potřebuje mít mezi svými pracovníky osoby, které se budou zabývat managementem. Management je souhrn procesů v organizaci, které vedou k dosahování cílů organizace. Management je realizován skrze manažera, jehož pozice může být buď jasně definována (jako manažer), nebo může být zahrnuta v pracovní pozici daného zaměstnance a vytyčena pomocí rolí, které se s danou pozicí pojí (např. vedoucí úseku má v kompetenci některé manažerské funkce).

Hlavními funkcemi manažera jsou plánování, organizování, personální činnosti, vedení a motivování lidí, kontrola. Plánování je každodenní činnost manažera. Manažer plánuje cíle dlouhodobé, střednědobé nebo krátkodobé. Zabývá se cíli organizačními, ale i specifickými (v rámci pracovního týmu, provedení úkolu apod.). Aby dosáhl manažer vytyčených cílů, organizuje, koordinuje a řídí cesty k dosažení cílů. Jedním z nástrojů organizování je pro manažera organizační kultura. Podstatnou součástí práce manažera jsou také personální činnosti - tvorba pracovních míst, výběr nových zaměstnanců, definování rolí pracovníků, hodnocení apod. Manažer se zaměřuje také na vedení lidí a jejich motivaci k práci a činnostem organizace. V neposlední řadě se manažer věnuje kontrolní činnosti v organizaci.

Vzhledem k tomu, že škála činností manažera je široká, definují autoři zabývající se oblastí managementu kompetence (předpoklady, schopnosti), kterými by měl manažer disponovat. Kompetence manažera jsou např. odborné znalosti, povahové

předpoklady, komunikační dovednosti. Komunikace je hlavním pracovním nástrojem manažera (někteří autoři uvádí, že komunikace tvoří 80% práce manažera).

V poslední kapitole jsem se zabývala definicí sociální práce a sociálního pracovníka. Vymezila jsem činnosti, které se od sociálního pracovníka očekávají - práce s jednotlivcem, skupinou, zlepšování narušených sociálních vztahů klientů apod. Posledním bodem mé práce bylo shrnutí kompetencí sociálního pracovníka podle Havrdové - rozvíjení účinné komunikace, orientování se a plánování postupu, podpora klienta a napomáhání k jeho soběstačnosti, poskytování služeb, přispívání k práci organizace, odborný růst.

Jak jsem se zmínila v úvodu své práce, v sociálních službách se často manažery stávají sociální pracovníci. Odpověď na otázku, zda jsou k tomu dostatečně připraveni a vyškoleni, mohu najít i ve své práci. Při tvorbě druhé a třetí kapitoly jsem zjistila, že v činnostech manažera i sociálního pracovníka jsou podobné prvky. Hlavní důraz v obou profesích je kladen na komunikaci a mezilidské vztahy, vlastní odborný růst. Dalším společným prvkem je potřeba plánování, i když sociální pracovník plánuje na jiné úrovni než manažer, je i jeho denní součástí plánování průběhu poskytované služby, nabídky služby apod. Organizace a vedení (jako hlavní činnosti manažera) se do práce sociálního pracovníka také promítají - často metodicky vede pracovníky v sociálních službách, organizuje multidisciplinární týmy apod. I když mají obě pozice spoustu podobných prvků, mají i rozdílné prvky. Proto mohu závěrem říct, že má-li se sociální pracovník věnovat také manažerským činnostem, má pro to dobré předpoklady se svým vzděláním sociálního pracovníka, i když samozřejmě potřebuje získat i další potřebné informace a dovednosti pojící se s výkonem manažerské funkce, kterých není málo.

Závěrem bych se chtěla zmínit, že nabídka literatury o managementu je obrovská. Bylo proto pro mě náročné vybrat informace pro tuto práci nejpodstatnější a uvědomuji si, že jsem rozhodně neobsáhla celou problematiku spojenou s tématem mé práce.

4 Použité zdroje

- Amstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishnig, a.s.
- Amstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishnig, a.s.
- Bajer, P. (2006). Optimálně formovaná organizační kultura posiluje motivaci pracovníků. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 3/2006, s. 3-6
- Bajer, P. (2007). Otazníky činnosti sociálních pracovníků. *Sociální práce/Sociálna práca*, č.1/2007, s.32-34.
- Boukal, P. (2009). *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Čepelka, O. (2003). *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Liberec: Občanské sdružení Omega.
- Dědina, J., Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Drucker, P. (1994). *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management press.
- Gwizdžová, T. (2012). *Metody práce s uživateli sociálních služeb poskytovaných organizací Realife Trust (absolventská práce)*. Olomouc: CARITAS - Vyšší odborná škola sociální Olomouc
- Hanuš. P. (2007). Kdo je sociální pracovník a proč by měl být vzdělaný. *Sociální práce/Sociálna práca*. č. 1/2007, s. 5-7).
- Havrdová, Z. (1999). *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: OSMIUM.
- Holasová, V. (2007). Management v sociálních službách. In Janoušková, K. (Ed.), *Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách* (s. 219-233). Ostravská univerzita v Ostravě, Zdravotně sociální fakulta - katedra sociální práce.
- Kredátus, J., Bajer, P., Tokárová, A. (2007) Široká veřejnost stále vníma sociálních pracovníkov ako úradníkov. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 1/2007, s. 12-16
- Kuběš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, a.s.

- Maříková, H., Petrušek, M., Vodáková, A. at al. (1996). Velký sociologický slovník. Praha: Karolinum.
- Matoušek, O. a kol. (2003). *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, s.r.o.
- Matoušek, O. a kol. (2007). *Základy sociální práce*, Praha: Portál, s.r.o.
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Misíková, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. In Janoušková, K. (Ed.), *Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách* (s. 233-251). Ostravská univerzita v Ostravě, Zdravotně sociální fakulta - katedra sociální práce.
- Musil, L. (2007). Kvalifikovaný sociální pracovník je schopen s klientem samostatně pracovat. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 1/2007, s. 7-12
- Navrátil, P. (2003). Životní situace jako předmět intervence sociálního pracovníka. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 2/2003, s. 84-94
- Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Rektořík, J. a kol. (2010). *Organizace neziskového sektoru*. Praha: EKOPRESS, s.r.o.
- Růžičková, R. (2006). *Neziskové organizace - vznik, účetnictví, daně*. Ostrava: ANAG.
- Svatoš, V. (1996). Řízení a organizace. In Plamínek, J. (Ed.), *Řízení neziskových organizací* (s.40-61). Praha: Nadace Lotos.
- Švarcová, I. (2002/2003). *Ekonomie, stručný přehled teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*. Zlín: Ing. Jena Švarcová, CEED.
- Úlehla, I. (1999). *Umění pomáhat - Učebnice metod sociální praxe*. Praha: SLON.
- Zákon o církvích a náboženských společnostech*. Zákon č. 3/2002 Sb. v účinném znění k 1.6.2013.
- Zákon o nadacích a nadačních fondech*. Zákon č. 227/1997 Sb. v účinném znění k 1.6.2013.
- Zákon o obecně prospěšných společnostech*. Zákon č. 248/1995 Sb. v účinném znění k 1.6.2013.
- Zákon o sdružování občanů*. zákon č. 83/1990 Sb. v účinném znění od 1.6.2013.

Zákon o sociálních službách. Zákon č. 108/2006 Sb. v účinném znění ke dni 1.6.2013.

Burianová, I., Charita Opava. (nedatováno). Sociální práce. Dostupné 1.6.2013 z <http://www.charitaopava.cz/equal/metodika/cd/cz/text5a.htm#31>

Český statistický úřad. (2012): Historická ročenka národních účtů 1990 až 2010. Dostupné 1.6.2013 z http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/5013-12-n_2012

Neziskovky.cz. (2010): O neziskových organizacích. Dostupné 1.6.2013 z http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovky-v_co-to-je-neziskovy-sektor/

Neziskovky.cz. (nedatováno): Aktualizovaná statistika počtu NNO v letech 1990-2012. Dostupné 1.6.2013 z http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_543/fakta_neziskovky-v_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/

Sc-kolin. (nedatováno): Práva a povinnosti manažera A-mužstva. Dostupné 1.6.2013 z <http://www.sc-kolin.cz/datasck/prava%20a%20povinnosti-manazer%20A.pdf>