RESUMÉ

První kapitola MANAGEMENT ORGANIZACÍ PODNIKATELSKÉHO TYPU A ORGANIZACÍ NEPODNIKATELSKÝCH (Marek Schneider) přináší kromě teoretického vstupu do problematiky managementu také charakteristiky shod a rozdílů v řízení těchto odlišně zaměřených organizací, což dokládá i výzkumy takto zaměřenými. Zvláštní subkapitola je věnována manažerům se zdravotním postižením v oblasti sociálních služeb a doložena případovou studií manažera se zrakovým postižením.

Druhá kapitola KOMPETENCE MANAŽERŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH (Anna Schneiderová) je věnována diskuzi o pojmu kompetence a jeho vymezení v oblasti práce a také vybraným kompetenčním modelům (kap. 2.1). Kapitola je obohacena problematikou gender v managementu, konkrétně maskulinity a feminity (kap. 2.2), které je v současné době věnována pozornost ve všech oblastech lidského života a která se výrazně promítá do kompetenčních manažerských modelů současnosti. Kapitola je obohacena o výsledky výzkumů autorky dokládající rozdíly v maskulinním a feminním pojetí manažerské práce a taky o rozdíly v prožívání a zvládání pracovní zátěže (kap. 2.2.1).

Třetí kapitola ROZVOJ KOMPETENCÍ MANAŽERŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH (Ludmila Houdková) seznamuje v úvodu s vysokoškolským vzděláváním manažerů z nepodnikatelských institucí a s tím související diskuzí odborné veřejnosti o nutnosti specializovaného vzdělání manažerů zacíleného na oblast neziskového sektoru. Dále se věnuje posloupnosti procesu rozvoje (plánování, průběhu a zakončení) a aktivitám probíhajících v jednotlivých fázích, jeho zásadám a užívaným metodám.

Čtvrtá kapitola OSOBNOSTNÍ KOMPETENCE (Zdeňka Planá) orientuje v základních charakteristikách osobnosti a jejich vztazích důležitých pro zvládání jednotlivých rolí manažera v sociálních službách a nutných pro rozvíjení osobnostního potenciálu. Seznamuje s vybranými kognitivními a osobnostními kvalitami - myšlení, inteligence, temperamentové vlastnosti, motivace, empatie a odpovědnost.

Pátá kapitola ROZVOJOVÉ KOMPETENCE (Zdeňka Planá) klade důraz na dovednosti a schopnosti manažera při zvládání technik v procesu efektivního sebeřízení a seberozvoje. V této souvislosti je věnována pozornost problematice adaptability, odolnosti vůči stresu a zátěži a duševně hygienickým dovednostem.

Šestá kapitola DOVEDNOSTI K ŘEŠENÍ PROBLÉMU (Lucie Skříšovská) pojednává o dílčích dovednostech, které manažer potřebuje jako jeden ze základů pro svou práci. Představené dovednostní komponenty jsou doplněny o postřehy z manažerské praxe. Kromě kreativních dovedností se tato kapitola zaměřuje na otevřenost k informacím, na koncentraci, vytrvalost a samostatnost. Část kapitoly je věnována dovednosti řízení druhých (time management).

Sedmá kapitola KOMUNIKAČNÍ KOMPETENCE (Ludmila Houdková) představuje základní kompetence vztahující se k úspěšnému zvládání komunikačních procesů. Aktivní naslouchání jako základ pro vytěžení maxima informací ze vzájemné interakce, vedení rozhovoru a řízení diskuze jako kompetenci nutnou k adekvátnímu předávání sdělení, prezentaci jako dovednost propagovat činnost organizace navenek se zohledněním cílové skupiny (klienti, zadavatelé, dárci, sponzoři, veřejnost...). V kapitole je věnována pozornost vyjednávání jako dovednosti najít potenciál neziskové organizace a v pravý čas a adekvátním způsobem ho předložit, přesvědčování jako kompetenci potřebné k vysvětlování svého stanoviska zaměstnancům i lidem vně organizace. Obsahem je i řešení komunikačně složitých situací, tj. konfliktů, kritiky, pomluv, nátlaku a manipulací.

Osmá kapitola TÝMOVÉ KOMPETENCE (Ludmila Houdková) představuje soubor kompetencí vztahujících se k vedení týmu zaměstnanců. Pozornost je věnována vlastní angažovanosti manažera úzce související s motivací týmu, koordinaci uvnitř týmu i směrem k dalším složkám organizace, také koordinaci multidisciplinárních týmů, identifikaci a pozitivnímu ovlivňování týmového klimatu jako základu pro vytvoření produktivní pracovní atmosféry. K významným prvkům týmové práce patří respekt k potenciálu jednotlivých členů týmu a facilitace týmové práce jako schopnost usměrňovat, ale nenařizovat.

Devátá kapitola ŘÍDÍCÍ KOMPETENCE (Radka Čaníková) seznamuje se dvěmi obsáhlými oblastmi kompetencí a to kompetencemi k řízení organizace a kompetencemi k řízení lidských zdrojů. Kapitola zahrnuje organizační kompetence jako dovednost plánovat činnost svou i činnost druhých, strategické plánování jako definování stavu stávajícího a nastavení směru ke stavu perspektivnímu (s bližší specifikací metody Balanced Scorecard), řízení financí s vymezením možností v neziskovém sektoru, projektové řízení, řízení kvality (včetně metod CAF a Model Excelence EFQM), také problematiku marketingu a měření výkonnosti s nastíněním možností benchmarkingu v práci manažera NNO. V části věnované řízení lidských zdrojů je vymezeno vedení pracovníků v návaznosti na standardy sociálních služeb,

dále kooperace a její pravidla, delegování, motivování jako důležitá oblast vyvažující nedostatek finančních zdrojů, kontrolování jako prevence opakované chybovosti a zpětná vazba a hodnocení jako významné prvky personálních činností.

Kapitola desátá KOMPETENČNÍ MODEL MANAŽERŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH (Radka Čaníková, Ludmila Houdková, Anna Schneiderová) přináší výsledky výzkumného šetření týmu autorů knihy o kompetencích manažerů v sociálních službách získané modifikovanou metodou hodnocení kompetencí prostřednictvím expertní skupiny (panelem expertů). Výsledky vedly k identifikaci potřebných kompetencí a těch, které experti vybrali jako více či méně naplněné v praxi a k jejich zobecnění do zobrazeného modelu kompetencí manažerů v sociálních službách. Kompetencím označených experty za největší rozvojovou prioritu je dále věnována podkapitola o možnostech a metodách jejich rozvoje.

SUMMARY

The first chapter, MANAGEMENT OF COMMERCIAL AND NON-COMMERCIAL ORGANIZATIONS (Marek Schneider), presents a theoretical introduction to management and characterizes the similarities and differences between management in these two different types of organizations, with conclusions supported by research studies. A special subchapter focuses on disabled or handicapped managers in social services, including a case study of a visually impaired manager.

The second chapter, COMPETENCIES OF SOCIAL SERVICES MANAGERS (Anna Schneiderová), discusses the concept of competencies and the definition of competencies in the context of work. The author also presents selected competency models (section 2.1). The chapter examines gender issues in management – masculinity and femininity (section 2.2); gender is increasingly recognized as a highly relevant issue in all areas of human life, and it has a major impact on contemporary management competency models. The chapter also presents the results of the author's research revealing differences between masculine and feminine concepts of management and different ways of experiencing and coping with work-related stress (section 2.2.1).

The third chapter, DEVELOPING MANAGEMENT COMPETENCIES IN SOCIAL SERVICES (Ludmila Houdková), begins by outlining university-level education for managers in non-commercial organizations and discussing experts' opinions on the necessity for specialized manager training in the non-profit sector. The author also describes the stages of the development process (planning, implementation, completion) and the activities taking place within each phase, in addition to the underlying principles and methods used.

The fourth chapter, PERSONALITY COMPETENCIES (Zdeňka Planá), focuses on key personality traits and combinations of traits enabling individuals to cope with the various roles of social services managers and to develop personality potential. The author outlines selected cognitive and personality qualities – thinking, intelligence, temperament, motivation, empathy and responsibility.

The fifth chapter, DEVELOPMENT COMPETENCIES (Zdeňka Planá), emphasizes the skills and abilities needed by managers to implement techniques in the process of effective self-management and self-development. The author focuses on issues of adaptability, stress resistance, and mental hygiene-related skills.

The sixth chapter, PROBLEM SOLVING SKILLS (Lucie Skříšovská), describes the various skills needed by managers as basic foundations for their work. These skill components are discussed in the light of examples from management practice. In addition to creative skills, the chapter also focuses on openness to information, concentration, determination and independence. Part of the chapter deals with skills required to manage other people (time management).

The seventh chapter, COMMUNICATION COMPETENCIES (Ludmila Houdková), presents the basic competencies necessary for the successful management of communication processes: active listening (as a basis for gaining maximum information from mutual interaction), conversation management and discussion management (a key competency for the adequate transmission of messages), and presentation (the skill of promoting the organization's activities to an external audience with a view to target groups – clients, donors, sponsors, the general public, etc.). The chapter also discusses negotiation (the skill of locating the potential of a non-profit organization and presenting this potential at the right time and in the right way) and persuasion (a competency for explaining one's views to employees and external audiences). The chapter also examines ways of dealing with difficult communicative situations such as conflicts, criticism, slander, pressure and manipulation.

The eighth chapter, TEAM COMPETENCIES (Ludmila Houdková), presents a set of competencies necessary for employee team leadership. The author focuses on the manager's involvement (which is closely linked with the motivation of the team), coordination within the team or between the team and other parts of the organization, the coordination of multidisciplinary teams, and the identification and positive influencing of the team atmosphere as a basic condition for creating a productive working climate. Among the most important elements of teamwork are respect for the potential of individual team members and teamwork facilitation (the ability to direct activity without commanding).

The ninth chapter, MANAGEMENT COMPETENCIES (Radka Čaníková), outlines two extensive areas of competencies: organizational management competencies and human resources management competencies. The chapter discusses organizational competencies including activity planning skills (self-management and managing others), strategic planning (defining the current situation and directing activities toward a future situation, using the Balanced Scorecard method), financial management (including a discussion of the specific features of the non-profit sector), project management, quality management (including the

CAF method and the EFQM Model of Excellence), marketing management, and performance management including the role of benchmarking in non-profit organizations. In the section on human resources management, the author defines employee management in relation to social services standards, focusing on the rules of cooperation, delegation, motivation (an important way of compensating for a lack of finances), monitoring (as a means of preventing repeated mistakes), and employee feedback/evaluation as a key element in human resources management.

The tenth chapter, COMPETENCY MODEL OF SOCIAL SERVICES MANAGERS (Radka Čaníková, Ludmila Houdková, Anna Schneiderová), reports on the results of the authors' research into social services management competencies, which used a modified method of competency evaluation based on a panel of experts. The results helped the authors to identify necessary competencies and highlighted those competencies identified by the experts as more or less present in management practice, including the generalization of these competencies into an overall model of social services management competencies. A section of the chapter focuses on those competencies identified by the experts as the highest development priority, outlining the possibilities and methods for developing these competencies.