

Management v sociální práci

Michaela Svobodová

18.1 Management jako pojem a proces

Management jako pojem

Slovo management vzniklo z anglického „to manage“, což znamená řídit, vést, organizovat, spravovat, dosáhnout cíle.

Historický vývoj společnosti ukazuje, že potřeba organizovat, koordinovat a vést lidi za účelem dosažení určitých výsledků a cílů existovala již odnepaměti. Dá se říci, že stát a církve byly prvními organizovanými institucemi. V ekonomické literatuře lze najít mnoho definic pojmu management, pro naše uvažování v oblasti sociální práce se hodí především (J. A. Peare, P. B. Robinson, in Kunz, Kozler, 2002):

1. *Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně a účinně dosahují vybraných cílů.*
2. *Management je proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení cílů.*

Pro potřeby tohoto textu budeme pojem management vykládat především jako řízení, bez něhož prakticky nemůže vykonávat svou činnost žádný větší celek v oblasti komerčního podnikání, ani v oblasti státní správy, sociální sféry, školství, kultury, zdravotnictví.

Management jako proces

Vžité rčení vedoucích pracovníků zní: „Dobré řízení je dlouhá řada po sobě jdoucích dobrých rozhodnutí.“ 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. V pojetí managementu jako procesu je významné, že tento proces obsahuje významně tvořivé prvky, nejedná se o proces mechanický, jednoduše osvojitelný, ale naopak o vysoce odbornou činnost založenou na tvořivém využívání zdrojů za daným účelem.

18.2 Management jako skupina lidí

Slovem management myslíme rovněž skupinu lidí, kteří vykonávají v dané instituci řídicí činnosti. V tomto smyslu bývá management tvořen ředitelem instituce a jeho nejbližšími spolupracovníky. V institucích sociální oblasti bývá v roli manažera či managementu buď ředitel instituce a jeho zástupci, nebo vedoucí odboru i oddělení. V nestátní sféře jde většinou o statutárního zástupce občanského sdružení nebo zde dochází k postupnému oddělování funkce představenstva organizace od výkonného managementu jednotky poskytující sociální služby.

18.3 Management v sociální práci

V České republice se pojem management v sociální oblasti vyskytuje zatím málo. Oblast sociální práce je pokryta institucemi velmi rozličného statutu, na tomto poli pracují organizace státní sociální správy (odbory sociálně-právní ochrany dítěte a další), organizace zřízené jinými resorty státní správy (kojenecké ústavy, dětské domovy a další), organizace zřizované obcemi a samozřejmě rozrůstající se tzv. neziskový sektor, tedy sektor nestátních subjektů vznikajících podle platné legislativy z vůle občanů, různých zájmových či odborných skupin. Tato velmi různorodá struktura subjektů působících v oblasti sociální práce vyžaduje také diferencovaný přístup k možnostem a potřebám managementu. V dalším textu budeme tedy rozlišovat podmínky, možnosti a aplikaci manažerských přístupů podle typů organizací.

Specifika managementu v oblasti sociální práce

Teorie a praxe managementu má svou historii i významné osobnosti. V počátcích managementu komerčního podnikání jsou to především F.W. Taylor, H. Fayol, M. Weber. Rychlý průmyslový rozvoj a jednoznačný cíl komerčního podnikání – tvorba maximálního zisku, vedl již na počátku 20. století k rozvoji

přístupů, metod a principů umožňujících zvyšovat produktivitu práce, rozšiřování podnikatelských aktivit a tím zvyšování zisků.

Sociální práce však nepatří do komerčního podnikání, v této oblasti nejde o dosahování zisků, proto pojem management bývá často považován za cosi nepatřičného a nevhodného. Je třeba si tedy položit otázku, o co jde v institucích provádějících sociální práci a zda management může být dobrým nástrojem pro to, aby tyto organizace naplňovaly svoje poslání.

Poskytování sociálních služeb se značně liší od podnikání nebo jiných oblastí řízení. Smyslem a cílem institucí provádějících sociální práce je pozitivní změna v životě člověka – klienta. Sociální práce je nástrojem změny v životě člověka.

V oblasti sociální práce je tedy možno využít management jako nástroj, který umožní organizacím koncentraci na skutečné poslání, na kvalitní odbornou práci ve prospěch klientů.

Sektor sociální práce jako specifické podnikání

Mnohost a rozdílnost institucí provádějících sociální práci může vytvořit zdánlivý dojem, že se zde nejedná o organizace – podniky v pravém slova smyslu. Pokud uvážíme ekonomickou stránku tohoto oboru, sociální sférou (podle pojetí) prochází ročně v České republice několik miliard korun, větší část těchto prostředků přichází do sociální oblasti v rámci přerozdělování peněz občanů, tedy daní a dalších poplatků. Nedostatek finančních prostředků a zároveň odpovědnost za jejich efektivní využívání je významnou výzvou řízení v této oblasti.

Neustálý vývoj společnosti, a to především v období transformace, vyžaduje pružné reakce poskytovatelů sociálních služeb; dobrá reflexe skutečných potřeb společnosti a adekvátní odraz ve formě kvalitních a efektivně poskytovaných služeb je další výzvou pro rozvoj a uplatnění kvalitního managementu.

Metody řízení pro organizace sektoru sociálních služeb

V teorii řízení lze nalézt jen velmi málo metod skutečně vyvinutých pro potřeby této oblasti. Většina popisovaných a využívaných metod byla původně vytvořena pro potřeby komerčních podniků. Tyto metody platí jako obecné návody, nerespektují však odlišnosti sociální oblasti, proto je třeba modifikovat pojmy, metody, přístupy a principy na základě praktických zkušeností a potřeb. V následujícím textu budou proto vyloženy základní pojmy managementu v souvislostech současné sociální práce.

18.4 Manažer

Obecně lze říci, že slovo manažer označuje vedoucího nebo řídicího pracovníka, pro naše potřeby budeme spíše užívat pojem vedoucí pracovník, protože

slovo manažer se v řízení sociálních institucí takřka neuvžívá. Někdy se s tímto slovem setkáme tam, kde organizace vytváří specifické pracovní místo pro pracovníka, který má v popisu práce zajištění organizačních, administrativně-provozních úkolů. Toto užití pojmu manažer je však nepřesné a účelové.

Pokud se chceme dále věnovat aplikaci teorie managementu v oblasti sociální práce, je třeba si uvědomit, že každý vedoucí nebo řídicí pracovník je v tomto smyslu manažerem a charakter jeho práce je do určité míry podobný práci manažera v komerční sféře.

Osobnost manažera

Funkce vedoucího pracovníka klade na osobnost značné nároky, silné a vůdčí osobnosti bývají nadány určitými vrozenými vlastnostmi a stávají se přirozenými autoritami.

Těmito vrozenými vlastnostmi je především:

- potřeba vést, řídit, určitá touha mít moc, uplatňovat svůj vliv;
- sociální inteligence.

Pro moderní řízení však jsou nezbytné další získané znalosti a dovednosti z mnoha oborů, např. z ekonomie, práva, sociální psychologie, teorie a metody řízení, praxe ve vyjednávání.

Klíčovým úkolem každého vedoucího pracovníka je vést lidi. Vedoucí by měl proto být vybaven určitými důležitými schopnostmi:

- schopnost a ochota naslouchat druhým;
- ochota komunikovat;
- důslednost, smysl pro odpovědnost;
- schopnost nadhledu, odstupu;
- určité morální kvality, orientace na úkol, nikoli na zvýraznění své osobnosti.

Manažer sociální práce

V organizacích poskytujících sociální služby se často vedoucím pracovníkem stává pracovník s největší erudicí v daném oboru, tedy ten, kdo je odbornou autoritou. Pro dobrou praxi managementu musí získat v krátké době maximum znalostí a dovedností.

Druhým specifickým aspektem práce manažerů v sociální oblasti je jeho rozdílné postavení a zatížení podle typu organizace. Vedoucí pracovníci sociálních referátů státní správy bývají orientováni jednoznačně na sociální práci v rámci svého odboru či oddělení a vedení referentů. Ředitelé státních nebo obecních zařízení odpovídají kromě odborných úkolů i za hospodaření a provoz zařízení, vedoucí pracovníci nestátních organizací jsou ke všem těmto úkolům zatíženi ještě nutností získávat finanční zdroje pro činnost organizace, nutností obhájit svou existenci na veřejnosti.

Role manažera

Role vedoucího pracovníka s sebou nutně přináší některé nároky, které činí tuto roli velmi obtížnou, mezi ty základní patří:

- V činnosti každé organizace existují různé zájmové skupiny uplatňující potřeby, které jsou v rozporu s potřebami jiných: vedení a zaměstnanci, odborníci a provozní pracovníci apod.
- Vedoucí pracovníci nesou vyšší míru odpovědnosti za dění v organizaci než řadoví zaměstnanci. V sociální oblasti se objevuje další podoba této odpovědnosti, protože se jedná o práci s lidmi. Frázi: „Nejsme odpovědní za život klienta, ale jsme odpovědní za odbornost a kvalitu služeb, které poskytujeme,“ slyšíme mezi sociálními pracovníky nezdůvěrně.
- Vysoká míra nejistoty a rizika. Především nestátní organizace nucené obhajovat svou činnost z roku na rok musejí riskovat při zavádění svých služeb a vedoucí pracovníci pracují v atmosféře nejistoty existence organizace po celý rok.
- Vedoucí pracovníci realizují své záměry zprostředkovaně, prostřednictvím svých podřízených.

Zásadní úkoly manažera

Definice cílů

Vedoucí pracovníci jsou nositeli poslání organizace, pro management je tedy nezbytné sledovat určité cíle a hledat odpověď na otázku „co děláme“.

V sociální práci bývají cíle vymezeny statutem organizace nebo řízovací listinou organizace ustavené státem nebo obcí; stanovení cílů potom znamená hledání konkrétních cílů v časových rovinách: operativní, krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé. Při vzniku a rozvoji nestátních organizací je stanovení cílové skupiny a cílů zásadním úkolem.

Druhou, stejně významnou otázkou je „jak to děláme“.

To znamená volbu adekvátních metod a postupů práce, jejich reflexi a permanentní rozvoj.

Určování priorit a práce s časem

Zásadní vymezení poslání a cílů organizace umožňuje manažerovi stálou orientaci v reálné situaci. Pro praktické řešení stále vznikajících problémů je třeba znát pořadí důležitosti úkolů, tedy priority. Stanovení priorit úzce souvisí s využíváním času jako důležitého „zdroje“ v organizaci. Mezi klasické příklady špatného určení priorit v oblasti sociální práce patří např. orientace na běžné provozní problémy na úkor stanovení a naplňování zásadních úkolů, jako je analýza potřeb klientů, hledání finančních zdrojů, plány rozvoje služeb apod.

Prevence chyb

Prevence chyb znamená neustálé sledování chodu organizace, schopnost odhalit slabá místa a chyby a jejich operativní odstraňování. Ze zkušeností vyplývá, že čím dřív se objeví a odstraní určitý nedostatek, tím menší budou ztráty s ním spojené. Zde se významně uplatňuje důslednost manažera a jeho schopnost pružného reagování na realitu.

V sociální oblasti nemůžeme očekávat tak intenzivní zpětnou vazbu od klientů, jako je tomu v komerční sféře, proto je reflexe chodu organizace obtížná. Pro moderní a efektivní sociální práci je velmi důležitá.

Orientace na klienta

To, co v komerční sféře znamená spokojenost zákazníka, v sociální práci znamená pochopení pro potřeby klienta. Bohužel v nedávné minulosti se sociální práce často vyznačovala orientací na některé základní potřeby klientů – zajištění tepla, stravy, hygieny apod. Pro budoucnost je však pro management nezbytné porozumět komplexnímu charakteru sociálních služeb a respektu k příjemci jako ke svéprávnému a svobodnému jedinci, který má právo volby. Příkladem je rozvoj asistenční služby zdravotně postiženým oproti nesmyslnému zavírání těchto klientů do ústavních zařízení.

18.5 Sociální sektor

Pro potřeby našeho textu je třeba vymezit pojem sociální sektor.

Z hlediska řízení lze tuto sféru rozdělit do několika podskupin:

1. Oblast sociálních služeb, které spadají do úřadů státní správy; příkladem mohou být sociální odbory městských nebo krajských úřadů.
2. Oblast institucí, které jsou zřizovány státem. Resort práce a sociálních věcí zřizuje přímo pouze některé ústavy sociální péče, resort školství, mládeže a tělovýchovy je přímým zřizovatelem systému ústavní výchovy, tedy dětských domovů a výchovných ústavů, resort spravedlnosti zřizuje síť probačních pracovníků atd.
3. Organizace zřizované obcemi či okresními úřady a v nejbližší budoucnosti (po dokončení reformy státní správy) kraji či pověřenými obcemi tzv. III. stupně; sem patří velmi široká škála zařízení, jako jsou ústavy sociální péče, domovy pro seniory, azyly pro matky s dětmi, některé azylové domy a další.
4. Nestátní nebo také tzv. neziskové organizace, vznikající podle zákona o sdružování a spolčování občanů nebo zákona o obecně prospěšných společnostech a zákona o nadacích. Patří sem hlavně občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, účelová zařízení církví, nadace a nadační fondy, z těch však pouze ty organizace, které se věnují oblasti sociálních služeb, příp. podpoře a financování této sféry.

18.6 Organizace

„Organizace je skupina lidí složená ze specialistů, kteří pracují na společném úkolu. Na rozdíl od společnosti, společenství, nebo rodiny – tradičních sociálních celků – je organizace vytvořena účelově a není založena ani na psychologické přirozenosti člověka, ani na jeho biologických potřebách.“ (Drucker, 1993)

Organizace je z hlediska managementu jakousi základní jednotkou, různé organizace s rozličným posláním a činnostmi vytvářejí sociální síť neboli sociální sektor.

Organizace, jako svým způsobem ohraničená jednotka, organismus, má své vlastní vnitřní prostředí a existuje ve společnosti, tedy v určitém vnějším prostředí.

Vnější prostředí organizace působí jednak jako iniciátor, jednak jako limitující faktor. V sociální oblasti je to především:

- stát a politický systém, právo, legislativa;
- hospodářství, makroekonomická situace, státní rozpočet;
- veřejné mínění, aktivity občanů, média;
- kultura, zvyklosti, náboženství, tradice;
- ostatní sektory, podnikatelská sféra, životní prostředí.

Poslání organizace jako nástroj managementu

Je-li v ekonomických a podnikatelských oblastech smyslem organizace skrze výrobu, obchod nebo poskytování služeb dosahovat maximálního zisku, v sociální sféře je smyslem činnosti pozitivní změna v životě klienta.

Z hlediska managementu je pak mimořádně významné přesné formulování „poslání“ organizace. Poslání organizace je jasné vymezení toho, o co v organizaci jde. Aby formulace poslání byla účinným nástrojem pro řízení organizace, musí mít velmi přesný, dá se říci až provozně-technický charakter.

Definice poslání musí mít provozně-technické zaměření, jinak je pouhým heslem vyjadřujícím dobré úmysly. Musí se zaměřit na to, co se organizace skutečně snaží vykonávat, aby každý její příslušník měl jasno v tom, jak jeho činnost konkrétně přispívá k dosažení cílů organizace.

Zde, při hledání a formulování, případně změně poslání je úloha manažera či managementu organizace velmi významná. Je to totiž poslání organizace, které se dále konkretizuje v cílech organizace a posléze v konkrétních činnostech, úkolech, nárocích na materiální, technické a finanční nebo personální zajištění.

Uvedme příklad hledání a formulaci poslání azylového domu pro lidi bez přístřeší. Pokud je posláním této instituce zajistit klientům podmínky pro přežití, zachování života a zdraví, bude při formulaci cílů následovat nejspíš konkretizace: „umožnit vstup všem, kdo žijí na ulici, nabízet stravu zdarma, přespání“ apod.

Pokud ovšem bude poslání formulováno: „pomoci osobám bez domova znovu se vrátit do společnosti“, budou cíle jistě doplněny o vytvoření motivujícího resocializačního programu a přesnějšího vymezení spolupráce s klienty.

Hledání a formulace poslání organizace se v českém prostředí sociálního sektoru prakticky neuplatňuje, organizace zřizované ze zákona nebo rozhodnutím nadřízeného orgánu mají zřizovatelem vymezený svůj účel, řídicí pracovníci jsou povinni tento účel naplňovat, ale je jaksi „mimo ně“, neúčastní se kreativně na formulaci poslání a management ztrácí významný nástroj pro práci s lidskými zdroji a pro rozvíjení své činnosti. Nestátní organizace často vykonávají svou činnost na základě reflektovaných skutečných potřeb, i zde však málokdy nalezneme precizně vyjasněné poslání.

Role managementu (manažera a skupiny osob odpovědných za řízení organizace) při vzniku a dlouhodobém řízení organizace začíná u formulace poslání a jeho konkretizaci v cílech, dále pak znamená neustálé vyhledávání příležitostí pro rozvoj činnosti organizace, zlepšování a sledování kompetence a výkonnosti.

Management jako proces řízení organizace

Řízení organizace by se dalo vyjádřit lapidárně jako souhrn činností, které umožňují převést poslání ve výkonnost.

Management organizace se tedy může zabývat např. jednotlivými **činnostmi managementu**, jimiž jsou:

- analýzy, výzkumy, práce s daty;
- plánování, tvorba strategií;
- marketing;
- organizace;
- koordinace;
- komunikace;
- kontrola.

Různí autoři a literatura se ve vymezení základních činností managementu liší, přesto sled uvedených nebo obdobných činností tvoří jádro aktivit managementu.

Dalším možným pohledem na management v organizaci je důraz na jeho roli při maximálním využívání zdrojů pro dosažení zvolených cílů a naplnění poslání organizace. Zásadní je rozlišení zdrojů na:

- materiální a technické zdroje;
- finanční zdroje;
- lidské zdroje;
- nadstavba, úroveň managementu, vazby na vnější prostředí apod.

Zajímavým pohledem je pojetí managementu jako neustálého nastolování a udržování **rovnováhy mezi póly**, kterými mohou být:

- krátkodobé a dlouhodobé vize a cíle;
- zaměření na detaily a nadhled;
- koncentrace a děje v první linii a koncepční pohled;
- opatrnost a velkorysost;
- využívání příležitosti a nesení rizik.

V následujícím textu budeme vycházet z rozlišení zdrojů v organizaci a úloze managementu při práci s nimi. Jednotlivé činnosti se průběžně a organicky uplatňují při řídicí práci se všemi zdroji v organizaci. Management je v tomto procesu hybatelem, dynamickým faktorem.

18.7 Finance

V běžných společenských systémech dnešního světa jsou finance základním a neopominutelným zdrojem. Historicky se financování sociálních služeb a vznik specializovaných organizací datuje teprve do doby industriální. Ve feudálním systému bylo věcí konkrétního panovníka nebo feudála, zda se věnoval chudým a nemocným, zda na svém panství podpořil sociální aktivity. Období raného kapitalismu bylo typické nesmírně těžkou sociální situací především ve městech a nově vznikajících průmyslových celcích; i v tomto období byly určité sociální struktury a služby závislé na citění zaměstnavatelů, postupně se rozvíjela i úloha státu. V současnosti je v rozvinutých státech světa sociální systém napojen přímo na politiku státu a jeho financování na státní rozpočty nebo rozpočty obcí či regionálních celků.

V České republice došlo po změně politického systému v roce 1989 ke změnám legislativy, která se projevila i v sociálním systému, došlo k zásadní reformě systému sociálních dávek. Radikální reforma pojetí sociálních služeb a jejich financování je nyní ve fázi koncepční práce a bude o ní pojednáno později.

Financování organizací

Financování organizací v ČR je závislé na statutu a právním postavení institucí. Podle toho rozlišujeme následující typy:

- organizace zřízené státem s právní subjektivitou, tzv. příspěvkové;
- organizace zřízené státem bez právní subjektivity, tzv. rozpočtové;
- organizace zřízené obcemi, okresními úřady, v budoucnu kraji a pověřenými obcemi;
- různé typy nestátních neziskových organizací s právní subjektivitou.

Základním dělicím kritériem je právě okolnost vzniku organizace. Organizace vzniká na základě zřizovací listiny vydané nadřízeným orgánem, např. ministerstvem, okresním úřadem nebo rozhodnutím zastupitelstva obce, je

financována „nárokově“, její vznik je vázán mj. i na povinnost tuto organizaci v budoucnu financovat. V organizaci s právní subjektivitou je management oprávněn při dodržování zákonů a ostatních právních norem hospodařit se svěřeným rozpočtem, navazovat hospodářské vztahy. Finanční prostředky organizace bez právní subjektivity jsou součástí rozpočtu nadřízené organizace a management není oprávněn k jednání v hospodářském styku. Organizace vzniklé na základě vůle občanů, nestátní, neziskové, jsou financovány „nenárokově“, státní orgány nemají povinnost zajišťovat těmto subjektům finanční zdroje. Management je při hospodaření s finančními prostředky povinen dodržovat platnou legislativu a povinnosti vyplývající z jednotlivých darovacích smluv; ty mohou využití prostředků významně ovlivňovat.

Základní legislativní rámec financování sociální péče tvoří následující zákony a normy:

- zákon o státním rozpočtu, rozpočtové kapitoly resortů;
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu;
- zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, darovací a o dani z převodu nemovitosti;
- zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků.

Zdroje financování sociálních služeb

Jak již bylo uvedeno, podle rozlišení organizací existují základní systémy financování:

Nárokové financování formou dotace ze státního nebo obecního rozpočtu se týká příspěvkových a rozpočtových organizací, které sestavují své rozpočty, ty jsou dále upravovány nadřízeným orgánem, rozporovány a čerpány vždy v rámci jednoho finančního roku, který se u nás kryje s rokem kalendářním. Základní metody přidělování prostředků jsou:

- normativní systém – určitá částka na pobyt jedné osoby v instituci na určité období (např. pobyt dítěte v dětském domově);
- poskytnutí dotace na základě schváleného rozpočtu konkrétní organizace (především u služeb, které lze obtížně definovat pomocí normativů);
- u některých služeb se vychází z počtu potenciálních klientů ve spádové oblasti;
- existují i další metody.

Nárokově přidělované prostředky jsou členěny do závazné struktury, zpravidla se rozlišují prostředky určené na mzdy, na provoz a investice.

Grantové financování nestátních subjektů vzniklo poněkud živelně v období transformace ekonomiky a v současné době dochází k jeho rozvoji, strukturování, vytváření objektivního systému obdobného jako v ostatních evropských zemích. Jde o systém akreditací pro poskytovatele služeb založený na definování standardů služeb.

Zásadní odlišnost systému grantů od nárokového státního či obecního financování je jeho nenárokovost, tzn. že nestátní organizace nemá na přidělení finančních prostředků právní nárok. Nestátní organizace podávají své žádosti formou projektů podle pravidel formulovaných různými resorty a obcemi; sociální služby podporuje především ministerstvo práce a sociálních věcí, do určité míry i ministerstvo zdravotnictví, ministerstvo školství, ministerstvo vnitra, dále pak jsou podporovány z prostředků všeobecné pokladní správy některé projekty vybrané Meziresortní protidrogovou komisí.

Příspěvky a spoluúčast klientů – tento zdroj bývá u státní ústavní péče upraven příslušnou legislativou (např. ošetřovné u dětí v dětských domovech). Některé instituce stanovují příspěvek v rámci určitého rozpětí daného předpisu, u soukromých poskytovatelů jde o dohodu mezi klientem a organizací. S výjimkou nadstandardně poskytovaných služeb pro klienty z vyšších příjmových skupin tyto zdroje nepokrývají finanční potřeby organizací v plném rozsahu.

Nadace a dárci jsou specifickým zdrojem. Získávání těchto prostředků je závislé na kvalitách managementu, jeho schopnostech komunikovat s nadacími a dárci. Vzhledem k tomu, že zde se jedná o „soukromý kapitál“, mají tito donoři mnohem větší prostor při formulaci svých priorit a výběru projektů. Mezi nejznámější nadace v ČR patří Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS), napojená na prostředky evropského programu PHARE, Výbor dobré vůle – Nadace Olgy Havlové, Nadace Naše dítě a další.

Obecně lze rozlišovat nadace zaměřené na financování širokého spektra aktivit a nadace zřízené účelově pro financování konkrétní aktivity, např. Konto bariéry, Nadace pro transplantaci kostní dřeně a další. Soukromí dárci či sponzoři jsou pro své dárcovství motivováni možností zlepšení svého image na veřejnosti a akt daru se stává reklamním artiklem, možností daňového zvýhodnění jsou v současnosti spíše formální (10 % daňového základu u fyzických osob a 2 % u právnických osob).

Veřejné sbírky. Vyhlásování veřejných sbírek je upraveno příslušnou legislativou a bývají zaměřeny na podporu konkrétních aktivit, mají různou formu, např. pokladničky umístěné na veřejných místech, různé organizované aktivity nebo zasilání složenek přímo do domácností; kromě potřeby zde hraje významnou úlohu nápad a organizační schopnosti managementu.

Specifika financí v sociální oblasti

Při úvahách o zvláštích financování v sociální oblasti je vždy třeba si uvědomit, že jde o přerozdělené prostředky, nejedná se o prostředky přímo „vyprodukované“ danou činností. To znamená, že „kdo si“ – stát, obec, dárci – považuje za účelné zaplatit za zlepšení kvality života klienta. Přímou odpovědnost za využití prostředků nese management všech institucí sociální sféry. Skutečná efektivita financování znamená poskytování skutečně kvalitních služeb skutečně potřebným lidem při využití minimálního množství finančních

prostředků. Právě měření efektivity, tedy poměru „efektu“ k vynaloženým nákladům je metodický, ale i etický problém, který je centrem pozornosti nejenom u nás, ale i v dalších zemích.

V České republice bylo navrženo při tvorbě legislativy rozlišení sociálních služeb na služby sociální péče a služby sociální intervence. U služeb sociální péče jde o podporu lidí s dlouhodobým postižením, kteří mohou být příjemci peněz a mohou si svobodně „nakupovat“ služby, které potřebují u různých organizací. Služby sociální intervence jsou určeny pro vyrovnání dočasného hendikepu a mají být financovány formou dotací poskytovatelům. Systém je ve fázi tvorby, jeho formulace v podobě legislativních norem je otázkou příštích let.

18.8 Lidské zdroje

„Výkonnostní kapacitu organizace určují lidé. Žádná organizace není schopna vyprodukovat více než její lidé.“ (Drucker, 1993)

Řízení lidských zdrojů, jinak také personální management, je ve všech průmyslově rozvinutých zemích považováno za nejdůležitější součást managementu, klíčovou pro úspěch podniků a organizací vůbec. Specifikem řízení lidských zdrojů je provázanost s kulturním, sociálním, právním kontextem každé země. Nástroje, které byly vyvinuty, jsou formulovány velmi přesně, ale problematika, kterou řeší, je dána chováním a vztahy mezi lidmi, tedy fenoménem, který se přesným definicím vždy do určité míry vymyká.

„To, co je dnes v Evropě a v USA nazýváno ‚řízením lidských zdrojů‘ (ŘLZ), je souhrnem metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet potenciál ve výrobních podnicích a dalších organizacích.“ (Livian, 1997)

Specifika ŘLZ v organizacích sociální oblasti v ČR

Jedním z typických rysů je různorodá struktura organizací vzhledem k jejich právně-organizačnímu ukotvení. Jak již bylo uvedeno, na poli sociálních služeb pracují instituce s právní subjektivitou i rozpočtové organizace podřízené jiné instituci. V tomto případě je výkon ŘLZ zčásti delegován, zčásti zůstává na nadřízené organizaci, ovšem bez potřebného kontaktu s realitou sociální služby.

Další zásadní rozdíly panují mezi vznikajícími a krátko- či střednědobě zavedenými „nestátními organizacemi“ a organizacemi zřizovanými shora. Pro nestátní organizace je typické, že první roky své existence jde o víceméně homogenní skupinu kolegů nebo přátel, teprve později narůstá potřeba kvalitní personální struktury a řízení.

Zvláštnost poslání a cílů organizací, nemožnost přesně kvantifikovat a kvalifikovat výkony pracovníků a nízká, někdy prakticky žádná vazba mezi množstvím a kvalitou výkonů pracovníků a vyšší odměn, to jsou podstatné rozdíly mezi organizacemi poskytujícími sociální služby a organizacemi vytvářejícími zisk. Na rozdíl od komerční sféry je v sociální sféře prakticky nemožné sledo-

vat produktivitu práce a další běžné ukazatele. Nepřiměřený tlak na jakkoli definovaný „zisk“ a přísně ekonomický přístup by mohl vést k potlačení humanity a interaktivní povahy sociálních služeb. Na druhé straně je efektivita poskytovaných služeb nezanedbatelným měřítkem potřeby služby. Ani ve vyspělých ekonomikách není a nemůže být příliv prostředků na pracovníky neomezený.

Významným momentem ŘLZ v sociálních organizacích je průnik psychologických a terapeutických metod do řízení, do práce s jednotlivci a týmem. Pramení především z bezradnosti vedoucích pracovníků a z pozitivní touhy po dynamičtějších a interaktivnějších metodách komunikace a řízení. Fúzí role pracovníka a klienta je však kontraproduktivní a s moderním ŘLZ nemá nic společného.

Obecně je třeba říci, že přístup k personalistice jako k řízení lidských zdrojů je v sociálních službách u nás zatím užíván minimálně, více přetrvávají tradiční a rutinní postupy a často také alternativní improvizace. Ústavy poskytující sociální služby bohužel převzaly modely řízení z dob před revolucí, neexistuje v podstatě tlak na změnu řízení a v tom je také hlavní příčina statickosti těchto institucí. Bez radikální proměny lidského potenciálu, tzn. bez zvýšení kvalifikovanosti, adekvátní odborné struktury pracovníků a jejich moderního vedení nemůže dojít k zásadnějším změnám v koncepci a úrovni poskytovaných služeb. Nedostatek financí se uvádí jako hlavní příčina obtíží při personální práci v sociální sféře, jde však o problematiku mnohem hlubší, dotýkající se celkové kvality řízení státních institucí.

ŘLZ – prvky a funkce managementu

„Produktivnost lidských zdrojů je určujícím faktorem výkonnosti organizace. A to závisí na personálních rozhodnutích: koho přijmeme, koho propustíme, kam koho umístíme a koho povýšíme.“ (Drucker, 1994)

ŘLZ v sobě zahrnuje řadu činností a komponent, jejichž naplňování vytváří v organizaci silný potenciál kvalitních pracovníků, efektivně zapojených do naplňování poslání a cílů organizace, jde zejména o:

1. plánování lidských zdrojů;
2. tvorbu stavu zaměstnanců;
3. výcvik, výchovu, rozvoj;
4. posuzování a hodnocení výkonu;
5. stimulaci, mzdové ocenění a odměny;
6. ochranu při práci a podmínky práce;
7. informační systém, vnitropodnikovou komunikaci.

Manažer má několik významných úkolů v rámci ŘLZ:

1. Výběr spolupracovníků – stanovení kritérií pro jejich výběr, určuje, jaké předpoklady má pracovník v dané funkci splňovat a také kritéria a pro-

ceduru výběru pracovníků. Sám je účasten procesu náboru a výběru pracovníků.

2. Podíl na profesionálním rozvoji pracovníků a týmu, včetně svého vlastního rozvoje.

Běžnými nástroji jsou systematická a jednorázová školení, podpora dalšího vzdělávání, plány osobního rozvoje jednotlivých pracovníků. Manažer má vytvářet podmínky pro rozvoj pracovníků a podporovat jejich motivaci ke zvyšování odbornosti.

1. Hodnocení výsledků práce. Tento úkol úzce souvisí s definováním poslání a cílů organizace a dále stanovením kritérií pro posuzování jejich naplňování. V této roli se rovněž projevují i osobnostní předpoklady, schopnost komunikace.
2. Vytváření a podpora dobrých pracovních vztahů v týmu. Zde je významné napojení na další oblasti managementu, organizaci práce, kvalitní informační systémy, vnitropodnikovou komunikaci. Dobré a produktivní vztahy v pracovním týmu mohou, ale zpravidla nevznikají spontánně, manažer může využívat různé nástroje pro jejich podporu.
3. Práce s informacemi. Tvorba a podpora informačních systémů a rozvoj dobré komunikace v organizaci.

Klíčové funkce manažera jsou následující:

- přispívat k zajištění potřebného personálu;
- vytvářet podmínky pro rozvoj svých zaměstnanců a svůj vlastní;
- plánovat, organizovat, hodnotit práci svých zaměstnanců;
- vytvářet tým, rozvíjet produktivní a tvůrčí pracovní vztahy.

Faktory determinující ŘLZ

I v případě, že management považuje řízení lidských zdrojů za významnou složku řídicí práce, nemůže pominout ostatní faktory působící na existenci a činnost organizace. Počet a kvalifikovanost pracovníků a jejich odměňování ovlivňují různé faktory; mezi ty nejvýznamnější patří:

- cíle a poslání organizace – určuje potřebu profesí, kvalifikace apod.;
- materiálně-technické zázemí – určuje kapacitu organizace, pracovní prostředí, technické prostředky apod.;
- finanční zázemí organizace – ovlivňuje počet pracovníků a výši platů.

Tyto faktory na jedné straně rozvoj lidských zdrojů determinují, na druhou stranu působí jako permanentní iniciátory zvyšování efektivity a úrovně lidského potenciálu v organizacích.

Priority v politice ŘLZ

Politikou ŘLZ rozumíme základní strategické směřování managementu v této oblasti řízení. Každá organizace, úroveň managementu i každý zaměstnanec může preferovat určitou dimenzi, např. výši platu, možnost profesionálního rozvoje a postupu, příjemnou atmosféru na pracovišti, sociální výhody. Stanovení specifických priorit managementem podniku odpovídá možnostem, strategii i kultuře organizace. Tento přístup je někdy porovnáván s „marketingovým mixem“ a používá se termín „sociální mix“. Znamená určitou kombinaci motivačních nástrojů, kterou management využívá v rámci své politiky ŘLZ, např. kombinaci: hrazení dalšího výcvikového vzdělávání, osobní ohodnocení v rámci mzdy, delší dovolená.

Analýzy v ŘLZ

Praktické provádění ŘLZ je založeno na permanentní schopnosti reflexe skutečného stavu lidských zdrojů v návaznosti na ostatní zdroje a cíle organizace. **Pro reflexi a analýzy** potřebujeme definovat faktory a jejich indikátory. Tyto **indikátory** rozdělujeme na kvantitativní a kvalitativní.

Kvantitativní indikátory:

1. ekonomické – náklady práce;
2. socioekonomické – absence, mobilita a fluktuace, pracovní úrazy, konflikty.

Kvalitativní indikátory – úroveň sociálního klimatu:

1. výsledky sociálního sledování – pozorování, zpětná vazba;
2. pracovní porady;
3. sociální ankety.

Pro moderní a kvalifikované provádění ŘLZ v organizacích se budují speciální informační systémy o lidských zdrojích, které jsou potom součástí celkového informačního systému organizace.

Organizace práce

Organizace práce v sociální oblasti se značně odlišuje od progresivních a stále se vyvíjejících metod a nástrojů v komerční sféře, jejichž použití může být nesmyslné až kontraproduktivní; společná však jsou základní východiska:

- analýza potřeby pracovních míst, kvantitativní i kvalitativní;
- analýzy a popis pracovních míst, pracovních podmínek;
- vytvoření modelu optimální struktury a vazeb mezi úrovněmi a jednotlivými pracovními místy;
- analýza podmínek organizace práce, především informační systém v organizaci, systém a kultura vnitropodnikové komunikace, systém motivačních prvků apod.

Důležité je uvědomit si, že organizace práce je neustálý a nikdy nekončící proces, který úzce souvisí s rozvojem organizace a s pružným reagováním na stále se měnící situaci v „poptávce“ po službách organizace. Právě pružnost a potřeba permanentních změn je slabým místem v organizaci práce u tradičních poskytovatelů sociálních služeb.

Nábor a výběr zaměstnanců

Proces náboru a výběru je pro zaměstnavatele jedním z nejdůležitějších momentů procesu ŘLZ. I zde je třeba poznamenat, že použití všech osvědčených metod nemůže zcela odstranit riziko, že výběr nebude optimální. Toto riziko nese jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel.

Výběr zaměstnanců

Rozlišujeme interní a externí výběr zaměstnanců. Interní výběr pracovníků umožňuje řešení vnitřních potřeb organizace bez zvýšeného nároku na počet pracovních míst a finanční zátěže. Zaměstnanci rozvíjejí spektrum dovedností a zvyšují svou kompetenci, přebírají nové úkoly. Interní výběr snižuje rizika příchodu zcela „nových“ individualit do organizace.

Externí výběr je nutný, pokud se organizace rozvíjí a potřebuje rozšířit spektrum kompetencí, dále pak při přirozeném demografickém vývoji.

Formy náboru kandidátů

Náborem kandidátů se myslí upoutání zájmu potenciálních pracovníků o definované pracovní místo. Běžně používané formy v oblasti sociální sféry:

- inzeráty;
- síť přátel a osobních i profesionálních známých;
- nabídka stáží a studijních pobytů;
- spolupráce se školami při umístování absolventů;
- využití pracovních úřadů;
- využití poradenských firem.

V praxi bývá zpravidla využíváno paralelně několik forem náboru. V sociální oblasti bývá nerovnost mezi poměrem nabídky a poptávky v kvantitativním smyslu, jedná se spíše o výběr mezi nadpočetnými uchazeči než o lákání kandidátů; pokud jde o kvalitativní stránku, zde je to spíše naopak. Deficit skutečně vzdělaných i prakticky zkušených sociálních pracovníků často vede i k dlouhodobějšímu hledání vhodného kandidáta.

Výběr kandidátů

Zaměstnavatel může při výběru zaměstnanců využít poměrně rozsáhlý arzenál metod, důležité je zvolit metodu nejvhodnější pro dané pracovní místo, příp. i vhodnou kombinaci několika metod. V praxi bývá výběr pracovníka dvou- i víceetapový. Některé z metod:

- curriculum vitae (životopis);
- vyžádání podrobnějších údajů;
- externí posudky, doporučení, dotazy u předchozích zaměstnavatelů;
- rozhovor;
- specifické testy (např. testy inteligence, testy určitých schopností, osobnostní testy);
- profesní zkoušky, příp. certifikované absolutorium kurzů, výcviků apod.

Přijímání a rozmístění nových pracovníků

Když nový pracovník vstupuje do firmy, stává se nositelem všech práv a povinností, které z tohoto kroku vyplývají. Základním nástrojem pro upravení nově vzniklého vztahu je pracovní smlouva, resp. různé jiné pracovní-právní možnosti jako dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti. Základní legislativní normou je zde zákoník práce. Vnitřním nástrojem organizace je také popis náplně práce, který má být pokud možno výstižný.

Management může výrazně ovlivnit rychlost zapracování a kvalitu práce nového pracovníka, pokud bude nástupu věnovat patřičnou pozornost. Mezi základní kroky patří: uvedení a zaškolení, seznámení s nejbližším pracovním týmem, precizní vysvětlení obsahu práce, kompetencí, práv a povinností. Obvyklé bývá, pokud je organizace větší, i seznámení s ostatními částmi firmy.

Nástroje managementu při ŘLZ v sociální oblasti

ŘLZ v podmínkách organizací provádějících sociální práci má některé specifické rysy:

1. Organizace státní nebo zřizované obcemi či orgány státní správy mají daný poměrně pevný systém pracovních míst včetně nutné kvalifikace a zařazení do tarifního systému odměňování. Tyto organizace jsou většinou personálně poddimenzovány a na stále se měnící podmínky nemohou pružně reagovat.
2. Organizace nestátní mají mnohem větší volnost při vytváření pracovních týmů, naráží však na vysokou míru nejistoty při zajišťování mzdových prostředků. I zavedené instituce, které poskytují nezastupitelně kvalitní sociální služby, získávají prostředky na zaměstnance prostřednictvím každoroční tvorby „projektů“, kde zdůvodňují, proč právě v daném roce bude v „projektu“ zaměstnán určitý počet pracovníků. Není výjimkou, že v prvních měsících kalendářního roku pracují zaměstnanci nestátních organizací bez odměny a management očekává výsledky grantových řízení.

3. Běžné manažerské nástroje v klasické podobě nelze použít také pro specifický obsah sociální práce, především pro obtíže při vyhodnocování úspěšnosti pracovních postupů a výkonů, přesto je postupně zavádění manažerských postupů do sociálního sektoru žádoucí, umožňuje zvyšovat kompetence institucí i jejich efektivitu.

Odměňování

Jakkoli je v oblasti sociální práce odměňování závislé na výše uvedených skutečnostech, je přesto možno hovořit o základních principech:

1. Způsob odměňování v každé organizaci by měl být motivující, jakkoliv organizace naráží na ekonomické možnosti; motivující není pouze výše odměny, ale také to, zda je mzda srovnatelná s odměnami v podobných organizacích, jak výše odměny pružně reaguje na konkrétní výsledky jednotlivého pracovníka apod.
2. Systém odměňování by měl být spravedlivý.
3. Systém by měl být založen na jasných a srozumitelných principech, které jsou jasné všem zaměstnancům.

Odměňování může mít různé formy, podle možností a zvyklostí organizace, jedná se např. o odměňování přímé, nepřímé, naturálie, sociální výhody.

Rozvoj osobnosti pracovníka

Rozvojem osobnosti se rozumí proces, který je promyšleným nástrojem organizace při profesionálním zdokonalování pracovníků. Rozvoj pracovníků patří mezi základní úkoly managementu a pro kvalitu organizace a její flexibilitu je nutný. Mezi základní nástroje řízení rozvoje osobnosti pracovníků patří:

- a) Individuální hodnocení je prováděno bezprostředním nadřízeným, doporučuje se provádět je jednou za rok; probíhá na základě principů a postupů, které zajišťují spravedlnost a účinnost.
- b) Řízení kariér. Kariérou v tomto smyslu rozumíme cestu jednotlivého pracovníka organizací. V dřívějším pojetí znamenal tento pojem přesný plán managementu o budoucím postupu zaměstnance. V současné době se ukazuje jako mnohem účinnější, pokud management zaměstnanci nabízí možnost postupu a rozvoje v organizaci a pracovník může příležitost uchopit.
- c) Školení zaměstnanců. Potřeba neustálého školení vychází z rozporu mezi schopnostmi a znalostmi, kterými tým pracovníků v daném okamžiku disponuje, a potřebou schopností a znalostí, která vychází z nároků na výkon organizace. V sociální oblasti jsou to především změny v potřebách klientů, akceptace nových metod práce apod.

Školení zaměstnanců může tedy splňovat zároveň dva cíle:

1. rozvoj organizace jako celku;
2. rozvoj lidí – naplňování osobních a profesionálních aspirací, posilování vazby na firmu a zvyšování pracovní motivace.

Supervize

Někteří autoři uvádějí supervizi jako součást nebo jeden z nástrojů ŘLZ v organizacích poskytujících terapeutické nebo sociální služby. Slovo supervize pochází z latiny, *super* znamená „výše“ nebo „přes“ a *visio* znamená „pohled“ (Page, Wosket, 1994). V tomto smyslu může být supervize buď součástí nástrojů zajištění kvality služeb, nebo také nástrojem vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů (blíže viz kap. 18).

Závěrem o ŘLZ

Řízení lidských zdrojů je specifická oblast managementu. Vyžaduje nejenom kvalifikaci manažerů a znalosti metod a nástrojů, ale také schopnost aplikace správných metod na správném místě a ve správný čas.

ŘLZ není jednorázovým aktem, jde o permanentní proces, na jehož realizaci se účastní nejenom řídicí pracovník, ale v podstatě všichni zaměstnanci organizace.

18.9 Marketing

Vznik marketingu se datuje do dvacátých let 20. století, vznikl v USA a teorie a praxe marketingu prošla do dnešních dnů rychlým vývojem. *Marketing je podnikatelská metoda, která umožňuje podniku hledat odbytový trh pro své výkony, trh utvářet a systematicky o něj pečovat.* Z uvedené definice můžeme vycházet i při pohledu na marketing v sociálním sektoru.

Marketing v oblasti sociální práce

Využití marketingu a jeho metod či nástrojů v sociálním sektoru u nás je neobvyklé a naprosto v počátcích.

Zřizovatelé státních sociálních služeb – stát prostřednictvím ministerstev, krajů a pověřených obecních úřadů – vycházejí při zakládání a řízení institucí z větší části z legislativy, která vyjadřuje povinnosti státu jako garanta systému sociálního zabezpečení. Legislativa reflektuje dlouhodobé trendy společnosti v zájmu o sociálně potřebné, dále pak politickou orientaci vládnoucích stran, potřeby sjednocování legislativy v rámci připojení k EU, v optimálním případě také názory a zkušenosti odborné veřejnosti.

Uvedený proces je dlouhodobý a ze své podstaty do určité míry statický. Naše společnost však zvláště v období transformace prochází velmi prudkým

vývojem. V době před revolucí prakticky neexistoval problém bezdomovectví, problém závislosti na návykových látkách, romská problematika se sice objevovala, ale ve zcela jiných souvislostech, prakticky nebyla nezaměstnanost atd. Sociální problematika se postupně připodobňuje situaci v rozvinutých evropských zemích.

Při vytváření legislativy se v mnohých ohledech můžeme učit od jiných států. Vývoj sociálních služeb v USA i Evropě ukázal, že na permanentně probíhající změny v sociální oblasti nejrychleji a nej přesněji reagují organizace, které vznikají a pracují mimo státem řízenou sféru, tedy nestátní nebo také tzv. neziskové organizace. V různých systémech existují různé formy provázanosti a spolupráce státního a nestátního sektoru. Ve Velké Británii jsou sociální služby poskytovány prakticky zcela nestátními institucemi, služby, které stát garantuje, od těchto institucí „nakupuje“.

Výhodou zapojení nestátního sektoru je především možnost pružné reakce na změny v potřebách klientů sociálních služeb. Dobrá spolupráce a dobrý systém garance kvality nestátních služeb a podpora různými formami financování vedou k poskytování kvalitnějších služeb a vyšší efektivitě.

Situace v ČR

Rozvoj občanské společnosti a nestátního sektoru přinesl obrovský průlom do oblasti sociálních služeb. Nové nestátní organizace vznikaly a stále vznikají na základě rozhodnutí odborníků nebo zájmových skupin.

Přirozeným průvodním jevem tohoto bouřlivého rozvoje je zatím nízká schopnost nestátních organizací reflektovat svou službu v širších souvislostech, nabízet ji klientům a informovat o ní veřejnost, navazovat kontakty a spolupráci s ostatními institucemi – jak nestátními, tak státními – a v neposlední řadě kriticky hodnotit svou práci. Státní instituce až na malé výjimky pracují na základě statické objednávky formulované legislativními nástroji.

Možnosti využití marketingu v sektoru sociálních služeb

Také v oblasti sociálních služeb existují jevy, které můžeme nazvat nabídkou a poptávkou, služby mají svou cenu i hodnotu, na pomyslném „trhu“ působí současně několik prvků, které se vzájemně ovlivňují.

V současnosti se teorie marketingu v sociálním sektoru nepoužívá prakticky vůbec. Pro budoucí rozvoj může přinést mnoho pozitivního:

- vědomí jednotlivých poskytovatelů o své roli v celém sektoru;
- podporu kooperace organizací;
- lepší dislokaci služeb podle skutečných potřeb klientů;
- možnost porovnání ceny služby od jednotlivých poskytovatelů;
- orientaci resortů pro efektivnější rozdělování dotací.

18.10 Závěr

Kvalita managementu je v současnosti dynamickým nástrojem produktivity a efektivity ve všech typech organizací. Subjekty poskytující sociální služby stojí před úkolem a zároveň šancí: využít dosaženého stupně teoretického i praktického poznání v oblasti managementu pro zvýšení kvality služeb klientům. Předložený text je pouhým úvodem a jeho posláním je inspirovat čtenáře k dalšímu studiu.

Literatura

- Kunz, V., Kozler, J. (2002): *Maturujeme z marketingu a managementu*. MIRAGO, Ostrava.
 Drucker, P. (1994): *Řízení neziskových organizací*. MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, Praha.
 Drucker, P. (1993): *Postkapitalistická společnost*. MANAGEMENT PRESS, Profit, Praha.
 Veber, J. a kol. (1996): *Základy managementu*. FORTUNA, Praha.
 Hloušková, I. (1998): *Vnitřní komunikace*. Grada Publishing, Praha.
 Livian, Z. F., Pražská, L. (1997): *Řízení lidských zdrojů*. HZ Systém, Praha.
 Lundberg, J., Larkin, T. (1999): *Text k semináři „Horizontála“*. Dublin.
 Page, S., Wosket, V. (1994): *Supervising the Counsellor – A Cyclical Model*. New York.