

MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ

Fakulta sociálních studií

Katedra sociální politiky a sociální práce



**Manažerismus *konkrétněji* – např. zhodnocení principů
manažerismu a jejich využití v současné veřejné politice nebo
něco podobného**

seminární práce do kurzu Základy veřejné politiky (VPL150)

Vypracovaly: **Magdalena Škopíková** (UČO 397679), **Barbora Baláková** (UČO 414917)

bakalářské prezenční studium
imatrikulační ročník 2012

V Brně, 29. 11.2013

Docela dobré

Chybí úvod, v kapitole vysvětlující manažerismus a jeho principy v závěru postrádám schéma, které by čtenáři umožnilo pochopit, jakých principů si všímáte při aplikaci manažerismu na dílčí veřejné politiky. Dochází zde totiž ke zjednodušování, kdy manažerismus zaměňujete za liberalismus a opomíjíte tak specifické techniky využívané při prosazování principů manažerismu založeném na racionálním sledování cílů a postupů jejich dosahování a měření výstupů. Dopracujte dle poznámek v textu.

Ten odevzdejte nejpozději dva týdny před koncem zkouškového období

Úvod

Uved'te, jakým tématem se zabýváte a proč, jakým způsobem toto téma zpracováváte (pomocí jakých autorů, zdrojů, dat.

Uved'te cíl práce a jeho zdůvodnění

Napište, jaká je struktura předkládaná práce ve vazbě na naplnění cíle práce a proč

1. Manažerismus

V posledních letech se objevuje trend, kdy nepodnikové organizace – státní správa, ozbrojené síly, univerzity, nemocnice – začaly v rámci svého fungování aplikovat principy a metody managementu. **Kdo to tvrdí? ZDE A VŠUDE V TEXTU UMUSÍTE UVÁDĚT ODKAZY NA LITERATURU/ZDROJE/DATA, KTERÁ PŘI PSANÍ TEXTU VYUŽÍVÁTE, DLE CITAČNÍ NORMY, ABY BYLO PATRNÉ, JAKÉ NÁZORY JSOU VAŠE A JAKÉ JSOU PŘEJATÉ!** Management je proces nebo forma práce, která zahrnuje vedení nebo řízení skupiny lidí směrem k cílům organizace. **AD IBIDEM** Vedení a řízení lidí vyžaduje určité koordinační a kontrolní schopnosti týkající se lidských zdrojů, které má manažer k dispozici. Zavádění principů managementu do státní sféry se nazývá manažerismus (managerialism) a můžeme jej

definovat více způsoby. **AD IBIDEM - KDO TO TVTRDÍ? EXISTUJÍ I AUTOŘI Z ŘAD MANAGEMENTU, KTERÝ MANAŽERISMUS VNÍMAJÍ JINAK?** Jedná se o ideologii a formu řízení organizace. Tato teorie řízení vyzdvihuje management a zavádí jeho specifické principy a zásady do výkonu veřejné správy. Při uplatňování se vychází z odbornosti a minimální závislosti **KOHO, ČEHO?** na polických a ekonomických vztazích – konkrétně například na nezávislosti aktuální vládnoucí politické strany. Jako ideologie je založena na víře, že by **JAKÉ – STÁTNÍ, NESTÁNÍ? EKONOMICKÁ** organizace měly být řízeny výlučně manažery, kteří jsou schopni zajistit ekonomickou efektivnost prostřednictvím manažerských postupů a přispět tak k řešení sociálních i ekonomických problémů. Manažerismus však také můžeme definovat jako sociologickou koncepci, která se zabývá vývojem, společenským charakterem a úlohou vrstvy manažerů v přechodu k manažerské společnosti.

Management jako disciplína byl založen již před druhou světovou válkou. V té době formulovali základní úvahy výzkumníci Francouz Faylo, Britové Ian Hamilton a Urwick a Američan Alfred Sloan od General Motors. Ti umožnili velké organizační činy druhé světové války ve všech válčících zemích (Drucker 1994). Do veřejné správy pronikly reformy v 60. letech 20. století v USA, kde se projevovaly zaváděním měřících a kontrolních technik či systémů důkladného monitorování pracovníků ve veřejné správě (Brodkin in Drucker, 2006). Od 80. let 20. století byly formy řízení odpovídající manažerismu postupně, bez ohledu na rozdíly politických přístupů v jednotlivých zemích zaváděny pod označením nové řízení organizací veřejné správy (new public management) ve Velké Británii, Kanadě a Austrálii, Nizozemsku, Německu, později také v ČR. Adams o této změně mluví jako o nejradikálnější ve způsobu poskytování a organizace těchto služeb celé druhé poloviny 20. století (Adams, 1998: 256).

Existuje zde možnost rozdělení na „starý“ manažerismus F. W. Taylora a H. Forda a „nový manažerismus“ T. J. Peterse a R. H. Watermana. Starý manažerismus vychází z teorie vědeckého řízení, která je spojena s konceptem racionálního (ekonomického) člověka. Tento typ je založen na představě, že člověk je líný a potřebuje stimulaci a motivaci (zejména finanční zisk), aby pracoval. Teorie řízení je založena na zvyšování produktivity práce a časovém ohodnocení jednotlivých pracovních úkonů. Postupy plánování jsou racionální, stejně jako řízení, provádění a odměňování práce. Styl řízení je autoritativní – člověk je pouze výrobní faktor. Často je uplatňováno zavádění hromadné výroby. Důraz je kladen především na efektivní

pracovní výkon, odpovědnost vedení za pocity a morálku lidí je zcela druhořadá. Z těchto principů vyplývá řídicí strategie, založena na pravidlech plánuj, organizuj, kontroluj, motivuj. (Schein 1969: 68) Klasický přístup vytvořil důležitý základ pro rozvoj manažerských činností v ideálním, formalizovaném byrokratickém uspořádání. Nový manažerismus je inspirovaný konceptem sociálního člověka, kterého definoval E. Mayo a Hawthorne. Řídicí strategie spojená s konceptem sociálního člověka se při vedení pracovníků neorientuje jen na motivaci pracovníků vedoucí k zisku, ale také se věnuje pracovníkovi z ohledu na jeho pracovní podmínky a snaží se mu vytvořit vhodné pracovní prostředí. (Schein 1969: 70) Nový manažerismus tedy doplňuje strategii rozhodování manažerů důrazem na vizi při řízení lidských zdrojů, která má stimulovat zapojování řadových pracovníků. Pro ně má být výkon standardizovaných činností způsobem participace na společné vizi organizace.

2. Principy manažerismu

O ČEM V TÉTO KAPITOLE POJEDNÁVÁTE, NA ZÁKLADĚ JAKÝCH KRITÉRIÍ/ZDROJŮ VYMEZUJETE JEDNOTLIVÉ PRINCIPY MANAGERISMU?

2.1 Vymezení soukromého a veřejného prostoru

Při analýze zavádění manažerských praktik ze soukromého sektoru do sektoru veřejného, je potřeba mezi nimi nejdříve vymezit rozdíl. Když se o to pokusíme v praxi, zjistíme, že rozlišení je nejasné a že je obtížné stanovit, kde končí soukromé organizace a kde začínají organizace veřejné. (Farnham a Horton in Drucker, 1996). V uplynulých padesáti letech fungovalo mnoho veřejných organizací jako soukromé podniky, ovšem bez snahy dosahovat zisku a zájmu akcionářů. Dnes neexistuje jasný rozdíl mezi veřejným a soukromými organizacemi, ale je patrný odklon od čistě soukromých a čistě veřejných organizací. V principech managementu obou sektorů však stále určité rozdíly existují. Soukromé organizace působí na základě potřeb určených trhem a veřejné organizace spíše na základě potřeb politicky stanovených. Tento rozdíl zvýrazňuje neexistence ziskového motivu u veřejných organizací. V případech, kdy i veřejné organizace poskytují služby za úplatu, tyto poplatky slouží jen na pokrytí nákladů. Dalším rozdílem mezi sektory, související se ziskovým motivem soukromých organizací, je z něho plynoucí existence kritérií pro měření výkonnosti. Tyto kritéria nelze použít u organizací veřejných a chybí zde jasný systém měření výkonnosti, který

by dostatečně odrážel efektivnost a účinnost. Každé takové kritérium, které by mohlo měřit efektivnost, totiž odráží nějaký hodnotový soud týkající se smyslu existence organizace. Drucker (1994) jako případ uvádí situaci, kdy proběhla studie nemocnice pro duševně choré, kterou vypracovala Správa pro veterány. Závěrem studie bylo, že není možné měřit efektivnost nemocnice podle toho, nakolik jsou využita jejich lůžka – která jsou vzácnou a nákladnou komoditou. Tohle kritérium může vést k tomu, že jsou duševně choří pacienti drženi v nemocnici – což je z terapeutického hlediska asi to nejhorší, co pro ně lze udělat. Nedostatečné využití neboli počet neobsazených lůžek by však také evidentně nebyl tím pravým kritériem. Z toho vyplývá, že měření efektivnosti je vždy obtížné. Dále se uvádí rozdílnost právního prostředí. V soukromém sektoru zákon přesně vymezuje, co manažeři nesmějí dělat. Ve veřejném sektoru to funguje právě naopak a zákony manažerům nařizují, co mohou dělat. Například v zemích střední Evropy právní řád nechává manažerům jen minimální volnost. Důležitými faktory, ovlivňujícími manažery veřejné správy jsou hodnoty rovnost a spravedlnost. Tyto hodnoty ovlivňují i manažery soukromého sektoru, nejsou však pro jejich jednání rozhodující a klíčové. Posledním rozdílem jsou rozhodovací procesy v sektorech. Ve veřejné sféře je jasná podmínka, kdy rozhodnutí musí být veřejná, musí se uskutečnit veřejné slyšení a veřejnost má možnost vyjádřit se k rozhodnutí. V soukromém sektoru rozhodování veřejné být nemusí. Ve veřejné správě je také důležitý vliv tisku a médií, kteří pro veřejnost sledují a kontrolují rozhodování veřejných funkcionářů. Jak budou vycházet s médii manažeři soukromých organizací je zcela v jejich kompetenci.

VLOŽTE SCHEMA KLÍČOVÝCH PRINCIPŮ MANAGERISMU DLE NORMY (NAD SCHÉMATEM OČÍSLOVÁNÍ A NÁZEV SCHÉMATU, POD NÍM ZDROJ LITERATURY, ZE KTERÉ ČERPÁTE)

2.2 Typy manažerských strategií

Nový manažerismus se začal významněji projevovat ve stejném období, kdy se řada manažerských strategií začala uplatňovat v širším okruhu profesí **A TO BYLO KDY?** Mezi tyto strategie patří např. management by objectives (MBO) neboli v českém překladu management podle cílů. Tato strategie, kterou poprvé popsal a na

příkladech vysvětlil P. Drucker, vyzdvihuje myšlenku důležitosti jasnosti a přesnosti cílů při naplňování poslání organizace. Základním principem je, aby každá organizace měla jasně definované poslání, jinými slovy, aby vrcholový management přesně věděl, co dělá. Vize, poslání a cíle organizace však musí být sdíleny a jasně formulovány pro všechny úrovně řízení v podniku. Vrcholový management má za úkol rozdělit strategické cíle na taktické a ty pak předat středními managementu. Střední management cíle přemění na operativní a rozdělí je mezi své zaměstnance. Aby vše fungovalo, je nutné zahrnout do tvorby plánů a cílů řadové zaměstnance. Ke kontrole a odměně následně dochází podle naplnění těchto cílů. Pracovníci jsou následně zpravidla ochotni podporovat činnosti, na jejichž přípravě se sami podíleli.

Další strategií je total quality management. Základem této teorie je koncepce neustálého zlepšování, na kterém se podílejí všichni zaměstnanci. Jedná se o přístup otevřený a přístupný všemu, co by mohlo organizaci napomoci v jejím pozitivním rozvoji. James P. Corrigan tuto koncepci definoval jako „filozofii managementu, formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů“. (Corrigan in Nenadál, 2002) Mezi klíčové koncepty patří, že řídicí pracovníci mají vytvářet v organizaci takovou atmosféru, která umožní plnou orientaci na zákazníky a prostředí k neustálému zlepšování. Důležitý je princip partnerství s dodavateli, kdy je hlavní vytváření vzájemně výhodných vztahů s dodavateli, které jsou předpokladem pro požadovanou jakost dodávek samých. Za nejcennější kapitál v organizaci jsou považováni vzdělání zaměstnanci, kterým je dána příležitost využít své schopnosti ve prospěch organizace, ve které pracují. Princip orientace na procesy požaduje dosažení vynikající kvality výstupů za předpokladu dokonale zvládnutého řízení procesů, což je spojeno s principem neustálého zlepšování a inovací, které tyto procesy ovlivňují. (Nenadál, 29: 2002)

2.3 Manažerismus JAKO IDEOLOGIE? NEBO JAKO UPLATNĚNÍ PRINCIPU MANAŽERISMU V PRAXI? NEBO NĚCO JINÉHO? KONKRÉTNĚJI!

Manažerismu se podařilo proniknout do oblasti zdravotnictví, školství i sociální práce, kde byly postupně pracovníky převzaty např. principy a terminologické výrazy –

např. bussiness plán, standard kvality, analýza trhu a služeb pro zákazníky, strategické plánování apod.

Sociální pracovníci jsou v rámci uvedeného směru chápáni jako poskytovatelé služeb, případoví manažeři, manažeři péče či týmoví manažeři, kteří v mnoha případech vystupují v roli jednatelů či advokátů svých klientů, jež jsou nazýváni jako zákazníci, konzumenti či uživatelé služeb. (Mlčák, Kubicová). Vztah mezi sociálním pracovníkem je více komerční než osobní – pomoc a podpora se stanovuje na základě cíle, který je předem explicitně stanoven, přičemž je sledována efektivita činnosti pomáhajícího (Adams, 1998: 255).

Zákazník by se měl podílet na financování služby a mít možnost vybírat sociální služby na základě osobní volby. Možnosti volby ovšem mohou být limitovány např. veřejnými rozpočty, dostupností omezené škály služeb či zprostředkování služeb další osobou (Harris, 2003). Pojem klient tedy může být zavádějící vzhledem k odůvodnění rozhodování, které může vyvolat dojem, že příjemce služby je více nezávislý, než je tomu ve skutečnosti.

Manažerismus tedy konkrétně využívá uplatňování tržních principů v sociální politice, zavádí principy kvazi trhu do veřejných služeb – kdy klíčové se jeví oddělení financování služeb státem od jeho poskytování, které je zajištěno na smluvním základě externími poskytovateli. Vybírání smluvních dodavatelů probíhá pomocí soutěže o státní zakázky – zúčastnit se mohou i komerční organizace. Otevírá se tedy možnost privatizovat veřejné služby. Uznání a vliv manažerů veřejných organizací je posilněno závislostí organizací při získávání financí podle úspěchu v soutěži. Také se posiluje uznání manažerů při rozhodování o cílech a postupech v organizacích. Na druhou stranu, při řešení případů klientů se vytrácí prostor pro samotné a individuální rozhodování, v důsledku jasně stanovených kritérií pro rozhodování o uznatelných nárocích pro uspokojování jejich potřeb. Manažerismus tedy přináší omezení rozhodovacích pravomocí sociálních pracovníků a přináší nedostačující individualizaci při řešení problémů jednotlivých klientů.

Co se týče české sociální práce, Mlčák a Kubicová upozorňují, že pronikání manažerismu se u nás odehrává přímo nekriticky. Jednak za to může chybějící reflexe tohoto nového fenoménu. Svou roli zde také hraje nízký sociální status sociálních pracovníků, kteří v zavádění nových technik a doktrín mohou spatřovat spíše záruku

zvýšení jejich nedostatečně uznávané společenské pozice. Navíc, svým zaměřením na výkonnost a produktivitu služeb nový manažerismus působí dojmem hodnotové neutrality. České sociální práci pak hrozí vyšší riziko byrokratizace a odklon od humanitních ideálů více než v jiných Evropských zemích. (Mlčák, Kubicová, 2006)

3. Manažerismus aplikovaný v praxi

SEM DEJTE SCHRNUTÍ, JAKÉ JSOU TEDY PRINCIPY MANAŽERISMU A KTERÉ Z NICH DÁLE APLIKUJETE NA KONKRÉTNÍCH PŘÍKLADECH

Politika zaměstnanosti

Principy manažerismu se dají aplikovat při analýze politiky zaměstnanosti. Dle tohoto přístupu je hlavním cílem politiky zaměstnanosti dosáhnout ekonomické efektivnosti. Podle "starého" manažerismu F. W. Taylora se předpokládá, že člověk je líný a tudíž potřebuje motivaci, tedy finance, aby zvýšil produktivitu své práce. Dobré finanční ohodnocení by tedy mohlo zvýšit celkovou míru zaměstnanosti. Je ovšem otázkou, zda by stát měl např. zvýšit hranici minimální mzdy, či zvýšit finanční rozdíl mezi dávkami hmotné nouze a mezi minimální mzdou; a do jaké míry by se hranice zaměstnanosti po zavedení těchto změn posunula.

Dalo by se tedy říct, že státní zásahy do politiky zaměstnanosti jsou oprávněné; stát by měl z hlediska celkového ekonomického výnosu investovat do vytváření nových pracovních míst a podporovat více rekvalifikaci. **NESROZUMITELNÉ! NENÍ JASNÉ, JAK PRINCIPY MANAŽERISMU JAKOŽTO ZPŮSOBU ZEFEKTIVŇOVÁNÍ MANAGERSKÝCH ČINNOSTÍ PRACOVNÍKŮ STÁTNÍCH A NESTÁTNÍCH ORGANIZACÍ OVLIVŇUJÍ NEBO MOHOU OVLIVŇOVAT POLITIKU ZAMĚSTNANOSTI! VYPADÁ TO, ŽE VÁŠ POSTOJ K MANAŽERISMU ZJEDODUŠUJETE A ZUŽUJETE NA VEŠKERÉ LIBERÁLNÍ PŘÍSTUPY VLÁDY PŘI REALIZACI DÍLČÍCH VEŘEJNÝCH A SOCIÁLNÍCH POLITIK. NEBO SE MÝLÍM?**

REFLEKTUJTE PROSÍM TUTO POZNÁMKU I U DALŠÍCH APLIKACÍ PRINCIPŮ MANAŽERISMU NA DÍLČÍ POLITIKY UVEDENÉ NÍŽE (K TĚMTO NEJASNOSTEM BY KDYBYSTE VLOŽILI ZA KAPITOLU O PRINCÍPECH MANAŽERISMU VÝŠE POŽADOVANÉ SCHÉMA!)

Bytová politika

Aplikací manažerismu na bytovou politiku dojdeme do situace, kdy stát pro finanční účely neposkytuje bydlení pro sociálně znevýhodněné. Stát sám už přece "daruje" potřebným sociální dávky (pro účely bydlení je to např. příspěvek na bydlení, doplatek na bydlení) a tudíž z jeho je to vše, co může poskytnout (což velkoryse udělal). Bytová politika se tedy kompletně řídí poptávkou a nabídkou, nedělají se výjimky pro žadatele o byt s nízkými příjmy (sociální bydlení). Možnostmi pro takové lidi jsou ubytovny. Filozofie státu je taková, že pro lidi s nízkými příjmy je vize lepšího bydlení motivací pro lepší výkon v zaměstnání, tudíž by se tímto způsobem mohla také zvednout zaměstnanost státu.

V této situaci je ovšem třeba zmínit, že zvýšení zisku za poskytování bytů by mohlo být pouze přechodné, jelikož je ve společnosti mnoho skupin, které jsou chudobou ohroženy více, než jiné a kterých by se tato situace mohla nepříjemně dotknout. Jedná se např. o seniory či opuštěné matky s malým dítětem, kteří nejsou pro trh natolik atraktivní ani výkonní, tudíž mohou mít problémy s navýšením svého příjmu.

AD IBIDEM, JASNĚJI!

Vzdělávací politika

Vyplatí se dle principů manažerismu usilovat o co nejvyšší vzdělání či je lepší zaměstnat nevzdělané lidi, kteří ovšem půjdou pracovat skoro kamkoli, jen aby svou mzdu získali? Je důležitější hodnota vzdělání či hodnota práce člověka? Zde by se lehce nabízela odpověď, že dle manažerismu je to hodnota práce člověka, a tedy by se vyplatilo nestudovat (kromě povinné školní docházky, kterou garantuje stát), ale co kdy je to naopak? Vzdělání lidí mají obecně vyšší platy. Z tohoto hlediska by se tedy vyplatilo o několik let pozdržet pracovní proces a následně pracovat v odvětví, které garantuje více peněz.

Jak ovšem zajistit vzdělávací instituce? Mělo by být vzdělání dostupné pro každého? Aby se alespoň částečně odlehčilo státnímu rozpočtu, na školním by se student měl sám podílet. Pokud by neměl dostatek financí pro dokončení studií, měl by mít možnost studentské půjčky, která nakonec minimální zisk státu přinese.

Rodinná politika

Dle principů manažerismu by se mělo dbát na zvyšování porodnosti (budoucí pracovní síla) a také na zaměstnanost rodičů. Je otázkou, do jaké míry by měl stát podporovat rodiny, aby byly schopny se zabezpečit a zároveň, aby stát z toho měl stále zisk (ačkoli v tomto případě se dá o zisku mluvit až v rámci let). Pokud by podpora v této oblasti byla nadále finanční, neměla by být příliš vysoká a dá se uvažovat o nepřímém zapojení státu do podpory rodin (např. zavedení firemních školek). I podle manažerismu se nevyplatí tuto oblast opominout, naopak, vzhledem ke klesající porodnosti státu jsou v této oblasti změny žádoucí.

Případ paní Jany

Jako konkrétní případ využití manažerismu v praxi jsme využili případ paní Jany. Paní Janě je 50 let, pracuje ředitelka v jednom z rodinných center a oblastí jejího působení je práce se seniory, kterým napomáhá k aktivnímu prožívání stáří. Má vystudovanou střední pedagogickou školu, do centra nastoupila několik let po ukončení studia, kdy pracovala jako vychovatelka. Má pět dětí a další dvě měla během života v pěstounské péči. Je vdaná a věřící.

Paní Jana už dlouho uvažuje o zavádění změn v centru, jelikož pracovnice (v centru pracují pouze ženy) chodí často pozdě do práce či na schůzky s klienty a část pracovní doby tráví společným hovorem a ne prací, která postupně vázne. Snažila se to prozatím řešit upozorněními, ale její jemný přístup zatím nepřinesl žádný výsledek. Ačkoli centrum disponuje poměrně malou plochou, je zde zaměstnáno 20 lidí. I sama ředitelka nemá tedy kancelář pro sebe, ale sdílí ji s dvěma pracovnicemi. Výše měsíčního platu se pohybuje mezi šestnácti a osmnácti tisíci měsíčně, nejsou zde tedy vysoké rozdíly mezi jednotlivými platy. Toto rodinné centrum financuje částečně stát a částečně místní biskupství; jako v křesťanské organizaci jsou zde všichni zaměstnanci věřící.

Otázkou je, jak by se měla v tomto případě zachovat ředitelka centra, aby zvýšila produktivitu práce zaměstnanců a navýšila zisk organizace.

Aplikací manažerismu by se ředitelka centra měla snažit navýšit zisk organizace. Měla by zavést kontrolní mechanismy, které by jí pomohly zjistit či změřit výkonnost práce jednotlivých pracovníků a od toho odvíjet úvahu, zda-li by práci nestačilo pokrýt

méně zaměstnanci. Dalo by se uvažovat o sloučení několika pozic do jedné a následné zvýšení platu, pokud by se zaměstnankyně nadále projevovaly svou zhoršující se pracovní morálkou.

Ředitelka by měla zavést reálné konkrétní cíle, kterých se jako organizace budou snažit dosáhnout.

Klienti centra by se měli více zapojovat do financování služeb. V některých případech by stačila jen symbolická částka, aby se cítili zavázení a následně na program skutečně přišli, protože se v centru často stává, že se rodina závazně přihlásí na program, který je zdarma, a následně na něj nepřijde ani nepodá vysvětlení/omluvu.

Rodinné centrum je křesťanskou organizací, a tedy i klienti služeb jsou převážně z věřících rodin. Ředitelka by měla zapřemýšlet, jak rozšířit služby, které nabízejí tak, aby byly atraktivní i pro rodiny nevěřící/jiného náboženství.

Použitá literatura a zdroje:

Adams, R. 1998. *Social work processes*. (253-272) In Adams, R., Dominelli, L., Payne, M. (eds.) *Social Work. Themes, Issues and Critical Debates*. New York: Palgrave

Drucker, P. F. 1994. *Věk diskontinuity: obraz měnící se společnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press.

Harris, J. 2003. *The social work business*. 1st pub. London: Routledge.

Mlčák, Z., Kubicová, A. 2006. *K pojetí klienta v sociální práci: manažerismus nebo humanistický přístup?* In: Smutek, M., Kappl, M., (eds.) *Proměny klienta služeb sociální práce*. Hradec Králové: Gaudeamus.

Nenadál, Jaroslav. 2005. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press.

Malík Holasová, V., MUSIL, L. 2013. *Manažerismus*. In MATOUŠEK, O. a kol. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál.

Schein, E. H. 1969. *Psychologie organizace*. Praha: ORBIS.