

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

UDC 351.84

Nataša Bujdová,
PhDr., PhD.,

Zsolt Mánya,
Bc. Ing.,

Ján Holonič,
PhDr., PhD.,

VŠZ a SP sv. Alžbety, Bratislava, Slovensko

MANAŽMENT SOCIÁLNYCH SLUŽIEB

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ

Pre manažment akejkoľvek organizácie sú najdôležitejší ľudia. Je potrebné konštatovať, že odborná kvalifikácia a teoretické ako aj praktické zručnosti pracovníkov organizácie, bez manažérskych schopností nezaručia akejkoľvek organizácii úspech. Poskytovateľ sociálnych služieb musí spĺňať príslušné ustanovenia zákona NR SR č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov). V rámci poskytovania sociálnych služieb je výber pracovníkov, určenia zodpovednosti, kompetencií v rámci organizačnej štruktúry sociálnych služieb kľúčom k úspešnému manažmentu organizácie.

Ключові слова: Manažment. Sociálne služby. Sociálny pracovník.

Для управління будь-якою організацією найбільш важливими є люди. Слід зазначити, що професійна кваліфікація, теоретичні на рівні з практичними навичками працівників без навичок управління не гарантують успіху будь-якій організації. Постачальник соціальних послуг повинен дотримуватися відповідних положень Закону Народної Ради Словацької Республіки №448/2008 «Про соціальні послуги та про внесення змін до Закону №455/1991 «Про приватних підприємців». У контексті надання соціальних послуг підбір персоналу, визначення відповідальності, компетенції у рамках організаційної структури соціальних послуг є ключем до успішного управління організацією.

Ключові слова: управління, соціальні служби, соціальний працівник.

People are the most important factor in management of any organization. It should be noted that the professional qualification, the theoretical and practical skills of employees without management skills do not guarantee the success of any organization. Social service provider must comply with the relevant provisions of the Law of the People's Council of the Slovak Republic №448/2008 «On Social Services and Amendments to the Law №455/1991»On Private Entrepreneurs». In the context of social services recruitment, determination of responsibility, competence within the organizational structure of social services is a key to the successful management of the organization.

Keywords: management, social services, social worker.

Úvod. Manažmentom sociálnej práce je rozhodne podstatným predmetom sociálnej práce, ktorý sociálnu prácu zviditeľňuje v ponímaní vednej disciplíny, ktorá sa stala objektom záujmu iných vedných disciplín.

Sedlák (In Mydlíková, 2004) dáva do pozornosti, že začiatky manažmentu sa spájajú s procesmi v spoločnosti odvíjajúce sa od deľby práce v období priemyselnej revolúcie, a to v druhej polovici uplynulého storočia. Autor ďalej uvádza, že za zakladateľa vedeckého riadenia je v USA považovaný Frederic Taylor a v Európe sa koncepcia iniciátora manažmentu spája s menom Henri Fayol, ktorý bol francúzskeho pôvodu. Manažment sa už v minulom storočí stal predmetom štúdií vedných disciplín ako je psychológia, sociológia, antropológia, fyzika, matematika, ekonomika a v neposlednom rade aj biológia. Pokladáme za potrebné ešte spomenúť, že významným zdrojom rozvoja manažmentu bola kybernetika Norberta Wienbra a všeobecná teória systémov L. von Bertalanffyho. Manažment ako proces riadenia vychádza z troch prístupov, a to:

– klasický prístup – podstatou klasického prístupu je akceptácia a budovanie myšlienky,

ktorá vychádza z podmienok cieleného plánovania, organizovania, vedenia a kontroly za účelom rastu produktivity,

– behavioristický prístup – je zameraný na skúmanie ľudského správania, kde pri hľadaní dôvodov ľudského správania využíva poznatky z psychológie, antropológie a sociológie. V súvislosti s uvedeným prístupom sa využívajú výskumné metódy, ktoré sú zamerané na individuum a jeho chápanie.

– vedecký prístup – dôraz je kladený na matematické modelovanie systémov, v ktorom značná časť prostriedkov a technik sa vyznačuje tým, že:

a) sú primárne zamerané na rozhodovanie,
b) spájajú sa kritéria, ktoré sú odvodené od ekonomickej efektívnosti,

c) opierajú sa o formálne matematické modely a

d) v neposlednom rade sú závislé na moderných technológiách a počítačoch. Uvedený autor ďalej uvádza hlavné školy manažmentu, a to:

– tradičná, klasická teória manažmentu,
– behavioristická, neoklasická teória manažmentu, ktorá sa rozvíja ako kritika klasických teórií,

– nová moderná teória manažmentu a
– pragmatický, empirický prístup.

Pojem manažment pochádza z anglického jazyka a v slovenskom preklade znamená proces, ktorý je zameraný na riadenie. (Provazník 1999)

„Manažment, podobne ako každá iná profesia, si vyžaduje špecifickú štruktúru, obsah a úroveň poznatkov, zručností, schopností a praktických skúseností.“ (Rudý, Piškanin, 2002, s. 8) Uvedení autori ďalej konštatujú, že pre splnenie uvedených kritérií je nevyhnutné zabezpečenie adekvátnych prístupov, ktoré majú zabezpečiť kvalitnú prípravu manažérov.

Weber (2006) rozdeľuje poňatie manažmentu z troch hľadísk:

– hľadisko náplne – do tohto hľadiska zaraďujeme názory, empiriu, odporúčania, vhodné hľadiská a metódy využívané manažermi pri zvládaní manažérskych funkcií,

– hľadisko zmysluplnosti manažmentu – súvisí so zameraním na dosiahnutie vytýčeného cieľa, a to v zmysle umenia viesť ľudí spôsobom, ktorým je zabezpečené dosiahnutie žiaduceho výsledku, cieľa a

– hľadisko eliminácie rizík – v uvedené hľadisko zdôrazňuje význam faktoru mobility, aktivizácie, podstúpenie rizika za účelom dosiahnutia potrebného prínosu pre danú inštitúciu.

Z pohľadu sociálnej práce je manažment ako proces chápaný hlavne ako podpora sociálneho začlenenia občanov a uspokojovanie sociálnych potrieb ľudí v nepriaznivej sociálnej situácii.

Celostný manažment. V súvislosti s manažmentom v oblasti sociálnej práce má celostný manažment rozhodne hlavné a podstatné miesto. Za pomoci manažmentu je sociálna práca a sociálna oblasť do určitej miery zviditeľňovaná. Prostredníctvom zviditeľnenia sa stáva predmetom záujmu rôznych vedných oblastí. Manažment utvára možnosti na integráciu potrebných procesov na poli sociálnej sféry, a to na mikro a makroúrovni. Diferenciácia medzi mikroúrovňou a makroúrovňou v odvetví sociálnych služieb je v tom, že mikroúroveň je zameraná na poskytovateľov sociálnych služieb, či už verejných alebo neverejných, a to s dôrazom na nutnosť určitej fyzickej osoby. Makroúroveň riadi a vydáva rozhodnutia, ktoré nie sú zamerané iba na sociálne služby pre určité cieľové skupiny. Vydáva rozhodnutia

v rámci sociálnej práce ako nástroja sociálnej politiky.

Z uvedeného môžeme konštatovať, že hlavným a podstatným cieľom celostného manažmentu je systematický, pravidelný prístup prameniáci z poznatkov všeobecného manažmentu. Ide o celistvý, integrovaný a komplexný systém poznatkov, vlastností, zručností a vedomostí činiteľov manažmentu.

Celostným manažmentom je chápaný ako proces cez prípravu jednotlivca ako celistvého manažéra. Ide o každého jednotlivca, ktorý nie je definovaný určitou presne stanovenou pozíciou. Výnimočnosťou jednotlivca je schopnosť pracovať a vystupovať v globalizovanom prostredí. V neposlednej miere je podstatná zrelosť, odborná zdatnosť a praktická zručnosť jednotlivca. (Provazník, 2007)

Je dôležité, aby sa prostredníctvom celostného manažmentu v oblasti sociálnej práce a poskytovaní sociálnych služieb utvárali nové evolučné ciele riadenia, ktoré v korelácii so sociálnymi službami prispievajú ku kvalite a efektu poskytovania sociálnych služieb. Prvoradým cieľom celostného manažmentu je, že objasňuje kvalifikáciu jednotlivca ako subjektu zasadaovať sa o určitú pozíciu, vykonávať konkrétnu aktivitu samostatne ako jednotlivec alebo člen určitého tímu organizácie.

Celostný manažment ponúka možnosť zmeny. Zmeny môžu súvisieť s vyznávaním určitých podstatných hodnôt, podstatou ktorých je viesť subjekty manažmentu od sebeckosti k humánnosti. Človek, ktorý je odkázaný na pomoc inej fyzickej osoby, teda prijímateľ sociálnej služby, musí mať poskytnuté to, čo reálne potrebuje a je potrebným pre vyriešenie jeho danej situácie.

Provazníka (2007, s. 531) uvádza poskytovanie sociálnych služieb desať odporúčaní:

- „neustále sa vzdelávajú a tým rozvíjajú manažérske kompetencie svoje a iných;
- myslí celostne, konajú systémovo a snažia sa o súčinnosť (synergiu);
- pamätajú, že pre neustály rozvoj a dlhodobý úspech sú podstatné morálne hodnoty a postoje, ktoré zaujímajú;
- rozvíjajú tvorivé danosti, intuíciu a dobrú pamäť svoju a iných;
- správne využívajú svoj temperament a dbajú o svoje zdravie;

– stanovujú sebe a iným náročné, ale splniteľné ciele;

– robia všetko preto, aby si stanovené ciele každodennými aktivitami naplňovali;

– poučujú sa z chýb, ktoré robia pri stanovovaní cieľov a ich naplňovaní, aby si sa ich opätovne nedopúšťali;

– buď dôveryhodný v komunikácii a spravodlivý v motivácii pri vedení a práci tímu;

– neustále si uvedomujú, kto si, čo vieš a dokážeš, aby si zodpovedne využíval príležitosti, čas a vedel to vyžadovať aj od iných...“

Domnievame sa, že práve uvedených desať odporúčaní od Provazníka je okrem iných kvalifikačných a osobnostných predpokladov veľmi dôležitých pre pôsobnosť manažérov v oblasti sociálnej práce a sociálnych služieb.

V kontexte s manažmentom sa ďalej budeme podrobnejšie venovať jednotlivým funkciám manažmentu, a to riadeniu, organizovaniu a kontrole.

Funkcia riadenie. Sedlár (In Mydlíková 2004, s. 12) uvádza: „Každá organizácia je zložená z dvoch navzájom prepojených systémov: riadiaceho a riadeného. Proces riadenia je v podstate fungovanie, činnosť orgánov, útvarov, pracovníkov vykonávajúcich riadenie v súlade s cieľmi a zásadami manažmentu prevažujúcich rôzne metódy a prostriedky na jeho uskutočňovanie“.

V súvislosti s uvedeným si dovoľujeme konštatovať, že medzi riadiacou a riadenou zložkou tímu musí fungovať spätoväzobný vzťah. Tento vzťah je podstatný tak pre riadiacu ako aj riadenú zložku organizácie. Na základe spätnej väzby riadiaca zložka môže svoje riadenie opraviť a riadená zložka si môže verifikovať správnosť porozumenie informácie.

Pod funkciou riadenia Provazník (1999) chápe konkrétny druh činností, ktorá je utváraná na základe odlišných vzťahov, determinovaná odlišnou časovou následnosťou, ktorej podkladom sú rôznorodé informácie priamo či nepriamo súvisiace s deľbou práce a s úzkym prepojením so špecializáciou riadenia.

V korelácii s riadením môžeme hovoriť o manažovaní všetkých bazálnych funkcií manažmentu. Plánovaniu a rozvoju ľudských zdrojov, organizovaniu a kontrole, ktoré sú utvárané v zariadeniach poskytujúcich soci-

álne služby za účelom dosiahnutia stanovených výsledkov a cieľov.

Riadenie je založené na určitých princípoch, ktorých zámerom je systematické usmerňovanie interakčných vzťahov, kde Šebestová (2010) pod týmto pojmom deklaruje vzťahy, ktoré organizácia poskytujúca sociálne služby vytvára k svojmu okoliu a v neposlednom rade aj vzťahy, ktoré sú vytvárané v rámci organizácie.

V rámci uvedeného vzťahu, ktoré sú vytvárané k okoliu sú zamerané na pozíciu sociálneho zariadenia z pohľadu jeho konkurencieschopnosti. Konkurencieschopnosť je definovaná z pohľadu dostupnosti a kvality poskytovania sociálnych služieb. Významnými a pre organizáciu kľúčovými sú vzťahy, ktoré sú vo vnútri organizácie. Sú stanovené praktickou organizačnou štruktúrou, medziľudskými vzťahmi v danej organizácii.

Ako sme už vyššie uviedli, riadenie je založené na princípoch. Ich zámerom je systematické usmerňovanie. Ak chceme hovoriť o systematickej činnosti je potrebné uviesť, že každá systematická činnosť má tri základné a kľúčové funkcie, a to:

- funkciu cieľa,
- funkciu uskutočnenia cieľa,
- funkciu posudzovania dosiahnutia cieľa.

Mydlíková (2004, s. 12) uvádza, že: „celý riadiaci proces je rozdelený do troch fáz:

- prípravné, priebežné riadenie, v ktorom vykonávame predovšetkým plánovanie a organizovanie,
- priebežné, vlastné riadenie – čiže vedenie ľudí,
- kontrola, ktorá sa uskutočňuje počas celého procesu, so silným záverom“.

Mydlíková ďalej konštatuje, že proces manažmentu je vždy informačným procesom. Ide o proces prijímania, pretvárania a odovzdávania informácií, správ a dosiahnutých výsledkov. Tento proces je neoddeliteľne spätý s rozhodovacím procesom, ktorým musí disponovať každý komunikačne zručný manažér.

Podľa Sedláka (2007) je schopnosť riadiť ľudí jednou z hlavných vlastností manažéra a manažérskych zručností. Vysoko rizikovou oblasťou je moc. Manažér má svoju moc využiť v prospech vedenia ľudí tak, aby pracovali so

zaniatením. Nie zneužívať moc na zastrášovanie ľudí v tíme. Od manažérov sa očakáva účinné a efektívne riadenie tímu v prospech dosiahnutia stanoveného cieľa.

V súvislosti s riadiacou funkciou by sme ešte radi uviedli, že uvedený proces má svoje metódy a postupy. V oblasti sociálnej práce ide napríklad o metódu empiricko-intuitívnu. Táto metóda je postavená na analýze a zovšeobecneniu vedomostí z manažérskej praxe.

Funkcia organizovania. Donnelly (In Mydlíková, 2004, s. 66) konštatuje, že významom organizovania je „vytvoriť podmienky pre koordináciu úsilia pomocou vytvárania štruktúr procesov a štruktúr vzťahov medzi právomocami.“

S vymedzením zmyslu organizovania podľa Donnellyho Pinková (1994, s. 49) vymedzuje organizáciu ako: „stanovenie a zabezpečenie činnosti a vzájomných vzťahov ľudí i kolektívov pri plnení určitých zámerov a úloh. Formou zabezpečovania týchto úloh organizovania, sú organizačné štruktúry.“

„Funkciou organizovania môžeme charakterizovať aj ako členenie pracovných úloh na čiastkové pracovné úlohy, deklarovanie právomocí, vytváranie špecifických organizačných jednotiek a určovanie ich vhodných veľkostí. Úlohou manažérov, ktorí sa zaoberajú organizovaním, je prostredníctvom rady rozhodnúť o pracovných úlohách, právomociach a oddeľeniach.“ (Mydlíková, 2004 s. 66)

Pri organizovaní sociálnych služieb na mikroúrovni sociálnej práce sa v odborných literatúrach vyskytujú dva pojmy, a to štruktúra procesov a štruktúra vzťahov. Šebestová (2010, s. 151) uvádza: „Pod pojmom vytvárania štruktúry procesov chápeme cieľavedomé úsilie vedúcich zamestnancov zamerané na určenie spôsobov, ako majú zamestnanci vykonávať činnosti, tvoriaci určitý proces, napr. proces prijímania prijímateľov sociálnych služieb do zariadenia, kontrolný proces, opatrovateľský proces, ošetrovateľský proces, vzdelávací proces, sociálno-rehabilitačný proces atď.“ Šebestová ďalej uvádza, že štruktúra vzťahov je zameraná na prepojenie vzájomných vzťahov medzi jednotlivými postupmi, od ktorých následne závisí stabilita organizačnej štruktúry. Ďalej autorka konštatuje, že značná časť vrcholových manažérov poníma organizačnú štruktúru ako pilier

zariadenia, ktorý poskytuje skelet, kostru fungovania organizácie.

V oblasti organizačnej štruktúry sú ustanovené hierarchické vzťahy ako aj vecná zložka jednotlivých útvarov. Vecná zložka organizačnej štruktúry je stanovená v organizačnom poriadku každej inštitúcie. Mydlíková (2004) uvádza, že pri tvorbe organizačnej štruktúry sa riešia otázky, ktoré sú zamerané na diferenciacie činnosti a integrácie činností. V prvom prípade ide o rozčlenenie určitých úloh na jednotlivé pracoviská. V druhom prípade hovoríme o následnom zjednotení, vzájomnom skordinovaní. V súvislosti s diferenciáciou môže ísť o vertikálnu a horizontálnu diferenciaciu. Vertikálna diferenciacia činnosti je zameraná na vytváranie hierarchie a počet riadiacich úrovní. Horizontálna diferenciacia predstavuje samotné rozpätie riadenie, kde hovoríme o počte podriadených pracovníkov jednému nadriadenému.

Nasledujúcim vymedzením organizačnej štruktúry je jej konfigurácia. Konfigurácia predstavuje obojstrannú kombináciu horizontálneho a vertikálneho členenia organizácie v tvare pyramídy. V korelácii s organizačnou štruktúrou rozlišujeme typ plochý a vysoký. Plochý typ je spojený s malým počtom stupňov. Vysoký typ s veľkým počtom stupňov riadenia. Podľa druhu útvarov a ich vzťahov boli vytvorené uvedené štruktúry:

- funkčná štruktúra – charakteristickou črtou funkčnej štruktúry je del'ba a špecializácia práce,

- líniová štruktúra – je vytvorená na absolutistickom spôsobe vedenia útvarov a

- kombinované štruktúry – charakteristickou črtou kombinovaných štruktúr je flexibilné spájanie určitých kompetencií. Kombinované štruktúry sú uplatňované pri poskytovaní sociálnych služieb.

„Sociálne služby sú dôležitou súčasťou demokratického spoločnosti, dôležitým poslaním nášho štátu, samosprávy a poskytovateľov sociálnych služieb.“ (Oláh, Iglarová, Bujdová, 2014, s. 7).

Je žiaduce aby poskytovatelia sociálnych služieb, či už verejní alebo neverejní, mali jasne stanovený cieľ. Na základe zreteľne stanoveného cieľa je možné neorganizovanosť premeniť na poriadok, spontánne jednanie na jednanie so systematickým procesom. Uvedené môže

sociálnym pracovníkom v zariadeniach sociálnych služieb výrazne napomôcť k skvalitňovaniu poskytovania sociálnych služieb.

Kontrolná funkcia. V poradí ďalšou veľmi významnou a opodstatnenou funkciou manažmentu je kontrolná funkcia. Môžeme konštatovať, že kontrola patrí medzi jednu z posledných manažérskych funkcií. Sedlák (2007) uvádza, že základným poslaním manažérskej kontroly je včasné a následne aj hospodárne prospešné zistenie menšej či vážnejšej odchýlky v riadiacom procese. Odchýlky môžu podstatnou mierou zmeniť pôvodný zámer. Uvedený autor ďalej uvádza, že kontrola sa vyznačuje týmito znakmi:

- je žiaduca v súvislosti s meraním a zhodnotením výkonnosti organizácie a jej jednotlivých častí,

- ide o dynamický a stále prebiehajúci proces,

- je zameraná na všetky časti organizácie a
- priebeh kontroly je identický bez aspektu na to, čo je objektom kontroly a kto ju vykonáva.

Zámerom kontroly je hľadať rezervy, ktoré napríklad pramenia z plánovania a tým aj naplňovania stanovených cieľov. Kontrola zameraná aj na preverovanie kompetentnosti riadiacich pracovníkov organizácií. (Provazník (2007)

V kontexte s kontrolnou funkciou je potrebné konštatovať, že kontrola plní dve úlohy. Ide o preventívnu a motivačnú úlohu. Preventívna úloha kontroly je zameraná na vytváranie určitých noriem a pravidiel, na obmedzenie a následne zamedzenie opakovaniu sa rovnakých nedostatkov. Vzdelanie je chápané ako motivačná úloha. Neustálym vzdelávaním je možné získavať najnovšie a najmodernejšie poznatky, ktoré je následne možné aplikovať v organizácií.

Rozdelenie kontrolného systému v rámci sociálnych služieb spočíva v:

- procese kontroly ekonomických činností a
- procese štátnej kontroly.

Proces kontroly ekonomických činností je zameraný na ekonomické hospodárenie s verejnými prostriedkami. Proces štátnej kontroly je zameraný na poskytovanie sociálnych služieb. Kontrolný mechanizmus je zameraný najmä na dodržiavanie ľudských práv a slobôd. Ďalej na uzatváranie zmlúv o poskytovaní sociálnych služieb a na realizovanie špecifických odborných činností.

Typ kontroly	Kontrolná technika
Preventívna	Výber pracovníkov
	Umiestňovanie pracovníkov
	Kontrola kvality – akosti materiálu
	Investičný rozpočet
	Finančný rozpočet
Priebežná	Usmerňovanie
Spätná väzba	Analýza finančných výkazov
	Nákladová analýza
	Kontrola kvality – akosti
	Hodnotenie výkonnosti pracovníkov

Zdroj: Mydlíková (2004, s. 77)

Pre úplnosť uvádzame typy kontroly podľa Sedlára (In Mydlíková, 2004, s. 77) :

„podľa pôvodu kontrolujúcich prvkov (vnútorná a vonkajšia),

– podľa úrovne riadenia (vrcholová, na nižšej úrovni),

– podľa šírky kontrolovaných objektov (všeobecná a špecifická),

– podľa štádia činnosti kontrolovaného objektu (vstupná, priebežná a výstupná),

– podľa pravidelnosti (periodická a nepravidelná)“.

Popri typoch kontroly Mydlíková na uvedenom mieste uvádza k jednotlivým typom aj techniky kontroly, ktoré uvádzame v nasledujúcej tabuľke.

Záver. Problematika manažmentu sociálnych služieb je ďaleko rozsiahlejšia ako sme uviedli v našom príspevku. Zákon o sociálnych službách upravuje právne vzťahy a podmienky poskytovania sociálnych služieb, ktorých hlavným cieľom je podporovať začlenenie občanov a uspokojovať sociálne potreby ľudí, ktorí sa nachádzajú v nepriaznivej sociálnej situácii. Čím je manažment sociálnych služieb v treťom tisícročí? Z nášho pohľadu je to predovšetkým manažovanie a implementovanie nových informácií a poznatkov v súčinnosti so sociálnou prácou. Úspešný manažér organizácie je schopný globálne myslieť, vytvoriť víziu inovačnej príležitosti, vytvoriť podnetné prostredie pre členov svojho tímu. Základy manažmentu sociálnych služieb môžu do výraznej miery napomôcť pri riadení, plánovaní, organizovaní ako aj kontrole sociálnych služieb. Na druhej strane máme možnosť získať spätnú väzbu akými osobnostnými vlastnosťami má byť vybavený riadiaci pracovník organizácie cez spokojnosť a produktivitu riadeného tímu ale hlavne a v prvom rade ako sú spokojní prijímatelia sociálnych služieb.

Zoznam použitej literatúry:

1. BUJDOVÁ, N., DANCÁK, F. 2011. Služba v láske. VŠZ a SP sv. Alžbety, Bratislava 2011. 69 s. ISBN 97-80-8132-003-3.
2. MYDLÍKOVÁ, E. 2004. Manažment v sociálnej práci. Bratislava : Občianske združenie sociálna práca, 2004, 111. ISBN 80-89185-04-5.
3. OLÁH, M., IGLIAROVÁ, B., BUJDOVÁ, N. 2014. Sociálne služby, VŠZ a SP sv. Alžbety Bratislava, 2014. 146 s. ISBN 978-80-89238-97-2.
4. PROVAZNÍK, J. 1999. Celostný manažment. Bratislava : Sprint, 1999. 494 s. ISBN 80-88848-36-9.
5. RUDY, J., PIŠKANIN, A. 2002. Základy manažmentu. Bratislava : Merkury, 2002. 288 s. ISBN 80-8914-321-0.
6. SEDLÁK, M. 3. prepracované vydanie 2007. Manažment. Bratislava: IURA EDITION. 2007. 360 s. ISBN 978-80-8078-133-0.
7. ŠEBESTOVÁ, P. 2010. Základy celostného manažmentu sociálnej práce. Sládkovičovo: VŠS. 2010. 191 s. ISBN 978-80-89267-41-5.
8. VEBER, J. 2006. Manažment. Praha : Managment Pres, 2006. 91 s. ISBN 80-7261-029-5.