

Zajišťování personální stability v domovech pro seniory



Jakub Skalický (Univerzita Karlova)

ABSTRAKT

Tento článek vychází z mé diplomové práce obhájené v červnu 2021 na Katedře sociální práce FF UK. Text článku se zaměřuje především na shrnutí výzkumné části a výsledků mé práce, které měly za cíl přinést poznatky o zajišťování personální stability ve vybraných domovech pro seniory, konkrétně se zaměřením na pozici sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách. Dále se pak zabývala tím, jak vedení domovů pro seniory zajišťuje z personálního hlediska optimální chod daného sociálního zařízení, jaké k tomu má podmínky, nástroje, podporu od zřizovatele a jak se na situaci projeví pandemie.

ÚVOD

Téma zajišťování personální stability v domovech pro seniory je poměrně specifické a z hlediska stále aktuální pandemie poměrně významné téma pro sociální oblast. Obecně personál v domovech pro seniory a specificky pak sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách jsou nepostradatelným článkem fungování této služby. Dnes stejně jako i v nedávné době, kdy nabídka práce převažovala nad poptávkou, představuje řízení lidských zdrojů velice důležitý proces řízení organizace. Zajišťovat péči o klienty vyžaduje značný počet kvalifikovaného a kompetentního personálu, po kterém je na trhu práce stálá a rostoucí poptávka.

Dlouhodobě se ve veřejném a odborném prostoru diskutuje o stárnutí populace, nárůstu zájemců o službu domovů seniorů a nedostatku kapacity v těchto zařízeních. V návaznosti na to se také hovoří o chybějící, nestabilní pracovní síle v oblasti sociální péče a jejím nízkém finančním ohodnocení atd. Proto je potřeba už teď věnovat zvýšenou pozornost zajištění stabilního, kvalifikovaného, kompetentního personálu v pobytových službách, aby byla zajištěna péče o všechny klienty a úměrně tomu i její kvalita.

Práce se zaměřovala na personální stabilitu v domovech seniorů a jejím výsledkem — cílem — byl popis procesu řízení lidských zdrojů, kterým vedení organizace stabilitu zajišťuje a eliminuje fluktuaci tak, aby byl zajištěn nepřetržitý chod služby. Touto problematikou se specificky zabývala u sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách, kteří z velké míry danou službu zajišťují, stanovují její kvalitu a jsou jedním z jejích nosných prvků.

DOMOV PRO SENIORY

Domovy pro seniory jsou pobytová zařízení náhradního nebo alternativního typu bydlení určeného pro seniory, s vhodným uzpůsobením typu stavebního, místního, ma-



teriálního a personálního, které vychází z potřeb a požadavků seniorů. Služba je personálně zajištěna pracovníky různých profesí počínaje odbornými, až po manažerské pracovníky, kdy nejvýznamnější roli hrají pracovníci v sociálních službách (dále jen PSS) jako pečovatelky, sociální pracovníci (dále jen SP) a zdravotnický personál. (Matoušek 2013, Glosová, 2006)

Podle Čermáka, Faltové a Sobotkové (2017), Dudové (2015) je míra pobytové institucionalizace seniorů považována v tuzemsku za poddimenzovanou, ale v rámci Evropské unie nijak nevybočuje. Za pozornost nestojí jen samotný nárůst seniorů (žadatelů) potřebujících pomoc, nedostatek pracovních zdrojů, ale i nedostatek studentů sociálních oborů na všech úrovních vzdělání, osob pracujících v přímé péči a jejich věk.

Pracovníci přímé služby domovů pro seniory se dnes setkávají s vyššími nároky kladenými na jejich práci, náročnější péči o seniory, prací v „nelehkém prostředí“, což může některé z nich vést k odchodu do jiných služeb, mimo obor, též k syndromu vyhoření. Odchod ze zařízení/služby může poskytovateli značně přitížit v době, kdy jsou služby na hraně svých možností.

PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Zabezpečení poskytované sociální služby z personálního hlediska je prvořadým úkolem pro zajištění kvality nabízené služby a spokojený pobyt uživatelů služby (Pospíšil, 2019). Personální stránka poskytovaných sociálních služeb se řídí Standardy kvality sociálních služeb, konkrétně standardem č. 9 a 10, kdy poskytovatel má písemně pevně stanovenou organizační strukturu, počet pracovníků vč. jejich profilů, požadavků na ně, osobnostních předpokladů odpovídajícím zaměření služby, počtu klientů a jejich potřebám.

Základním stavebním kamenem sociální služby jsou lidé, kteří službu poskytují a skrze které se služba utváří. Personální hierarchie zařízení začíná shora u ředitele, který zastupuje zřizovatele a je jednajícím subjektem za zařízení. Zároveň odpovídá zřizovateli za plnění úkolů, řídí organizaci, utváří organizační a řídicí složku organizace. Odbornou stránku činnosti, která vede k naplnění podstaty služby, vykonávají pracovníci přímé péče (SP, PSS atd.). (Malíková, 2011)

Řízení sociálních služeb včetně personální stránky je zodpovědností manažerů nebo vedoucích pracovníků v sociálních službách a při řízení lidských zdrojů plní dle Matouška (2013) funkce jako obstarávání personálu, tvorba podmínek pro vlastní rozvoj a rozvoj zaměstnanců, plánování, organizování, vedení — komunikace, kontrolování — hodnocení práce podřízených atd.

MANAGEMENT V SOCIÁLNÍ OBLASTI

V soudobé literatuře se setkáváme s mnoha pojetími a definicemi managementu. Všechna pojetí však mají společný rámec vymezující management jako schopnost řídit určitou činnost (ve službě, podniku) a dosáhnout tak předdefinovaných cílů/záměrů organizace. Aby mohly organizace fungovat efektivně, potřebují ke své činnosti

určité zdroje, s jejichž pomocí dosáhnou požadovaných cílů/účelů, které si stanovily a pro které vznikly. Základní a nejdůležitější zdroje, bez kterých by organizace nemohla racionálně fungovat a plnit svůj záměr, jsou lidské zdroje (problematika lidských zdrojů a její struktury), materiální zdroje (budovy atd.), finanční zdroje (finance na provoz, investice), informační zdroje (momentální stav a vývoj organizace, jejího okolí). (Molek, 2019)

Je potřeba vycházet z toho, že management je potřebný ve všech typech organizací a jejich úrovních, všech činnostech bez významu toho, kde organizace sídlí nebo vykonává svou činnost. (Herman et al., 2008)

FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ

Odborná literatura se k pojmu staví různě a v podstatě říká, že se jedná o obrat pracovníků v organizaci a firmě, kdy ze subjektivních důvodů opouští pracovní místo bez ohledu na to, zda bude jejich místo obsazeno, kontinuálně navázáno na jejich práci. Nezřídka se s pojmem fluktuace setkáváme jako s něčím negativním, hodnotou reflektující negativní faktor pohybu způsobující personální nestabilitu a pojmící se s kontinuitou kvality poskytované služby a návazností znalostí v organizaci. Z těchto důvodů se dnes organizace snaží procento fluktuace svých zaměstnanců udržet na co nejnižší možné úrovni, či v přijatelných mezích, aby neskončily jako „průtokový ohřívač pracovní síly“. Avšak i přesto, že se fluktuace jeví jako negativní faktor, přináší řadu pozitivních prvků, bez kterých by organizace mohla stagnovat, nerozvíjela by se. (Armstrong, 2007)

PERSONÁLNÍ STABILIZACE

Zajištění optimálních podmínek, ve kterých nedochází k odchodu pracovníků, je pro podnik zásadní, protože v případě fluktuace dochází k dopadům na fungování a hospodaření organizace. Udržení pracovníků, především těch „nedostatečných“, kvalitních a talentovaných lidí vyžaduje vynaložení značného úsilí, které je často až na hraně možností organizace. Dlouhodobý úspěch organizace a její personální stabilita souvisí se schopnostmi, znalostmi a pracovním nasazením pracovníků organizace. Tyto faktory jsou ovlivněny kvalitou personálního řízení, hlavně co se vzbuzení zájmu o práci v organizaci týče, výběrem vhodných uchazečů, efektivním a kvalitním procesem adaptace, pracovními podmínkami, péčí o pracovníka, možnostmi rozvoje a stimulací pracovního výkonu. (Armstrong a Taylor 2015, Toth 2010)

CHARAKTER VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Výzkum se zabýval tématem zajišťování personální stability v domovech pro seniory z pohledu vedení, tedy managementu odpovědného za optimální chod zařízení. Konkrétně a primárně se tedy zaměřoval na to, jak vedení vybraných veřejných i soukromých domovů pro seniory ovlivňuje svou personální stabilitu především na pozici





sociální pracovník a pracovník v sociálních službách. To znamenalo zmapování fluktuace a jejích příčin, procesů získávání nových a udržování stávajících pracovníků, tedy všech forem péče o zaměstnance organizace, které vedení realizuje. Dílčím cílem bylo zjistit, jak na problematiku nahlíží zřizovatel a zda v tomto smyslu nějak koná. Cílem práce nebylo přinést obecně platné závěry, ale poukázat na danou problematiku a její strukturu.

Rozhovory se zaměřovaly na odpovědné pracovníky daných organizací, hlavně tedy ředitele, jejich zástupce a případně personalisty. V každé organizaci došlo k realizaci jednoho rozhovoru v celkovém počtu 13, kdy v některých případech byly přítomny dvě osoby. Následně došlo ke 2 rozhovorům se zástupci zřizovatele. Rozhovory byly v polostrukturované (vedení) a nestrukturované formě (zástupci zřizovatele). Respondentů z řad vedení bylo celkem 16 a 2 zástupci zřizovatele.

Výzkum probíhal v průběhu března 2021 a počátkem dubna 2021, kdy byl vyhlášen tzv. lockdown, čímž byl i mírně omezen operativní prostor pro samotný výzkum. Některé rozhovory probíhaly online, některé osobně. Respondenti byli i přes obtíže, jimž v dané době čelili, velice vstřícní a ochotní, o téma jevíli zájem.

VLIV PANDEMIE NA DOMOVY PRO SENIORY

V problematice personálního, ale i obecného řízení v domovech pro seniory se dozajista odrážela situace spjatá s pandemií Covid-19, vyhlášeným nouzovým stavem a vládními nařízeními, které ovlivňovali celou sféru sociálních služeb a celospolečenské dění na našem území přechodně od března roku 2020. Jak uváděla shodně většina respondentů, domovy pro seniory se musely potýkat s dlouhodobou uzávěrou, izolací svých zařízení, mimořádnými opatřeními, zvýšenou péčí o klienty z důvodu chybějícího sociálního kontaktu. Situace tíživě doléhala jak na samotné klienty, tak na kompletní personál zařízení. Sociální a zdravotní pracovníci museli často pracovat v ochranných oblecích, které jim práci ztěžovaly a vyčerpávaly je. Oproti stavu před pandemií se téma smrti stalo v těchto zařízení častějším, což mělo a svým způsobem ještě má dopad na sociální a zdravotnický personál. Vedení organizací bylo zatíženo implementací nových legislativních nařízení, které vláda vydávala, muselo shánět a distribuovat ochranné pomůcky pro personál i klienty, zajišťovat testování a očkování, komunikovat s rodinnými příslušníky klientů, zřizovatelem. V neposlední řadě muselo vedení řešit výpadky pracovníků z důvodu onemocnění, nařízené karantény (někdy i zneužívané), péče o děti, rodinné příslušníky — přechod na ošetřovné z důvodu uzavření škol a školek atd.

SHRNUTÍ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Výzkum ukázal, že na zajišťování personální stability má vliv strategie řízení lidských zdrojů uplatňovaná vedením organizací, kdy důležitou roli hrají finanční prostředky, kterými vedení disponuje. Do problematiky se promítala již zmíněná pandemie, která byla tou dobou na svém pomyslném vrcholu a které muselo vedení organizací čelit, a to jak z hlediska personálního zajištění služby, tak péče o klienty.



Respondenti se snažili dosáhnout stability za pomoci strategického řízení lidských zdrojů, které si nastavili dle svých zkušeností a zákonných limitů, ve kterých se musí pohybovat. Při řízení lidských zdrojů jsou organizace omezeny jak financemi, tak vytížeností kompetentních osob majících problematiku na starosti. K problematice všichni respondenti přistupovali pozitivně a s respektem, protože jsou si vědomi, že bez stabilní, kvalifikované a kompetentní pracovní síly není možné službu kvalitně poskytovat. V oblasti řízení lidských zdrojů je však plno zásadních témat, které respondenti vnímají, ale stojí mimo sféru jejich vlivu. Mezi tyto témata řadíme nastavení vzdělávacího systému, chybějící legislativu a mezery/nedostatky v té stávající, pohled společnosti na práci v domovech seniorů, neschopnost úředníků/odborníků řešit problematiku přímo u zdroje.

Strategické řízení lidských zdrojů se vedení všech organizací snažilo mít z hlediska procesů nastaveno optimálně vzhledem k jejich možnostem a schopnostem. Kvalita prostředků a nástrojů v rámci něho využívaných už se však různě měnila. Důležité je vždy začít hledáním vhodných zdrojů a získáváním pracovníků. Kvalita procesu hledání zdrojů a získávání pracovníků je odvislá od schopností odpovědného pracovníka a finančních možností organizace. Jde tedy především o online, tištěnou, rozhlasovou inzerci práce, doporučení od zaměstnanců atd. Školy a úřad práce nejsou častým zdrojem. Ze slov respondentů plynula snaha o učení se selektovat brzké fluktuanty, nejlépe ihned při pohovoru. Odpovědní pracovníci v organizaci prováděli jak vstupní, tak i výstupní pohovor, což je velmi důležité. Po přijetí uchazeče o zaměstnání přichází vždy na řadu adaptační proces, který měly všechny organizace až na tři výjimky jasně nastavený, i proto, že je to zákonem principiálně nařízeno. Z výzkumu také vyplynulo, že respondenti vnímají důkladné a kvalitní zaškolení jako základ proto, aby pracovník neodešel, pokud o práci má skutečný zájem, nebo aby si brzy uvědomil, že ho práce nenaplnuje, je náročná a odešel, než bude stát organizaci zbytečně mnoho úsilí a finančních prostředků. Dalším důležitým prvkem, který nikde neopomíjejí, je pravidelné formální i neformální hodnocení pracovníků, kdy pravidelně probíhá ústně a písemně vždy minimálně jednou za rok. Na hodnocení jsou navázány odměny v podobě bonusů. Odměňování je prvek, který asi nejvíce zajímá samotné pracovníky. Kromě základní odměny (platu), jsou zde benefity nabízené dle vůle vedení a jeho finančních možností. U krajských organizací jsou benefity omezeny rozsahem fondu kulturních a sociálních potřeb, ale vedení se z něj snaží těžit v maximální možné míře. Soukromé organizace poskytují podobné nebo stejné benefity dle jejich možností. Péče o pracovníky je spojena s motivací, proto se s nimi vedení snaží být stále v kontaktu, diskutovat s nimi, zajímat se o jejich potřeby včetně toho, co by jim usnadnilo práci, prezentovat jim jednou nebo dvakrát ročně informace o stavu/chodu organizace atd. S péčí se pojí i sledování spokojenosti zaměstnanců, které probíhalo až na jednu výjimku jednou ročně.

Fluktuace obecně a dále pak konkrétně u PSS a SP pro většinu organizací problémem nepředstavovala ani vlivem pandemie. V minulosti však problém s fluktuací měly všechny organizace, jak shodně uvedli respondenti. V pěti organizacích v době výzkumu dle respondentů fluktuace problémem nepředstavovala vůbec. V šesti organizacích fluktuaci (u PSS) vnímali, ale nepředstavovala zásadnější problém omezující poskytování péče. Nejvíce pak situace rezonovala ve dvou zařízeních le-



žících na hranici okresu, na venkově, poblíž Prahy, kdy respondenti tvrdili, že jsou optimálně/stabilně zajištěni, ale na druhou stranu uváděli, že kdyby jim vypadli například už dva zaměstnanci (PSS), tak je to ohrozí. Obsazování volných míst, ať už kvalifikovanými nebo nekvalifikovanými pracovníky, bylo a nejspíše i je aktuálně tématem více než fluktuace samotná. Fluktuaci a obsazování pracovních míst jako problém vnímali někteří respondenti dlouhodobě u zdravotního personálu a technickohospodářských pracovníků, ačkoliv poptávka práce v době výzkumu oproti minulým letům vzrostla, a to i díky pandemii, zavírání podniků a změnám na trhu práce.

V případech příčin fluktuace a jejich monitorování je zásadní provádění výstupních pohovorů a zjišťování důvodů, proč dochází k odchodu pracovníků z organizace. Respondenti měli tuto problematiku poměrně zajištěnou, za předpokladu, že na ni má odpovědný pracovník čas. Příčiny fluktuace u SP bývají nejčastěji přirozené, především pak jde o odchod na mateřskou dovolenou, jinak k fluktuaci nedochází. U PSS k fluktuaci nejčastěji dochází z důvodu migrace (stěhování se, hlavně u mladých lidí), vidiny lepšího finančního ohodnocení, špatného dopravního spojení do zaměstnání, náročnosti práce a s ní spojenými zdravotními riziky. V případech zařízení ležících na hranici okresů, kraje poblíž Prahy je to odchod do nově otevíraných zařízení v Praze. V několika málo případech to bylo i vlivem pandemie. Dále zde převládá i přirozená fluktuace v podobě odchodu do starobního nebo invalidního důchodu, případně v předdůchodovém věku odchod do méně náročného zaměstnání.

Úskalí zajišťování personální stability jsou reflexí samotných nejčastějších příčin fluktuace. Respondenti v případě SP (žen) žádná úskalí kromě toho, že několik z nich odešlo na mateřskou dovolenou, neviděli. Pramení to i z toho, že náhradu za SP našli vždy poměrně snadno a rychle. Co se PSS týká, je problematika úskalí širší. Řadíme sem platové podmínky v organizaci, protože dle respondentů je pro řadu pracovníků často významný rozdíl i 500 Kč. Dále mezi úskalí řadíme situování zařízení v řídké osídlené oblasti/na kraji okresu/kraje, a s tím spojenou špatnou dopravní obslužnost místa. Soukromé organizace mají obvykle slabší výchozí postavení než veřejné, protože nemohou nabídnout stejné platové, pracovní podmínky a nemají takovou finanční stabilitu. Respondenti poukazovali i na nedocení práce ze strany laické i odborné veřejnosti, což ubírá na počtu potenciálních zájemců, především chybí ti kvalifikovaní a mladí. Úskalím pro soukromé zařízení může být i naddimenzovanost pobytových služeb pro seniory v okresu, protože většina zájemců o tuto službu pak využije levnějších služeb veřejného zařízení.

Vedení organizací problematiku zajišťování personální stability považuje za velice důležitou, ale ne všude za stejně palčivou. Respondenti uvedli, že řízení lidských zdrojů provádějí dle svých nejlepších zkušeností, v rámci zákona a daných finančních možností. Vedení se vždy snaží o optimální zajištění služby pracovníky a případně mít zajištěné pracovníky schopné záskoku. V období pandemie se projevilo, že většině zařízení chyběl pracovní zástup/záskok i díky systematizaci kraje. Část personálně-administrativní práce vychází ze zákonem stanovených požadavků (zákon o sociálních službách, standardy kvality v sociálních službách) a doporučení kraje, které částečně supluje zákon. Jde o to, že zatím neexistují skutečné personální standardy, kterými by se zařízení mohla řídit a které by stanovovaly reálnou potřebu pracovníků na poskytované služby (domov pro seniory a domov se zvláštním režimem). Zřizo-



vatel organizacím do řízení lidských zdrojů vstupuje pouze jako orgán, který po nich vyžaduje zákonem stanovené požadavky, které mu vedení organizace zasílá. Kraj pak kontroluje optimální zajištění (systematizace) služby kompetentním a kvalifikovaným personálem a sleduje tak i příchody/odchody pracovníků do/z organizace. Jinak kraj jako zřizovatel domovů pro seniory nijak do práce vedení nezasahuje, nemá ani nástroje a prostředky, jak by to činil. Soukromý zřizovatel vedení jeho organizací do práce v personální oblasti také nijak nevstupuje.

Zodpovědnost za řízení lidských zdrojů v organizaci je odlišná podle její velikosti, možnosti jejího vedení a především je to také otázka financí. Neexistuje žádné pravidlo, které by určovalo, proč personální řízení má na starosti zrovna daná osoba. Je poměrně běžné, že se o tuto práci dělí dva pracovníci vedení, nebo že kompetentní pracovník vykonává i činnost SP. Nejčastěji je za danou problematiku zodpovědný ředitel zařízení, který se o práci dělí s asistentkou nebo ekonomem. Následují je zástupci ředitelů, kteří však mají vyšší pracovní vytížení než jen personalistiku, což je problém ve větších organizacích. Personalistka samotná vykonává tuto práci jen v minimu organizací a v některých se o práci dělí většinou s vedoucí sociálního (sociálně-zdravotního) úseku. Práci tedy obsáhne řada pracovníků na různých pozicích. Všechny zmíněné osoby za danou problematiku zodpovídají, protože tak vzniklo po shodě s ředitelem nebo na základě odbornosti, znalostí, schopností daného člověka a limitů daného zařízení.

ZÁVĚR

Z výzkumu vyšlo najevo jako zásadní, že zajišťování personální stability v domovech seniorů je proces, který jejich vedení zajišťuje všemi obecně užívanými postupy, dostupnými prostředky a nástroji, které jsou však omezeny legislativou apod. Fluktuace je jev, který se každého zařízení dotýká jiným způsobem, což se odvíjí od jeho velikosti a lokality, ve které je situováno. Dále vyplynulo, že všechny organizace byly optimálně, stabilně personálně zajištěny, i když situace tomu ne vždy odpovídala. Pandemie Covid-19 se na fluktuaci v organizacích zásadněji neprojevila, kromě výjimek. Důležitým zjištěním bylo, že problémem není ani tak samotná fluktuace jako samotné obsazování pracovních míst kvalifikovanými a kompetentními zájemci v přiměřeném čase. Tématem v mnoha organizacích byli často především zdravotní pracovníci a technickohospodářští pracovníci, nikoliv sociálně orientovaní pracovníci. Zřizovatelé vedení svých organizací do personálního řízení nijak nezasahovali. Kraj jako zřizovatel a orgán registrující poskytovatele sociálních služeb situaci pravidelně monitoruje skrze personální data, která mu všechny organizace musí zasílat. Vedení většiny organizací chyběla při zajišťování personální stability lepší legislativa personálního zajištění pobytových služeb, zohlednění regionálních rozdílů atd. Mezi úskalí při zajišťování personální stability lze nejčastěji řadit špatnou dopravní obslužnost — lokalitu domova, migraci pracovníků, výši platů, nezáměr o práci mezi mladými lidmi.



ZDROJE

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 80-247-5258-1.
- ČERMÁK, Zdeněk, Lucie SOBOTKOVÁ, Barbora FALTOVÁ, Markéta ELICHOVÁ, POSPÍŠIL, David a Lucie SMUTKOVÁ, ed. Podpora člověka v jeho přirozeném prostředí: sborník vědeckých textů z mezinárodní vědecké konference XIII. Hradecké dny sociální práce, Hradec Králové 23. až 24. září 2016 = *Support of Person in Community : anthology of contributions of international scientific conference the XIII. Hradec Days of Social Work, Hradec Králové 23–24 September 2016*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017. ISBN 978-80-7421-121-8.
- DUDOVÁ, Radka. *Péče anebo práce: koncepce a realizace sociální a rodinné politiky v ČR se zaměřením na péči o seniory i o děti*. Praha: Alternativa 50+, 2015, 32 s. ISBN 978-80-905711-3-6.
- GLOSOVÁ, Dagmar. *Bydlení pro seniory*. Brno: ERA, c2006. 21. století. ISBN 80-7366-057-1.
- HERMAN, Jiří. HERMANOVÁ, Marie. HORECKÝ, Jiří. MIKULKOVÁ, Šárka. ČERNÝ, Matěj. *Základy managementu sociálních služeb. I. vyd.* Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2008. 159 s. Tirážní znak 57-860-08.
- MALÍKOVÁ, Eva. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011.
- MATOUŠEK, Oldřich, KŘIŠŤAN, Alois, ed. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0366-7.
- MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociální práce: vybrané problémy z oblasti marketingu a managementu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2019. ISBN 978-80-7394-732-3.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

- POSPÍŠIL, Roman. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů v sociální práci*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2019, 213 s. ISBN 978-80-7599-106-5. [online]. [cit. 2020-11-11]. Dostupné také z: <https://dokumenty.osu.cz/fss/publikace/rozvoj-a-řízení-lidských-zdroju-v-sp-roman-pospasil.pdf>

Jakub Skalický

Filozofická fakulta UK
Katedra sociální práce
Na Příkopě 29, 110 00 Praha 1
E: jakub-skalicky@seznam.cz