

**VYUŽITÍ METODY BALANCED SCORECARD
V ŘÍZENÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB****THE USE OF THE BALANCED SCORECARD METHOD
IN THE MANAGEMENT OF SOCIAL SERVICES****Radka ČANÍKOVÁ – Marek SCHNEIDER**

Katedra psychologie a aplikovaných sociálních věd
Filozofická fakulta Ostravské univerzity v Ostravě
Reální 5, 701 03 Ostrava
e-mail: marek.schneider@osu.cz

Abstrakt

Článek se zabývá využitím metody Ballanced Scorecard jako nástroje pro měření efektivity sociálních služeb pro potřebu srovnání zařízení různých typů z pohledu vyšších územněsprávních celků. Konkrétně jsou v článku popsány návrhy realizačních kroků zavedení BSC, systém vzájemně ovlivňovaných perspektiv a z něj vycházející návrh klíčových ukazatelů. Obecné ukazatele jsou platné pro jakoukoliv organizaci v síti sociálních služeb, specifické ukazatele se vyčleňují podle konkrétního druhu služby.

Klíčová slova: Ballanced Scorecard, sociální služby, strategické metody řízení, klíčové ukazatele, základní perspektivy

Abstract

The article deals with the use of method Ballanced Scorecard as a tool for measure the effectiveness of social services for the needs of the comparison device different types in terms of higher administrative units specifically describes the design implementation steps BSC, implementation, the system influenced each other and the perspectives based Keyword indicators. General indicators are valid for any organization in the network social services, the specific indicators shall be appropriated by a particular type of service.

Key words: Ballanced Scorecard, social services, strategic management methods, key indicators, basic perspectives

ÚVOD

Tento příspěvek, věnovaný možnostem využití manažerské metody Balanced Scorecard v oblasti sociálních služeb, má rozšířit poznatky manažerské psychologie zaměřené na účinnost organizací a využití lidského faktoru při organizování práce v rámci zajišťování služeb.

Sociální práce nepatří do komerčního podnikání, nejde o dosahování zisků, proto pojmy management a implementace metod řízení kvality a strategií v této oblasti jsou často považovány za něco nepatřičného a nevhodného. Podle Druckera (1994) byl management pro lidi z neziskových organizací slovem, jež neradi slyšeli, jelikož bylo spjato s podnikáním a neziskové organizace si zakládaly na tom, že jsou neposkvřeny komerčními zájmy a povzneseny nad takové „přízemní“ ukazatele, jako je hospodářský výsledek. Neziskové organizace jsou dle uvedeného autora ještě v devadesátých letech minulého století stále oddány „konání dobra“, zároveň si však uvědomují, že dobré úmysly nejsou dostatečnou náhradou organizování a dobrého vedení, odpovědnosti, výkonnosti a výsledků. Je třeba si položit otázku, o co jde v institucích zaměřených na sociální práci a zda management a metody řízení mohou být dobrým nástrojem pro to, aby tyto organizace naplňovaly své poslání (Matoušek, 2003). Neziskové organizace, zejména jejich zřizovatelé, stále častěji zjišťují, že nástroje managementu potřebují dokonce více než komerční podniky, protože jim chybí hodnocení výsledků prostřednictvím zisku (Edersheim, 2008). Halásková (2005) uvádí jako jeden z nástrojů vedoucích ke zkvalitnění veřejných služeb nutnost na úrovni vyšších správních celků (obcí a krajů) stanovit jasná kritéria upravující kvalitu a dostupnost veřejných služeb ke zkvalitnění sociálních služeb potom konkrétně podporu vytváření partnerských regionálních struktur ke zlepšení plánování a kvality sociálních služeb. A právě zde je prostor k aplikaci metod kvality a strategického plánování, jako je tomu v případě již zavedeného systému měřitelných ukazatelů v oblasti poskytování sociálních služeb, tj. v benchmarkingu, nebo ve zde popsané implementaci metody Balanced Scorecard.

Metoda Balanced Scorecard

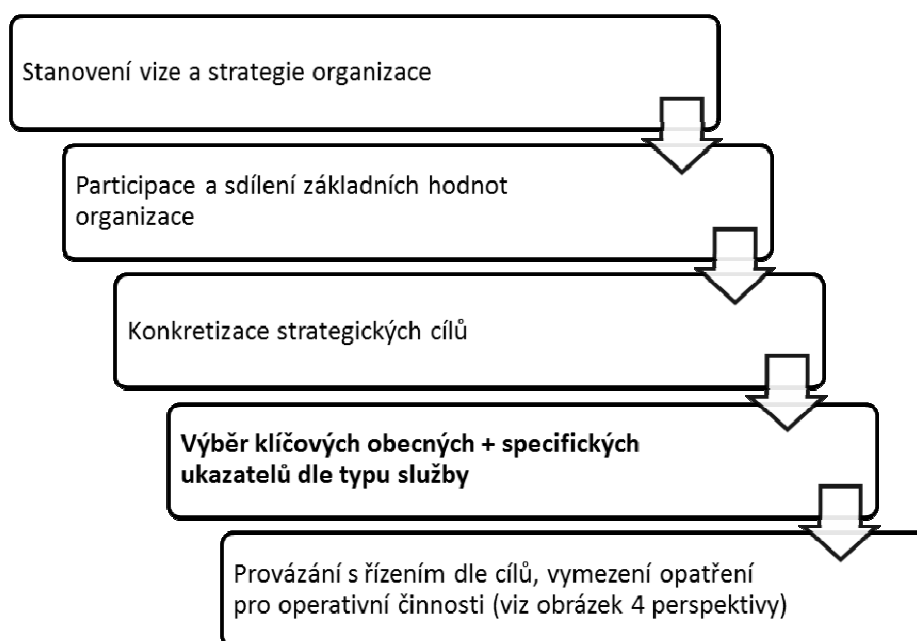
Existuje mnoho definic metody BSC, její podstatu přibližují následující vymezení: „Jen tam, kde je veškeré úsilí směřováno jedním směrem, se mohou vykonat skutečně velké věci“ (Půček et al., 2005, str. 49). „Výsledků dosáhneme koncentrací zdrojů, ne jejich rozptylováním.“ (Drucker, 1994, str. 124) „Balanced Scorecard je doporučován pro zhodnocení (vyhodnocení) a rozvoj efektivnosti (účinnosti) služeb samospráv“ (Composite autors³, 2006, str. 24). Balanced Scorecard je druhem konkretizace, znázornění a sledování strategií organizací. S pomocí této metody se má výrazně zvýšit pravděpodobnost zavedení zamýšlené strategie organizace vyjadřující základní představy o postupu k dosažení cílů. Strategické cíle organizace jsou odvozovány z vize, strategie je plánem postupu k naplnění vize. Konkrétní strategické cíle jsou podstatnou složkou obsahu strategie a stupeň dosažení strategických cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti organizace. Aby bylo možné plánovat a sledovat jejich dosažení, je nutné k nim přiřadit odpovídající finanční i nefinanční měřítko, stejně jako cílové a skutečné hodnoty těchto měřítek. Dosažení cílů mají zajistit strategické akce, které jsou rovněž přiřazeny k jednotlivým cílům. Každá strategická akce má zadán termín, rozpočet a konkrétní zodpovědnou osobu. Zavedení BSC znamená, že se cíle, měřítko a strategické akce přiřazují konkrétnímu úhlu pohledu, tzv. perspektívám, což má zabránit jednostrannému přemýšlení při odvozování a sledování cílů. (Kaplan, Norton, 2000) Metoda BSC ovšem nejen sleduje pokrok při dosahování cílů, ale umožňuje i monitorovat a v průběhu realizačního procesu upravovat zavedené strategie. Tím, že propojuje strategické oblasti s operativními, řeší jeden z hlavních problémů strategického řízení. Metoda BSC je v tomto příspěvku pojata jako nástavba sociálního controllingu, který se, na rozdíl od controllingu odborného, zabývá tzv. ideálními nebo abstraktními cíli charakteristickými pro sociální služby a jejich naplňováním v podobě indikátorů kvality. (Herman et al., 2008)

Implementace metody Balanced Scorecard do oblasti sociálních služeb

Pravidelné objektivní hodnocení efektivity a zveřejňování výsledků v sociálních službách zatím v České republice není prováděno a ani standardy kvality otázku efektu služby neřeší

(Matoušek, 2007). Přitom, jak uvádí nestor světového managementu Peter F. Drucker (2007), výkonnost znamená dělat věci správně, naproti tomu efektivnost znamená dělat správné věci. Zde se nachází prostor pro metodu Balanced Scorecard (dále jen BSC), v případě tohoto článku pro její implementaci z krajské úrovně směrem k poskytovatelům sociálních služeb. Krajům, kterým je svěřována působnost v oblasti registrace poskytovatelů sociálních služeb a kontroly a mají zásadní vliv na charakter a rozsah sítí sociálních služeb, by měla aplikace BSC pomoci k celkovému zefektivnění služeb. Důležitým předpokladem implementace BSC v podniku je existence vize organizace a její symbolické vyjádření pomocí strategické mapy, kde jsou vymezena měřítka jednotlivých strategických témat. (Schneider, Čaníková, 2008)

Primární proces zavedení metody BSC jsme rozčlenili do následujících **pěti kroků** (viz obrázek č. 1) s cílem zdůraznit především vazbu mezi vizí a strategií organizace a participací zaměstnanců při jejím vzniku i při následném sdílení základních hodnot organizace. Participaci považujeme za významný prvek určující úspěšnost a efektivitu zaváděné strategie a také za motivační faktor pro zaměstnance, stejně jako operativní činnosti zaměstnanců při naplňování vize a strategie.

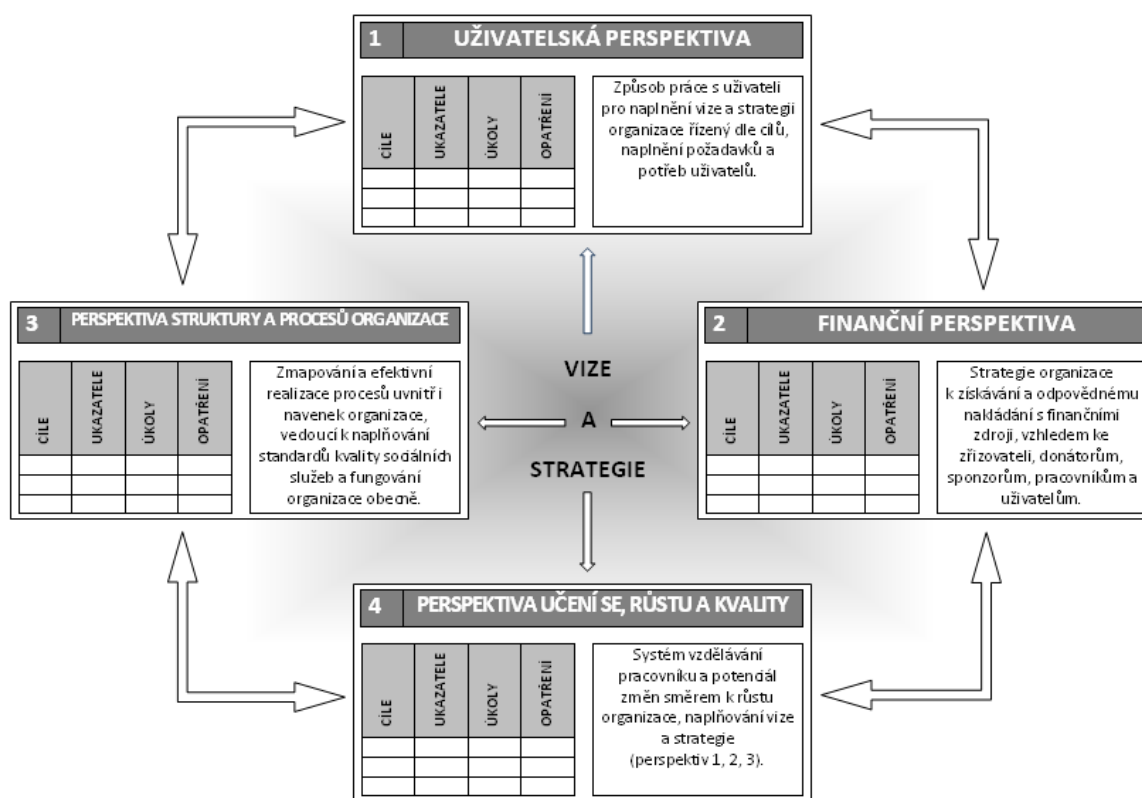


Obrázek č. 1 – Realizační kroky plánování BSC

V rámci tohoto příspěvku se budeme zabývat úrovní **výběru klíčových ukazatelů pro jednotlivé typy sociálních služeb** (čtvrtá úroveň).

Na základě empirických zkušeností navrhuji tvůrci BSC (Kaplan, Norton, 2000) **čtyři základní perspektivy** a to finanční, zákaznickou, interních procesů a potenciálu. Perspektivy dle autorů mohou být přizpůsobeny specifickým podmínkám podniku či organizace. Vzhledem ke specifikům organizací poskytujících sociální služby jsme tyto čtyři perspektivy upravili následujícím způsobem: **finanční perspektiva** zůstala zachována, její naplnění do jednotlivých ukazatelů jsme upravili dle potřeb typického způsobu profinancování sociálních služeb. Zákaznická perspektiva byla transformována do **uživatelské perspektivy**. Rozdílnost uživatelů služeb od „klasických“ zákazníků spočívá především v systému úhrad za službu (uživatel není vždy platícím zákazníkem), ve vnímané solidaritě společnosti s uživateli služeb závislými na systému příspěvků na péči a v možnosti volby podmíněné konkurencí organizací

na trhu sociálních služeb. **Perspektivu interních procesů** chápeme v kontextu sociální práce jako perspektivu struktury a procesů organizace, včetně složky lidských zdrojů. V této perspektivě se odráží i zákonem stanovená úroveň poskytovaných potřeb ve formě plnění standardů kvality. Standardy kvality chápeme jako minimální úroveň kvality poskytování služeb a proto jsme ji zařadili zde a nikoliv do perspektivy učení se, růstu a kvality. **Perspektiva učení se, růstu a kvality** je aplikací perspektivy potenciálu na potřeby sociální práce. Řadíme zde nově aplikované metody managementu (management řízení kvality, procesní řízení), ale i stávající systém inspekcí, supervize atd.



Obrázek č. 2 – Čtyři perspektivy BSC v sociálních službách

Perspektivy vycházejí z vize a strategie organizace a jsou navzájem kompletně provázány. Hranice mezi zařazením ukazatelů do jednotlivých perspektiv je diskutabilní, ale pro účely využití metody BSC to není nejpodstatnější. Za důležitější považujeme neopomenout při definování ukazatelů ani jeden z hlavních pohledů na organizaci, konkrétně definování strategických cílů a operativních úkolů a opatření.

Stanovení ukazatelů pro využití metody BSC u organizací sociálních služeb

Aplikace metody BSC do sociálních služeb pracuje s ukazateli obecnými a specifickými v rámci uvedených čtyřech perspektiv, tedy s ukazateli uživatelské perspektivy, finanční perspektivy, perspektivy struktury a procesů organizace a perspektivy učení se, růstu a kvality. Pro vzájemnou porovnatelnost různých druhů služeb definujeme **obecné ukazatele**, které jsou společné pro všechny organizace sociálních služeb, bez ohledu na typ služby a **ukazatele specifické**, které jsou typické a shodné pro konkrétní druhy sociálních služeb v kraji. Výběr obecných a konkrétních specifických ukazatelů zajišťuje souměřitelnost všech služeb na krajské úrovni. Implementace BSC na stejném principu ve všech krajích by umožnila srovnání sociálních služeb i na úrovni celorepublikové.

Plánované cílové hodnoty pro každý klíčový ukazatel jsou stanoveny pro celý rok. Každý klíčový ukazatel má svoji váhu, tato váha je definována při stanovování cílových hodnot. Většina klíčových ukazatelů se sleduje kvartálně, aby se dal určit trend jejich vývoje a případně zavést opatření vedoucí ke zlepšení. (Schneider, 2011)

Výčet a členění ukazatelů (především ukazatelů specifických) s jejich stručným popisem je modelován a ilustrován v následujících příkladech. Definování ukazatelů pro praktickou realizaci by měla předcházet širší analýza multidisciplinárního charakteru, ukazatele musí rezonovat se současnou situací v oblasti sociálních služeb.

Ukazatele vycházející z finanční perspektivy

Obecné ukazatele v sobě zahrnují jednak rozpočtové údaje o příjmech a výdajích organizace, ale také například důležitý ukazatel struktury získaných dotací v daném období a jejich reflexi v plánech na další období. Do finančních ukazatelů specifických jsou zahrnuta ta ekonomická měřítka, která nemusí organizace naplňovat kontinuálně ve sledovaném období (např. prostředky na pořízení dlouhodobého hmotného majetku) nebo ukazatele, které nenaplnují všechny sociální služby (např. prodej služeb, předepsané úhrady uživatelů).

Návrh obecných ukazatelů:

- **Rozpočet organizace**
Plán finančního hospodaření na jeden rok. Rozpočet obsahuje odhad příjmů z různých zdrojů a rozdělení výdajů.
- **Hospodářský výsledek**
Rozdíl mezi náklady a výnosy.
- **Provozní náklady na jednoho uživatele**
Výdajová složka rozpočtu přepočtená na jednoho uživatele služby.
- **Struktura dotací**
Struktura peněžitých darů, příjmů z účelových fondů a subvencí ze strany nadnárodních fondů, státu, územněsprávních celků apod.
- **Struktura provozních nákladů**
Struktura nákladů na zaměstnance, budovy, energie, služby apod.
- **Struktura nákladů na zákonné sociální a zdravotní pojištění**
Tato struktura jednoznačně udává poměr různých forem zaměstnání.
- **Podíl daňových a účetních odpisů**
Podíl majetku na tvorbě dlouhodobých nákladů.
- **Mzdy**
Podíl mezd na ročních nákladech.
- **Struktura materiálových nákladů**
Struktura a podíl spotřebního materiálu na službách.
- **Struktura nákladů služeb**
Struktura nákladů na jednotlivé typy poskytovaných služeb.
- **Výdaje na vzdělávání na zaměstnance**
Kvalita stávajícího personálu a potřebnost vzdělávání pro danou službu.

Návrh specifických ukazatelů:

- **Pohledávky**
Nesplacená plnění.
- **Prostředky na pořízení DHM a HM**
Nezbytné náklady na majetek pro další provoz služeb.

- **Investice**
Náklady spojené s rozvojem a zařízením nových služeb.
- **Výnosy**
Peněžní částky, které organizace získala z veškerých svých činností za určité období (včetně fundraisingových aktivit).
- **Prodej služeb**
Poplatky obdržené od uživatelů za poskytování služby.
- **Podíl příspěvků na péči na tržbách**
Podíl příspěvků státu na tržbách ze služeb.
- **Předepsané úhrady uživatelů**
Výše poplatků pro uživatele za poskytnutí konkrétní služby.
- **Výdaje na vzdělávání ostatních osob, dobrovolníků, DPP a DPČ**
Kvalita externího personálu využívaného organizací.

Ukazatele vycházející z uživatelské perspektivy

V této perspektivě se promítá klientský pohled – dostupnost, cena služby, vstřícnost personálu, ale také například struktura klientů dle stupňů závislosti. Specifické ukazatele této kategorie považujeme za nejobtížněji definovatelné, především k subjektivnímu hodnocení služeb klienty.

Návrh obecných ukazatelů:

- **Místní dostupnost služby**
Prostorová dosažitelnost služeb pro obyvatele daného regionu (možnost dopravy uživatele za službou).
- **Časová dostupnost služby**
Dosažitelnost služeb v čase vyhovujícím uživatelům služeb.
- **Výsledky opakovaných šetření spokojenosti uživatelů**
Užití a srovnání vývoje dlouhodobé spokojenosti uživatelů služeb s organizací.
- **Počet stížností klientů**
Kvantitativní vyjádření nespokojenosti s poskytováním služeb.
- **Počet výpadků v poskytování služeb**
Kvantitativní vyjádření nekvality procesů managementu organizace.
- **Cena služby**
Možnost srovnání ceny služby pro zřizovatele mezi jednotlivými organizacemi poskytujícími tutéž službu.
- **Specifikace služby dle aktuálních potřeb klientů (vyplývající z šetření potřeb klientů a potencionálních klientů)**
Úpravy služeb v rámci předpokládaných i mimořádných změn v potřebách občanů daného regionu.

Návrh specifických ukazatelů:

- **Procentuální struktura klientů dle stupně závislosti**
Podíly klientů s určitou výší příspěvku státu na poskytovanou službu s klienty plně hradícími službu.
- **Procentuální struktura pokojů dle počtu lůžek**
Kvalitativní ukazatel u pobytových služeb.
- **Šíře služeb poskytovaná jedním poskytovatelem**
Rozpětí služeb v rámci jedné organizace - možnost užití více služeb na jednom místě.

- **Provázanost s ostatními poskytovateli služeb (nejen sociálních služeb)**
Kooperace s dalšími službami, které jsou nutné pro zvyšování spokojenosti uživatelů služeb (lékař, kadeřník, volnočasové aktivity, kultura apod.)
- **Subjektivní pohled klientely na vstřícnost, pochopení a snahu pomoci pracovníků služeb**
Výsledky šetření (dotazník pro uživatele) zaměřeného na „soft skills“ u pracovníků služeb.
- **Délka poskytování služby**
Intenzita, četnost, celková doba poskytování služby.
- **Klientská přívětivost prostředí**
Výsledky šetření (dotazník pro uživatele) zaměřeného na úpravu prostředí organizace.
- **Možnost dovolání se stížnostmi k vylepšení služby**
Metody užívané ke zjištění nespokojenosti se službou, možnost nápravy zřizovatelem organizace.
- **Zaručení kontinuity služeb**
Možnost trvalé udržitelnosti služeb.

Ukazatele vycházející z perspektivy struktury a procesů organizace

Struktura a procesy organizace, potažmo jejich perspektiva, v sobě zahrnuje normativní systémy v obecné rovině dané zákonem (standardy kvality), které jsou ve specifické rovině rozpracovány dle druhu služby.

Návrh obecných ukazatelů:

- **Celkový počet pracovníků**
Procentuální struktura zaměstnanci, DPP, DPČ, ostatní.
- **Přepočtený počet uživatelů na jednoho pracovníka (včetně DPČ, bez dobrovolníků)**
Počet klientů na zaměstnance, na které jsou vynaloženy mzdové náklady.
- **Fluktuace zaměstnanců (bez DPP a DPČ)**
Četnost obměňování personálu.
- **Koeficient nemocnosti**
Koeficient výpadků zaměstnanců na poskytovaných službách z důvodu nemocenských.
- **Práce na metodice interního řízení a procesů**
Vytváření a obnova normativního systému, systému řízení procesů.
- **Práce na strategickém plánu rozvoje a řízení dle cílů**
Vytváření a obnova strategického plánu organizace a používaných technik managementu.
- **Výsledky opakovaných standardizovaných metod hodnocení zaměstnanců**
Užití pravidelného hodnocení např. za pomoci metody 360°, dotazníku klimatu organizace apod.
- **Výsledky opakovaných standardizovaných metod zjišťování spokojenosti zaměstnanců**
Užití a srovnání vývoje dlouhodobé spokojenosti zaměstnanců v organizaci.
- **Procento hodin, kdy byla služba skutečně poskytována vzhledem k deklarované provozní době**
Podíl skutečně realizovaných hodin služby vzhledem k provozní době – produktivita zaměstnanců.

- **Plnění standardů kvality**
Měřítko plnění minimálních nároků na kvalitu poskytovaných služeb.

Návrh specifických ukazatelů:

- **Počet úkonů**
Ukazatel výkonnosti dále definovaný dle druhu služby.
- **Počet hodin dobrovolníků na jednoho uživatele**
Ukazatel využití dobrovolníků (nízkonákladových pracovníků) ve službách.
- **Celkový počet hodin práce ostatních osob (bez dobrovolníků, DPP a DPČ)**
Ukazatel využití dalších osob na provozu služeb (například supervizorů).
- **Obloženost**
Percentuelní vyjádření využití kapacity pobytových služeb.
- **Využitá kapacita zařízení (vytíženost zařízení)**
Percentuelní vyjádření využití kapacity ambulantních a terénních služeb.
- **Počet odmítnutých žadatelů z kapacitních důvodů**
Přetlak poptávky služeb v daném zařízení z kapacitních důvodů.
- **Počet odmítnutých žadatelů z ostatních důvodů**
Přetlak poptávky služeb v daném zařízení z jiných než kapacitních důvodů.
- **Provozní doba**
Délka možného využití služby uživatelem v daný den.

Ukazatele vycházející z perspektivy učení se, růstu a kvality

Perspektiva učení se, růstu a kvality je kategorií nejvíce provázanou se všemi výše uvedenými perspektivami, a to z pohledu jejich systematického zlepšování, růstu kvality a využití nástrojů a metod strategického managementu.

Návrh obecných ukazatelů:

- **Počty vzdělávacích hodin ročně na zaměstnance**
Podpora dalšího vzdělávání pracovníků organizace.
- **Počet hodin supervize ročně na zaměstnance**
Podpora individuálního růstu pracovníků a týmového přístupu v organizaci.
- **Motivační systém**
Podpora zkvalitňování zaměstnanců v rámci organizace.
- **Plnění interních norem a standardů (etické standardy, standardy komunikace, klima organizace)**
Měřítko plnění dalších nutných nároků na kvalitu poskytovaných služeb.
- **Plnění strategického plánu rozvoje a řízení dle cílů**
Srovnání realizace strategického plánu organizace a používaných technik managementu s vytýčeným plánem postupu.
- **Realizace sociálně – marketingových strategií (PR, firemní identita)**
Využití moderních metod marketingu a reklamních aktivit ke zviditelnění organizace v nabídce služeb.

Návrh specifických ukazatelů:

- **Počty vzdělávacích hodin ročně ostatních osob, dobrovolníků, DPP a DPČ**
Podpora dalšího vzdělávání ostatních zaměstnanců organizace (mimo zaměstnance v přímém výkonu služeb).

- **Počet studujících zaměstnanců v rámci výkonu profese**
Poměr zaměstnanců zatím nesplňujících minimální nároky na vzdělání v rámci sociálních služeb.
- **Inspekce zařízení**
Výsledek inspekce zařízení v konkrétním roce.
- **Zapojení do strategického plánování soc. služeb v místě působnosti (např. komunitní plánování)**
Aktivita organizace v rozvoji služeb vzhledem k potřebám obyvatel daného regionu a předpokládanému sociálně demografickému vývoji.
- **Práce se systémovými nástroji kvality (ISO, CAF, EFQM, TQM)**
Užití systémových nástrojů managementu kvality v organizaci, plnění měřítek kvality (včetně plnění interních norem, standardů kvality apod.).
- **Zapojení organizace do projektového řízení**
Realizace efektivního dosahování významných změn spojených se strategickým plánováním soc. služeb.

ZÁVĚR

Metoda Balanced Scorecard, tedy systém vyvážených ukazatelů výkonnosti organizace, představuje strategický systém řízení organizace, který vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu. (<http://www.equica.cz/balanced-scorecard>) Aplikaci této metody z úrovně krajů jako garantů kvality směrem k poskytovatelům sociálních služeb je nutné chápat nejen z perspektivy zajištění minimální úrovně kvality (naplnění standardů – inspekce) a přerozdělování financí, ale také z pohledu neustálého systematického zkvalitňování a zefektivňování chodu organizací, sledování a naplňování zamýšlených strategií. Autoři v článku představili model obecných a specifických ukazatelů metody BSC ve čtyřech perspektivách – finanční, uživatelské, interních procesů a učení se, růstu a kvality. Další postup předpokládající rozdělení vah na jednotlivé ukazatele, které vyjadřují jejich důležitost ve vztahu k ostatním sledovaným ukazatelům, by měl být předmětem pokračujícího zkoumání. Vhodným nástrojem ke stanovení a objektivizaci vah ukazatelů v rámci širokého spektra sociálních služeb by se mohla stát některá z prognostických metod, například panel expertů či focus group.

LITERATURA

- Composite Authors. CAF 2006. 1. vyd. Maastricht: CAF Resource Centre, 2006. 58 s. ISBN 951-804-642-5.
- Drucker, P. F. Řízení neziskových organizací: praxe a principy. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1.
- Drucker, P. F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.
- Edersheim, E. H. Management podle Druckera: odkaz zakladatele moderního managementu. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2008. 239 s. ISBN 978-80-7261-181-2.
- Equica: Balanced Scorecard* [online]. 2011 [cit. 2011-11-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.equica.cz/balanced-scorecard>>.
- Halásková, R. Využití ekonomických věd při zkvalitnění sociálních služeb. In: Uplatnění věd o člověku v sociální práci. Ostrava: FF OU, 2005, s. 85–88. ISBN 80-7042-690-X.

- Herman, J., et al. *Základy managementu sociálních služeb*. 1. vyd. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů pro Jiřího Hermana – T.I.G.E.R., Akreditovanou vzdělávací instituci, 2008. 159 s. ISBN 978-80-7013-477-1.
- Matoušek, O., et al. *Metody a řízení sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 384 s. ISBN 80-7178-548-2.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., *The Strategy – focused organization*. 1. vyd. Harvard Business School Publishing Corporation. 2000. 412 s. ISBN 1-57851-250-6.
- Půček, M., Kocourek, S. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy: soubor příkladů*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005. 104 s. ISBN 80-239-6154-3.
- Schneider, M. *Komunitní plánování na bázi sociálně demografické analýzy*. Ostravská univerzita, Ostrava 2011.
- Schneider, M., Čaníková, R. *Využití manažerských metod strategického plánování v oblasti rozvoje sociálních služeb*. In MLCÁK, Z., PAULÍK, K., ZÁŠKODNÁ, H. (eds.). *Osobnost v kontextu prosociálního chování a zátěžové odolnosti*. Ostrava: Ostravská univerzita, Filozofická fakulta, 2008, s. 183–196. ISBN 978-80-7368-532-4.