

Superwizja jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w pomocy społecznej

Abstrakt: Artykuł dotyczy superwizji jako instrumentu zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej. Superwizja może pomóc w zmianie stylu kierowania poprzez m.in. zwiększenie partycypacji pracowników w zarządzaniu, tworzenie zespołów zadaniowych, uelastycznienie i zdynamizowanie struktur innowacyjnych, ich spłaszczenie itp. Prezentowany artykuł stanowi próbę przedstawienia możliwości wykorzystania superwizji jako formy zarządzania zasobami ludzkimi w pomocy społecznej. Kolejno omówiono deficyty publicznej pomocy społecznej oraz specyfikę zarządzania superwizyjnego. Rozważania oparto o badania własne autora oraz jego doświadczenia jako superwizora i dydaktyka kształcącego kierowników jednostek organizacyjnych pomocy społecznej i pracowników socjalnych, a także eksperta – ewaluatora uczestniczącego w kilku projektach dotyczących pomocy społecznej.

Słowa kluczowe: superwizja, zarządzanie, zasoby ludzkie, pomoc społeczna.

Abstract: The article concerns supervision as an instrument of human resource management in social assistance organizational units. Supervision, can help change the style of management by including increasing employee participation in management, creating task teams, making innovation structures more flexible and dynamic, flattening them etc. The presented article is an attempt to present the possibility of using supervision as a form of human resource management in social assistance. The deficits of public social assistance and the specifics of supervision management were discussed in turn. The considerations were based on the author's own research and his experience as a supervisor and didactic educating heads of social

assistance organizational units and social workers, as well as an expert – evaluator participating in several projects on social assistance.

Key words: supervision, management, human resources, social assistance.

Deficyty publicznej pomocy społecznej w Polsce

Prawo do korzystania z pomocy społecznej jest jednym z praw obywatelskich zapisanych w dokumentach Unii Europejskiej, co stanowi potwierdzenie roli tej instytucji od czasów industrializacji i urbanizacji. To wówczas, w XIX i początkach XX wieku, pomoc społeczna stała się ważnym elementem wsparcia publicznego udzielanego w ramach porządku społeczno-ekonomicznego epoki industrialnej, zastępując dominujące dotąd rodzinne i religijne systemy wsparcia potrzebujących. W Polsce publiczna pomoc społeczna rozwinęła się po odzyskaniu niepodległości w 1918 roku i od początku stała się trwałą, a często jedyłą, na poziomie lokalnym, instytucją publiczną pomagającą rozwiązywać liczne problemy społeczne. Publiczna, samorządowa pomoc społeczna stała się także jedną z kluczowych instytucji polskiej polityki społecznej po przełomie ustrojowym 1989 roku, podejmując próby rozwiązania takich problemów jak bieda, bezrobocie czy uzależnienia. W ostatnich latach nowymi wyzwaniami dla pomocy społecznej stało się gwałtowne starzenie się społeczeństwa połączone z migracją zarobkową dużej liczby Polaków w wieku produkcyjnym. Tym negatywnym zjawiskom i procesom towarzyszy destabilizacja i deinstytucjonalizacja rodziny, co skutkuje zanikiem jej tradycyjnych funkcji i rodzi problemy opiekuńczo-wychowawcze. W tej sytuacji instytucja pomocy społecznej staje się często jedynym źródłem wsparcia dla potrzebujących. Niestety, publiczna, samorządowa pomoc społeczna jest obarczona licznymi wadami i deficytami. Od lat niedostatecznie diagnozowane są lokalne problemy społeczne, a pomoc potrzebującym utrudnia nadmierna biurokracja socjalna. Problemem jest także brak integracji i koordynacji działań, skutkujący fragmentacją bądź dublowaniem się świadczeń. Innymi wadami funkcjonowania pomocy społecznej są skutkująca wypaleniem zawodowym rutynizacja działań pracowników socjalnych oraz brak dostatecznego wsparcia jednostek organizacyjnych pomocy społecznej ze strony samorządowych władz lokalnych. Na pytanie o przyczyny tego stanu rzeczy trudno jednoznacznie odpowiedzieć. Jednym z powodów takiej sytuacji jest to, że w badaniach pomocy społecznej w Polsce kwestie związane z organizacją i zarządzaniem jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej są rzadko eksplorowane. Na znaczenie zarządzania publicznej po-

mocy społecznej wskazuje także niewielu badaczy tego obszaru, koncentrując się na pracownikach socjalnych, asystentach rodzin itp. A przecież jak trafnie pisze Teresa Zbyrad:

W zależności od zasobów kadrowych poziom i jakość świadczonych usług w ośrodkach pomocy będzie się różnić między sobą. I nie chodzi tu tylko o wielość stanowisk (a tym samym różnorodność usług), ale także o jakość zarządzania ośrodkami. Znaczącą rolę w kierowaniu pomocą zorganizowaną odgrywa kadra zarządzająca¹.

Znaczenie kadry zarządzającej zostało formalnie potwierdzone przez władze resortowe wprowadzeniem obowiązku ukończenia edukacji w zakresie organizacji pomocy społecznej jako warunku koniecznego dla objęcia stanowiska kierowniczego w publicznej pomocy społecznej. Niestety, było to jak dotąd jedyne działanie skoncentrowane na kategorii kierowników i dyrektorów publicznej pomocy społecznej. Może to dziwić w sytuacji, gdy na istotną rolę właściwego kierowania wskazują badacze i praktycy zainteresowani zarządzaniem w administracji publicznej². Współcześnie obserwować można dwie odmienne wizje zarządzania publiczną pomocą społeczną: tradycyjną, wywodzącą swoje korzenie z historii pracy socjalnej jako zawodu pomocowego, oraz menedżerską tendencję do rozwiązywania problemów przez skuteczne stosowanie technik właściwych dla sektora biznesu. Podejście menedżerskie prowadzi do zarządzania poprzez przestrzeganie norm określanych jako minimalne standardy oraz oddzielenie kierownictwa organizacyjnego od profesjonalnego. Oznacza to uznawanie zadań kierowniczych za odmienne i nadrzędne wobec zadań profesjonalnych i dominację hierarchicznego, dyrektywnego podejścia do organizowania usług socjalnych. Skutkuje to zmniejszeniem znaczenia profesjonalnej wiedzy, bowiem od pracowników wymagana jest głównie sprawność w stosowaniu technik, a mniej profesjonalizm polegający na kreatywnym korzystaniu z własnego warsztatu metodycznego. Z kolei obrońcy tradycyjnego kierowania wskazują na cechy dystynktywne publicznej pomocy społecznej. Jest to instytucja mająca misję pomocy potrzebującym, której klienci różnią się od innych odbiorców usług publicznych, a personel narażony jest na szybkie wypalenie zawodowe, co oznacza potrzebę odmiennego zarządzania zasobami ludzkimi.

¹ T. Zbyrad, *Pracownicy socjalni od służby człowiekowi ku wypaleniu zawodowemu*, Kraków 2014, s. 107.

² Przykładem mogą być publikacje wydawane w ramach NISPAcee, czyli The Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe.

Refleksje nad specyfiką zarządzania są rzadko obecne w polskiej refleksji o pracy socjalnej i pomocy społecznej. Dowodem na to jest brak w literaturze przedmiotu artykułów i książek, których autorzy poruszałiby problemy zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach publicznej pomocy społecznej. Napisany przed laty przez autora tych rozważań podręcznik do nauki organizacji i zarządzania w pomocy społecznej³ ciągle pozostaje jednym z niewielu, w których podjęto próbę przybliżenia problematyki związanej z kierowaniem personelem w instytucjach pomocy społecznej⁴. Równocześnie skala przeobrażeń i tempo zmian, które zachodzą w pomocy społecznej i jej otoczeniu (np. program Rodzina 500+) powodują rosnące zapotrzebowanie na nowe opracowania w tej dziedzinie. Nadzieje na takie publikacje wzbudziła przed kilku laty seria Nowa Praca Socjalna, w ramach której wydano dwie książki o organizacji i zarządzaniu w pomocy społecznej. Książka zatytułowana *Pracownik socjalny w perspektywie zarządzającego procesem zmian*⁵ została napisana przez trojga polskich autorów – Barbarę i Jacka Kowalczyków oraz Alinę Karczewską. Z kolei praca Justyny Przywojskiej *Nowe zarządzanie i governance w pracy socjalnej*⁶ stanowi analizę szeroko rozumianego zarządzania publicznego w koncepcji tzw. nowego zarządzania publicznego (*New Public Management*) i współzarządzania (*Governance*). Wspomniane publikacje, zasługujące na uwagę ze względu na swój poziom merytoryczny, nie zawierają jednak opisu i analizy zarządzania superwizyjnego zasobami ludzkimi w publicznej pomocy społecznej.

Zarządzanie superwizyjne zasobami ludzkimi w pomocy społecznej

Brak literatury poświęconej zarządzaniu superwizyjnemu zasobami ludzkimi w publicznej pomocy społecznej jest dobrym powodem do wyjaśnienia podstawowych pojęć. Publiczna pomoc społeczna jest częścią sektora publicznego – obszaru funkcjonowania państwa, w którym wytwarzane są dobra i usługi publiczne takie jak bezpieczeństwo publiczne, oświata, zdrowie i pomoc społeczna. Zasoby ludzkie to część zasobów organizacji, które obejmują zarówno wartości osobowe (tzw. zasoby ludzkie), jak i nieosobowe: materialne, finansowe, ale także zasoby niematerialne (np. informacje o kliencie itp.). Ważność

³ J. Krzyszkowski, *Elementy organizacji i zarządzania w pomocy społecznej*, Łódź 1996.

⁴ Inną książką, o której trzeba wspomnieć, jest praca Zbigniewa Tarkowskiego *Zarządzanie i organizacja pomocy społecznej*, Lublin 2000.

⁵ B. Kowalczyk, J. Kowalczyk, A. Karczewska, *Pracownik socjalny w perspektywie zarządzającego procesem zmiany*, Warszawa 2014.

⁶ J. Przywojska, *Nowe zarządzanie i governance w pracy socjalnej*, Warszawa 2014.

zasobu wynika z jego wielkości i znaczenia: zasób jest ważny, gdy nim dysponujemy lub gdy organizacja nie może bez niego funkcjonować, kontrola nad zasobami oznacza ich posiadanie lub dostęp do zasobów, działania na rzecz ich zachowania i pomnażania, a także kontrolę nad ich użyciem przez innych.

Zasoby ludzkie to najważniejsza część zasobów, jakimi dysponuje organizacja. Są to ludzie na trwale związani z organizacją i jej misją, umiejący współpracować, o kreatywnych postawach i odpowiednich kwalifikacjach, stanowiący siłę napędową rozwoju organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje trzy obszary. Pierwszym z nich jest tworzenie zasobów, czyli planowanie i rekrutacja personelu, rozwój zawodowy pracowników, ale także wynagradzanie zatrudnionych, komunikacja oraz kształtowanie relacji międzyludzkich. Kolejnym obszarem jest wykorzystywanie zasobów ludzkich poprzez organizowanie pracy, kierowanie zespołami, motywowanie pracowników, zarządzanie ich efektywnością oraz tworzenie ocen pracowniczych. Ostatnim obszarem jest przekształcanie zasobów ludzkich w zasoby strukturalne, czyli trwałe wartości dla organizacji. Zdaniem autora artykułu publiczna, samorządowa pomoc społeczna wymaga zmian jakościowych w obszarze zaniedbanym, czyli w zakresie organizacji i zarządzania zasobami ludzkimi. Szansą dla takich pozytywnych, oddolnych zmian może być superwizja. Dotąd w reformach systemu pomocy społecznej dominowała strategia reform odgórnych, a niekiedy wręcz strategia imitacyjna, czyli mechaniczne transfery rozwiązań zagranicznych (tzw. westernizacja). Wykorzystanie superwizji do zarządzania zasobami ludzkimi w pomocy społecznej można odnotować od początków jej stosowania przez angielskie i amerykańskie organizacje charytatywne, które zaczęły zatrudniać pracowników do nadzoru działalności wolontariuszy⁷. Obok używania superwizji do praktycznego doskonalenia zawodowego pracowników jej funkcją był także nadzór administracyjny pracowników socjalnych. Superwizję jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w pomocy społecznej zalecał badacz tego problemu Alfred Kadushin⁸, który definiował rolę superwizora jako członka administracji instytucji pomocy społecznej posiadającego uprawnienia do kierowania, koordynowania, doskonalenia i oceny pracy podległych mu osób. Ten typ refleksji był także obecny u innych autorów⁹, wskazujących na takie funkcje menedżerskie, lepsze planowanie i wykorzystywanie zasobów osobistych i zawodowych oraz orientowanie pracowników na zachowania proaktywne, a w efekcie poprawę

⁷ J. Szmagałski, *Potencjały relacji między superwizją pracy socjalnej a ewaluacją pomocy społecznej*, w: *O potrzebie ewaluacji w pomocy społecznej*, red. J. Staręga-Piasek, A. Hryniwicka, Warszawa 2008.

⁸ A. Brown, *Consultation. An Aid to Successful Social Work*, London–Exeter 1984.

⁹ A. Brown, *Consultation...*, dz. cyt.

jakości pracy. Jak wskazuje Jerzy Szmagalski¹⁰, wśród innych typów superwizji (tutorską, szkoleniową, konsultacyjną) wyróżniono także superwizję menedżerską. Współcześnie w teorii organizacji i zarządzania superwizja stała się metodą kierowania pracownikami przez stały proces konsultacji między kierownictwem i pracownikami. Opiera się on na analizie funkcjonowania pracowników w ich rolach zawodowych. Chodzi o rozwój wiedzy i umiejętności potrzebnych do rozwiązywania problemów, którymi zajmuje się organizacja. O rosnącym znaczeniu superwizji świadczy jej rola w krajach europejskich i w USA. W Europie od 1997 roku działa międzynarodowe stowarzyszenie pod nazwą Stowarzyszenie Narodowych Organizacji Superwizyjnych w Europie (Association of National Organizations for Supervision in Europe – ANSE), które skupia osoby zainteresowane rozwojem superwizji jako zawodowej formy doradztwa organizacyjnego. Celem tej organizacji jest stymulowanie rozwoju teorii i metod superwizji oraz międzynarodowych standardów jakości w tej dziedzinie. Działalność ANSE wykazała, że pomimo różnic w kulturach organizacyjnych krajów europejskich, kształtuje się podobne rozumienie celów i zakresów działania superwizji. Z kolei w Stanach Zjednoczonych Narodowe Stowarzyszenie Pracowników Socjalnych (National Association of Social Workers – NASW) jako cel superwizji widzi podniesienie umiejętności i wiedzy, a więc profesjonalizację pracowników socjalnych dla poprawy jakości usług socjalnych. Odbycie superwizji jest warunkiem koniecznym przy zawieraniu ubezpieczeń pracowniczych, a świadectwo uczestnictwa w superwizji jest wymogiem formalnym dla kandydatów do organizacji pracowniczych reprezentujących pracowników socjalnych, jak i dla wielu pracodawców w pomocy społecznej. Badania prowadzone na dużą skalę w tym kraju dowodzą jednoznacznie pozytywnego wpływu superwizji na wyniki pracy pracowników socjalnych¹¹.

Superwizji, jak wskazuje badacz z Hong Kongu Ming-Sum Tsui¹², można przypisać trzy role: personalną, profesjonalną i organizacyjną. Personalna superwizja koncentruje się na emocjonalnych problemach pracownika socjalnego w miejscu pracy. W procesie personalnej superwizji superwizant jest traktowany jak przyjaciel superwizora, a relacja między nimi jest nieformalna i osobista. Profesjonalna superwizja oznacza wyposażanie pracownika socjalnego w wymagane wartości, wiedzę i umiejętności potrzebne dla profesjonalnego rozwoju. W tej superwizji superwizant jest pracownikiem kształconym w ramach rozwoju zawodowego personelu. Superwizja organizacyjna koncentruje

¹⁰ J. Szmagalski, *Potencjały relacji...*, dz. cyt.

¹¹ M. E. Mor Barak, D. J. Travis, H. Pyun, B. Xie, *The Impact of Supervision on Worker Outcomes: A Meta-analysis*, „Social Service Review” 83 (2009) no. 1.

¹² M.-S. Tsui, *Social Work Supervision. Contexts and Concepts*, London–New Delhi 2005.

się na aspektach administracyjnych, kładąc nacisk na jakość usług i efektywność interwencji socjalnej. W tej perspektywie superwizant jest pracownikiem. Liczne są modele superwizji odwołujące się m.in. do psychologii (psychoanaliza i psychoterapia Zygmunta Freuda) lub socjologii (koncepcja układu ról i teorii interakcji Roberta Mertona).

Philip Rich¹³ stworzył zintegrowany model superwizji uwzględniający środowisko, relacje superwizyjne, elementy strukturalne, umiejętności superwizyjne, elementy edukacyjne oraz role superwizora. Środowisko superwizji powinno być bezpieczne, otwarte, autonomiczne, interaktywne, gdzie superwizant ma motywację do nauki, a superwizor dostarcza odpowiedniego wsparcia i uważnie reaguje na potrzeby personelu. Relacje powinny być oparte na intymności, zaufaniu, szacunku i empatii, a struktura superwizji powinna posiadać wyraźne cele i oczekiwania. Podstawowe umiejętności superwizyjne obejmują właściwą komunikację, umiejętności analityczne i interpretacyjne. Do superwizji stosują się zasady uczenia dorosłych: superwizanci są aktywnymi uczniami, którzy wymagają dydaktycznej instrukcji, modelowania, uczenia się przez doświadczenie itp., a superwizor gra rolę doradcy, nauczyciela, konsultanta, kolegi, mentora i ewaluatora.

Brytyjskie autorki Weronika Coulshed i Audrey Mullender¹⁴ przedstawiają superwizję jako wspieranie i doskonalenie kadr, a przez to narzędzie zarządzania, wpływające na jakość pracy i motywacji pracowników. Superwizja powinna być zintegrowana z całym systemem jednostki organizacyjnej pomocy społecznej oraz zawierać analizę wyników działalności, doskonalenie oraz wsparcie emocjonalne pracowników. Superwizja nie powinna być sprowadzana do funkcji kontrolowania pracowników, ale powinna umożliwiać wykorzystanie refleksyjnej praktyki do podnoszenia jakości usług socjalnych poprzez analizowanie stosowanych metod pracy. Prowadzący superwizję powinien umieć przekonać kierownictwo jednostki organizacyjnej pomocy społecznej, że superwizja powinna być integralnym elementem zarządzania. Cel superwizji według autorek to zaspokojenie potrzeb menadżerskich i administracyjnych, zaspokajanie potrzeb edukacyjnych i rozwojowych oraz zaspokajanie potrzeb wsparcia.

Z kolei Felice Davidson Permuter, Darlyne Bailey i F. Ellen Netting¹⁵ definiują superwizję jako działalność służącą nadzorowi i ewaluacji wyników pracy w organizacji. Przedstawiają dwa typy superwizji: menadżerską i klinicz-

¹³ P. Rich, *The form, function and content of clinical supervision: An integrated model*, „The Clinical Supervisor” 11 (1993) no. 1, 137–178.

¹⁴ V. Coulshed, A. Mullender, *Management In Social Work*, Houndmills–Basingstoke 2001.

¹⁵ F. D. Perlmutter, D. Bailey, F. E. Netting, *Managing Human Resources in the Human Service: Supervisory Challenges*, New York 2001.

ną. Menadżerska różni się od klinicznej tym, że superwizor prowadzący odpowiada za dostosowanie pracowników do zasad i procedur organizacyjnych, natomiast superwizor kliniczny koncentruje uwagę na umiejętnościach praktycznych i technikach stosowanych przez pracownika socjalnego. Autorki zachęcają, aby kierownicy – superwizorzy: uświadamiali sobie różnice wartości i norm różnych profesji, które są reprezentowane we współczesnych organizacjach pomocowych; podtrzymywali aktualność swojej wiedzy dotyczącej środowisk i problemów, z którymi mają do czynienia ich placówki, regulacji prawnych dotyczących ich pracy i aktualizowali wiedzę o metodach skutecznego zarządzania.

Jak w świetle przytoczonych koncepcji superwizji wygląda jej rola w polskich realiach funkcjonowania jednostek organizacyjnych pomocy społecznej? Zidentyfikowanie kluczowych cech środowiska organizacyjno-kulturowego pomocy społecznej jako przestrzeni sprzyjającej skuteczności superwizji jako narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi było celem badań, jakie przeprowadził autor wspólnie z Piotrem Bohdziewiczem¹⁶. Podstawą diagnoz w tym zakresie były wypowiedzi doświadczonych superwizorów prowadzących na użytek jednostek organizacyjnych pomocy społecznej sesje superwizyjne dla pracowników socjalnych. Wyniki badań wskazują, że skuteczność superwizji realizowanych w publicznej pomocy społecznej jest wielorako uwarunkowana. Kluczowym wyznacznikiem są ramy środowiska organizacyjno-kulturowego placówek pomocy społecznej, a w tym szczególnie styl zarządzania tymi jednostkami. Zarządzanie oparte na biurokratycznym kontrolowaniu działań pracowniczych prowadzi do ograniczania, wręcz „dławienia” motywacji pracowniczey i wynikających z niej zachowań. Natomiast zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na budowaniu postaw zaangażowania pracowniczego (poprzez funkcjonalną autonomię oraz *empowerment*) tworzy warunki dla przekładania się efektów superwizji na działania pracownicze zorientowane na konstruktywne rozwiązywanie problemów klientów. Jest to też jeden z istotnych warunków, którego spełnienie powoduje wychodzenie pracowników socjalnych poza ramy biurokratycznego rozdzielnictwa świadczeń i rozwijanie przez nich pracy socjalnej. Niski jest stopień zrozumienia wśród kadry zarządzającej dla potrzeby wprowadzenia superwizji jako integralnego elementu zarządzania zasobami ludzkimi w pomocy społecznej. Brak jest zrozumienia znaczenia superwizji jako instrumentu identyfikowania realnych problemów pracowników oraz deficytów zarządzania jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej.

¹⁶ P. Bohdziewicz, J. Krzyszkowski, *Superwizja jako narzędzie zarządzania w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej w świetle badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 17 (2016) z. 4, cz. 2, s. 44–59.

Dominuje zachowawcza strategia zarządzania – reakcji na pojawiające się zagrożenia po ich wystąpieniu. Nie wykorzystuje się superwizji jako źródła wiedzy o pracownikach i organizacji pozwalającego na profilaktykę, zapobieganie przyszłym zagrożeniom. Chodzi o wykorzystywanie pomysłów, innowacji oddolnych opartych o doświadczenia zawodowe, wiedzę i umiejętności zdobyte przez pracowników podczas sesji superwizyjnej. Dla wykorzystania superwizji do zarządzania zasobami ludzkimi powinna być ona zintegrowana z całym systemem oraz stylem zarządzania jednostką organizacyjną pomocy społecznej. W tym kontekście należy pamiętać o paradygmacie leżącym u podstaw współczesnego rozumienia superwizji w pomocy społecznej i pracy socjalnej. Jest to paradygmat refleksyjnej praktyki odwołujący się do teorii refleksji Johna Deweya, stanowiący w swej istocie próbę integracji teorii z praktyką. Paradygmat ten można zdefiniować jako

[...] umiejętność nieustannego monitorowania własnych działań w danej roli oraz umiejętność dostosowywania ich w razie potrzeby. Odpowiada to procesowi profesjonalnego rozwoju, którego celem jest identyfikacja, ocena oraz modyfikacja używanych teorii, które kształtują zachowanie, co wymaga zmian w teoriach¹⁷.

Zakończenie

Niezwykle ważne dla jakości usług socjalnych, w tym dla jakości pracy socjalnej, jest właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej. Kluczową rolę w tym względzie odgrywa kadra kierownicza, która powinna zapewnić pracownikom pomocy społecznej swobodny dostęp do wiedzy i warunki rozwoju zawodowego oraz stworzyć systemy motywujące do kreatywności pracowniczej. Istotnym elementem takich działań powinna być superwizja, która może pomóc w zmianie stylu kierowania poprzez m.in. zwiększenie partycypacji pracowników w zarządzaniu, tworzenie zespołów zadaniowych, uelastycznienie i zdynamizowanie struktur innowacyjnych, ich spłaszczenie itp. Prezentowany artykuł stanowił próbę przedstawienia możliwości wykorzystania superwizji jako formy zarządzania zasobami ludzkimi w pomocy społecznej. Rozważania były oparte o badania własne autora oraz jego doświadczenia jako superwizora i dydaktyka kształcącego kierowników jednostek organizacyjnych pomocy społecznej i pracowników so-

¹⁷ M. Ferreira, M. Grewiński, J. Reis-Jorge, *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*, Warszawa 2014, s. 55.

cialnych, a także eksperta-ewaluatora uczestniczącego w kilku projektach dotyczących pomocy społecznej¹⁸.

Bibliografia

- Bohdziewicz P., Krzyszkowski J., *Superwizja jako narzędzie zarządzania w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej w świetle badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 17 (2016) z. 4, cz. 2, s. 44–59.
- Brown A., *Consultation. An Aid to Successful Social Work*, London–Exeter, 1984.
- Coulshed V., Mullender A., *Management In Social Work*, Houndmills–Basingstoke 2001.
- Ferreira M., Grewiński M., Reis-Jorge J., *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*, Warszawa 2014, s. 55.
- Kowalczyk B., Kowalczyk J., Karczewska A., *Pracownik socjalny w perspektywie zarządzającego procesem zmiany*, Warszawa 2014.
- Krzyszkowski J., *Elementy organizacji i zarządzania w pomocy społecznej*, Łódź 1996.
- Mor Barak M. E., Travis D., Pyun H., Xie B., *The Impact of Supervision on Worker Outcomes: A Meta-analysis*, „Social Service Review” 83 (2009) no. 1.
- Perlmutter F. D., Bailey D., Netting F. E., *Managing Human Resources in the Human Service: Supervisory Challenges*, New York 2001.
- Przywojska J., *Nowe zarządzanie i governance w pracy socjalnej*, Warszawa 2014.
- Rich P., *The form, function and content of clinical supervision: An integrated model*, „The Clinical Supervisor” 11 (1993) no. 1, 137–178.
- Szmagalski J., *Potencjały relacji między superwizją pracy socjalnej a ewaluacją pomocy społecznej*, w: *O potrzebie ewaluacji w pomocy społecznej*, red. J. Staręga-Piasek, A. Hryniewicka, Warszawa 2008.
- Tarkowski Z., *Zarządzanie i organizacja pomocy społecznej*, Lublin 2000.
- Tsui M.-S., *Social Work Supervision. Contexts and Concepts*, London–New Delhi 2005.
- Zbyrad T., *Pracownicy socjalni od służby człowiekowi ku wypaleniu zawodowemu*, Kraków 2014.

¹⁸ Chodzi o takie projekty jak m.in. Kooperacja 3d, Krajowa Sieć Reintegracji, Rada Kompetencyjna ds. Ochrony Zdrowia i Pomocy Społecznej.