

SUPERVIZE JAKO NÁSTROJ ŘÍZENÍ A PODPORY KVALITY V OBLASTI POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍ

Vladimír Šik

ÚVOD

Autor se ve své práci zabývá interpretací možností supervize jako účinného nástroje oblasti řízení a podpory kvality služeb v resortu pomáhajících profesí. V úvodní části komentuje a vymezuje pojmy související s termínem supervize a jejími funkcemi. Dále se zabývá problematikou supervize v rovině řízení, jejím vymezením a problémy její implementace v rámci transformace sociálních služeb. V závěrečné části pak stručně komentuje specifika vymezování pojmu "kvalita" v oblasti sociálních služeb.

1. VYMEZENÍ POJMU SUPERVIZE

Supervize začíná být v posledních desetiletích standardní součástí odborného růstu pracovníků v oblasti tzv. pomáhajících profesí. Jedná se o zejména profese, pro které je charakteristická práce s lidmi a jejich problémy. Supervize umožňuje a pomáhá pracovníkům zvyšovat jejich kompetence, být jim oporou ve složitých profesních situacích, podporuje schopnost reflexe a sebereflexe, nabízí jim dohled a vede je správným směrem.

Operacionalizovat pojem supervize by zabralo mnohem více prostoru, než umožňuje tento příspěvek v celé své šíři, proto se omezím na dvě definice, které v podstatě podtrhují můj předchozí komentář. Havrdová s Hajným [7] uvádí, že: „Supervize je odborná činnost, při níž supervizor podporuje, vede a posiluje pracovníka, skupiny nebo týmy v pomáhající profesí k tomu, aby dosáhli určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů. Obecnými cíli jsou zlepšení kvality práce a podpora profesionálního růstu“ [5, s. 21].

Více andragogicky orientovaný je pohled Matouška [20]: „Supervize je celoživotní forma učení, zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního

potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí... Ve vzájemné spolupráci mezi supervizorem a supervidovaným jde o společné hledání řešení v atmosféře důvěry, o rozvíjení sebereflexe vedoucí k pochopení dosud neuvědomovaných souvislostí, vztahů, pocitů a jejich odrazu v pracovní činnosti.“ [20, s. 349].

Výše uvedené ukazuje, že supervize může mít mnoho různých podob a forem, ale také řadu různých pojetí. Ať již je však pojetí jakékoli, tak vždy v sobě obecně zahrnuje složku a funkci podpůrnou, kontrolní a také vzdělávací. Jinými slovy, systém supervize v oblasti pomáhajících profesí by měl vždy zároveň nabídnout dostatek emoční podpory, prostor pro nové zdroje informací a posilování kompetencí, ale zároveň obsahovat i prvky kontroly a tím i zajišťovat kvalitu poskytovaných služeb.

Supervize je tak z tohoto pohledu nedílnou součástí procesu: „vývoje a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace“, jako součást standardu kvality 10 (příloha č. 2. k vyhlášce č. 505/2006 Sb. v platném znění), stejně tak, jako naplňování práva zaměstnanců na: „podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“, uvedeného v témže standardu.

Vzhledem k současnému vývoji a stavu sociálních služeb a zejména vzhledem k podmínkám a potřebám jejich transformace je nezbytné, aby vývoj supervize v této oblasti zahrnoval a podporoval zejména tyto základní složky:

- schopnosti managementu reflektovat a naplňovat vzdělávací a supervizní potřeby pracovníků v souladu s posláním a cíli organizace poskytovatele;
- schopnost pracovníků rozpoznat a definovat svoje individuální vzdělávací a supervizní potřeby;
- schopnost supervizora navodit a udržet bezpečnou atmosféru v průběhu supervize;

- schopnost supervizora podpořit dávání a přijímání zpětných vazeb v procesu supervize.

Splnění těchto podmínek je možno považovat za klíčové, pro postupnou implementaci supervize do sociálních služeb. Při jejich podcenění hrozí nebezpečí, že toto zavádění bude pouze formální a neúčinné, resp. povede k jejímu rozmělnění v systém pracovních porad a nesystémových konzultací [11].

2. SUPERVIZE JAKO PODPORA ŘÍZENÍ

Mluvíme-li o podpoře řízení, tak si alespoň stručně pojmenujme, čím vlastně řízení pro potřeby této práce budeme nazývat. Tureckiová [29] vymezuje řízení například takto: "Mluvíme-li o řízení lidí ve firmě, máme na mysli především řízení pracovního výkonu jednotlivců a skupin vedoucích k rozvíjení výkonnosti a udržení konkurenceschopnosti firmy jako celku i jejich jednotlivých částí" [29, s. 39].

Nejen z pohledu supervize je pak otázka řízení otázkou řízení lidských zdrojů. "Lidé jsou jediným zdrojem, se kterým ve firmě spolupracujeme, komunikujeme, předáváme si informace o ostatních zdrojích.... Lidé jsou nejcennější zdroj který firma má". [9, s. 97]

Pojďme se tedy dále v tomto příspěvku více zaměřit na využití supervize jako podpory řízení, tedy na její funkci řídicí (neboli normativní, administrativní, kontrolní či dohlížecí). Jak již bylo uvedeno výše, je cílem této funkce určitá kontrola, zajištění kvality poskytovaných služeb, udržení standardů a etických principů a také určitá sankční pravomoc nad tímto procesem. Supervizoři tak nesou ve většině případů (a to i v případech, když nejsou nadřízenými supervizantů) určitou odpovědnost za správné vykonávání jejich práce, dodržování metodik a postupů, funkční uplatňování prvků kontroly a pomoci. Také Havrdová [5] vymezuje řídicí funkci supervize, jako úkol "dostatečně uhlídat a vyvážit potřeby klientů, potřeby týmu a cíle organizace".

Z hlediska historického kontextu bývala tato funkce (realizovaná v agenturách sociální péče, které zaměstnávaly placené pracovníky, a kde supervizoři byli součástí vedení organizace a

jejich rolí bylo řízení a dohled), často uváděna jako jedna z prvotních funkcí supervize. S podobným pojetím se lze i dnes běžně setkat i v zahraničí (např. v Anglii), kde je supervizor většinou interní a zařazen do organizační struktury firmy, jakýmsi metodikem a garantem kvality práce.

Řídicí funkce tak už ve svém názvu podtrhuje, že úkolem takto pojeté supervize je v první řadě, dohlížet na kvalitu práce pracovníků. Na supervizoře je tak přenášená určitá míra odpovědnosti, za práci vykonávanou supervidovanými. Funkci řízení v supervizi je tedy možné vymezit, jako určitou formu manažerského či odborného vedení ve výkonu jejich profesní role s cílem naplňování požadovaných standardů, norem, etických kodexů, hodnot dané profese, oboru, organizace apod. tak, aby byla zajištěna očekávaná kvalita poskytovaných služeb.

Je pravdou, že tento prvek nemusí vždy platit obecně. Hlavně z důvodu, že je dnes převážně užívaná varianta tzv. "externí supervize", (kde supervizor týmu není integrální složkou personální struktury organizace). Supervizor je najímán, jako vnější expert, na základě supervizní dohody kde setkávání probíhá obvykle jednou měsíčně (není norma a může být i s delší periodou), takže jeho možnost znát hlouběji vnitřní strukturu a systémy organizace je dost omezena, a tím i kompetentnost v potenciální zodpovědnosti za řízení.

Z vlastní praxe však mohu potvrdit, že i přes skutečnost, že supervizanti vědí, že je tato funkce (tedy řídicí) v externí supervizi poněkud omezena, vzbuzuje u pracovníků pomáhajících profesí často určité obavy z potenciální kritiky, objevují se problémy s otevřeností, snaha zastírat a bagatelizovat problémy, v případě účasti vedení na supervizi mlčet a další potíže. Důsledkem toho je občas snaha tuto funkci buď v rámci procesu chybně potlačovat, nebo naopak akcentovat (s akcentací řídicí složky v pomáhajících profesích se většinou setkáváme v období zavádění supervize, a to zejména u managementu organizací a odborných pracovníků).

Rozpaky z řídicí funkce supervize potvrzuje i Procházková (in Vodičková, [33]), když uvádí, že

supervize je přijímána s nedůvěrou a vnímána jako restriktivní nástroj, pokud je vnímána jako prostředek hledání pracovníkových chyb a cest k jejich kritizování. Někteří autoři kontrolní funkci pak dokonce odmítají nebo ji alespoň nezmiňují, např. Pelech, Bednářová [27]. Také Úlehla [30] upozorňuje na riziko převahy kontrolní funkce, když uvádí, že bude-li se v supervizi jednat převážně o kontrolu, nepůjde už o pomáhání (ve smyslu podpory pracovníka). Přesto se domnívám, že řídicí složka v supervizi prostě chybět nemůže a nesmí.

Dle Kopřivy [16] je kontrola v sociálních službách i ostatních pomáhajících profesích jednou z legitimních funkcí supervize, i když Kopřiva jako převládající funkci vidí hlavně funkci vzdělávací.

Někteří autoři však naopak vnímají řídicí funkci supervize jako převládající. Matoušek [21, s. 231] např. supervizi vymezuje jako "dohled na kvalitu činnosti pracovníků". Také např. Jeklová [15], vnímá supervizi jako "odborný dohled, dozor, kontrolu". Havrdová, Hajný [7] pak reflektuje supervizi rozbořem výrazu "super" a "vision" a jeho latinského základu, který byl dle ní dlouhodobě pojímán jako jakýsi "pohled shora" a „dohlížení“.

Řídicí funkce supervize se tedy i v pomáhajících profesích vztahuje ke kontrole kvality práce, je každopádně legitimní a nedílnou funkcí supervize a v triádě podpory a vzdělávání probíhajícího supervizního procesu je třeba všechny tyto tři složky citlivě vyvažovat.

3. MANAŽERSKÁ SUPERVIZE

Rovinu, kdy tato složka legitimně převažuje, tedy kdy supervizor (v tomto případě většinou "interní supervizor") hlavně "kontroluje", a kterou provádí zpravidla nadřízený v rámci dané organizace (zde obvykle mluvíme o tzv. manažerské supervizi), nebo přizvaný expert na oblast kontrolovaných norem a standardů kvality.

Zde je pak cílem a účelem nasměrování supervidovaného pracovníka tak, aby svou činnost vykonával v rámci a souladu se stanovenými pravidly a normami dobré profesionální praxe. Supervizant tak v jejím

rámci dostává zpětnou vazbu o tom, v čem je jeho praxe dobrá a v čem je možné hledat vhodnější a efektivnější postupy a metody. Zároveň však supervize musí zabránit tomu, aby byl poškozován klient nebo se děly jiné hrubé chyby v pracovních postupech a metodách. Toto pravidlo však platí bez výjimky i pro ostatní typy supervizí.

Payne in Havrdová, Hajný [7] uvádí: „Manažerská supervize je zařazená do struktury řízení, vedoucí oddělení na všech úrovních organizace ji vykonávají s ohledem na práci svých nejbližších podřízených, za které jsou oficiálně zodpovědní. Je vykonávána manažery, kteří přímo či nepřímo poskytují trvalé vedení, podporu, rozvoj a vzdělávací příležitosti zaměstnancům, za něž jsou zodpovědní“ (Payne in Havrdová, Hajný [7, s. 163]).

„Vedoucí oddělení využívá explicitně či implicitně k vedení rozvíjení a podpoře práce každé osoby pracující pod ním, aby dosáhl organizačních cílů a požadavků“ (Payne in Havrdová, Hajný [7, s. 163]).

Manažerskou supervizi bychom tedy mohli také označit jako určitý strukturovaný přístup, kde vedení k řízení podřízených využívá supervizní prvky. Tedy de facto andragogické přístupy, využívající práci s kontraktem, objednávkou, metodami a nástroji navazujícími na praktické zkušenosti supervizantů, tedy odborných pracovníků.

Cílem manažerské supervize je zkvalitnit práci, podpořit rozvoj a zdokonalování pracovníků. Na druhou stranu je nutné opět zdůraznit, že v této formě jsou tyto cíle pouze akcentovány a jinak má i tato supervize stejné cíle jako každá jiná. Havrdová [6] to formuluje tak, že na rozdíl od jiných forem supervize je manažerská specifická tím, že se v ní zvyrazňuje hlavně napětí mezi kontrolní a podpůrnou rolí supervizora.

Zároveň však může mít podtržený řídicí aspekt i externí forma supervize, pokud je kontraktem např. zlepšení řízení organizace či týmu. Pak může být cílem zejména reflektování souvislostí mezi problémy pracovníků (způsobené např. nejasnými či nevymezenými kompetencemi, nejasností v pravidlech či jejich nedodržováním, problémy v komunikaci mezi pracovníky a

vedením) a vedením organizace. V evropském kontextu supervize se tak administrativní aspekt supervize paradoxně následně obrací od supervizantů k vedení a defacto nutí vedení "udělat něco ve smyslu zlepšení řízení, vymezení, podmínek, pravidel a rolí. To vše v následku toho, že supervizovaní pracovníci mají problémy v souvislosti s těmito aspekty " Pak mluvíme o tzv. kritické reflexi vztahované na systém.

4. SUPERVIZE ORGANIZACE

Supervize, která je výlučně zaměřená na dosažení takto postavených cílů se zpravidla označuje jako supervize organizace či programová supervize. Účelem této formy supervize pak může být vytvoření a ujasnění pracovních postupů a metodik, a tím pak poskytnout pracovníkům určitou jistotu v rovině vymezení jejich pracovní role v rámci transparentního pracovního kontextu, který jim umožní vykonávat jejich práci s klienty kvalitně. Také vymezení jasného prostoru jejich rolí, očekávaných kompetencí a z nich vyplývajících pracovních úkolů. Zároveň také dovednost uvědomování si svých vzdělávacích potřeb a vytváření objednávky k jejich naplňování (ať již v rámci supervize, nebo celoživotního vzdělávání a učení). Organizace by tak měla mít jasné vize, cíle, srozumitelná a transparentní pravidla, motivační prvky a nástroje, které dosahování těchto cílů podporují. Pouze tak může pracovníkům v těchto náročných profesích vytvářet bezpečné prostředí pro kvalitní práci, bez rizika nečekaného selhávání, nadměrné fluktuace a postižení syndromem vyhoření. Takto zaměřená supervize, bývá zpravidla prováděna jeho objednávkou managementu, neboť supervizor nemá jinak prakticky moc, zavést nějaké změny v řízení, která se může během supervize ukázat jako potřebná a důležitá.

5. PROCES ŘÍZENÍ KVALITY V OBLASTI SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

V oblasti sociálních služeb se oproti jiným profesím, setkáváme ještě s jedním specifickým. Na rozdíl od některých výkonově orientovaných oborů je v oblasti pomáhajících profesí

zdůrazněn faktor "kvality" poskytovaných služeb, dodržení norem, standardů a etických principů práce s klientem.

Vymezení co je v tomto případě pojem „kvalitní služba“, však není zdaleka tak jednoduché. Baštecká [2] definuje tuto kvalitu jako „Schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby zákazníka“ [2, s. 325], tedy v dikci zákona o sociálních službách uspokojovat potřeby uživatele těchto služeb.

Ale právě zmiňované očekávání tohoto uživatele může být dle stejné autorky poměrně problematické. V první řadě nebývá vždy zcela jednoduché rozpoznat, zda to co uživatel „chce“ skutečně také „potřebuje“ (široká problematika etických dilemat, kontroly a pomoci, hranic) a také, pokud to skutečně potřebuje, zda je mu tyto potřeby poskytovatel služby schopen skutečně zajistit (ať již z hlediska organizačních možností, nebo ekonomických), zvláště v případě, kdy tyto služby hradí a rozhoduje o nich stát.

Proto jak uvádí Maceček in Janoušková, Nedělníková [14] je pro posouzení kvality služby sice potřeba znát očekávání a deklarované potřeby příjemců daných služeb, ale pak také rovina možnosti, jak nejlépe se dají tyto služby „vyrobit“, tedy názor odborníků - autorit a také poskytovatelů těchto služeb.

Z důvodu určitého nebezpečí nejednoznačnosti tohoto přístupu, vznikly a stále se dotvářejí, jak na úrovni státu (tedy legislativy), tak na úrovni poskytovatelů (tedy v rovině organizace řízení), vymezené Standardy kvality sociálních služeb, které definují kritéria kvality těchto jednotlivých služeb. Tyto standardy vznikly dle MPSV ve spolupráci „s poskytovateli i uživateli sociálních služeb, s nevládními neziskovými organizacemi i státními institucemi.“ (MPSV, Kvalita, 2002, s. 2)

Zavádění standardů v rámci podpory transformace sociálních služeb se tak stalo jedním z klíčových úkolů v rámci řízení těchto služeb. Jedná se tak vlastně o proces řízení změny v tomto oboru, neboli přechodu ze situace kde se organizace momentálně nachází, do situace ve které by po transformaci být chtěla a měla (dodržení standardů kvality je podmínkou čerpání finančních prostředků a také možnosti

provozovat a nabízet služby). Budoucí stav je tím do značné míry vymezen zákonem vymezenými standardy, ale zároveň to znamená, provést analýzu současného stavu, tedy zjistit a určit co je potřeba udělat aby došlo k žádoucí změně. Rozhodnout o nových procesech, systémech, procedurách, strukturách a službách, které je potřeba vytvořit. Na základě těchto informací pak vytvořit plán, ve kterém budou jasně definované cíle, strategie, role, funkce, evaluační prostředky, zapojování lidí a způsob komunikace s nimi, aby lidé věděli co se děje, proč se to děje a jaký to na ně bude mít dopad [1, s. 297].

Dle téhož autora je pak také nutno počítat s problémy které při zavádění procesu změny objevují, jako jsou „odpor ke změně, nízká stabilita, vysoká míra stresu, energie zaměřená nesprávným směrem, konflikty a ztráta podnětů“ [1, s. 290].

Nástrojem, který může být podporou při řešení všech výše uvedených úkolů a cestou k předcházení potenciálních problémů, je právě dobře nastavená supervize organizace a v organizaci. Supervize splňující obecná kritéria "dobré supervize" je supervize, která není zaváděna "pod tlakem", supervize která není omezována v rozsahu důvodů finančních, ani supervize příliš vymezená na úkor některou z výše komentovaných dílčích funkcí. Takový proces může umožnit, pouze efektivní trojstranná komunikace mezi zadavatelem, supervizorem a supervizanty, jehož výsledkem bude kvalitní supervizní kontrakt, který bude spolu s vývojem změn v organizaci i týmu postupně redefinován a upravován dle momentálních potřeb a sledovaných cílů.

Aby však mohla být supervize v organizaci plně funkční, je zároveň potřeba, aby fungovalo řízení organizace. To znamená systémy organizace jako je výměna informací (systém porad – odborných, provozních, školení, zaškolování). Supervize může řízení podporovat, ale nemůže je suplovat a být tak jediným místem, kde se řeší a reflektují problémy v dané organizaci.

LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada Publishing 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BAŠTECKÁ, B., GOLDMANN, P. 2001. *Základy klinické praxe*. Praha: Portál, ISBN 80-7367-181-6.
- [3] BELZ, H., SIEGRIEST, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, Praha: Portál, 2001, ISBN 80-7178-479-6.
- [4] BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2580-2
- [5] HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*, Osmium, Praha 1999, ISBN 80-902081-8-5.
- [6] JOHNOVÁ, M., HAVRDOVÁ, Z. *Cíle a způsoby poskytování služeb in Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe*. MPSV, Praha 2002. sborník ISBN 80-86552-45-4
- [7] HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*. Praha, Galén 2008. ISBN 978-80-762-532-1
- [8] HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha, Portál 2004. ISBN 80-71-78-715-9
- [9] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha, Grada Publishing 2006, ISBN 80-247-1389-6
- [10] JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E.. *Interní supervize*. Praha, Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. ISBN 978-80-86991-06-1
- [11] TOŠNER, J. *Aktivita 3.3 Zajištění další podpory pracovníků*. Praha. Hestia 2011 (interní nepublikovaný materiál)
- [12] GABURA, J., PRUŽINSKÁ J. *Poradenský proces*. Praha, SLON 1995, ISBN 80-85850-10-9
- [13] HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9
- [14] JANOŠKOVÁ, K., NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Profesní dovednosti terénních pracovníků*. Sborník studijních textů pro terénní pracovníky. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2008. ISBN 978-80-7368-504-1
- [15] JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*. Praha, Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007 ISBN 978-80-86991-06-1
- [16] KOPŘIVA, K.. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál. 2000, ISBN 80-7178-429-X
- [17] MACÁKOVÁ, M. *Supervize v NNO poskytující sociální služby*. Kurz řízení NO. 2001 [online].

Dostupné na [www: http://www.tratipatro.cz/](http://www.tratipatro.cz/)
(citováno 24.8.2012)

[18] MPSV. Kvalita v sociálních službách. Praha: MPSV 2002. V textu uvedeno jako (MPSV. 2002, Kvalita...)

[19] MPSV. Jak standardy používat. Praha: MPSV. 2002. Dostupné na [www: http://www.mpsv.cz/](http://www.mpsv.cz/)
(citováno 24.8.2012)

[20] MATOUŠEK, O. Základy sociální práce. Praha: Portál 2001. ISBN 80-7178-473-7

[21] MATOUŠEK, O.: *Metody a řízení sociální práce*, Portál, Praha 2003, ISBN 80-7178-548-2

[22] MATOUŠEK, O. a kol. Sociální práce v praxi. Praha: Portál, 2006. Praha, 2006, ISBN 80-7367-002-X

[23] MLČÁK, Z. Profesionální kompetence sociálních pracovníků a jejich hodnocení klienty. Ostravská univerzita 2005, ISBN 80-7368-129-3

[24] Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele. Praha, MPSV, 2008 dostupný
http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf (citováno 24.8.2012)

[25] MUŽÍK, J. Didaktika profesního vzdělávání dospělých. Plzeň, FRAUS, 2005, ISBN 80-7238-220-9

[26] PAYNE, M. Modern social work theory. 3th. edn. Lyceum Books, Chicago 2005

[27] PELECH, L., BEDNÁŘOVÁ, Z. Slabikář sociální práce na ulici: supervize, streetwork, financování. Brno: Doplněk, 2003. ISBN 80-7239-148-8.

[28] ŠIK, V. Dilemata utváření profesních kompetencí u pracovníků v pomáhajících profesích. In: Sborník Mezinárodní konference: Současná sociální práce – teorie a praxe. UJEP Ústí nad Labem. 2010 (v tisku)

[29] TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing 2004. ISBN 80-247-0405-6.

[30] ÚLEHLA, I. Umění pomáhat. Praha: Slon, 2005, ISBN 80-86429-36-9

[31] VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

[32] Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Dostupné na [www: http://www.mpsv.cz/](http://www.mpsv.cz/), (citováno 24.8.2012)

[33] VODIČKOVÁ, E. Supervize – nástroj k zachování duševního zdraví pro pomáhající profese. České Budějovice 2009. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

[34] VYHLÁŠKA č. 505/2006 Sb.: Dostupné na [www: socialnivevue.cz/media/.../vyhlaska_505_o_socialnich_sluzbach.pdf](http://www.socialnivevue.cz/media/.../vyhlaska_505_o_socialnich_sluzbach.pdf), (citováno 24.8.2012)

Autor:

PaedDr. Vladimír Šik

Externí doktorand

Filozofická fakulta UK v Praze

Katedra andragogiky a personálního řízení
supervize.sik@gmail.com

SUPERVISION AS A MANAGEMENT TOOL AND SUPPORT QUALITY IN THE HELPING PROFESSIONS

Vladimír Šik

Abstract: The author in his work deals with the interpretation possibilities of supervision as an effective tool in the management and quality support services in the helping professions. In the introductory part of glosses and defines terminology related to the concept of supervision and its functions. It also deals with questions of supervision in the management function, its definition and its implementation problems in the transformation of social services. The final section then briefly commenting on the specifics defining the concept of "quality" in the field of social services.

Key words: Supervision, management, support, quality, helping professions.

JEL Classification: M12