

Supervízia a jej význam v zariadeniach sociálnych služieb

Supervision and its importance in social services facilities

Viliam Hakve

Centrum sociálnych služieb GARDEN Humenné

Recenzent/Review: PhDr. Radoslava Petrik Pastvová

Centrum pre deti a rodiny Rimavská Sobota

Submitted/Odoslané: 10. 12. 2022

Accepted/Prijaté: 24. 02. 2022

Abstrakt: Dôležitým aspektom poskytovania kvalitných sociálnych služieb vymedzených zákonom č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách v znení neskorších predpisov je potreba neustálej starostlivosti o osobný a profesionálny rozvoj pomáhajúcich pracovníkov. Náročnosť odborných a osobnostných požiadaviek kladených na týchto zamestnancov musí ísť ruka v ruke s adekvátnou podporou, ktorá je v dnešnej, najrôznejšími rizikami preexponovanej dobe, zvlášť potrebná. Tento článok sa zaoberá nielen významom, ale najmä nutnosťou supervízie v sociálnych službách ako metódy zvyšovania profesionálnej kompetencie odborných zamestnancov. Zároveň sa venuje praktickým nedostatkom ukotvenia supervízie v legislatíve a rizikám spojeným s často len formálnym, respektíve nedostatočným zabezpečením a vykonávaním supervízie v prostredí

sociálnych služieb, zvlášť tých pobytových. Článok sa taktiež pokúša definovať základné pravidlá efektívneho zabezpečovania a vykonávania supervízie.

Kľúčová slová:

Supervízia.Sociálna služba.Prijímateľ sociálnej služby. Kvalita. Odborný zamestnanec.Syndróm vyhorenia.

Abstract: An important aspect of providing quality social services defined by Act no. 448/2008 Coll. on social services, as amended, is a need for constant personal and professional development of helping workers. The complexity of the professional and personal skills required from these employees must correspond with the adequate support that is especially needed nowadays, when societies are exposed to diverse risks. This work analyzes not only the importance, but also the need for supervision in social services

as a method of increasing the professional competence of employees. At the same time, it indicates the lack of legislation concerning supervision and the risks associated with often only formal or insufficient provision and implementation of supervision in the environment of social services, especially residential ones. The work also aims to define fundamental rules of effective provision and implementation of supervision.

Keywords:

Supervision. Social service. Social service recipient. Quality. Professional employee. Burnout syndrome.

Úvod

Supervízia ako odborná metóda tvorí v súčasnosti neoddeliteľnú a významnú podmienku kvalitného poskytovania sociálnych služieb. Inak povedané, pri formálnosti, nedostatočnom zabezpečení až úplnej ľahostajnosti alebo nedôvere voči jej nutnosti dochádza k eskalácii rizikovosti poskytovania sociálnych služieb, najmä tých pobytových. Každá sociálna služba nesie prívlastok pomáhajúca. Znamená to, že na oboch stranách sú aktérmi ľudia so svojimi potrebami. Nedostatky v poskytovaní sociálnych služieb majú zásadný vplyv na

jej kvalitu a negatívne pôsobia na odborných zamestnancov. Uvedení zamestnanci, najmä tí nespokojní, sú následne vo zvýšenej miere náchylní vykonávať svoje povolanie formálne, chybovo a svojim nezaujmom významne prispievajú k tomu, že sociálna služba sa často pre jej prijímateľov stáva v tom lepšom prípade nedôstojná, v tom horšom riziková. Nespokojný prijímateľ sociálnej služby a jeho rodinný príslušník následne svoj hnev obracia na zamestnancov v priamom kontakte s prijímateľom a tým sa bludný kruh nespokojnosti uzatvára. Odborný zamestnanec však pracuje len v takých legislatívnych rámcoch (odborných, personálnych, finančných), ktoré sú mu zákonodarcom nastavené a ktoré sú poskytovateľom umožnené. V našom článku sa preto budeme zaoberať významom supervízie v zariadeniach sociálnych služieb z pohľadu jej potrebnosti pre eliminovanie nespokojnosti všetkých relevantných strán. Platí zásada, že spokojný a odborne zdatný zamestnanec = spokojný prijímateľ.

Supervízia v sociálnych službách a jej legislatívne ukotvenie

Podľa Kovaľovej a Buzalu (2015) sú zamestnanci základom pre fungovanie organizácie, dosahovanie jej dobrých výsledkov, kvality poskytovaných služieb a tým aj spokojnosti prijímateľov sociálnych služieb. Uvedení zamestnanci vytvárajú spoločne nielen výkon organizácie, ale aj kultúru na pracovisku, ktorá výrazne ovplyvňuje pracovnú atmosféru, ako aj pocity prijímateľov sociálnych služieb.

Povinnosťou zamestnávateľa je plánovanie rozvoja ďalšieho vzdelávania a zvyšovania odbornej spôsobilosti odborného zamestnanca, vrátane jeho supervízie.

„Supervízia je metódou kontinuálneho rozvoja profesionálnych spôsobilostí sociálneho pracovníka, ktoré dosahuje za pomoci kvalifikovaného supervízora prostredníctvom reflexie, podpory, supervíznych metód a techník a zároveň chráni sociálneho pracovníka pred syndrómom vyhorenia. Supervízia je nástrojom pre optimalizovanie a overovanie si správnosti postupov a je priestorom pre hľadanie alternatív v práci sociálneho pracovníka, pre poskytnutie spätnej väzby a svojimi intervenciami chráni užívateľa služieb sociálnej práce pred poškodením a zneužitím.“ (Vaska, 2012, s. 26)

Krupa (In: Repková, 2015) bližšie špecifikuje význam supervízie v sociálnych službách. Chápe ju ako metódu nepretržitého zvyšovania kompetencie zamestnancov poskytovateľa sociálnych služieb. Je významnou nedirektívnou metódou pre dosahovanie kvality, keďže jej obsahom je poskytovanie poradenstva pre pomáhajúcich odborných pracovníkov, ktorí sú v priamom kontakte s prijímateľmi sociálnych služieb.

„Možnosť pravidelnej individuálnej a skupinovej supervízie pre zamestnancov je tiež prostriedkom na zabezpečenie kvalitných vzťahov v organizácii, ale aj možnosti efektívneho riešenia konkrétnych individuálnych potrieb prijímateľov a prípadov v rámci poskytovateľa sociálnych služieb.“ (Cangár, Krupa, 2015, s. 111)

Výkon supervízie v sociálnych službách upravuje zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách v znení neskorších predpisov. Podľa § 9 ods. 12 uvedeného zákona je stanovená povinnosť pri poskytovaní väčšiny sociálnych služieb vypracovať a uskutočňovať program supervízie. Táto povinnosť sa nevzťahuje na nasledujúce sociálne služby: služba na podporu zosúladovania rodinného života a pracovného života, zariadenie starostlivosti o deti do troch rokov veku

dieťaťa, prepravná služba, sprievodcovská služba a predčitateľská služba, tlmočnická služba, sprostredkovanie tlmočnickej služby, sprostredkovanie osobnej asistencie, požičiavanie pomôcok, denné centrum, jedáleň, práčovňa, stredisko osobnej hygieny.

Uvedený zákon stanovuje v § 84 ods. 7 kvalifikačné predpoklady pre vykonávanie supervízie nasledovne: „Supervíziu vykonáva fyzická osoba, ktorá splnila podmienku podľa odseku 4 písm. b) a absolvovala odbornú akreditovanú prípravu supervízora v oblasti sociálnej práce alebo poradenskej práce v rozsahu najmenej 240 hodín.“ Uvedenou podmienkou podľa odseku 4 písm. b) je buď absolvovanie vysokoškolského štúdia prvého alebo druhého stupňa v akreditovanom študijnom programe zameranom na sociálnu prácu, sociálne služby a poradenstvo, sociálnu pedagogiku, liečebnú pedagogiku, psychológiu alebo uznaný doklad o takom vysokoškolskom vzdelaní vydaní vysokou školou v zahraničí.

Výkon supervízie v zariadeniach sociálnych služieb je významnou podmienkou kvalitného poskytovania sociálnych služieb. Príloha č. 2 k zákonu č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách v znení neskorších predpisov vymedzuje

oblasti a kritériá pre kvalitné poskytovanie sociálnych služieb. Kritérium 3.4 špecifikuje povinnosť a spôsob vykonávania supervízie. Presne vymedzuje sociálne služby, pri ktorých je supervízia povinná. „Poskytovateľ sociálnej služby uvedenej v § 19, 21, § 24a až 24d, § 25 až 29, § 31, 32, § 33 až 41, § 52 až 55 a § 57 má vypracovaný systém supervízie poskytovania sociálnej služby, ktorý aktívne realizuje a pravidelne hodnotí. Supervízia je pravidelne poskytovaná na úrovni supervízie organizácie alebo riadiacej supervízie pre manažment a pre zamestnancov poskytovateľa sociálnej služby priameho kontaktu s prijímateľom sociálnej služby skupinovú formou alebo individuálnou formou.“ Následným indikátorom sa upravuje možnosť plného bodového naplnenia uvedeného kritéria. „Poskytovateľ sociálnej služby má písomne vypracovaný komplexný plán supervízie, ktorý aktívne realizuje a pravidelne hodnotí. Poskytovateľ sociálnej služby aktívne vytvára podmienky na realizovanie pravidelnej supervízie na všetkých úrovniach: supervízie organizácie, riadiacej supervízie pre manažment a supervízie pre zamestnancov poskytovateľa sociálnej služby priameho kontaktu s prijímateľom sociálnej služby skupinovú formou alebo individuálnou formou. Poskytovateľ sociálnej služby zabezpečuje

pravidelnú externú supervíziu organizácie alebo riadiacu supervíziu pre manažment minimálne raz ročne a externú supervíziu alebo internú supervíziu pre zamestnancov poskytovateľa sociálnej služby priameho kontaktu s prijímateľom sociálnej služby skupinovou formou alebo individuálnou formou minimálne raz ročne“.

Povinnosť poskytovateľa sociálnej služby pravidelne hodnotiť sociálnu službu je daná kritériom 2.10. V jeho indikátore sa okrem iného uvádza: „Pravidelná supervízia na všetkých úrovniach (supervízia organizácie, riadiaca supervízia pre manažment, individuálna a skupinová supervízia pre všetkých zamestnancov) má u poskytovateľa sociálnej služby stabilnú pozíciu a je vnímaná ako nástroj nachádzania možností učiacej sa organizácie.“

Zároveň kritérium 3.3 stanovuje poskytovateľovi sociálnej služby povinnosť písomne vypracovať plán rozvoja ďalšieho vzdelávania a zvyšovania odbornej spôsobilosti a supervízie odborných zamestnancov.

V súčasnosti sa v medzirezortnom pripomienkovom konaní nachádza návrh zákona o inšpekcii v sociálnych veciach a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Jeho súčasťou je aj revízia prílohy č. 2

zákona č. 448/2008 Z. z. v znení zákona č. 485/2013 Z. z.

V návrhu zákona o inšpekcii v sociálnych veciach a o zmene a doplnení niektorých zákonov obsahuje navrhovaná príloha č. 2 k zákonu 448/2008 Z. z. na rozdiel od aktuálne platného právneho predpisu len tri oblasti pre hodnotenie štandardov kvality poskytovanej sociálnej služby (procedurálne podmienky – 15 kritérií, personálne podmienky – 5 kritérií, prevádzkové podmienky – 5 kritérií). Je škodou, že predkladateľ zákona prakticky vôbec neupravuje systémové nedostatky výkonu supervízie, o ktorých si viac povieme v ďalšej časti našej práce. V návrhu zákona sa len spája text kritéria s textom indikátora. Bodové ohodnotenie zaniká.

Podľa Vasku a Čajovskej (2012) je dôležité, aby supervízia včas reagovala na neustále sa meniaci sociálnopolitický kontext. Zároveň však má výrazný potenciál ovplyvňovať primárne praktickú rovinu výkonu sociálnej práce a tiež sekundárne jej sociálnopolitický kontext.

Bariéry kvalitnej supervízie

Napriek tomu, že má supervízia v práci odborných zamestnancov svoje nezastupiteľné miesto a je dôležitým

prostriedkom pre zvyšovanie kvality poskytovanej sociálnej služby, nie každý poskytovateľ sociálnej služby jej výkon vníma ako potrebný. V praxi sa často stretávame s formálnym zabezpečením a žiaľ aj formálnym vykonávaním supervízie. Príčin môže byť viacero. Od neochoty manažmentu uchopiť a použiť svoje kompetencie v prospech zvyšovania kvality organizácie, od neochoty personálu pracovať na rozvoji svojej vlastnej osobnosti v rovine morálnej i odbornej, od zlých skúseností so supervíziou, od ceny supervízie až po nedostatočne nastavené systémové prostredie. Kovaľová a Buzala (2015) poukazujú na viacero systémových nedostatkov pri jej realizácii, zvlášť pri snahe spracovania kritéria 3.4 do procesu alebo subprocesu. Podľa nich napríklad nie je jasné, kto má vypracovať systém externej supervízie. Poskytovateľ nemá kompetentného pracovníka (vlastného supervízora), ktorý by ho mohol vypracovať. Vypracovať by ho mohol supervízor, táto povinnosť mu však uložená nie je, niektorí ho vypracovať odmietnu alebo ho vypracovať ani nevedia. Tvrdia, že je to úloha poskytovateľa, ten ju však nemôže splniť. Problémom je aj spôsob pravidelného hodnotenia supervízie. O výsledky supervízie sa supervízori nedelia, čo je zjavné najmä v prípade vykonávania individuálnej

supervízie. Etický kódex im to ani neumožňuje. Efektívne hodnotenie supervízneho procesu sa stáva problémom.

Podľa Kovaľovej a Buzalu (2015) je potrebné vyriešiť niekoľko systémových nedostatkov.

„Ide najmä o nasledovné

- *Supervízia nie je formálne konštituovaná. Vykonáva sa na základe ústnej dohody, ale nemá formálne nastavené pravidlá (zmluva).*
- *Nie sú vytvorené primerané priestorové a časové podmienky (manažment v nej nevidí zmysel – nemá výstupy, z jeho pohľadu supervízia „beží na pozadí ako rezidenčný program v počítači“).*
- *Manažment nevyhodnocuje účinnosť a efektívnosť supervízie. Reálne jej výstupy nie sú zahrnuté do kritéria 2.10.*
- *Supervízia je čisto formálna záležitosť a to aj zo strany supervízora. Najmä vtedy, keď si je tejto formálnosti vopred vedomý.*
- *Manažment strieda supervízorov. Nie je možné zabezpečiť kontinuitu v prístupe a integritu vo výstupoch (zmluvy sú často krát len na rok, akoby „na skúšku“ alebo výsostne*

pre kontrolu).“ (Kovaľová, Buzala, 2015, s. 324).

Nepokoj v zariadeniach sociálnych služieb

V súvislosti s práve prebiehajúcou pandémiou spôsobenou ochorením COVID – 19 sa na povrch začali v plnej sile vynárať dlho opomínané nedostatky v poskytovaní sociálnych služieb. Problémom sa stali najmä veľkokapacitné rezidenčné zariadenia, v ktorých sa len zvýraznila potreba ich transformácie. V lepšom prípade zostali prijímatelia sociálnej služby na nevyhnutný čas v izolácii, v horšom prípade besnenie ochorenia neprežili. Rovnako sa situácia dotkla aj zamestnancov, ktorí len s vypätím všetkých síl zabezpečovali chod prevádzky. Niektorí zomreli. V zariadeniach sociálnych služieb sa prehlbovala zvláštna, dusná atmosféra. Jedna vlna pandémie koronavírusu striedala druhú a v nadväznosti na to pribúdalo usmernení a nariadení štátnych orgánov. Psychická a fyzická pohoda zamestnancov a prijímateľov sociálnych služieb sa pomerne prudko začala vytrácať. Udalosti z 21. decembra 2021, ktoré postihli Centrum sociálnych služieb Zátišie Snina v ich prevádzke v Osadnom, boli ďalšou ranou unavenému sektoru. Na

následky požiaru zomrelo spolu už 6 prijímateľov. O pár dní Slovensko šokovala správa o smrti riaditeľa, ktorý si siahol na život. V tej chvíli si každý zriaďovateľ, riaditeľ a zamestnanec uvedomil, že rovnaká krízová situácia môže zasiahnuť aj to ich zariadenie. Uvedená tragédia vyvolala viacero ostrých vyhlásení o neudržateľnosti súčasného systému pobytových sociálnych služieb. Začala sa debata o tom, ako ďalej. Atmosféra v pobytových zariadeniach sa stala ešte menej vábnou.

Únava zamestnancov, frustrácia, ich dlhodobé poddimenzované finančné ohodnotenie významne podmienené aj regionálnosťou, odchodom personálu do iných odvetví alebo zahraničia a následným nedostatkom odborného personálu sa stávajú katalyzátorom rizikovosti poskytovania sociálnych služieb. Zamestnanci si ešte intenzívnejšie kladú otázku „ako ďalej...?“ Pobytové sociálne služby sa dostali do stavu marazmu. Nádejou pre zmenu je skutočnosť, že si to spoločnosť začína viac uvedomovať a o probléme sa začína diskutovať. Kým sa však situácia viditeľne zlepšuje, je nutné starostlivosť odkázaným osobám naďalej poskytovať. Zároveň je nutné poskytovať „starostlivosť“ aj zamestnancom, bez ktorých to v sociálnych službách fungovať nemôže.

V tomto zmysle sa kvalitné a pravidelné poskytovanie supervízie v zariadeniach sociálnych služieb stáva ešte naliehavejšie.

Charakter významu supervízie ako metódy podpory a rozvoja spôsobilostí odborných zamestnancov v zmysle hľadania a overovania si správnosti postupov pri práci s prijímateľom sociálnej služby naberá v súčasnosti nový rozmer. Vo svojej práci sú odborní zamestnanci v sociálnych službách dnes omnoho viac vplyvom predvídateľných a nedostatočne riešených ako aj nepredvídateľných okolností pravidelne atakovaní stresovými situáciami. Podľa Howkinsa a Shoheta (2016) ak zamestnancom chýba dostatočná podpora, stáva sa, že pri kontakte s prijímateľmi vstrebávajú viac citového rozrušenia, strádania a nepohody, než sú schopní spracovať a uvoľniť. Následne sú svojou prácou preťažení. Stresové situácie sú vytvárané okrem práce s prijímateľmi aj inými pracovnými aktivitami alebo aj samotnou organizáciou, v ktorej pracujú. Tieto stresory sú následne v interakcii so samotnou osobnosťou zamestnanca a so stresormi, ktoré sa v danom okamihu vyskytujú v ich osobnom živote. Stres zamestnanca následne negatívne vplyva na kvalitné poskytovanie sociálnej služby najmä tým, že jeho prístup k prijímateľovi práca s ním je sprevádzaná telesnými i psychickými bariérami. Môže

sa to prejavíť napríklad len predstieraním záujmu prijímateľa, pričom činy a pocity nie sú v súlade, vyhýbaním sa prijímateľom, kolegom alebo situáciám, dokonca až nenávisťou voči prijímateľom. Pokiaľ sa príznaky stresu dlhodobo prehliadajú, hrozí nebezpečenstvo vyhorenia. Pines a kol. (In: Howkins a Shohet, 2016) definujú vyhorenie ako výsledok neustáleho alebo opakovaného emočného tlaku, spojeného s intenzívnou a dlhodobou účasťou s inými ľuďmi. Takáto intenzívna účasť sa spravidla vyskytuje v zdravotníckych a školských profesiách a v sociálnych službách, kde je náplňou práce zaoberať sa psychickými, sociálnymi a telesnými problémami iných ľudí. Vyhorenie je bolestivé zistenie, že človek stratil schopnosť pomáhať ľuďom v núdzi, že už v sebe nemá nič, z čoho by vedel rozdávať.

Supervízia ako prevencia i ako liečba

Pravidelná supervízia v sociálnych službách pomáha predchádzať u odborných zamestnancov pocitom opotrebovanosti, rigidity a vytváraniu obranných pozícií, čo môže v krajnom prípade viesť až k prepuknutiu syndrómu vyhorenia. Môže pomôcť tento proces zastaviť prerušením bludného kruhu tvoreného pocitmi vyčerpania, ktoré vedú k úpadku

SocialHealthSpectrum

štandardov práce, z čoho vznikajú pocity viny a vlastnej neschopnosti. (Howkins a Shoet, 2016)

Podľa Vasku a Čavovskej (2012) má supervízia neodškriepiteľný význam a vyznačuje sa takými základnými charakteristikami akými sú:

- pomoc,
- podpora,
- rozvoj.

Podľa Ručkovej a kol. (2021) rozlišujeme v súčasnosti tri základné funkcie supervízie:

- administratívnu (riadiacu, príp. normatívnu),
- vzdelávaciu (formatívnu),
- podpornú (restoratívnu).

Niektorí autori (napr. Richards – Payne – Shepperd a Morrison) uvádzajú aj štvrtú funkciu:

- mediačnú.

„Cieľmi supervízie sú najmä:

- *posúvanie kvality práce,*
- *predchádzanie stresom, predchádzanie a lepšie zvládanie agresivity,*
- *podporovanie sebapoznania a riešenia konfliktov s prijímateľmi pomoci v tíme,*

- *smerovanie k primeraným riešeniam problémov pri poskytovaní sociálnych služieb,*
- *hľadanie alternatívnych riešení, dohody, zhody,*
- *podpora odborného rastu účastníkov supervíznych stretnutí (supervidovaných),*
- *smerovanie k dobrej klíme, pohode v tímoch a k prenášanju pozitívnej atmosféry do celej organizácie,*
- *podpora empatie,*
- *zlepšovanie porozumenia pre potreby prijímateľov sociálnych služieb, synergické pôsobenie vo vzťahu k nim,*
- *optimalizácia vzťahov a dosahovanie rovnovážnosti v nárokoch na prácu v tímoch,*
- *podpora budovania trvalo udržateľnej potreby zamestnancov angažovať sa v supervíznych stretnutiach. (Ručková a kol., 2021, s. 21 – 22)*

Aby však mala supervízia v sociálnych službách svoj zmysel a bola zabezpečená v požadovanej kvalite je potrebné podľa Oláha a Iglarovej (In: Repková, 2015) predchádzať pri jej zabezpečovaní a vykonávaní viacerým omylom. Je teda dôležité:

- Vnímať supervíziu ako skutočný nástroj pomoci v práci pomáhajúceho profesionála, nebať sa jej, vyvarovať sa formálnemu zabezpečeniu supervízie len z dôvodu naplnenia príslušného kritéria.
- Nezamieňať supervíziu za sociálne poradenstvo, coaching alebo prostriedok personálneho auditu.
- Nezamieňať si supervíziu napr. s bežnými prevádzkovými poradami, odborným vedením alebo kontrolou.
- Vedieť správne identifikovať a definovať problém, ktorý je potrebné vyriešiť.
- Oboznámiť zamestnancov s významom supervízie, minimalizovať ich obavy teoretickou edukáciou.
- Kontrahovať výlučne supervízorov s akreditovaným výcvikom v zmysle platnej legislatívy, vyvarovať sa výberu supervízora na základe blízkych väzieb poskytovateľa sociálnych služieb.
- Zo strany supervízorov dôsledne dodržiavať etické princípy výkonu supervízie, dohodnuté podmienky supervízie a komplexný plán supervízie.

Záver

Zabezpečovanie a poskytovanie supervízie vo vybraných druhoch sociálnych služieb vymedzených zákonom predstavuje dôležitú podmienku kvalitného poskytovania týchto služieb. Ako nástroj pomoci a podpory odborných zamestnancov má zásadný vplyv na spokojnosť prijímateľov, ktorým sa služba poskytuje. V našom článku sme sa zaoberali prekážkami supervízie najmä v pobytových zariadeniach, v ktorých zamestnanci dnes viac ako inokedy stretávajú s množstvom stresových situácií. Je nesporné, že pravidelná, odborne poskytovaná supervízia pomáha zamestnancom lepšie sa vyrovnávať s problémami pri vykonávaní pracovných činností a je účinným nástrojom prevencie dlhodobého stresu. Supervízia pomáha znižovať rizikovosť sociálnych služieb a tým vytvára priestor pre zvyšovanie kvality poskytovanej starostlivosti. Benefity, ktoré supervízia so sebou prináša sa však prejavia len vtedy, ak nie je poskytovaná formálne, ale cielene.

Zoznam bibliografických odkazov

CANGÁR, M. – KRUPA, S. 2015. *Význam podmienok kvality sociálnych služieb v procese transformácie a deinštitucionalizácie. Podmienky kvality*

sociálnych služieb v komunite. Bratislava : Implementačná agentúra Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky, 2015. 129 s. ISBN 978-80-89837-00-7.

HAWKINS, P. – SHOHET, R. 2016. *Supervize v pomáhajících profesích*. 2. vyd. Praha : Portál, 2016. 208 s. ISBN 978-80-262-0987-4.

KOVALOVÁ, M. – BUZALA, O. 2015. *Kvalita sociálnych služieb v kocke*. I. diel. Štefanov : Tabita s.r.o., 2015. 391 s. ISBN 978-80-972184-0-9.

REPKOVÁ, K. 2015. *Implementácia podmienok kvality do praxe poskytovateľov sociálnych služieb – metodické východiská*. Bratislava. 181 s.

RUČKOVÁ, G. a kol. 2021. *Supervízia pre prax*. 1. vyd. Bratislava : Akadémia humanitných a medzikulturálnych štúdií Edith Steinovej, n. o., 2021. 148 s. ISBN 978-80-973898-8-8.

VASKA, L. 2012. *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov*. 1. vyd. Bratislava : IRIS – Vydavateľstvo a tlač, s. r. o., 2012. 176 s. ISBN 978-80-89238-70-5.

VASKA, L. – ČAVOJSKÁ, K. 2012. *Supervízia u začínajúcich profesionálov vo výkone sociálnej práce*. Výskumná správa. Bratislava : IRIS – Vydavateľstvo a tlač, s.

r. o., 2012. 111 s. ISBN 978-80-89238-72-9.

Zákon č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov

Kontakt na autora

Viliam Hakve, PhDr.

Centrum sociálnych služieb GARDEN
Humenné

Ptičie 158, 066 01 Humenné

e-mail: hakve@centrum.sk