

Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis

Studia ad Didacticam Scientiarum Socialium Pertinentia 14 (2024)

ISSN 2083-7276

DOI 10.24917/20837276.14.1

Jerzy Krzyszkowski

Uniwersytet Jana Długosza w Częstochowie

Metody zarządzania zasobami ludzkimi w pomocy społecznej w reformach systemu

Zarządzanie jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej

Publiczna pomoc społeczna jako instytucja polityki społecznej państwa staje się coraz częściej obiektem reform organizacyjnych, a także terenem badań empirycznych. Główne kierunki reform to przekształcanie ośrodków pomocy społecznej w centra usług społecznych oraz deinstytucjonalizacja, określana niekiedy mianem uśrodkowania usług społecznych. Wymienione działania są realizowane w czasie burzliwych zjawisk i procesów zachodzących w otoczeniu pomocy społecznej, takich jak pandemia COVID-19 oraz kryzys uchodźczy wywołany wojną w Ukrainie. Zjawiska te postawiły przed systemem pomocy społecznej nowe, nieznane dotąd zadania, niejako wymuszając potrzebę jego zredefiniowania. W tej sytuacji rośnie znaczenie kadr publicznej pomocy społecznej. Po 1989 roku w Polsce dokonała się profesjonalizacja działalności pomocowej oraz wyłoniły się nowe zawody pomocowe, takie jak pracownicy socjalni, asystenci rodzin i osób z niepełnosprawnościami czy opiekunowie środowiskowi. O kondycji zasobów ludzkich informują wyniki kontroli Najwyższej Izby Kontroli (NIK, 2019) oraz prowadzone w ostatnich latach badania empiryczne (Krzyszkowski, 2022). Wskazują one jednoznacznie na trudne warunki pracy: nadmiar klientów, biurokracja socjalna (sprawozdawczość itp.) i ograniczenia w dostępie do niezbędnych narzędzi pracy (komputer, telefon służbowy itp.). Powszechna jest także pauperyzacja wynagrodzeń, połączona z brakiem uznania i szacunku społecznego dla zawodów pomocowych – co, jak wynika z badań, odczuwa większość pracowników systemu pomocy społecznej. To wieloletnie zaniedbanie musi dziwić, bowiem na znaczenie tej kategorii pracowników już dawno zwrócił uwagę amerykański politolog i socjolog Michael Lipsky. Przed czterema dekadami (w latach 80. XX w.) przedstawił on koncepcję tzw. biurokracji pierwszego kontaktu (*street-level*

bureaucracy). Zgodnie z nią polityki publiczne nie są w istocie kreowane na najwyższych szczeblach administracji, ale tworzone przez pracowników pierwszego kontaktu – tych, którzy mają bezpośrednią styczność z klientami, czyli beneficjentami systemu. To pracownicy pierwszego kontaktu stosują i interpretują obowiązujące zapisy praw, a tym samym realizują polityki tworzone na wyższych szczeblach administracyjnych. Rola pracowników pierwszego kontaktu w realizacji polityki społecznej powinna także zwrócić uwagę na kadrę kierowniczą i sposoby zarządzania zasobami ludzkimi w instytucji polityki społecznej państwa. Dotąd nie przywiązywano dostatecznej wagi ani do kwestii zarządzania, ani do kompetencji menedżerów kierujących jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej. Tę tezę potwierdzają analizy empiryczne (Zelek, 2023) przeprowadzone wśród kadry zarządzającej powiatowymi centrami pomocy rodzinie i ośrodkami pomocy społecznej. Wskazują one na brak systemów rekrutacji i selekcji personelu oraz programów adaptacji zawodowej, systemów szkoleń i wsparcia zawodowego. W badaniach stwierdzono wiele negatywnych zjawisk i procesów zachodzących w obszarze zarządzania. Należą do nich m.in.: nadmierne podporządkowanie organom wyższych szczebli, rozbudowana biurokracja, niedostatek usług społecznych czy przyrost zadań bez dodatkowych środków na ich realizację. Ujawniono także wiele braków i deficytów kompetencyjnych u menedżerów pomocy społecznej. Wśród nich wskazano: brak umiejętności i sprawności w delegowaniu zadań i brak jasnych wytycznych dotyczących podziału zadań między pracownikami zgodnie z ich kwalifikacjami, a także brak przygotowania kierowników do zarządzania zespołami, rozbudowaną strukturę organizacyjną na poziomie kadry zarządzającej, brak systemów wewnętrznej komunikacji i znikome narzędzia ewaluacyjne. W konkluzji cytowany autor stwierdza, że obecny sposób zarządzania placówkami pomocy społecznej nie jest dostosowany do realnych potrzeb klientów, ale równocześnie twierdzi, że badane przez niego instytucje mają potencjał do wprowadzenia zmian, a nawet do wypracowania nowych standardów zarządzania, mogąc tym samym stanowić wzór dla innych podmiotów sektora publicznego (Zelek, 2023). W tym samym opracowaniu Leszek Zelek (Zelek, 2023) przedstawił autorską koncepcję menedżerskiego zarządzania jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej, odwołującą się do reform sektora publicznego przeprowadzonych w USA i krajach Europy Zachodniej, opartych na założeniach nowego zarządzania publicznego (*New Public Management*). Jak jednak stwierdził sam autor, sugerowane zmiany wymagają debaty publicznej, zainicjowanej przez władze centralne i samorządowe. W jej wyniku powinna zostać odgórnie wdrożona nowa koncepcja zdecentralizowanej i upodmiotowionej lokalnie (na poziomie gmin i powiatów) samorządowej pomocy społecznej. Dla autora tych rozważań taka zmiana przekracza możliwości kierownictwa i personelu pomocy społecznej. W obecnych realiach dostępnym narzędziem do uruchomienia pozytywnych zmian w funkcjonowaniu i zarządzaniu jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej wydaje się superwizja i oparte na niej zarządzanie superwizyjne.

Superwizja i zarządzanie superwizyjne

Superwizję można zdefiniować jako specyficzny proces uczenia się, w ramach którego uczestnicy, współpracując z superwizorem, rozwijają swoje umiejętności interpersonalne i uczą się postępowania metodycznego w pracy z klientami lub rozwiązywania innych problemów pomocy potrzebującym. Głównym celem superwizji jest uczenie postępowania w pracy z klientem zgodnego z etapami metodycznego działania. Superwizji przypisuje się trzy główne role: personalną, profesjonalną i organizacyjną. Rola personalna superwizji to jej skupienie na emocjach uczestnika, którego powiernikiem staje się superwizor. Z kolei w wymiarze profesjonalnym superwizja jest formą transferu wiedzy i umiejętności, jak również etyki zawodowej, ważnych w praktyce pracy i rozwoju zawodowym. W wymiarze organizacyjnym uwaga skoncentrowana jest natomiast na aspektach administracyjnych, jakości i efektywności interwencji socjalnej

Superwizja pracowników socjalnych stała się w ostatnich latach jednym z najpopularniejszych działań wobec kadr publicznej pomocy społecznej w Polsce. Dowody potwierdzające tezę o rosnącym znaczeniu superwizji znajdujemy zarówno w coraz liczniejszych publikacjach, jak i w praktyce funkcjonowania jednostek organizacyjnych pomocy społecznej. Popyt na superwizje wydaje się systematycznie rosnąć i przewyższać podaż certyfikowanych superwizorów aktywnych na rynku superwizyjnym. Ten proces zapoczątkowało ukazanie się rozporządzenia Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 20 grudnia 2016 roku w sprawie superwizji pracy socjalnej. Rozpoczęło to proces wprowadzania certyfikowanej superwizji pracy socjalnej. W ciągu minionych lat zwiększyła się zarówno liczba certyfikowanych superwizorów, jak i superwizji realizowanych w publicznych placówkach pomocy społecznej. O jej pożytkach przekonują dane empiryczne zawarte w raporcie ewaluacyjnym superwizji pracy socjalnej w projekcie „Wsparcie rozwoju pracowników polskiego systemu pomocy społecznej” (Leśniak-Berek, Trembaczewski, Zygmunt-Ziemianek, 2024). Celami badania były ocena skuteczności superwizji pracy socjalnej oraz weryfikacja warunków jej realizacji. Badania przeprowadzono metodą sondażu z wykorzystaniem techniki ankiety internetowej na próbie 1046 osób. Przedmiotem eksploracji były superwizje realizowane przez Polskie Stowarzyszenie Superwizji Pracy Socjalnej we współpracy z UNICEF dla kadr pomocy społecznej, które pracowały z uchodźcami z Ukrainy w latach 2022–2024. Zarówno czas trwania projektu, jak i wielkość próby badawczej pozwoliły na wyciągnięcie miarodajnych wniosków na temat efektywności superwizji. Doświadczenia korzystania z superwizji przed udziałem w projekcie były bardzo małe, bowiem tylko co czwarty z uczestników miał możliwość regularnego udziału w superwizjach grupowych. Brak doświadczenia superwizyjnego może tłumaczyć stosunkowo wysoki (40%) odsetek tych, którzy uczestniczyli w superwizji na skutek wskazania przełożonego. Przy decyzji o udziale w superwizji u większości badanych dominowała jednak wewnętrzna motywacja – potrzeby wzmocnienia kompetencji i chęci rozwoju osobistego. Zdecydowana większość badanych (85,5%) uważała, że superwizja stanowi niezbędne narzędzie wsparcia dla każdego profesjonalisty w pomocy społecznej. Pozwala ona także, zdaniem badanych, na wymianę

doświadczeń, dzielenie się dobrymi praktykami oraz poszukiwanie rozwiązań problemów klientów. Osoby uczestniczące w superwizji tworzyły zespoły współpracujące ze sobą, udzielając sobie wzajemnego wsparcia i okazując zrozumienie i akceptację. Udział w superwizjach wpłynął także pozytywnie na relacje z klientami, podniesienie kompetencji metodycznych i poprawę relacji pracowniczych. Osoby uczestniczące w projekcie deklarowały widoczną poprawę realizacji zadań zawodowych i osiągniętych efektów pracy. Zdecydowana większość (90%) osób biorących udział w projekcie oceniła superwizję jako przydatne narzędzia pracy, wskazując korzyści odnoszące się do kompetencji (pomoc w znajdowaniu rozwiązań i podniesienia kompetencji metodycznych), autorefleksji nad własnymi emocjami, analizy własnych działań wobec osób wspieranych, wglądu w siebie oraz poprawy relacji z klientami i w zespole pracowniczym. Znamienne wydaje się natomiast to, że najrzadziej wskazywaną korzyścią z udziału w superwizji była poprawa relacji pracowników z kadrą zarządzającą.

W kontekście cytowanych wyników przypomnieć trzeba, że superwizja może (choć nie musi) stanowić specyficzną metodę kierowania pracownikami, stając się ważnym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi w pomocy społecznej. Z punktu widzenia zarządzania pozwala ona na utrzymanie standardów pracy, pomaga w monitorowaniu obciążenia pracą i jej planowaniu, jak również ułatwia analizę funkcjonowania danej instytucji. Kluczową kwestią jest, aby superwizja była zintegrowana ze stylem zarządzania i kulturą organizacyjną danej instytucji. Na związek między superwizją a stylem zarządzania zasobami ludzkimi wskazały badania jakościowe (Bohdziewicz, Krzyszkowski, 2016). Ujawniono w nich znajdujące się po stronie kierownictwa czynniki obniżające skuteczność superwizji. Należą do nich m.in. kolidujące z celami misyjnymi pomocy społecznej priorytety działania i organizacja pracy w placówce, takie jak: prymat przyznawania świadczeń nad środowiskową pracę socjalną czy biurokratyczne kryteria oceniania pracownika. Problemami były także nakazowo-kontrolujący styl kierowania, ograniczający obszar funkcjonalnej samodzielności pracowników, oraz odgórne ingerencje w działania przez nich podejmowane. Istotnym problemem były również dysfunkcje procesu komunikacyjnego, wyrażające się w jednokierunkowej komunikacji (góra-dół), braku spotkań kierownictwa z pracownikami, niepowoływaniu zespołów problemowych dla rozwiązywania bieżących spraw itp. Szczególne znaczenie miały negatywne postawy kierowników wobec zmian organizacyjnych, wynikające z ich braku wiedzy i niechęci do wdrażania sugestii i wskazań stanowiących efekt superwizji. Po stronie pracowników także występowały czynniki ograniczające skuteczność superwizji. Były to przede wszystkim deficyty kompetencyjne personelu: brak zrozumienia i identyfikacji z misją pomocy społecznej, wiedzy i umiejętności metodycznych. Obok nich występowały także niekorzystne cechy osobowości (brak empatii lub samodzielności intelektualnej), a także brak czasu na prowadzenie pracy socjalnej. Barrierami dla wykorzystania superwizji były także sposoby planowania oraz prowadzenia sesji. Zaliczały się do nich brak długofalowego planowania rezultatów superwizji i tzw. myślenie sprawozdawcze, w którym dominowało liczenie liczby przeprowadzonych superwizji i uczestników, kosztem ich jakości i skuteczności. Szczególnie ważnymi blokadami w pożytecznym wykorzystaniu superwizji było odgórne narzucanie pracownikom uczestnictwa w superwizji i brak możliwości

objęcia superwizją kadry kierowniczej. Z kolei na etapie prowadzenia sesji problemem był mało profesjonalny superwizor i obawy uczestników przed krytyką w trakcie ich trwania. W cytowanych badaniach superwizorzy-eksperti wskazywali także na czynniki po stronie kadry kierowniczej, które wspierają skuteczność superwizji, takie jak: nadanie priorytetu środowiskowej pracy socjalnej, wsparcie oddolnej inicjatywy pracownika, promowanie pracy zespołowej, budowanie systemu sprawnej komunikacji oraz zapewnianie każdemu pracownikowi ścieżki rozwoju zawodowego. Najistotniejszy był jednak sposób wdrażania i praktykowania superwizji w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej. Chodziło przede wszystkim o pozytywny stosunek kierownictwa do implementowania superwizji, oparty na pogłębionej wiedzy dotyczącej jej funkcji oraz korzyści, które dzięki niej mogą być osiągnięte. Cytowane wyniki badań jednoznacznie wskazały na kluczowe dla skuteczności superwizji znaczenie środowiska organizacyjno-kulturowego, którego główną cechą wydają się demokratyczne stosunki pracownicze i partycypacja personelu w procesach decyzyjnych. Autorzy cytowanego badania sformułowali kilka postulatów odnoszących się do praktyk zarządzania pomocą społeczną, które wydają się ciągle aktualne, choć trudne do realizacji. Należą do nich m.in. dbałość o wysoką jakość zasobów ludzkich, eksponowanie znaczenia środowiskowej pracy socjalnej, budowanie zaangażowania pracowników na podstawie realnie przyznanych im szerokich zakresów autonomii oraz tworzenie organizacyjnych warunków dla rozwiązywania problemów występujących w dziedzinie pracy socjalnej przez zespoły pracownicze.

Jak wynika z przytoczonych wyników badań, rola kadry kierowniczej w kształtowaniu warunków sprzyjających skuteczności superwizji wydaje się kluczowa. Jeżeli przyjmiemy, że superwizja realizuje istotne funkcje edukacyjne, motywacyjne i ogólnorozwojowe dla jej uczestników, to wpływa ona również na poprawę zachowań pracowniczych, prowadząc do osiągania lepszych efektów pracy przez kształtowanie zaangażowania pracowniczego. W tym kontekście warto odwołać się do jednej z popularnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, jaką jest zarządzanie przez zaangażowanie.

Koncepcja zarządzania przez zaangażowanie

Jak wskazują badacze (Spik, Klineciewicz, 2012), we współczesnych analizach zachowań organizacyjnych pojęcie zaangażowania pozwala wyjaśnić przyczyny takich zachowań pracowniczych jak odejścia z pracy, absencja i niska wydajność. Zaangażowanie organizacyjne to indywidualne przywiązanie pracownika do organizacji i identyfikacja z nią. Celem zarządzania przez zaangażowanie jest wydobywanie z pracowników ponadprzeciętnej aktywności, wynikającej z ich wewnętrznej motywacji. Na zaangażowanie składają się trzy komponenty: zaangażowanie afektywne, zaangażowanie trwania i zaangażowanie normatywne. Zaangażowanie emocjonalne (afektywne) występuje, gdy człowiek identyfikuje się z organizacją i jej wartościami, a funkcjonujące w niej normy uważa za własne. Z kolei zaangażowanie trwania występuje, kiedy praca wynika z kalkulacji – odejście oznaczałoby zbyt dużą stratę

(np. zabezpieczenia emerytalnego), a jednocześnie brak jest rozsądnej alternatywy wobec obecnego zatrudnienia. Trzeci model to zaangażowanie normatywne, kiedy człowiek pracuje, bo czuje się zobowiązany wobec organizacji, odczuwa wdzięczność i akceptuje obowiązujące w niej normy i wartości. Badacze wyróżniają także dwa rodzaje zaangażowania: bierne, wyrażające się w przywiązaniu do organizacji i trwaniu w niej, oraz aktywne, oznaczające czynne włączenie się pracownika w sprawy organizacji i ukierunkowanie na jej rozwój. Ze względu na przedmiot zaangażowania można wyróżnić zaangażowanie w organizację, pracę, zawód i środowisko społeczne pracy. Zaangażowanie w organizację wyraża się identyfikacją z jej misją, wizerunkiem, celami, wartościami i kompetencjami organizacyjnymi. Zaangażowanie w pracę polega na wykonywaniu zadań na wysokim poziomie, zaangażowanie w zawód oznacza konsekwentną realizację ścieżki rozwoju i kariery w ramach danej profesji, natomiast zaangażowanie w środowisko społeczne oznacza silną identyfikację ze współpracownikami.

Kluczowe dla zaangażowania jest autentyczne, oparte na autorytecie przywództwo, a także jasny, zrozumiały i przejrzysty system wynagradzania i atrakcyjna ścieżka kariery zawodowej. Kadra menedżerska może przejawiać zaangażowanie nadzoru, co oznacza ponadprzeciętną realizację zadań i ról menedżerskich. Zaangażowanie wzrasta, jeśli bezpośredni przełożony cieszy się sympatią podwładnych i sam stanowi przykład zaangażowania. Ważna dla powodzenia zarządzania przez zaangażowanie jest także demokratyzacja procesu zarządzania, polegająca na tym, że menedżerowie wyższego szczebla dają kierownikom liniowym swobodę w kształtowaniu zaangażowania pracowników. Warunkiem koniecznym zarządzania przez zaangażowanie jest efektywna komunikacja, czyli aktywne słuchanie oraz przekazywanie informacji zwrotnej (*feedback*). Ważne dla pracowniczych postaw zaangażowania jest systematyczne diagnozowanie potencjału kompetencyjnego oraz oparte na niej przydzielanie zadań, umożliwiające maksymalne wykorzystanie kompetencji. Istotne jest również tworzenie w miejscu pracy środowiska sprzyjającego rozwojowi.

Można wskazać przynajmniej kilka barier zarządzania przez zaangażowanie pracowników. Pierwszą z nich jest po prostu brak wśród kadry kierowniczej świadomości jej bezpośredniego wpływu na zachowanie podwładnych pracowników. Kolejnym problemem jest brak umiejętności kierowników w zakresie budowania i utrzymywania zaangażowania podwładnych. Przyczyną występowania wymienionych barier może być brak motywacji kierowników do działania na płaszczyźnie relacji z podwładnymi. Występują także przyczyny trudności we wdrażaniu zarządzania przez zaangażowanie, które są niezależne od kierowników, np. brak wpływu na rekrutację członków zespołu. Z pojęciem zarządzania przez zaangażowanie łączy się termin energia organizacyjna. Jest ona definiowana jako stopień lub poziom zmobilizowania przez organizację emocjonalnych, psychicznych i behawioralnych sił (potencjałów) dla realizacji jej celów. Zarządzanie energią oznacza takie jej ukierunkowanie, by nie tracić energii bezproduktywnie na realizację nieuzasadnionych celów (działań, zmian), ale poprzez odpowiednie jej uwalnianie wykorzystywać ją zgodnie z priorytetami wynikającymi z hierarchii celów organizacji. Badacze rozróżniają kilka rodzajów energii organizacji. Energia produktywna oznacza wysokie zaangażowanie emocjonalne

pracowników, gotowość intelektualną, wysoki poziom aktywności i szybkości działania oraz wysokie poczucie satysfakcji z przynależności do organizacji. Innym rodzajem jest energia inercyjna, wyrażająca samozadowolenie, co oznacza w praktyce marnotrawienie energii na obronę *status quo*, nadmierne odwoływanie się do przeszłości, rozpamiętywanie dawnych sukcesów, ograniczoną czujność i brak zdolności do przełomowych zmian. Z kolei energia inercyjna, oznaczająca rezygnację, przejawia się stosunkowo wysokim poziomem obojętności, oderwaniem od tego, co dzieje się w organizacji, brakiem szans i chęci do realizacji własnego potencjału, wycofaniem oraz frustracją, a także niezdolnością do działania zespołowego. W organizacji może także występować energia destrukcyjna, charakteryzująca się skłonnością do agresji, silnym oporem przed zmianami, nastawieniem na maksymalizowanie indywidualnych, często egoistycznych korzyści. Czynniki sprzyjającymi jej rozwojowi są m.in. niepożądana konkurencja między jednostkami w organizacji, promowanie przesadnej rywalizacji, egoistyczne zachowania grup i nieakceptowane kierownictwo. Energii inercyjnej prowadzącej do rezygnacji sprzyjają zbyt częste zmiany kierownictwa i związane z nimi przeciążenia, a także brak klarownych, pozytywnych perspektyw rozwoju własnego i organizacji. Z kolei energii inercyjnej wyrażającej się samozadowoleniem towarzyszy syndrom przywiązania do sukcesów przeszłości, brak elastyczności, czujności, promowanie sztywnych rozwiązań w obszarze zarządzania. W literaturze przedmiotu (Moczydłowska, Kowalewski, 2014) wyróżnia się dwie strategie zwiększania produktywności energii organizacji. Pierwsza z nich oznacza jednoczenie pracowników i wzmacnianie ich zaangażowania poprzez wywołanie poczucia zagrożenia ze strony wspólnego wroga. W tym przypadku rolą liderów jest zidentyfikowanie i zdiagnozowanie zagrożenia, a następnie ukierunkowanie uwolnionej energii na wspólne, produktywne działania. Jest to strategia szczególnie użyteczna, jeśli trzeba wydobyć organizację i jej personel ze sfery samozadowolenia. Drugą, odmienną strategią jest zbudowanie wizji organizacji, wskazanie szans, konsekwentna komunikacja, pobudzanie entuzjazmu i wzmacnianie wiary pracowników w możliwość osiągnięcia wyznaczonych celów. Jest to strategia cenna przy przenoszeniu firmy ze stanu rezygnacji do sfery wydajności.

Zakończenie

Dotychczasowe rozważania miały na celu zwrócenie uwagi na znaczenie właściwego zarządzania zasobami ludzkimi w pomocy społecznej jako warunku koniecznego powodzenia reform systemu i sprostania nowym wyzwaniom współczesności. Dwoma koncepcjami, które – zdaniem autora – zasługują w tym kontekście na szczególną uwagę, są zarządzanie superwizyjne oraz zarządzanie przez zaangażowanie. Są to komplementarne instrumenty, które powinny być wykorzystywane przez współczesnych menedżerów pomocy społecznej. Realizacja tego celu wymaga dalszego upowszechnienia superwizji w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej. Optymalne wykorzystanie superwizji w zarządzaniu oznacza uczynienie jej stałym elementem wpisanym w system organizacyjny. Dokonać tego można poprzez regularne

organizowanie sesji superwizyjnych, respektowanie zasady świadomego i w pełni dobrowolnego uczestnictwa pracowników oraz korzystanie z usług doświadczonego i w pełni profesjonalnego superwizora. Obligatoryjne powinny być również superwizje indywidualne lub grupowe dla kadry kierowniczej pomocy społecznej. Superwizja powinna również stać się integralnym elementem zarządzania zmianą organizacyjną, taką jaką jest na przykład przekształcanie ośrodka pomocy społecznej w centrum usług społecznych.

Użyteczną i kompatybilną z superwizją jest koncepcja zarządzania przez zaangażowanie, która – wprowadzona do pomocy społecznej przy pomocy superwizji i opartego o nią zarządzania superwizyjnego – może przyczynić się do poprawy zarządzania zasobami ludzkimi w pomocy społecznej. Niewątpliwie ciągle aktualny pozostaje również postulat rozwoju szkoleń dla kadr menedżerskich pomocy społecznej w zakresie nowoczesnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Innym równie ważnym zagadnieniem jest potrzeba dalszych badań w obszarze zarządzania jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej.

Bibliografia

- Bohdziewicz, P., Krzyszkowski, J. (2016). Superwizja jako narzędzie zarządzania w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 17(4, cz. 2), 45–59.
- Krzyszkowski, J. (2022). Praca socjalna w Polsce. Stare problemy i nowe wyzwania w czasach pandemii COVID-19, wojny na Ukrainie i zmian organizacyjnych w pomocy społecznej. *Zeszyty Naukowe KUL*, 65(4[260]), 107–123.
- Leśniak-Berek, E., Trembaczewski, Ł., Zygmunt-Ziemianek, A. (2024). *Raport ewaluacyjny Superwizja pracy socjalnej w projekcie „Wsparcie rozwoju pracowników polskiego systemu”*. Katowice: Uniwersytet Śląski.
- Moczyłowska, J.M., Kowalewski, K. (2014). *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*. Warszawa: Difin.
- Najwyższa Izba Kontroli (2019). *Organizacja i warunki pracy pracowników socjalnych w gminach. Od 1 stycznia 2016 do 30 czerwca 2018*. Warszawa: Departament Pracy, Spraw Społecznych i Rodziny, NIK.
- Spik, A., Kłincewicz, K. (2012). Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne. W: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Zelek, L. (2023). *Menedżerskie zarządzanie jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej*. Warszawa: Difin.

Human resource management methods in social assistance during system reforms

Abstract

The aim of this article is to analyze human resource management in social assistance and to identify management instruments that are particularly suited to periods of systemic reform and emerging challenges. The text draws on a review of the relevant literature, empirical research findings, as well as the author's didactic, training, and supervisory experience. The discussion

will address, in turn, the role of supervision in social assistance and the concept of High Involvement Work Practices (HIWP), both of which appear to be valuable – yet underutilized – tools for managing public social assistance effectively.

Keywords: social assistance, human resources management

dr hab. Jerzy Krzyszkowski, prof. UJD

Uniwersytet Jana Długosza w Częstochowie

e-mail: j.krzyszkowski@ujd.edu.pl

ORCID: 0000-0003-4016-546X