

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zdravotně sociální fakulta

**IMPLEMENTACE SUPERVIZE SOCIÁLNÍ PRÁCE  
DO NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ**

Diplomová práce

Autor práce: Bc. Vanda Vošvrdová  
Studijní program: Rehabilitace  
Studijní obor: Rehabilitační a psychosociální péče o postižené děti, dospělé a seniory

Vedoucí práce: doc. PhDr. Adéla Mojžíšová, Ph.D.

Datum odevzdání práce: 20. května 2013

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 20. května 2013

.....

Bc. Vanda Vošvrková

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat paní doc. PhDr. Adéle Mojžíšové, Ph.D. za odborné vedení mé práce. Dále děkuji své rodině za jejich podporu a trpělivost. A samozřejmě také všem respondentům za jejich ochotu zodpovědět mé otázky.

# Obsah

<b>Abstrakt</b> .....	6
<b>Abstract</b> .....	8
<b>Úvod</b> .....	11
<b>1 Současný stav</b> .....	13
<b>1.1 Pojem supervize</b> .....	13
1.1.1 Definice supervize .....	13
<b>1.2 Historie supervize</b> .....	15
1.2.1 Supervize v zahraničí.....	15
1.2.2 Supervize v Čechách.....	16
<b>1.3 Funkce a cíle supervize</b> .....	18
<b>1.4 Syndrom vyhoření</b> .....	20
1.4.1 Příznaky vyhoření .....	20
1.4.2 Stádia vyhoření .....	21
<b>1.5 Dělení supervize</b> .....	23
<b>1.6 Aktéři supervize, supervizní kontrakt</b> .....	29
1.6.1 Supervizor.....	29
1.6.2 Supervidovaný .....	30
1.6.3 Supervizní kontrakt.....	31
<b>1.7 Legislativní zakotvení supervize v sociálních službách</b> .....	32
1.7.1 Standardy kvality sociálních služeb.....	32
<b>1.8 Zavádění supervize do organizace</b> .....	35
1.8.1 Organizační kultura.....	37
1.8.2 Překážky zavádění supervize do organizace.....	38
<b>1.9 Nestátní neziskové organizace v sociálních službách</b> .....	41
<b>1.10 Formy nestátních neziskových organizací</b> .....	44
1.10.1 Občanská sdružení .....	44
1.10.2 Obecně prospěšné společnosti .....	45
1.10.3 Nadace a nadační fondy .....	45

1.10.4	Církev.....	46
1.11	<b>Role nestátních neziskových organizací v České republice .....</b>	<b>47</b>
2	<b>Cíl práce a výzkumné otázky .....</b>	<b>49</b>
2.1	Cíl práce.....	49
2.2	Výzkumné otázky.....	49
3	<b>Metodika .....</b>	<b>50</b>
3.1	Použité metody .....	50
3.2	Charakteristika výzkumného souboru .....	50
3.3	Realizace výzkumu .....	51
4	<b>Výsledky.....</b>	<b>52</b>
4.1	Charakteristika výzkumného vzorku .....	52
4.2	Odpovědi ředitelů/ ředitelek NNO .....	54
4.3	Odpovědi pracovníků NNO .....	59
4.4	Shrnutí výsledků rozhovorů s řediteli a pracovníky NNO .....	69
5	<b>Diskuze .....</b>	<b>74</b>
6	<b>Závěr .....</b>	<b>81</b>
7	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>82</b>
8	<b>Klíčová slova.....</b>	<b>88</b>
9	<b>Přílohy.....</b>	<b>89</b>

# Abstrakt

## Implementace supervize sociální práce do nestátních neziskových organizací

Tato diplomová práce se zabývá problematikou zavádění supervize sociální práce do nestátních neziskových organizací. Supervize je nástroj podpory pracovníka, je formou učení, zajišťuje kvalitu poskytované služby a také je velmi důležitým prostředkem proti syndromu vyhoření.

Teoretická část práce je zaměřena na vysvětlení pojmu supervize, jejího vzniku a vývoje. Jak je patrné, slovo má původ v angličtině, kde znamená dohled, kontrolu. Počátky supervize, která měla sloužit ke zkvalitnění práce pomáhajících profesí, najdeme na konci 19. století v USA a ve Velké Británii. V průběhu 20. století se pak supervize začala rozvíjet a byla zde vyučována na univerzitách. V Evropě a také v našich zemích se více objevuje a ustanovuje jako samostatný obor od druhé poloviny 20. století. Funkce má supervize tři – podpůrnou, vzdělávací a řídicí. Jejím cílem je zvyšování profesionálních kompetencí. Supervize má mnoho forem a právě výběr formy a vydefinování kontraktu mezi jejími účastníky (supervizor, supervidovaný) je důležitým faktorem, který ovlivňuje kvalitu a efektivitu supervize. Také zavádění supervize do organizace ovlivňují různé faktory, kterými se ve své práci zabývám. Supervize je jedním ze způsobů podpory nezávislého kvalifikovaného odborníka pro sociální pracovníky, jak jej ukládají Standardy kvality sociálních služeb. Proto se řada organizací poskytujících sociální služby snaží pro své pracovníky tuto podporu zajistit. Narážejí ovšem na překážky. Některé z nich též uvádím v teoretické části práce.

Cílem této práce je zjistit, co s sebou nese zavádění supervize sociální práce do nestátních neziskových organizací poskytujících sociální služby v okrese Chrudim. V praktické části prezentuji výsledky výzkumu. Jelikož jde o kvalitativní výzkum, byly stanoveny tři výzkumné otázky a v závěru práce definuji hypotézy.

Výzkumné otázky zní:

- Jaké jsou překážky při zavádění supervize do NNO poskytujících sociální služby?

- Jak je supervize přijímána pracovníky NNO poskytujících sociální služby?
- Jak je supervize přijímána řediteli/ vedoucími NNO poskytujících sociální služby?

Výzkum byl proveden metodou rozhovoru, technikou polo-standardizovaného rozhovoru, který jsem uskutečnila s řediteli a pracovníky vybraných nestátních neziskových organizací poskytujících sociální služby v okrese Chrudim.

V části Výsledky je uvedeno to, co jsem zjistila z rozhovorů s řediteli a pracovníky. Výsledky rozhovorů jsou vždy rozděleny do několika oblastí. Následně shrnuji odpovědi do několika tabulek, tím získám přehlednější pohled na problematiku, kterou jsem chtěla zkoumat. V diskuzi se zabývám výsledky a zaměřuji se na oblasti, které jsem chtěla prozkoumat především – tedy hledám odpovědi na výzkumné otázky. Odpovědí na první výzkumnou otázku je, že překážkou zavádění supervize do nestátních neziskových organizací poskytujících sociální služby je nedostatek finančních prostředků. Tato překážka nebyla jediná, ale byla jmenována nejčastěji, proto si myslím, že je to překážka nejzásadnější. Odpovědí na druhou a třetí otázku je to, že pracovníci i ředitelé nestátních neziskových organizací poskytujících sociální služby přijímají supervizi kladně.

V závěru diskuze stanovuji na základě odpovědí na výzkumné otázky tři hypotézy:

H1: Nedostatek finančních prostředků je hlavní překážkou zavádění supervize sociální práce do nestátních neziskových organizací.

H2: Pracovníci nestátních neziskových organizací přijímají supervizi sociální práce kladně a považují ji za důležitou součást své profese.

H3: Ředitelé nestátních neziskových organizací přijímají supervizi sociální práce kladně a považují ji za důležitou součást své profese.

V průběhu výzkumu a zpracovávání rozhovorů mne příjemně překvapilo, jak dobře byla supervize ve zkoumaných organizacích přijímána – většina ředitelů i pracovníků ji považuje za důležitou součást své profese. Také jsem očekávala, že se překážek při zavádění supervize vyskytne mnohem více. Potvrdilo se však mé očekávání, že finanční stránka je při zavádění supervize hlavní překážkou.

# **Abstract**

## **Implementation of Social Work Supervision in Non-governmental Non-profit Organizations**

This thesis deals with the implementation of social work supervision in non-governmental non-profit organizations. Supervision is a staff support tool, a form of learning; it ensures the quality of provided services and is also a very important measure against burnout syndrome.

The theoretical part focuses on the definition of supervision, its origin and development. As evident, the term has its origin in English, meaning monitoring, control. The beginnings of supervision, which was to be used to improve the work of assisting professions, can be found in the USA and Great Britain at the end of the 19th century. During the 20th century, supervision started to be developed and taught in universities. In Europe and our country, supervision became more prominent and was established as a separate discipline in the second half of the 20th century. Supervision has three functions—supportive, educational and controlling. Its aim is to increase professional competence. Supervision takes many forms and it is the choice of the form and the definition of the contract between participants thereto (supervisor, supervisee) that is the important factor which affects the quality and effectiveness of supervision. Also the implementation of supervision to organizations is influenced by various factors, which I address in my thesis. Supervision is one of the ways for promoting an independent qualified expert for social workers, as imposed by the Social Service Quality Standards. Therefore, a number of organizations providing social services try to ensure this support to their staff. However, there are some obstacles. Some of them are mentioned in the theoretical part too.

The aim of this thesis is to determine what entails the implementation of social work supervision to non-governmental non-profit organizations providing social services in the district of Chrudim. The practical part presents research results. Since



this is qualitative research, I ask three research questions and define hypotheses in the conclusion.

The research questions are:

- What are the obstacles to the implementation of supervision to non-governmental non-profit organizations providing social services?
- How is supervision accepted by workers of non-governmental non-profit organizations providing social services?
- How is supervision accepted by directors/managers of non-governmental non-profit organizations providing social services?

The research was carried out in the form of interviews, using the technique of semi-standardized interview with directors and workers of selected non-governmental non-profit organizations providing social services in the district of Chrudim.

The section Results shows what I learned from the interviews with directors and workers. The interview results are always divided into several areas. Then I summarize the answers in a number of tables, which provides me with a clearer view of the issue I wanted to examine. In the discussion I deal with the results and focus on the areas I wanted to explore in particular—that is, I am looking for answers to the research questions. The answer to the first question is that the obstacle to the implementation of supervision to non-governmental non-profit organizations providing social services is represented by the lack of financial resources. This obstacle was not the only one, but was mentioned most often, therefore I believe it is the most important one. The answer to the second and third questions is that the staff as well as the directors of non-governmental non-profit organizations providing social services accept supervision positively.

At the end of the discussion, I provide three hypotheses based on the answers to the research questions:

H1: Lack of financial resources is the major obstacle to the implementation of social service supervision to non-governmental non-profit organizations.

H2: Staff of non-governmental non-profit organizations accept social service supervision positively and consider it an important part of their profession.

H3: Directors of non-governmental non-profit organizations accept supervision positively and consider it an important part of their profession.

During the research and processing the interviews I was pleasantly surprised how well supervision was accepted in the examined organizations—most directors and workers consider it an important part of their profession. In addition, I expected more obstacles to occur to the implementation of supervision. However, my expectations that the financial aspect would be the main obstacle to the implementation of supervision, was confirmed.

# Úvod

Supervize sociální práce je pojem, o kterém se hodně diskutuje a zdůrazňuje se jeho důležitost pro tuto profesi. Přestože je tento pojem skloňován mnoha odborníky, myslím, že stále ne všichni, kteří se s ním setkají, dostatečně chápou jeho funkci a význam. Přispívá k tomu i to, že neexistuje jednoznačná definice supervize a její zakotvení v české legislativě. K zavádění supervize v sociálních službách napomáhá dokument Ministerstva práce a sociálních věcí s názvem Standardy kvality sociálních služeb. Ten je přílohou vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. V tomto dokumentu je uvedeno, že poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, který poskytuje sociální služby, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka. A jedním ze způsobů takovéto podpory je právě supervize.

Práci na téma Implementace supervize sociální práce do nestátních neziskových organizací jsem si vybrala proto, že mne tato problematika zaujala a dále mne zajímalo to, jak jsou na tom se zaváděním supervize organizace v mém městě. A to především v souvislosti s mým možným budoucím profesním uplatněním. Supervizi považuji za důležitou a proto bych ráda, aby byla dostupná v organizaci, kde budu hledat zaměstnání.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části vysvětluji pojem supervize, její historii, funkce a cíle. Zabývám se problematikou jejího zavádění do organizace, legislativním zakotvením a dále rolí nestátních neziskových organizací působících na poli poskytování sociálních služeb.

V praktické části prezentuji výsledky výzkumu. Kvalitativní výzkum byl proveden metodou dotazování, technikou polo-standardizovaného rozhovoru, který jsem uskutečnila s řediteli a pracovníky vybraných nestátních neziskových organizací poskytujících sociální služby v okrese Chrudim.

Ve své práci bych se chtěla zabývat tím, co s sebou nese zavádění supervize do nestátních neziskových organizací. Jaké jsou důvody pro její zavedení ale i tím, jaké se vyskytují překážky a jak se k supervizi staví ředitelé a pracovníci těchto organizací.

Doufám, že má práce bude přínosem k tomuto tématu a poznatky, ke kterým dojdu bude možno prakticky využít, například organizacemi, které supervizi ještě nemají zavedenou.

## 1 Současný stav

### 1.1 Pojem supervize

Slovo supervize pochází z anglického jazyka – supervision – což se překládá jako dozor, dohled; kontrola, řízení, inspekce (Řešetka, 2001).

V angličtině se tedy tento pojem původně vztahoval na všechny situace, v nichž pověřená osoba dohlížela/dozírala na jinou osobu při provádění úkolu nebo průběhu činnosti. Postupně se ale chápání supervize měnilo a vyvíjelo – podle zemí, vývoje společnosti, profese a povahy činnosti (Havrdová, 2008).

V sociální práci znamená supervize, podle Slovníku sociální práce, kvalifikovaný dohled nad průběhem programu nebo projektu zaměřený na kvalitu činnosti pracovníků (Matoušek, 2008).

#### 1.1.1 Definice supervize

V současné době neexistuje jednotná definice supervize. Ale ty, které odborníci uvádějí, mají společné rysy. Pro ukázkou uvedu několik definic.

*„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. Z institucionálního hlediska je supervize profesionálním postupem pozorování, reflexe profesní praxe i postgraduálního vzdělávání (Koláčková, 2003).“*

Supervizi jako metodu kontinuálního zvyšování profesionální kompetence poradců, která vede pracovníka k samostatnému vykonávání profese, chrání klienta před

nekompetentními intervencemi poradců a současně chrání status profese nebo profesní skupiny, definuje Gabura a Pružinská (1995).

Hawkins a Shohet (2004) uvádějí nejčastější definici dvou zahraničních odborníků Hesse a Longabilla. První definuje supervizi jako čistou mezilidskou interakci, jejímž obecným cílem je setkávání jedné osoby (supervizora) s druhou (supervidovaný), ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem. Druhý říká, že supervize je intenzivní, mezilidsky zaměřený individuální vztah, v němž jedna osoba má za úkol usnadňovat rozvoj terapeutické kompetence druhé osoby.

Havrdová (2008) definuje supervizi jako odbornou činnost, při níž supervizor podporuje, vede a posiluje pracovníka, skupiny nebo týmy v pomáhajících profesích k tomu, aby dosáhli určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů.

Baštecká a Goldmann (2001) definují supervizi jako činnost, při které prostřednictvím zaměřeného pozorování a cílených otázek uvažujeme nad kvalitou péče o klienta a zvyšujeme pracovníkovu schopnost reflexe vlastní práce a sebereflexe.

## 1.2 Historie supervize

### 1.2.1 Supervize v zahraničí

Počátky supervize jako nástroje zkvalitnění práce v souvislosti s pomáhajícími profesemi spadají do konce 19. století. Jak uvádí Havrdová a Kalina (2003), termín pochází z anglosaského světa – v souvislosti s pracovníky Charity Organization Society založené v New Yorku roku 1871. „Supervizoři“ pracovali s dobrovolníky, kteří sbírali informace a podklady jednotlivých případech a společně hledali jejich řešení. Předchůdci dnešních supervizorů plnili funkci kontrolní, administrativní, ale i podpůrnou a pomáhající.

V souvislosti s vývojem supervize nelze nezmínit Samuela Barnetta – je označován jako otec dnešní sociální práce. Byl farářem a zakladatelem prvního komunitního centra v Londýně v roce 1883. Zavedl to, že se svými pomocníky pravidelně každý týden hovořil, probíral s nimi sociální a sociálně-pedagogické otázky jejich práce. V těchto případech šlo o supervizi z pozice nadřízeného. Další formy – skupinové supervize se začali rozvíjet od 20. let 20. století v souvislosti se sociální prací v nemocnicích. Svými informacemi o jednotlivých složitých případech pomáhali lékařům – na základě případových konferencí se vyvinula metoda skupinové supervize (Havrdová, Kalina, 2003).

Supervize se záhy stala i předmětem výuky – první zmínka o tom pochází z roku 1898, kdy byl uspořádán seminář o supervizi na Kolumbijské Univerzitě (Havrdová, Kalina, 2003). První text zabývající se sociální prací, ve kterém je použito slovo supervize má název Supervision and Education in Charity z roku 1904. Autorem je Jeffrey R. Brackett a zabýval se v něm supervizí sociálních agentur a institucí prováděnou veřejnými výbory a komisemi (Kadushin, Harkness; 2002).

V Evropě se výuka supervize objevuje až v 60. letech 20. století. Zde se vyvíjela jako součást výcviku v psychoterapii. V sociální práci a sociální pedagogice se nesetkala s pozitivní odezvou pracovníků – považovali ji za ohrožení své autonomie. Od 70. let se ustavuje jako samostatná profese. Nejstarší kurzy jsou zaznamenány v Holandsku, Švýcarsku a Německu. V souvislosti s tím začínají ve zmíněných státech vycházet odborné časopisy o supervizi. Ve Švýcarsku vznikl v roce 1976 Svaz pro supervizi a poradenskou praxi a v Německu byla v roce 1982 založena Německá společnost pro supervizi. Od 80. let stoupala poptávka po supervizi a v poslední době se dostává i na vysoké školy (Havrdová, Kalina, 2003).

### **1.2.2 Supervize v Čechách**

Provádění supervize pochází z psychoterapie, zde byla propracována pravidla – hlavně v psychoanalytickém výcviku – jeho povinnou součástí začala být od 60. let 20. století. Šlo především o tzv. bálintovskou skupinu, jejímž zakladatelem je psychoanalytik maďarského původu, Michael Balint. Ten ji zavedl na londýnské tavistocké klinice. Na bálintovské sezení (má přesně daný průběh a bude popsáno podrobněji v kapitole Dělení supervize) přinášejí účastníci problémové případy ze své praxe, posuzuje se zde hlavně vztah terapeut – pacient a možné přenosové a proti-přenosové mechanismy, které mohou ovlivňovat léčbu (Kratochvíl, 2006).

V psychoterapii byla role supervizorů přidělována starším a zkušenějším. Počátkem 80. let bylo možné absolvovat tříletý výcvik vedoucích bálintovských skupin. Inicioval ho Jaroslav Skála a Jiří Růžička - výcvik vznikl na půdě Skálova Kabinetu pro vzdělávání a psychoterapii (Šimek, 2002; 2004).

- Prvních 16 účastníků absolvovalo v roce 1983. Později probíhaly (a stále probíhají) výcviky vedení bálintovských skupin na půdě Pražského psychoterapeutického institutu (dříve Kabinet).
- V roce 1989 k nám přijíždějí supervizoři ze zahraničí – po světové konferenci skupinové psychoterapie v Amsterdamu – a vyučují zde v Praze a Bratislavě.



- V roce 1995 se konalo první sympozium o supervizi v psychoterapii v Janských Lázních – pořádal ho Pražský psychoterapeutický institut (dále jen PPI). Došlo zde k výměně zkušeností různých u nás fungujících škol a směrů a vyšel sborník s názvem Supervize.
- Ve druhé polovině 90. let se stává požadavek supervize součástí programů v oblasti sociální práce a zdravotní péče při udělování grantů. Probíhají nesystematické krátkodobé kurzy supervize pro sociální pracovníky a kurátory. První snahy o vysokoškolskou výuku supervize jsou na fakultě sociálních věd v Praze – Zuzana Havrdová.
- V roce 1997 zařazuje Česká psychoterapeutická společnost pod vlivem Evropské Asociace pro psychoterapii požadavek supervize do systému vzdělávacích programů pro psychoterapii ve zdravotnictví.
- PPI zahajuje první systematický mezinárodní výcvik v integrativní supervizi – vede jej Julie Hewson z Velké Británie a Elizabeth Holloway ze Spojených států amerických (Šimek, 2002).

### 1.3 Funkce a cíle supervize

Supervize plní tři funkce – podpůrnou, vzdělávací a řídicí. Někdy se uvádí i jiné označení – restorativní, formativní a normativní. Ty se častou mohou prolínat (Hawkins, Shohet, 2004).

**Podpůrná funkce** – zaměřuje se na zlepšení morálního a pracovního uspokojení pracovníků (Smith, 2005). Během práce s klienty na ně totiž působí mnoho emocí a je tedy třeba, aby si mohli uvědomit, jak je to může ovlivňovat a lépe tak zvládnout své reakce. Tato funkce je významná pro prevenci syndromu vyhoření (Hawkins, Shohet, 2004).

**Vzdělávací funkce** – týká se především rozvoje dovedností, porozumění a schopností supervidovaných. Děje se tak reflektováním a rozebíráním práce supervidovaných s klienty (Hawkins, Shohet, 2004). Tato funkce pomůže supervidovanému:

- lépe porozumět klientovi
- více si uvědomovat své vlastní reakce a odezvy na klienta
- pochopit dynamiku toho, jak na sebe s klientem vzájemně působí
- podívat se na to, jak intervenoval a jaké to má dopady
- zkoumat další způsoby práce s touto nebo jí podobnými situacemi klientů (Smith, 2005).

**Řídicí funkce** – při práci s lidmi plní funkci kontroly kvality. Supervizor pomáhá supervidovanému plnit např. standardy kvality. Havrdová (2008) říká, že jejím účelem je usměrnění pracovníka, aby si počínal správně v rámci stanovených pravidel a dobré profesionální praxe. Dostane se mu zpětné vazby, podle níž zjistí co dělá dobře a co ne.

Obecný cíl supervize uvádí Michková (2008) jako zvyšování profesionální kompetence v pracovních vztazích.

Brožová (2011) ve své práci uvádí, že možným cílem supervize je jejím prostřednictvím vyjádřit naše pocity vůči klientovi, a ve spolupráci s ostatními možnost posouzení, jestli se v našem chování neobjevují prvky diskriminace nebo stereotypního chování.

Jeklová a Reitmayerová (2007) vidí jako cíl, kromě prevence syndromu vyhoření, získání nadhledu, reflexe profesních postojů, způsobu kontroly profesních dovedností, znalostí a jejich doplňování.

Gabura a Pružinská (1995) uvádějí několik cílů supervize:

- ověřování správnosti postupů při práci s klientem, rodinou nebo skupinou
- rozšiřování možností práce s určitým případem
- korigování neefektivních postupů
- prevence poškození klienta poradcem
- učení se a sbírání zkušeností

## **1.4 Syndrom vyhoření**

Jak bylo zmíněno výše, je jednou z funkcí supervize prevence syndromu vyhoření (také burnout syndrom). Tento fenomén ohrožuje všechny pomáhající profese a je proto třeba jej blíže vysvětlit.

Jak píše Hawkins a Shohet (2004) nejedná se o nějakou nemoc, kterou by člověk mohl chytit. Jde o proces, který může začít už v začátcích kariéry pomáhajícího. Někdy mohou být zárodky tohoto syndromu obsaženy v osobnosti člověka, který se na dráhu pomáhajícího vydává – v jeho nerealistickém očekávání toho, čeho chce dosáhnout. Může mít představu, že bude hrdinsky pomáhat druhým, řešit jejich problémy, prožívat jejich bolesti, naplňovat jejich potřeby a sám zůstane silný a šťastný. Toto pak vede k velkému emočnímu tlaku a po zjištění, že člověk to nedokáže, k rozvoji deziluze a apatie.

Syndrom vyhoření není tedy definován jako nemoc podle mezinárodní klasifikace nemocí - je pouze zařazen do doplňkové kategorie diagnóz. Jak uvádí Stock (2010) může to přinášet komplikace v tom smyslu, že lidé trpící tímto syndromem nemají hrazenou léčbu. Je také třeba dát pozor na zaměnění syndromu vyhoření s chronickým stresem. Příčinou vyhoření je právě chronický stres a dlouhodobá nerovnováha mezi zátěží a fází klidu – mezi aktivitou a odpočinkem.

### **1.4.1 Příznaky vyhoření**

Kříž a Zimmelová (2008) uvádějí, že se syndrom vyhoření projevuje tělesným a emocionálním vyčerpáním, únavou, vznětlivostí, depresivitou a negativním postojem k vlastní práci a ke klientům.

Tělesné vyčerpání zahrnuje chronickou únavu, nedostatek energie, slabost, náchylnost k úrazům, bolesti hlavy, bolesti zad, poruchy spánku, změny tělesné hmotnosti (Kříž, Zimmelová, 2008).

Duševní vyčerpání – negativní postoj k sobě samému, ke klientům, k vlastní práci i k nejbližšímu okolí. Duševní vyčerpání se odráží i v emocionální rovině – objevují se pocity bezmoci a beznaděje. Kvůli emocionálnímu vyčerpání mohou člověku selhat mechanismy, díky nimž obvykle zvládá obtíže. Takoví lidé mají pocit, že už nemají co dát, veškerou energii spotřebují na zvládnání běžných úkolů každodenního života (Kříž, Zimmelová, 2008).

#### **1.4.2 Stádia vyhoření**

*Nadšení* – jde o příliš velké očekávání a naděje, které si přinášejí nováčci v pomáhajících profesích. Práce jim na počátku přináší takové uspokojení, že se stane tím nejdůležitějším v jejich životě. Nebezpečím této fáze je neefektivní vydávání energie a identifikace s klienty (Kříž, Zimmelová, 2008).

*Stagnace* – po čase už se práce člověku nezdá tak přitažlivá a nadšení pohasíná. Po té, co poznal realitu, je nucen slevit ze svých ideálů. Do popředí se dostávají mimopracovní zájmy (Jankovský, 2003).

*Frustrace* – pracovník s postupem času zjišťuje, že ve skutečnosti jsou jeho možnosti omezené a začíná pochybovat o smyslu svého snažení. Připadá si bezmocný a zpochybňuje význam a výsledky své práce (Stock, 2010).

*Apatie* – je reakcí na bezvýchodný stav trvalé frustrace a nemožnosti tento stav změnit. Člověk dělá pouze to, co musí – dle pracovní náplně (Jankovský, 2003).

**Intervence** – podle Nývltové (2008) si většina lidí v této fázi uvědomí, že takto již dál nemohou žít a pracovat a začnou uvažovat o změně. Změní zaměstnání, přejdou na jinou práci, odjedou na delší dovolenou. Nastane přehodnocení jejich vztahu k práci a k životu. Toto přehodnocení může vést k racionálnějšímu a efektivnějšímu přístupu k práci, ale většina lidí vnímá vyhoření jako osobní selhání a těžko se s ním vyrovnává po mnoho let.

## 1.5 Dělení supervize

Supervize se dělí podle mnoha hledisek. Nejucelenější přehled uvádí Havrdová (2008) – podle faktorů, které ovlivňují její uspořádání.

**Tabulka č. 1**

<b>Faktory a druhy supervize</b>	
<b>Kdo</b> supervizi provádí - faktor autority	Externí nebo interní
<b>S kým</b> je supervize prováděna - faktory role, kompetencí a vztahů	Individuální, skupinová, týmová
<b>O čem</b> supervize je - faktor zaměření	Případová, poradenská nebo programová
<b>Jak</b> je supervize prováděna - faktor přístupu	Administrativní, výuková a podpůrná
<b>Kdy</b> je supervize prováděna - časový faktor	Pravidelná, příležitostná, krizová

*Zdroj: Havrdová, 2008*

Nyní uvedu stručný popis jednotlivých druhů supervize.

### ***Interní supervize***

Supervizorem je v tomto případě zaměstnanec dané organizace. Hanáková (2008) píše, že u nás není tento způsob tolik využíván, pokud ano, jde především o případovou supervizi. Pozitivem interní supervize je to, že je pro organizaci levnější a dostupnější než externí supervize. Interní supervizor zná lépe prostředí a pracovníky. Negativně ovlivnit tuto supervizi mohou osobní vztahy s kolegy, stereotypy na pracovišti a také osobní angažovanost na určitých případech – může tak chybět potřebný nadhled (Michková, 2008).

## ***Externí supervize***

V případě externí supervize je supervizor svázán s organizací jen supervizní smlouvou. Je tedy pro něj snadnější udržet si odstup a nadhled nad řešenými tématy. Na druhou stranu však z toho pramení neznalost organizace a okolností řešeného problému, píše Michková (2008). Hanáková (2008) k tomuto dodává, že pracovníci mají k externímu supervizorovi obvykle větší důvěru (než kdyby pocházel z organizace). Služby externího supervizora ale představují pro organizaci větší náklady.

Podle faktoru autority, tedy toho, kdo supervizi provádí můžeme uvést ještě peer-supervizi, manažerskou supervizi a autosupervizi.

Jako ***peer-supervize*** (někdy také intervize) se označuje vzájemné poskytování supervize mezi dvěma nebo více kolegy na pracovišti. Jde o doplňkovou formu supervize. V tomto případě nefiguruje supervizor, a proto si musí účastníci před začátkem stanovit základní pravidla, která se budou dodržovat – místo a čas setkání, určení role supervizor – supervidovaný, dodržení a respektování základních pravidel (Michková, 2008).

***Manažerskou supervizi*** provádí nadřízený pracovník a je tedy jedním z nástrojů využívaných při řízení organizace. Může být prováděna individuálně i s týmem/skupinou, uvádí Michková (2008).

***Autosupervize*** (autovize) je proces sebereflexe pracovníka, který sám sobě klade užitečné otázky a hledá na ně odpovědi. Je třeba, aby si všímal svých postupů, pocitů a tělesných reakcí při práci s klientem a sám je pak následně vyhodnocuje (Jeklová, Reitmayerová, 2007).



### ***Individuální supervize***

Je zaměřena pouze na jednoho pracovníka – jeho profesionální fungování a rozvoj. Supervizor se věnuje pouze tomuto pracovníkovi a není přítomen nikdo další. Michková (2008) uvádí strukturu individuální supervize:

- reflexe minulého období
- předložení problému/ tématu, které má být řešeno, stanovení cíle
- poskytnutí prostoru k prezentaci tématu, přemýšlení, formulování a sebereflexi supervidovaného
  - o je-li cílem nalézt řešení problému, pak stimulace formulování variant řešení, zvážení jejich kladů a záporů
  - o je-li cílem snížit napětí pracovníka, pak podpořit ventilaci emocí, jejich přijetí a pochopení
  - o je-li cílem hledat rozvojový potenciál v dané oblasti činnosti, pak podpořit formulování silných a slabých stránek pracovníka atd.
- jasné pojmenování výstupu supervize, případně dalších kroků
- závěrečné oboustranné zhodnocení průběhu supervize a naplnění cíle.

### ***Skupinová supervize***

Jde o strukturovaný proces, při němž pracovníci mohou diskutovat o své práci, o skutečných aktuálních pocitech a vztazích, které prožívají. Cílem je profesionální rozvoj jednotlivců v kontextu skupiny (Koláčková, 2008).

Počet účastníků skupinové supervize by neměl být příliš velký, minimálně 3 a maximálně se uvádí 8-10. Supervizor má ve skupině vedoucí roli – moderuje rozhovor, hlídá čas a dává pozor, aby všichni členové dostali prostor k vyjádření (Hanáková, 2008). Výhodou skupinové supervize je to, že supervidovaný získává podporu od ostatních kolegů, má možnost diskutovat ve skupině a získat víc podnětů pro vlastní rozvoj, také je možné využít různé techniky (např. hraní rolí). Výhodou je

i úspora času a financí. Nevýhodu může být menší množství času věnovaného jednotlivým členům skupiny, popřípadě obava otevřít se před druhými (Hanáková, 2008).

Stejně jako individuální supervize má i skupinová danou rámcovou strukturu toho, jak je vedena. Zde bych se ráda zaměřila na jednu z forem skupinové supervize - zmíněné v předchozím textu - bálintovskou skupinu. Jejím zakladatelem je lékař Michael Balint (1896-1970). Ve své praxi došel k přesvědčení, že je důležité, aby se lékař zaměřil nejen na nemoc, ale i na osobu pacienta – na pěstování vztahu lékař-pacient.

**Bálintovská skupina** má 5 fází, které na sebe navazují.

1. **fáze: Expozice případu** – některý z účastníků nabídne případ, se kterým by chtěl pomoci. Je nespokojen s tím, jak prožíval kontakt s klientem, jak postupoval při řešení případu. Má představu, že existuje lepší řešení a potřebuje si věci ujasnit. Jde o subjektivní obraz případu v duši předkladatele.
2. **fáze: Otázky** – účastníci se doptávají na okolnosti případu, aby si mohli vytvořit obraz toho, co se dělo v předkladateli, co klient, případně zapojení dalších osob.
3. **fáze: Fantazie** – účastníci sdělují co je k případu napadlo, co si představují o pocitech a vztazích jednotlivých postav. Jde o zapojení intuice a uvolnění tvořivosti. V této fázi předkladatel jen naslouchá.
4. **fáze: Praktické náměty k řešení** – Účastníci sdělují, jak by případ řešili oni sami. Ani v této fázi se předkladatel aktivně neúčastní.
5. **fáze: Vyjádření protagonisty** – Nyní je prostor pro předkladatele, vyjadřuje se co slyšel ve 3. a 4. fázi. Ocení to, co se mu zdá užitečné, co si uvědomil, jak se naplnilo jeho očekávání (Koláčková, 2008).

### ***Týmová supervize***

Je zaměřena na činnost a efektivitu týmu jako celku. Hawkins a Shohet (2004) upozorňují na rozdíl mezi skupinovou a týmovou supervizí – účastníci týmové supervize se nesešli pouze za účelem společné supervize, mimo skupinu zde totiž existuje vzájemně provázaný pracovní život. Při týmové supervizi je také dobré rozlišit, zda členové týmu pracují se stejnými klienty (např. psychiatrické oddělení, oddělení v domově pro seniory) a nebo zda mají pouze stejnou cílovou skupinu (např. sociální pracovnice OSPOD), píše Michková (2008).

***Případová supervize*** je zaměřena na konkrétní případ – tedy na práci supervidovaného s jedním konkrétním klientem. Cílem je zvládnutí daného případu (Michková, 2008).

***Poradenská supervize*** je podle Hawkinse a Shoheta (2004) určena zkušeným a kvalifikovaným pracovníkům. Supervidovanému zůstává odpovědnost za práci s klienty a se supervizorem, který není jejich instruktorem nebo vedoucím, konzultují jen ty otázky, které si přejí rozebrat.

***Programová supervize*** se zaměřuje na celkový chod programu, projektu nebo organizace. Primárně je zaměřena na lidi, kteří program realizují a mohou se díky probíhající změně dostávat do složitých profesních a vztahových situací (Havrdová, Broža, 2008).

***Administrativní supervize*** vychází z toho, že supervidovaný má splnit určité věci – termíny práce, standardy kvality, plán práce, apod. – a supervizor mu v tom pomáhá (Havrdová, Kalina, 2003).

Také u ***výukové supervize*** má supervidovaný dosáhnout určitých věcí – kompetencí, znalostí, postojů. Supervizor používá různé metody, aby supervidovaného přivedl k osvojení nových dovedností a postojů (Havrdová, Kalina, 2003).

V *podpůrné supervizi* zde jde hlavně o dodání síly a odvahy ke snášení stresu, zvládnání vlastních reakcí. A dále k překonání pracovních obtíží, ve vztazích s kolegy nebo vedením organizace (Havrdová, Kalina, 2003).

*Pravidelná supervize* znamená, že setkání jsou dopředu naplánovaná. Tato varianta je neoptimálnější.

*Příležitostná supervize* znamená, že setkání se domluví podle potřeby.

*Krizová supervize* nastává, jen když se objeví akutní problém. Nejlépe by měla být dojednána v co nejkratší době – před dalším kontaktem s klientem. Jejím cílem je zklidnit pracovníka a pomoci mu zorientovat se v situaci (Michková, 2008).

## **1.6 Aktéři supervize, supervizní kontrakt**

Jak již vyplynulo z předešlého textu, aktéry supervize jsou supervizor a supervidovaný (někdy supervizant). Oba mají v supervizím vztahu určité povinnosti a zodpovědnost.

Podle Koláčkové (2008) může význam slova supervize (nadhled, dohled) evokovat představu kontroly a vztah supervizora a supervidovaného jako hierarchický – jakoby vztah nadřízeného a podřízeného. Ve vztahu supervizora a supervidovaného by ale nemělo rozhodnutí nadřízeného potlačit prostor pro reflexi, podporu a rozvoj. Vztah mezi aktéry supervize je hlavně prostředím pro rozvoj supervidovaného – díky interakci se supervizorem.

### **1.6.1 Supervizor**

Výběr supervizora není jednoduchá záležitost. Dobrý supervizor se nepozná hned a je důležité mít reference od jiných lidí, avšak co vyhovuje jednomu nemusí vyhovovat jinému, píše Michková (2008). V odborné literatuře se dá nalézt mnoho definic a znaků, co by dobrý supervizor měl splňovat.

Šimek (2004) uvádí nároky na vlastnosti, schopnosti a dovednosti dobrého supervizora. Hlavní je důraz na lidské kvality – měl by být dobrý, zralý a moudrý člověk, pokorný, skromný. Jeho jednání by mělo být shodné jak v terapeutické práci, tak i v životě. Důležitá je schopnost empatie, umění naslouchat, široká tolerance zahrnující respekt k odlišnému stylu práce. Měl by být otevřený, trpělivý, flexibilní a se smyslem pro humor. Kromě odborných terapeutických kompetencí je důležité i to, aby měl schopnosti a dovednosti pedagogického charakteru. Protože ne každý dobrý terapeut může být zároveň dobrým supervizorem.

Havrdová (2008b) poznamenává, že supervizor má odpovědnost za to, že připravenost organizace, dojednaný účel a forma supervize, způsob jejího vedení

a stanovené podmínky jsou v souladu s jeho schopnostmi a zkušenostmi tak, aby jejího účelu mohlo být úspěšně dosaženo.

Šimek (2004) dále uvádí, že z výzkumného šetření vplynuly podstatné znaky dobré supervize (z nichž některé souvisí právě s osobou supervizora):

- vytvoření dobrého vztahu mezi supervizorem a supervidovaným
- vytvoření bezpečného místa podpory a přijetí
- podávání informací a nových podnětů
- stanovení dobrého kontraktu
- vědomá práce s etickými problémy a normami.

Na opačném pólu byly zmiňovány znaky špatné supervize:

- ponižování, kritizování, zahanbování
- pouze poučující nebo pouze hladící podoba supervize (nevyváženost obou složek)
- špatně vytvořený vztah mezi supervizorem a supervidovaným
- nedodržování hranice mezi supervizí a terapií
- nejasný, špatně vytvořený kontrakt
- nekompetentnost supervizora
- špatné načasování intervencí supervizora – předbíhá supervidovaného.

### **1.6.2 Supervidovaný**

Na úspěchu supervize se ale stejnou měrou jako supervizor podílí i supervidovaný. Svou roli hrají jeho motivace, očekávání a obavy. Fáze dojednání supervize je proto v tomto ohledu velmi důležitá, mělo by se vyjasnit co nejvíc, aby právě obavy a nejasnosti byly minimalizovány (Michková, 2008).

Podle Havrdové (2008) má supervidovaný odpovědnost za to, aby supervize byla smysluplná pro jeho práci a profesní rozvoj. Má ji brát vážně a prostor supervize by měl

přijmout za vlastní, aktivně se jí účastnit (nejen na tématu svém, ale i ostatních), být pravdivý a dát otevřeně najevo, co mu nevyhovuje případně co by potřeboval. Na supervizi se má aktivně připravovat – promyslet si předem, jaké má téma, co je pro něj důležité. Měl by také umět supervizorovi poskytovat zpětnou vazbu o jejich spolupráci nejen v pozitivních, ale i negativních názorech a emocích. Musí respektovat sám sebe, své potřeby, hranice, stejně jako i potřeby a hranice druhých a supervizora.

### 1.6.3 Supervizní kontrakt

Supervizní kontrakt (někdy také smlouva) podle Havrdové (2008) umožňuje rovnoměrné a průhledné vyjednání a rozdělení odpovědnosti za supervizní práci.

Supervizní kontrakt je dohodou účastníků supervize na tom, o čem bude supervize, jak bude probíhat, jaká jsou pravidla, jaké jsou povinnosti a práva jednotlivých účastníků, píše Michková (2008). Jeho obsah se vzájemně vyjednává tak, aby byly pro daný účel supervize stanoveny ty nejlepší podmínky. Měl by být písemný, aby s předešlo možným sporům a nedorozuměním. Při uzavírání kontraktu je třeba si uvědomit, kdo všechno se účastní supervizního procesu. Jsou to: supervidovaní pracovníci, zástupce organizace (např. ředitel) a supervizor. Dále tam mohou vstupovat i přímí nadřízení supervidovaných pracovníků (vedoucí odboru, staniční sestra,...). A je tedy vhodné, aby se všechny tyto strany zapojily do vyjednávání supervizní dohody (Michková, 2008).

Supervizní dohoda plní funkce, které uvádí Michková (2008):

- zajišťuje celkové vnímání konečného cíle, kterého má být dosaženo,
- stanovuje základní pravidla supervize a vytváří základ pro bezpečnou atmosféru supervize,
  - o supervidovaný má jistotu a rozumí tomu, na čem je,
  - o supervizor má volnost a zmocnění pro svou práci.

## **1.7 Legislativní zakotvení supervize v sociálních službách**

Pojem supervize v české legislativě nenajdeme. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách sice v § 111 definuje povinnost zaměstnavatele zabezpečit sociálnímu pracovníkovi další vzdělávání, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci, ale o supervizi zde není zmínka.

Hlavním důvodem, kterým Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) argumentuje je to, že supervize nemá jednotnou definici a existuje mnoho jejích pojetí (Bajer, 2007). Ve vyhlášce č. 505/2006 Sb., kterou se provádí některá ustanovení výše zmíněného zákona najdeme v jeho příloze číslo 2 *Standardy kvality sociálních služeb* (viz Příloha 1). V nich je již podrobněji definován profesní rozvoj zaměstnanců, píše ve své práci Brožová (2011). Ale jak dodává Michková (2008), ani zde pojem supervize nefiguruje. Ten nalezneme až v podrobnějším textu nazvaném *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe – průvodce poskytovatele* (viz Příloha 2).

### **1.7.1 Standardy kvality sociálních služeb**

Pro lepší orientaci v tomto tématu je třeba říci si něco o Standardech kvality sociálních služeb (dále jen Standardy kvality).

Matoušek (2007) píše, že kvalitu poskytované služby je možné garantovat tak, že bude ověřena podle předem definovaných parametrů, jinými slovy standardů. Ty mohou formulovat jak poskytovatelé péče, zřizovatelé služeb tak i samotní klienti. Stát, který vynakládá na určité sociální služby veřejné prostředky, má za povinnost formulovat pro tyto služby standardy a stanovit způsob kontroly jejich dodržování – např. formou periodického ověřování a udělování licencí (Matoušek, 2008).



Standardy kvality se týkají všech sociálních služeb a jsou tedy formulovány obecně. Jsou rozloženy na kritéria, podle nichž je možné posoudit, jestli služba požadavek standardu splňuje (Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe – průvodce poskytovatele, 2002). Jak píše Matoušek (2008), stupeň naplnění jednotlivých kritérií je hodnocen inspektorem na čtyřbodové škále. Pokud kritéria, která jsou označena jako kritická, nejsou naplněna, znamená to, že služba celkově nesplňuje požadavky na kvalitu.

Standardy kvality, které jsou od roku 2002 užívány v České republice, pomáhali vytvářet Chris Payne a Andrea Taylor v rámci česko-britského projektu na podporu MPSV při reformě sociálních služeb (Matoušek 2007). Standardy se dělí na tři okruhy – procedurální, personální a provozní.

***Procedurální standardy*** – stanovují jak má poskytovaná služba vypadat. Udávají, na co je třeba dát pozor při jednání se zájemcem o službu, jak služby individuálně přizpůsobit. Zabývají se i ochranou práv uživatelů služeb a mechanismů jejich ochrany (např. stížnostní postupy, pravidla proti střetu zájmů).

***Personální standardy*** – se, jak vyplývá z názvu, týkají personálního zajištění služeb. Kvalita služeb je závislá na pracovnících a jejich dovednostech, vzdělání, ale také na podmínkách, které mají pro svou práci.

***Provozní standardy*** – určují podmínky pro poskytování sociálních služeb (prostory, dostupnost, ekonomické zajištění) (Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe – průvodce poskytovatele, 2002).

Nyní se dostáváme k tomu, co nás zajímá, tedy k oblasti profesního rozvoje zaměstnanců. Jak jsem již zmínila, je v příloze číslo 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb., definován standard kvality číslo 10, kde se pod písmenem e) dočteme, že poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je

poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).

Ani v tomto bodě jsme nedospěli k vysvětlení supervize, protože pojem nezávislý kvalifikovaný odborník je mnohem širší a nemusí jím být osoba supervizora. Supervize je jen jednou z forem této podpory.

Pojem supervize najdeme až v materiálu vydaném MPSV s názvem *Standardy kvality sociálních služeb – Výkladový sborník pro poskytovatele*. Jde o výstupy z tématických diskusních setkání a práce odborných týmů pro jednotlivé oblasti Standardů kvality. Zde je podrobně rozpracováno každé kritérium standardů. V kapitole věnované profesnímu rozvoji zaměstnanců najdeme rozpracovanou problematiku supervize jako specifické podpory nezávislého vnějšího odborníka. Je zde uvedeno, co je a co není supervize, příklady dobré praxe, ale i sporné otázky praxe. Zabývá se osobou supervizora a dalšími podrobnostmi (*Standardy kvality sociálních služeb – Výkladový sborník pro poskytovatele, 2008*).

## 1.8 Zavádění supervize do organizace

Organizace potřebuje supervizi stejně nutně jako jednotlivec, možná mnohem víc, píše Carroll (2004). Organizace jsou podle něj plné idealismu i zoufalství, usilují o změnu, ale zároveň ji nenávidí, požadují zpětnou vazbu a zároveň ničí, když je jim řečeno něco, co nechtějí slyšet. Je v nich dobrá spolupráce, ale i velké rozpory.

Dovednosti pro supervizi organizace zahrnují mnoho variant – „koučing“ vedoucích pracovníků, mentorování, vývoj organizace, převedení zaměstnance do jiného zaměstnání, pracovní poradenství a také vývoj kolektivu a skupinovou práci. Organizace však ne vždy chtějí přijmout poradce a supervizory zvenčí. Myslí si, že vystačí s lidmi spjatými s organizací – manažery, poradci pro lidské zdroje a řízení. Ovšem supervizoři a poradci zabývající se supervizí mají specifické kompetence a znalosti, které jsou pro to nezbytné, píše Carroll (2004).

Havrdová (2005) uvádí několik negativ, pokud je supervize zaváděna do organizace pod tlakem:

- supervize je jen formální - ze strany týmu i supervizora
- skupina nespolupracuje, nebere supervizi jako něco potřebného, nevyužívá ji odpovědně
- supervizor není akceptován týmem, nemá důvěru.

Přímý vedoucí pracovník je jedním z nejvýznamnějších faktorů při zavádění supervize do organizace. Jeho přístup má zásadní dopad na to, jak užitečná a efektivní supervize bude. Ideálem je, pokud je supervize z jeho strany přijímána a snaží se pro pracovníky vytvářet možnosti svobodného dospělého rozvoje založeného na lepším chápání jejich profesní role. A dále má možnost prosadit supervizi jako důležitou součást vzdělávání sociálních pracovníků u dalších nadřízených (Český institut pro supervizi, 2007).

Podle Michkové (2008) je pro vedoucí pracovníky důležité vědět, jak se k možnosti supervize staví pracovníci organizace. Když budou znát jejich názory a postoje k supervizi, mohou se připravit na případný odpor a nespolupracování při jejím zavádění. Důležité je i to, aby uměli s kolegy o supervizi hovořit. Srozumitelně jim vysvětlit co to je a k čemu obecně slouží, a následně porozumět jejich obavám a očekáváním. Dále je s nimi třeba diskutovat o tom, co by vlastně měla přinést jejich organizaci. Nelze očekávat, že každý hned přijme supervizi s nadšením. Někdo ji přijme dříve, někdo později. Někdo si na ni zvykne jako na nutné zlo, které souvisí s prací. Podstatné je pokusit se co nejvíce budoucích supervidovaných pracovníků na ni pozitivně naladit.

Úlehla (2007) uvádí, že dobrá supervize je přínosem pro agentury a jejich pracovníky, protože přispívá:

- k vyjasnění poslání pracoviště a celé organizace,
- k prevenci syndromu vyhoření pracovníků,
- k prevenci zahlcenosti a přepracovanosti,
- k účinnému zvládnutí pocitů bezmoci a viny,
- k účinnějšímu zacházení s vlastními zdroji pracovníků.

Toto vše pak přispívá ke zlepšení nabízených služeb, ke zvýšení efektivity a dobrého jména agentury.

Hawkins a Shohet (2004) podotýkají, že není jednotný návod, jak zavádět supervizi do organizace, protože:

- každá organizace je jiná a má jiné potřeby
- záleží na tom, odkud začínáte
- změna organizace je složitý proces a je nebezpečné řídit se jednoduchým návodem, anebo přebírat řešení odjinud.

Pro zavádění supervize do organizace je podstatné to, jaká je kultura dané organizace. O této problematice pojednává následující kapitola.

### 1.8.1 Organizační kultura

Každá organizace má určitou firemní (organizační) kulturu, ve které jsou podporovány určité pracovní vztahy, funguje zde určitý způsob řízení, převažují určité postoje k řešení úkolů apod. Toto všechno může ovlivňovat supervizi (Michková, 2008).

Šedivý a Mendlíková (2011) uvádějí, že je třeba ujasnit si jak firemní kulturu chápat - co obsahuje a co přináší její rozvoj. Prvky organizační kultury shrnují do několika bodů:

- poslání a vize organizace
- logo, design (jednotný vizuální styl, vzhled internetových stránek)
- komunikace firmy (prezentace organizace na veřejnosti, reklama, dostupnost informací o organizaci)
- interní vztahy (prostředí a klima v organizaci, úroveň osobních vztahů, výměna informací mezi organizací a pracovníkem)
- zvyklosti (systém hodnot, tradic, vzhled prostředí, v němž lidé pracují, jejich úprava a chování, odměny a sankce)
- image organizace (celkový obraz organizace vnímaný jejím okolím).

Pojem organizační (firemní) kultura přichází z oblasti managementu – zmínky o této problematice najdeme už v 60. letech 20. století a největšího zájmu dosáhla hlavně na počátku 80. let (Lukášová, 2010).

I když definic organizační kultury najdeme mnoho, její chápání je většinou obdobné. Lukášová (2010) uvádí několik definic zahraničních autorů, např.:

- Kilmann, Saxto a Serpa ji vymezují jako sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní nebo

explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají.

- Gordon říká, že je to pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování.

- A jako vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a chování členů, ji definuje Brown.

Nakonečný (2005) dělí chápání organizační kultury na širší a užší pojetí. V širším smyslu je to soubor znaků dané organizace – podnětů, kterými působí navenek i uvnitř na své pracovníky, klienty. Patří tam úprava a čistota okolí organizace, vnitřních prostor, ale i úprava firemní dokumentace, logo, úprava prostor organizace a také nástrojů, postupů a technologií, které organizace používá. V užším smyslu je to pak soubor hodnot, norem a očekávání, které pracovníci sdílejí a hlásí se k nim. Tyto hodnoty vycházejí z tradic dané organizace, regionu nebo země a současných vlivů a tlaků v prostředí organizace.

Havrdová (1999) píše, že podmínkou úspěšného zavádění supervize na pracovišti je to, když směřuje k organizační kultuře „učící se organizace“. V učící se kultuře, převládá zde otevřený postoj k celoživotnímu učení, i u vedoucích pracovníků. Selhání je viděno jako šance něco nového se naučit a pochopit. Pracovníci mají prostor k tomu přemýšlet o věcech a hledat nové možnosti – individuálně i v týmu. Je zde zvyk dávat a přijímat zpětnou vazbu od spolupracovníků i mezi úrovněmi organizace.

### **1.8.2 Překážky zavádění supervize do organizace**

V této kapitole se zaměřím na překážky, které mohou nastat při zavádění supervize do organizace. Brožová (2011) ve své práci uvádí přehled nejčastějších překážek, jaké se podle ní mohou vyskytnout. Já je s drobnou úpravou použiji. Jsou to: nepochopení

obsahu supervize, očekávání od supervize a zkušenosti se supervizí, osobní zábrany a obranné mechanismy, praktické překážky, překážky v organizaci.

#### *Nepochopení obsahu supervize*

Michková (2008) píše, že jednou z překážek je nepochopení a neznalost obsahu tohoto termínu. Pojem supervize má totiž stále u mnoha pracovníků negativní konotaci, spojují si ji s kontrolou shora a případnými sankcemi za odhalené chyby.

Často také pracovníci nevědí, co mohou od supervizora očekávat a co sami potřebují. Jestliže tedy pracovníci nemají zkušenost s reflexí a s kulturou učení, vzniká tenze a nedůvěra a v důsledku toho není organizace na supervizi připravena (Havrdová, 2005).

#### *Očekávání od supervize a zkušenosti se supervizí*

Jestliže pracovník nemá se supervizí žádnou zkušenost, novým věcem se spíše brání nebo má zkušenost špatnou, je třeba u něj věnovat velké úsilí budování důvěry a překonávat jeho odpor. Tito lidé mohou supervizi chápat jen jako jednu z mnoha novinek nebo nároků, které nemají pro jejich práci větší přínos (Michková, 2008).

Může dojít i k tomu, že se pracovník již někde letmo se supervizí setkal a má s ní dobrou zkušenost a má tak sklon očekávat od ní víc, než jim supervize může nabídnout. Očekávají, že supervize je zázračný lék na snížení pracovní motivace nebo syndrom vyhoření (Michková, 2008).

Podle Hawkinse a Shoheta (2004) špatná zkušenost může vést k ostražitosti supervidovaného. Dobrá ale zase může vést ke srovnávání současné a předchozí supervize, kdy pracovník nabude dojmu, že nikdo nebude tak dobrý, jako jeho předchozí supervizor.

### *Osobní zábrany a obranné mechanismy*

Většině lidí je nepříjemné, jestliže se na ně zaměřuje pozornost a mají pocit, že je někdo hodnotí. I když v supervizi objektivně k žádnému hodnocení nedochází, člověk si může připadat jako pod lupou. Zpravidla toto vychází z vnitřního posuzování sama sebe. Člověk se může přistihnout při sebeobraně, ale ve výsledku je on sám sobě nejhorším soudcem (Hawkins, Shohet, 2004).

### *Praktické překážky*

Sem patří překážky finanční, geografické nebo ve vztahu k dostupnosti (Hawkins, Shohet, 2004). Jak dodává Michková (2008) právě finanční náklady na zajištění supervize stále nejsou považovány za samozřejmou součást rozpočtu organizace.

### *Překážky v organizaci*

Překážkou zavedení supervize může být právě její organizační kultura, jak vyplývá z předchozí kapitoly.



## 1.9 Nestátní neziskové organizace v sociálních službách

V této kapitole se pokusím vysvětlit pojem nestátní neziskové organizace (dále jen NNO) v sociálních službách. Začnu poněkud zeširoka, abych obsáhla všechny souvislosti.

Sociální služby jsou poskytovány lidem společensky znevýhodněným s cílem zlepšit kvalitu jejich života, případně je v největší možné míře začlenit do společnosti, nebo společnost chránit před riziky, kterými ji tito lidé mohou ohrožovat, píše Matoušek a Koldinská (2007).

Zřizovatelé a poskytovatelé sociálních služeb v České republice jsou buď veřejnoprávní (státní) nebo soukromoprávní subjekty (nestátní). Veřejnoprávní subjekty jsou tedy ústřední orgány státu – vláda, ministerstva a jejich místní pobočky (např. úřad práce). Dále samosprávné korporace – např. kraje a obce. Soukromoprávní subjekty jsou právnické osoby, někdy jimi mohou být i fyzické osoby. Tyto subjekty se člení na ziskové (např. akciová společnost) a neziskové (např. obecně prospěšná společnost) (Tomeš, 2010).

Neziskové sociální subjekty, které pomáhají občanům, plní podle Tomeše (2007) v demokratickém státě důležité role:

1. posilují povědomí občanské odpovědnosti a solidarity při řešení konkrétních sociálních problémů spoluobčanů,
2. prohlubují státní sociální politiku o etický kontext moderního občanství,
3. zefektivňují sociální činnosti zvýšením jejich adresnosti a snížením jejich nákladů.

Pokud se na problematiku podíváme z historického pohledu, byli ti, kdo jako první poskytovali sociální pomoc včetně sociálních služeb církve, svépomocná sdružení a později i obce. Po roce 1948 došlo v oblasti sociální politiky ke změnám - k přesunu

institutu sociální pomoci a služeb na stát. Od roku 1990 docházelo nejen k transformaci společnosti, ale také sociálních služeb. V jejich případě hlavně od roku 1991, kdy byly v rámci restitucí přesouvány mnohá zařízení na obce a fyzické a právnické osoby. A významnou roli v poskytování sociálních služeb začaly plnit právě nevládní (nestátní) neziskové organizace (Květenská, 2007).

Jak píše Koldinská (2007) tyto nestátní organizace začaly vznikat spontánně a poskytovaly alternativní sociální služby a sledovaly, v té době nové a moderní, trendy ve vývoji sociálních služeb, které byly v předchozích letech nedostatečné a nevyhovující. V té době ještě nebyla žádná speciální právní úprava a tak tyto organizace vznikaly nejdříve jako občanská sdružení a později jako obecně prospěšné společnosti. Navíc v té době nebyl ze strany státu žádný systém požadavků na vznikající organizace ani žádný dohled nad úrovní poskytovaných služeb.

Jak už vyplývá z jejich názvu a vlastně je to dáno i legislativním zakotvením, neziskové organizace nevytvářejí zisk k přerozdělení mezi jejich vlastníky, správce nebo zakladatele. Neznamená to však, že nemohou zisk vytvořit. Jen jej musí vložit zpět do organizace - k jejímu rozvoji a plnění jejích cílů, dodává Květenská (2007).

Vymezení důležitých vlastností, jaké mají neziskové organizace mít uvádí Vašítková (2008):

- Institucionalizované - mají určitou institucionální strukturu.
- Soukromé - jsou odděleny od státní správy a nejsou jí ani zřízeny. To ale neznamená, že nemohou mít státní podporu, nebo že by ve vedení nemohli být státní úředníci.
- Neziskové - nepřipouští se přerozdělování zisku vzniklého činností mezi vlastníky nebo vedení organizace.
- Samosprávné a nezávislé - jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami pro kontrolu vlastní činnosti. To znamená, že nejsou ovládány zvenčí a jsou schopné řídit sami sebe.

- Dobrovolné - využívají dobrovolnou účast na svých činnostech. Může jít např. o neplacenou práci pro organizaci, formu darů nebo čestnou účast ve správních radách.

Pro představu, jak to v České republice v neziskovém sektoru vypadá, se můžeme podívat do tabulky, která ukazuje vývoj počtu NNO v letech 1990 - 2012. Jak uvádí Maule (2005), podle počtu neziskových organizací a počtu jejich zaměstnanců, dobrovolníků a spolupracovníků se dá říci, že se neziskovému sektoru u nás daří.

**Tabulka č. 2:** Statistika počtu NNO v letech 1990-2012

	<b>Občanské sdružení</b>	<b>Nadace</b>	<b>Nadační fondy</b>	<b>Obecně prospěšné spol.</b>
<b>1990</b>	3 879			
<b>1991</b>	9 366			
<b>1992</b>	15 393	1 551		
<b>1993</b>	21 694	2 768		
<b>1994</b>	24 978	3 800		
<b>1995</b>	26 814	4 253		
<b>1996</b>	27 807	4 392		1
<b>1997</b>	30 297	5 238		52
<b>1998</b>	36 046	55	71	129
<b>1999</b>	38 072	272	695	560
<b>2000</b>	42 302	282	735	557
<b>2001</b>	47 101	299	784	701
<b>2002</b>	49 108	330	825	762
<b>2003</b>	50 997	350	859	884
<b>2004</b>	53 306	362	898	1 038
<b>2005</b>	54 963	368	925	1 158
<b>2006</b>	58 347	380	992	1 317
<b>2007</b>	61 802	390	1 048	1 486
<b>2008</b>	65 386	411	1 095	1 658
<b>2009</b>	68 631	429	1 168	1 813
<b>2010</b>	72 111	449	1 205	1 958
<b>2011</b>	75 627	455	1 269	2 126
<b>2012 (červen)</b>	77 801	458	1 278	2 183

*Zdroj: ČSÚ, 2012 (vlastní zpracování)*

## **1.10 Formy nestátních neziskových organizací**

Jak píše Maule (2005), jsou právní formy NNO v České republice pestré a stejně tak i oblasti, ve kterých působí. Plesníková (2007) uvádí že nejtypičtějšími neziskovými organizacemi jsou občanská sdružení, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, veřejné vysoké školy a instituce. Patří sem ale i církve, politické strany, společenství vlastníků bytových jednotek, organizace krajů a obcí. NNO mohou být i myslivecká sdružení, sportovní kluby nebo skupiny na ochranu životního prostředí, dodává Květenská (2007). Každá taková organizace se řídí jiným právním předpisem, což neziskovou sféru velmi komplikuje.

Nyní se zaměřím na podrobnější popis NNO, které působí v oblasti sociálních služeb - občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy a církve.

### **1.10.1 Občanská sdružení**

Občanská sdružení (dále také o.s.) jsou nejčastějším typem neziskové organizace v České republice. Zřizují se podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů a registrují se na Ministerstvu vnitra ČR. Jsou právnickou osobou a do jejich činnosti mohou státní orgány zasahovat jen v mezích zákona (Plesníková, 2007).

Návrh na registraci o.s. mohou podat nejméně tři občané ČR a jeden z nich musí být starší 18 let. Tito občané vytvoří tzv. přípravný výbor a vytvoří stanovy sdružení. Podmínkou vzniku o.s. je, že nesmí:

- popírat nebo omezovat osobní, politická nebo jiná práva občanů pro jejich národnost, pohlaví, rasu, původ, politické nebo jiné smýšlení, náboženské vyznání a sociální postavení, rozněcovat nenávist a nesnášenlivost z těchto důvodů, podporovat násilí, anebo jinak porušovat ústavu a zákony;

- sledovat dosahování svých cílů způsoby, která jsou v rozporu s ústavou a zákony;
- být ozbrojená nebo s ozbrojenými složkami; (to neplatí pro sdružení, jejichž členové drží nebo užívají střelné zbraně pro sportovní účely nebo k výkonu práva myslivosti) (Zákon o sdružování občanů, v platném znění).

Podle Plesníkové (2007) má o.s. výhodu spojení lidí se stejnými cíly, přičemž je zřejmé, že skupina má větší váhu než jednotlivec.

### **1.10.2 Obecně prospěšné společnosti**

Obecně prospěšné společnosti (dále také o.p.s.) se zakládají podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, k poskytování obecně prospěšných služeb pro veřejnost za předem stanovených podmínek. O.p.s. je právnickou osobou. Založit ji mohou fyzické osoby, právnické osoby nebo Česká republika. O.p.s. se zakládá zakládací smlouvou podepsanou všemi zakladateli (pravost podpisů musí být úředně ověřena) a vzniká dnem zápisu do rejstříku obecně prospěšných společností u soudu, který k tomu určuje zvláštní zákon (Plesníková, 2007).

Hospodářský výsledek (zisk) o.p.s. nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů jejích orgánů nebo zaměstnanců – musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla o.p.s. založena (Zákon o obecně prospěšných společnostech, v platném znění).

### **1.10.3 Nadace a nadační fondy**

Nadace a nadační fondy (dále také ND a NF) jsou účelová sdružení majetku, která vznikají podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, pro dosahování obecně prospěšných cílů. Těmito cíly jsou zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana

lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělávání, tělovýchovy a sportu. Jsou právnickou osobou (Zákon o nadacích a nadačních fondech, v platném znění).

ND nebo NF se zřizuje písemnou smlouvou uzavřenou mezi zřizovateli, zakládací listinou, je-li zřizovatel jediný, nebo závětí. Vzniká dnem zápisu do nadačního rejstříku, který vede soud určený zvláštním zákonem k vedení obchodního rejstříku (Plesníková, 2007).

#### **1.10.4 Církev**

Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společnostech upravuje postavení církví v České republice. Církev a náboženské společnosti jsou právnickou osobou a způsob registrace je obdobný jako u většiny neziskových subjektů (Plesníková, 2007).

Církevní právnické osoby jsou zakládány za různým účelem a jedním z nich je i služba potřebným – tím se zabývají charity a diakonie (Svoboda, Rosenmayer, 2004).

## 1.11 Role nestátních neziskových organizací v České republice

Jaká je vlastně role NNO v České republice? O tom se podle Vašítkové (2008) vede rozsáhlá diskuze a je na to mnoho protichůdných názorů. Neziskové organizace posilují pocit solidarity a komunity. Pomáhají lidem budovat tzv. sociální kapitál, povzbuzují procesy vzájemné spolupráce a tvorby důvěry, na nichž závisí fungování trhu a demokracie. Bohužel je jejich přínos pro společnost stále podceňován, přestože mají významné role – ty uvádí Rakušanová a Stašková (2007):

*Role participativní* – občané se prostřednictvím sdružování v neziskových organizacích snaží vyjadřovat své společné zájmy a požadavky. Cílem je řešení jejich společných problémů – aktivně se tak mohou podílet na spolurozhodování obce, kraje nebo státu a přebírají i část odpovědnosti za rozhodnutí, která orgány veřejné moci učiní. Spolupráce mezi neziskovým sektorem a státní správou nebo samosprávou je prospěšná pro obě strany, protože neziskové organizace jsou blíže realitě a danému problému, který mohou pomoci rozhodujícímu orgánu řešit.

*Role servisní* – neziskové organizace poskytují služby hlavně pro skupiny lidí, které své potřeby nemohou uspokojit jinde. Neziskové organizace tak vlastně vyplňují mezeru v nabídce služeb obce nebo státu. Jejich služby jsou většinou velmi efektivní a taky levnější - právě proto, že nemusí při své činnosti dosahovat zisku. A jsou také cílenější, protože většinou vycházejí ze skutečných potřeb klientů.

NNO jsou důležité v tom, že se zaměřují na typ sociálních služeb, které v ČR dlouho scházely. Jako první působily například v oblasti osobní asistence, občanského poradenství a dalších sociálních aktivit. Iniciativně se ujal i řešení problematických jevů, které se nově vynořily – bezdomovectví, uprchlictví, drogové závislosti (Květenská, 2007).

Podle Mauleho (2005) lze říci, že ačkoli český neziskový sektor nedosahuje hustoty a míry občanské participace jako v některých jiných státech Evropské unie nebo USA, dostal se již do povědomí státního aparátu a veřejnosti a je s ním počítáno jako s významným společenským fenoménem a partnerem.



## **2 Cíl práce a výzkumné otázky**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je zjistit, co s sebou nese zavádění supervize sociální práce do nestátních neziskových organizací poskytujících sociální služby v okrese Chrudim.

Díličí cíle jsou:

- Zjistit překážky, které brání NNO poskytujícím sociální služby v zavedení supervize.
- Zjistit postoj pracovníků NNO poskytujících sociální služby k supervizi na jejich pracovišti.
- Zjistit postoj ředitelů/ vedoucích NNO poskytujících sociální služby k supervizi na jejich pracovišti.

### **2.2 Výzkumné otázky**

Jelikož se jedná o kvalitativní výzkum, jsou položeny výzkumné otázky. Hypotézy budou stanoveny v závěru práce.

Výzkumné otázky zní:

- Jaké jsou překážky při zavádění supervize do NNO poskytujících sociální služby?
- Jak je supervize přijímána pracovníky NNO poskytujících sociální služby?
- Jak je supervize přijímána řediteli/ vedoucími NNO poskytujících sociální služby?

### **3 Metodika**

#### **3.1 Použité metody**

Pro kvalitativní výzkum byla zvolena metoda dotazování – technika polo-standardizovaného rozhovoru a sekundární analýza dat – technika kódování. Tyto techniky jsem použila proto, že jsou nejvhodnější z hlediska realizovaného výzkumu.

Rozhovor je technika, při které jsou potřebné informace získávány prostřednictvím záměrně cílených otázek, kladené respondentovi v rozhovoru tváří v tvář (Kozlová, 2007). Měla jsem tedy předem připravené otázky, ale mohla jsem v případě potřeby použít doplňující otázky nebo reagovat na něco, co respondent řekl a popřípadě ho požádat, aby více rozvedl svou odpověď. Při rozhovorech jsem vycházela ze dvou sad otázek – pro ředitele NNO a pro pracovníky. Rozhovor s řediteli/ vedoucími se skládal ze 14 otázek (Příloha 3) stejně jako rozhovor s pracovníky (Příloha 4).

Získané rozhovory jsem podrobila analýze. V rámci kódování jsem určila symboly, kterými jsem si označovala příslušné výroky v odpovědích respondentů (Miovský, 2006). Označené výroky jsem pak roztřídila a vytvořila kategorie, které jsem chtěla hodnotit a vztahovaly především k problematice na níž jsou zaměřeny výzkumné otázky.

#### **3.2 Charakteristika výzkumného souboru**

Do výzkumu byly zařazeny nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby v okrese Chrudim vybrané ze seznamu neziskových organizací na stránkách: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/pardubicky-kraj/regionalni-informace/nno/>.

Kvóty pro výběr výzkumného souboru:

- a) poskytování sociální služby v okrese Chrudim,
- b) status nestátní neziskové organizace.

Vypsala jsem si seznam všech organizací, které splňovaly tyto podmínky - bylo jich 13. Z nich jsem pak náhodně vylosovala 6.

Bylo tedy osloveno 6 NNO, vždy jsem buď elektronickou poštou nebo telefonicky kontaktovala ředitele a poté jednoho či dva pracovníky - podle rozsahu poskytovaných služeb a celkového počtu pracovníků dané organizace. Výzkumu se celkem zúčastnilo 13 respondentů. Jednu skupinu tvořilo 5 ředitelů a druhou 8 pracovníků NNO.

Oslovené organizace byly: Amalthea o.s., Centrum J. J. Pestalozziho, o.p.s., Farní charita Chrudim, Rytmus Chrudim, o.p.s., SOPRE CR, o.p.s., Šance pro tebe, o.s.

### **3.3 Realizace výzkumu**

Ve vybraných organizacích jsem nejprve kontaktovala buď elektronickou poštou nebo telefonicky ředitele a poté pracovníky dané organizace. Představila jsem se a seznámila je s tématem své diplomové práce a jak provádím výzkum. Požádala jsem je o možnost uskutečnit s nimi rozhovor. Po jejich souhlasu s poskytnutím rozhovoru jsem si s nimi domluvila schůzku na jejich pracovišti.

Rozhovory proběhly v dané organizaci, vždy v soukromí s jedním respondentem. Před začátkem rozhovoru jsem respondentům sdělila, že jde o anonymní výzkum a v mé práci nebudou uvedena jména, pouze bych ráda uvedla seznam organizací, kde jsem výzkum provedla. Všichni oslovení s tímto souhlasili. Rozhovory jsem si zaznamenávala tak, že jsem si zapisovala odpovědi do záznamového archu. Každý rozhovor trval 10 až 15 minut. Výsledné rozhovory jsem podrobila analýze zpracovala v kapitole Výsledky.

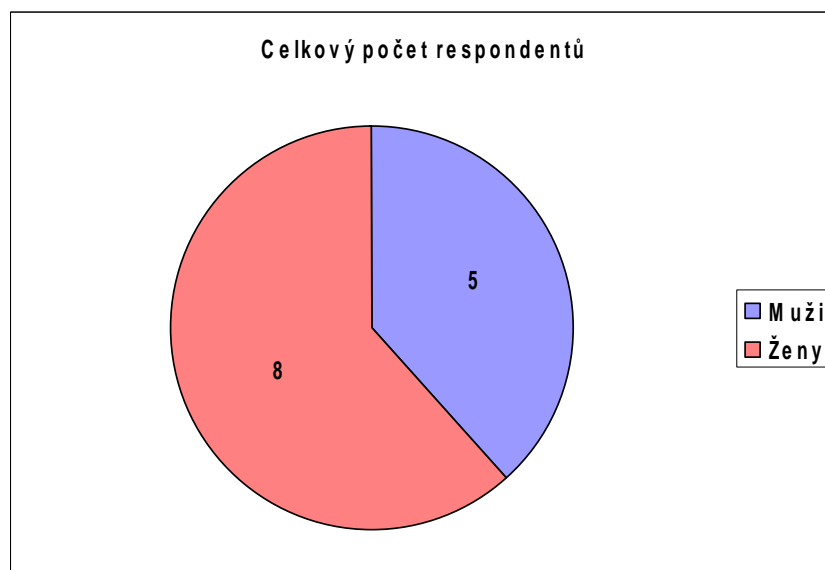
## 4 Výsledky

Výsledky jsou uspořádány do čtyř částí. V první části uvádím charakteristiku výzkumného vzorku. Druhou část tvoří odpovědi ředitelů/ ředitelek NNO, třetí odpovědi zaměstnanců NNO. A nakonec, ve čtvrté části, uvádím shrnutí výsledků rozhovorů z částí dvě a tři.

V rámci analýzy rozhovorů s řediteli/ředitelkami a pracovníky/ pracovníkmi NNO jsem hodnotila kategorie znalost supervize, povinnost účasti na supervizi, forma supervize, vysvětlení supervize zaměstnancům, důvody zavedení supervize, překážky při zavedení supervize, překážky v průběhu užívání supervize, hodnocení supervize.

### 4.1 Charakteristika výzkumného vzorku

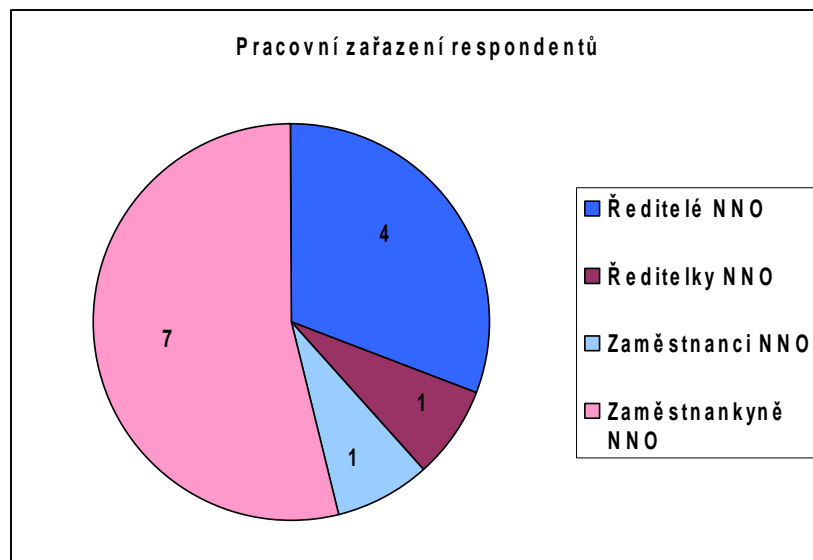
**Graf č. 1:** Celkový počet respondentů



*Zdroj: vlastní výzkum*

V grafu číslo 1 vidíme, že výzkumu se zúčastnilo 13 respondentů. Z toho bylo 5 mužů a 8 žen.

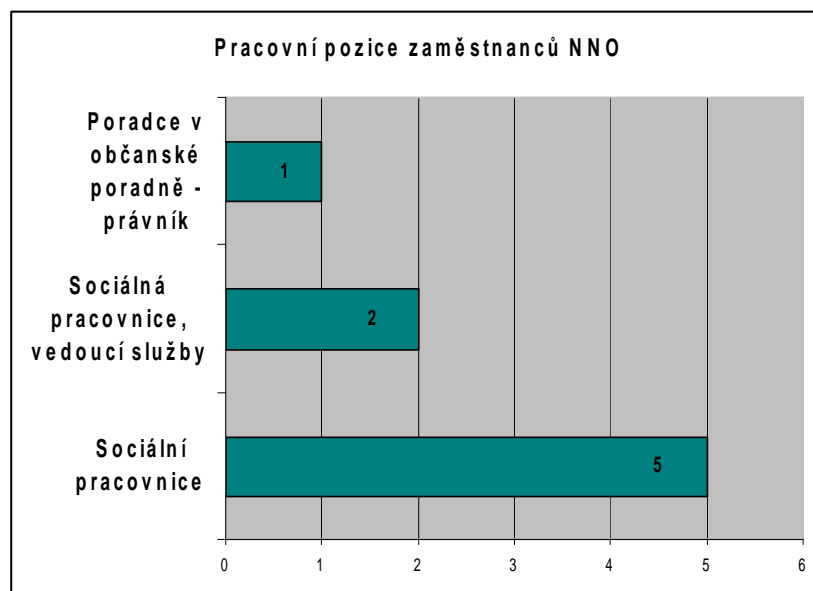
**Graf č. 2:** Pracovní zařazení respondentů



*Zdroj: vlastní výzkum*

Graf číslo 2 ukazuje pracovní zařazení respondentů. Rozhovory byly uskutečněny se 4 řediteli a 1 paní ředitelkou. A dále se 7 zaměstnankyněmi a 1 zaměstnancem NNO.

**Graf č. 3:** Pracovní pozice zaměstnanců NNO



*Zdroj: vlastní výzkum*

V grafu číslo 3 uvádím přehled pracovních pozic oslovených zaměstnanců NNO. Nejvíce zastoupeny jsou sociální pracovníce, přičemž dvě jsou sociální pracovníce na pozici vedoucí služby. Jeden byl poradce v občanské poradně.

## **4.2 Odpovědi ředitelů/ ředitelek NNO**

Oslovila jsem šest ředitelů NNO poskytujících sociální služby v okrese Chrudim, z nichž jsem uskutečnila rozhovor s pěti. Supervizi sociální práce mají ve všech zařízeních, v jednom ji ovšem mají sjednanou pouze kvůli standardům a zatím nebyla uskutečněna. V případě potřeby zde funguje interní supervize, kdy problém řeší s kolegyněmi nebo s panem ředitelem.

Pro lepší přehlednost jsem rozhovory rozdělila na tři části: znalost supervize a její přítomnost v organizaci, překážky při zavádění hodnocení supervize a názor na ni.

### Ředitel organizace č. 1

#### **- ZNALOST SUPERVIZE A JEJÍ PŘÍTOMNOST V ORGANIZACI**

Ředitel této organizace zná supervizi již mnoho let – od roku 2002. Setkal se s ní při zaměstnání. V organizaci, kde je ředitelem, je týmová supervize zavedena od roku 2006 v rámci zkvalitňování služeb. Supervize je součástí pracovní náplně a je tedy povinná. Zaměstnancům je vysvětleno, již při žádosti o zaměstnání jsou informováni, že je zde zavedena supervize.

#### **- PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ**

Ze začátku v této organizaci supervize nebyla. Ještě za předchozího vedení nebyla chápána jako důležitá. Po změně vedení a složení týmu byla zavedena. Žádné problémy se při zavádění nevyskytly.

Možné problémy, které pan ředitel zmiňuje a které by mohly nastat: odmítání ze strany vedení, nedůvěra v proces supervize, pokud se nevytvoří důvěrný vztah mezi pracovníkem a supervizorem. Pokud je supervize chápána jako kontrola.

#### - HODNOCENÍ SUPERVIZE A NÁZOR NA NI, DOPLNĚNÍ

Supervizi hodnotí pan ředitel jako přínosnou.

Sám také pracuje jako supervizor a snaží se o zavádění supervize do dalších organizací. Podotýká, že je někdy těžké navázat spolupráci s vedoucími organizací.

#### Ředitel organizace č. 2

Ředitel této organizaci mi sdělil, že supervizi samozřejmě mají, ale že nemá čas poskytnout mi rozhovor.

#### Ředitelka organizace č. 3

#### - ZNALOST SUPERVIZE A JEJÍ PŘÍTOMNOST V ORGANIZACI

Paní ředitelka se seznámila se supervizí sociální práce v roce 2003, kdy nastoupila na místo ředitelky v organizaci. Když se vyskytli nějaké problémy, se kterými si nevěděla rady, dozvěděla se od kolegyň, že si v takových případech berou supervizora. Zajímala se o problematiku, zjistila si informace.

V organizaci je tedy zavedena supervize od roku 2004, je skupinová a povinná. Paní ředitelka sdělila, že se snažila vysvětlit zaměstnancům účel supervize.

#### - PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ

Někteří pracovníci podle paní ředitelky „nevzali supervizi za svou“. Zdá se, že nepochopili její účel, i když se jim to podle svých slov snažila vysvětlit. Někteří

říkají, že si z toho něco vezmou, ale jiní ne. Zdá se jim zbytečná. „*Problém může být i v tom, že se supervize účastní pracovníci, kteří pracují s odlišnými typy klientů a proto, možná některým nevyhovuje.*“ Některým pracovníkům nevyhovuje také to, že se supervize koná po pracovní době.

Po finanční stránce paní ředitelka problém nevidí.

#### - HODNOCENÍ SUPERVIZE A NÁZOR NA NI, DOPLNĚNÍ

Doufá, že je přínosem, přála by si to.

Dále si paní ředitelka myslí, že supervize je důležitá. Cenné jsou názory kolegů, získání zpětné vazby.

#### Ředitel organizace č. 4

#### - ZNALOST SUPERVIZE A JEJÍ PŘÍTOMNOST V ORGANIZACI

Ředitel této organizace zná supervizi z dob svého studia. V organizaci je zavedena od jejího vzniku, v roce 2004, jako podpora zaměstnanců. V začátcích organizace byli pouze dva, takže nebylo potřeba ji vysvětlovat. „*Další zaměstnanci většinou supervizi znali nebo jim bylo vysvětleno*“, uvedl pan ředitel. Supervize je skupinová. Pro každý program v organizaci, pro dobrovolníky a pro management. Je povinná. Dále možnost individuální a také probíhají info-schůzky s vedoucími programů, kde je možnost řešit problémy.

#### - PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ

Žádné nebyly.

#### - HODNOCENÍ SUPERVIZE A NÁZOR NA NI, DOPLNĚNÍ



Od počátků je se supervizí dobrá zkušenost, i se supervizory. Hodnocení je jednou ročně na základě kontraktu.

Pan ředitel doplňuje, že supervize je nezbytnou součástí sociální práce. Důležité je nastavení kontraktu a nalezení dobrého supervizora. Dále je důležité, aby zaměstnanci chápali, že nejde o nástroj strachu a brali ji jako podporu pro sebe. Některé organizace ji mají již dlouhodobě, jiné teprve začínají využívat a zavádět. Jde hlavně o nastavení a domluvu ředitele se supervizorem. Hlavně musí být bezpečné prostředí, jinak to nefunguje. Dále je třeba i pravidelné hodnocení.

#### Ředitel organizace č. 5

##### - ZNALOST SUPERVIZE A JEJÍ PŘÍTOMNOST V ORGANIZACI

Ředitel organizace supervizi zná velmi dlouho – dlouhá doba působení v oboru psychoterapie. V organizaci byla využita odborná supervize v období zavádění Standardů. Ale externí supervize sociální práce pro pracovníky není, problémy se řeší formou interní supervize.

##### - PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ

Hlavně finanční.

##### - HODNOCENÍ SUPERVIZE A NÁZOR NA NI, DOPLNĚNÍ

Pan ředitel zdůrazňuje, že supervize má význam jen pro ty, kdo mají zájem nějak růst, poznat jiný úhel pohledu. „*Člověk musí chtít!*“

Supervize je určitě důležitá a je podle pana ředitele dobrá hlavně formou stáží – v obdobných zařízeních – kde jsou vidět dobré příklady z praxe.

#### Ředitel organizace č. 6

## - ZNALOST SUPERVIZE A JEJÍ PŘÍTOMNOST V ORGANIZACI

Supervizi zná pan ředitel asi 10 let. Zpočátku chápal jen to, že tam může mluvit o problémech s klienty. Dnes už ji bere jako součást profese. A měla by podle něj být nedílnou součástí každé profese, kde se pracuje s lidmi – zdravotnictví, školství, sociální práce.

V organizaci je zavedena už od doby, kdy zde ještě nepracoval – asi před 10 lety, je součástí pracovní doby – je tedy povinná. *„Zaměstnanci je vysvětleno, co supervize obnáší, že je součástí pracovní doby, jaká je frekvence. Může se na cokoli doptat.“*

Je tu externí supervize pro dva týmy pracovníků, pro dobrovolníky a i vedení má svou vlastní supervizi. Dále v organizaci pracuje jeden supervizor, takže v případě potřeby lze uskutečnit supervizi vnitřní.

## - PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ

Nepamatuje se, že by nějaké byly.

Můžou být zábrany se strany zaměstnanců – např. po předchozí špatné zkušenosti, ale v jejich organizaci si pan ředitel nepamatuje, že by se někdo bránil. Kdyby ano, mohlo by to být tématem supervize a řešit se to.

## - HODNOCENÍ SUPERVIZE A NÁZOR NA NI, DOPLNĚNÍ

*„Supervize má u nás tradici a je žádaná. Je to prostor, kde může pracovník mluvit, řešit problém, sdílet názory a dávat najevo emoce.“* Pan ředitel upozorňuje, že jde o předcházení syndromu vyhoření. Supervize má podle něj kořeny v sociální oblasti, takže legislativní zakotvení ji výrazně neovlivnilo, ale záleží na organizaci, co od supervize očekává a je-li pro ni vhodná. Pokud supervizor cítí, že pracovníci k ní přistupují jen proto, že je zakotvena ve standardech a nejde to tak, jak má, měl by ze supervize vystoupit. Případně doporučit jinou formu práce s organizací.

Supervize může mít klady i zápory – být pro pracovníky nepříjemná. Ne každý chce otvírat problémy, které má a pojmenovávat je.

### 4.3 Odpovědi pracovníků NNO

Rozhovory s pracovníky NNO jsem uskutečnila v šesti oslovených organizacích a byl proveden s osmi pracovníky. Pro lepší přehlednost jsem rozhovory rozdělila na pět částí: znalost supervize a její chápání, zavádění supervize v organizaci, forma supervize, překážky při zavádění hodnocení supervize a názor na ni.

#### Zaměstnankyně organizace č. 1

##### - ZNALOST SUPERVIZE A JEJÍ CHÁPÁNÍ

S pojmem supervize se pracovnice setkala při studiu, chápala ho jako nástroj pro poskytování kvalitní služby, sebe-rozvoje a zvyšování dovedností. V současnosti ho chápe stejně.

##### - ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE V ORGANIZACI

„Supervize je u nás na pracovišti součástí práce.“ Při nástupu, respektive při žádosti o zaměstnání, byla pracovnice informována, že je zde zavedena supervize. Je to chápáno jako benefit.

Důvodem zavedení je snaha poskytnout službu co nejkvalitněji. A také rozvoj pracovníků, možnost řešení případného konfliktu na pracovišti s někým zvenku.

##### - FORMA SUPERVIZE

Povinná, brána jako součást pracovní náplně. Skupinová, je plánovaná. Je možnost sjednat si individuální.

## - PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ

Ne.

Možné překážky by mohly být: nesouhlas ze strany vedení, nesouhlas pracovníka, špatně zvolený supervizor, vynášení informací, špatně zvolená supervizní skupina, přítomnost nadřízeného, nedůvěra v supervizora nebo kolegy.

## - HODNOCENÍ SUPERVIZE A NÁZOR NA NI, DOPLNĚNÍ

Supervize je podle pracovnice přínosem. Zažila zde již třetí supervizorku. Doplnuje, že při řešení konfliktů, které se vyskytly v době, kdy ještě pracovali s trochu jiným typem klientů, měli i krizovou intervenci. Důležitý je také výběr supervizora, musí být po dohodě celého týmu.

*„Obecně myslím, že v neziskovkách typu našeho zařízení není takový problém se supervizí, ale ve větších zařízeních, která nejsou zaměřena jen na sociální práci, může nastat problém s důvěrou. Nejsou na to zvyklí.“*

### Zaměstnankyně organizace č. 2

Zaměstnankyně A)

## - ZNALOST SUPERVIZE A JEJÍ CHÁPÁNÍ

*„Seznámila jsem se s ní během studia na VOŠ a chápala jsem to tak, jak bylo vysvětleno ve výkladu, hodně obecně, jako vnější kontrolu práce a ujištění se, že to dělám správně.“*

V současnosti ji pracovnice podle svých slov chápe komplexně, jako nástroj, bez něhož to nelze. Je to důležitý nástroj kontroly, zpětné vazby, nalézání nových forem práce, úhlů pohledu, bezpečí. Je to velká opora a pomoc. Důležitý je podle ní i kolektiv.

## - ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE V ORGANIZACI

Supervizi mají v jejich službě zavedenou, ale museli se o ni dlouho snažit a žádat o její zavedení. Ze strany vedení nebyl zájem supervizi zavést. Až po třech letech, kdy zde působila byla zavedena - díky Standardům. Sami pracovníci věděli co obnáší a potřebovali ji. Jako pomoc při řešení případů a profesní podporu.

#### - FORMA SUPERVIZE

*„Je dobrovolně povinná, sami ji chceme, ne že by ji vedení zavedlo jako povinnou.“*

Je skupinová, případová. V případě potřeby se dá domluvit individuální supervize. Z počátku byla ze strany vedení snaha zavést týmovou supervizi, ale supervizor nevyhovoval, nic se nevyřešilo. Odmítnuto to takto dělat. Sami si pak našli vyhovujícího supervizora.

#### - PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ

Finanční a nevole zavést ze strany vedení.

#### - HODNOCENÍ SUPERVIZE A NÁZOR NA NI, DOPLNĚNÍ

Supervize nyní podle pracovnice skvěle funguje. Je pocit bezpečí, otevřenost, dobré řešení případů. Do budoucna má obavy z hlediska finančního, že by o supervizi mohli přijít. Dále budou muset brzy supervizora vyměnit, protože po určité době může dojít ke ztrátě objektivit, ale současný jim velmi vyhovuje, takže z toho má obavy.

Pracovnice doplňuje, že supervize je součástí všech pomáhajících profesí. Měla by být všem dostupná (sociální pracovník, sociální pedagog, speciální pedagog, učitel...)

Každý uchazeč o místo by si měl pohlídat, zda je tam nabízena možnost supervize.

Při supervizi je důležité bezpečí, kvalifikovaný psycholog – supervizor s výcvikem.

*„Supervize je mnohdy jediný způsob úniku z práce, kdy můžu vypnout a soustředit se jen na sebe a daný problém – je to duševní hygiena.“*

Důležitá je i intervize – v rámci kolegů – povídání o klientovi v týmu, který s ním pracuje.

Zaměstnankyně B)

#### - ZNALOST SUPERVIZE A JEJÍ CHÁPÁNÍ

Pracovnice uvedla, že se setkala se supervizí jako sociální pracovnice v organizaci, kde pracovala ještě před platností zákona o sociálních službách. *„Supervisor nám představil supervizi, ale úplně jsem nepochopila smysl. Při první supervizi jsem doporučení supervizora vnímala jako kritiku.“* Pak studovala sociální práci a při studiu pochopila hlubší smysl supervize. V současnosti ji chápe jako benefit, pomoc, profesní rozvoj, konzultace s odborníkem, který má zkušenosti. Náhled v případě, kdy je v nějakém případě hodně zaangažovaná. Je to podle ní ošetření a prevence syndromu vyhoření.

#### - ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE V ORGANIZACI

Supervize je v této organizaci zavedena. Pracovnice podotýká, že ve službě, kde pracuje, by to bez supervize nešlo. Snižovalo by to její kvalitu.

Co se týče vysvětlení supervize při nástupu do organizace, pracovnice uvedla, že jí to vlastně tak úplně vysvětleno nebylo. Počítalo se s tím, že ji zná a chápe její přínos.

#### - FORMA SUPERVIZE

Supervize je povinná, skupinová, případová. Psychologové, kteří u nich působí, mají svou vlastní supervizi.

#### - PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ

Pracovnice působí v organizaci tři roky a supervize již byla zavedena před tím, než na pracoviště nastoupila. Zpočátku byl problém s uzavřením kontraktu mezi supervizorem a vedením. Ředitel měl jinou představu o tom, co by se mělo na supervizi řešit – chtěl pouze případovou supervizi. Nakonec se dospělo k definici, která umožňuje různé typy supervize. Také je podle ní problematické zařazení do supervizích skupin. Občas je nevyhovující přítomnost některých členů. Navíc v současné době probíhá změna způsobu, jak bude supervize probíhat.

Když jsem se doptala na problematiku financování, sdělila mi pracovnice, že finance jsou také problém. Letos hrozilo, že budou bez supervize, ale nakonec dostali dotaci, takže ji budou mít.

#### - HODNOCENÍ SUPERVIZE A NÁZOR NA NI, DOPLNĚNÍ

Jak pracovnice uvedla, jsou nyní v procesu změny supervize. Dosud byla přínosem. Ale jelikož byla jen skupinová, ne vždy se dostalo na ni a řešení jejího problému, potřebovala by někdy i individuální supervizi.

Pracovnice podotýká, že v supervizi je důležité rozdělení do skupin a také mít možnost individuální supervize, protože ve skupině není prostor pro určité problémy – např. když jsou ve skupině vedoucí i podřízení a pracovnice by potřebovala řešit problém, který se týká podřízeného individuálně.

Dále je velmi důležitá důvěrnost, nevynášení toho, co se na supervizi probírá. Pracovníci se stalo, že k tomu došlo.

#### Zaměstnanec organizace č. 3

#### - ZNALOST SUPERVIZE A JEJÍ CHÁPÁNÍ

S pojmem supervize se pracovník setkal v občanském sdružení, kde pracovali s uživateli psychiatrické péče. „*Chápal jsem to jako možnost vyřešit určitá dilemata,*

v případě, kdy si nejsem jistý, jestli postupuji správně.“ Chápe ji i v současnosti stále stejně.

#### - ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE V ORGANIZACI

Supervize je zavedena. „Vysvětleno mi to asi nebylo, ale chápu její obsah. Je fajn mít možnost setkat se s někým zvenčí.“ Podle pracovníka je to výhoda jiného pohledu na věc, protože člověka může ovlivňovat „profesní slepota“.

#### - FORMA SUPERVIZE

Skupinová a je povinná.

#### - PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ

Překážky asi nebyly.

Možné, které pracovník zmínil jsou bojkot ze strany zaměstnanců.

Finanční problémy u nich nejsou, paní ředitelka se podle pracovníka snaží, aby na toto finance vždy byly.

#### - HODNOCENÍ SUPERVIZE A NÁZOR NA NI, DOPLNĚNÍ

Snad je přínosná.

Supervize je důležitá a také je důležitá osoba supervizora, musí si sednout s pracovníky.

#### Zaměstnankyně organizace č. 4

Zaměstnankyně A)

#### - ZNALOST SUPERVIZE A JEJÍ CHÁPÁNÍ



*„S pojmem jsem se setkala na VOŠ a pak na VŠ, chápala jsem ji jako nástroj pomoci a proti syndromu vyhoření.“* V současnosti ji chápe v širším měřítku, nejen jako řešení vzniklé situace, ale jako prevenci a způsob práce s týmem.

#### - ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE V ORGANIZACI

V organizaci je zavedena. *„Při první supervizi mi bylo supervizorem vysvětleno co a jak.“*

#### - FORMA SUPERVIZE

Týmová, případová. Povinná.

#### - PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ

Nebyly.

Možné mohou nastat u motivace – pokud mají lidé negativní zkušenost, např. ze školy, nepřináší témata (např. u dobrovolníků). Dále pokud v kolektivu nejsou vyjasněné vztahy, necítí se bezpečně nebo pokud je přítomen vedoucí a jim to není příjemné.

Pracovnice dodává, že u nich není ředitel přítomen, ale vedoucí služby ano. Všichni se na tom shodli.

#### - HODNOCENÍ SUPERVIZE A NÁZOR NA NI, DOPLNĚNÍ

Hodnotí velmi dobře, je pravidelná jednou za měsíc.

Důležitý je pocit bezpečí, profesionalita supervizora. *„Když jsme měnili supervizora, měli jsme tři zkušební supervize a až pak jsme se všichni dohodli, že nám vyhovuje. Kdyby i jen jednomu nevyhovoval, hledali bychom jiného.“*

Zaměstnankyně B)

- ZNALOST SUPERVIZE A JEJÍ CHÁPÁNÍ

*„Seznámila jsem se s ní v rámci dobrovolnictví. Byla jsem přítomna na supervizi. Chápala jsem ji jako podporu. Dnes ji chápu stejně – jako podporu ze strany jiného odborníka, „vnější oči“.“*

- ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE V ORGANIZACI

V organizaci je zavedena. Důvodem je získání náhledu, protože v týmu může chybět objektivní náhled na situaci, vztahy.

Pracovnice uvedla, že jí byla vysvětlena supervize dobře, vlastně ji už znala. Navíc hned po jejím nástupu se konala supervize a supervizor se zeptal, zda ji zná a ona znala.

- FORMA SUPERVIZE

Týmová, případová. Povinná.

- PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ

Ne.

Možné problémy jsou, pokud zaměstnanci nesouzní – nový přichází odjinud, např. ze ziskového sektoru, kdo ji nezná, je mu nepříjemné sdělovat své myšlenky, slyšet názor na sebe od jiných.

- HODNOCENÍ SUPERVIZE A NÁZOR NA NI, DOPLNĚNÍ

Velmi kladně, podle pracovnice je smysluplná.

*„Zavedla bych supervizi i v ziskových sektorech. Je to přínosný nástroj a dobré řešení problémů i v jiných oblastech.“*

## Zaměstnankyně organizace č. 5

### - ZNALOST SUPERVIZE A JEJÍ CHÁPÁNÍ

Pracovnice se setkala s pojmem supervize na škole – v průběhu studia. Chápala ji jako způsob pomoci, vyrovnání se s prací, s problémy, získání nadhledu. V současnosti chápe stejně.

### - ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE V ORGANIZACI

*„Máme v organizaci sjednanou supervizorku, je to primárně kvůli Standardům.“*  
Zatím ještě nebyla využita.

### - FORMA SUPERVIZE

Pracovnice uvedla, že mají interní supervize - pokud je problém, řeší ho s panem ředitelem nebo s kolegy.

### - PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ

Finance. Pouze teoretické zavedení na základě Standardů.

### - HODNOCENÍ SUPERVIZE A NÁZOR NA NI, DOPLNĚNÍ

Supervize je podle pracovnice důležitá. *„Máme interní supervizi, ale uvítala bych i externí supervizi - je dobré získat vnější nadhled.“* Někdy nejsou podle pracovnice vztahy na pracovišti ideální, vedou k opakování stejných postupů řešení, takže by bylo dobré mít někoho, kdo vnese vnější pohled.

## Zaměstnankyně organizace č. 6

### - ZNALOST SUPERVIZE A JEJÍ CHÁPÁNÍ

Pracovnice zná supervizi ze studia na VŠ. Chápala ji jako formu pomoci, možnost řešit problém s klientem nebo pracovní. Prevence syndromu vyhoření. V současnosti ji chápe obdobně. *„Mohu zde sdílet své zkušenosti a získat náhled od kolegů na své případy, problémy. Je to pro mne pomoc.“*

### - ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE V ORGANIZACI

Supervize je zavedena. Důvodem zavedení je podle pracovnice hlavně podpora a rozvoj zaměstnanců, je to i nástroj zlepšení práce s klienty a má vliv na úroveň poskytovaných služeb. *„O supervizi v organizaci jsem byla informována, už jsem ji znala, takže to nebyl problém.“*

### - FORMA SUPERVIZE

Týmová, případová. Povinná. Je externí. V organizaci mají supervizora, v případě nějaké zvláštní potřeby se může konat i supervize vnitřní.

### - PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ

Nepamatuje, že by se nějaké vyskytly.

### - HODNOCENÍ SUPERVIZE A NÁZOR NA NI, DOPLNĚNÍ

Supervizi hodnotí pracovnice jako dobrou. Probíhá pravidelně, jsou na ni v organizaci zvyklí, bere ji jako samozřejmost a přínos.

Supervize je podle ní určitě důležitá součást sociální práce a vůbec pomáhajících profesí – nebo by aspoň měla být. Jde o důležitý prostředek prevence syndromu vyhoření a i osobního růstu pracovníka. Důležitý je výběr supervizora, měl by vyhovovat všem v týmu/skupině.

#### 4.4 Shrnutí výsledků rozhovorů s řediteli a pracovníky NNO

V této podkapitole shrnuji do tabulek výsledky rozhovorů s řediteli a pracovníky NNO. Uvádím je podle jednotlivých kategorií, které jsem hodnotila: znalost supervize, povinnost účasti na supervizi, forma supervize, vysvětlení supervize zaměstnancům, důvody zavedení supervize, překážky při zavedení supervize, překážky v průběhu užívání supervize, hodnocení supervize.

Nejprve jsem se v rozhovorech zaměřila na to, jestli oslovení ředitelé a pracovníci NNO znají pojem supervize sociální práce. Jejich odpovědi ukazuje tabulka číslo 3.

**Tabulka č. 3:** Znalost supervize

(v absolutních hodnotách uvedeno, kolik respondentů znalo pojem supervize)

	Ano	Ne
<b>Ředitelé, ředitelky NNO</b>	5	-
<b>Pracovníci NNO</b>	8	-

*Zdroj: vlastní výzkum*

Z hlediska povinného zavedení externí supervize respektive povinné účasti, jsem získala odpovědi, které uvádím slovně a následně, pro lepší přehlednost, seřazuji do tabulky číslo 4.

Čtyři organizace mají podle vyjádření ředitelů externí supervizi zavedenou jako povinnou. V jednom případě je mimo pracovní dobu. Ve třech případech je součástí pracovní doby.

Jedna organizace má podle pana ředitele pouze interní supervizi. Není tedy zavedena povinná externí supervize. Pracovnice této organizace uvedla, že mají supervizi pouze teoreticky na základě Standardů, a dosud neproběhla. Problémy se řeší s kolegy nebo s ředitelem formou interní supervize.

V jedné organizaci mi pan ředitel odmítl rozhovor, nemám tedy jeho odpověď. Pracovnice jedné z poskytovaných služeb uvedla, že o supervizi museli sami žádat a zavedena byla až když vstoupily v platnost Standardy kvality. Nebyla tedy zavedena jako povinná ve smyslu, že by to určilo vedení, sami pracovníci si ji žádali. Druhá pracovnice z téže organizace, ale z jiné služby uvedla, že v době kdy na místo nastoupila, zde již supervize probíhala a je pro jejich službu povinná.

**Tabulka č. 4:** Povinnost účasti na externí supervizi

(v absolutních hodnotách uvedeno, kolikrát respondent danou skutečnost jmenoval)

	<b>Ředitelé, ředitelky NNO</b>	<b>Pracovníci NNO</b>
<b>Povinná</b>	4	6
<b>Dobrovolně povinná</b>	-	1
<b>Nepovinná, resp. zavedena jen teoreticky</b>	-	1

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Tabulka č. 5:** Formy supervize

(v absolutních hodnotách uvedeno, kolikrát byla daná forma supervize uvedena)

<b>Formy supervize</b>	<b>Ředitelé, ředitelky NNO</b>	<b>Pracovníci NNO</b>
<b>Týmová</b>	2	2
<b>Skupinová</b>	2	4
<b>Individuální</b>	1	2
<b>Manažerská</b>	2	-
<b>Interní supervize</b>	1	1

*Zdroj: vlastní výzkum*

Ve výše uvedené tabulce číslo 5 je v absolutních číslech zobrazen přehled forem supervize, které jsou využívány nebo mají možnost je využít (zde se jedná o individuální supervizi) v oslovených organizacích.

Tabulka číslo 6 ukazuje, zda byla pracovníkům vysvětlena vedením přítomnost/zavedení supervize v organizacích.

**Tabulka č. 6:** Vysvětlení zavedení supervize

(v absolutních hodnotách uvedeno, kolikrát byla daná odpověď uvedena)

	Ano	Ano, ale nebylo potřeba - znal	Ne, ale znal	Ne
<b>Pracovníci NNO</b>	1	4	2	1

*Zdroj: vlastní výzkum*

Vidíme tedy, že vedení svým pracovníkům přítomnost supervize ve většině případů vysvětlili. Často už ale pracovníci znali supervizi, a nebylo jim tedy vysvětlení třeba. V jedné organizaci funguje jen forma interní supervize, tudíž nebylo pracovníci vysvětlováno.

**Tabulka č. 7:** Důvody zavedení supervize

(v absolutních hodnotách uvedeno, kolikrát byl důvod zmíněn)

<b>Ředitelé, ředitelky NNO</b>	<b>Pracovníci NNO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zkvalitňování služeb (1)</li> <li>- řešení problémů (2)</li> <li>- podpora zaměstnanců (2)</li> <li>- prevence syndromu vyhoření (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaručení kvality poskytnuté služby (2)</li> <li>- profesní podpora a rozvoj (2)</li> <li>- řešení konfliktu s někým na pracovišti (1)</li> <li>- pomoc při řešení případů (2)</li> <li>- získání náhledu, „vnější oči“ (2)</li> <li>- naplnění Standardů kvality (2)</li> </ul>

*Zdroj: vlastní výzkum*

V tabulce číslo 7 uvádím přehled důvodů k zavedení supervize, které byli jmenováni řediteli/ ředitelkami a pracovníky NNO.

Překážky, které byly nejčastěji jmenovány řediteli i pracovníky a skutečně nastaly v oslovených organizacích ukazuje tabulka číslo 8. Tři ředitelé uvedli, že při zavádění supervize do jejich organizace žádné problémy nenastaly.

**Tabulka č. 8:** Překážky při zavádění supervize do zařízení

(v absolutních hodnotách uvedeno, kolikrát byla jmenovaná překážka zmíněna)

<b>Ředitelé/ ředitelky NNO</b>	<b>Pracovníci NNO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostatek financí (1)</li> <li>- Nepřijetí supervize, nepochopení jejího účelu (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostatek financí (2)</li> <li>- Nevole ze strany vedení (1)</li> <li>- Nastavení supervizního kontraktu (1)</li> <li>- Zavedení pouze teoretické na základě Standardů (1)</li> </ul>

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Tabulka č. 9:** Problémy v průběhu užívání supervize

(v absolutních hodnotách uvedeno, kolikrát byla jmenovaná překážka zmíněna)

<b>Ředitelé/ ředitelky NNO</b>	<b>Pracovníci NNO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vnímání supervize jako zbytečné, nepotřebné (1)</li> <li>- Nevyhovující zařazení do supervizní skupiny (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vynášení informací (1)</li> <li>- Nedostatek financí (2)</li> <li>- Nevyhovující zařazení do supervizních skupin (1)</li> <li>- Nedostatek času na řešení některého případu (1)</li> <li>- Změna supervizora (2)</li> </ul>

*Zdroj: vlastní výzkum*



Překážky, které se vyskytly v průběhu užívání supervize a ředitelé/ ředitelky a pracovníci NNO na ně poukázaly, jsou uvedeny v tabulce číslo 9.

Na závěr uvádím přehled výroků, jimiž ředitelé a pracovníci NNO zhodnotily supervizi ve svých organizacích.

**Tabulka č. 10:** Hodnocení supervize

Ředitelé/ ředitelky NNO	Pracovníci NNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Je přínosná.“</li> <li>- „Snad je přínosná.“</li> <li>- „Dobrá zkušenost.“</li> <li>- „Má tradici, je žádaná.“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Je přínosem.“</li> <li>- „Skvěle funguje.“</li> <li>- „Dosud byla přínosem.“</li> <li>- „Snad je přínosná.“</li> <li>- „Velmi dobrá.“</li> <li>- „Hodnotí velmi kladně.“</li> <li>- „Uvítala bych externí supervizi.“</li> <li>- „Je dobrá, přínos.“</li> </ul>

*Zdroj: vlastní výzkum*

Z výroků je patrné, že ředitelé v jejichž organizacích supervize funguje, ji považují za přínos a mají k ní kladný postoj. Pracovníci též ve většině případů hodnotí supervizi kladně až na jednu pracovníci, která vyjádřila potřebu externí supervize, protože u nich funguje pouze interní supervize.

## 5 Diskuze

Při realizaci výzkumu jsem oslovila šest organizací. Rozhovor se mi podařilo uskutečnit s pěti řediteli/ ředitelkami a osmi pracovníky/ pracovnicemi vybraných NNO, které poskytují sociální služby v okrese Chrudim. Jeden pan ředitel mi sice potvrdil, že u nich v organizaci funguje supervize, bylo mi však sděleno, že nemá čas na poskytnutí rozhovoru.

V rozhovorech jsem se nejprve zaměřila na znalost pojmu supervize a její chápání. To má podle mého názoru vliv na zavádění a přijetí supervize, jak řediteli, tak pracovníky NNO. Různí autoři zabývající se problematikou supervize uvádějí její různé definice, neexistuje tedy její jednotná definice. Samozřejmě ale ty, které jsou uváděny mají podobné rysy, viz str. 12 a 13 této práce. Zajímalo mne, jestli supervizi znají a jak ji chápou oslovení ředitelé a pracovníci NNO a zda se potvrdí to, co uvádí paní doktorka Havrdová (2008): „*Supervize – pro někoho tajemný pojem, pod kterým si neumí nic představit, pro jiného frustrující zkušenost z odhalení vlastní profesionální nejistoty, pro dalšího zajímavý tvůrčí zážitek a skutečná podpora v nesnázích při výkonu povolání.*“

Zjistila jsem, že pojem supervize sociální práce už dnes není pro lidi pracující v sociální oblasti neznámým pojmem – všichni oslovení ředitelé i pracovníci ho znali. Se supervizí se seznámili buď při studiu a nebo při svém zaměstnání. Případně se jejich znalost prohloubila následujícím studiem a působením v praxi. Při prvním teoretickém setkání se supervizí, jak někteří uvedli, úplně nepochopili její účel. Ale postupně, jak se s ní blíže seznámili, popřípadě o ní dostali lepší informace v průběhu studia nebo při práci, pochopili její přínos a důležitost pro výkon své práce.

Dále jsem zjišťovala to, zda je v oslovených organizacích zavedena povinná externí supervize a jaké jsou důvody tohoto zavedení. Případně jaké další formy supervize jsou využívány. V pěti organizacích funguje povinná externí supervize. V jedné ji sice mají

zavedenou resp. smluvenou, ovšem jen teoreticky na základě Standardů kvality sociálních služeb a v případě potřeby mají interní supervizi. To je zřejmě podle pana ředitele dostačující, ovšem pracovnice této organizace se vyjádřila tak, že by uvítala externí supervizi. Jak ale uvedl ředitel, hlavním problémem využití externí supervize v jeho organizaci je nedostatek financí.

V organizacích, kde funguje externí supervize, mají pracovníci možnost využít i další formy supervize. Dva pracovníci uvedli, že po dohodě lze uskutečnit individuální supervizi. Dále v organizaci č. 4 a 6 mají manažerskou supervizi pro vedení organizace. Podle mého názoru je dobré, pokud má pracovník možnost kromě pravidelné supervize, která je v organizaci, využít v případě potřeby i supervizi individuální. To dosvědčují slova jedné z pracovnic (z organizace č. 2), někdy není prostor pro řešení určitého problému nebo to není vhodné ve větší skupině vzhledem k okolnostem.

Co se týče důvodů zavedení supervize, překvapilo mne, že ředitelé nejmenovali jako hlavní důvod Standardy kvality sociálních služeb. K tomuto totiž dospěla ve své práci Brožová (2011) a já jsem předpokládala, že to bude jedním z hlavních důvodů. Ředitelé uvedli jako hlavní důvody zkvalitňování služeb, možnost řešení problémů, podporu zaměstnanců a prevenci syndromu vyhoření. Je tedy podle mého názoru dobré, že oslovení ředitelé nepřistupují k supervizi jako k nutné povinnosti naplnění Standardů, ale chápou ji jako užitečný nástroj, nejen pro zlepšení kvality poskytovaných služeb, ale i jako podporu svých zaměstnanců. Jeden pan ředitel mi dokonce sdělil, že podle něj legislativní zakotvení supervize ji nijak výrazně neovlivnilo. Zde bych jen upozornila, že supervize jako forma podpory pracovníků není doslovně v naší legislativě zakotvena, je zmíněna jen nepřímo, jak uvádím na str. 33. Domnívám se ale, že když se mluví o podpoře nezávislého vnějšího odborníka, většina lidí si představí právě supervizi.

Důvody, které uváděli pracovníci byli obdobné – zaručení kvality poskytnuté služby, profesní podpora a rozvoj, řešení konfliktu na pracovišti, pomoc při řešení případů, získání vnějšího náhledu. Ve dvou případech byly jako důvod zavedení

supervize zmíněny Standardy kvality. Jedna pracovnice uvedla, že je sice externí supervize v její organizaci sjednaná – pro formální naplnění Standardů kvality, nebyla však doposud využita. Pracovnice v další organizaci uvedla, že díky Standardům kvality se jim podařilo prosadit supervizi v jejich službě, do té doby nenalezli u vedení pochopení pro potřebu supervize.

Překážky vyskytující se při zavádění supervize tvořily další důležitou část mého výzkumu. Předpokládala jsem větší výskyt překážek, než jaký jsem ve skutečnosti zjistila. Tři ředitelé NNO uvedli, že se při zavádění supervize do jejich organizace nevyskytly žádné překážky. Jeden pan ředitel uvedl jako jedinou překážku nedostatek financí a paní ředitelka jiné organizace uvedla jako překážku nepřijetí supervize ze strany pracovníků.

Z odpovědí pracovníků NNO vyplynulo, že čtyři z nich si nejsou vědomi žádných překážek při zavádění supervize do jejich organizace. Ve dvou případech byl jmenován nedostatek financí, dále nevole ze strany vedení, problém s nastavením kontraktu, a pouze teoretické zavedení na základě Standardů kvality.

V průběhu rozhovorů jsem zjistila, že se některé další překážky vyskytly až v průběhu užívání supervize nebo jsou i takové, které hrozí do budoucna.

Překážky jmenované ředitelkou organizace č. 3 v průběhu užívání supervize jsou ty, že někteří pracovníci vnímají supervizi jako zbytečnou, nepotřebnou a dále není úplně vyhovující zařazení do supervizní skupiny. Zde si je paní ředitelka vědoma toho, že když jsou ve skupině pracovníci, kteří pracují s odlišnými typy klientů, není to vždy ideální a pro některé to není přínosné. Neřeší se to, co by bylo potřeba. Myslím tedy, že by v tomto případě bylo vhodné zvážit změnu supervize, respektive kontraktu a vytvořit supervizi zvlášť pro pracovníky jednotlivých služeb, které v organizaci fungují.

Překážky jmenované pracovníky, které se vyskytly v průběhu užívání supervize nejčastěji – tedy ve dvou případech nedostatek financí a změna supervizora. Dále to bylo jednou jmenované vynášení informací, nevyhovující zařazení do supervizní skupiny a nedostatek času na řešení některého případu.

Nedostatek financí je tedy jednou z překážek, která se vyskytla nejčastěji. Buď již při zavádění nebo v průběhu supervize. V jednom případě podle pracovnice reálně hrozilo, že z finančních důvodů v letošním roce nebude moci mít supervizi. Jiná pracovnice má obavy, že tato eventualita může nastat. Od začátku letošního roku se totiž v mnoha NNO potýkají s nedostatkem financí. Výrazně byly omezeny dotace z MPSV a Krajů. Například v Pardubickém kraji, kam patří okres Chrudim, chybí na sociální služby 55 milionů korun (Appl, 2013). Navíc v mnoha NNO skončilo tříleté financování z projektů Evropské unie. Organizace jsou tak nuceny zkracovat úvazky svých zaměstnanců nebo dokonce propouštět a omezovat či rušit poskytování některých služeb (Centrum J. J. Pestalozziho, 2013).

Změna supervizora resp. toho jak supervize bude nadále probíhat, jako překážka nebo řekněme, důvod pro obavy ze strany pracovníků, byla jmenována také dvakrát. Jedna pracovnice uvedla, že supervize nyní funguje dobře, ale do budoucna má obavy z toho, až budou muset změnit supervizora, protože současný jim velmi vyhovuje. Jak uvádí Hawkins a Shohet (2004) je právě toto jedna z překážek, která se často vyskytuje, totiž že dobrá zkušenost se supervizí může do budoucna ovlivnit pracovníka, který nabude dojmu, že nikdo nebude tak dobrý supervizor jako jeho předchozí. V tomto případě, jedná-li se o skupinovou nebo týmovou supervizi, je důležité, aby se na novém supervizorovi shodli všichni zainteresovaní. To potvrzují slova jedné z pracovnic organizace č. 4. Když hledali nového supervizora, měli nejprve několik zkušebních supervizí a až pak se všichni dohodli, jestli jim supervizor vyhovuje. Protože kdyby nevyhovoval i jen jednomu, hledali by si jiného. Toto je myslím velmi důležitý přístup.

Ve svém výzkumu jsem chtěla zjistit, jak ředitelé a především pracovníci NNO poskytujících sociální služby přijímají supervizi – jestli k ní mají kladný postoj a chápou ji jako potřebnou a důležitou součást své práce nebo naopak. Myslím, že to vlastně souvisí s tím, jestli ji znají a rozumí jejímu účelu a důvodům zavedení v organizaci a zda byla vedením dostatečně vysvětlena její přítomnost v organizaci. Přesně jak píše Michková (2008): *„Znalost názorů a postojů jednotlivců k supervizi nám pomůže připravit se na případnou nespolupráci a odpor při jejím zavádění. Abychom mohli s kolegy o supervizi hovořit, musíme být nejdříve schopni srozumitelně jim popsat, co supervize je a k čemu obecně slouží, a také umět naslouchat a porozumět jejich očekáváním a obavám. Pak je možné (a potřebné) s nimi diskutovat o tom, co by měla přinést konkrétně naší organizaci.“* Jak již bylo řečeno výše, všichni pracovníci i ředitelé supervizi znali. Většina ředitelů také vysvětlila přítomnost supervize svým zaměstnancům, případně to udělal supervizor. Jak ale uvedli někteří ředitelé a pracovníci, supervizi již znali a nebylo jim vysvětlení třeba.

Oslovené ředitele a pracovníky jsem požádala o slovní zhodnocení supervize v jejich organizaci. Čtyři ředitelé uvedli, že je supervize přínosná a mají s ní dobrou zkušenost – jde tedy o kladné hodnocení. Sedm z osmi pracovníků též uvedlo velmi dobrou zkušenost se supervizí, považují ji za důležitou součást své práce. Převažuje tedy opět kladné hodnocení.

V závěru rozhovorů s řediteli a pracovníky NNO jsem každého požádala, zda má nějaký námět nebo by chtěl doplnit něco o supervizi, co mu připadá důležité. Z odpovědí vyplynulo dost zajímavých věcí, vypovídajících o potřebnosti a důležitosti supervize sociální práce a některých jejích aspektů. Většina výroků samozřejmě potvrdila to, co je uváděno v teorii.

Supervize je podle ředitelů i pracovníků nezbytnou součástí sociální práce a vůbec oborů, kde se pracuje s lidmi, jako je např. školství nebo zdravotnictví. Měla by být všem dostupná a pracovník by si měl všimnout toho, zda v místě, kde žádá o zaměstnání,

mají zavedenou supervizi. Jedna pracovnice uvedla, že by zavedla supervizi i v ziskových sektorech, protože je to dobrý nástroj pro řešení problémů i v jiné oblasti než sociální.

Velmi důležitá je podle respondentů osoba supervizora, jeho výběr, profesionalita a zajištění pocitu bezpečí v supervizi. Nemělo by se v žádném případě stát, že bude vyneseno něco, co se na supervizi řešilo, jak se to stalo jedné z oslovených pracovnic. To může negativně ovlivnit přístup k supervizi. Budování důvěry pak může být obtížné, uvádí Michková (2008).

Supervize je také důležitým prostředkem duševní hygieny – několikrát byla uvedena jako prevence syndromu vyhoření, jak ostatně píše mnozí autoři (Hawkins, Shohet, 2004; Havrdová, 2008). Dále bylo jako důležitý faktor zmíněno nastavení supervizního kontraktu a také to, aby pracovníci chápali, že supervize není nástroj strachu nebo kontroly a brali ji jako podporu pro sebe.

Nyní se dostávám k odpovědím na výzkumné otázky, které jsem si pro svůj výzkum stanovila.

První otázka zněla: Jaké jsou překážky při zavádění supervize do NNO poskytujících sociální služby?

Odpověď: Překážkou při zavádění supervize do NNO poskytujících sociální služby jsou nedostatek financí.

Druhá otázka zněla: Jak je supervize přijímána pracovníky NNO poskytujících sociální služby?

Odpověď: Supervize je pracovníky NNO poskytujících sociální služby přijímána kladně.

A třetí otázka zněla: Jak je supervize přijímána řediteli/ vedoucími NNO poskytujících sociální služby?

Odpověď: Supervize je řediteli NNO poskytujících sociální služby přijímána kladně.

Návrh hypotéz na základě výsledků výzkumu:

H1: Nedostatek finančních prostředků je hlavní překážkou zavádění supervize sociální práce do nestátních neziskových organizací.

H2: Pracovníci nestátních neziskových organizací přijímají supervizi sociální práce kladně a považují ji za důležitou součást své profese.

H3: Ředitelé nestátních neziskových organizací přijímají supervizi sociální práce kladně a považují ji za důležitou součást své profese.



## 6 Závěr

Supervize sociální práce je důležité téma, které je v současné době stále velmi diskutované. Myslím, že v našich podmínkách, kde přeci jen nemá tak dlouholetou tradici jako v jiných zemích, už došlo k jejímu dobrému zakotvení. I když stále se najde dost organizací, kde není úplně dobře přijata, pochopena a efektivně využívána.

Cílem mé diplomové práce bylo zjistit, co s sebou nese zavádění supervize sociální práce do nestátních neziskových organizací poskytujících sociální služby v okrese Chrudim. V teoretické části práce je vysvětlen pojem supervize, její historie, funkce a cíle, její dělení. Důležitou součástí teorie je problematika legislativního zakotvení supervize v sociálních službách a její zavádění do organizací. V praktické části jsou prezentovány výsledky kvalitativního výzkumu, pro něž byla zvolena metoda dotazování, technika polo-standardizovaného rozhovoru. Jednalo se o kvalitativní výzkum, byly proto stanoveny výzkumné otázky a hypotézy definovány v závěru.

Můj výzkum ukázal, že hlavní překážkou zavádění supervize sociální práce do nestátních neziskových organizací je nedostatek finančních prostředků. Zkoumání problematiky přijetí supervize a postoj k ní bylo další otázkou. Ředitelé i pracovníci nestátních neziskových organizací v okrese Chrudim zhodnotili supervizi kladně a považují ji za důležitou součást své profese.

Za pozitivní zjištění považuji to, že supervize je v organizacích, ve kterých jsem prováděla výzkum, tak dobře zakotvena a ředitelé i pracovníci ji považují za důležitou a nedílnou součást profese sociálních pracovníků. Domnívám se, že tato práce může sloužit jako podklad pro zavedení supervize do organizací, které ji zatím nevyžívají.

Vzhledem k výsledkům výzkumu navrhuji několik doporučení pro zlepšení využívání supervize v organizacích:

- Sdílení zkušeností se supervizí mezi organizacemi.
- Dbát na to, aby pracovníci chápali důležitost supervize pro svůj profesní rozvoj.
- Využívat i jiné formy podpory nezávislého kvalifikovaného odborníka než je supervize.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- 1) APPL, Filip. *Krajům chybí peníze na sociální služby* [online]. 5.3.2013. [cit 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.krajskevolby.cz/clanek/region/krajum-chybi-penize-na-socialni-sluzby-302>
- 2) BAJER, Pavel. Supervize nebylo možné legislativně uchopit, říká MPSV. *Sociální práce*, rok 2007, č. 4, s 47-48. ISSN 1213-6204.
- 3) BAŠTECKÁ, Bohumila, GOLDMANN, Petr. *Základy klinické psychologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 440 s. ISBN 80-7178-550-4.
- 4) BROŽOVÁ, Pavla. *Zavádění supervize v nestátních neziskových organizacích v rámci zákona o sociálních službách*. České Budějovice, 2011. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta.
- 5) CARROLL, Michael, THOLSTRUPOVÁ, Margaret. *Integrativní přístupy k supervizi*. 1. vyd. Praha: Triton, 2004. 280 s. ISBN 80-7254-582-5.
- 6) CENTRUM J. J. PESTALOZZIHO. *Článek v týdeníku 5+2 – Krizové centrum omezí služby* [online]. 21.02.2013. [cit 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.pestalozzi.cz/reference.php?idz=26>
- 7) Český institut pro supervizi. *Ověření modelu vzdělávání sociálních pracovníků Středočeského kraje formou supervize – Výstupy a doporučení z projektu ESF* [online]. 2007 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: [http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/vystupy\\_a\\_doporuceni.pdf](http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/vystupy_a_doporuceni.pdf)
- 8) Český statistický úřad. *Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990-2012* [online]. ČSÚ, 2012 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_538\\_543/fakta\\_neziskovky-v\\_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_543/fakta_neziskovky-v_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/)

- 9) GABURA, Ján, PRUŽIŇSKÁ, Jana. *Poradenský proces*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 1995. 147 s. ISBN 80-85850-10-9.
- 10) HANÁKOVÁ, Adéla. *Supervize v sociálních službách*. In: *Rukověť pro poskytovatele a zadavatele sociálních služeb v oblasti problematiky dětí a mládeže*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-064-5. Kapitola 16. s. 238-249.
- 11) HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kompetence v praxi sociální práce*. 1. vyd. Praha: Osmium, 1999. 166 s. ISBN 80-902081-8-5.
- 12) HAVRDOVÁ, Zuzana. *Otazníky kolem supervize dnes a zítra*. In: *Supervize v sociální práci a její institucionální souvislosti. Sborník z mezinárodní konference*. Ústí nad Labem, 2005. s. 22-25. ISBN 80-7044-698-6.
- 13) HAVRDOVÁ, Zuzana. *Základy, na nichž se staví*. In: *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. 1. vyd. Praha: Galén, 2008. ISBN 978-80-7262-532-1. Kniha 1. s. 17-62.
- 14) HAVRDOVÁ, Zuzana, KALINA, Kamil. *Supervize*. In: *Drogy a drogové závislosti - mezioborový přístup*. 1. vyd. Praha: Úřad vlády ČR, 2003. ISBN: 92-9168-088-5. s. 133-141.
- 15) HAWKINS, Peter, SHOHET, Robin. *Supervize v pomáhajících profesích*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 208 s. ISBN 80-7178-715-9
- 16) JANKOVSKÝ, Jiří. *Etika pro pomáhající profese*. 1. vyd. Praha: Triton, 2003. 223 s. ISBN 80-7254-329-6.
- 17) JEKLOVÁ, Marta, REITMAYEROVÁ, Eva. *Interní supervize*. 1. vyd. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. 24 s. ISBN 978-80-86991-06-01.

- 18) KADUSHIN, Alfred, HARKNESS, Daniel. *Supervision in social work*. 4th ed. New York, Columbia University Press, 2002. 576 p. ISBN 0-231-12094-X.
- 19) KOLÁČKOVÁ, Jana. Supervize. In: *Metody a řízení sociální práce*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-502-8. Kapitola 19. s 349-365.
- 20) KOLDINSKÁ, Kristina. Legislativní zakotvení sociálních služeb v ČR. In: *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-310-9. Kapitola 3. s. 35-51.
- 21) KRATOCHVÍL, Stanislav. *Základy psychoterapie*. 5. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-122-0.
- 22) KŘÍŽ, Josef, ZIMMELOVÁ, Petra. Syndrom vyhoření. In: *Rukověť pro poskytovatele a zadavatele sociálních služeb v oblasti problematiky dětí a mládeže*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-064-5. Kapitola 15. s. 227-237.
- 23) KVĚTENSKÁ, Daniela. *Úvod do sociální práce pro pomáhající profese*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. 109 s. ISBN 978-80-7041-860-4.
- 24) KOZLOVÁ, LUCIE. *Studijní opora k předmětu Metody výzkumu v sociální práci*. [online]. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2007. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.zsf.jcu.cz/studium/studijni-programy-obory-kurzy/podpurne-studijni-texty/spvs/metody-vyzkumu-v-socialni-praci/>
- 25) LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- 26) MATOUŠEK, Oldřich. Garance kvality sociálních služeb. In: *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-310-9. Kapitola 8. s 125-136.

- 27) MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 288 s. ISBN 80-7178-549-0.
- 28) MATOUŠEK, Oldřich, KOLDINSKÁ, Kristina. Účel a definice sociálních služeb. In: *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-310-9. Kapitola 1.1. s. 9-10.
- 29) MAULE, Jan. *Servisní nestátní neziskové organizace*. České Budějovice: Attavena, 2005. 72 s. ISBN 80-86778-09-6.
- 30) MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- 31) NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- 32) NÝVLTOVÁ, Václava. Syndrom vyhoření. In: *Psychopatologie pro speciální pedagogii*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-48-8. Kapitola 4.5. s. 50-54.
- 33) PLESNÍKOVÁ, Jindra. *Veřejná správa: neziskové organizace v České republice: občanská sdružení, nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, hnutí, církve, veřejně významné instituce*. Český Těšín: příloha měsíčníku Poradce 2007, č. 4. ISSN 1211-2437.
- 34) RAKUŠANOVÁ, Petra, STAŠKOVÁ, Barbora. *Organizovaná občanská společnost v České republice*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 116 s. ISBN 978-80-86946-22-1.
- 35) ŘEŠETKA, Miroslav. *Anglicko-český česko-anglický slovník*. Olomouc: Fin Publishing, 2001. 7. doplněné vydání. ISBN 80-86002-69-1.
- 36) SMITH, Mark K. *The function of supervision* [online]. 2005 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: [http://www.infed.org/biblio/functions\\_of\\_supervision.htm](http://www.infed.org/biblio/functions_of_supervision.htm)

- 37) STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-3553-5.
- 38) *Standardy kvality sociálních služeb – Výkladový sborník pro poskytovatele* [online]. Praha, MPSV, 2008. [cit 2013-02-26]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4\\_vykladovy\\_sbornik.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf)
- 39) SVOBODA, František, ROSENMYER, Tomáš. *Úvod do ekonomiky církevních organizací* [online]. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, říjen 2004. [cit 2013-02-26]. Dostupné z: [http://www.e-cvns.cz/soubory/Uvod\\_do\\_ekonomiky\\_cirkevnych\\_organizaci.pdf](http://www.e-cvns.cz/soubory/Uvod_do_ekonomiky_cirkevnych_organizaci.pdf)
- 40) ŠIMEK, Antonín. *Historie supervize v ČR* [online]. Listopad 2002. [cit 2013-02-15]. Dostupné z: <http://www.supervize.eu/publikace-a-clanky/ruzne-texty/historie-supervize-v-cr/>
- 41) ŠIMEK, Antonín. *Supervize – Kazuistiky*. Praha: Triton. 2004. 171 s. ISBN 80-7254-496-9
- 42) TOMEŠ, Igor. Sociální politika, sociální služby a sociální práce. In: *Základy sociální práce*. 2. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-331-4. Kapitola 5. s. 155-182.
- 43) TOMEŠ, Igor. *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010. 439 s. ISBN 978-80-7367-680-3.
- 44) ÚLEHLA, Ivan. *Umění pomáhat: učebnice metod sociální práce*. 2. vyd. Sociologické nakladatelství (SLON): Praha, 2007. 128 s. ISBN 978-80-86429-36-6
- 45) VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- 46) *Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů*, v platném znění.

- 47) *Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech*, v platném znění.
- 48) *Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech*, v platném znění.
- 49) *Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách*, v platném znění.
- 50) *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe. Průvodce poskytovatele*  
[online]. Praha, MPSV, 2002 [cit. 2013-02-26]. Dostupný z:  
<http://www.mpsv.cz/files/clanky/5964/pruvodce.pdf>

## **8 Klíčová slova**

Nestátní nezisková organizace

Sociální práce

Sociální služby

Supervize

Zavádění supervize



## **9 Přílohy**

Příloha 1: Standardy kvality sociálních služeb

Příloha 2: Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe – průvodce poskytovatele

Příloha 3: Okruhy otázek pro ředitele/ ředitelky NNO poskytující sociální služby

Příloha 4: Okruhy otázek pro pracovníky NNO poskytující sociální služby

## **Příloha 1: Standardy kvality sociálních služeb**

### **1. Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb**

#### **Kritérium**

- a) Poskytovatel má písemně definováno a zveřejněno poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena, a to v souladu se zákonem stanovenými základními zásadami poskytování sociálních služeb, druhem sociální služby a individuálně určenými potřebami osob, kterým je sociální služba poskytována
- b) Poskytovatel vytváří podmínky, aby osoby, kterým poskytuje sociální službu, mohly uplatňovat vlastní vůli při řešení své nepříznivé sociální situace
- c) Poskytovatel má písemně zpracovány pracovní postupy zaručující řádný průběh poskytování sociální služby a podle nich postupuje
- d) Poskytovatel vytváří a uplatňuje vnitřní pravidla pro ochranu osob před předsudky a negativním hodnocením, ke kterému by mohlo dojít v důsledku poskytování sociální služby. Podle tohoto poslání, cílů a zásad poskytovatel postupuje.

### **2. Ochrana práv osob**

#### **Kritérium**

- a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro předcházení situacím, v nichž by v souvislosti s poskytováním sociální služby mohlo dojít k porušení základních lidských práv a svobod osob, a pro postup, pokud k porušení těchto práv osob dojde; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje
- b) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, ve kterých vymezuje situace, kdy by mohlo dojít ke střetu jeho zájmů se zájmy osob, kterým poskytuje sociální službu, včetně pravidel pro řešení těchto situací; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje
- c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání darů; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje

### **3. Jednání s zájemcem o sociální službu**

#### **Kritérium**

a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, podle kterých informuje zájemce o sociální službu srozumitelným způsobem o možnostech a podmínkách poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje

b) Poskytovatel projednává se zájemcem o sociální službu jeho požadavky, očekávání a osobní cíle, které by vzhledem k jeho možnostem a schopnostem bylo možné realizovat prostřednictvím sociální služby

c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro postup při odmítnutí zájemce o sociální službu z důvodů stanovených zákonem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje

#### **4. Smlouva o poskytování sociální služby**

##### **Kritérium**

a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby s ohledem na druh poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje

b) Poskytovatel při uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby postupuje tak, aby osoba rozuměla obsahu a účelu smlouvy

c) Poskytovatel sjednává s osobou rozsah a průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíl závislý na možnostech, schopnostech a přání osoby

#### **5. Individuální plánování průběhu sociální služby**

##### **Kritérium**

a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla podle druhu a poslání sociální služby, kterými se řídí plánování a způsob přehodnocování procesu poskytování služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje

b) Poskytovatel plánuje společně s osobou průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíle a možnosti osoby

c) Poskytovatel společně s osobou průběžně hodnotí, zda jsou naplňovány její osobní cíle

d) Poskytovatel má pro postup podle písmene b) a c) pro každou osobu určeného zaměstnance

e) Poskytovatel vytváří a uplatňuje systém získávání a předávání potřebných informací mezi zaměstnanci o průběhu poskytování sociální služby jednotlivým osobám

Plnění kritérií uvedených v písmenech d) a e) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

## **6. Dokumentace o poskytování sociální služby**

### **Kritérium**

- a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zpracování, vedení a evidenci dokumentace o osobách, kterým je sociální služba poskytována, včetně pravidel pro nahlížení do dokumentace; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje
- b) Poskytovatel vede anonymní evidenci jednotlivých osob v případech, kdy to vyžaduje charakter sociální služby nebo na žádost osoby
- c) Poskytovatel má stanovenou dobu pro uchování dokumentace o osobě po ukončení poskytování sociální služby

## **7. Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby**

### **Kritérium**

- a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro podávání a vyřizování stížností osob na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby, a to ve formě srozumitelné osobám; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje
- b) Poskytovatel informuje osoby o možnosti podat stížnost, jakou formou stížnost podat, na koho je možno se obracet, kdo bude stížnost vyřizovat a jakým způsobem a o možnosti zvolit si zástupce pro podání a vyřizování stížnosti; s těmito postupy jsou rovněž prokazatelně seznámeni zaměstnanci poskytovatele
- c) Poskytovatel stížnosti eviduje a vyřizuje je písemně v přiměřené lhůtě
- d) Poskytovatel informuje osoby o možnosti obrátit se v případě nespokojenosti s vyřízením stížnosti na nadřízený orgán poskytovatele nebo na instituci sledující dodržování lidských práv s podnětem na prošetření postupu při vyřizování stížnosti

## **8. Návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje**

### **Kritérium**

- a) Poskytovatel nenahrazuje běžně dostupné veřejné služby a vytváří příležitosti, aby osoba mohla takové služby využívat

b) Poskytovatel zprostředkovává osobě služby jiných fyzických a právnických osob podle jejich individuálně určených potřeb

c) Poskytovatel podporuje osoby v kontaktech a vztazích s přirozeným sociálním prostředím; v případě konfliktu osoby v těchto vztazích poskytovatel zachovává neutrální postoj

## **9. Personální a organizační zajištění sociální služby**

### **Kritérium**

a) Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v § 115 zákona o sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována

b) Poskytovatel má písemně zpracovanou vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců; kritérium není zásadní

c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje

d) Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje

Plnění kritérií uvedených v písmenech a) až d) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

## **10. Profesionální rozvoj zaměstnanců**

### **Kritérium**

a) Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace

b) Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců; podle tohoto programu poskytovatel postupuje

c) Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě; podle tohoto systému poskytovatel postupuje

d) Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců; podle tohoto systému poskytovatel postupuje, kritérium není zásadní

e) Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka

Plnění kritérií uvedených v písmenech c) a d) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance; kritéria uvedená v písmenech a) a b) se na tohoto poskytovatele vztahují přiměřeně.

### **11. Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby**

#### **Kritérium**

Poskytovatel určuje místo a dobu poskytování sociální služby podle druhu sociální služby, okruhu osob, kterým je poskytována, a podle jejich potřeb

### **12. Informovanost o poskytované sociální službě**

#### **Kritérium**

Poskytovatel má zpracován soubor informací o poskytované sociální službě, a to ve formě srozumitelné okruhu osob, kterým je služba určena

### **13. Prostředí a podmínky**

#### **Kritérium**

a) Poskytovatel zajišťuje materiální, technické a hygienické podmínky přiměřené druhu poskytované sociální služby a její kapacitě, okruhu osob a individuálně určeným potřebám osob

b) Poskytovatel poskytuje pobytové nebo ambulantní sociální služby v takovém prostředí, které je důstojné a odpovídá okruhu osob a jejich individuálně určeným potřebám

Plnění kritéria uvedeného v písmenu b) se nehodnotí u poskytovatele, který neposkytuje sociální služby v zařízení sociálních služeb.

### **14. Nouzové a havarijní situace**

#### **Kritérium**

- a) Poskytovatel má písemně definovány nouzové a havarijní situace, které mohou nastat v souvislosti s poskytováním sociální služby, a postup při jejich řešení
- b) Poskytovatel prokazatelně seznámí zaměstnance a osoby, kterým poskytuje sociální službu, s postupem při nouzových a havarijních situacích a vytváří podmínky, aby zaměstnanci a osoby byli schopni stanovené postupy použít
- c) Poskytovatel vede dokumentaci o průběhu a řešení nouzových a havarijních situací

Plnění kritéria uvedeného v písmenu b) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

## **15. Zvyšování kvality sociálních služeb**

### **Kritérium**

- a) Poskytovatel průběžně kontroluje a hodnotí, zda je způsob poskytování sociální služby v souladu s definovaným posláním, cíly a zásadami sociální služby a osobními cíly jednotlivých osob
- b) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zjišťování spokojenosti osob se způsobem poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje
- c) Poskytovatel zapojuje do hodnocení poskytované sociální služby také zaměstnance a další zainteresované fyzické a právnické osoby
- d) Poskytovatel využívá stížností na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby jako podnět pro rozvoj a zvyšování kvality sociální služby

---

Zdroj (38): *Standardy kvality sociálních služeb*.  
Poslední aktualizace 26. 10. 2009 [online]. [cit. 2013-02-26]. Dostupné z:  
<http://www.mpsv.cz/cs/5963>

## **Příloha 2: Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe – průvodce poskytovatele**

### **Kritérium 11.6**

*Pro pracovníky, kteří se věnují přímé práci s uživateli, zajišťuje zařízení podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka za účelem řešení problémů, jež jednotliví zaměstnanci nebo pracovní týmy zažívají při výkonu zaměstnání.*

Pracovníci v sociálních službách musí uplatňovat nejenom odborné znalosti a dovednosti, ale také lidský a vnímavý přístup k lidem, kterým služby poskytují. Lidské osudy se jich pak lidsky dotýkají, a to činí práci v sociálních službách psychicky náročnou.

Každý pracovník se tak čas od času dostává do kratších či dlouhodobých problémů s nějakým uživatelem. Z toho důvodu je potřeba pracovníkům poskytnout podporu. Tu by měl zajišťovat na struktuře organizace nezávislý odborník. Podpora spočívá v tom, že

- vždy jde o rozbor konkrétní problémové situace zasazené v jedinečném mezilidském kontextu
- těžiště procesu spočívá ve vzdělávání (rozvoji kompetence) pracovníka, zatímco prvek kontroly je méně výrazný.

Tato forma podpory se odborně nazývá supervize. Supervize znamená ve všech pomáhajících profesích zamýšlení se nad profesionálním jednáním pracovníků, nad fungováním pracovních týmů nebo celého zařízení.

Supervize může probíhat individuálně, v týmu nebo ve skupině. Supervizní proces splňuje má zpravidla tři různé úlohy. Jsou to

- podpora pracovníků zaměřená na vyrovnávání se s emočně náročnými situacemi, které jsou součástí jejich práce
- vzdělávací úloha – vytváření příležitostí, aby pracovníci mohli rozvíjet své profesionální dovednosti, získávat nové znalosti a utvářet své postoje k uživatelům
- kontrola spočívající ve formování postojů v souladu s etickými požadavky profese a vedení pracovníků k souladu se standardy dobré praxe a s cíli zařízení.

Prvek kontroly by neměl mít administrativní povahu, což je dosahováno zpravidla tím, že supervizi provádí odborník, přicházející do zařízení zvenku (tzv. externí supervize). Některá zařízení využívají též formy vnitřní/interní supervize, kterou provádí vycvičený pracovník zařízení, který není součástí manažerské hierarchie (není v pozici nadřízeného vůči supervidovaným). Předpokladem úspěchu je vyjasnění toho, co od supervize očekáváte, jasná zakázka pro supervizora, jednoznačné stanovení jeho kompetencí a odpovědností vůči ostatním pracovníků a vůči vedení zařízení.



**Supervize týmu** – má nezastupitelnou úlohu zvláště v době změn tím, že napomáhá dobré spolupráci členů týmů. Supervize týmu může obsáhnout i více pracovních týmů v organizaci.

Supervize organizace či programu – zaměřuje se na strukturu a fungování organizace jako celku z manažerského hlediska. Někdy se mluví v této souvislosti o tzv. consulting – konzultování. Tato forma supervize je vhodná zvláště v době změn organizační struktury, metod práce apod. Supervizi organizace či programu by měl vždy provádět odborník zvenku (externí forma).

**Kdy a jak supervizi zavádět?** Je výhodné, je-li supervize pravidelnou součástí rozvoje pracovníků a organizace. Supervize tzv. krizová má řadu nevýhod (stigmatizace, nedostatečně navázaný kontakt supervizora a pracovníků aj.) Pokud se pro supervizi rozhodnete, je potřeba si nejprve ujasnit, co od ní očekáváte. Důležité je znát potřeby pracovníků a přímo s nimi vyjednávat o tom, jakou formu podpory by si představovali. Forma musí být přiměřená pracovním činnostem. Např. může se stát, že pracovník má pochybnosti o tom, zda využívá při práci s uživatelem všech dostupných forem práce. Současně nedokáže dobře popsat, co s uživatelem dělá. Pak bude pravděpodobně na místě supervizi metoda přímého pozorování jeho práce a podněcování užitečných prvků.

**Jak poznáme dobrého supervizora?** Obecně lze říci, že dobrý supervizor pracuje podle vyjednaného kontraktu, posiluje a rozvíjí odborné schopnosti pracovníků a podněcuje kvalitu jejich práce. Dobrý supervizor, kromě toho, že je kvalitním odborníkem v profesi, absolvoval výcvik v supervizi a má zkušenosti z vlastní supervize, umí vést pracovníky a podporovat jejich učení. Supervizor vyjednává se zařízením o cílech supervize, o jejím účelu a formách. Uzavírá na základě tohoto vyjednávání dohodu s vedením a pracovníky. Dohodu pravidelně společně revidují a aktualizují podle výsledků dosavadního procesu a podle měnících se potřeb pracovníků.

Supervize se liší od pouhého odborného vedení, které dává pokyny. V supervizím procesu by mělo jít vždy o objevování různých aspektů konkrétní situace, o rozbor konkrétních interakcí mezi pracovníkem a uživatelem.

Supervize v tomto smyslu je u nás relativně novou metodou rozvoje pracovníků

### **Nejčastější omyly**

Supervize je zaměňována s něčím jiným, např. s běžnými provozními poradami, odborným vedením, kontrolou. Za supervizi v tomto smyslu nelze považovat instrukce či návštěvy vedoucího pracovníka, zástupce zřizovatele, odborníka typu lékař apod.

Supervize se děje formálně – pracovníci se jí sice zúčastňují, ale nevědí proč, vnímají jí jako povinnost.

### **Jak rozpoznat naplňování kritéria**

Vedení zařízení vnímá podporu pracovníků jako běžnou součást své praxe a má vypracovaný způsob, jak tuto podporu provádí.

Pracovníci vědí, jakým způsobem se jim potřebné podpory dostane.

Pokud je v zařízení zaveden supervizní proces, pracovníci vědí, proč se supervize zúčastňují, podílejí se na formulaci kontraktu se supervizorem, vědí jakým způsobem si mohou o supervizi požádat, jaký má tento proces účel a smysl.

---

Zdroj (50): *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe – průvodce poskytovatele.*  
Poslední změna 10. 12. 2008 [online]. [cit. 2013-02-26]. Dostupné z:  
<http://www.mpsv.cz/files/clanky/5964/pruvodce.pdf>

### **Příloha 3: Okruhy otázek pro ředitele/ ředitelky NNO poskytující sociální služby**

1. Kdy jste se poprvé setkal(a) s pojmem supervize (sociální práce) a jak jste tento pojem chápal(a) ?
2. Jak supervizi chápete v současnosti?
3. Probíhá ve vašem zařízení supervize?

Pokud ano:

4. Kdy byla zavedena? Hlavní důvod zavedení a proč?
5. Byl vysvětlen smysl a účel supervize zaměstnancům?
6. Existovaly nějaké překážky při zavádění ze strany zaměstnanců, nebo ve smyslu zabezpečení – supervizor, prostory, dojíždění? Jak probíhalo zavádění supervize ve vašem zařízení?
7. O jakou či jaké formy supervize se jedná?
8. Kdo je supervizorem?
9. Je účast na supervizi pro její účastníky povinná?
10. Jste vy sami účastníky nějaké supervize?
11. Jak hodnotíte supervizi na vašem pracovišti?

Pokud ne:

12. Probíhala již někdy supervize ve vašem zařízení ? Proč tomu už tak není?
13. Plánujete či uvítali byste v nejbližší budoucnosti zavedení supervize ve své organizaci?
14. Jakou formu, zaměření supervize pro zařízení, kde pracujete, shledáváte jako nejpřínosnější a proč?

Máte nějaké náměty na téma supervize, chcete něco doplnit?

#### **Příloha 4: Okruhy otázek pro pracovníky NNO poskytující sociální služby**

1. Jaká je vaše pracovní pozice?
2. Kdy jste se poprvé setkal(a) s pojmem supervize (sociální práce) a jak jste tento pojem chápal(a)?
3. Jak supervizi chápete v současnosti?
4. Je na vašem pracovišti zavedena supervize?

Pokud ano:

5. Jak vám byla supervize představena ze strany vedení? Byl vysvětlen účel a smysl supervize?
6. Proč myslíte, že je zavedena?
7. Existovaly nějaké překážky při zavádění supervize?
8. O jakou či jaké formy supervize se jedná?
9. Je účast na supervizi pro její účastníky povinná?
10. Jak hodnotíte supervizi na vašem pracovišti?

Pokud ne:

12. Probíhala již někdy supervize ve vašem zařízení ? Proč tomu už tak není?
13. Plánujete či uvítali byste v nejbližší budoucnosti zavedení supervize ve své organizaci?
14. Jakou formu, zaměření supervize pro zařízení, kde pracujete, shledáváte jako nejprínosnější a proč?

Máte nějaké náměty na téma supervize, chcete něco doplnit?