

# **Přínos supervize z pohledu managementu organizací poskytujících sociální služby**

Bc. Iveta Šůstková

---

Diplomová práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Iveta Šůstková**  
Osobní číslo: **H120121**  
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Přínos supervize z pohledu managementu organizací poskytujících sociální služby**

Zásady pro vypracování:

**Zpracování rešerše a studium odborné literatury.**

**Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti supervize, sociálních služeb a managementu sociálních služeb.**

**Příprava metodiky výzkumné části.**

**Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.**

**Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.**

**Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.**

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.**

**DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.**

**HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ. Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galen, 2008. ISBN 978-80-7262-532-1.**

**HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. Supervize v pomáhajících profesích. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.**

**MATOUŠEK, Oldřich. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.**

Vedoucí diplomové práce:

**Mgr. Jana Kitlíšská, Ph.D.**

Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce:

**15. ledna 2014**

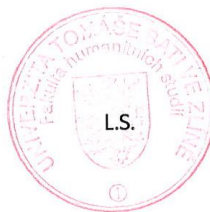
Termín odevzdání diplomové práce:

**18. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 15. ledna 2014



doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
*děkanka*





Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

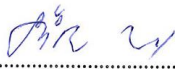
Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 7.3.2014

  
.....

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydávající zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlášení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce pojednává o přínosu supervize z pohledu managementu organizací poskytujících sociální služby.

Teoretická část se věnuje problematice supervize obecně, zabývá se typologií sociálních služeb, věnuje se specifikaci organizací, které poskytují sociální služby a managementu, který je řídí. Část práce je zaměřena na využití supervize v sociálních službách.

Výzkumná část se zabývá kvantitativním výzkumem realizovaným u managementu organizací poskytujících sociální služby v České republice. Cílem výzkumu je zjistit, jak hodnotí management organizací poskytujících sociální služby význam a přínos supervize pro jejich zařízení, zda supervize napomáhá rozvoji a dosahování cílů jejich organizace.

**Klíčová slova:** supervize, supervizor, supervidovaný, sociální služby, management, řízení lidských zdrojů.

## **ABSTRACT**

This diploma thesis discusses what benefits supervision brings from the perspective of social service organizations.

Its theoretic part is aimed at general problems of supervision, deals with typology of social services and focuses on specifications of social service organizations and its management. A part of the thesis focuses on application of supervision in social services.

The research comprises of quantitative research carried out on management of organizations offering social services in the Czech Republic. The aim of the research is to find out how the management of social service organizations perceives the importance of supervision for the organization and whether supervision contributes to developing and achieving their organization's objectives.

**Keywords:** supervision, supervisor, supervised, social services, management, human resources management.

**Motto:**

*„Pokud si pracovník uvědomí a zakusí hodnotu dobré supervize na začátku profesní kariéry, návyk přijímat dobrou supervizi se stane nedílnou součástí jeho profesního života a trvalého vývoje.“*

*Peter Hawkins a Robin Shohet*

**Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat paní Mgr. Janě Kitliňské, Ph.D., za odborné vedení mé diplomové práce, především za ochotu, vstřícnost a cenné připomínky. Poděkování patří také mé rodině, za trpělivost a podporu během studia.

V Slušovicích dne 10. 4. 2014

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 SUPERVIZE V SOCIÁLNÍ PRÁCI</b> .....	<b>12</b>
1.1 VYMEZENÍ A DEFINOVÁNÍ POJMU SUPERVIZE.....	12
1.1.1 Definice supervize.....	13
1.2 CÍLE A FUNKCE SUPERVIZE .....	15
1.2.1 Cíle supervize.....	15
1.2.2 Funkce supervize.....	17
1.2.2.1 Funkce vzdělávací.....	17
1.2.2.2 Funkce řídicí .....	18
1.2.2.3 Funkce podpůrná.....	18
1.3 ETICKÉ ZÁSADY A PRINCIPY SUPERVIZE.....	19
1.3.1 Etické zásady supervize.....	19
1.3.2 Zakázané postupy v supervizi .....	21
1.4 HRANICE SUPERVIZE A DALŠÍ METODY OSOBNÍHO TRÉNINKU .....	22
1.5 DRUHY A FORMY SUPERVIZE .....	24
1.6 OSOBNOST SUPERVIZORA .....	26
1.6.1 Kvalifikace a kompetence supervizora.....	27
1.6.2 Styly a techniky práce supervizora.....	28
1.7 SUPERVIZE V ORGANIZACI.....	28
1.7.1 Kultura organizace .....	29
1.7.2 Kultura učící se organizace .....	31
1.7.3 Pravidla pro organizace pod supervizí .....	32
1.7.4 Supervizní kontrakt .....	33
<b>2 SOCIÁLNÍ SLUŽBY</b> .....	<b>36</b>
2.1 VYMEZENÍ POJMU A LEGISLATIVNÍ UKOTVENÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	37
2.1.1 Legislativní ukotvení sociálních služeb .....	38
2.1.2 Pojmy a základní zásady sociálních služeb.....	39
2.1.3 Dělení sociálních služeb.....	40
2.1.4 Vymezení pozice sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách.....	41
2.2 KVALITA V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	41
2.2.1 Vzdělávání a profesní rozvoj pracovníků, supervizní podpora.....	43
<b>3 MANAGEMENT</b> .....	<b>44</b>
3.1 HISTORIE A VÝVOJ MANAGEMENTU .....	44
3.2 FUNKCE MANAGEMENTU .....	45
3.3 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT .....	46
3.4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	46
3.4.1 Hlavní charakteristiky přístupu řízení lidských zdrojů .....	47



3.4.2	Cíle řízení lidských zdrojů .....	47
3.4.3	Podoby řízení lidských zdrojů .....	48
3.5	ROLE MANAŽERA V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	49
3.5.1	Vlastnosti a postoje manažera .....	49
3.5.2	Manažerské řídicí styly.....	51
3.5.3	Motivace pracovníků.....	52
3.6	ROLE MANAŽERA V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH .....	53
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>55</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIE VÝZKUMU.....</b>	<b>56</b>
4.1	CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÝ PROBLÉM .....	56
4.2	HLAVNÍ A DÍLČÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY, FORMULACE HYPOTÉZ .....	57
4.3	VÝZKUMNÁ STRATEGIE A TECHNIKA SBĚRU DAT .....	58
4.4	VÝZKUMNÝ SOUBOR A ZPŮSOB VÝBĚRU VÝZKUMNÉHO VZORKU .....	59
4.5	REALIZACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	59
4.5.1	Předvýzkum a pilotní ověření dotazníku.....	60
<b>5</b>	<b>VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A INTERPRETACE DAT.....</b>	<b>61</b>
5.1	SOCIODEMOGRAFICKÉ ÚDAJE O RESPONDENTECH (OTÁZKY 1-14) .....	61
5.2	HODNOCENÍ PŘÍNOSU SUPERVIZE (OTÁZKY 15 – 35).....	69
5.2.1	Přínos supervize pro práci s uživatelem sociální služby (otázky 15–19).....	70
5.2.2	Přínos supervize pro týmovou práci (otázky 20- 26) .....	75
5.2.3	Přínos supervize pro profesní růst pracovníků (otázky 27- 33) .....	82
5.2.4	Přínos supervize pro dosahování cílů organizace (otázky 34-35).....	90
5.2.5	Verifikace hypotéz .....	92
<b>6</b>	<b>SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU.....</b>	<b>98</b>
6.1	PŘÍNOS PRO PRAKTICKÉ VYUŽITÍ, NÁVRHY NA ZMĚNY.....	102
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>108</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>111</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>113</b>

## ÚVOD

Svou diplomovou práci jsem se rozhodla zaměřit na problematiku supervize, na její přínos z pohledu managementu organizací poskytujících sociální služby. Toto téma jsem si zvolila právě proto, že již více jak 20 let pracuji v sociálních službách a o problematiku supervize se dlouhodobě zajímám. V průběhu mé praxe jsem dospěla k názoru, že práce v sociálních službách, ale i v ostatních pomáhajících profesích, je jednou z nejnáročnějších a nejzodpovědnějších. Na pracovníky jsou kladené velké nároky v oblasti schopností, znalostí, dovedností a kompetencí. Otázkou zůstává, zdali je těmto profesionálům věnována podpora v takové míře, kterou jejich náročná práce vyžaduje. Jednou z možností je právě podpora formou supervize.

Při studiu materiálů k realizovaným výzkumům jsem dospěla k názoru, že v současné době byly výzkumy zaměřeny na přínos supervize, ale byly realizovány převážně mezi pracovníky, kteří přímo pracují s uživateli sociálních služeb. Pokud však chceme získat ucelený náhled na přínos supervize, je nezbytné realizovat výzkum také mezi manažery, kteří organizace řídí a kteří jsou přímo zodpovědní za vedení pracovníků, za jejich vzdělávání, za výběr vhodné podpory a tedy za celkovou kvalitu poskytovaných sociálních služeb.

Teoretická část diplomové práce zahrnuje pojem a definice supervize, její funkce, cíle a formy, zaměřuje se na kvalitu v sociálních službách a na roli managementu, který je řídí. Tuto část práce je zpracována na základě teoretických zdrojů odborné literatury a to jak české, tak zahraniční, a to především slovenských autorů. Pro teoretickou část jsem využila zahraničního internetového zdroje.

Empirická část je zaměřená na skupinu respondentů - manažerů organizací poskytujících sociální služby z celé České republiky, na zjištění jejich názorů na přínos supervize pro jejich organizace.

Cílem diplomové práce je doplnit současné výzkumy realizované převážně u pracovníků v přímé práci s uživatelem o hodnocení supervize z pohledu managementu organizací poskytujících sociální služby.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 SUPERVIZE V SOCIÁLNÍ PRÁCI

Sociální práce je profesí, která je zaměřena na přímou práci s lidmi, která vyžaduje velkou míru odborných znalostí a dovedností, lidský a vnímavý přístup, schopnost vyrovnání se značnou emocionální zátěží plynoucí z náročných situací v životě klientů. Lze konstatovat, že nároky na pracovníky jsou značně vysoké a proto je nezbytné, aby dostávali v průběhu své profesní praxe pravidelnou podporu. Jednou z forem podpory může být supervize.

Supervize je v České republice tématem, jež se začalo aktivněji skloňovat kolem roku 1990, a to jako supervize v psychoterapii (Rollová, 2001). Postupem času pronikla supervize do mnoha oblastí pomáhajících profesí, ve kterých je hlavním znakem vztah s klientem, jako je zdravotnictví, pedagogická praxe, ale také jako podpora duchovních a psychologů. Kolem roku 2000, v době přípravy Národních standardů kvality sociálních služeb a v době přípravy nového zákona o sociálních službách, se tato metoda podpory začala objevovat i v souvislosti s podporou sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách. U pracovníků těchto profesí se často objevují pozitivní i negativní pocity spojené s klienty, kolegy a potřeba pracovníků přesvědčit se, že jejich postupy jsou správné, ve prospěch klienta. Supervize umožňuje pracovníkům hovořit o své práci, o problematických situacích, které z ní vyplývají, umožňuje získat sebereflexi, podporuje profesní rozvoj a pozitivní motivaci k práci.

### 1.1 Vymezení a definování pojmu supervize

Pojem supervize je složen ze dvou latinských slov *super*, což lze chápat jako nad, nej, přehnanost, nadměrnost a druhá část slova *vize* je překládána jako vidina, zjevení, také vidění budoucnosti. (Bártlová, 2007). Pokud budeme hledat význam slova v angličtině, nalezneme překlad slova *supervision* jako dozor, dohled, kontrola, inspekce, řízení.

Hartl uvádí ve svém Psychologickém slovníku, že supervize je pomoc, dozor nad prací začínajících psychoterapeutů a sociálních pracovníků po ukončení jejich výcviku. Tato podpora formou supervize má probíhat nejméně jeden rok, většinou je však víceletá (Hartl, 1993).

Broža (2009) uvádí, že vymezení pojmu supervize je složitější, jelikož pojem vznikl dříve, než byla v praxi realizována ve formě pomoci a podpory jednotlivců a týmům při práci s klienty.

Pokud budeme vysvětlovat pojem supervize, setkáme se i s dalšími souvisejícími pojmy, které označují jednotlivé účastníky supervizního setkání. Michková (2008) uvádí, že aby mohla supervize probíhat, je potřeba alespoň dvou osob. Osoba, která supervizi poskytuje, je označována jako supervizor, supervidující osoba, někdy také supervizit. Osoba, pracovník, který supervizi přijímá, je v supervizním procesu označován jako supervidovaný nebo supervizant.

### 1.1.1 Definice supervize

V odborné literatuře se setkáváme s velkým množstvím různých pohledů, a tím pádem také různých definic supervize. Ve své diplomové práci bych ráda uvedla některé z nich.

Jednu z prvních definic supervize vyjádřil v roce 1953 Ztshel (In Maroon, Matoušek, Pazlarová, 2007, s. 10), kde popisuje supervizi „...jako specifickou dohodu, která zahrnuje dynamický vzájemný emocionální vztah, protože se dotýká pocitů supervizora i supervizanta. Odborná supervize a vedení tak ovlivňuje obě zainteresované strany a je jimi zároveň ovlivňována.“

Ucelenou definici zahrnující jak rozvoj potenciálu pracovníka, tak podporu nových vědomostí, uvádí Koláčková (In Matoušek, 2003, s. 349) „supervize je celoživotní forma učení zaměřená na profesní rozvoj dovedností a kompetenci 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“.

Hess (In Hawkins, Shohet, 2004, s. 59) definuje supervizi jako „čistou mezilidskou interakci, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem.“

Podobnou definici supervize shodující se v několika aspektech uvádí Loganbill a kol. (In Hawkins, Shohet, 2004, s. 59) jako „intenzivní, mezilidsky zaměřený vztah, v němž je úkolem jedné z osob usnadňovat rozvoj terapeutické kompetence druhé osoby.“

Další z definic uvádí Kopřiva (2006, s. 140): „Jako metoda supervize je definováno i vzájemné konzultování dvou stejně postavených kolegů. Supervize může pracovat s reálnými situacemi rozhovoru pracovníka s klientem, a to buď za přítomnosti supervizora při rozhovoru nebo za použití audio či video nahrávky sezení. Může také použít modelové situace

přehrávané v supervizní skupině (hraní rolí), případně pracovat jen s písemným záznamem rozhovoru pořízeným supervidovaným pracovníkem.“

Cyganova a Maskaleva (2007) charakterizují supervizi v sociální práci jako činnost, kterou vede specialista, a která je zaměřena na vyškolení a zvýšení odborných znalostí sociálních pracovníků, v důsledku je předpokládána zvýšená spokojenost klientů s prací pomáhajícího pracovníka. Supervize je efektivní proces působení na mladého odborníka, ve kterém by měl získat znalosti a dovednosti pod vedením zkušenějšího kvalifikovaného odborníka. Tyto znalosti by následně měl aplikovat v obtížných situacích v přímé práci s klientem. Supervize může působit jako prevence pracovních rizik, může pomáhat snížit úroveň psychického stresu souvisejícího s prací. Může napomáhat v řešení náročných situací, provázených vztahem s klientem, které způsobují zvýšenou emocionální zátěž.

Oláh tvrdí, že „supervízia vytvára priestor pre rozvíjanie vzťahu ku klientom tým, že rozširuje vedomosti zamestnanca, ktorý touto cestou zvyšuje ostatné profesionálne schopnosti a zručnosti, pričom prehlbuje vlastné sebaopoznanie.“ (In Oláh, Shavel a Tomka, 2008, s. 8)

Scherpner (In Oláh, Shavel a Tomka, 2008, s. 8) hovoří o supervizi jako: „Supervízia zaručuje zvyšovanie profesionálnej kompetencie sociálnych pracovníkov, chráni klienta pred nekompetentnými intervenciami poradcu, vedie k rozširovaniu možností a alternatív pri riešení problémov klienta a ku korigovaniu neefektívnych postupov. Je súčasne prevenciou syndrómu vyhorenie, ktorý sa u sociálnych pracovníkov prejavuje menšou citlivosťou ku klientom, formálnym prístupom, nezáujmom, snahou čo najskôr ukončiť prípad.“

Pro Bašteckou (In Bártlová, 2007, s. 7) je supervize „...metoda, která umožňuje pracovníkovi pochopit, co brzdí jeho porozumění s klientem a co ho může účinně chránit před syndromem vyhoření. Supervize má také chránit před nebezpečím zásahů, které neodpovídají cílům instituce. Supervize obsahuje složku podpory („nadhledu“) i kontroly („dohledu“) a může se zaměřit na problém, na vztah či na průběh. Zabývá se jednoduše tím, co překáží dobrému výkonu profese.“

Bártlová (2007) uvádí, že v pomáhajících profesích chápeme pod metodou supervize reflexi, podporu a rozvoj, s čímž souvisí nezbytný vztah mezi supervizorem a supervidovaným. V tomto vztahu by měl být brán zřetel na rovnocennost obou partnerů, neměl by být provázen využitím moci supervizora. Charakteristikou tohoto vztahu by měla být forma podpory zkušenějšího méně zkušenému kolegovi.

„Supervizi rozumíme opakovanou činnost supervidujícího a supervidovaného ve vymezených časových úsecích, kteří spolu hovoří o práci supervidovaného (studenta), o jeho pozici vůči klientovi (cílové skupině) a hodnotí jeho získávání znalostí a dovedností. (Maroon, Matoušek, Pazlarová, 2007, s. 8)“

Hanáková (In Michková, 2008, s. 9) uvádí: „Supervize je metoda, která je zaměřena na podporu a rozvoj kvality práce a profesionality pracovníka, týmu či celé organizace.“

V novější literatuře se objevuje definice Havrdové a Hajného (2008, s. 21): „Pokud je předmětem reflexe pracovní kontext a pracovní proces s cílem poznat a pochopit, a tím se dostat k lepšímu přístupu ke klientům, kolegům či způsobům práce, jde o supervizi.“

Všechny uvedené definice se víceméně shodují v tom, že supervize je předem dohodnutý, oboustranně přijatý proces, kdy supervizor je člověk, který přichází a vede supervidovaného k obecně uznávané dobré praxi, pomáhá v jeho rozvoji s cílem zlepšit péči o klienta.

## 1.2 Cíle a funkce supervize

Při započetí jakékoli práce je nezbytné vytyčit si cíl, případně cíle, proč vůbec konkrétní úkol či činnost vykonáváme a čeho by na jejím konci mělo být dosaženo. Stejně nezbytné je toto vytyčení cílů u supervize. Ujasnění cílů supervize je důležité i z hlediska usměrnění nereálných očekávání, a to jak ze strany zadavatelů, což bývají zpravidla organizace, tak ze strany příjemců, supervidovaných osob.

Michková (2008) uvádí, že základním cílem supervizní práce má být rozvoj osobních, profesních kompetencí pracovníků, a to jak ve vztazích s uživatelem, tak v týmu. Při supervizních setkáních pracujeme s tématy zvýšení kvality práce jednotlivce, týmu i celé organizace.

### 1.2.1 Cíle supervize

Cílem supervize je ověřovat si vhodnost a správnost postupů při práci s klientem, rozlišovat neefektivní postupy a odstraňovat nevhodné postupy při práci s klientem a u pracovníků působit proti syndromu vyhoření (Bártlová, 2007).

Podobně i Bicková a kol. (2011) uvádí, že cílovým adresátem supervizní podpory je klient, se kterým supervizant pracuje. Supervize je podle ní zaměřena na podporu blaha a prospěchu klienta, na ochranu jeho zájmů.

Dělení cílů supervize uvádí Gahura (In Michková, 2008):

- hledání alternativ při práci s konkrétními případy,
- ověřování správnosti uplatňovaných postupů s klienty,
- odstranění neefektivních postupů,
- prevence poškození klienta pracovníkem,
- učení se a sbírání zkušeností.

Podle Venglářové je cílem supervize:

- profesionální rozvoj pracovníka,
- pomoc při řešení obtížných případů,
- vyrovnání se s pracovním stresem,
- rozvíjet dovednosti, porozumění, schopnosti pracovníka,
- následné vytvoření lepších podmínek pro práci s klientem, kvalitnější péči.

Oláh (In Michková, 2008) vnímá přínos odborně vedené supervize:

- podpoře pracovníků v rámci prevence syndromu vyhoření,
- ujasnění cílů a poslání organizace,
- prevence přepracování pomáhajících pracovníků,
- efektivní zvládnutí pocitů bezmoci a viny v souvislosti s přímou prací s klientem,
- účinnější využití vlastního potenciálu a zdrojů pracovníků,
- stanovení priorit při práci týmu i jednotlivců.

Jasnější specifikaci cílů uvedla Koláčková (In Matoušek, 2003), která rozděluje cíle supervize v sociální práci na krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé cíle směřují k získání některých základních profesionálních dovedností pracovníka, oproti tomu dlouhodobé cíle by měly pomáhat formulovat potřeby v osobním rozvoji pracovníků.

Shrnutí společných cílů supervize analyzovala Koláčková (In Matoušek, 2003), která zdůrazňuje, že řada autorů se pokouší o stanovení cílů supervize, a shodují se na následujících.

Cílem supervize je:



- pomáhat pracovníkům řešit náročné případy při práci s jednotlivci a skupinami,
- rozvoj pracovníků a rozšiřování jejich dovedností,
- ověřování správnosti postupů, směřujících ku prospěchu klienta,
- inspirace pro nové postupy,
- propojení teorie s praxí.

### 1.2.2 Funkce supervize

Chceme-li charakterizovat funkce supervize, musíme si nejprve ujasnit, čím je supervize charakteristická a co od ní zadavatelé a příjemci očekávají. Jakou úlohu má supervize pro rozvoj profesního růstu pracovníků.

„Obecným účelem supervize jako profesionální aktivity je zlepšení či udržení kvality služby. Takového účelu lze ovšem dosáhnout různými cestami, podle situace, do níž je supervize zasazena“ (Hajný, Havrdová, 2008, s. 48).

Kadushin (In Hawkins, Shohet, 2004) uvádí pro sociální práci tři základní funkce neboli role supervize. Nazývá je vzdělávací, podpůrnou a řídicí. Podobné rozdělení uvádí také Proctorová, která pro supervizi v poradenství užívá pojmy funkce formativní, restorativní a normativní.

#### 1.2.2.1 Funkce vzdělávací

Pokud tyto pojmy sjednotíme, je *funkce vzdělávací neboli formativní* zaměřena na rozvoj dovedností, porozumění a schopnosti supervidovaných. Podle Hawkinse a Shoheta (In: Maroon, Matoušek a Pazlarová, 2007, s. 16): „Vzdělávací funkce supervize spočívá v začleňování znalostí, dovedností a hodnot do pojetí sebe sama jako odborníka a do pracovního stylu, který je v souladu se znalostmi, dovednostmi a hodnotami, které definují sociální práci jako profesi.“

Kadushin (In: Maroon, Matoušek a Pazlarová, 2007) zdůrazňuje, že pro zdárný průběh vzdělávacího procesu je důležité propojit vzdělávací funkci s funkcí podpůrnou. Podpora snižuje supervizantův pocit ohrožení, navozuje nezbytnou atmosféru důvěry a přijetí, což má pozitivní vliv na získávání nových poznatků.

Při naplňování vzdělávací funkce supervize, supervizor může pomoci supervidovanému:

- lépe klientovi porozumět,
- uvědomovat si své reakce, ale též reakce a odezvy klienta,
- chápat dynamiku toho, co probíhá v interakci s klientem,
- podívat se na způsob intervencí a také na jejich dopady,
- prověřit další možné způsoby práce s konkrétním klientem, případně aplikovat postup i v obdobných situacích.

Michková (2008) nazývá vzdělávací funkci také rozvojovou, výukovou. Předchozí definice vzdělávací funkce supervize doplňuje o schopnost přizpůsobit postupy individuálním potřebám klientů (pracoviště i celé organizace), o rozvoj schopnosti reflexe a sebereflexe a zlepšení formulování potřeb osobního rozvoje. Též doplňuje zlepšení schopnosti komunikace a vzájemného předávání zkušeností.

#### **1.2.2.2 Funkce řídicí**

Řídicí funkce bývá nazývána také normativní, administrativní, kontrolní. Jejím cílem je kontrola kvality, pochopení, přijetí a naplňování profesionálních hodnot, napomáhá vyjasňování hranic a kompetencí. Tento typ supervize zlepšuje týmovou práci a komunikaci. Má význam pro odhalování profesních chyb, kontroluje a hodnotí pracovníky, zjišťuje kvalitu jejich práce, odkrývá nepřesné a nevhodné pracovní postupy. Téměř všichni supervizoři, ačkoli nejsou nadřízenými supervidovaných, nesou určitou odpovědnost za správné vykonávání práce supervidovaných a za to, že práce bude naplňovat etické standardy (Hawkins, Shohet, 2004).

#### **1.2.2.3 Funkce podpůrná**

Funkce podpůrná bývá nazývána také funkcí restorativní. Je to způsob reagování na skutečnost, že na všechny pracovníky v pomáhajících profesích nevyhnutelně působí zoufalství, bolest a roztříštěnost klienta. Pracovníci potřebují prostor si tento vliv uvědomovat a své reakce zvládat. Pokud tuto podporu ve formě supervize nedostávají, jsou přeplněni emocemi, které mohly vzniknout v důsledku vcítění se do klienta nebo samotnou reakcí na klienta. Tyto emoce potřebují pozornost, pokud ji pracovník nedostává, snižuje se jeho citlivost a výkonnost, následně může nastat identifikace s klientem či opačně obrana před působením vlivu klienta. Následkem bývá přemíra stresu a první příznaky syndromu vyho-

ření. Tato funkce může předcházet profesnímu selhání, umožňuje porozumět různým situacím i sobě samému (Hawkins, Shohet, 2004).

### 1.3 Etické zásady a principy supervize

Pro kvalitně poskytovanou supervizi je nezbytné dodržování jasně stanovených etických pravidel a principů. Tyto etické principy supervize mají své kořeny ve filosofii, která rozlišuje dobro a zlo na tomto světě.

Profesionální supervizor je povinen při své práci dodržovat etické kodexy, které vydávají národní profesní svazy pro supervizi. Tato pravidla byla vytvořena na základě Charty lidských práv OSN, odkud jsou odvozeny zásady profesionálního chování. V České republice se supervizní práce řídí Etickým kodexem Evropské asociace supervize, který je dostupný na webových stránkách Českého institutu pro supervizi (Havrdová, Hajný, 2008).

Hawkins a Shohet (2004) uvádí, že etická pravidla by se měla opírat o etická pravidla profesionální práce s klientem. Při zahájení supervize je možné supervizní pravidla se supervizorem projít a sestavit si vlastní zásady.

#### 1.3.1 Etické zásady supervize

Page a Wosket (In Hawkins a Shohet, 2004) se zabývají otázkami zásad supervize z pohledu morálky. V návaznosti na jejich dílo byly vytvořeny čtyři základní zásady:

- a) vytváření etické citlivosti – schopnost znát a vnímat dopady svého chování na druhé, s tím souvisejících etických nároků na mezilidské vztahy,
- b) formulování morálního sledu aktivit – což zahrnuje soulad mezi reálnými situacemi, profesními etickými pravidly a vlastními etickými zásadami,
- c) uskutečnění etického rozhodnutí – schopnost realizovat v praxi vnitřní etická rozhodnutí, ke kterým jsme dospěli na základě vnitřního či vnějšího tlaku, tedy rozhodnutí, která mají ochránit případně kolegy nebo naše vlastní zájmy,
- d) přijímání dvojznačnosti etických rozhodnutí – schopnost vnitřně se vyrovnat s pochybnostmi a nejistotou.

Dodržování etických principů je pro supervizora složitým úkolem, jelikož musí propojit dvě roviny. Ve své vlastní práci musí neustále vnímat nutnost dodržování etických pravidel.

del, ale současně musí sledovat své supervizanty v dodržování jejich etických pravidel a musí být schopen na jejich nedodržování vhodně upozornit.

Etické principy byly vytvořeny zvláště pro potřeby supervize, a jak uvádí Svobodová, Valášek (2002) neplatí mezi principy žádná hierarchie, každý z nich se uplatňuje samostatně.

Prvním z pěti principů je *spravedlnost*. Vychází ze zásad rovnosti, kdy v supervizních vztazích je nezbytné, aby supervizor vnímal v jedné rovině jak supervizanta, tak klienta (ačkoliv s klientem nikdy v kontaktu nebyl). Tedy se všemi lidmi je zacházeno vždy stejným způsobem.

Nejdůležitějším z etických principů v supervizi je *neubližovat*. Aby nedošlo k porušení tohoto principu, je nutné profesionální jednání supervizora, kompetentnost po stránce odborné, zvládnutí dovedností, znalostí a emoční stabilita. Důležitá je též chuť a schopnost se nadále rozvíjet.

Dalším z principů je *autonomie*. Supervizor by při své práci vždy měl jednat tak aby, umožnil supervidovaným v maximální možné míře uplatnit vlastní vůli ve své práci a životě. Pokud je tento princip naplněn, zvyšuje se supervizantovi sebevědomí autonomie.

Základním pravidlem supervizora je *věrnost* - dodržování daných kontraktů, dohod a slibů, např. četnosti, času setkání. Jelikož má supervizní vztah charakter partnerského kontraktu, je nutné, aby případné změny byly vždy oboustranně odsouhlaseny. Svobodová a Valášek uvádí, že toto pravidlo může supervizor porušit pouze v případě hrozícího nebezpečí osobě (pracovník, klient) nebo pokud supervizor zjistí, že klienta ohrožuje supervizant sám. V obou případech je povinností supervizora zareagovat a situaci řešit, pokud by tak neučinil, byl by porušen princip neubližování.

Posledním z principů je *altruismus* – práce ve prospěch ostatních. Obecně platí, že supervize, podpora poskytovaná supervidovaným prostřednictvím supervizora by měla přinášet užitek jednak přímo pracovníkům, následně i klientům. Pokud tento princip není naplněn, neměla by být dále supervize poskytována.

Etické principy pro supervizi popsala také Venglářová (2013), kde uvádí, že každý profesionál ve své praxi musí aplikovat odborné poznatky a dovednosti a současně se řídit i etickými principy. Jedním ze základních pravidel, ke kterým by měl supervizor supervizanty vést, je zachování principu důvěrnosti a nepředávání informací sdělených při supervizi, pokud se na tom supervidovaní předem nedohodnou. Venglářová se shoduje se Svobodo-

vou a Valáškem v tom, že porušení pravidel důvěrnosti je možné pouze v krajních případech, a to pokud jde o ohrožení klienta nebo skupiny klientů, i to by měl supervizor nejdříve prodiskutovat se supervidovanými a poté teprve zvolit další postup ve formě informací nadřízenému či zřizovateli. Doplňuje, že supervizor má v daných případech oznamovací povinnost vyplývající ze zákona, jedná se např. o týrání či zneužívání svěřené osoby (povinnost překazít trestný čin tím, že ho oznámí).

Etické zásady supervize shrnuje:

- Prospěch – supervize by vždy měla směřovat ku prospěchu supervizanta.
- Neškodit – především nedopustit zneužívání supervize pro vlastní prospěch, vyvarovat se chování se sexuálním podtextem a nepoškodit supervizanta neznalostí a nekompetentností supervizora.
- Věrnost – supervizor by měl využívat své odbornosti, kompetencí, zásad, dodržovat etiku.
- Spravedlnost – vztah supervizor a supervizant by měl být v rovnováze, vyvážená by měla být i vzájemná zainteresovanost.
- Autonomie – supervizor je povinen respektovat volbu supervizanta, ačkoliv jeho výběr nepovažuje za vhodný.
- Krytá záda – tato zásada vystihuje požadavky na profesionalitu supervizora, které zahrnují další vzdělávání, seberozvoj a vlastní supervizní podporu supervizora.

### 1.3.2 Zakázané postupy v supervizi

Tato kapitola navazuje na předchozí kapitolu etické principy, kde jsme zmínili, že supervizní práce se musí řídit etickým kodexem Evropské asociace supervize.

V rozporu s tímto kodexem uvádí Havrdová, Hajný (2008) zakázané projevy, které jsou neslučitelné se zásadami supervize. Z těchto zakázaných postupů uvádí *nerespektování, neúctu, ponižování a zesměšňování* kteréhokoli ze supervizantů supervizorem, podceňování jeho schopnosti učit se a vyvíjet se. Supervizor by se neměl dopustit *zneužití* supervizní role např. tím, že využije informace získané při supervizi pro zvýšení svého vlivu v organizaci, finančního zvýhodnění nebo také navázání citového či sexuálního vztahu se supervizantem. Při supervizní práci nesmí být vytvářen *útlak, nátlak, manipulace* či přesvědčo-

vání supervizanta z důvodu úsudku a narcistických potřeb supervizora. Nesmí být potlačován zdravý dialog, racionální diskuse a vnučovány nevyžádané rady supervizora. Zakázaným postupem je také *vytváření koalice* supervizora se zaměstnanci proti některým jiným členům týmu a vedení. Je nepřijatelné, aby supervizor jednal nezodpovědně, nedodržoval čas a termíny setkání, porušoval mlčenlivost, nerespektoval potřeby a možnosti supervizantů a organizace. Je nepřijatelné *otevírat osobní témata* za hranicí supervizního kontraktu. Při supervizi by neměla být *role* supervizora *propojována* s dalšími rolami jako je pracovní partner, nadřízený, příbuzný, intimní partner, terapeut. Pravidla by také neměla být porušována v oblasti sjednané zakázky, kontrakt by neměl být *neodůvodněně protahován*, a tím *zvýšovány náklady* na supervizi. Supervizor by neměl *předstírat znalosti*, schopnosti a zkušenosti, které nemá, měl by vždy doložit své vzdělání a doklady o supervizním výcviku.

#### 1.4 Hranice supervize a další metody osobního tréninku

Pokud se rozhodneme vytyčit hranice supervize a odlišit ji od dalších metod osobního růstu, nalezneme v odborné literatuře rozdílné názory na to, co supervize je a není. V následující části se budeme snažit specifikovat koučink, trénink, mentorink, konzultace, metodickou pomoc, organizační poradenství a psychoterapii.

##### *Specifika koučinku (též coaching, koučing)*

Venglářová (2013) specifikuje rozdíl mezi supervizí a koučinkem tak, že koučink je primárně zaměřen na budoucnost, na stanovení si cíle a kroky vedoucí k jeho naplnění. Hlavní odlišení od supervize je v zaměření na chování a výkonnost pracovníka. V průběhu koučinku je prvním krokem stanovení cíle, následně práce s bariérami, které by mohly dosažení cíle komplikovat. Cílem koučování je lepší vnímání reality, zvýšení zodpovědnosti a sebedůvěry koučovaného za pomoci rozhovoru.

Upřesnění uvedli Havrdová, Hajný (2008), kteří doplňují, že koučink je zaměřen na jednotlivce a je jak časově tak tematicky ohraničen.

##### *Specifika tréninku*

Cílem tréninku je v první řadě učení, prohlubování a zdokonalování speciálních znalostí nebo způsobu chování. Trenér zaměřuje svou práci na jednotlivá cvičení, která vedou k přesně definovanému cíli. Jednotlivé role v tomto procesu jsou jasně dány, na jedné stra-

ně stojí trenér (učitel), na druhé straně klient (žák). Jedná se o přímou výuku, nácvik, výcvik (Tošner, 2013).

#### *Specifika mentorinku*

Mentorink slouží k rozvoji osobnosti, zpravidla jde o rovnovážný vztah mentor – klient. Mentor naučí druhého to, co sám umí a ví. V pracovním prostředí se zpravidla jedná o zkušenějšího pracovníka, někdy vedoucího, který předává své vlastní zkušenosti a znalosti o tom, jak se dá konkrétní pracovní úkol zvládnout. Vztah by mohl být charakterizován podobně jako trénink (učitel – žák), avšak ne tak v tak striktním pojetí (Tošner, 2013).

#### *Specifika konzultace*

Konzultace organizace přijímá ve chvíli, kdy se objeví nějaký odborný problém a je potřebný širší náhled nebo získání dovedností při jeho řešení jak uvádí Maroon, Matoušek a Pazlarová (2007). Dále uvádí, že konzultant je vždy odborníkem na danou problematiku a jeho úkolem je do organizace přinést své znalosti a dovednosti. Konzultace se vždy vztahuje pouze k přesně vymezenému problému a nezabývá se žádnými s ním nesouvisejícími procesy.

#### *Specifika metodické pomoci*

Metodická pomoc zahrnuje konzultační pomoc, vzdělávací aktivity, organizování a poskytování stáží a poskytnutí odborných metodických materiálů. O metodickou pomoc zpravidla žádá kompetentní nadřízený organizace. Metodická pomoc se na rozdíl od supervize neorientuje na vnitřní prožívání pracovníka a zpravidla v ní není rovnocenný vztah partnerů (Bednářová, Pelech, 2003).

#### *Specifika organizačního poradenství*

Organizační poradenství charakterizují Havrdová, Hajný (2008, s. 46) v tom smyslu, že „podporuje dílčí subsystém organizace (tým, pracovní skupinu, projektovou skupinu, sekci apod.) a zaměřuje se na zlepšení komunikace, kooperace a organizovanosti práce v tomto úseku. Zabývá se např. vyjasnění kompetencí, úkolů a zájmů, rozšiřuje vědomosti členů organizace, o poslání a cíle organizace, a pomáhá rozeznat bariéry a podporuje rozvoj i trvalé změny v organizaci.“

#### *Specifika psychoterapie*

Podle Venglářové (2013) je za terapii považována léčebná metoda, která psychologickými prostředky zmírňuje či odstraňuje obtíže, která je zaměřena na pohled do minulosti a pomáhá klientovi řešit problémy. Rozdíl mezi psychoterapií a supervizí vnímá v obsahu, kdy psychoterapie pracuje jak s pracovními, tak s osobními problémy, avšak supervize je zaměřena pouze na problémy pracovní a zvyšování profesionality v oblasti pracovní. V praxi se setkáváme s tím, že supervizor doporučí supervizantovi psychoterapii.

## 1.5 Druhy a formy supervize

Tak jako většina teoretických přístupů pro oblast supervize ani uspořádání forem a typů supervize není jasně dané. Podle Havrdové, Hajného (2008) existuje v současné době řada druhů a forem supervize. Podle některých autorů se také typy a modely prolínají a vzájemně zaměřují.

Rollová (2001) uvádí, že v praxi se může propojení jednotlivých forem zdát velmi funkční a efektivní. Základem pro práci supervizora i tvorbu vhodné formy supervize by mělo být sledování cílů a výsledků, kvůli nimž byla supervize realizována. Všechny alternativy by měly být předem dohodnuty v kontraktu, který je vyjednan se supervidovanými.

Havrdová (In Rollová, 2001) uvádí základní dělení supervizí:

- předmětem či obsahem zaměření supervize, kdy dělení doplňuje o případovou zaměřenou na práci s klientem, podpůrnou zaměřenou na aktuální pocity pracovníka a vzdělávací zaměřenou na nové teorie a poznání, na rozvoj profesionality pracovníka.
- supervizi dle charakteristiky supervizora (interní či externí),
- supervizi dělenou podle uspořádání a metod (kam zahrnuje individuální a skupinovou a týmovou),
- podle profesí supervidovaných (např. pro sociální pracovníky, studenty či terapeuty),
- podle času, kdy se provádí (pravidelná či krizová),
- podle funkcí (poradenská, manažerská).



Vlastní přehled modelů supervize zpracoval také Tošner (2013) pro zařízení, které byla zařazena do projektu Podpora transformace sociálních služeb, kde jeho dělení vychází hlavně z porovnání supervize a intervize a návazně na to z organizačních forem, tedy zdali je supervize plánovaná či realizovaná ad hoc (viz obrázek 1).

<p><b>Formální – plánovaná</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skupinová či individuální</li> <li>2. Plánovaná setkání</li> <li>3. Často je určena doba trvání (0,5 roku - 1 rok)</li> <li>4. Dohodnutý účel supervize</li> <li>5. Vedená supervizorem</li> </ol>	<p><b>Formální – ad hoc</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skupinová či individuální</li> <li>2. Neplánované konzultace, diskuze</li> <li>3. Při vzniklé problémy či v krizi</li> <li>4. Účel se dohodne na místě, případně vyplyne ze situace</li> <li>5. Vedená supervizorem</li> </ol>
<p><b>Neformální – plánovaná (intervize)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skupinová či individuální</li> <li>2. Plánovaná setkání</li> <li>3. Dohodnutý účel supervize</li> <li>4. Dohoda mezi spolupracovníky, že si budou poskytovat intervizi</li> </ol>	<p><b>Neformální – ad hoc (intervize)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Individuální či skupinová</li> <li>2. Neplánovaná, vychází z potřeb situace či pracovníků</li> <li>3. Účel vyplyne ze situace</li> <li>4. Supervize je poskytována spolupracovníkem. Může mít podobu setkání týmu, pozorování, rady, či pomoci formou zásahu do konkrétní situace.</li> </ol>

Obrázek 1 Přehled modelů supervize (Tošner, 2013, s. 9)

Novější dělení zpracovali Havrdová, Hajný (2008), kdy dělení druhů supervize doplňují o některé nové typy.

#### *Faktor autority supervize*

Dle faktoru autority, tedy podle toho, kdo supervizi provádí, dělí druhy supervize na *externí* a *interní* supervizi. Externí supervize je prováděná vyškoleným supervizorem - externím odborníkem. Oproti tomu interní supervize je prováděna pracovníkem organizace, a může být buď manažerská, kdy supervizi provádí nadřízený pracovník, provádí ji jako nástroj řízení a pracuje jak s jednotlivci, tak s týmy. Interní supervize jinak nazývaná také *peer-supervize* označuje vzájemné poskytování supervize mezi kolegy na pracovišti, ale také mezi profesními kolegy z různých pracovišť. Tato forma je považována spíše za doplňkovou.

#### *Faktor role supervize*

Další typ supervize je dělen podle toho, s kým je supervize prováděna, zahrnuje charakteristiku podle role, kompetence, vztahu. Dělení je na *individuální*, *skupinovou* a *týmovou*. Individuální supervize probíhá mezi jedním pracovníkem a supervizorem a řešeny by zde

měly být hlavně individuální problémy supervizanta. Oproti tomu skupinová supervize je setkání několika pracovníků (3 až 7) z různých týmů, kteří mají obdobný problém. Často bývá supervizorem realizována jedna z forem supervize tzv. Balintovská skupina. Při týmové supervizi pracuje supervizor s celým týmem. Zabývá se komunikací, předáváním informací, společnými postupy jednotlivců týmu, ale také celých týmů.

#### *Faktor zaměření supervize*

Podle faktoru zaměření supervize můžeme rozdělovat supervizi na *případovou*, *poradenskou (rozvojovou)* a *programovou*. Případová supervize je zaměřena na práci a vztah supervidovaného s konkrétním klientem. Poradenská supervize umožňuje reflexi supervidovaného s cílem zvýšit jeho profesní kompetence, tedy je přímo zaměřena na supervizantovu pracovní činnost. Programová supervize se zaměřuje na pracovníky, kteří vedou konkrétní programy pro klienty.

#### *Faktor přístupu supervize*

Podle faktoru přístupu k supervizi dělíme supervizi na *administrativní*, *výukovou* a *podpůrnou*. S pocity, reflexí a sebereflexí pracovníka pracuje supervize podpůrná. Výuková supervize je zaměřena na předávání a aplikaci nových poznatků do praxe. Administrativní supervize má za cíl zavádění nových pracovních postupů.

#### *Časový faktor supervize*

Toto dělení je charakterizováno časovou organizací supervize, jedná se o supervizi *pravidelnou*, *příležitostnou* a *krizovou*. Pravidelná supervize je organizována v pravidelných časových intervalech (více jak šestkrát za rok), příležitostná je sjednávána mimo organizační plán supervizí, často je vyžádána z důvodu mimořádné situace. Posledním typem je krizová supervize, která probíhá na základě požadavků pracovníka či organizace jako reakce na krizovou událost a její realizace je nezbytná v co nejkratším časovém horizontu.

## **1.6 Osobnost supervizora**

„Supervizor jako odborník v dané oblasti nabízí a dodává chybějící znalosti, chybějící informace, zdroje, zkušenosti, motivuje, instruuje, působí jako model, plánuje učení, volí učební situace a dává zpětnou vazbu.“ (Tošner, 2013, s. 10)

Podle Venglářové (2013) je supervizorem odborník vyškolený v oblasti supervize, často se jedná o profesionály v oblasti pomáhajících profesí jako je psycholog, sociální pracovník, který má dlouhodobou praxi v přímém kontaktu s lidmi a vedení týmu. Prvořadým úkolem supervizora je pomáhat pracovníkům v jejich práci i v její reflexi. Roli supervizora není možné zaměňovat s rolí manažera.

### 1.6.1 Kvalifikace a kompetence supervizora

V současné době neexistuje žádná závazná norma, která by určovala kvalifikační požadavky pro supervizory. Nejsou stanovena pravidla pro udělování licence a akreditace vzdělávacích programů pro budoucí supervizory. Mohlo by se zdát, že supervizorem může být kdokoliv. Praxe ukazuje, že bez výcviku zaměřeného na zvládnutí metod supervizní práce se supervizor na žádné úrovni neobejde (Koláčková, In Matoušek, 2003).

Pokud budeme hledat pravidla pro supervizi v Evropské unii, jsou pro supervizory přijímána obecně závazná kritéria European Association for Supervision, která stanovují podmínky pro možnost výkonu funkce supervizora. Podle Hempa (In Matoušek, 2003) jsou evropská kritéria požadovaná následovně:

- supervizor musí splňovat osobnostní předpoklady a charakteristiky, mezi které jsou zařazeny psychické zdraví a vyrovnanost, otevřenost, věrnost, realismu a partnerství,
- profesionální schopnosti, schopnost pracovat a zacházet se skrytými procesy, schopnost integrace a diferenciací, dobrá přizpůsobivost změnám, schopnost seberozvoje na základě zkušeností ze supervizní práce,
- profesionální znalost obecné psychologie a psychologie osobnosti, teorie komunikace, metakomunikace, znalost skupinové dynamiky, pravidel řízení týmu a organizace.

Pro oblast supervize v sociálních službách uvádí charakteristiku supervizora metodický materiál Výkladový sborník ke standardům kvality (MPSV, 2008). Pro supervizora je požadováno vysokoškolské vzdělání a minimálně šest let praxe v pomáhající profesi. Supervizor by měl absolvovat dvouletý kurz supervize v rozsahu alespoň 380 hodin. V současné době však ani tato kritéria nejsou závazná, tedy nelze říci kdo je nebo není supervizor.

MPSV ČR v jiném metodickém materiálu uvádí, že supervizorem může být odborník, který splňuje podmínku vysokoškolského vzdělání, má odbornou praxi a absolvoval výcvik alespoň v rozsahu 150 hodin.

Práci supervizora mohou však vykonávat i zkušení profesionálové *samoukové*, kteří mohou doložit svoji úspěšnou supervizní praxi alespoň pěti objektů v uplynulých pěti letech, jež čítala v souhrnu minimálně 50 supervizních hodin. Současně musí doložit účast na vlastním vzdělávání v supervizi v rozsahu alespoň 100 hodin.

Supervizní práci mohou také vykonávat i profesionálové s dlouhou praxí (více jak 15 let), jež byli akreditováni odbornými instituty a kteří se začali zabývat supervizí ještě před rokem 1996, tedy v období kdy akreditované výcviky pro supervizi nebyly realizovány. Tito profesionálové bývají označováni za supervizory zakladatele.

### 1.6.2 Styly a techniky práce supervizora

Každý supervizor má svůj osobitý styl práce a způsob vedení supervizních setkání. Tento způsob se odlišuje tím, jaké hodnoty supervizor do supervize přináší a jaké techniky při supervizní práci se supervidovanými využívá. Práci supervizora ovlivňuje směr výcviku, který formoval supervizorovy kompetence, v současné době se nejčastěji objevuje styl psychoterapeutický, sebepoznávací či supervizní výcvik. Typ výcviku, který supervizor absolvoval, následně ovlivňuje jeho supervizní práci. Každá organizace by měla věnovat velkou pozornost pečlivému výběru supervizora či supervizorů (ne každý supervizor je vhodný pro konkrétního supervizanta, případně tým). Při výběru je nutné přihlížet tomu, zdali supervizora formoval např. kognitivně-behaviorální nebo Rogeriánský směr, či Gestalt přístup. Vzhledem k tomu, že supervizní podpora by měla být spoluprací dlouhodobější, jak jsme si řekli v jedné z předcházejících kapitol, jelikož výsledky se nedostavují po prvním supervizním setkání, je právě výběr supervizora, s vhodným přístupem, klíčový pro naplnění očekávání organizace (Bicková a kol., 2011).

## 1.7 Supervize v organizaci

Vzhledem k tomu, že praktická část mé diplomové práce je zaměřena na přínos supervize z pohledu managementu organizací poskytujících sociální služby, je také nezbytné se věnovat ujasnění pojmu *organizace*.

Hartl (1993) uvádí, že organizace je obvykle formální rámec uvnitř podniku, prostředí, v němž lidé působí, někdy také souhrn lidských vztahů v jakékoliv skupinové činnosti. Za organizaci může být považována též formální skupina lidí se společnými cíli nebo je možno takto označovat činnost „organizování“, která je součástí řízení.

Bärtlová (2007, s. 49) uvádí, že: „Organizace je chápána spíše ze sociologického hlediska jako fenomén, který vytváří kontext pro činnost sociálního pracovníka. Z hlediska systémového je chápána jako samostatný organismus, seberegulující, interagující se svým okolím, usilující o své vlastní zachování a adaptační rozvoj.“

Pomáhající profese se rozvíjely v různých organizačních formách a i dnes je možné znamenat odborníky, jak sdružené pod určitou zaměstnaneckou organizací, tak takové, kteří mají vlastní praxi. My se budeme v souladu s tématem diplomové práce zabývat pouze supervizí v organizacích.

Supervize probíhá v organizacích, které se zabývají zdravotnickými, sociálními a jinými službami, kdy jsou organizace nositeli odpovědnosti za kvalitu práce svých zaměstnanců, a proto by jim organizace měla zajišťovat kvalitní externí supervizi (Rollová, 2001).

Supervize v organizacích probíhá podle Havrdové, Hajného (2008, s. 35) „...jako součást personálního řízení organizace a vedení zaměstnanců při výkonu jejich profese anebo jako relativně samostatný segment vedle personálního řízení, ve smyslu externí podpory, profesionality zaměstnanců a celoživotního vzdělávání.“

### **1.7.1 Kultura organizace**

Podle Bärtlové (2007) je hlavním požadavkem na efektivní supervizi v organizaci nutná kultura a motivace k přijetí supervize jak u jednotlivých pracovníků, tak u týmu i managementu celé organizace. Kulturou se v tomto smyslu rozumí hodnoty, očekávání, způsoby myšlení, komunikace, interakce, zvyky, jak se konkrétní úkoly vykonávají. Tyto atributy přispívají ke kvalitnímu fungování organizace nebo naopak k nefunkčním postupům. Za ideální je považováno zavedení supervize jako dlouhodobého procesu, u kterého se neočekává okamžitá změna, ale který může systematicky motivovat k utváření nových možností a postupně změně systému ke kvalitnějšímu.

Kulturu supervize v organizaci můžeme vidět v nápadných symbolech supervizní strategie, ale často nám o její úrovni budou napovídat spíše symboly nenápadné. Těmi může být

např. místo, kde se supervize odehrává, kdo je supervidujícím, jak pravidelná jsou supervizní setkání, a jaká důležitost jej jim přikládána v případě časové tísně. Pokud jsou mezi nápadnou a nenápadnou kulturou vnímána rozdvojení, pravděpodobně se jedná o kolizi mezi *hlášanou teorií a teorií v praxi*. Některé organizace veřejně deklarují ve svých cílech slova o nezbytnosti supervizní podpory a trvalém rozvoji a podpoře zaměstnanců, přesto pokud vznikne nějaký organizační problém, první věcí, která se ruší je právě supervize Hawkins a Shohet (2004).

V průběhu praxe byly rozpoznávány zřetelné typické vzorce, které Hawkins a Shohet (2004) nazvali *složky dynamiky kultury organizace*. Každá ze složek je základem odlišných motivací, emočních pocitů, postojů, chování a strategií týkající se supervize. Tyto složky mohou vést k degenerovaným nebo dokonce zvráceným formám supervize. Mezi tyto složky dynamiky kultury autoři zahrnují *hon na osobní patologii*, kdy manažeři s tímto kulturním uvažováním hledají problémovou osobu, tedy „nemocného“ jedince, kterého když vyléčí, tak bude celý tým „zdravý“, pokud se však léčba nezdaří, je cílem jej odstranit. Druhou formou dynamiky kultury uvádí *úsilí o byrokratickou výkonnost*. Tato forma se zaměřuje silně na úkol a slabě na osobní vazby. V praxi je organizace zahrnuta velkým množstvím písemně zpracovaných strategií reagujících na každou eventuální situaci, každá porada má přesně dodržovaný program, ke každé činnosti je přesně zpracovaný postup. Supervize se v těchto případech zaměřuje na úkol a vytrácí se emocionální složka spolupráce v týmu či s klientem. *Hlídní vlastních zad* je další z forem dynamiky kultury, která se projevuje vysoce soupeřivým klimatem, týmy jsou roztříštěny na menší skupiny, velké množství energie je věnováno snaze zabránit přenosu nutných informací, ze strachu, že by mohly být použity proti prvotní skupině. Snahou všech dílčích skupin týmu je soupeření a oslabení ostatních skupin. V organizacích, ve kterých vládne *krizová motivace*, je prioritní řešení krizových situací, na které celý tým včetně managementu čeká. V takové kultuře je supervize okrajovou záležitostí, je pravidelně narušována, zpravidla z velmi závažných důvodů. Pokud je supervize realizována, je to často ve spěchu, ve snaze vyřešit vše rychle než se objeví nová krizová situace. Poslední formou dynamiky kultury organizace je *návyková organizace*, kdy klíčová osoba organizace je závislá, její život zcela pohltila práce a profese. Řada osob pak v organizaci tento druh závislosti napodobuje, až lze někdy hovořit o tzv. sdružené závislosti. Ta může být živena skrytými poselstvími samotné organizace, v jejímž hodnotovém systému převažuje potlačení osobních potřeb a osobního volna, ve

snaze přesvědčit, že úspěšný pracovník má jediný životní cíl – věnovat veškerou svou energii a čas pouze práci.

Pro dobře fungující supervizi je nezbytný posun dynamiky kultury organizace, uvědomění si existence patologické kultury. Toto uvědomění může proběhnout organizovanou formou, kterou může být analýza typických vzorců chování, naslouchání nepsaným pravidlům organizace či tvorba příběhů o hrdínech, ničemech a hlupácích organizace (Hawkins a Shohet, 2004).

### 1.7.2 Kultura učící se organizace

Funkčnost supervize se nejlépe projevuje v kultuře učení se a rozvoje. Tato kultura vychází z filosofie, že pomáhající profese vytváří prostředí a vztahy, v nichž se klient učí poznávat sebe, své prostředí, své možnosti a zdroje, což mu pomůže v dalším životě. Vychází také z toho, že neustálé učení se a rozvoj pracovníka vede ke schopnosti pomáhat druhým s učením. Učící se pomáhající jedinci vytváří *učící se organizaci*.

„Organizace, která se učí a rozvíjí od samého vrcholu po nejnižší úroveň, dokáže daleko lépe naplnit potřeby svých klientů, protože naplňuje i potřeby vlastních zaměstnanců.“ (Hawkins a Shohet, 2004, s. 173)

Pravidla učící se organizace shrnul Hawkins (In Hawkins, Shohet, 2004):

- učení se formou supervize je chápáno jako celoživotní proces. V učící se kultuře nejvýše postavení manažeři zajišťují supervizi pro sebe samotné. Tím prokazují, že supervize není jen pro nové začínající pracovníky,
- učení se neprobíhá jen formou záměrného, cíleného procesu, ale je součástí každého pracovního úkonu,
- problémové, krizové situace jsou chápány jako příležitost učení se a dalšího rozvoje,
- dobré pracovní postupy vychází z pracovníků, týmů a oddělení. Jsou kombinací teorie, praxe a reflexe,
- práce začíná reflektováním konkrétní zkušenosti, hledáním nových strategií a jejich využití. Cyklus musí být ukončen vždy nezbytnou kontrolou inovativních postupů,

- učení samo o sobě je důležitou hodnotou, reflektování procesu učení napomáhá větší efektivitě,
- systém hodnocení se zaměřuje jak na výkon, tak na rozvoj učení se,
- zpětnovazební systém je nezbytný mezi všemi úrovněmi organizace, tak mezi kolegy, ke zpětné vazbě jsou vyzváni i ti, kteří nejsou zaměstnanci organizace, jako jsou profesní sítě, jiné pomáhající organizace či klienti,
- při supervizních setkáních je věnován prostor nově příchozím pracovníkům, i přechodu pracovníků na jiné pozice,

Organizace, které se dokázaly postavit dynamice kultury vedoucí k degeneraci supervize a trvale pracují na rozvinutí zdravější kultury učení a rozvoje, efektivněji přistupují k učení svých pracovníků. To ovšem nestačí, jelikož stále může existovat nebezpečí, že rozvoj jedinců nepovede k rozvoji organizace jako celku. Supervize musí být místem, kde profese pomáhajícího žije. Učení znamená přijetí profesních norem – pravidel kultury a kontrolu kvality. Pokud se však supervize omezí pouze na tyto dvě složky, znamená to, že pracovníci se naučí stávající, ale profese se přestane rozvíjet. V případě učící se profese, nestačí posunovat supervizi od výměny myšlenek k dialogu a tvořivému myšlení, ale je nezbytné, aby nové myšlenky vedly k vývoji kultury celé širší profese (Hawkins, Shohet, 2004).

### 1.7.3 Pravidla pro organizace pod supervizí

Pro úspěšné fungování organizace vytvořil Hawkins a Shohet (2004) několik důležitých podmínek, ze kterých doporučují organizacím pod supervizí vycházet:

- učení se, a to jak kolektivní, tak individuální, je součástí každodenní činnosti,
- celoživotní rozvoj a vzdělávání pracovníků se týká všech zaměstnanců organizace,
- podpora sebereflexe každého pracovníka,
- podpora zpětné vazby pro všechny pracovníky na různých pozicích, včetně klientů,
- v systému hodnocení zohlednit nejen profesní výkon, ale též osobní iniciativu pracovníka k seberozvoji,
- jasné definování kompetencí konkrétních pracovníků.



#### 1.7.4 Supervizní kontrakt

Supervizní kontrakt lze chápat jako užitečnou a funkční dohodu dvou stran, jež se vyjadřují k jejímu obsahu, které posoudily její přínos a výhody, a svobodně se rozhodly ji uzavřít (Koláčková, In Matoušek, 2003). Cílem tohoto kontraktu je vymezit si role vztahu a odpovědnosti supervizora, supervidovaného a organizace, a stanovit hranice postupu a směru, očekávání všech zúčastněných. Supervizní kontrakt je nezbytnou podmínkou pro dobře realizovanou supervizi v organizaci. Hewsonová (In Matoušek, 2003) uvádí, že dobrý kontrakt obsahuje úkoly, funkce a povinnosti, v němž je prvořadým úkolem profesionální rozvoj supervidovaného v návaznosti na pozitivní přínos pro klienta.

Pro uzavření kontraktu je nutné, aby supervizní kontrakt znal i supervidovaný účastník a uvědomil si, že za naplnění cílů není zodpovědný pouze supervizor, ale i supervidovaný pracovník sám. Podmínkou úspěšné supervize je nejen vytvoření pracovní aliance a bezpečného facilitativního prostředí, ale i stanovení práv a povinností obou smluvních stran (Rollová, 2001).

Supervizní kontrakt je vlastně písemnou dohodou dvou či trojstrannou, čímž myslíme, že se jedná o dohodu mezi supervizorem a organizací či jak uvádí Koláčková (In Matoušek, 2003) mezi supervizorem, organizací a supervizanty. Supervizor se uzavřením kontraktu zavazuje, že k dosažení cíle supervidovaného použije všechny své schopnosti a dovednosti. Značný význam má atmosféra, ve které je vyjednána zakázka supervidovaného, jelikož supervidovaný má na úspěchu supervize výrazný podíl. Supervidovaný by měl porozumět úkolům, rolím, a hranicím supervize, být schopen reflektovat práci s klienty, vnímat a hovořit o vlastních pocitech, procesech a fantaziích. Při supervizi by měl být schopen sdělit supervizorovi svá přání a potřeby, vnímat a přijímat jeho zpětnou vazbu a být schopen využívat podnětů supervize k užitku svému i klienta.

Významnou roli má též supervizor, který by měl svou funkci na počátku setkání dobře vysvětlit a vyjasnit zakázku se supervidovaným. Často se stává, že při vyjednávání zakázky vnímá supervizor tzv. skrytou zakázku, tedy že supervidovaný přichází s problémem, ale to, s čím si skutečně neví rady, není schopen pojmenovat. Jelikož mezi základní pravidla supervizora patří to, že může pracovat pouze s takovou zakázkou, která byla vyjádřena, stává se, že skrytá zakázka řešena nebyla a pak supervidovaný odchází nespokojený, dle jeho názoru supervize nesplnila jeho očekávání (Inskippová, In Matoušek, 2003).

Každý kontrakt by měl obsahovat dvě základní obsahové složky, tou první by měla být charakteristika supervize a druhou praktická organizační stránka supervizních setkání (Michková, 2008).

Uvádí také, že do kategorie charakteristiky supervize by měly být zařazeny následující informace:

- cíl a účel supervize, pokud je určena též zakázka, se kterou bude pracováno,
- forma supervize, zda byla sjednána individuální, týmová či skupinová supervize,
- supervidované osoby, tedy kdo se bude supervize účastnit.

Obsah praktické stránky kontraktu:

- termín, místo konání, začátek a délka setkání,
- počet supervizních setkání, případně časový úsek, na který je kontrakt sjednán,
- pravidla pro zrušení setkání či ukončení spolupráce, případně pravidla pro stanovení náhradních termínů,
- kdo zajišťuje organizační stránku každého setkání (informace, místnost ...),
- práva a povinnosti jednotlivých účastníků kontraktu s uvedením zásad mlčenlivosti,
- jak budou hrazeny náklady na supervizní setkání,
- pravidla pro vedení dokumentace, kým bude dokumentace zpracována, kde bude uložena a kdo do ní může nahlížet.

Havrdová, Hajný (2008) doplňují pravidla kontraktu o nutnost pravidelně supervizi hodnotit a kontrolovat.

Zavádění supervize v organizacích bývá provázeno počátečním nadšením, ale pokud není proces kvalitně a systematicky řízen, zpravidla po čase dochází ke stagnaci. Supervize má větší naději na dlouhodobou udržitelnost, pokud je každý krok v organizaci pečlivě naplánován a jeho realizace monitorována. Pokud je cílem zavedení supervize v organizaci zlepšení kompetencí jednotlivých pracovníků a následné zvýšení kvality práce celé organizace, je nezbytné provést nejprve analýzu současného stavu supervize v organizaci, poté probudit zájem o změny, na které navazuje první experimentální zavedení nových postupů. Následným nezbytným krokem je schopnost pracovat s nepřijetím změn. Konečnou fází je rozvi-

nutí nejvhodnější strategie supervize a trvalého učení organizace a to vše doplněno o trvalou kontrolu supervizního systému.

## 2 SOCIÁLNÍ SLUŽBY

V této kapitole se zaměříme na pojetí sociálních služeb v České republice, které jsou jedním z důležitých nástrojů realizace sociální politiky. Sociální práce potažmo sociální služby se odehrávají v určitém prostředí a čase a jsou vždy ovlivněny sociální politikou daného státu, ekonomikou, globalizací a mnoha dalšími více či méně důležitými vlivy (Bicková a kol., 2011).

Sociální služby a jejich poskytovatelé v historickém kontextu zaznamenali významný vývoj. Od počátečních dobrovolnických činností ze stran jednotlivců nebo skupin přešlo poskytování pomoci potřebným do formy veřejné péče, kde postupem času stát převzal monopol na veškeré sociální služby. Po roce 1989 bylo nutné transformovat stávající sociální systém, jehož pojetí vzniklo v 50. letech 20. století a do této doby nedošlo k jeho výraznější inovaci. Na počátku 90. let minulého století došlo jak k významnému rozvoji poskytování stávajících sociálních služeb, tak i ke vzniku nových, chybějících. Avšak až do roku 2007 byla filosofie poskytování sociálních služeb provázena spíše méně významnými změnami.

Významným rysem, který se promítá do společenského uspořádání po roce 1989, je větší orientace na ekonomická kritéria sociální práce a sociálních služeb. Současný model sociálního státu v České republice nelze přiřadit k jednomu typu, je spíše kombinací různých koncepcí sociální politiky: liberálního, konzervativního a sociálně-demokratického (Bicková a kol., 2011).

Malík Holasová (2014) uvádí, že v sociální péči dochází díky zvýšené racionalizaci k vyššímu tlaku na ekonomickou efektivitu. V současném období se objevuje nový pojem *ekonomizace sociální práce*, který se vyznačuje zvláště tím, že jsou do sociálních služeb zaváděny modely z tržní oblasti (podnikání) a prosazují se soukromí (ziskoví) poskytovatelé služeb. Díky tomuto propojení se začínají vzájemně setkávat odlišné přístupy sociální práce a ekonomie. Jedním z nástrojů řízení orientovaného na ekonomickou efektivitu je řízení organizací poskytujících sociální služby manažery a aktivní využívání manažerských postupů.

## 2.1 Vymezení pojmu a legislativní ukotvení sociálních služeb

V širším pojetí jsou sociální služby chápány jako služby poskytované státem široké veřejnosti jeho občanů a zahrnují např. oblast školství, péče o děti, přidělení sociálních bytů. Toto širší pojetí je chápáno obdobně Evropskou unií, tak i některými evropskými státy. Užíván bývá také pojem veřejné služby, který ovšem v českém pojetí označuje služby poskytované v zájmu veřejnosti, a sociální služby jsou jednou z jejich dílčích kategorií.

Sociální služby lze chápat v kontextu sociální práce jako nástroj ke zlepšení nepříznivé sociální situace lidí ve společnosti, a to jak ve formě finanční, materiální, osobní pomoci či výzkumných aktivit. Kozlová (In Malík Holasová, 2014) definuje sociální služby z pohledu jejich příjemců jako takové činnosti, které jsou poskytovány občanům, jež je potřebují vzhledem ke svému nepříznivému zdravotnímu stavu či věku, a jež by bez pomoci společnosti nebyli schopni svou tíživou sociální situaci zvládnout.

Podobnou definici uvádí také Gulová (2011, s. 31) „sociální služby jsou poskytovány lidem sociálně znevýhodněným; cílem je zlepšit kvalitu života těchto lidí, chránit je před riziky, která na ně v těchto situacích doléhají, a napomoci jim k začleňování do společnosti. Služby spadají do mnoha resortů státní správy a souvisí s nimi široká oblast právních norem.“

Jinou definici sociálních služeb uvádí Bicková a kol. (2011, s. 16). „Sociální služby jsou specializované činnosti, které mají pomoci člověku řešit jeho nepříznivou sociální situaci.“ A dále doplňuje, že příčinou vzniku nepříznivé situace může být celá škála faktorů, proto také existuje široká nabídka sociálních služeb, jež na nepříznivou situaci reagují. Poskytnutí sociální služby však nedokáže v plné míře odstranit příčiny. Cílem služeb je pomoci člověku, aktivizovat jeho vlastní zdroje k řešení své situace. Sociální služba nemá převzít odpovědnost za osud a životní perspektivu jednotlivce.

Matoušek (In Bicková a kol., 2011) doplňuje předchozí definice o kritérium, že by sociální služby měly společnost chránit před riziky, jichž jsou příjemci sociálních služeb nositeli. Sociální služby jsou zaměřeny jak na osobu uživatele služby, tak i na celou šíři jeho přirozené sociální skupiny, což může být rodina, přátelé atd.

Obecně je pak uváděno, že sociální služby by měly v maximálním možném rozsahu umožňovat lidem žít běžným způsobem života, kam patří možnost pracovat, nakupovat, navštěvovat školu a místa praktikování víry, mít možnost naplňovat potřebu volnočasových akti-

vit a starat se o sebe a svou domácnost. Bicková a kol. (2011) uvádí, že se sociální služby zaměřují především na zabezpečení přirozených životních podmínek pro lidi neschopné je naplnit vlastními silami. Další oblastí je vytváření vhodných podmínek, jež zabraňují vzniku a rozvoji negativních společenských jevů, a v neposlední řadě vytváření podpůrných aktivit, které brání nepříznivému vývoji jedince, rodiny či společnosti.

### 2.1.1 Legislativní ukotvení sociálních služeb

Na počátku 90. let 20. století byly uvedeny do praxe zásady poskytování sociálních služeb, které jsou uplatňovány v sociálních systémech vyspělých evropských zemí. Podle Průši (In Bicková a kol., 2011) se jedná o princip:

- demonopolizace sociálních služeb (služby již neposkytuje pouze stát),
- decentralizace státní správy,
- demokratizace státní správy,
- pluralizace financování sociálních služeb,
- změna postavení člověka při poskytování sociálních služeb,
- přiměřenost sociální pomoci sociální potřebě,
- personifikace sociální pomoci,
- profesionalizace sociální pomoci.

V předchozí kapitole jsme popsali společenské a ekonomické změny, které v 90. letech minulého století výrazně ovlivnily způsob pojetí i poskytování sociálních služeb. Na tyto změny navazovala i změna legislativy pro oblast sociálních služeb.

Dne 1. 1. 2007 nabyl účinnosti dlouho připravovaný zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který zcela změnil způsob, zásady i pojetí sociálních služeb. Nový zákon zavádí nové pojmy a pojetí, jako je např.:

- registr poskytovatelů, což znamená, že každá služba se musí řádně zaregistrovat,
- standardy kvality sociálních služeb, tedy jasnou a závaznou právní normu, která určuje nezbytnou kvalitu sociálních služeb,
- inspekci kvality jako nástroj kontroly kvality sociálních služeb,

- příspěvek na péči, tedy individualizace sociálních služeb ve formě financování,
- sjednocení postavení jednotlivých poskytovatelů, což ruší monopol státu a narovnává postavení všech poskytovatelů,
- zlepšení postavení uživatelů sociálních služeb, sociální služby musí být poskytovány tak, aby byla vždy naplňována základní lidská práva a občanské svobody,
- sociální služby jsou poskytovány jako oboustranný smluvní akt.

### 2.1.2 Pojmy a základní zásady sociálních služeb

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (Sociální zabezpečení, 2014, s. 103) uvádí, že sociální službou je „... činnost, nebo soubor činností podle tohoto zákona zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení.“

Dále se v § 3 charakterizuje pojem, který jsme užívali v předchozím textu, a to sociální vyloučení. Tímto pojmem se pro účely tohoto zákona rozumí „nepříznivou sociální situací, oslabení nebo ztráta schopnosti z důvodu věku, nepříznivého zdravotního stavu, pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí, ohrožení práv a zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby nebo z jiných závažných důvodů řešit vzniklou situaci tak, aby toto řešení podporovalo sociální začlenění a ochranu před sociálním vyloučením“ (Sociální zabezpečení, 2014, s. 103).

Je nezbytné vysvětlit, jak vnímá zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách proces sociálního začlenění. Tím rozumí zajištění pro osoby sociálně vyloučené či vyloučením ohrožené dosažení takových možností a příležitostí, které jim pomohou plně se zapojit do ekonomického, sociálního, kulturního života společnosti, a tím žít způsobem, který je v naší společnosti považovaný za běžný (Sociální zabezpečení, 2014).

Při poskytování sociálních služeb by měly být vždy dodržovány základní zásady, uvedené v §2, odst. 2, z nichž uvádíme, že sociální služby mají být vždy pomocí a podporou pro potřebné osoby. Podpora, kterou dostávají, by měla zachovávat jejich lidskou důstojnost, a kopírovat přirozený způsob života vrstevníků. Pomoc má vycházet z individuálně určených potřeb, čímž je naplněna zásada individualizace sociálních služeb. Pomoc uživatelům sociálních služeb má být poskytována tak, aby podporovala jejich aktivitu a rozvíjela samostat-

nost. Způsob poskytování sociálních služeb by u žádné z cílových skupin vytvářet závislost na sociálních službách (případně na jednotlivých sociálních pracovnících) a měl by v maximální možné míře podporovat výše zmíněné sociální začleňování. Při poskytování musí být vždy respektována svobodná vůle a zájem osoby (Sociální zabezpečení, 2014).

### 2.1.3 Dělení sociálních služeb

Sociální služby zahrnují sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence.

Sociální poradenství zahrnuje základní a odborné sociální poradenství:

- základní poradenství poskytuje osobám základní informace přispívající k řešení nepříznivé sociální situace a je základní činností všech druhů sociálních služeb, tuto službu jsou povinny zajistit všechny sociální služby,
- odborné poradenství je zaměřeno na potřeby jednotlivých okruhů sociálních skupin (zdravotně postižení, senioři, oběti trestných činů a domácího násilí, osoby žijící v konfliktu se společností) v manželských, občanských, rodinných a jiných odborných poradnách.

Služby sociální péče napomáhají osobám zajistit jejich fyzickou a psychickou soběstačnost, jejich cílem je nejvyšší možná míra zapojení do života společnosti, avšak pokud to jejich stav neumožňuje, zajistit jim důstojné prostředí a zacházení. Základem je poskytovat co nejméně omezující sociální službu (Sociální zabezpečení, 2014).

Služby sociální prevence jsou služby, jejichž cílem je napomáhat a zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou ohroženy krizovou sociální situací, životními návyky, způsobem života, který vede ke konfliktu se společností. Jsou to služby pro osoby, které žijí v sociálně znevýhodňujícím prostředí a jejichž práva a zájmy jsou ohroženy trestnou činností jiné osoby. Cílem je napomáhat osobám k překonání nepříznivé situace a chránit společnost před rozvinutím z ní vyplývajících nežádoucích jevů (Sociální zabezpečení, 2014).

Na základě vymezení poskytování primárních služeb jsou služby děleny také podle místa, kde jsou poskytovány na terénní, pobytové a ambulantní. Pobytovými službami se rozumí služby spojené s ubytováním, terénní služby jsou poskytovány v přirozeném sociálním prostředí osob (v domácnostech, přímo na ulici...), ambulantními službami jsou takové, kam osoba dochází či je doprovázena, avšak v ní není ubytována (Sociální zabezpečení, 2014).



### 2.1.4 Vymezení pozice sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách

Vymezení pracovních pozic v sociálních službách je uvedeno v zákoně č.108/206 Sb., o sociálních službách, kde v §109-117 jsou jednotlivé pracovní pozice popsány včetně doplnění požadavku na jejich zdravotní a odbornou způsobilost a požadavku na bezúhonnost. V současné době vykonávají v sociálních službách odborné činnosti: sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách, zdravotničtí pracovníci, pedagogičtí pracovníci a manželští a rodinní poradci a další odborní pracovníci, kteří přímo poskytují sociální služby (Sociální zabezpečení, 2014). Zákon však nijak nespecifikuje, kdo z těchto pracovníků by měl působit na pozici manažera, kdo by měl být pověřen řízením sociální služby, jaké by měl mít kvalifikační a jiné předpoklady. Možné nasměrování uvádí §109, který se týká předpokladů pro výkon sociálního pracovníka, kde se mimo jiné uvádí: „...sociální pracovník zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně pracovních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti...koordinuje poskytování sociálních služeb...“(Sociální zabezpečení, 2014, s. 137). Z tohoto legislativního výkladu je zřejmé, že pokud je v kompetenci sociálního pracovníka metodická a koncepční činnost v oblasti sociálních služeb, měl by sociální pracovník být na takové pozici, aby byl schopen svou organizaci řídit.

Personální a organizační zajištění sociálních služeb je jedním z personálních standardů, kterými se řídí kvalita v sociálních službách. Kritéria tohoto standardu požadují, aby každá organizace konkrétně uvedla pracovní profily, kvalifikační a osobní předpoklady pro každou pracovní pozici, stanovila pravidla pro příjem a zaškolování nových zaměstnanců.

## 2.2 Kvalita v sociálních službách

Slovo *kvalita* má latinský původ, znamená *jaký, z jaké povahy* a vypovídá o určité vlastnosti či jakosti objektu. Pro oblast sociální práce a sociálních služeb je vnímáno jako vhodné označení slovo *kvalita*, jelikož označení *jakost* je využíváno spíše ve výrobních oblastech (Malík Holasová, 2014).

Abychom mohli správně vnímat kvalitu v sociálních službách, v celém jejím komplexu, je nutné pochopit veškeré její souvislosti, které přináší manažerské pojetí sociálních služeb.

Propojení perspektivy sociální práce, sociálních služeb a managementu má svá specifika a omezení, zároveň však může nabízet lepší porozumění kvalitě v sociálních službách.

Z pohledu posuzování produktu uvádí definici Mülhausen (In Malík Holasová, 2014). „Kvalita v organizacích sociální práce se vyznačuje aspekty jako lidskost, autonomie, profesionalita, spolupráce, organizační fungování a hospodárnost.“

Kvalitu však lze zhodnotit také z perspektivy příjemců sociálních služeb, kdy se zaměříme spíše na kritéria dostupnosti služby a názor příjemců na službu. Dle uvedených kritérií vnímáme kvalitu dle následujících definic, jednu z hlavních uvádí Matuška (In Malík Holasová, 2014, s. 20): „Sociální služba je kvalitní, je-li nabídka služeb v souladu s potřebami a požadavky uživatele.“

Jinou z definic uvádí Mátl, Jabůrková (In Malík Holasová, 2014): „Kvalita je založena na velmi podobných principech a hodnotách, které se týkají jak uživatelů (jejich spokojenosti, seberealizace), tak služeb samotných (vybavení, personál, efektivita).“

Jelikož jsme v předchozí kapitole psali o legislativním ukotvení sociálních služeb v zákoně č.108/2006 Sb., o sociálních službách, je nezbytné zde také uvést náhled MPSV ČR na kvalitu v sociálních službách. Ta je velmi stručně uvedena v §88, *povinnosti poskytovatelů*, jako povinnost *dodržovat standardy kvality*.

Legislativně je kvalita sociálních služeb stanovena závaznou normou, *Standardy kvality sociálních služeb*, které jsou uvedeny v příloze č. 2 vyhlášky MPSV ČR č.505/2006 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona č.108/2006 Sb. o sociálních službách (MPSV, 2008).

„Hlavním smyslem standardů kvality je zajistit, aby poskytování služeb respektovalo a chránilo práva jak těch, kteří službu přijímají, tedy uživatelů, tak lidí, kteří ji poskytují - pracovníků (Bicková a kol., 2011, s. 54). Tyto standardy jsou formulovány obecně, jelikož mají postihnout všechny typy sociálních služeb, každý ze standardů je rozpracován do měřitelných kritérií, která jsou hodnotitelná a je možno zjistit, zda-li je sociální služba poskytována kvalitně či nikoliv. Kvalita v sociálních službách se sleduje v oblasti práce s klientem (procedurální standardy), v oblasti personálního zajištění (personální standardy) a v oblasti provozního zajištění služby (provozní standardy).

V pojetí MPSV ČR je kvalitní sociální služba taková, která:

- vychází z požadavků, očekávání a osobních cílů klientů,
- je poskytována tak, aby byly vždy dodržovány lidská a občanská práva klientů,
- vychází z individuálních potřeb klientů, navazuje na jejich předchozí životní styl a udržuje či zvyšuje kvalitu jejich života,
- je průběžně hodnocena s ohledem na osobní cíle klientů,
- dává klientům možnost podávat stížnosti na kvalitu, nebo způsob poskytování sociální služby a zároveň stanovuje postupy pro vyřizování těchto stížností,
- umožňuje klientům využívat nejen služby sociální, ale také ty, které jsou dostupné pro běžnou populaci,
- má jasně stanovený počet pracovníků k odpovídající cílové skupině a kapacitě služby, pracovníci mají odpovídající kvalifikaci a je o ně profesně i nadále pečováno.

### 2.2.1 Vzdělávání a profesní rozvoj pracovníků, supervizní podpora

Jak je uvedeno v předchozí kapitole diplomové práce, odborní pracovníci v sociálních službách mají zákonem stanoveny požadavky na odbornou způsobilost. Zákon stanovuje také požadavky na další profesní rozvoj a vzdělávání.

Profesní vzdělávání je u pracovníků zabezpečeno v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, tímto vzděláváním si pracovníci upevňují a doplňují svou kvalifikaci.

Profesní rozvoj je jedním ze standardů kvality sociálních služeb, který prostřednictvím svých kritérií požaduje, aby bylo s pracovníky pravidelně prováděno hodnocení včetně stanovování osobních profesních cílů, aby byly zpracovávány plány dalšího vzdělávání a byla pracovníkům v přímé péči zajištěna podpora nezávislého odborníka. Jak uvádí Bicková a kol.(2011), k naplnění tohoto kritéria je možné a vhodné využít podporu ve formě supervize. Dle vyjádření MPSVČR (2008) jde o privilegium poskytované pracovníkům v pomáhajících profesích, kteří při své práci zažívají velký emoční tlak a zátěž a kontakt s lidskou nouzí a beznadějí. Ve výkladu také uvádí, že organizace jsou povinny podporu ve formě vyškoleného odborníka pracovníkům poskytnout, avšak není zde uvedeno, že touto podporou musí být právě supervizor.

### 3 MANAGEMENT

Management (anglicky *to manage* – řídit, původem z francouzského, *ménagement*, které má zase svůj kořen v latinském slovu manus - ruka, a jeho prazákadem bylo ruční ovládání koní; též Dispozitivní faktor) je umění řízení, působení na určitou soustavu (například společnost) a ovládání její činnosti. Tento název může také označovat skupinu vedoucích pracovníků.

V odborné literatuře, jak české tak světové, se objevuje velké množství definic pojmu management. Důvodem je fakt, že management zahrnuje velmi rozsáhlou oblast činností. Management můžeme definovat jako propracovaný proces zaměřený na stanovení podnikových cílů a jejich následné dosažení. Toto tvrzení se opírá o oblíbenou Koontz-Weihrichovu definici „Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“ (In Cejthamr, Dědina, 2005, s. 20).

Za další výstižnou a shrnující můžeme považovat definici P. F. Druckera, která uvádí „Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti (In Tureckiová, 2004, s. 28).

#### 3.1 Historie a vývoj managementu

Počátek novodobé historie managementu je spojen s otázkou optimálního využití pracovníků. Vznik managementu se datuje do období průmyslové revoluce v 19. stol. S prvotní teorií vědeckého řízení přišel Frederic W. Taylor, jehož základním principem byla organizace a řízení práce ve čtyřech krocích:

- monitorovat přímou práci dělníků a vybrat nejúčinnější způsob či postup,
- vytvoření pravidel vycházejících z předchozího zjištění nejefektivnějších kroků,
- vybrat zaměstnance s nejlepšími předpoklady pro výkon práce,
- vytvořit systém měření výkonu a stanovit spravedlivý odměňovací systém (Mulač, Vochozka a kol., 2012).

Zatím co vědecký management se zaměřoval na vědecký přístup k výrobnímu procesu, administrativní přístup managementu se zaměřuje na celou organizaci, především však na úlohu manažera v organizaci. Představitelem byli Max Weber a Henri Fayol.

V tomto období vytvořil Max Weber teorii struktury autority a vztahů nazvanou teorie byrokracie. Jejím základem je dělba práce, zřetelně definovaná hierarchie s podrobnými pravidly a předpisy.

Klasický management vznikl v návaznosti na historické období, které ovlivnilo jeho vývoj. Původní klasický management a byrokracie se používají v některých organizacích dodnes (Dědina, Odcházal, 2007).

Od počátku 90. let 20. století nastaly v politice a ekonomických vztazích po celém světě základní změny, které způsobily vznik nové teorie managementu, která se snaží o vytvoření nové koncepce. Nové strategie se snaží zaměřit na nové způsoby řízení vztahující se k současnosti i budoucnosti. Podle Langa (2007) je vytvořen mimo jiné nové koncepce i Change management (management změn), který je zaměřen na řízení zaměstnanců v době změn sociálně technického systému podnikových činností. Hlavní myšlenkou této koncepce je aktivní zapojení zaměstnanců, které návazně vede k trvalejšímu hospodářskému výsledku.

### 3.2 Funkce managementu

Nezbytnými kroky managementu vedoucími k naplnění cílů jsou plánování, organizování, vedení a kontrola.

- Plánování – úkolem managementu je stanovit si vizi, cíle a určení nezbytných kroků, kterými má být stanovených cílů dosaženo.
- Organizování je procesem rozdělení všech dostupných zdrojů organizace, jak lidských tak i ostatních, a jejich usměrňování vedoucí k dosažení stanovených cílů.
- Vedení je procesem zaměřeným na spolupracovníky i podřízené, jehož záměrem je zvýšení motivace a usměrňování jejich aktivit, aby co nejlépe přispívali k dosažení stanovených cílů.
- Kontrola slouží manažerům jako zpětná vazba, která porovnává plánované a dosažené výsledky. Je možné setkat se též s pojmem controlling, který se odlišuje od běžné jednorázové kontroly tím, že probíhá souběžně se všemi ostatními procesy a

průběžně je usměrňuje tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů (Mulač, Vochozka a kol., 2012).

### 3.3 Personální management

Za specifickou kategorií managementu je považován personální management. Jeho definování má nejrůznější pojetí. Jeden z významných specialistů na personální management a řízení lidských zdrojů Michael Armstrong (2007, s. 26) uvádí: „personální management se zabývá získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů požadovaných podnikem“.

K tomu, aby lidé vyhovovali soudobým náročným požadavkům vyplývajícím z jejich funkcí, se musí nutně stát předmětem zájmu managementu, a proto se lidé stali tím nejcennějším zdrojem všech organizací. Přestože v posledním období naše populace prochází velkým technologickým a vědeckým rozvojem, význam lidského faktoru nezanikl, hledají se vhodné cesty jak lidský faktor zkvalitnit a maximálně využít lidského potenciálu. Věnovat pozornost lidským zdrojům znamená nejen přijímat a udržovat si vhodné zaměstnance, ale také vytvářet příznivé pracovní podmínky, umět je spravedlivě ohodnotit a starat se o jejich odborný růst a seberealizaci. V organizacích se stále více prosazuje manažersky orientovaná koncepce přístupu k lidem. Tato koncepce je nazývána koncepcí řízení lidských zdrojů.

### 3.4 Řízení lidských zdrojů

V počátku minulého století byly významně preferovány materiální a finanční zdroje, avšak zvláště po 2. světové válce začínají být upřednostňovány informace a především lidské zdroje (Horváth, Zlámal, 2005).

Základním předpokladem fungování organizace či podniku, jsou nezbytné materiální, finanční a lidské zdroje. Za nejdůležitější jsou považovány právě lidské zdroje, které ostatní dva uvádí do pohybu. Pojem lidské zdroje zahrnuje pracovníky se svými znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi, které přináší do organizace, ve které pracují. Lidské zdroje jsou lidským potenciálem, který je považován za nejdůležitější aspekt ovlivňující výsledky organizace. Podle Armstronga (2002) jsou lidské zdroje důležitější než technologické, materiální vybavení, případně stav finančních zdrojů.

Definici řízení lidských zdrojů uvedl Armstrong (200), s. 27) „Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“

Za další definici řízení lidských zdrojů můžeme považovat definici Horvátha a Zlámala (2005, s. 5) „Lidské zdroje jsou nejdražším a nejcennějším ekonomickým zdrojem v hospodářství.“ Obecně platí, že všechny zdroje je potřeba znát, pracovat s nimi v dlouhodobé perspektivě a mít jasnou strategii jejich využití. To vše vyžaduje dlouhodobou přípravu. Obecně tedy platí, že zdroje je potřeba řídit, tento požadavek se vztahuje také na řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je považováno za důležitou složku řízení organizací, za kterou nese zodpovědnost vrcholový management.

### 3.4.1 Hlavní charakteristiky přístupu řízení lidských zdrojů

Hlavní charakteristiky přístupu k řízení lidských zdrojů jsou:

- musí zahrnovat sjednocení strategie rozvoje firmy a strategie rozvoje lidských zdrojů,
- měly by obsahovat též sjednocení politiky a praxe zaměstnávání lidí,
- podpora oddanosti a angažovanosti – zdůrazňuje dosažení oddanosti pracovníků k poslání a hodnotám organizace,
- pracovníci jsou chápáni jako bohatství organizace, jako lidský kapitál, do kterého je potřeba investovat, vytvářet příležitosti ke vzdělání a rozvoji, kdy výsledkem by měla být učící se organizace,
- lidské zdroje by měly být vždy chápány jako zdroje konkurenční výhody,
- organizace by měla pracovníkům věřit, že mají stejné zájmy jako zaměstnavatel,
- zodpovědnost za řízení lidských zdrojů nesou linioví manažeři (Armstrong, 2002).

### 3.4.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Základním cílem řízení lidských zdrojů je zajištění schopnosti organizace plnit prostřednictvím svých zaměstnanců stanovené cíle. Úkolem řízení lidských zdrojů je rozvíjet schop-

nosti organizace rozpoznávat a využívat nové příležitosti. Prostřednictvím řízení lidských zdrojů by mělo docházet k naplnění cílů v následujících oblastech:

- a) Zabezpečování a rozvoj pracovníků - organizace by měla získat a udržet si kvalifikované, loajální, aktivní a dobře motivované pracovníky. Měla by předvídat a uspokojovat potřeby pracovníků a v neposlední řadě rozvíjet podstatné schopnosti lidí tj. efektivní využití jejich plného potenciálu.
- b) Oceňování pracovníků - cílem organizace je zvýšit motivaci a oddanost pracovníků zaváděním takových postupů, které zajišťují oceňování a odměňování za veškeré aktivity, které pro organizaci zaměstnanci vykonávají, ale také za dovednosti a schopnosti, které si osvojí.
- c) Vztahy - atmosféra v organizaci by měla udržovat produktivní a harmonické vztahy mezi managementem a pracovníky, což vede k rozvoji týmové spolupráce. Respektovány by měly být kulturně rozmanité pracovní síly, vnímány individuální rozdíly v potřebách, stylech práce a inspiracích pracovníků.

### 3.4.3 Podoby řízení lidských zdrojů

Podoby řízení vystihují způsob, kterým by mělo být v organizaci zacházeno se zaměstnanci. V současné době však neexistuje žádný jednotný model. Storey (IN Armsstrong, 2002) rozlišuje tvrdou a měkkou podobu řízení lidských zdrojů

Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů se vyznačuje praktickým a věcným přístupem. Pokud je v organizaci vydáno nějaké opatření, vždy se očekává, že bude mít přínos. Zaměstnanci jsou považováni za kapitál (jako každý jiný kapitál), jsou vybíráni, rozmisťováni a školeni tak, aby co nejlépe dosahovali cílů organizace, avšak opomíjen je ohled na ně samotné. Tento styl je orientovaný spíše na cíle organizace, než na potřeby a zájmy lidí.

Měkká podoba řízení lidských zdrojů vychází z tzv. školy lidských zdrojů. Je založena na správném řízení a motivaci zaměstnanců, na obousměrné komunikaci a péči o ně. Oproti tvrdé podobě řízení lidských zdrojů je zde brán zřetel na zaměstnance jako na rovnocenného partnera, kterému je důvěřováno, má vytvářeny vhodné podmínky pro svou práci a sebe-realizaci. Důraz je kladen na týmovou spolupráci. Manažer je spíše vůdcem a koučem než autoritativním vedoucím.



### 3.5 Role manažera v řízení lidských zdrojů

Za manažery je považována určitá skupina osob tzv. vedoucí síly podniku. Někdy bývá pojem manažer vysvětlen jako vedoucí funkce, která v organizaci přejímá vedení. Setkat se můžeme i s pojmem manažerství neboli management, což může znamenat nauku o metodách a technikách řízení organizace (Loukotka, 1996).

#### 3.5.1 Vlastnosti a postoje manažera

Pro zajištění procesu managementu je důležité, aby manažer disponoval kombinací technických, společenských a lidských faktorů. Jako nejdůležitější je považována schopnost tvorby koncepcí a strategií. Do technických znalostí se řadí znalosti postupů a dovedností při jednotlivých pracovních úkonech a to hlavně na úrovni kontroly, případně zaškolování podřízeného personálu.

Společenské a lidské faktory se projevují v mezilidských vztazích. Důležitým rysem je schopnost manažera efektivně využít lidské zdroje. Nezbytnou součástí je schopnost týmové práce, řízení a vedení jednotlivců tak i celých týmů.

Mezi schopnosti manažera patří i strategické plánování, rozvoj organizace, schopnost přijímat rozhodnutí a nést za ně zodpovědnost.

Úspěšný manažer by měl splňovat následující kritéria:

- Je vzorem pro ostatní – jeho jednání je v souladu s hodnotami, které v organizaci prosazuje.
- Zná dobře sebe sama – jestliže chce manažer vést dobře svůj tým, měl by znát silné a slabé stránky své osoby, měl by porozumět sobě i ostatním, následně by měl být schopen ostatní motivovat. Nevyrovnaný manažer působí negativní motivací pro tým.
- Chová se čestně a eticky – dobrý manažer je schopen dodržovat psané i nepsané principy chování charakteristické pro konkrétní organizaci i funkci. Manažer je vždy vnímán jako nositel firemních hodnot a tým je vždy velmi citlivý na jeho spravedlivé chování ke všem členům. Etická pravidla se projevují i ve způsobu komunikace a chování.

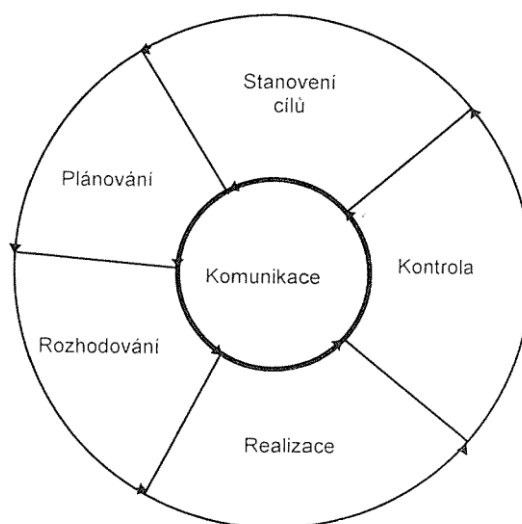
- Dokáže efektivně komunikovat - je schopen jasně, srozumitelně formulovat své názory a díky komunikaci budovat dobré mezilidské vztahy. Má schopnost projevit skutečný zájem o druhé, nepříjemné věci je schopen sdělovat citlivě. V souladu musí být verbální a neverbální komunikace manažera.
- Soustavně se vzdělává – dobrý manažer se vzdělává systematicky ve vedení a řízení lidí. Je otevřený novým myšlenkám a vyhledává příležitosti k dalšímu rozvoji. V pozici manažera by měl být schopen hledat nová řešení a experimentovat.
- Vítá změny – umět reagovat na změny je nezbytnou vlastností manažera. Měl by být schopen změnu přijmout a motivovat spolupracovníky a vysvětlit jim důvody změn.
- Má vizi – úspěšný manažer dokáže jasně formulovat vizi, kam jeho organizace směřuje. S touto vizí by měl seznámit svůj tým, protože i ten potřebuje znát vize a cíle organizace. Tvorba vizí může být v kompetenci samotného manažera, ale též vize mohou tvořit členové týmu.
- Je schopen analyzovat současný stav – reálné posouzení současného stavu organizace je nezbytným krokem pro správné stanovení vizí.
- Myslet pozitivně – jedna z klíčových vlastností, která směřuje k podpoře naplňování cílů. Víra manažera k dosažení cílů je silným prvkem pro tým. Manažer jako vůdce hledá, čeho všeho lze dosáhnout a věří svým řešením. V náročných momentech je schopen smyslu pro humor.
- Umí sebe i ostatní nadchnout – Jeho nadšení po stránce jak rozumové tak citové přirozeně strhne i ostatní zaměstnance. Je důležité mít víru v to, co dělá a usilovat o to.
- Je lidský – nezbytnou vlastností je přirozenost v osobním stylu. Je lidský umí přiznat své chyby a stejně tak přistupuje i k ostatním. Každý manažer má svůj vlastní jedinečný styl.

Při práci a rozhodování manažera jsou velmi důležité jeho postoje. *Postoj* můžeme definovat jako ustálený způsob myšlení, který má hodnotící povahu. Jakýkoliv postoj obsahuje hodnocení toho, zda se hodnocený objekt líbí nebo nelíbí. Postoje se utváří na základě osobních zkušeností, nejsou tak stabilní, jako rysy osobnosti. Postoj manažera

může změnit nová zkušenost, se kterou se setkal. V profesním životě můžou být postoje ovlivněny kulturou, hodnotami a stylem řízení organizace, filosofií motivačních prvků nebo i kvalitou profesního života.

### 3.5.2 Manažerské řídicí styly

V předchozí kapitole jsme se zabývali charakteristickými činnostmi v práci manažera, které nazval Loukotka (1996) *manažerským řídicím kruhem*. Ten, může být definován jako koordinace lidí a prostředků, se záměrem dosáhnou cílů organizace, prostřednictvím dílčích součástí řízení.



Obrázek 2. Manažerský řídicí kruh (Loukotka, 1996, s. 24).

Jeden z klasických manažerských stylů definoval Likert (In Cejthamr, Dědina, 2005):

- a) *autoritářský* styl upřednostňuje direktivní určování úkolů bez zpětné vazby, ze strany manažera není zájem o vytvoření prostředí vzájemné důvěry. Komunikace probíhá jednosměrně od manažera k jeho podřízeným,
- b) styl *benevolentní* má za cíl vytvořit partnerské prostředí, v problematických situacích je zájemem o názory okolí, závěrečné slovo má vždy manažer. V tomto stylu se projevuje výrazná snaha o motivaci podřízených ve formě finančních odměn,
- c) *konzultativní* styl věnuje pozornost oboustranné komunikaci, ale závěrečné rozhodnutí je vždy na manažerovi. Naslouchá připomínkám podřízených a své rozhodnutí z těchto názorů odvozuje,

- d) styl *participativní* výrazně důvěřuje svým podřízeným, veškerá rozhodnutí jsou přijímána skupinově, komunikace je volná obousměrná a v týmu vládne příznivá atmosféra.

Další klasický styl řízení manažera, podle typologie Lewina (In Loukotka, 1996), specifikuje tři dělení:

- a) *autoritativní* typ řízení je charakteristický věcnými příkazy a zákazy, s důrazem na jejich důsledné plnění, strategii organizace vytváří výhradně vedoucí,
- b) *demokratický* typ řízení upřednostňuje partnerství a přátelský přístup k podřízeným, rozhodnutí jsou přijímána skupinově po předchozí diskusi,
- c) typ *Laissez-faire*, tedy volná ruka či volný průběh, pracovníci se rozhodují samostatně dle svých uvážení a v tomto stylu nejsou udělovány žádné výtky či sankce, ale ani žádné pochvaly.

### 3.5.3 Motivace pracovníků

V současné době se velmi často hovoří v souvislosti s řízením lidských zdrojů o nutnosti motivace pracovníků. Co bychom si pod pojmem *motiv - motivace* pracovníka měli představit? „Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká více faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali“ (Armstrong, 2002, s. 159).

Podle Herzberga (In Armstrong, 2002) existují dva základní typy motivace:

- *vnitřní motivace* – člověk si motivační faktory vytváří sám, tyto faktory tvoří vlastní odpovědnost, autonomie, příležitost využít a rozvinout své znalosti a dovednosti,
- *vnější motivace* – kam je možné zařadit záměrné postupy manažera, zahrnují pochvaly, povýšení, zvýšení platu, ale i tresty a kritiku.

Obecně se uvádí, že vnější motivátory můžou mít bezprostřední a výraznější účinek, ale mají spíše krátkodobou trvanlivost. Vnitřní motivační faktory vychází z přesvědčení jedince, a jelikož nejsou vnuceny z vnějšku, mívají dlouhodobější účinek.

Jedním z typů motivační teorie, která je však v oblasti motivace považována za marginální (její hlavní přínos spočívá v efektivním vedení lidí) se zabýval McGregor. Uvádí, že za určitých podmínek je účinná motivace nejefektivnějším způsobem vedení lidí. Pro tento účel vytvořil *teorii X* a *teorii Y*. (In Dvořáková, 2012). Zatím co teorie X předpokládá, že

pro efektivní motivaci člověka je nezbytné využít trestů, odměn a donucení (a kde velmi důležitou roli hraje právě finanční odměna), teorie Y vychází z předpokladu, že pracovníci jsou motivováni samo od sebe, samo vnímají potřebu zvýšení své výkonnosti a zefektivnění všech pracovních procesů.

V procesu vývoje vznikaly různé teorie motivace k pracovnímu výkonu. Jedna z významných, kterou přinesl Maslow (In Dvořáková, 2012), tvrdí, že neuspokojované základní lidské potřeby jsou nejsilnější silou jednání člověka a člověk usiluje o realizaci. K této teorii byly poměrně brzy vneseny námitky. Uvádělo se, že individuální cíle jsou jen u malého počtu zaměstnanců v souladu s cíli organizace a ne všichni pracovníci mají za cíl viditelnou seberealizaci.

Každá organizace, ať již v oblasti výrobní (ziskové) či v oblasti služeb (neziskové), se zajímá o postupy, které by jí zajistily trvale vysokou úroveň výkonu lidí. Pozornost se zaměřuje na nejvhodnější způsob motivace pomocí takových nástrojů, jako jsou odměny a jiné stimulační prvky či podmínky v organizaci. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků, které management očekává.

### 3.6 Role manažera v sociálních službách

Na zaměstnance sociálních služeb a též na jejich manažery, jsou kladeny stejně vysoké nároky jako na vysoce postavené manažery ve velkých společnostech. Pro životaschopnost každé organizace poskytující sociální služby je nebytné, aby její manažeři měli znalosti, zkušenosti, měli schopnost se učit novým věcem, ovládali zásady efektivní komunikace, rozuměli fungování trhu a konkurence schopnosti.

Kvalita práce organizace poskytující sociální služby je přímo závislá od kvalitního výkonu pracovního kolektivu. Kteří pracovníci jsou nezbytní pro práci v těchto organizacích? Medlíková, Šedivý (2011) uvádí, že každá organizace potřebuje *vizionáře*, kteří určují směr, strategii a přináší nové nápady. Nezbytní jsou *výkonní pracovníci*, kteří zajišťují poskytování služeb, *řídící pracovníci*, kteří jsou zodpovědní za řízení lidí, financí a procesu uvnitř každé organizace. Významnou roli mají pracovníci zajišťující *finanční zdroje*. To znamená, že v každé organizaci musí být pro každou roli jeden člověk, naopak, jeden člověk může zastávat více, případně všechny role.

Jak jsme si již uvedli v předchozích kapitolách, manažer je profesionální řídicí pracovník, jehož úkolem je nařizovat, rozhodovat, kontrolovat, řídit, koordinovat, radit, informovat, posuzovat. Manažer v sociálních službách by měl pracovníky řídit, nebo také vést. Drucker (In Medlíková, Šedivý, 2011) uvádí, že lidé se neřídí, ale úkolem manažera je lidi vést. V současné době mnoho pracovníků – odborníků očekává od svých manažerů výzvu, která zúročí jejich odborné schopnosti. Od manažera očekávají efektivní partnerské jednání.

Medlíková, Šedivý (2011, s. 89) zpracovali porovnání efektivních a neefektivních manažerských postupů, které uvádíme v následující tabulce:

<b>Neefektivní manažer</b>	<b>Efektivní manažer</b>
Orientuje se více na odbornost, méně na lidi.	Kombinuje odbornost a práci s lidmi, řídí i směrem nahoru, podporuje tým, vytváří síť.
Málo, nerad nebo špatně deleguje pravomoci.	Dobrovolně spolupracuje, vidí v tom výhodu.
Nerad rozhoduje, dlouho váhá.	Má elán, rozhodnost, schopnost zvládnout konflikt, krize.
Spíše udržuje stav, než aby přicházel s něčím novým.	Má jasnou vizi, vidí širší souvislosti.
Není taktický, volí stále stejný styl chování vůči různým lidem a situacím.	Je adaptabilní, loajální, ve svém chování nese hodnoty, které vyžaduje.
Spravuje, zachovává daný stav.	Hledá řešení, má potřebu inovace.
Situaci nad jeho síly řeší autoritativním rozhodnutím.	Zná své výhody a omezení, využívá a podporuje silné stránky druhých.

Obrázek 3. Neefektivní a efektivní manažerské postupy (Medlíková, Šedivý, 2011, s. 89).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 METODOLOGIE VÝZKUMU

V teoretické části své diplomové práce jsem se zabývala teoretickými východisky supervize a specifikací managementu a manažery v sociálních službách. Praktickou část jsem zaměřila na výzkum realizovaný právě mezi manažery organizací poskytujících sociální služby, na jejich názory na význam a přínos supervize. Jak uvádí Chráska (2007, s. 12): „Pokud uvažujeme o vědeckém výzkumu v pedagogice, lze jej vymezit jako záměrnou systematickou činnost, při které se empirickými metodami zkoumají (ověřují, verifikují, testují) hypotézy o vztazích mezi zkoumanými jevy.“

### 4.1 Cíl výzkumu a výzkumný problém

Na počátku každého výzkumu je nezbytné nejprve stanovit výzkumný problém, stanovit si co chceme řešit a jaké odpovědi bychom realizovaným výzkumem chtěli získat (Chráska, 2007).

Cílem mého výzkumu je zjistit názory managementu organizací poskytujících sociální služby, na význam a přínos supervize. Výsledná zjištění získaná realizovaným výzkumem budou odpovědí na otázku, která byla položena na počátku výzkumu.

Ve svém výzkumu jsem si stanovila výzkumný problém vztahový, prostřednictvím kterého lze určit, zda mezi zkoumanými jevy existuje vztah (Gavora, 2010). Výzkumný problém jsme vymezili jako zjištění názorů managementu na přínos a význam supervize v závislosti na věku, pohlaví, délce praxe a zkušenosti manažera s přímou prací u uživatelů sociálních služeb.

Mikuláščík (2007) uvádí, že příkladně při řešení náročných manažerských situací se jinak chovají ženy manažerky a jinak muži manažeři. Zatímco ženy o záměrech svých jednání více přemýšlí a jsou při vyslovování svých úsudků obezřetnější, muži jsou v počátečních stádiích náročných situací více ochotni spolupracovat. Při hledání nových řešení se ženy přiklání k inovativním postupům, naproti tomu muži jsou více konformní. Ženský styl řízení je odlišný od mužského, ale bývá mnohdy úspěšnější než mužský. Příkladně se projevuje ve větší efektivitě řízení týmu.

Obdobně bylo vybráno i další kritérium, které pro nás bude rozhodující při ověřování vztahů v pedagogických jevech. Tímto kritériem je vliv věku manažera na hodnocení přínosu supervize. V závislosti na věku se mění i profesní role. V období mladé dospělosti může



profesní role uspokojovat základní psychické potřeby jako je potřeba změny a nových zkušeností, potřeba sociálního kontaktu, seberealizace a samostatnosti a nezávislosti. V období starší dospělosti je patrná zvýšená koncentrace na profesi, snaha o stabilizaci pracovní pozice a postupné uvědomování si vlastních limitů (Vágnerová, 2007).

Věková specifika, pohlaví manažerů i délka jejich praxe se odráží v různém náhledu na vlastní práci, ale zobecněně i na pracovní výkon ostatních kolegů. V důsledku může mít vliv i na celkové vnímání přínosu a významu supervize realizované v organizacích poskytujících sociální služby.

## 4.2 Hlavní a dílčí výzkumné otázky, formulace hypotéz

V souladu s výzkumným cílem vyplývá *hlavní výzkumná otázka*:

Jak hodnotí management organizací poskytujících sociální služby význam a přínos supervize pro jejich zařízení, pro dosahování cílů organizace a její rozvoj?

*Dílčí výzkumné otázky*:

1. Jak hodnotí management organizací poskytujících sociální služby význam a přínos supervize pro práci s uživatelem sociální služby (dále jen "uživatel")? (Otázky v dotazníku č.: 15-19.)

*Hypotézy k uvedené výzkumné otázce*:

**H1:** *Mezi délkou praxe v přímé práci s uživatelem respondentů a jejich názory na supervizi, jako podpory tvůrčích řešení případů při práci s uživatelem sociální služby, existuje rozdíl. (ot. 5, 17)*

**H2:** *Mezi věkem respondentů a jejich názory na supervizi jako metodu, která přispívá k řešení krizových situací, existuje rozdíl. (ot. 2, 16)*

2. Jak hodnotí management organizací poskytujících sociální služby význam a přínos supervize pro týmovou spolupráci? (Otázky v dotazníku č.: 20-26.)

*Hypotézy k uvedené výzkumné otázce*:

**H3:** *Mezi délkou manažerské praxe respondentů a jejich názory na supervizi, jako přínosu pro rozvoj týmové spolupráce pracovníků organizace, existuje rozdíl. (ot. 4, 21)*

**H4:** *Mezi pohlavím respondentů a jejich názory na supervizi jako metodu, která přispívá k řešení konfliktů v týmu, existuje rozdíl. (ot. 1, 26)*

3. Jak hodnotí pracovníci managementu organizací poskytujících sociální služby význam a přínos supervize pro profesní růst pracovníků jejich zařízení? (Otázky v dotazníku č.: 27-33.)

*Hypotézy k uvedené výzkumné otázce:*

**H5:** *Mezi délkou manažerské praxe respondentů a jejich názory na supervizi jako metodu, která napomáhá k rozvoji profesních kompetencí pracovníků, existuje rozdíl. (ot. 4, 28)*

**H6:** *Mezi osobní zkušeností respondentů se supervizí a jejich názory na supervizi jako metodu, která rozvíjí schopnosti otevřené komunikace pracovníků, existuje rozdíl. (ot. 10, 27)*

4. Jak hodnotí management organizací poskytujících sociální služby význam a přínos supervize pro dosahování cílů organizace? (Otázky v dotazníku č.: 15-22, 24, 26, 28-35.)

### 4.3 Výzkumná strategie a technika sběru dat

Pro splnění výzkumného cíle byla zvolena kvantitativná výzkumná strategie a ke zjištění požadovaných dat byla zvolena technika anonymního dotazníkového šetření (Maňák, Švec, 2004). Výstupy z tohoto šetření budou zpracovány v tabulkách absolutních a relativních četností v programu Excel, doplněny budou grafy s popisem.

K verifikaci hypotéz bude použit test nezávislosti chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku. Chráska uvádí (2007), že při testování hypotéz jde o rozhodnutí, zda na základě výzkumem získaných dat je stanovenou hypotézu možné přijmout či odmítnout. V případě statistických testů významnosti chí-kvadrát zjišťujeme, zda mezi proměnnými existuje závislost, souvislost nebo rozdíl, tedy zda existuje statisticky významný vztah.

Dotazníkové šetření bylo realizováno anonymně. Dotazník je složen ze čtyř částí a respondentům bylo celkově položeno 35 otázek a výroků. První část dotazníku byla zaměřena na zjištění demografických údajů o respondentech. Tato část byla tvořena uzavřenými otázkami.

Ostatní tři části jsou tvořeny výroky s využitím škály Likertova typu. U těchto škál se prezentuje určité tvrzení, respondenti vyjadřují svůj souhlas či nesouhlas na hodnotící škále (Chráška, 2011). Stupnice k jednotlivým výroky je tvořena 6 stupni.

#### **4.4 Výzkumný soubor a způsob výběru výzkumného vzorku**

Jak uvádí Maňák, Švec (2004), v každém výzkumném projektu je důležitý výběr základního vzorku, s nímž bude výzkum realizován. Základní soubor má zahrnovat všechny jevy, o nichž by měly být výzkumem získány nové informace. To je však v mnoha případech obtížně realizovatelné, proto se vybírá jen část příslušných případů z celého základního vzorku a ten nazýváme výběrový soubor. Základním kritériem pro náhodný výběr je, aby každý základní člen měl stejnou pravděpodobnost výběru.

Pro tento výzkum byl základním vzorkem zvolen management organizací poskytujících sociální služby z celé České republiky. Výběrový soubor byl zvolen na základě mechanického výběru, kdy bylo osloveno celkem 10% zkoumaného základního vzorku (Chráška, 2011). K výběru byl využit registr poskytovatelů sociálních služeb České republiky, který je dostupný na [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz). Z uvedené databáze, která ke dni 22. 2. 2014 čítala celkem 6.101 registrovaných sociálních služeb, bylo každé registrované sociální službě přiděleno pořadové číslo a náhodným výběrem bylo určeno číslo počáteční. K tomuto číslu byla přičítána konstanta 10, byla oslovena každá 10 registrovaná sociální služba. Celkem bylo ze základního souboru vybráno 10% výběrového vzorku, bylo osloveno celkem 610 registrovaných sociálních služeb z celé České republiky.

#### **4.5 Realizace dotazníkového šetření**

K distribuci dotazníku bylo využito služby [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz). Dotazník byl celkem distribuován do 610 registrovaných sociálních služeb. Manažerům těchto organizací bylo elektronicky zasláno průvodní motivační sdělení s instrukcemi k vyplnění a odkazem na anonymní elektronický dotazník.

Základní údaje o realizovaném dotazníkovém šetření na [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz):

Základní údaje o realizovaném dotazníkovém šetření	
Realizace výzkumu	<a href="http://www.vyplnto.cz">www.vyplnto.cz</a>
Internetový odkaz	<a href="http://management-prinos-supervize.vyplnto.cz/">http://management-prinos-supervize.vyplnto.cz/</a>
Termín realizace dotazníkového šetření	11. 3. 2014 - 22. 3. 2014
Forma distribuce dotazníku	neveřejná
Počet oslovených respondentů	610
Počet respondentů	233 (38,19%)
Průměrná doba vyplňování	00.06:49

Tabulka 1. Základní údaje o respondentech.

*Poznámka:* Návratnost dotazníku je dána poměrem rozeslaných odkazů na dotazníkové šetření a vyplněných dotazníků. Prostřednictvím služby, [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz), bylo možné průběžně sledovat, kolik respondentů již dotazník vyplnilo, u které otázky vyplňování přerušili a například také, které otázky respondenti věnovali nejdelší čas. Časově nejnáročnější bylo vyplňování otázky číslo 8, *Kde jste se poprvé setkali s pojmem supervize?* Dle našeho názoru to bylo důvodem, že pojem supervize je již dlouho diskutovaným tématem a tento údaj se vztahuje ke vzdálenější historii v životě respondentů a není spojen s žádnou významnější událostí.

#### 4.5.1 Předvýzkum a pilotní ověření dotazníku

Jak doporučuje Chráska (2011), před započítím vlastního dotazníkového šetření je vhodné realizovat předvýzkum, který je modelem vlastního dotazníkového šetření. Jeho cílem je eliminovat riziko nepřesných a nesrozumitelných otázek. I před započítím hlavní distribuce našeho dotazníkového šetření byl proveden předvýzkum. Bylo osloveno 5 manažerů sociálních služeb z města Vsetín, kteří byli požádáni o posouzení srozumitelnosti dotazníku. Po pilotním ověření byl dotazník upraven a připraven pro realizaci samotného výzkumu.

## 5 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A INTERPRETACE DAT

V následující části budou prezentovány výsledky dotazníkového šetření. Vyhodnocení výsledků výzkumného šetření je rozděleno do dvou kategorií.

V první části jsou zpracovány sociodemografické údaje respondentů, graficky jsou uvedeny v grafech, doplněných komentářem.

Druhá část se zaměřuje na vyhodnocení zjištěných výroků tříděním I. stupně, které je pro přehlednost zpracováno v excelových tabulkách s uvedením relativních a absolutních četností odpovědí respondentů, opět doplněno vizualizací ve formě grafů. Tato část je zpracována také tříděním II. stupně, které zahrnuje vyhodnocení stanovených hypotéz, kdy byl pro srovnání četností odpovědí použit statistický test významnosti, test nezávislosti chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku. Jak uvádí Chráska (2011), zvláštním případem kontingenční tabulky je čtyřpolní tabulka se dvěma řádky a dvěma sloupci. Čtyřpolní tabulka se používá v případech, kdy jevy, mezi nimiž máme ověřit vztah, mohou nabývat dvou alternativních kvalit.

### 5.1 Sociodemografické údaje o respondentech (otázky 1-14)

Tato část výzkumného šetření měla za cíl zjistit ucelené informace o respondentech, kteří se zapojili do dotazníkového šetření, o jejich pohlaví, věku, vzdělání, manažerské pozici, délce praxe na pozici manažera i délce praxe v přímé práci s uživatelem.

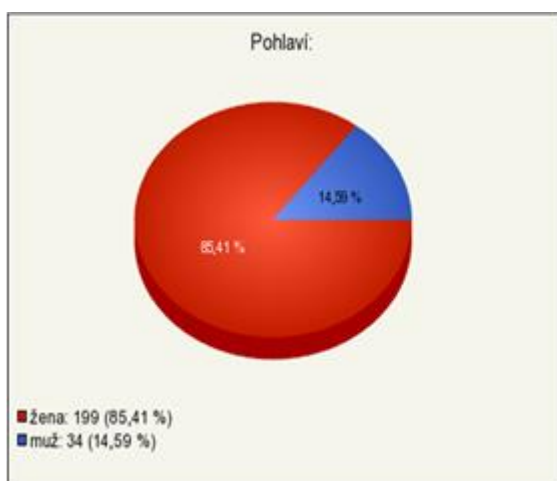
#### **Otázka č. 1: Pohlaví respondentů.**

Výzkumného šetření se celkem zúčastnilo 233 respondentů z celého území České republiky. Převaha respondentů byla ženského pohlaví celkem 199 (85,41%) a mužů pouze 34 (14,59%), což potvrzuje skutečnost, že v současné době v sociálních službách převládá vysoká feminizace a to i na manažerských pozicích.

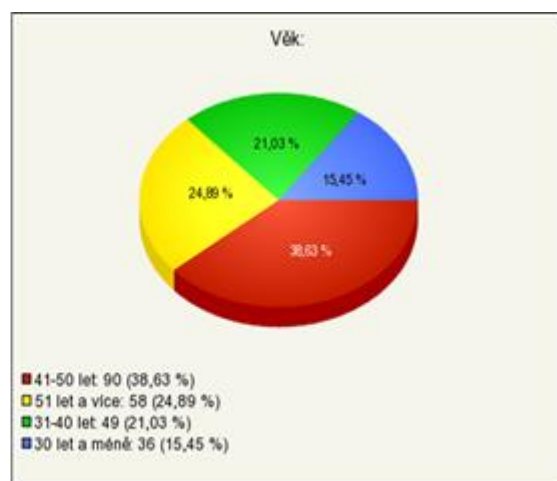
#### **Otázka č. 2: Věk respondentů.**

Věkové zastoupení respondentů bylo rozděleno do čtyř věkových kategorií. Nejvyšší zastoupení bylo v kategorii 41 – 50 let (38, 64%), nejméně respondentů bylo ve věkové kate-

gorii 30 let a méně, celkem 36 (15,45%). Kategorie 31 – 40 let a více jako 50 let, byla mezi manažery zastoupena vyrovnaněji v rozpětí mezi 21 – 25 %.



Obrázek 4. Graf pohlaví.



Obrázek 5. Graf věk respondentů.

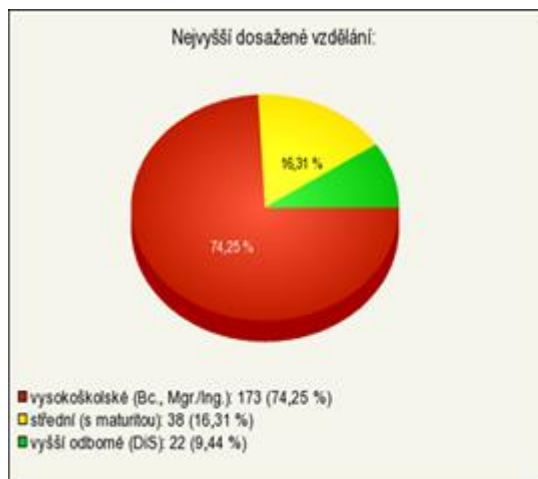
Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014.

### Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání.

Nejvyšší počet respondentů, celkem 173 (74,25%), pracujících na pozici manažera v sociálních službách má vysokoškolské vzdělání, nejmenší zastoupení, 22 dotazovaných, uvedlo vyšší odborné vzdělání (9,44%). Žádný z dotazovaných manažerů neuvedl základní vzdělání nebo vyučení.

### Otázka č. 4: Celková délka na pozici manažera v sociálních službách.

Jak ukazuje níže uvedený graf, nejvyšší zastoupení má skupina respondentů s celkovou délkou praxe v pozici manažera 3 – 8 let, tj. 42,92 %, proti tomu nejmenší zastoupení má kategorie 21 a více let, a to 6,44% respondentů. Kategorie 9 – 20 let byla zastoupena v 30,47% a více jako jedna pětina manažerů (20,17%) má délku praxe na této pozici méně jak 2 roky.



Obrázek 6. Graf nejvyšší dosažené vzdělání.



Obrázek 7. Graf celková doba praxe na pozici manažera v sociálních službách.

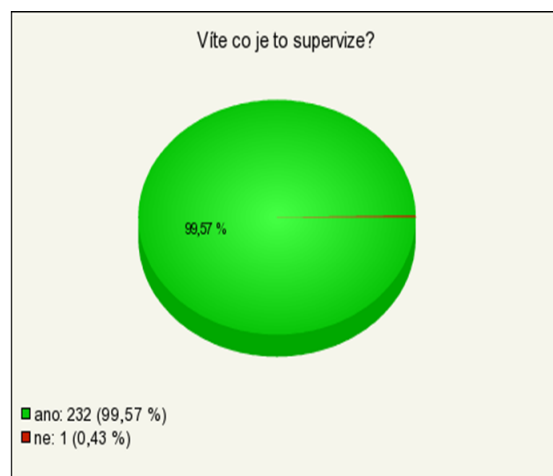
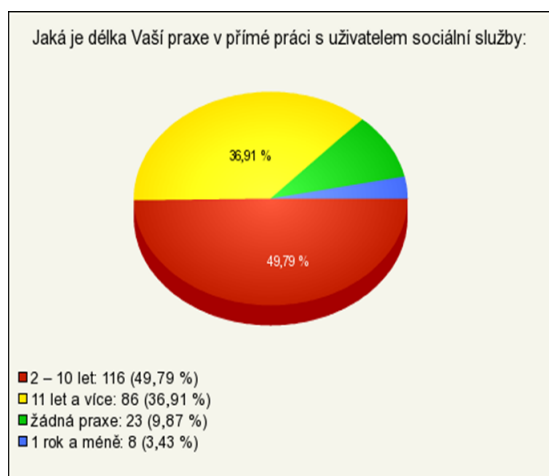
Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014.

#### Otázka č. 5: Celková délka praxe v přímé práci s uživatelem sociální služby.

V rámci výzkumu nás také zajímalo, zdali mají manažeři zkušenost s přímou prací s uživatelem sociální služby. Zde uvedlo 23 respondentů (9,87%), že nikdy přímo s uživateli nepracovali a proti tomu měla významné zastoupení kategorie respondentů – manažerů, kteří pracovali v přímé práci s uživateli 2 – 10 let, a to 116 dotazovaných (49,79%). Z uvedeného grafu vyplývá, že více jako 90% dotazovaných má zkušenost s přímou prací s uživateli sociálních služeb.

#### Otázka č. 6: Informovanost o supervizi.

Jak znázorňuje graf na obrázku č. 6, význam supervize neznal pouze jeden jediný respondent.

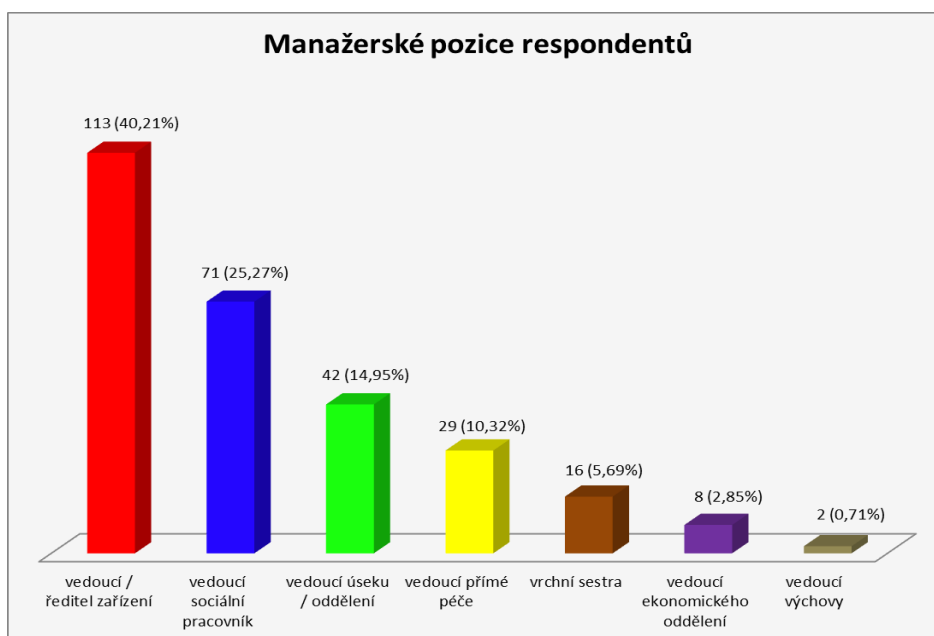


Obrázek 8. Graf délka praxe v přímé práci s uživatelem. Obrázek 9. Graf informovanost o supervizi.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014.

### Otázka č. 7: Manažerské pozice respondentů.

Z vyhodnocení dotazníkového šetření vyplývá, že nejvíce, 113 respondentů (40,21%), kteří se zapojili do dotazníkového šetření, pracuje v současné době na pozici ředitel – vedoucí zařízení. Druhou nejvíce zastoupenou kategorií byli manažeři na pozici vedoucí sociální pracovník, odpovědělo celkem 71 respondentů (25,27%).



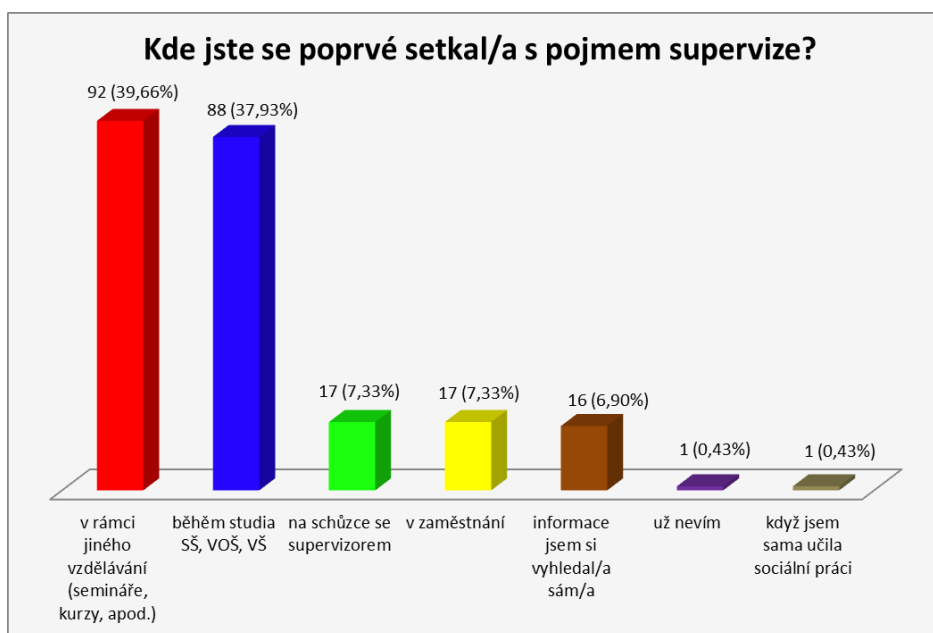
Obrázek 10. Graf manažerské pozice respondentů.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014.



**Otázka č. 8: První setkání se supervizí.**

V rámci výzkumu nás také zajímalo, kde se respondenti poprvé setkali s metodou supervize. Z grafu je zřejmé, že 92 z nich (39,66%) o supervizi slyšelo poprvé na dalším profesním vzdělávání (kurzy, semináře) a téměř stejný počet 88 respondentů (37,93%) se se supervizí seznámilo již během svého studia (VŠ, VOŠ, SŠ). Zajímavé jsou také odpovědi respondentů, kteří se vyjádřili, že si museli informace o supervizi vyhledat sami, případně, že základní informace o supervizi získali až při samotném jednání se supervizorem.



*Obrázek 11. Graf první setkání se supervizí.*

*Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014.*

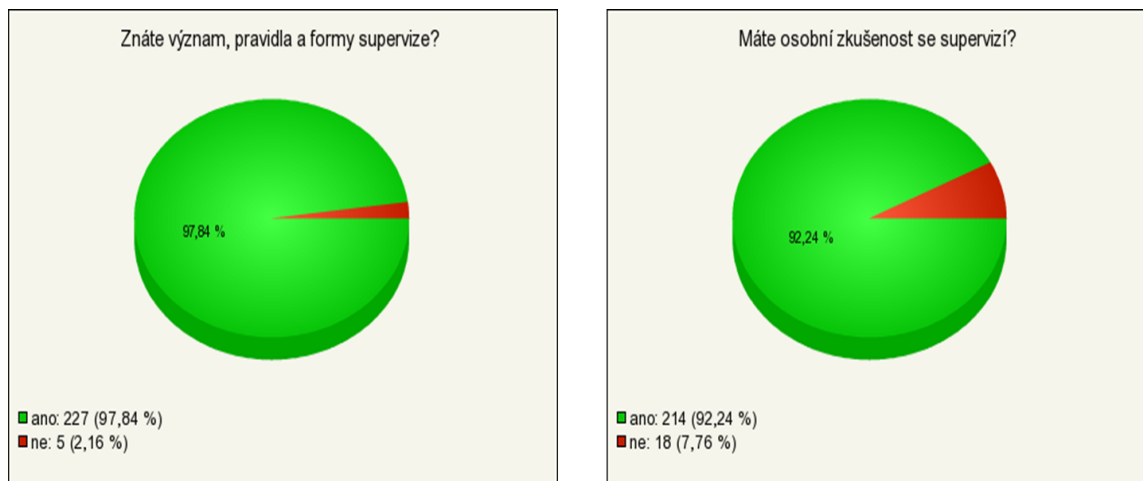
**Otázka č. 9: Znalost významu, pravidel a forem supervize.**

Tato otázka nám měla objasnit, jak vnímají oslovení respondenti – manažeři svou informovanost o významu, pravidlech a formách supervize. Z grafu je zřejmé, že v sebehodnocení se téměř 98% z nich vyjádřilo, mají všechny potřebné informace a to jak o přínosu supervize, tak i jejich organizačních formách.

**Otázka č. 10: Osobní zkušenost se supervizí.**

Tento dotaz souvisí s předchozí otázkou a doplňuje ji o fakt, zda má respondent - manažer osobní zkušenost se supervizí, zda se supervizních setkání osobně účastní či účastnil. Cel-

kem 92,24% respondentů odpovědělo, že mají osobní zkušenost se supervizí. Pokud obě zjištění propojíme, je možné je vnímat tak, že osobní zkušenost se supervizí přinesla informace sdělené při setkání se supervizorem, případně vyvolala zájem zjistit si potřebné informace samostatně.



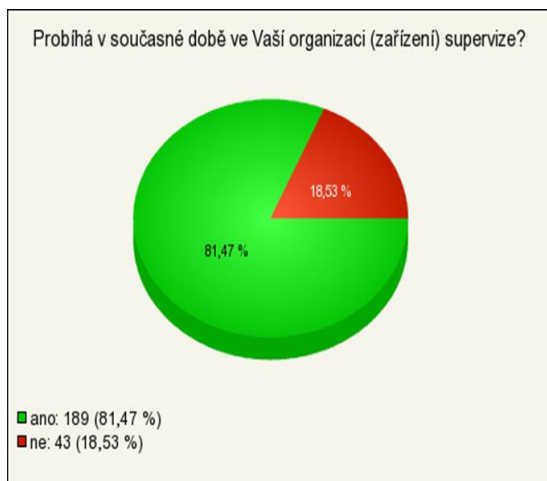
Obrázek 12. Graf znáte význam, pravidla a formy supervize. Obrázek 13. Graf osobní zkušenost se supervizí.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014.

### Otázka č. 11: Probíhá v současné době ve Vaší organizaci supervize (máte sepsán kontrakt se supervizorem)?

V rámci výzkumu nás zajímalo, jaký je současný stav, kolik zařízení v současné době pracuje pod supervizí. Ačkoliv z odpovědí respondentů na předchozí otázky č. 9 a 10 vyplývá, že převážná většina respondentů zná význam, přínos a pravidla supervize a se supervizí mají osobní zkušenost, přesto necelých 19%, to je 43 respondentů odpovědělo, že v současné době v jejich zařízení supervize neprobíhá.

*Poznámka:* Pokud na otázku č. 11 respondent odpověděl, že v současné době v jejich zařízení supervize neprobíhá, byl prostřednictvím větvení dotazníku posunut až na otázku č. 15. Na otázky č. 12 – 14 odpovídali pouze respondenti, kteří pracují v zařízeních, ve kterých v současné době supervize probíhá.



Obrázek 14. Graf zařízení v současné době pracující pod supervizí.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014.

**Otázka č. 12: Kdo je ve Vaší organizaci zodpovědný, má rozhodovací kompetence při organizaci supervize (kontraktování supervizora, sestavování kontraktu, objednávka supervize)?**

Jak znázorňuje graf na obrázku 15, jsou dle vyjádření respondentů za organizační stránku supervize v organizacích zodpovědní hlavně vrcholoví manažeři tj. ředitelé a vedoucí zařízení. Takto se vyjádřilo 48% respondentů, další tři kategorie jsou téměř vyrovnané, z 15,35% uvedlo, že je odpovědný vedoucí sociální pracovník, vedoucí přímé péče byl uveden v 14,96% a podobně i vedoucí úseků či oddělení, 13,78%.

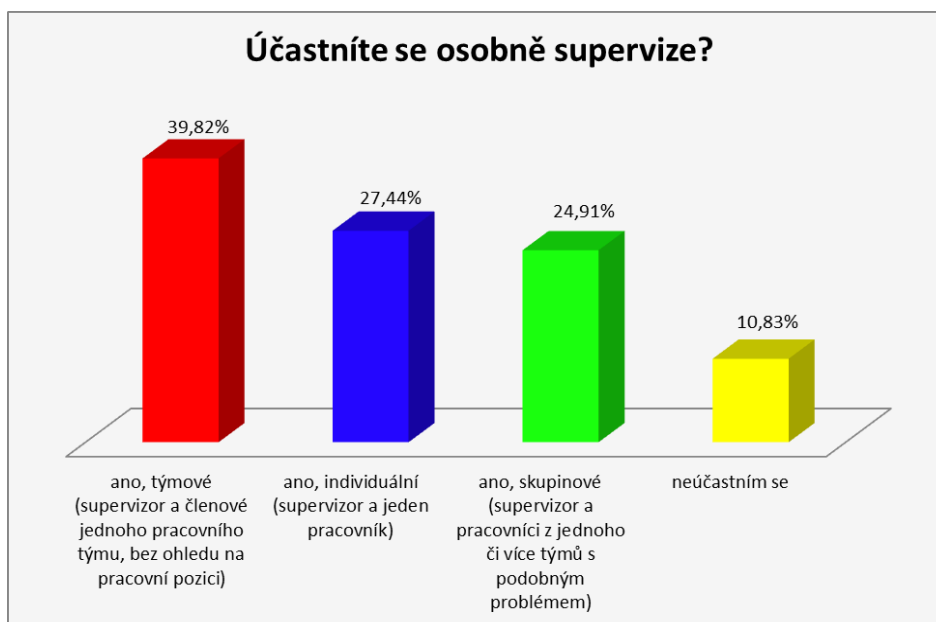


Obrázek 15. Graf kompetentní osoba pro sjednávání supervize.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014.

**Otázka č. 13: Účastníte se osobně supervize?**

Jak ukazuje níže uvedený graf, nejvíce manažerů, kteří se osobně účastní supervize nejčastěji využívána formu týmové supervize, takto odpovědělo celkem 39,82% respondentů. Individuální supervize se účastní 27,44% manažerů a skupinová je zastoupena v 24,91%. Pouze necelých 11% respondentů - manažerů, i přes to, že v jejich organizaci supervize probíhá, této metody podpory nevyužívají.



Obrázek 16. Graf osobní účast na supervizi.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014.

**Otázka č. 14: Kolikrát za rok se pracovník, přímo pracující s uživatelem, účastní supervize ve Vašem zařízení?**

V rámci výzkumu nás zajímala četnost supervizí v průběhu jednoho roku. Z grafu na obrázku 17 vyplývá, že nejvíce respondentů uvedlo, frekvenci supervize 2x – 4x ročně. Tuto odpověď zvolilo celkem 115 respondentů (60,85%), 46 respondentů (24,34%) uvedlo, že v jejich zařízení probíhá supervize 5x ročně a více. Oproti tomu 10 respondentů ve svých odpovědích uvedlo, že v jejich zařízení neprobíhá supervize ani jedenkrát ročně. Pokud se supervize realizuje méně jak jedenkrát ročně, dá se předpokládat, že se nejedná o systematickou supervizní práci, a je otázkou, zda tato nízká frekvence supervize naplňuje jak cíle supervize samotné, tak i cíle organizace.



Obrázek 17. Graf frekvence supervize u pracovníků přímo pracujících s uživatelem.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014.

## 5.2 Hodnocení přínosu supervize (otázky 15 – 35)

Cílem našeho výzkumného šetření bylo zjistit, jaký je přínos supervize z pohledu managementu organizací poskytujících sociální služby. Jak hodnotí management organizací poskytujících sociální služby význam a přínos supervize pro jejich zařízení, zda supervize napomáhá rozvoji a dosahování cílů jejich organizace, jaký má význam pro práci s uživatelem, jaký přínos má pro týmovou spolupráci a profesní růst pracovníků.

Pro zjištění uvedených skutečností byly použity výroky s možností výběru využitím Likertovy škály. Každý respondent si na uvedené škále mohl vybrat, která odpověď je nejbližší jeho názoru. Likertova škála byla vymezena 6 stupni:

*1 = rozhodně ano; 2 = ano; 3 = spíše ano; 4 = spíše ne; 5 = ne; 6 = rozhodně ne.*

Výroky respondentů byly vyhodnocovány v rámci třídění I. stupně dle pěti kategorií, a to věku manažera, pohlaví, délky praxe v pozici manažera, délky praxe v přímé práci s uživatelem a osobní zkušenosti se supervizí. Cílem bylo zjistit, kolik procent respondentů přidělilo jednotlivým odpovědím konkrétní místo na stupni Likertovy škály. Vyhodnocení proběhlo pomocí *indexu* (Gavora, 2010), který vyjadřuje průměrnou hodnotu, která se nejvíce přibližuje konkrétnímu stupni škály.

### 5.2.1 Přínos supervize pro práci s uživatelem sociální služby (otázky 15–19)

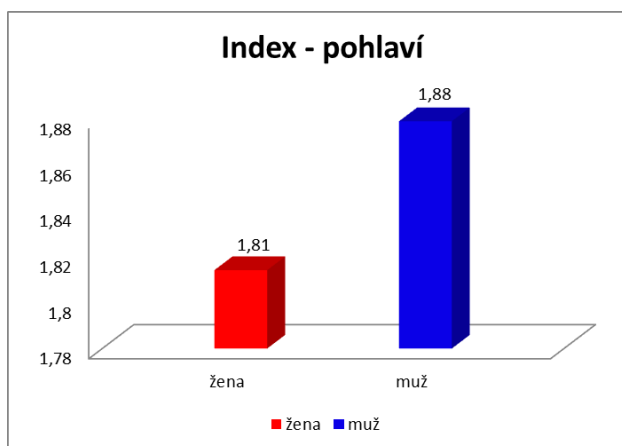
**Otázka č. 15: Supervize napomáhá otevřeně hovořit o problémech v práci s uživatelem.**

Z pohledu **pohlaví** přiřadilo 101 (43,53%) respondentů své odpovědi stupni 1 (rozhodně ano), 82 (35,34%) respondentů stupni 2 (ano) a 42 (18,10%) respondentů stupni 3 (spíše ano). Nesouhlas s výrokem vyjádřilo jen 7 respondentů (3,01%).

Supervize napomáhá otevřeně hovořit o problémech v práci s uživatelem.									
Pohlaví	Četnost	rozhodně ano	ano	spíše ano	spíše ne	ne	rozhodně ne	Celkem	Index
		1	2	3	4	5	6		
žena	absolutní	87	70	37	3	1	1	199	1,81
	relativní	43,72%	35,18%	18,59%	1,51%	0,50%	0,50%	100,00%	
muž	absolutní	14	12	5	1	1	0	33	1,88
	relativní	42,42%	36,36%	15,15%	3,03%	3,03%	0,00%	100,00%	
Celkem	absolutní	101	82	42	4	2	1	232	1,82
	relativní	43,53%	35,34%	18,10%	1,72%	0,86%	0,43%	100,00%	

Tabulka 2. Přínos supervize pro otevřenou komunikaci o problémech v práci s uživatelem.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014.



Obrázek 18. Graf index pohlaví.

**Otázka č. 16: Supervize napomáhá k hledání řešení krizových situací při práci s uživatelem.**

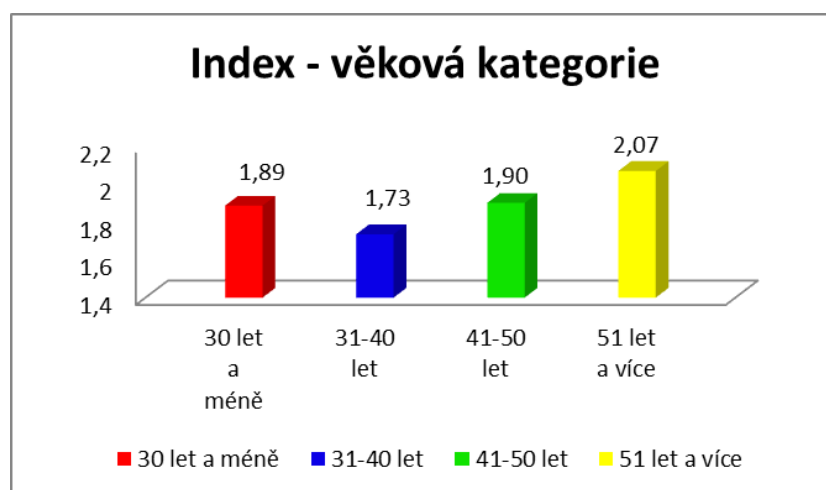
Dle **věkové kategorie** přiřadilo své odpovědi 87 (37,50%) respondentů stupni 1 (rozhodně ano), 90 (38,79%) stupni 2 (ano) a 47 (20,26%) stupni 3 (spíše ano). Negativně výrok hod-

notí 8 (3,45%) respondentů. Převážně ve věku 30 let a méně (8,57%) a 51 let a více (5,17%).

Supervize napomáhá k hledání řešení krizových situací při práci s uživatelem.									
Věk	Četnost	rozhodně ano	ano	spíše ano	spíše ne	ne	rozhodně ne	Celkem	Index
		1	2	3	4	5	6		
30 let a méně	absolutní	15	12	5	3	0	0	35	1,89
	relativní	42,86%	34,29%	14,29%	8,57%	0,00%	0,00%	100,00%	
31-40 let	absolutní	19	24	6	0	0	0	49	1,73
	relativní	38,78%	48,98%	12,24%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	
41-50 let	absolutní	33	37	18	1	0	1	90	1,90
	relativní	36,67%	41,11%	20,00%	1,11%	0,00%	1,11%	100,00%	
51 let a více	absolutní	20	17	18	3	0	0	58	2,07
	relativní	34,48%	29,31%	31,03%	5,17%	0,00%	0,00%	100,00%	
Celkem	absolutní	87	90	47	7	0	1	232	1,91
	relativní	37,50%	38,79%	20,26%	3,02%	0,00%	0,43%	100,00%	

Tabulka 3. Supervize napomáhá hledání nových řešení v práci s uživatelem.  
Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014.

Níže uvedený graf na obrázku č. 19 ukazuje, že **index** přínosu supervize, která napomáhá k hledání řešení krizových situací při práci s uživatelem, se pohybuje při zastoupení jednotlivých věkových kategorií v kladném hodnocení (stupeň 1-2). Patrný rozdíl je možné zaznamenat mezi kategorií 31-40 let (index 1,73) a 51 let a více (index 2,07).



Obrázek 19. Graf index věková kategorie.

**Otázka č. 17: Supervize podporuje hledání tvůrčích řešení v práci s uživatelem.**

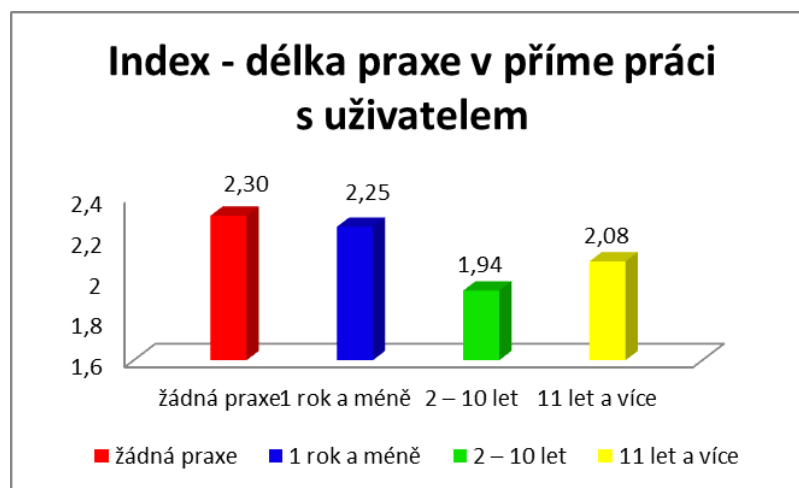
Dle kritéria **délky praxe v přímé práci** přiřadilo své odpovědi 67 (28,88%) respondentů stupni 1 (rozhodně ano), 97 (41,81%) respondentů stupni 2 (ano) a 61 (26,29%) respondentů stupni 3 (spíše ano). S výrokem nesouhlasilo 7 respondentů (3,02%) zastoupených v kategorii s délkou praxe v přímé práci 2 – 10 let a v kategorii 11 let a více.

Supervize podporuje hledání tvůrčích řešení v práci s uživatelem.									
Délka praxe v přímé práci	Četnost	rozhodně ano	ano	spíše ano	spíše ne	ne	rozhodně ne	Celkem	Index
		1	2	3	4	5	6		
žádná praxe	absolutní	5	6	12	0	0	0	23	2,30
	relativní	21,74%	26,09%	52,17%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	
1 rok a méně	absolutní	1	4	3	0	0	0	8	2,25
	relativní	12,50%	50,00%	37,50%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	
2 – 10 let	absolutní	38	50	23	4	0	0	115	1,94
	relativní	33,04%	43,48%	20,00%	3,48%	0,00%	0,00%	100,00%	
11 let a více	absolutní	23	37	23	2	1	0	86	2,08
	relativní	26,74%	43,02%	26,74%	2,33%	1,16%	0,00%	100,00%	
Celkem	absolutní	67	97	61	6	1	0	232	2,04
	relativní	28,88%	41,81%	26,29%	2,59%	0,43%	0,00%	100,00%	

Tabulka 4. Supervize podporuje hledání tvůrčích řešení při práci s uživatelem.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014.

Graf na obrázku č. 20 ukazuje, že **index** přínosu supervize, která podporuje hledání tvůrčích řešení v práci s uživatelem, se pohybuje při zastoupení jednotlivých kategorií délky praxe v přímé práci, v kladném hodnocení (stupeň 1-3). Patrný rozdíl je mezi kategorií 2 - 10 let (index 1,94) a kategorií „žádná praxe“ (index 2,30).



Obrázek 20. Graf index délka praxe v přímé práci s uživatelem.



**Otázka č. 18: Supervize přináší nadhled při řešení problémových situací s uživatelem.**

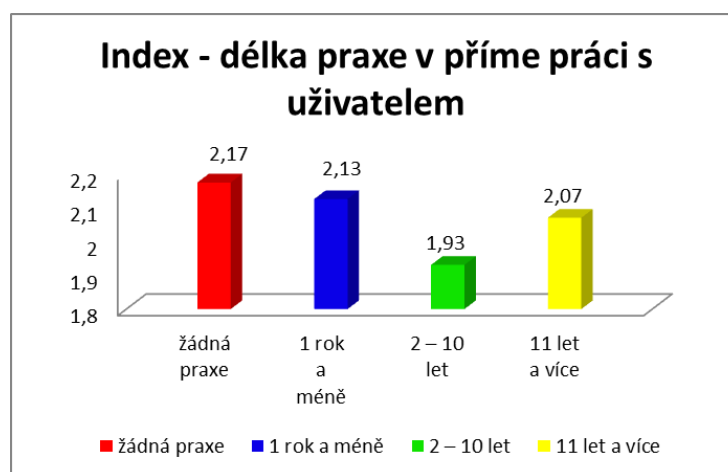
Dle kritéria **délky praxe v přímé práci** přiřadilo své odpovědi 72 (31,03%) respondentů stupni 1 (rozhodně ano), 97 (41,81%) respondentů stupni 2 (ano) a 52 (22,41%) respondentů stupni 3 (spíše ano). Záporné názory uvádí celkem 11 (4,74%) respondentů, z toho 5 (4,35%) z kategorie 2-10 let a 6 (6,97%) z kategorie s délkou praxe v přímé práci 11 let a více.

Supervize přináší nadhled při řešení problémových situací s uživatelem.									
Délka praxe v přímé práci	Četnost	rozhodně ano	ano	spíše ano	spíše ne	ne	rozhodně ne	Celkem	Index
		1	2	3	4	5	6		
žádná praxe	absolutní	5	9	9	0	0	0	23	2,17
	relativní	21,74%	39,13%	39,13%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	
1 rok a méně	absolutní	2	3	3	0	0	0	8	2,13
	relativní	25,00%	37,50%	37,50%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	
2 – 10 let	absolutní	39	50	21	5	0	0	115	1,93
	relativní	33,91%	43,48%	18,26%	4,35%	0,00%	0,00%	100,00%	
11 let a více	absolutní	26	35	19	5	1	0	86	2,07
	relativní	30,23%	40,70%	22,09%	5,81%	1,16%	0,00%	100,00%	
Celkem	absolutní	72	97	52	10	1	0	232	2,01
	relativní	31,03%	41,81%	22,41%	4,31%	0,43%	0,00%	100,00%	

Tabulka 5. Supervize přináší nadhled při řešení problémových situací s klientem.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014.

Níže uvedený graf na obrázku č. 21 ukazuje, že **index** přínosu supervize, která přináší nadhled při řešení problémových situací s uživatelem, se při zastoupení jednotlivých kategorií pohybuje v kladném hodnocení (stupeň 1-3). Přitom je opět patrný rozdíl mezi kategorií 2-10 let (index 1,93) a kategorií „žádná praxe“ (index 2,17) jako u předchozí otázky č. 17.



Obrázek 21. Graf index délka praxe v přímé práci s uživatelem.

**Otázka č. 19: Supervize přispívá k pochopení motivů, které ovlivňují jednání druhých (uživatelů, kolegů).**

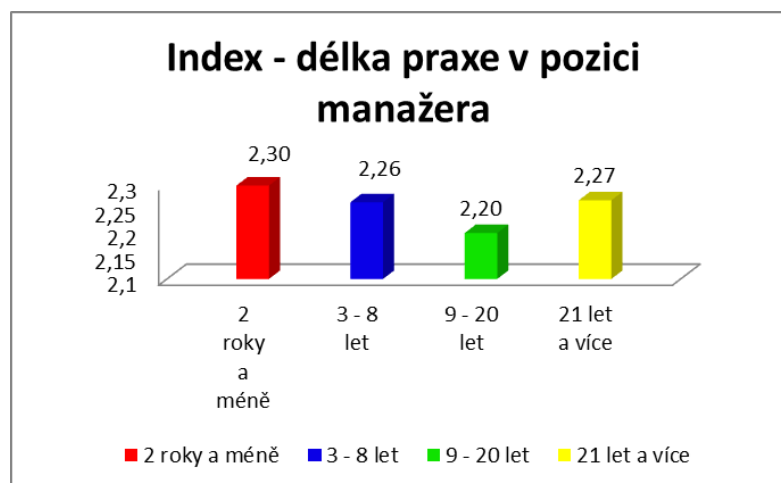
Dle kritéria **délky praxe v pozici manažera** přiřadilo své odpovědi 51 (21,98%) respondentů stupni 1 (rozhodně ano), 89 (38,36%) respondentů stupni 2 (ano) a 78 (33,62) respondentů stupni 3 (spíše ano). K zápornému hodnocení se vyjádřilo 14 (6,03%) respondentů ze všech kategorií.

Supervize přispívá k pochopení motivů, které ovlivňují jednání druhých (uživatelů, kolegů).									
Délka praxe v pozici manažera	Četnost	rozhodně ano	ano	spíše ano	spíše ne	ne	rozhodně ne	Celkem	Index
		1	2	3	4	5	6		
2 roky a méně	absolutní	9	19	15	4	0	0	47	2,30
	relativní	19,15%	40,43%	31,91%	8,51%	0,00%	0,00%	100,00%	
3 - 8 let	absolutní	19	41	34	4	1	0	99	2,26
	relativní	19,19%	41,41%	34,34%	4,04%	1,01%	0,00%	100,00%	
9 - 20 let	absolutní	19	24	24	3	1	0	71	2,20
	relativní	26,76%	33,80%	33,80%	4,23%	1,41%	0,00%	100,00%	
21 let a více	absolutní	4	5	5	0	1	0	15	2,27
	relativní	26,67%	33,33%	33,33%	0,00%	6,67%	0,00%	100,00%	
Celkem	absolutní	51	89	78	11	3	0	232	2,25
	relativní	21,98%	38,36%	33,62%	4,74%	1,29%	0,00%	100,00%	

Tabulka 6. Přínos supervize k pochopení motivů, které ovlivňují jednání druhých.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014.

Graf na obrázku č. 22 ukazuje, že **index** přínosu supervize, která přispívá k pochopení motivů, které ovlivňují jednání druhých, se pohybuje při zastoupení jednotlivých kategorií v kladném hodnocení (stupeň 1-3). Je patrné téměř shodné vyjádření u všech kategorií.



Obrázek 22. Graf index délka praxe v pozici manažera.

### 5.2.2 Přínos supervize pro týmovou práci (otázky 20- 26)

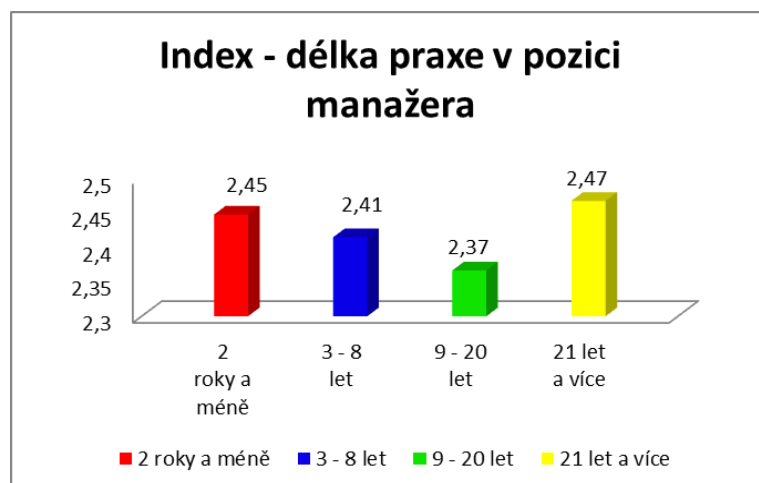
**Otázka č. 20: Supervize může pozitivně ovlivňovat vztahy pracovníků s vedením organizace.**

Dle kritéria **délky praxe v pozici manažera** přiřadilo své odpovědi 38 (16,38%) respondentů stupni 1 (rozhodně ano), 94 (40,52%) respondentů stupni 2 (ano) a 74 (31,90%) respondentů stupni 3 (spíše ano). Nesouhlas s výrokem vyjádřilo 26 (11,20%) respondentů. Tuto skutečnost uvádí především kategorie 9-20 let manažerské praxe (16,90%) a kategorie 21 let a více (13,34%).

Supervize může pozitivně ovlivňovat vztahy pracovníků s vedením organizace.									
Délka praxe v pozici manažera	Četnost	rozhodně ano	ano	spíše ano	spíše ne	ne	rozhodně ne	Celkem	Index
		1	2	3	4	5	6		
2 roky a méně	absolutní	8	17	18	2	1	1	47	2,45
	relativní	17,02%	36,17%	38,30%	4,26%	2,13%	2,13%	100,00%	
3 - 8 let	absolutní	11	45	35	7	1	0	99	2,41
	relativní	11,11%	45,45%	35,35%	7,07%	1,01%	0,00%	100,00%	
9 - 20 let	absolutní	16	27	16	11	0	1	71	2,37
	relativní	22,54%	38,03%	22,54%	15,49%	0,00%	1,41%	100,00%	
21 let a více	absolutní	3	5	5	1	1	0	15	2,47
	relativní	20,00%	33,33%	33,33%	6,67%	6,67%	0,00%	100,00%	
Celkem	absolutní	38	94	74	21	3	2	232	2,41
	relativní	16,38%	40,52%	31,90%	9,05%	1,29%	0,86%	100,00%	

Tabulka 7. Vliv supervize na vztahy pracovníků s vedením organizace.  
Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014.

Níže uvedený graf na obrázku č. 23 ukazuje, že **index** významu supervize, která může pozitivně ovlivňovat vztahy pracovníků s vedením organizace, se pohybuje při zastoupení jednotlivých kategorií v kladném hodnocení (stupeň 1-3). Je patrný téměř shodný názor u všech kategorií a vyjádření respondentů hraničních kategorií, 2 roky a méně manažerské praxe (index 2,45) se přibližuje k hodnocení kategorie 21 let a více manažerské praxe (index 2,47).



Obrázek 23. Graf index délky praxe v pozici manažera.

### Otázka č. 21: Supervize rozvíjí týmovou spolupráci.

Dle kritéria **délky praxe v pozici manažera** přiřadilo své odpovědi 58 (25%) respondentů stupni 1 (rozhodně ano), 89 (38,36%) respondentů stupni 2 (ano) a 62 (26,72%) respondentů stupni 3 (spíše ano). Záporně se vyjádřilo 23 (9,91%) respondentů. Výrazně nesouhlasí kategorie 21 let a více manažerské praxe (40,01%) a nezanedbatelné je také záporné hodnocení respondentů s délkou manažerské praxe 9-20 let (12,68%).

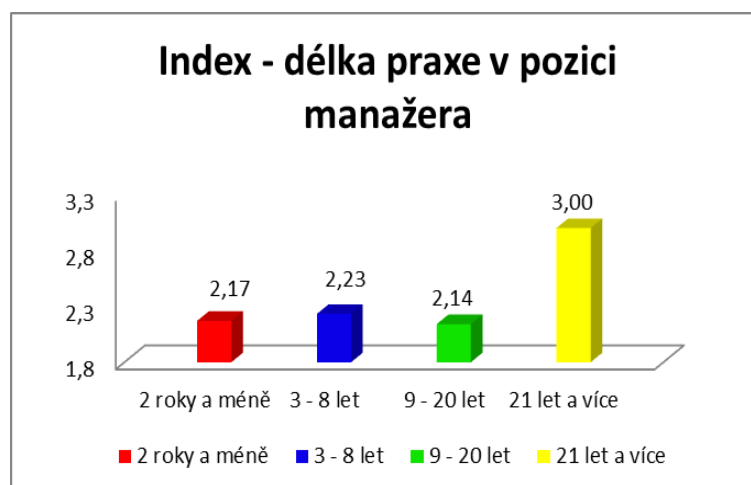
Supervize rozvíjí týmovou spolupráci.									
Délka praxe v pozici manažera	Četnost	rozhodně ano 1	ano 2	spíše ano 3	spíše ne 4	ne 5	rozhodně ne 6	Celkem	Index
2 roky a méně	absolutní	12	19	13	2	1	0	47	2,17
	relativní	25,53%	40,43%	27,66%	4,26%	2,13%	0,00%	100,00%	
3 - 8 let	absolutní	21	39	34	5	0	0	99	2,23
	relativní	21,21%	39,39%	34,34%	5,05%	0,00%	0,00%	100,00%	
9 - 20 let	absolutní	23	26	13	8	0	1	71	2,14
	relativní	32,39%	36,62%	18,31%	11,27%	0,00%	1,41%	100,00%	
21 let a více	absolutní	2	5	2	4	1	1	15	3,00
	relativní	13,33%	33,33%	13,33%	26,67%	6,67%	6,67%	100,00%	
Celkem	absolutní	58	89	62	19	2	2	232	2,24
	relativní	25,00%	38,36%	26,72%	8,19%	0,86%	0,86%	100,00%	

Tabulka 8. Vliv supervize na týmovou spolupráci.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014.

Graf na obrázku č. 24 znázorňuje, že se **index** přínosu supervize na rozvoj týmové spolupráce pohybuje, při zastoupení všech kategorií, v kladném hodnocení (index 1-3). Překva-

pivě hodnotí tento výrok především respondenti s délkou manažerské praxe 21 let a více (index 3,00).



Obrázek 24. Graf index délka praxe v pozici manažera.

#### Otázka č. 22: Supervize pomáhá zlepšit vztahy v týmu.

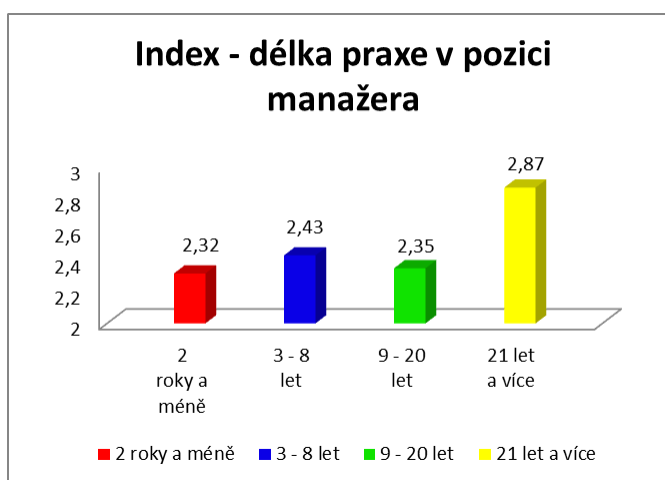
Dle kritéria **délky praxe v pozici manažera** přiřadilo své odpovědi 42 (18,10%) respondentů stupni 1 (rozhodně ano), 86 (37,07%) respondentů stupni 2 (ano) a 77 (33,19%) respondentů stupni 3 (spíše ano). Záporně tento výrok hodnotilo 27 (11,63%) respondentů, převážně z kategorie 9-20 let manažerské praxe (12,68%) a kategorie 21 let a více (20%).

Supervize pomáhá zlepšit vztahy v týmu.									
Délka praxe v pozici manažera	Četnost	rozhodně ano	ano	spíše ano	spíše ne	ne	rozhodně ne	Celkem	Index
		1	2	3	4	5	6		
2 roky a méně	absolutní	9	19	16	2	0	1	47	2,32
	relativní	19,15%	40,43%	34,04%	4,26%	0,00%	2,13%	100,00%	
3 - 8 let	absolutní	14	40	33	12	0	0	99	2,43
	relativní	14,14%	40,40%	33,33%	12,12%	0,00%	0,00%	100,00%	
9 - 20 let	absolutní	18	23	21	6	2	1	71	2,35
	relativní	25,35%	32,39%	29,58%	8,45%	2,82%	1,41%	100,00%	
21 let a více	absolutní	1	4	7	2	1	0	15	2,87
	relativní	6,67%	26,67%	46,67%	13,33%	6,67%	0,00%	100,00%	
Celkem	absolutní	42	86	77	22	3	2	232	2,41
	relativní	18,10%	37,07%	33,19%	9,48%	1,29%	0,86%	100,00%	

Tabulka 9. Přínos supervize na zlepšení vztahů v týmu.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014.

Graf na obrázku č. 25 ukazuje, že **index** přínosu supervize, která pomáhá zlepšit vztahy v týmu se pohybuje, při zastoupení jednotlivých kategorií, v kladném hodnocení (index 1-3). Patrné je téměř shodné hodnocení u kategorií 2 roky a méně manažerské praxe a 9-20 let. Na hranici kladného hodnocení (index 2,87) hodnotili výrok respondenti z kategorie 21 let a více praxe v pozici manažera.



Obrázek 25. Graf index délka praxe v pozici manažera.

### Otázka č. 23: Supervize může vyvolávat konflikty v týmu.

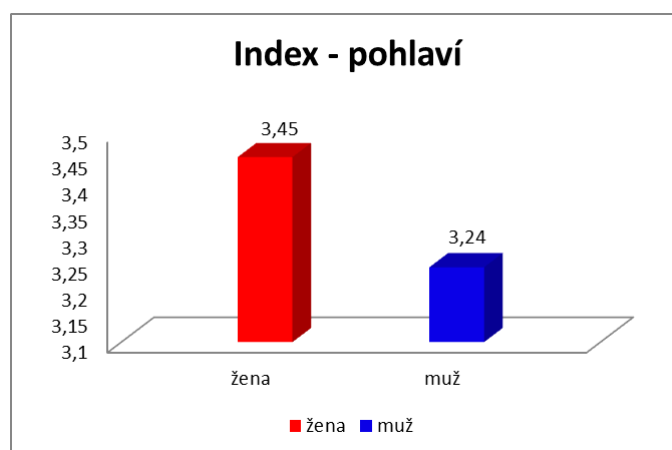
Z pohledu **pohlaví** přiřadilo své odpovědi 8 (3,45%) respondentů stupni 1 (rozhodně ano), 48 (20,69%) respondentů stupni 2 (ano) a 44 (18,97%) respondentů stupni 3 (spíše ano). 105 (45,26%) dotazovaných přiřadilo své odpovědi stupni 4 (spíše ne), 24 (10,34%) respondentů stupni 5 (ne) a 3 (1,29%) respondenti stupni 6 (rozhodně ne). S výrokem souhlasilo 84 (42,21%) žen a 16 (48,48%) mužů. Pokud analyzujeme položenou otázku, vyplývá nám, že 43,11% respondentů souhlasí s tím, že supervize může vyvolávat konflikty v týmu.

Supervize může vyvolávat konflikty v týmu.									
Pohlaví	Četnost	rozhodně ano	ano	spíše ano	spíše ne	ne	rozhodně ne	Celkem	Index
		1	2	3	4	5	6		
žena	absolutní	5	42	37	91	21	3	199	3,45
	relativní	2,51%	21,11%	18,59%	45,73%	10,55%	1,51%	100,00%	
muž	absolutní	3	6	7	14	3	0	33	3,24
	relativní	9,09%	18,18%	21,21%	42,42%	9,09%	0,00%	100,00%	
Celkem	absolutní	8	48	44	105	24	3	232	3,42
	relativní	3,45%	20,69%	18,97%	45,26%	10,34%	1,29%	100,00%	

Tabulka 10. Supervize může vyvolávat konflikty v týmu.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014

Graf na obrázku č. 26 ukazuje, že **index** významu supervize z hlediska vyvolávání konfliktů v týmu, se pohybuje na hranici záporného hodnocení (index 3-6). Zřetelný je rozdíl mezi odpověďmi mužů a žen. Ženy se spíše přiklánějí hodnocení (index 3,45) a muži ke kladnému hodnocení výroku (index 3,24), což znamená, že souhlasí s výrokem, že supervize může vyvolávat konflikty.



Obrázek 26. Graf index pohlaví.

#### Otázka č. 24: Supervize pomáhá vyčistit nepříjemnou atmosféru na pracovišti.

Z pohledu **pohlaví** přiřadilo své odpovědi 25 (10,78%) respondentů stupni 1 (rozhodně ano), 65 (28,02%) respondentů stupni 2 (ano) a 104 (44,83%) respondentů stupni 3 (spíše ano). Nesouhlasí 38 (16,38%) respondentů, z toho 31 (15,58%) žen a 7 (21,21%) mužů.

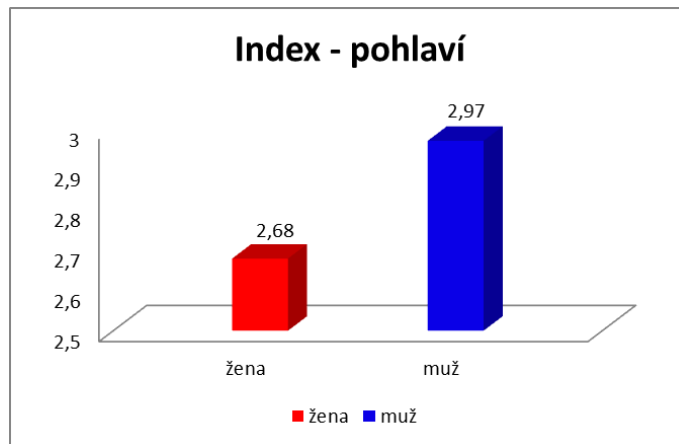
Supervize pomáhá vyčistit nepříjemnou atmosféru na pracovišti.									
Pohlaví	Četnost	rozhodně ano	ano	spíše ano	spíše ne	ne	rozhodně ne	Celkem	Index
		1	2	3	4	5	6		
žena	absolutní	23	58	87	23	7	1	199	2,68
	relativní	11,56%	29,15%	43,72%	11,56%	3,52%	0,50%	100,00%	
muž	absolutní	2	7	17	5	1	1	33	2,97
	relativní	6,06%	21,21%	51,52%	15,15%	3,03%	3,03%	100,00%	
Celkem	absolutní	25	65	104	28	8	2	232	2,72
	relativní	10,78%	28,02%	44,83%	12,07%	3,45%	0,86%	100,00%	

Tabulka 11. Přínos supervize na zlepšení atmosféry na pracovišti.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014

Graf na obrázku č. 27 ukazuje, že **index** přínosu supervize, která pomáhá vyčistit nepříjemnou atmosféru na pracovišti, se pohybuje na hranici kladného hodnocení (index 1-3).

Přitom je opět patrný rozdíl mezi odpověďmi obou pohlaví. Muži hodnotí výrok indexem 2,97, tedy méně vnímají supervizi jako podporu zlepšení atmosféry na pracovišti než ženy.



Obrázek 27. Graf index pohlaví.

#### Otázka č. 25: Supervize může vyvolat konflikty s vedením organizace.

Dle kritéria **délky praxe v pozici manažera** přiřadilo své odpovědi 12 (5,17%) respondentů stupni 1 (rozhodně ano), 41 (17,67%) respondentů stupni 2 (ano) a 23 (9,91%) respondentů stupni 3 (spíše ano). Celkem 108 (46,55%) dotazovaných přiřadilo svou odpověď stupni 4 (spíše ne), 40 (17,24%) respondentů stupni 5 (ne) a 8 (3,45%) respondentů stupni 6 (rozhodně ne). Výrazně s výrokem souhlasí v kategorii s délkou praxe v pozici manažera 21 let a více (53,34%), 9-20 let (33,80%) a 2 roky a méně (34,05%). Pokud analyzujeme položenou otázku, vyplývá nám, že 76 (32,75%) respondentů souhlasí s tím, že supervize může vyvolat konflikty s vedením organizace.

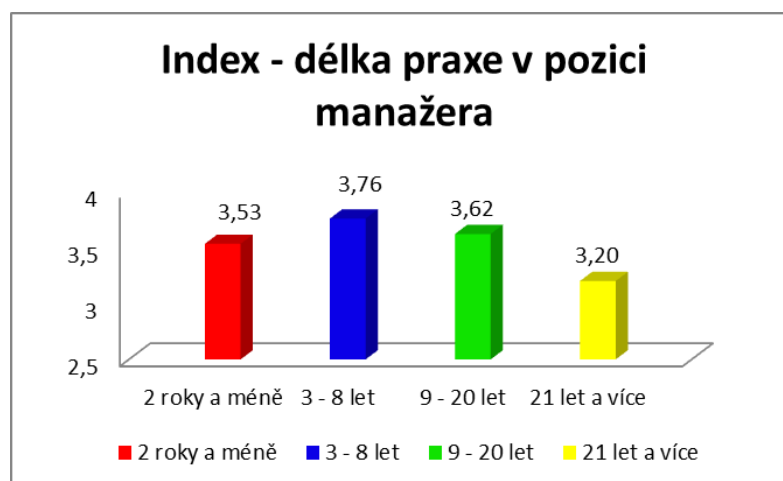


Supervize může vyvolat konflikty s vedením organizace.									
Délka praxe v pozici manažera	Četnost	rozhodně ano	ano	spíše ano	spíše ne	ne	rozhodně ne	Celkem	Index
		1	2	3	4	5	6		
2 roky a méně	absolutní	2	10	4	25	4	2	47	3,53
	relativní	4,26%	21,28%	8,51%	53,19%	8,51%	4,26%	100,00%	
3 - 8 let	absolutní	6	10	12	49	18	4	99	3,76
	relativní	6,06%	10,10%	12,12%	49,49%	18,18%	4,04%	100,00%	
9 - 20 let	absolutní	3	17	4	29	16	2	71	3,62
	relativní	4,23%	23,94%	5,63%	40,85%	22,54%	2,82%	100,00%	
21 let a více	absolutní	1	4	3	5	2	0	15	3,20
	relativní	6,67%	26,67%	20,00%	33,33%	13,33%	0,00%	100,00%	
Celkem	absolutní	12	41	23	108	40	8	232	3,63
	relativní	5,17%	17,67%	9,91%	46,55%	17,24%	3,45%	100,00%	

Tabulka 12. Supervize může vyvolávat konflikty s vedením organizace.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014

Graf na obrázku č. 28 ukazuje, že **index** významu supervize, z hlediska možnosti vyvolat konflikty s vedením organizace se pohybuje v negativním hodnocení (index 3-6). Patrný je rozdíl mezi kategorií s délkou praxe v pozici manažera 21 let a více (index 3,20) a kategorií 3-8 let (index 3,76).



Obrázek 28. Graf index délka praxe v pozici manažera.

### Otázka č. 26: Supervize přispívá k řešení konfliktů v týmu.

Z pohledu **pohlaví** přiřadilo své odpovědi 30 (12,93%) respondentů stupni 1 (rozhodně ano), 87 (37,50%) respondentů stupni 2 (ano) a 90 (38,79%) respondentů stupni 3 (spíše

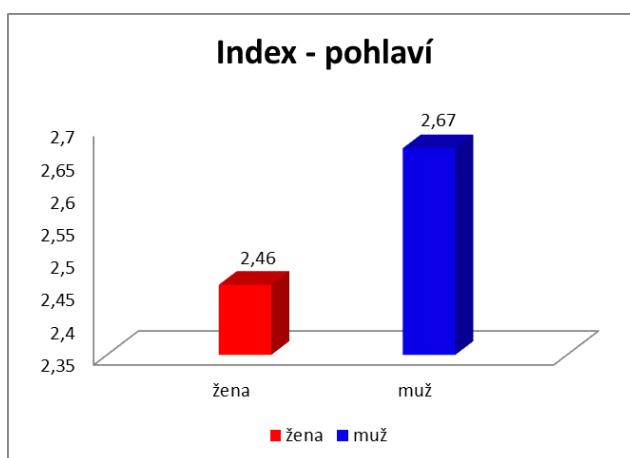
ano). S výrokem, že supervize přispívá k řešení konfliktů v týmu, nesouhlasilo 25 (10,77%) respondentů.

Supervize přispívá k řešení konfliktů v týmu.									
Pohlaví	Četnost	rozhodně ano	ano	spíše ano	spíše ne	ne	rozhodně ne	Celkem	Index
		1	2	3	4	5	6		
žena	absolutní	27	77	74	19	2	0	199	2,46
	relativní	13,57%	38,69%	37,19%	9,55%	1,01%	0,00%	100,00%	
muž	absolutní	3	10	16	3	1	0	33	2,67
	relativní	9,09%	30,30%	48,48%	9,09%	3,03%	0,00%	100,00%	
Celkem	absolutní	30	87	90	22	3	0	232	2,49
	relativní	12,93%	37,50%	38,79%	9,48%	1,29%	0,00%	100,00%	

Tabulka 13. Přínos supervize pro řešení konfliktů v týmu.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014

Graf na obrázku č. 29 ukazuje, že **index** přínosu supervize k řešení konfliktů týmu se pohybuje v kladném hodnocení (index 1-3). Současně je patrný rozdíl v hodnocení mezi muži (index 2,67) a ženami (index 2,46).



Obrázek 29. Graf index pohlaví.

### 5.2.3 Přínos supervize pro profesní růst pracovníků (otázky 27- 33)

#### Otázka č. 27: Supervize rozvíjí u pracovníků schopnost otevřené komunikace.

Podle kritéria **osobní zkušenost se supervizí** přiřadilo své odpovědi 43 (18,53%) respondentů stupni 1 (rozhodně ano), 92 (39,66%) respondentů stupni 2 (ano) a 73 (31,47%) re-

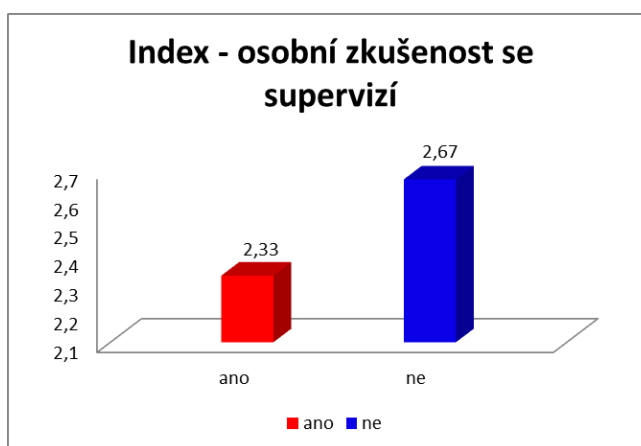
spondentů stupni 3 (spíše ano). K záporné odpovědi se přiklonilo 24 (10,35%) respondentů. Výrazně nesouhlasili dotazovaní, kteří nemají osobní zkušenost se supervizí (27,78%).

Supervize rozvíjí u pracovníků schopnost otevřené komunikace.									
Osobní zkušenost se supervizí	Četnost	rozhodně ano	ano	spíše ano	spíše ne	ne	rozhodně ne	Celkem	Index
		1	2	3	4	5	6		
ano	absolutní	40	87	68	14	5	0	214	2,33
	relativní	18,69%	40,65%	31,78%	6,54%	2,34%	0,00%	100,00%	
ne	absolutní	3	5	5	5	0	0	18	2,67
	relativní	16,67%	27,78%	27,78%	27,78%	0,00%	0,00%	100,00%	
Celkem	absolutní	43	92	73	19	5	0	232	2,36
	relativní	18,53%	39,66%	31,47%	8,19%	2,16%	0,00%	100,00%	

Tabulka 14. Supervize napomáhá rozvoji otevřené komunikace.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014

Níže uvedený graf na obrázku č. 30 ukazuje, že **index** přínosu supervize, která rozvíjí u pracovníků schopnost otevřené komunikace, se pohybuje v kladném hodnocení (index 1-3). Více negativně hodnotí výrok respondenti, kteří nemají osobní zkušenost se supervizí (index 2,67).



Obrázek 30. Graf index osobní zkušenost se supervizí.

**Otázka č. 28: Supervize napomáhá k rozvoji znalostí, dovedností a schopností (profesních kompetencí).**

Dle kritéria **délky praxe v pozici manažera** přiřadilo své odpovědi 33 (14,22%) respondentů stupni 1 (rozhodně ano), 84 (36,21%) respondentů stupni 2 (ano) a 85 (36,64%) re-

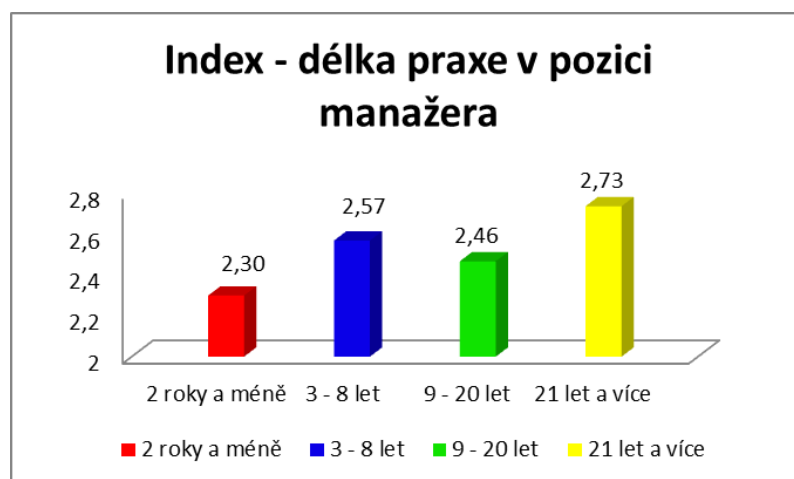
spondentů stupni 3 (spíše ano). Nesouhlasí 30 (12,93%) respondentů. Záporné názory uvádí převážně kategorie s manažerskou praxí 21 let a více (20%).

Supervize napomáhá k rozvoji znalostí, dovedností a schopností (profesních kompetencí).									
Délka praxe v pozici manažera	Četnost	rozhodně ano	ano	spíše ano	spíše ne	ne	rozhodně ne	Celkem	Index
		1	2	3	4	5	6		
2 roky a méně	absolutní	7	25	10	4	1	0	47	2,30
	relativní	14,89%	53,19%	21,28%	8,51%	2,13%	0,00%	100,00%	
3 - 8 let	absolutní	10	35	42	12	0	0	99	2,57
	relativní	10,10%	35,35%	42,42%	12,12%	0,00%	0,00%	100,00%	
9 - 20 let	absolutní	15	19	27	9	1	0	71	2,46
	relativní	21,13%	26,76%	38,03%	12,68%	1,41%	0,00%	100,00%	
21 let a více	absolutní	1	5	6	3	0	0	15	2,73
	relativní	6,67%	33,33%	40,00%	20,00%	0,00%	0,00%	100,00%	
Celkem	absolutní	33	84	85	28	2	0	232	2,49
	relativní	14,22%	36,21%	36,64%	12,07%	0,86%	0,00%	100,00%	

Tabulka 15. Supervize pomáhá rozvoji znalostí, dovedností a schopností.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014

Graf na obrázku č. 31 ukazuje, že **index** přínosu supervize k rozvoji profesních kompetencí se při zastoupení jednotlivých kategorií pohybuje v kladném hodnocení (index 1-3). Patrný je rozdíl v hodnocení mezi kategoriemi s manažerskou praxí 2 roky a méně (index 2,30) a kategorií 21 let a více (index 2,73).



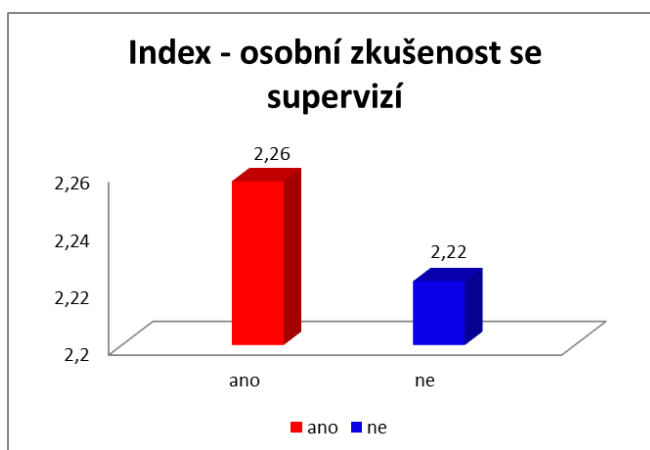
Obrázek 31. Graf index délka praxe v pozici manažera.

Supervize rozvíjí schopnost rozpoznat vlastní emoce, myšlenky, pocity a postoje.									
Osobní zkušenost se supervizí	Četnost	rozhodně ano	ano	spíše ano	spíše ne	ne	rozhodně ne	Celkem	Index
		1	2	3	4	5	6		
ano	absolutní	42	87	75	8	2	0	214	2,26
	relativní	19,63%	40,65%	35,05%	3,74%	0,93%	0,00%	100,00%	
ne	absolutní	3	8	7	0	0	0	18	2,22
	relativní	16,67%	44,44%	38,89%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	
Celkem	absolutní	45	95	82	8	2	0	232	2,25
	relativní	19,40%	40,95%	35,34%	3,45%	0,86%	0,00%	100,00%	

Tabulka 16. Supervize rozvíjí schopnost rozpoznat vlastní emoce, myšlenky, pocity a postoje.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014

Graf na obrázku č. 32 ukazuje, že **index** přínosu supervize, která rozvíjí schopnost rozpoznat vlastní emoce, myšlenky, pocity a postoje se pohybuje v kladném hodnocení (index 1-3) a není rozdíl v hodnocení výroku, zda mají nebo nemají respondenti osobní zkušenost se supervizí.



Obrázek 32. Graf index osobní zkušenost se supervizí.

### Otázka č. 30: Supervize pomáhá pracovníkům uvědomit si vlastní nedostatky v práci.

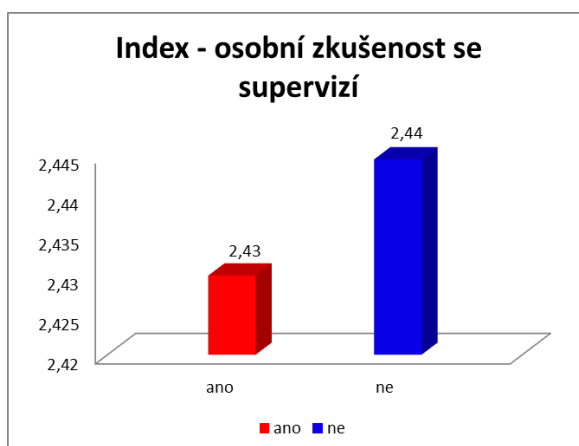
Dle kritéria **osobní zkušenost se supervizí** přiřadilo své odpovědi 35 (15,09%) respondentů stupni 1 (rozhodně ano), 92 (39,66%) respondentů stupni 2 (ano) a 78 (33,62%) respondentů stupni 3 (spíše ano). K zápornému hodnocení se vyjádřilo 27 (11,63%) dotazovaných.

Supervize pomáhá pracovníkům uvědomit si vlastní nedostatky v práci.									
Osobní zkušenost se supervizí	Četnost	rozhodně ano	ano	spíše ano	spíše ne	ne	rozhodně ne	Celkem	Index
		1	2	3	4	5	6		
ano	absolutní	32	85	72	23	2	0	214	2,43
	relativní	14,95%	39,72%	33,64%	10,75%	0,93%	0,00%	100,00%	
ne	absolutní	3	7	6	1	1	0	18	2,44
	relativní	16,67%	38,89%	33,33%	5,56%	5,56%	0,00%	100,00%	
Celkem	absolutní	35	92	78	24	3	0	232	2,43
	relativní	15,09%	39,66%	33,62%	10,34%	1,29%	0,00%	100,00%	

Tabulka 17. Supervize pomáhá pracovníkům uvědomit si vlastní nedostatky v práci.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014

Níže uvedený graf na obrázku č. 33 ukazuje, že **index** přínosu supervize jako pomoci pracovníkům uvědomit si vlastní nedostatky v práci se pohybuje v kladném hodnocení (index 1-3). Rozdíl v hodnocení u obou kategorií je téměř nulový a index se pohybuje v rozmezí 2,43 - 2,44.



Obrázek 33. Graf index osobní zkušenost se supervizí.

### Otázka č. 31: Supervize napomáhá pracovníkům ventilovat pracovní problémy.

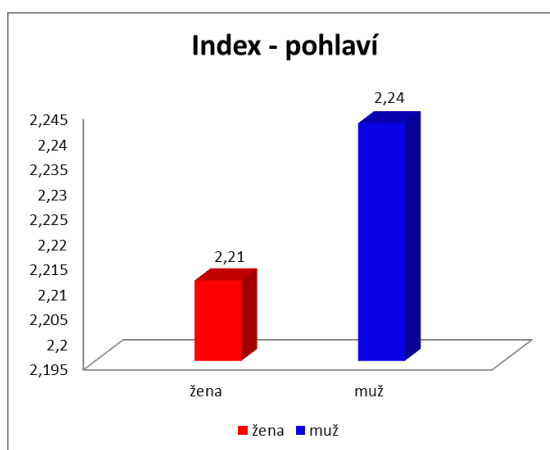
Z pohledu **pohlaví** přiřadilo své odpovědi 51 (21,98%) respondentů stupni 1 (rozhodně ano), 100 (43,10%) respondentů stupni 2 (ano) a 63 (27,16%) respondentů stupni 3 (spíše ano). Negativně se vyjádřilo pouze 16 (8,04%) žen a 2 (6,06%) mužů.

Supervize napomáhá pracovníkům ventilovat pracovní problémy.									
Pohlaví	Četnost	rozhodně ano	ano	spíše ano	spíše ne	ne	rozhodně ne	Celkem	Index
		1	2	3	4	5	6		
žena	absolutní	45	84	54	15	1	0	199	2,21
	relativní	22,61%	42,21%	27,14%	7,54%	0,50%	0,00%	100,00%	
muž	absolutní	6	16	9	1	1	0	33	2,24
	relativní	18,18%	48,48%	27,27%	3,03%	3,03%	0,00%	100,00%	
Celkem	absolutní	51	100	63	16	2	0	232	2,22
	relativní	21,98%	43,10%	27,16%	6,90%	0,86%	0,00%	100,00%	

Tabulka 18. Supervize pomáhá pracovníkům ventilovat pracovní problémy.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014

Graf na obrázku č. 34 ukazuje, že **index** přínosu supervize k ventilaci pracovních problémů u pracovníků se pohybuje v kladném hodnocení (index 1-3) a mezi vyjádřením mužů (index 2,24) a žen (index 2,21) není téměř žádný rozdíl.



Obrázek 34. Graf index pohlaví.

### Otázka č. 32: Supervize pomáhá pracovníkům k pozitivnímu přístupu k práci.

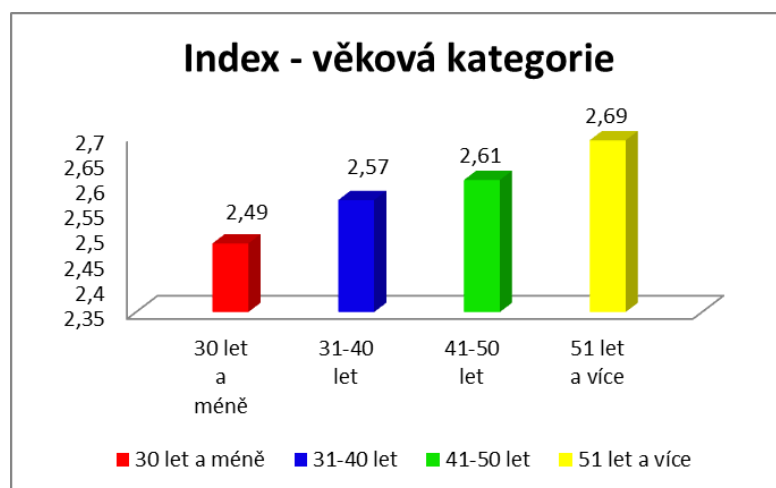
Z hlediska **věkové kategorie** přiřadilo své odpovědi 16 (6,90%) respondentů stupni 1 (rozhodně ano), 91 (39,22%) respondentů stupni 2 (ano) a 97 (41,81%) respondentů stupni 3 (spíše ano). Záporné názory uvádí 28 (12,07%) respondentů. V kategorii 30 let a méně nesouhlasí 14,29% a v kategorii 51 let a více 17,24%.

Supervize pomáhá pracovníkům k pozitivnímu přístupu k práci.									
Věk	Četnost	rozhodně ano	ano	spíše ano	spíše ne	ne	rozhodně ne	Celkem	Index
		1	2	3	4	5	6		
30 let a méně	absolutní	6	11	13	5	0	0	35	2,49
	relativní	17,14%	31,43%	37,14%	14,29%	0,00%	0,00%	100,00%	
31-40 let	absolutní	2	19	26	2	0	0	49	2,57
	relativní	4,08%	38,78%	53,06%	4,08%	0,00%	0,00%	100,00%	
41-50 let	absolutní	6	36	37	9	2	0	90	2,61
	relativní	6,67%	40,00%	41,11%	10,00%	2,22%	0,00%	100,00%	
51 let a více	absolutní	2	25	21	9	1	0	58	2,69
	relativní	3,45%	43,10%	36,21%	15,52%	1,72%	0,00%	100,00%	
Celkem	absolutní	16	91	97	25	3	0	232	2,60
	relativní	6,90%	39,22%	41,81%	10,78%	1,29%	0,00%	100,00%	

Tabulka 19. Supervize pomáhá pracovníkům k pozitivnímu přístupu k práci.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014

Graf na obrázku č. 35 ukazuje, že **index** přínosu supervize k pozitivnímu přístupu k práci pracovníků se pohybuje v kladném hodnocení (index 1-3). Patrný je rozdíl mezi jednotlivými kategoriemi, index má vzestupnou tendenci s přibývajícím věkem manažera (v rozmezí 2,49 - 2,69).



Obrázek 35. Graf index věková kategorie.

### Otázka č. 33: Supervize pomáhá jako prevence syndromu vyhoření pracovníků.

Z pohledu **věkové kategorie** přiřadilo své odpovědi 55 (23,71%) respondentů stupni 1 (rozhodně ano), 89 (38,36%) respondentů stupni 2 (ano) a 69 (29,74%) respondentů stupni



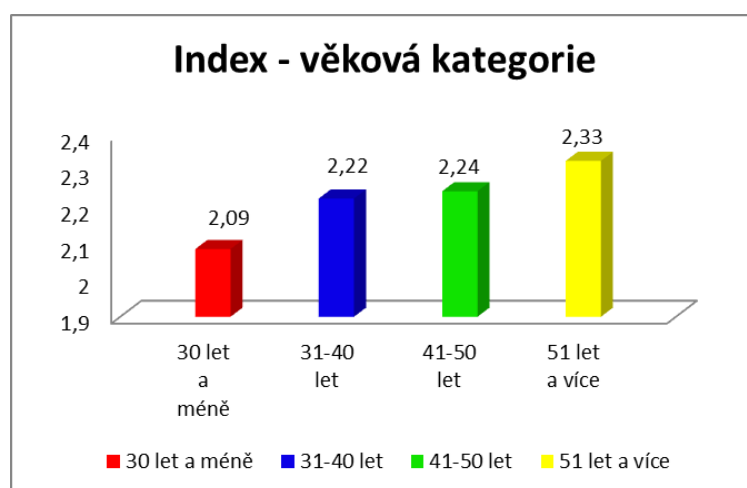
3 (spíše ano). Nesouhlasí s výrokem 19 (8,19%) respondentů a negativní názory uvádí převážně kategorie ve věku 51 let a více (13,79%).

Supervize pomáhá jako prevence syndromu vyhoření pracovníků.									
Věk	Četnost	rozhodně ano	ano	spíše ano	spíše ne	ne	rozhodně ne	Celkem	Index
		1	2	3	4	5	6		
30 let a méně	absolutní	8	16	11	0	0	0	35	2,09
	relativní	22,86%	45,71%	31,43%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	
31-40 let	absolutní	11	19	16	3	0	0	49	2,22
	relativní	22,45%	38,78%	32,65%	6,12%	0,00%	0,00%	100,00%	
41-50 let	absolutní	22	35	25	6	1	1	90	2,24
	relativní	24,44%	38,89%	27,78%	6,67%	1,11%	1,11%	100,00%	
51 let a více	absolutní	14	19	17	8	0	0	58	2,33
	relativní	24,14%	32,76%	29,31%	13,79%	0,00%	0,00%	100,00%	
Celkem	absolutní	55	89	69	17	1	1	232	2,24
	relativní	23,71%	38,36%	29,74%	7,33%	0,43%	0,43%	100,00%	

Tabulka 20. Supervize pomáhá jako prevence syndromu vyhoření.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014

Graf na obrázku č. 36 ukazuje, že **index** přínosu supervize jako prevence syndromu vyhoření u pracovníků při zastoupení jednotlivých věkových kategorií v kladném hodnocení (index 1-3). Je patrný rozdíl mezi věkovou kategorií 30 let a méně (index 2,09) a kategorií 51 let a více (index 2,33). A vyjádření kategorie 31-40 let (index 2,22) se přibližuje hodnocení kategorie 41-50 let (index 2,24).



Obrázek 36. Graf index věková kategorie.

#### 5.2.4 Přínos supervize pro dosahování cílů organizace (otázky 34-35)

##### Otázka č. 34: Supervize napomáhá ke zkvalitnění práce v organizaci.

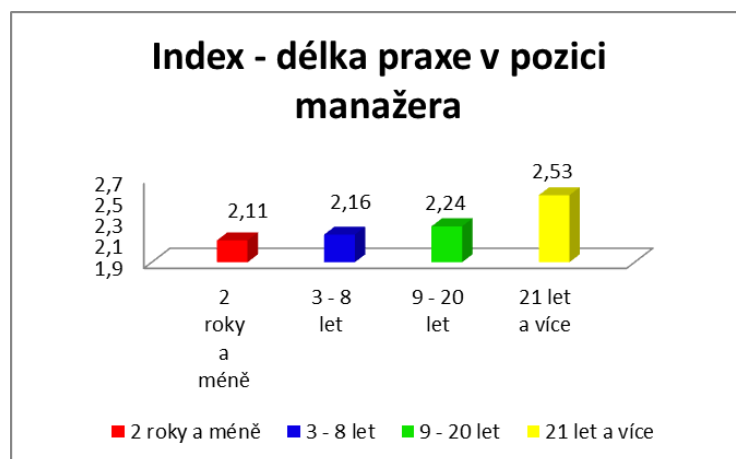
Dle kritéria **délky praxe v pozici manažera** přiřadilo své odpovědi 53 (22,84%) respondentů stupni 1 (rozhodně ano), 99 (42,67%) respondentů stupni 2 (ano) a 65 (28,02%) respondentů stupni 3 (spíše ano). Negativně se vyjádřilo pouze 15 (6,46%) dotazovaných. Nezanedbatelné je záporné hodnocení respondentů s délkou manažerské praxe 21 let a více (20%).

Supervize napomáhá ke zkvalitnění práce v organizaci.									
Délka praxe v pozici manažera	Četnost	rozhodně ano	ano	spíše ano	spíše ne	ne	rozhodně ne	Celkem	Index
		1	2	3	4	5	6		
2 roky a méně	absolutní	14	18	11	4	0	0	47	2,11
	relativní	29,79%	38,30%	23,40%	8,51%	0,00%	0,00%	100,00%	
3 - 8 let	absolutní	20	46	30	3	0	0	99	2,16
	relativní	20,20%	46,46%	30,30%	3,03%	0,00%	0,00%	100,00%	
9 - 20 let	absolutní	16	30	20	3	1	1	71	2,24
	relativní	22,54%	42,25%	28,17%	4,23%	1,41%	1,41%	100,00%	
21 let a více	absolutní	3	5	4	2	1	0	15	2,53
	relativní	20,00%	33,33%	26,67%	13,33%	6,67%	0,00%	100,00%	
Celkem	absolutní	53	99	65	12	2	1	232	2,20
	relativní	22,84%	42,67%	28,02%	5,17%	0,86%	0,43%	100,00%	

Tabulka 21. Supervize napomáhá ke zkvalitnění práce v organizaci.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014

Graf na obrázku č. 37 ukazuje, že **index** významu supervize, která napomáhá ke zkvalitnění práce v organizaci, se pohybuje v kladném hodnocení (index 1-3). Přitom je opět patrná vzestupná tendence indexu s přibývajícím délkou praxe v pozici manažera. Výrazný rozdíl je potom u kategorie s manažerskou praxí 21 let a více (index 2,53).



Obrázek 37. Graf index délka praxe v pozici manažera.

**Otázka č. 35: Supervize pomáhá k dosahování cílů organizace.**

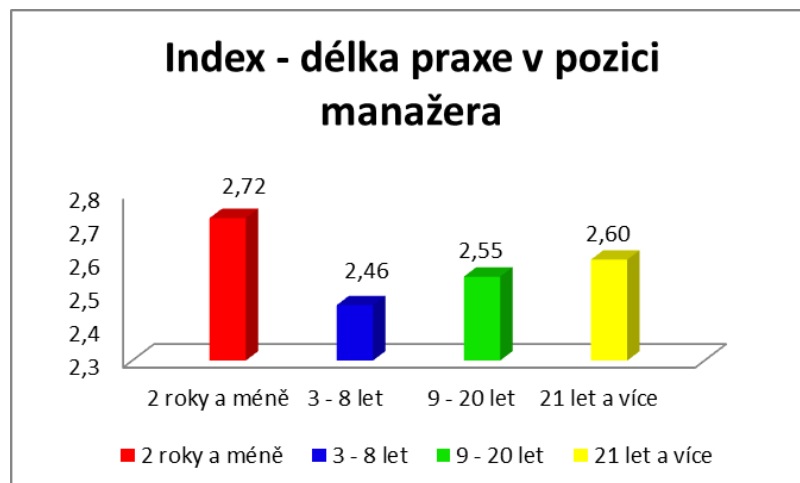
Dle kritéria **délky praxe v pozici manažera** přiřadilo své odpovědi 32 (13,79%) respondentů stupni 1 (rozhodně ano), 83 (35,78%) respondentů stupni 2 (ano) a 88 (37,93%) stupni 3 (spíše ano). Nesouhlasí 29 (12,50%) respondentů, převážně z kategorie s manažerskou praxí 2 roky a méně (21,28%).

Supervize pomáhá k dosahování cílů organizace.									
Délka praxe v pozici manažera	Četnost	rozhodně ano	ano	spíše ano	spíše ne	ne	rozhodně ne	Celkem	Index
		1	2	3	4	5	6		
2 roky a méně	absolutní	6	15	16	7	2	1	47	2,72
	relativní	12,77%	31,91%	34,04%	14,89%	4,26%	2,13%	100,00%	
3 - 8 let	absolutní	11	42	38	5	3	0	99	2,46
	relativní	11,11%	42,42%	38,38%	5,05%	3,03%	0,00%	100,00%	
9 - 20 let	absolutní	12	22	28	6	1	2	71	2,55
	relativní	16,90%	30,99%	39,44%	8,45%	1,41%	2,82%	100,00%	
21 let a více	absolutní	3	4	6	0	2	0	15	2,60
	relativní	20,00%	26,67%	40,00%	0,00%	13,33%	0,00%	100,00%	
Celkem	absolutní	32	83	88	18	8	3	232	2,55
	relativní	13,79%	35,78%	37,93%	7,76%	3,45%	1,29%	100,00%	

Tabulka 22. Supervize pomáhá k dosahování cílů organizace.

Zdroj: Vlastní výzkum u manažerů organizací poskytujících sociální služby, březen 2014

Níže uvedený graf na obrázku č. 38 ukazuje, že **index** přínosu supervize k dosahování cílů organizace při zastoupení jednotlivých kategorií se pohybuje v kladném hodnocení (index 1-3). Je patrný rozdíl mezi kategorií 2 roky a méně manažerské praxe (index 2,72) a 3-8 let praxe v pozici manažera (index 2,46).



Obrázek 38. Graf index délka praxe v pozici manažera.

### 5.2.5 Verifikace hypotéz

Na počátku výzkumného šetření byly stanoveny hypotézy, které byly testovány. Pro ověření hypotéz byl použit test nezávislosti chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku. Chráska (2011) uvádí, že tento test lze požit tehdy, jestliže jsme při použití testu chí-kvadrát pro kontingenční tabulku dosáhli více než 1/5 polí, ve kterých by očekávaná četnost byla menší jako 5. Z tohoto důvodu byly četnosti odpovědi respondentů sloučeny, dle kritéria souhlas či nesoúhlas s výrokem.

Kategorie *kladná* odpověď, sloučila odpovědi: rozhodně ano, ano, spíše ano.

Kategorie *záporná* odpověď, sloučila odpovědi: rozhodně ne, ne, spíše ne.

Do dvou kategorií byly sloučeny též četnosti odpovědí respondentů dle následujících kritérií:

<i>věk respondenta</i>	I. kategorie - 40let a méně;	II. kategorie – 41 let a více
<i>délka praxe manažera</i>	I. kategorie - 8 let a méně;	II. kategorie - 9 let a více
<i>praxe v přímé práci</i>	I. kategorie – 1 rok a méně;	II. kategorie 2 roky a více

Test významnosti byl proveden na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ , která určuje pravděpodobnost omylu při odmítnutí nulové hypotézy ( $H_0$ ) se spolehlivostí 95%.

Čtyřpolní tabulka má jeden stupeň volnosti. Kritickou hodnotou testového kritéria pro hladinu významnosti 0,05 je hodnota  $\chi^2_{0,05}(1) = 3,841$

Pokud zjistíme, že vypočítaná hodnota testového kritéria je větší než  $\chi^2_{0,05}(1) = 3,841$ , odmítáme nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní. U čtyřpolní tabulky lze výpočet  $\chi^2$  zjednodušit použitím vztahu (Chráska, 2011):

$$\chi^2 = n \cdot \frac{(ad - bc)^2}{(a + b) \cdot (a + c) \cdot (b + d) \cdot (c + d)}$$

### Verifikace hypotéz z pohledu přínosu supervize pro práci s uživatelem.

**H<sub>0</sub>1:** Mezi četnostmi odpovědí respondentů, s praxí do 2 let a nad 2 roky v přímé práci, neexistuje statisticky významný rozdíl v oblasti názorů na supervizi, jako podpory tvůrčích řešení případů při práci s uživatelem.

**H<sub>A</sub>1:** Mezi četnostmi odpovědí respondentů, s praxí do 2 let a nad 2 roky v přímé práci, existuje statisticky významný rozdíl v oblasti názorů na supervizi, jako podpory tvůrčích řešení případů při práci s uživatelem.

Při stanovení alternativní hypotézy jsme vycházeli z předpokladu, že manažeři, kteří mají žádnou nebo jen velmi krátkou praxi v přímé práci s uživatelem, nedokáží plně docenit, jaký může mít supervize přínos, pokud již pracovník vyčerpal všechna vlastní řešení případu klienta. Oproti tomu manažeři, kteří mají delší praxi v přímé práci, se problematikou bezradnosti v řešení případů mohli setkat.

Délka praxe v přímé práci	Kladné odpovědi	Záporné odpovědi	$\Sigma$
I	31	0	31
II	194	7	201
$\Sigma$	225	7	232

Tabulka 23. Čtyřpolní tabulka chí-kvadrát, verifikace hypotézy H1.

$$\chi^2 = 232 \cdot \frac{(31 \times 7 - 0 \times 194)^2}{(31 + 0) \times (31 + 194) \times (0 + 7) \times (194 + 7)} = 1,113$$

Vypočítaná hodnota  $\chi^2 = 1,113 < \chi^2_{0,05}(1) = 3,841$ , **přijímáme nulovou hypotézu a odmítáme alternativní hypotézu.** Z toho vyplývá, že názory na supervizi jako podpory tvůrčích řešení případů při práci s klientem, se v závislosti na délce praxe v přímé práci neliší. Vliv délky praxe nebyl prokázán.

**H<sub>0</sub>2:** Mezi četnostmi odpovědí respondentů ve věku méně než 41 let a více než 41 let v oblasti názorů na supervizi jako metodu, která přispívá k řešení krizových situací, neexistuje statisticky významný rozdíl.

**H<sub>A</sub>2:** Mezi četnostmi odpovědí respondentů ve věku méně než 41 let a více než 41 let v oblasti názorů na supervizi jako metodu, která přispívá k řešení krizových situací, existuje statisticky významný rozdíl.

Při stanovení alternativní hypotézy jsme vycházeli z předpokladu, že manažeři ve věku nad 40 let mají více životních zkušeností, které by jim pomohly v řešení krizových situací v práci s klientem. Předpokládali jsme, že věkově mladší manažeři budou v metodě supervize, jako pomoci při řešení krizových situací, vnímat větší přínos.

Věk manažera	Kladné odpovědi	Záporné odpovědi	Σ
I	81	3	84
II	143	5	148
Σ	224	8	232

Tabulka 24. Čtyřpolní tabulka chí-kvadrát, verifikace hypotézy H2.

$$\chi^2 = 232 \cdot \frac{(81 \times 5 - 3 \times 143)^2}{(81 + 3) \times (81 + 143) \times (3 + 5) \times (143 + 5)} = 0,006$$

Vypočítaná hodnota  $\chi^2 = 0,006 < \chi^2_{0,05}(1) = 3,841$ , **přijímáme nulovou hypotézu a odmítáme alternativní hypotézu.** Z toho vyplývá, že názory na supervizi, jako podpory při řešení krizových situací, se v závislosti na věku manažera neliší. Vliv věku manažera nebyl prokázán.

### Verifikace hypotéz z pohledu přínosu supervize pro týmovou spolupráci.

**H<sub>0</sub>3:** Mezi četnostmi odpovědí respondentů s manažerskou praxí méně než 9 let a více než 9 let v oblasti názorů na supervizi, jako přínosu pro rozvoj týmové spolupráce pracovníků organizace, neexistuje statisticky významný rozdíl.

**H<sub>A</sub>3:** Mezi četnostmi odpovědí respondentů s manažerskou praxí méně než 9 let a více než 9 let v oblasti názorů na supervizi, jako přínosu pro rozvoj týmové spolupráce pracovníků organizace, existuje statisticky významný rozdíl.

Při stanovení alternativní hypotézy jsme vycházeli z předpokladu, že manažeři, kteří mají delší manažerskou praxi, se častěji setkávají s problémy při vedení týmu. Jsou si vědomi, že pro dosahování cílů organizace je rozvoj týmové spolupráce nezbytný. Dá se předpokládat, že se v praxi častěji setkávají s různými metodami, které mohou týmové spolupráci pomoci. Předpokládali jsme, že manažeři s delší manažerskou praxí budou vnímat větší přínos supervize pro rozvoj týmové spolupráce.

Délka praxe v pozici manažera	Kladné odpovědi	Záporné odpovědi	$\Sigma$
I	138	8	146
II	71	15	86
$\Sigma$	209	23	232

Tabulka 25. Čtyřpolní tabulka  $\chi^2$ -kvadrát, verifikace hypotézy H3.

$$\chi^2 = 232 \cdot \frac{(138 \times 15 - 8 \times 71)^2}{(138 + 8) \times (138 + 71) \times (8 + 71) \times (71 + 15)} = 8,672$$

Vypočítaná hodnota  $\chi^2 = 8,672 > \chi^2_{0,05}(1) = 3,841$ , **přijímáme alternativní hypotézu a odmítáme nulovou hypotézu.** Lze konstatovat, že názory na supervizi, jako podpory při řešení krizových situací, se v závislosti na věku manažera liší. Vliv věku manažera byl prokázán.

**H<sub>0</sub>4:** Mezi četnostmi odpovědí mužů a žen v oblasti názorů na supervizi jako metodu, která přispívá k řešení konfliktů v týmu, neexistuje statisticky významný rozdíl.

**H<sub>A</sub>4:** Mezi četnostmi odpovědí mužů a žen v oblasti názorů na supervizi jako metodu, která přispívá k řešení konfliktů v týmu, existuje statisticky významný rozdíl.

Při stanovení alternativní hypotézy jsme vycházeli z předpokladu, že pohlaví hraje významný vliv při řešení konfliktních situací, ženy a muži mají jiné charakteristické vzorce při řešení konfliktů. Ženy potřebují řešení konfliktů více verbalizovat, tedy hovořit i o řešených či vyřešených konfliktech. Muži přistupují spíše ke konstruktivním postupům. Předpokládáme, že ženy manažerky budou hodnotit přínos supervize pro řešení konfliktů v týmu kladněji.

Pohlaví manažera	Kladné odpovědi	Záporné odpovědi	$\Sigma$
I	178	21	199
II	29	4	33
$\Sigma$	207	25	232

Tabulka 26. Čtyřpolní tabulka chí-kvadrát, verifikace hypotézy H4.

$$\chi^2 = 232 \cdot \frac{(178 \times 4 - 21 \times 29)^2}{(178 + 21) \times (178 + 29) \times (21 + 4) \times (29 + 4)} = 0,072$$

Vypočítaná hodnota  $\chi^2 = 0,072 < \chi^2_{0,05}(1) = 3,841$ , **přijímáme nulovou hypotézu a odmítáme alternativní hypotézu**. Z toho vyplývá, že názory na supervizi, jako podpory při řešení krizových situací, se v závislosti na věku manažera neliší. Vliv věku manažera nebyl prokázán.

#### Verifikace hypotéz z pohledu přínosu supervize na profesní růst pracovníků.

**H<sub>05</sub>:** Mezi četnostmi odpovědí respondentů s manažerskou praxí méně než 9 let a více než 9 let v oblasti názorů na supervizi jako metodu, která napomáhá k rozvoji profesních kompetencí pracovníků, neexistuje statisticky významný rozdíl.

**H<sub>A5</sub>:** Mezi četnostmi odpovědí respondentů s manažerskou praxí méně než 9 let a více než 9 let v oblasti názorů na supervizi jako metodu, která napomáhá k rozvoji profesních kompetencí pracovníků, existuje statisticky významný rozdíl.

Při stanovení alternativní hypotézy jsme vycházeli z předpokladu, že supervizi, jako příležitost k profesnímu rozvoji pracovníka, budou vnímat více respondenti s delší praxí na pozici manažera. Důvodem naší domněnky je předpoklad, že manažer s delší praxí má větší zkušenosti s podporou profesního rozvoje a bude podpůrné metody, vedoucí ke zvýšení profesních kompetencí, hodnotit kladněji.

Délka praxe v pozici manažera	Kladné odpovědi	Záporné odpovědi	$\Sigma$
I	129	17	146
II	73	13	86
$\Sigma$	202	30	232

Tabulka 27. Čtyřpolní tabulka chí-kvadrát, verifikace hypotézy H5.



$$\chi^2 = 232 \cdot \frac{(129 \times 13 - 17 \times 73)^2}{(129 + 17) \times (129 + 73) \times (17 + 13) \times (73 + 13)} = 0,580$$

Vypočítaná hodnota  $\chi^2 = 0,580 < \chi_{0,05}^2(1) = 3,841$ , **přijímáme nulovou hypotézu a odmítáme alternativní hypotézu.** Z toho vyplývá, že názory na supervizi, jako podporu profesního rozvoje pracovníků, se neliší v závislosti na délce praxe na pozici manažera. Vliv délky profesní praxe manažera nebyl prokázán.

**H<sub>06</sub>:** Mezi četnostmi odpovědí respondentů, kteří mají osobní zkušenost se supervizí v oblasti názorů na supervizi jako metodu, která rozvíjí schopnosti otevřené komunikace pracovníků, neexistuje statisticky významný rozdíl.

**H<sub>A6</sub>:** Mezi četnostmi odpovědí respondentů, kteří mají osobní zkušenost se supervizí v oblasti názorů na supervizi jako metodu, která rozvíjí schopnosti otevřené komunikace pracovníků, existuje statisticky významný rozdíl.

Při stanovení alternativní hypotézy jsme vycházeli z předpokladu, že manažeři, kteří osobně přijali podporu ve formě supervize, mají zkušenost s bezpečnou výměnou názorů a otevřenou komunikací při supervizních setkáních. Tato zkušenost pozitivně ovlivní jejich hodnocení supervize, jako metody podporující rozvoj schopnosti otevřené komunikace.

Pohlaví manažera	Kladné odpovědi	Záporné odpovědi	$\Sigma$
I	195	19	214
II	13	5	18
$\Sigma$	208	24	232

Tabulka 28. Čtyřpolní tabulka chi-kvadrát, verifikace hypotézy H6.

$$\chi^2 = 232 \cdot \frac{(195 \times 5 - 19 \times 13)^2}{(195 + 19) \times (195 + 13) \times (19 + 5) \times (13 + 5)} = 6,394$$

Vypočítaná hodnota  $\chi^2 = 6,394 > \chi_{0,05}^2(1) = 3,841$ , **přijímáme alternativní hypotézu a odmítáme nulovou hypotézu.** Lze konstatovat, že názory na supervizi, jako podpory rozvoje otevřené komunikace, se v závislosti na osobní zkušenosti manažera se supervizí liší. Vliv osobní zkušenosti se supervizí byl prokázán.

## 6 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

V závěru diplomové práce bychom chtěli shrnout výsledky realizovaného výzkumu, který proběhl u manažerů organizací poskytujících sociální služby a odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: *Jak hodnotí management organizací poskytujících sociální služby význam a přínos supervize pro jejich zařízení, pro dosahování cílů organizace a její rozvoj?*

Náš výzkumný zájem jsme zaměřili na zjištění, jak se do hodnocení supervize manažery organizací promítnul jejich věk, pohlaví, délka praxe v pozici manažera, osobní zkušenost se supervizí a zda ovlivnila názory manažerů na přínos supervize, jeho praxe v přímé práci s uživatelem.

Výzkumné ho šetření se zúčastnilo 233 vyšších, středních i liniových manažerů.

Abychom mohli odpovědět na hlavní otázku, je potřeba první odpovědět na dílčí výzkumné otázky.

Přehled jednotlivých odpovědí k výzkumné otázce č. 1 „*Jak hodnotí management organizací poskytujících sociální služby význam a přínos supervize pro práci s uživatelem sociální služby*“, ukazuje tabulka 29. V ní jsou shrnuty jednotlivé indexy odpovědí, které se pohybují v rozpětí 1,82 - 2,25, průměrné hodnocení se tedy pohybuje kolem stupně 2, což vyjadřuje slovní hodnocení *ano*. Z toho vyplývá, že manažeři výrazně kladně hodnotí supervizi, jako přínos pro práci s uživatelem a to jako možnost otevřené komunikace o problémech při vlastní práci. Již nejsou tak jednoznačně přesvědčení, že supervize přispívá k pochopení jednání druhých.

Názory respondentů jsou pozitivní bez ohledu na věk, pohlaví, délku manažerské praxe či délku praxe v přímé práci s uživateli sociálních služeb.

Kritérium	Supervize - přínos pro práci s uživatelem sociální služby	Index
pohlaví	Supervize napomáhá otevřeně hovořit o problémech v práci s uživatelem.	1,82
věk	Supervize napomáhá k hledání řešení krizových situací při práci s uživatelem.	1,91
praxe v přímé práci	Supervize podporuje hledání tvůrčích řešení v práci s uživatelem.	2,04
praxe v přímé práci	Supervize přináší nadhled při řešení problémových situací s uživatelem.	2,01
praxe v pozici manažera	Supervize přispívá k pochopení motivů, které ovlivňují jednání druhých (uživatelů, kolegů).	2,25

Tabulka 29. Shrnutí přínosu supervize pro práci s uživatelem sociální služby.

U dílčí výzkumné otázky č. 2 „*Jak hodnotí management organizací poskytujících sociální služby význam a přínos supervize pro týmovou spolupráci?*“, je hodnocení manažerů méně pozitivní, jako u odpovědi na výzkumnou otázku č. 1. Jak ukazuje tabulka 30, index se pohybuje mezi 2,24 - 2,72, ale stále v rovině kladného hodnocení (index 1-3). V dotazníkovém šetření 88,80% respondentů tvrdí, že supervize může pozitivně ovlivňovat vztahy pracovníků s vedením organizace, ale naopak 32,75% dotazovaných uvedlo, že supervize může vyvolávat konflikty s vedením organizace. S výrokem souhlasila převážně kategorie s délkou praxe v pozici manažera 21 let a více (53,34%). Stejně tak hodnotilo 88,36% respondentů, že supervize pomáhá zlepšit vztahy v týmu, ale 43,11% respondentů souhlasí s tím, že supervize může vyvolávat konflikty v týmu.

Kritérium	Supervize - přínos pro týmovou spolupráci	Index
praxe v pozici manažera	Supervize může pozitivně ovlivňovat vztahy pracovníků s vedením organizace.	2,41
praxe v pozici manažera	Supervize rozvíjí týmovou spolupráci.	2,24
praxe v pozici manažera	Supervize pomáhá zlepšit vztahy v týmu.	2,41
pohlaví	Supervize může vyvolávat konflikty v týmu.	3,42
pohlaví	Supervize pomáhá vyčistit nepříjemnou atmosféru na pracovišti.	2,72
praxe v pozici manažera	Supervize může vyvolat konflikty s vedením organizace.	3,63
pohlaví	Supervize přispívá k řešení konfliktů v týmu.	2,49

Tabulka 30. Shrnutí přínosu supervize pro týmovou spolupráci.

V rámci odpovědí respondentů k dílčí výzkumné otázce č. 3 „*Jak hodnotí pracovníci managementu organizací poskytujících sociální služby význam a přínos supervize pro profesní růst pracovníků jejich zařízení?*“, je hodnocení manažerů pozitivní. Index se pohybuje v hodnotách 2,22 - 2,60, jak ukazuje tabulka 31. Je zajímavé, že 89,66% respondentů si myslí, že supervize rozvíjí u pracovníků schopnost otevřené komunikace a dokonce 92,24% uvádí, že supervize napomáhá pracovníkům ventilovat pracovní problémy. Z hodnocení manažerů vyplývá pozitivní názor na to, že supervize má přínos pro profesní rozvoj a růst pracovníků.

Kritérium	Supervize - přínos pro profesní rozvoj pracovníků	Index
osobní zkušenost se supervizí	Supervize rozvíjí u pracovníků schopnost otevřené komunikace.	2,36
praxe v pozici manažera	Supervize napomáhá k rozvoji znalostí, dovedností a schopností (profesních kompetencí).	2,49
osobní zkušenost se supervizí	Supervize rozvíjí schopnost rozpoznat vlastní emoce, myšlenky, pocity a postoje.	2,25
osobní zkušenost se supervizí	Supervize pomáhá pracovníkům uvědomit si vlastní nedostatky v práci.	2,43
pohlaví	Supervize napomáhá pracovníkům ventilovat pracovní problémy.	2,22
věk	Supervize pomáhá pracovníkům k pozitivnímu přístupu k práci.	2,60
věk	Supervize pomáhá jako prevence syndromu vyhoření pracovníků.	2,24

Tabulka 31. Shrnutí přínosu supervize pro profesní rozvoj pracovníků.

Poslední dílčí výzkumná otázka č. 4. „*Jak hodnotí management organizací poskytujících sociální služby význam a přínos supervize pro dosahování cílů organizace?*“, hodnotili manažeři kladně, jak ukazuje tabulka 32 (index 2,20 - 2,55). Konkrétně odpovědělo 93,53% manažerů, že supervize napomáhá ke zkvalitnění práce v organizaci a 87,50% manažerů hodnotilo kladně, že supervize pomáhá k dosahování cílů organizace.

Kritérium	Supervize - přínos pro dosahování cílů organizace	Index
praxe v pozici manažera	Supervize napomáhá ke zkvalitnění práce v organizaci.	2,20
praxe v pozici manažera	Supervize pomáhá k dosahování cílů organizace.	2,55

Tabulka 32. Shrnutí přínosu supervize pro dosahování cílů organizace.

Z celého výzkumného šetření vyplynulo, že manažeři vnímají přínos supervize velmi pozitivně pro dosahování cílů organizace, pro přímou práci s uživateli, stejně tak hodnotí přínos pro týmovou spolupráci a profesní růst pracovníků.

Pokud uvedené vyjádření respondentů srovnáme s informacemi, které vyplynuly z otázek č. 10 a 11, ve kterých jsme se dotazovali, zdali v současné době v jejich organizacích probíhá supervize a zdali s ní mají osobní zkušenost zjistíme, že ačkoliv vnímají přínos pozitivně, 8% manažerů s ní nemá žádnou osobní zkušenost, v 18% zařízení v současné době supervize neprobíhá.

Další z otázek, kterou vnímáme jako nesoulad s pozitivními tvrzeními manažerů je zjištění, že i když v jejich zařízení supervize v současné době probíhá, 11% manažerů se jí neúčastní.

Srovnat lze i následující skutečnost, která vyplynula z dotazníkového šetření. Ačkoliv manažeři organizací hodnotili přínos supervize kladně, v téměř 10% se pracovníci mají možnost účastnit supervize pouze 1x ročně a více jak 5% pracovníků méně jak 1x ročně.

Pokud se vrátíme k teorii, kterou jsme popisovali v předchozích kapitolách, kde uvádíme, že funkční forma supervize má významnější přínos při systematické trvalejší supervizní práci, nedá se její plný efekt očekávat při frekvenci 1x ročně, méně jak 1x ročně nebo vůbec.

V úvodní části našeho výzkumného šetření jsme se rozhodli zjistit, zdali existují statisticky významné rozdíly v názorech managementu organizací poskytujících sociální služby, na supervizi a její přínos pro zařízení, dle kritérií věku respondentů, pohlaví, délky praxe v přímé práci, osobní zkušenost se supervizí a délky praxe v pozici manažera. Pro ověření stanovených hypotéz byl použit test nezávislosti chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku. V tabulce 33 jsou přehledně zobrazeny výsledky testovaných hypotéz, kde dvě z šesti vymezených byly potvrzeny. Jednalo se o hypotézy ukazující statisticky významné rozdíly v názorech mezi délkou manažerské praxe a hodnocením přínosu supervize na rozvoj týmové spolupráce a statisticky významné rozdíly v názorech na supervizi jako metodu rozvíjející otevřenou komunikaci v závislosti na osobní zkušenosti manažera se supervizí.

	Hypotézy	Verifikace
H <sub>A1</sub>	Mezi četnostmi odpovědí respondentů, s praxí do 2 let a nad 2 roky v přímé práci, existuje statisticky významný rozdíl v oblasti názorů na supervizi, jako podpory tvůrčích řešení případů při práci s uživatelem.	nepotvrzeno
H <sub>A2</sub>	Mezi četnostmi odpovědí respondentů ve věku méně než 41 let a více než 41 let v oblasti názorů na supervizi jako metodu, která přispívá k řešení krizových situací, existuje statisticky významný rozdíl.	nepotvrzeno
H <sub>A3</sub>	<b>Mezi četnostmi odpovědí respondentů s manažerskou praxí méně než 9 let a více než 9 let v oblasti názorů na supervizi, jako přínosu pro rozvoj týmové spolupráce pracovníků organizace, existuje statisticky významný rozdíl.</b>	<b>potvrzeno</b>
H <sub>A4</sub>	Mezi četnostmi odpovědí mužů a žen v oblasti názorů na supervizi jako metodu, která přispívá k řešení konfliktů v týmu, existuje statisticky významný rozdíl.	nepotvrzeno
H <sub>A5</sub>	Mezi četnostmi odpovědí respondentů s manažerskou praxí méně než 9 let a více než 9 let v oblasti názorů na supervizi jako metodu, která napomáhá k rozvoji profesních kompetencí pracovníků, existuje statisticky významný rozdíl.	nepotvrzeno
H <sub>A6</sub>	<b>Mezi četnostmi odpovědí respondentů, kteří mají osobní zkušenost se supervizí v oblasti názorů na supervizi jako metodu, která rozvíjí schopnosti otevřené komunikace pracovníků, existuje statisticky významný rozdíl.</b>	<b>potvrzeno</b>

Tabulka 33. Shrnutí verifikace hypotéz.

## 6.1 Přínos pro praktické využití, návrhy na změny

Teoretickou část diplomové práce lze využít jako metodický materiál pro management organizací poskytujících sociální služby, který může posloužit jako zdroj informací nejen o základních formách supervize, ale také o zásadách a pravidlech, která mohou efektivnost supervize zvýšit.

Výzkumná část supervize přináší informace o současném pohledu managementu organizací poskytujících sociální služby na supervizi, přináší přehled slabých míst, která mohou způsobit nefunkční formu supervizní podpory. O tuto část diplomové práce projeli zájem někteří z respondentů již v průběhu dotazníkového šetření. Zajímali o možnost získat shrnující informace o názorech managementu na současný stav supervize v sociálních službách ČR.

Výstupy diplomové práce může být podkladem pro další vzdělávání manažerů v oblasti řízení lidských zdrojů v sociálních službách, zvláště jako zdroj informací pro zavádění supervize, případně jako přehled nefunkčních forem supervize.

Pokud se zamýšlíme nad návrhy na změny, tak jako nejvýznamnější návrh vnímáme nutnost, v zařízeních pod supervizí, zvýšit frekvenci supervizních setkání, zvláště pokud v současné době probíhá supervize méně jak 1x ročně (případně neprobíhá vůbec).

## ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo zjistit, jak vnímá management organizací poskytující sociální služby přínos supervize pro jejich zařízení.

V rámci teoretické části jsem se snažila zpracovat všechny podstatné teoretické aspekty supervize, jako je problematika supervize obecně, její cíle, funkce, etické zásady, roli supervizanta i supervizora. V rámci jedné z kapitol jsem se zaměřila na oblast kvality sociálních služeb, následně supervizi v organizacích, které sociální služby poskytují. Významný úsek teoretické části mé diplomové práce se zaměřuje na management organizací sociálních služeb na řízení lidských zdrojů a na roli manažera. Při zpracování teoretické části jsem pracovala s množstvím českých odborných publikací, využila jsem i zahraničních a internetovými zdrojů k dané problematice.

V empirické části jsem se zabývala ověřením názorů na přínos supervize z pohledu managementu organizací sociálních služeb, na jejich názory a přínos supervize v oblasti rozvoje kvality, dosahování cílů jejich organizace, na přínos supervize pro týmovou spolupráci, profesní růst a zkvalitnění práce s klientem. Informace jsem získala prostřednictvím dotazníkového šetření, které mělo přinést odpověď na hlavní výzkumnou otázku a to jak hodnotí management organizací poskytující sociální služby význam a přínos supervize pro jejich zařízení, pro dosahování cílů organizace a její rozvoj. Výzkum byl realizován u manažerů organizací poskytující sociální služby z celé České republiky.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že management hodnotí přínos supervize výrazně pozitivně, jak pro zkvalitnění služeb, tak pro dosažení cílů organizace, manažeři vnímají přínos jak v oblasti práce s klientem, tak v oblasti týmové spolupráce a profesního rozvoje pracovníků. Oproti tomu však z některých odpovědí vyplynulo, že současná realizace supervizní podpory vždy neprobíhá tak, aby organizacím, jejím pracovníkům a následně jejím klientům přinášela plný užitek. Zkvalitnění by se v některých případech mělo zaměřit právě na vhodnou frekvenci supervizní podpory, která by se měla stát samozřejmou součástí práce a podpory všech pracovníků v pomáhajících profesích.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [4] BÄRTLOVÁ, Eva. *Supervize v sociální práci*. Ústí nad Labem: Fakulta sociálně ekonomická UJEP, 2007. ISBN 978-80-7044-952-3.
- [5] BEDNÁŘOVÁ, Zdena a Lubomír PELECH. *Slabikář sociální práce na ulici: supervize, streetwork, financování*. Brno: Doplněk, 2003, ISBN 80-723-9148-8.
- [6] BICKOVÁ, Lucie a kol. *Individuální plánování a role klíčového pracovníka v sociálních službách*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky, 2011, 272 s. ISBN 978-809-0466-814.
- [7] BROŽA, Jiří (ed.). *Supervize v adiktologické praxi*. Praha: Triton, 2009. ISBN 978-80-7387-209-0.
- [8] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- [9] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-27-2149-1.
- [10] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- Dostupné z: <http://www.hest.cz/res/data/014/001769.pdf>
- [11] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [12] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.



- [13] GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.
- [14] GULOVÁ, Lenka. *SOCIÁLNÍ PRÁCE: Pro pedagogické obory*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3379-1
- [15] HARTL, Pavel. *Psychologický slovník*. Praha: Budka, 1993. ISBN 80-90 15 49-0-5.
- [16] HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ. *Praktická supervize: průvodce supervizi pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galen, 2008. ISBN 978-80-7262-532-1.
- [17] HAWKINS, Peter a Robin SHOHEET. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.
- [18] HORVÁTH, Martin a Jaroslav ZLÁMAL. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc. Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. ISBN 80-244-1085-0.
- [19] CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. Praha, Grada, 2011. ISBN 978-247-1369-4.
- [20] KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-181-6.
- [21] LANG, Helmut. *Management trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-683-1.
- [22] LOUKOTKA Jindřich. *Manažer a management*. Praha: Albra, 1996.
- [23] MALÍK HOLASOVÁ, Věra. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4315-8.
- [24] MAŇÁK, Josef, Vlastimil ŠVEC. *Cesty pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2004. ISBN 80-7315-078-6.
- [25] MAROON, Istifan, Oldřich MATOUŠEK a Hana PAZLAROVÁ. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu. Model pro supervizi*. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1307-9.
- [26] MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.

- [27] MEDLÍKOVÁ, Olga a Marek ŠEDIVÝ. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978 80 247 4041 6.
- [28] MICHKOVÁ, Adéla. *Supervize*. 1. Vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-145-1.
- [29] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [30] MULAČ, Petr a Marek VOCHOZKA a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [31] OLÁH, Michal, Milan SCHAVEL a Milan TOMKA. *Príručka pre skvalitnenie supervízie v detských domovoch*. Bratislava: Asociácie vzdelávateľov v sociálnej práci, 2008. ISBN 978-80-969905-0-4.
- [32] ROLLOVÁ, Jarmila. *Supervize*. Praha: 2001. Pražská psychoterapeutická fakulta. Závěrečná práce ukončení 3. ročníku PPF.
- [33] *Sociální zabezpečení 2014, Zákon č. 108 2006 Sb., o sociálních službách*. Ostrava – Hrabůvka: Sagit, 2014. ISBN 978-80-7488-041-4.
- [34] *Standardy kvality sociálních služeb: Výkladový sborník pro poskytovatele*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2008.
- [35] SVOBODOVÁ, Petra a Martin VALÁŠEK. (ed.). *Úvod do supervize: cyklický model: praktická příručka*. Vyd. 1. Tišnov: Sdružení SCAN, 2002. ISBN 80-86620-00-X.
- [36] TOŠNER, Jiří. *Metodika supervize v sociálních službách v podmínkách projektu Podpora transformace sociálních služeb v letech 2011- 2013*. Praha: MPSV ČR, 2013. In: [online]. [cit. 2014-03-05].
- [37] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [38] VÁGNEROVÁ, Marie. *Vývojová psychologie II. Dospělost a stáří*. Praha: Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-1318-5.

- [39] VENGLAŘOVÁ, Martina. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada, 2013. 978-80-247-4082-9.
- [40] VENGLAŘOVÁ, Martina. *Supervize v zařízeních sociální péče*. Ostrava: Untra-co.
- [41] Цыганова Е. С., Маскалева А. Ф. *Супервизорство как новая технология социальной работы в России* In:[online]. ©2007 [cit. 2013-11-22]. Dostupné z: <http://kraspubl.ru/content/view/51/35/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

A kol. A kolektiv.

Č. Číslo.

ČR Česká republika.

MPSV Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Např. Například.

S. Strana.

Sb. Sbírka.

Tzv. Tak zvaně.

Tzn. To znamená.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Přehled modelů supervize (Tošner, 2013, s. 9) .....	25
Obrázek 2. Manažerský řídicí kruh (Loukotka, 1996, s. 24). .....	51
Obrázek 3. Neefektivní a efektivní manažerské postupy (Medlíková, Šedivý, 2011, s. 89).....	54
Obrázek 4. Graf pohlaví.                      Obrázek 5. Graf věk respondentů.....	62
Obrázek 6. Graf nejvyšší dosažené vzdělání.      Obrázek 7. Graf celková doba praxe na pozici manažera v sociálních službách. ....	63
Obrázek 8. Graf délka praxe v přímé práci s uživatelem.      Obrázek 9. Graf informovanost o supervizi. ....	64
Obrázek 10. Graf manažerské pozice respondentů. ....	64
Obrázek 11. Graf první setkání se supervizí. ....	65
Obrázek 12. Graf znáte význam, pravidla a formy supervize.      Obrázek 13. Graf osobní zkušenost se supervizí.....	66
Obrázek 14. Graf zařízení v současné době pracující pod supervizí. ....	67
Obrázek 15. Graf kompetentní osoba pro sjednávání supervize.....	67
Obrázek 16. Graf osobní účast na supervizi. ....	68
Obrázek 17. Graf frekvence supervize u pracovníků přímo pracujících s uživatelem. ....	69
Obrázek 18. Graf index pohlaví.....	70
Obrázek 19. Graf index věková kategorie. ....	71
Obrázek 20. Graf index délka praxe v přímé práci s uživatelem.....	72
Obrázek 21. Graf index délka praxe v přímé práci s uživatelem.....	73
Obrázek 22. Graf index délka praxe v pozici manažera. ....	74
Obrázek 23. Graf index délky praxe v pozici manažera. ....	76
Obrázek 24. Graf index délka praxe v pozici manažera. ....	77
Obrázek 25. Graf index délka praxe v pozici manažera. ....	78
Obrázek 26. Graf index pohlaví.....	79
Obrázek 27. Graf index pohlaví.....	80
Obrázek 28. Graf index délka praxe v pozici manažera. ....	81
Obrázek 29. Graf index pohlaví.....	82
Obrázek 30. Graf index osobní zkušenost se supervizí. ....	83
Obrázek 31. Graf index délka praxe v pozici manažera. ....	84

---

Obrázek 32. Graf index osobní zkušenost se supervizí. ....	85
Obrázek 33. Index osobní zkušenost se supervizí. ....	86
Obrázek 34. Graf index pohlaví.....	87
Obrázek 35. Graf index věková kategorie. ....	88
Obrázek 36. Graf index věková kategorie. ....	89
Obrázek 37. Graf index délka praxe v pozici manažera. ....	91
Obrázek 38. Graf index délka praxe v pozici manažera. ....	92

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1. Základní údaje o respondentech.....	60
Tabulka 2. Přínos supervize pro otevřenou komunikaci o problémech v práci s uživatelem. ....	70
Tabulka 3. Supervize napomáhá hledání nových řešení v práci s uživatelem. ....	71
Tabulka 4. Supervize podporuje hledání tvůrčích řešení při práci s uživatelem. ....	72
Tabulka 5. Supervize přináší nadhled při řešení problémových situací s klientem. ....	73
Tabulka 6. Přínos supervize k pochopení motivů, které ovlivňují jednání druhých.....	74
Tabulka 7. Vliv supervize na vztahy pracovníků s vedením organizace. ....	75
Tabulka 8. Vliv supervize na týmovou spolupráci. ....	76
Tabulka 9. Přínos supervize na zlepšení vztahů v týmu. ....	77
Tabulka 10. Supervize může vyvolávat konflikty v týmu. ....	78
Tabulka 11. Přínos supervize na zlepšení atmosféry na pracovišti.....	79
Tabulka 12. Supervize může vyvolávat konflikty s vedením organizace. ....	81
Tabulka 13. Přínos supervize pro řešení konfliktů v týmu. ....	82
Tabulka 14. Supervize napomáhá rozvoji otevřené komunikace. ....	83
Tabulka 15. Supervize pomáhá rozvoji znalostí, dovedností a schopností. ....	84
Tabulka 16. Supervize rozvíjí schopnost rozpoznat vlastní emoce, myšlenky, pocity a postoje. ....	85
Tabulka 17. Supervize pomáhá pracovníkům uvědomit si vlastní nedostatky v práci. ....	86
Tabulka 18. Supervize pomáhá pracovníkům ventilovat pracovní problémy. ....	87
Tabulka 19. Supervize pomáhá pracovníkům k pozitivnímu přístupu k práci. ....	88
Tabulka 20. Supervize pomáhá jako prevence syndromu vyhoření.....	89
Tabulka 21. Supervize napomáhá ke zkvalitnění práce v organizaci. ....	90
Tabulka 22. Supervize pomáhá k dosahování cílů organizace. ....	91
Tabulka 23. Čtyřpolní tabulka chí-kvadrát, verifikace hypotézy H1. ....	93
Tabulka 24. Čtyřpolní tabulka chí-kvadrát, verifikace hypotézy H2. ....	94
Tabulka 25. Čtyřpolní tabulka chí-kvadrát, verifikace hypotézy H3. ....	95
Tabulka 26. Čtyřpolní tabulka chí-kvadrát, verifikace hypotézy H4. ....	96
Tabulka 27. Čtyřpolní tabulka chí-kvadrát, verifikace hypotézy H5. ....	96
Tabulka 28. Čtyřpolní tabulka chí-kvadrát, verifikace hypotézy H6. ....	97
Tabulka 29. Shrnutí přínosu supervize pro práci s uživatelem sociální služby. ....	98

Tabulka 30. Shrnutí přínosu supervize pro týmovou spolupráci. ....	99
Tabulka 31. Shrnutí přínosu supervize pro profesní rozvoj pracovníků. ....	100
Tabulka 32. Shrnutí přínosu supervize pro dosahování cílů organizace. ....	100
Tabulka 33. Shrnutí verifikace hypotéz. ....	102



## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha P I: Dotazník**

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

vzhledem k tomu, že je supervize v sociálních službách stále diskutovaným tématem, ráda bych znala i Váš názor manažera na její přínos pro Vaši organizaci.

Obracím se na Vás s prosbou o pravdivé vyplnění anonymního dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro moji diplomovou práci. Vaše odpovědi jsou pro můj výzkum velmi důležité a cenné. Vámi sdělené údaje budou použity pouze pro výzkumnou část mé diplomové práce.

Velmi děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Bc. Iveta Šuštková, studentka oboru sociální pedagogika

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií

---

### Pokyny k vyplnění dotazníku:

**Pokud není uvedeno jinak, označte vždy jen jednu odpověď.**

---

1. **Pohlaví:**  žena  muž
2. **Věk:**  
 30 let a méně  31-40 let  41-50 let  51 let a více
3. **Nejvyšší dosažené vzdělání:**  
 základní, vyučen  střední (s maturitou)  
 vyšší odborné (DiS)  vysokoškolské (Bc., Mgr./Ing.)
4. **Celková doba v pozici manažera v sociálních službách:**  
 2 roky a méně  3 - 8 let  9 - 20 let  21 let a více
5. **Jaká je délka Vaší praxe v přímé práci s uživatelem sociální služby?**  
 žádná praxe  1 rok a méně  2 – 10 let  11 let a více
6. **Jakou manažerskou pracovní pozici/pozice ve své organizaci zastáváte?**  
(možnost označit více odpovědí)  
 vedoucí/ředitel zařízení  vedoucí přímé péče  
 vedoucí výchovy  vrchní sestra  
 vedoucí úseku/oddělení  vedoucí sociální pracovník  
 vedoucí ekonomického oddělení  
 jiná pozice (uved'te jaká): \_\_\_\_\_

7. Víte co je to supervize?

ano

ne (konec dotazníku)

8. Kde jste se setkal/a poprvé s pojmem supervize?

během studia SŠ, VOŠ, VŠ

na schůzce se supervizorem

v rámci jiného vzdělávání (semináře, kurzy, apod.)

informace jsem si vyhledal/a sám/a

jiné zdroje (uveďte jaké): \_\_\_\_\_

9. Znáte význam, pravidla a formy supervize?

ano

ne

10. Máte osobní zkušenost se supervizí?

ano

ne

11. Probíhá ve Vaší organizaci (zařízení) supervize?

ano

ne (přejděte k otázce č. 15)

12. Kdo je ve Vaší organizaci zodpovědný, má rozhodovací kompetence při organizaci supervize (kontaktování supervizora, sestavování kontraktu, objednávka supervize)?

vedoucí/ředitel zařízení

vedoucí přímé péče

vedoucí výchovy

vrchní sestra

vedoucí úseku/oddělení

vedoucí sociální pracovník

vedoucí ekonomického oddělení

jiná pozice (uveďte jaká): \_\_\_\_\_

13. Účastníte se osobně supervize?

*(možnost označit více odpovědí)*

ano, individuální (supervizor a jeden pracovník)

ano, skupinové (supervizor a pracovníci z jednoho či více týmů s podobným problémem)

ano, týmové (supervizor a členové jednoho pracovního týmu, bez ohledu na pracovní pozici)

neúčastním se

14. Kolikrát za rok se obvykle pracovník, přímo pracující s uživatelem, účastní supervize ve Vašem zařízení?

méně než 1x ročně

1x ročně

2 - 4x ročně

5x ročně a více

**Odpovězte, na kolik souhlasíte s následujícími tvrzeními:**

15. Supervize napomáhá otevřeně hovořit o problémech v práci s uživatelem.

rozhodně ano

ano

spíše ano

spíše ne

ne

rozhodně ne

16. Supervize napomáhá k hledání řešení krizových situací v práci s uživatelem.  
 rozhodně ano    ano    spíše ano    spíše ne    ne    rozhodně ne
17. Supervize podporuje hledání tvůrčích řešení v práci s uživatelem.  
 rozhodně ano    ano    spíše ano    spíše ne    ne    rozhodně ne
18. Supervize přináší nadhled při řešení problémových situací s uživatelem.  
 rozhodně ano    ano    spíše ano    spíše ne    ne    rozhodně ne
19. Supervize přispívá k pochopení motivů, které ovlivňují jednání druhých (uživatelů, kolegů).  
 rozhodně ano    ano    spíše ano    spíše ne    ne    rozhodně ne
20. Supervize může pozitivně ovlivňovat vztahy pracovníků s vedením organizace.  
 rozhodně ano    ano    spíše ano    spíše ne    ne    rozhodně ne
21. Supervize rozvíjí týmovou spolupráci.  
 rozhodně ano    ano    spíše ano    spíše ne    ne    rozhodně ne
22. Supervize pomáhá zlepšit vztahy v týmu.  
 rozhodně ano    ano    spíše ano    spíše ne    ne    rozhodně ne
23. Supervize může vyvolávat konflikty v týmu.  
 rozhodně ano    ano    spíše ano    spíše ne    ne    rozhodně ne
24. Supervize pomáhá vyčistit nepříjemnou atmosféru na pracovišti.  
 rozhodně ano    ano    spíše ano    spíše ne    ne    rozhodně ne
25. Supervize může vyvolat konflikty s vedením organizace.  
 rozhodně ano    ano    spíše ano    spíše ne    ne    rozhodně ne
26. Supervize přispívá k řešení konfliktů v týmu.  
 rozhodně ano    ano    spíše ano    spíše ne    ne    rozhodně ne
27. Supervize rozvíjí u pracovníků schopnost otevřené komunikace.  
 rozhodně ano    ano    spíše ano    spíše ne    ne    rozhodně ne
28. Supervize napomáhá k rozvoji znalostí, dovedností a schopností (profesních kompetencí).  
 rozhodně ano    ano    spíše ano    spíše ne    ne    rozhodně ne
29. Supervize rozvíjí schopnost rozpoznat vlastní emoce, myšlenky, pocity a postoje.  
 rozhodně ano    ano    spíše ano    spíše ne    ne    rozhodně ne

- 30.** Supervize pomáhá pracovníkům uvědomit si vlastní nedostatky v práci.  
 rozhodně ano    ano    spíše ano    spíše ne    ne    rozhodně ne
- 31.** Supervize napomáhá pracovníkům ventilovat pracovní problémy.  
 rozhodně ano    ano    spíše ano    spíše ne    ne    rozhodně ne
- 32.** Supervize pomáhá pracovníkům k pozitivnímu přístupu k práci.  
 rozhodně ano    ano    spíše ano    spíše ne    ne    rozhodně ne
- 33.** Supervize pomáhá jako prevence syndromu vyhoření pracovníků.  
 rozhodně ano    ano    spíše ano    spíše ne    ne    rozhodně ne
- 34.** Supervize napomáhá ke zkvalitnění práce v organizaci.  
 rozhodně ano    ano    spíše ano    spíše ne    ne    rozhodně ne
- 35.** Supervize pomáhá k dosahování cílů organizace.  
 rozhodně ano    ano    spíše ano    spíše ne    ne    rozhodně ne