

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Teologická fakulta

Bakalářská práce

SUPERVIZE JAKO PODPORA PRACOVNÍKŮ  
V ORGANIZACI SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Autor práce: Aleš Valenta  
Vedoucí práce: Mgr. Magdalena Ehrlichová  
Studijní program: Sociální a charitativní práce (KS)

2022

## **Prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem autorem této kvalifikační práce a že jsem ji vypracoval pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použitých zdrojů.“

V Českých Budějovicích dne .....

Podpis studenta

## **Poděkování**

„Děkuji vedoucí bakalářské práce Mgr. Magdaleně Ehrlichové za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.“

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Sociální pracovník</b> .....	<b>9</b>
1.1 Činnost sociálního pracovníka.....	9
1.2 Předpoklady pro výkon profese sociálního pracovníka .....	10
1.3 Role sociálního pracovníka.....	11
<b>2 Představení supervize</b> .....	<b>14</b>
2.1 Pojem supervize.....	14
2.2 Vývoj supervize v sociální práci v českém prostředí.....	15
2.3 Funkce supervize .....	16
2.4 Formy supervize .....	16
2.5 Supervizní rozhovor.....	18
2.6 Přínos a rizika supervize .....	19
2.7 Kdo je supervizor .....	20
<b>3 Zařazení supervize do života organizace</b> .....	<b>22</b>
3.1 Myšlenka na zavedení supervize do organizace.....	22
3.2 Hledání supervizora .....	22
3.3 Hledání supervizora .....	24
3.4 Pravidelná supervizní setkání .....	24
3.5 Ukončení supervize v organizaci.....	26
3.6 Supervize jako podpora zaměstnanců organizace .....	27
<b>4 Zavedení supervize do organizace Otevřená OKNA, z.ú</b> .....	<b>29</b>
4.1 Představení organizace .....	29
4.2 Proces zavedení supervize do organizace.....	30



4.3	<i>Pravidelná supervizní setkání v organizaci Otevřená OKNA, z.ú.....</i>	31
4.4	<i>Supervize jako podpora zaměstnanců organizace Otevřená OKNA, z.ú.....</i>	31
	<b>Závěr .....</b>	<b>33</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>35</b>
	<b>ABSTRAKT .....</b>	<b>37</b>
	<b>ABSTRACT.....</b>	<b>38</b>



# Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá tím, jak supervize podporuje pracovníky v organizacích sociálních služeb. Cílem je vysvětlit proces zavedení supervize do těchto organizací jako formu podpory sociálních pracovníků.

Sociální pracovník je člověk, který musí každodenně řešit mnoho komplikovaných situací souvisejících s jeho prací. Mnohdy si s nimi nemusí vědět rady, nebo může mít pochybnosti, zda volí správné řešení. Právě v těchto případech je pracovníkům nápomocná supervize, která jim poskytuje náhled nezávislého odborníka, což může pomoci při řešení těchto situací.

Organizace jsou tvořeny sociálními pracovníky, kteří mohou mít odlišný názor na řešení některých situací objevujících se při jejich práci. Toto může vyvolávat neshody mezi pracovníky a s tím související napjatou atmosféru, která ovlivňuje kvalitu služeb. Supervize je tak účinnou metodou jak tyto spory řešit a napomáhá tak ke zkvalitňování poskytovaných služeb.

Z výše uvedených důvodů je nutné v první části bakalářské práce vysvětlit, kdo je to sociální pracovník a jaké jsou předpoklady pro výkon jeho profese. Za důležitou součást jeho práce je považována jeho pracovní náplň, kterou je nutné pro pochopení významu supervize v sociálních službách definovat. Existuje také mnoho rolí, které sociální pracovník zastává, a to především podle požadované pracovní náplně, charakteru zařízení či organizace ve které se nachází. Z těchto důvodů je velice nepravděpodobné, že by existoval sociální pracovník, který vykonává pouze jednu roli. Pro pochopení situací, v nichž může potřebovat podporu za pomoci supervize, je proto nutné jeho role definovat.

V kontextu podpory sociálního pracovníka v organizaci je nutné vysvětlit si pojem supervize, a protože se jedná o relativně mladý obor, bude nutné se zabývat jeho historií úzce spjatou s psychoanalýzou. Následně dojde k zařazení supervize do organizací zabývajících se sociálními službami. Aby bylo možné pochopit tuto podporu zaměstnanců, budou v souvislosti se supervizí vysvětleny její funkce a formy, které jsou pro ni důležité. Supervize ale není jen přínosná, nese s sebou také rizika, která je nutná brát v potaz, protože můžou ovlivnit její kvalitu. V neposlední řadě musí dojít k vymezení požadavků na supervizora, protože je to právě on, kdo provádí reflexi praxe. Navíc si

organizace vybírají supervizora samy dle vlastních požadavků, a proto je dobré definovat podmínky, za jakých se jím člověk může stát.

Při vysvětlení důležitosti supervizní podpory zaměstnanců v organizacích je nutné věnovat náležitou pozornost zavádění supervize do organizace. Zde je nutné formulovat možné cíle organizací, protože každá chce s pomocí supervize dosáhnout jiného cíle. S tímto úzce souvisí kritéria, která jsou organizacemi po supervizorech vyžadována a v každé organizaci se liší. Z těchto důvodů je nutné vysvětlit, jaké vlastnosti má mít ideální supervizor. Organizace musí také pamatovat na organizační zabezpečení, bez něhož by nebylo možné supervizi do organizace zavést. Práce tak bude doplněna o pravidla uzavírání kontraktu, ale také náležitostí, které v něm nesmí chybět.

V práci se objeví příklad realizace supervize v organizaci Otevřená OKNA, z.ú., v praxi. Tato organizace se zabývá pomocí handicapovaným lidem, což je náročná práce. Sociální pracovníci zde stojí před různými riziky, se kterými si nemusí vždy umět poradit. Z toho vyplývá nutnost poskytovat pracovníkům kvalitní podporu, jakou supervize je. Součástí této kapitoly bude přiblížení procesu zavedení supervize do organizace, dále také jak probíhají pravidelná supervizní setkání a kde v organizaci nalézají pracovníci podporu. Všechny tyto informace jsem získal na základě rozhovoru s paní ředitelkou organizace, která mi ochotně odpověděla na všechny dotazy ohledně supervizní podpory zaměstnanců organizace.

Text práce se opírá o současné literární zdroje, jako jsou Metody a řízení sociální práce, Týmová supervize, Supervize v pomáhajících profesích, v neposlední řadě o knihu Praktické supervize. Zohledňovány jsou také poznatky spisovatelů Matouška, Hawkinse a Baštecké.

# 1 Sociální pracovník

V první kapitole představím sociálního pracovníka a činnost, kterou se zabývá. Také se budu věnovat tomu, kdo může vykonávat profesi sociálního pracovníka a jaké vzdělání je potřeba k této práci mít.

## 1.1 Činnost sociálního pracovníka

Za důležitou součást profese sociálního pracovníka se považuje pracovní náplň, která je uvedena v zákoně č.108/2006 Sb. takto: „*Sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace, zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb.*“<sup>1</sup>

V České republice existuje velké množství sociálních služeb, jež se liší především formou poskytování, ale také cílovými skupinami, pro které jsou určeny. Obecně tedy lze říci, že se jedná o soubor činností zajišťujících podporu osobám za účelem jejich začlenění, nebo prevence sociálního vyloučení. Konkrétněji jde o služby sociálního poradenství, jejichž cílem je podle Vrtiškové poskytovat potřebné informace, které přispívají k řešení nepříznivé situace.<sup>2</sup>

Sociální poradenství se dělí na dva typy, a to základní a odborné. Základní poradenství musí být dostupné všem lidem, jedná se totiž o poskytování informací o nárocích, službách a možnostech, které mohou vyřešit či zmírnit obtížnou situaci člověka.<sup>3</sup> Toto poradenství mají povinnost poskytnout všichni poskytovatelé sociálních služeb.<sup>4</sup> Odborné poradenství se od základního liší tím, že poskytuje konkrétní pomoc

---

<sup>1</sup> Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. In: Sbírnka zákonů České republiky, 2006, část 37. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

<sup>2</sup> Srov. VRTIŠKOVÁ, M. *Teorie a metody sociální práce*. Brno: Tribun EU s.r.o., 2009, s. 50. ISBN 978-80-7399-877-6.

<sup>3</sup> Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003, s. 84. ISBN 80-7178-548-2.

<sup>4</sup> Srov. VRTIŠKOVÁ, M. *Teorie a metody sociální práce*, s. 50.

a praktické řešení obtížné situace člověka. Jedná se tak o přímou pomoc při řešení klientových sociálních problémů.<sup>5</sup> Poradenství je poskytováno specializovanými pracovišti, která se zaměřují buď na cílové skupiny, nebo na specifické jevy vyskytující se ve společnosti.<sup>6</sup>

Další službou je sociální péče, která slouží podle Vrtiškové k zajištění fyzické a psychické soběstačnosti osobám se stabilizovaným zdravotním stavem s cílem zapojit je co nejlépe do běžného života.<sup>7</sup> Uživateli těchto služeb jsou osoby, u nichž byla omezena péče o vlastní osobu, nemohou proto řešit různé životní situace.<sup>8</sup>

Třetím druhem služby je sociální prevence, která se zaměřuje na situace či jevy vedoucí k sociálnímu vyloučení osob, jež však nejsou způsobeny neschopností pečovat o sebe. Tato služba je zaměřena na oblast sociálně negativních jevů a poskytuje se v terénní, ambulantní či pobytové formě.<sup>9</sup> Zákon 108/2006 Sb. definuje sociální prevenci jako napomáhání zabránění sociálnímu vyloučení osob, které jsou ohroženy krizovou sociální situací, životními návyky a způsobem života vedoucím ke konfliktu se společností. Dále také uvádí, že uživateli této služby je široké spektrum osob v nejrůznějších situacích.<sup>10</sup>

## 1.2 Předpoklady pro výkon profese sociálního pracovníka

Profesi sociálního pracovníka může vykonávat člověk, který je odborně způsobilý, což vyplývá ze zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách. Uvádí, že předpokladem k výkonu povolání sociálního pracovníka je plná svéprávnost, trestní bezúhonnost, ale také zdravotní a odborná způsobilost.<sup>11</sup> Zákon dále uvádí, že zájemce o výkon sociální práce musí mít: „*Ukončené vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu akreditovaného podle zvláštního právního předpisu v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální*

---

<sup>5</sup> Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 84–85.

<sup>6</sup> Srov. VRTIŠKOVÁ, M. *Teorie a metody sociální práce*, s. 50.

<sup>7</sup> Srov. VRTIŠKOVÁ, M. *Teorie a metody sociální práce*, s. 50.

<sup>8</sup> Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. In: Sběrka zákonů České republiky. 2006, část 35. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

<sup>9</sup> Srov. VRTIŠKOVÁ, M. *Teorie a metody sociální práce*, s. 50.

<sup>10</sup> Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. In: Sběrka zákonů České republiky. 2006, část 53. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

<sup>11</sup> Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. In: Sběrka zákonů České republiky. 2006, část 110. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

*a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost.*”<sup>12</sup>

Další možností, jak se stát sociálním pracovníkem, je dosáhnout ukončeného vysokoškolského vzdělání získaného v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu zaměřeném na sociální práci, politiku, pedagogiku, akreditovaném dle zvláštního právního předpisu. Tímto však vzdělání, resp. vzdělávání sociálního pracovníka opravdu nekončí, protože zaměstnavatel je povinen zabezpečit sociálnímu pracovníkovi další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok. Tyto formy dalšího vzdělávání jsou zajišťovány vysokými a vyššími odbornými školami navazujícími na získanou odbornou způsobilost, ale také akreditovanými programy a odbornými stážemi.<sup>13</sup>

### **1.3 Role sociálního pracovníka**

Sociální pracovník je odborně vzdělaný profesionál zastávající při své činnosti mnoho rolí, které se vzájemně prolínají, a to především podle požadované pracovní náplně, charakteru zařízení, stylu vedení organizace, cílů a prostředků jejího programu. Je tedy velice nepravděpodobné, že by existoval sociální pracovník, který by výkonem svých činností zastával jen jednu roli.<sup>14</sup>

Níže jsou uvedeny role, které sociální pracovník může podle Vrtiškové zastávat:

- 1. Sociální pracovník jako pečovatel neboli také poskytovatel služeb:** Pomáhá v každodenním životě klientům, kteří nejsou schopni vzhledem ke svému postižení či onemocnění sami vykonávat a zvládnout důležité činnosti. Tyto služby je možno poskytovat v pobytovém zařízení či v domácnosti klientů.
- 2. Sociální pracovník jako zprostředkovatel služeb:** Napomáhá klientům získávat kontakty s potřebnými sociálními zařízeními a jinými zdroji pomoci. Pro

---

<sup>12</sup> Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. In: Sběrka zákonů České republiky. 2006, část 110. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

<sup>13</sup> Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. In: Sběrka zákonů České republiky. 2006, část 110, 111. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

<sup>14</sup> Srov. VRTIŠKOVÁ, M. *Teorie a metody sociální práce*, s. 47.

klienty může být občas síť sociálních služeb nepřehledná, nebo ji dostatečně neznají, a tak je potřeba stanovit hierarchii služeb podle jejich naléhavosti.

3. **Sociální pracovník jako učitel sociální adaptace:** Napomáhá klientům modifikovat svoje chování tak, aby mohli sami účinněji řešit své problémy. Je to tedy učitel či trenér sociálních nebo adaptačních dovedností, povzbuzuje změny chování a je preventivním činitelem v situaci potenciální krize.
4. **Sociální pracovník jako poradce či terapeut:** Pomáhá klientům získat náhled na jejich postoje, pocity a způsoby jednání se záměrem napomoci osobnímu růstu nebo adaptabilnějšímu jednání. Působí v tomto smyslu v roli psychosociálního diagnostika, poradenského pracovníka, nebo socioterapeuta.
5. **Sociální pracovník jako případový manažer:** Zajišťuje koordinaci, vhodný výběr a souvislé poskytování služeb zejména u těch klientů, kteří mají více sociálních a zdravotních potřeb. Mezi jeho funkce patří diagnostika, plánování služeb, terapie, ale především hájení zájmů klientů. Tato role se uplatňuje v problémových rodinách nebo s postiženými osobami, které se navracejí do běžného života.
6. **Sociální pracovník jako personální manažer:** Jedná se o osobu zajišťující výcvik, výuku, supervizi, konzultaci a řízení pracovníků zařízení. Tato funkce je často spojena s funkcí administrátora. Může se také jednat o specialistu, který může fungovat pro několik zařízení.<sup>15</sup>

Banksová oproti Vrtíškové uvádí pouze čtyři typy rolí, které se podle ní v realitě prolínají. První z nich je angažovaný sociální pracovník, který je empatický a uplatňuje morální hodnoty jak ve svém, tak i v pracovním životě. Nevýhodou tohoto přístupu může být vytvoření osobního vztahu ke klientovi, ale také vyhoření. Druhým typem je radikální sociální pracovník, ten vkládá své osobní hodnoty do praxe. Jeho hlavním zájmem je vytvoření sociální změny. Třetí typ je byrokratický, tento pracovník odděluje hodnoty osobní od profesních. Posledním typem je sociální pracovník profesionál, který je vzdělaný ve svém oboru a jedná v souladu s etickým kodexem sociálního pracovníka.

---

<sup>15</sup> Srov. VRTIŠKOVÁ, M. *Teorie a metody sociální práce*, s. 47.



Prvořadé jsou pro něj práva klienta, se kterým vytváří aktivní vztah. Klient by se podle něj měl podílet na spolurozhodování. V praxi se ovšem výše uvedené typy prolínají.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 45–46.

## 2 Představení supervize

V této kapitole dojde k představení supervize a upřesnění podmínek pro její výkon. Pozornost bude zaměřena na její podstatu, funkce a také další pojmy. Důležitost prezentace supervize je spatřována především při objasnění základních pojmů, které vedou k pochopení jejího následného zavádění do organizace.

### 2.1 Pojem supervize

Podle Matouška se supervize zaměřuje na možnosti vyladění pracovních postojů. V tomto procesu je nezbytná určitá míra angažovanosti a zájmu účastníků supervize o zlepšení praxe. Supervizor tak musí pracovat s osobní motivací všech zúčastněných, svou prací dává možnost všem zúčastněným nalézat nové faktory brzdící jejich práci. Díky tomu vzniká prostor pro zlepšení spolupráce, využití zaměstnancova potenciálu, ale také nápadů.<sup>17</sup>

Za hlavní pozitiva supervize lze považovat možnost otevření problémů, o kterých se nemluvilo.<sup>18</sup> Je tedy zřejmé, že se supervize řadí mezi formy podpory a vedení, jak je také zmíněno v Encyklopedii sociální práce: „*Od jiných forem vedení a podpory se supervize liší komplexním rozvíjením reflexivity. Tato se zaměřuje na situace řešené v praxi účastníků, zpřítomněné v supervizi za pomoci metod, jako je prezentace případu s následnou diskuzí, modelováním vzájemných pozic aktérů, schematické znázornění na flipchart, externalizace prožitků za pomoci symbolů aj. V supervizi jsou díky reflexi a následně reflexivně zohledněna různá odborná hlediska a postoje, emocionální a názorová jedinečnost pracovníků a existující pracovní vztahy v rámci specifického profesionálního, organizačního a sociokulturního kontextu.*”<sup>19</sup>

Lze tedy říci, že supervize v pomáhajících profesích slouží k rozvoji sociálního pracovníka, díky tomu je následně zvyšována kvalita služeb. Toto je prováděno za pomoci pozorování, cílených otázek a komentářů, kdy supervizor se supervidovaným uvažují nad kvalitou práce. Poté se společně zamýšlejí nad pracovními vztahy, cílem a

---

<sup>17</sup> Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Encyklopedie sociální práce*, s. 514.

<sup>18</sup> Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Encyklopedie sociální práce*, s. 514.

<sup>19</sup> MATOUŠEK, O. a kol. *Encyklopedie sociální práce*, s. 515.

procesy do budoucnosti. Supervizor se tak snaží zvýšit schopnost pracovníka sebeuvědomování jeho reflexe a sebereflexe.<sup>20</sup>

Jak bylo již výše naznačeno, úkolem supervize je spolupráce na dosahování stanovených cílů specifickými prostředky supervize. Ty spočívají především v reflexi s cílem vyjasňování, uvědomování, pojmenovávání vnitřních i vnějších překážek a možností v práci. Dá se tedy říci, že obecným účelem supervize v sociální práci je prohlubovat a udržovat dobrou kvalitu sociální práce a sociálních služeb ve prospěch konkrétních klientů.<sup>21</sup>

## 2.2 Vývoj supervize v sociální práci v českém prostředí

Historie supervize v českém prostředí se podle Tošnera píše od 50. let 20. století, kdy se stala součástí vzdělávání v oblasti psychoanalýzy. V této době zatím neexistovali supervizoři vyškolení pro oblast sociální práce, a proto byli zastoupeni supervizory z oblasti psychoterapie. Po roce 1989 se otevírají nové možnosti pro vzdělávání v oblasti supervize a její uplatnění. Od druhé poloviny 90. let se požadavek na realizaci supervize stává často součástí projektů v oblasti sociální a zdravotní péče, a i když byla supervize mnohdy vnímána více jako odborný dohled, na řadě pracovišť je impulsem k zajištění soustavné supervize pracovních týmů.<sup>22</sup>

Změna přišla po roce 1996, kdy se profesionálové z České republiky seznámili s rozvojovou supervizí a tento nový systém více odpovídal oblasti sociální práce.<sup>23</sup> Další pozitivní změna přišla se schválením zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který vstoupil v platnost dne 1. ledna 2007 a ukládá poskytovatelům sociálních služeb povinnost dodržovat standardy kvality,<sup>24</sup> uvedené v příloze č. 2, vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb. Kritérium č. 10 e) uvádí: „*Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu*

---

<sup>20</sup> Srov. BAŠTECKÁ, B. *Psychologická encyklopedie – aplikovaná psychologie*. Praha: Portál, 2009, s. 388. ISBN 978-80-7367-470-0.

<sup>21</sup> Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Encyklopedie sociální práce*, s. 515–516.

<sup>22</sup> Srov. TOŠNER, J. Supervize v sociální práci. In: *Socialninovinky.cz* [online]. 20. 12. 2017 [cit. 2022-05-14]. Dostupné z: <http://socialninovinky.cz/novinky-v-socialni-oblasti/540-supervize-v-socialni-praci>

<sup>23</sup> Srov. BAŠTECKÁ, B. *Psychologická encyklopedie-aplikovaná psychologie*, s. 390–391.

<sup>24</sup> Zákon 108/2006 Sb., povinnosti poskytovatelů sociálních služeb (zákon o sociálních službách), ve znění platném k 14. 3. 2006

nezávislého kvalifikovaného odborníka.“<sup>25</sup> Za jednu z forem takové podpory je považována právě supervize.<sup>26</sup>

V roce 2016 byla připravována novela zákona o sociálních službách, která měla umožnit zařazení supervize a kvalifikace supervizora do svého textu. Tato novela však nebyla tehdy schválena.<sup>27</sup>

## 2.3 Funkce supervize

Supervizní funkce jsou podle Baštecké tři, a to řídicí, výuková a podpůrná.<sup>28</sup> Řídicí funkce slouží ke kontrole kvality a zodpovědnost za správné vykonávání práce i dodržování vytyčených etických standardů nese supervizor. Další funkce je vzdělávací, ta je zaměřena na rozvoj dovedností, schopností a v neposlední řadě poskytnutí porozumění supervidovaným, k čemuž dochází za pomoci reflexe práce supervidovaných s klienty. Supervizor tak pomáhá klientovi lépe porozumět a pochopit vlastní reakce a odezvy na klienta. Poslední funkcí je funkce podpůrná, která slouží supervidovaným k pochopení vlastních pocitů.<sup>29</sup>

## 2.4 Formy supervize

Formu supervize je potřeba před jejím zahájením přesně definovat a závazně určit. Tato pravidla musí být zakotvena v supervizním kontraktu mezi poskytovatelem a příjemcem supervize.<sup>30</sup> Podle počtu a obsahu se supervize rozlišuje na individuální, skupinovou a týmovou.<sup>31</sup>

---

<sup>25</sup> Srov. ČERMÁKOVÁ, K. a kol. *Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2008 [cit. 2022-05-14]. Dostupné z: <https://www.kvalitavpraxi.cz/res/archive/030/003824.pdf?seek=1456912467>

<sup>26</sup> Srov. ČERMÁKOVÁ, K. a kol. *Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2008 [cit. 2022-05-14]. Dostupné z: <https://www.kvalitavpraxi.cz/res/archive/030/003824.pdf?seek=1456912467>

<sup>27</sup> Srov. TOŠNER, J. Supervize v sociální práci. In: *Socialninovinky.cz* [online]. 20. 12. 2017 [cit. 2022-05-14]. Dostupné z: <http://socialninovinky.cz/novinky-v-socialni-oblasti/540-supervize-v-socialni-praci>

<sup>28</sup> Srov. BAŠTECKÁ, B. *Psychologická encyklopedie – aplikovaná psychologie*, s. 390.

<sup>29</sup> Srov. HAWKINS, P. a R. SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. 2. vyd. Praha: Portál, 2016, s. 60. ISBN 978-80-262-0987-4.

<sup>30</sup> Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 354.

<sup>31</sup> Srov. VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada, 2013, s. 36. ISBN 978-80-247-4082-9.

Individuální supervize spočívá ve strukturovaném kontaktu s jedním pracovníkem, jejím úkolem je podpora a reflexe profesionálního fungování pracovníka a jeho další rozvoj. Spolupráce vznikající mezi těmito dvěma subjekty musí být ošetřena písemnou dohodou, ve které musí být stanoveny cíle a hranice postupů.<sup>32</sup>

Individuální supervize probíhá formou rozhovoru mezi pracovníkem a supervizorem,<sup>33</sup> je také nutnou podmínkou vytvoření důvěry, otevřené atmosféry a bezpečí.<sup>34</sup>

Skupinová supervize je strukturovaný proces, který umožňuje pracovníkům diskuzi ve skupině nad svojí prací. Jejím cílem je profesionální rozvoj jednotlivců v kontextu skupiny. Za výhody skupinové supervize je považována vzájemná podpora a učení.<sup>35</sup> Tyto skupiny je vhodné tvořit z pracovníků různých pracovišť se stejným zájmem či podobným způsobem práce.<sup>36</sup>

Týmová supervize zahrnuje všechny členy pracovního kolektivu bez ohledu na jejich konkrétní pozici, potřeby, zdroje a odpovědnost. Zaměřuje se na celek týmu a jeho efektivitu.<sup>37</sup>

Formy supervize se dále dělí na přímé, nebo zprostředkované. U přímé supervize je supervizor přítomný při práci supervidovaného, nebo vychází z nahrávky. Zprostředkovaná supervize vychází z účastnickovy paměti či spisů, které má k dispozici.<sup>38</sup>

Podle Matuška existují další formy supervize, a to reciproční, což je vzájemná konzultace dvou kolegů s podobnými zkušenostmi, kdy tyto mohou pomoci získat náhled na případ. Dále uvádí intervizi, což je setkání skupiny spolupracovníků sdílející odpovědnost za pracovní činnost. Následuje autovize neboli sebereflexe pracovníka, který si sám klade užitečné otázky, na něž hledá odpovědi.<sup>39</sup>

---

<sup>32</sup> Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 354–355.

<sup>33</sup> Srov. VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Supervize v ošetrovatelské praxi*, s. 36.

<sup>34</sup> Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 354–355.

<sup>35</sup> Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 354–355.

<sup>36</sup> Srov. VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Supervize v ošetrovatelské praxi*, s. 37.

<sup>37</sup> Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 354–355.

<sup>38</sup> Srov. BAŠTECKÁ, B., V. ČERMÁKOVÁ a M. KINKOR. *Týmová supervize*. Praha: Portál, 2016, s. 102–103. ISBN 978-80-262-0940-9.

<sup>39</sup> Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 356–357.

Formy supervize závislé na postavení supervizora jsou dále rozděleny na interní a externí. Supervize probíhá v nějakých intervalech, jež se liší podle potřeb organizací a nejčastěji se jedná o supervizi pravidelnou, dále příležitostnou, nebo krizovou.<sup>40</sup>

## 2.5 Supervizní rozhovor

Základem supervize je rozhovor, komunikace se supervidovaným je pro supervizora a potažmo supervizní proces velice důležitá, protože slouží ke sdělování pocitů, názorů a zkušeností. Díky němu dochází k pochopení, přijetí, či popření toho druhého.<sup>41</sup> Rozhovor tak slouží k vytvoření vztahu, v jehož rámci je možná dobrá spolupráce klienta a pracovníka, která vede k potřebné změně.<sup>42</sup>

Při rozhovorech se supervidovaným je nutné, aby se supervizor soustředil na to, co se mu klient snaží říci. Důležité je zaměřit se na pocity, které se supervidovanému v jeho sdělení zdají být zásadní, ale zároveň je potřebné si je upřesnit a doptat se, pokud se supervizorovi zdá být něco nesrozumitelné, aby došlo k jejich správnému pochopení. Rozhovor musí mít svůj rytmus a má různé fáze.<sup>43</sup> Podle Havrdové se konkrétně jedná o sedm fází, které jsou pod kontrolou supervizora.<sup>44</sup> Tyto fáze jsou:

- 1. Otevření rozhovoru** – V tomto okamžiku začíná společná práce supervidovaného a supervizora. Otevření slouží k prvotnímu navázání kontaktu, při němž dochází k seznámení se s tím, co supervidovaný přináší, ale probíhá i rekapitulace minulého. Důležité je vytvoření bezpečného prostoru pro supervidovaného, ale i pro sebe.
- 2. Domlouvání cíle setkání** – Pro efektivní supervizi je nutné dohodnutí společného zájmu a způsobů, jakými se na něm bude pracovat. V této fázi se tedy stanovují pravidla setkání, jeho délka a podobně.
- 3. Presentace témat pro supervizi** – Supervidovaný předkládá svoje témata pro supervizi a rozhoduje o tom, v jakém pořadí se bude prozkoumávat, a to podle

---

<sup>40</sup> Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 356–357.

<sup>41</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008, s. 193–195. ISBN 978-80-7262-532-1.

<sup>42</sup> Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 75–76.

<sup>43</sup> Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 75–76.

<sup>44</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Praktická supervize*, s. 193–195.

důležitosti. Může být předkládána také videonahrávka, nad níž se bude diskutovat.

4. **Interakční analýza prezentovaného materiálu** – Zde se diskutuje nad materiály, které jsou předloženy, a všechny jsou podrobeny hlubší analýze za využití principů úspěšné komunikace.
5. **Propojení analýzy s plánem pomoci** – V této fázi dochází k propojení supervize a individuální práce s klientem.
6. **Stanovení pracovních kroků** – Supervidovaný by měl být v této fázi schopný samostatně stanovovat kroky, které jsou vhodné jak pro klienta, tak pro něj samotného.
7. **Rekapitulace a vyhodnocení supervize** – Tento poslední krok souvisí s počátkem supervize, kdy bylo stanoveno, čeho bude chtít supervidovaný společnou prací dosáhnout. Závěr musí obsahovat zhodnocení spolupráce, ale také supervizor musí poskytnout zpětnou vazbu.<sup>45</sup>

## 2.6 Přínos a rizika supervize

Stejně jako jiné profesní zaměření má i supervize svoje výhody a nevýhody. Mezi její výhody patří to, že se jedná o ústřední formu podpory sociálních pracovníků, při níž se soustředí nejen na vlastní obtíže v práci, ale také se můžou podělit o zodpovědnost za klienty se supervizorem.<sup>46</sup> Za další výhodu je považováno společné setkávání se, protože zde vzniká prostor pro podporu vztahů, zažití kolegů v jiné roli, než jak je známe. Navíc jsou tato sezení prostorem k budování týmů.<sup>47</sup>

Za nevýhody supervize je považována možnost negativního ovlivnění současné supervize na základě předchozích zkušeností, které supervidovaní mohou mít. Jako další problém se v supervizi může jevit autorita supervizora, protože supervidovaný může mít pocit, že je kontrolován. Supervizor může být také nadřazeným supervidovaných, což se může zdát jako problém, ale pouze pokud by nebyly stanoveny jasné hranice mezi

---

<sup>45</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Praktická supervize*, s. 193–195.

<sup>46</sup> Srov. HAWKINS, P. a R. SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 34.

<sup>47</sup> Srov. VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Supervize v ošetrovatelské praxi*, s. 54.

supervizi a rolí nadřízeného. Za další nevýhody supervize lze považovat praktické překážky, jako jsou finanční zdroje, potíže s přijímáním podpory či překážky v organizaci.<sup>48</sup>

## 2.7 Kdo je supervizor

Supervizor je nezávislý odborník, poskytující supervidovaným podporu při uvolnění negativních emocí a stresu, který zasahuje do jejich pracovních povinností. Vztah mezi supervizorem a supervidovaným by se měl vyznačovat především vzájemnou důvěrou.<sup>53</sup>

Supervizor musí mít mnoho znalostí, a to převážně z psychologie, psychoterapie, ale také musí oplývat komunikačními dovednostmi. Díky nim může poskytovat zpětnou vazbu, nabízet konkrétní řešení, ale také podpořit supervidovaného při volbě konkrétní strategie budoucí práce. Navíc také nese zodpovědnost za bezpečný, důvěrný a spolehlivý průběh supervize.<sup>54</sup>

Pro výkon povolání supervizora v oblasti sociální práce je třeba odborné vzdělání v oblasti supervize.<sup>55</sup> Poskytuje ho například Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy,<sup>56</sup> nebo také Český institut supervize.<sup>57</sup> Důležité je, že ani organizace nejsou ve vzdělávání supervizorů pozadu a pořádají kurzy pro své pracovníky, kteří působí v určitém druhu sociální služby. Jako příklad uvádím Českou asociaci pracovníků linek důvěry.<sup>58</sup>

Další z požadavků na supervizora je dodržování etického kodexu, tento byl převzat od Evropské asociace supervize. Zde jsou diskutovány základní předpoklady pro výkon supervize. Za nejdůležitější jsou považovány respekt a důstojnost, povinnost nediskriminovat druhé na základě etnického původu, ale také ochrana klientů a supervidovaných.<sup>59</sup>

---

<sup>48</sup> Srov. HAWKINS, P. a R. SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 35.

<sup>53</sup> Srov. HAWKINS, P. a R. SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 51–54.

<sup>54</sup> Srov. HAWKINS, P. a R. SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 51–54.

<sup>55</sup> Srov. BAŠTECKÁ, B., V. ČERMÁKOVÁ a M. KINKOR. *Týmová supervize*, s. 113–114.

<sup>56</sup> Srov. BAŠTECKÁ, B. *Psychologická encyklopedie-aplikovaná psychologie*, s. 392.

<sup>57</sup> Srov. SUPERVIZE. Výcvik v supervizi. *Supervize.eu* [online]. 2022 [cit. 2022-05-14]. Dostupné z: <https://www.supervize.eu/o-supervizi/vycvik-v-supervizi/>

<sup>58</sup> Srov. BAŠTECKÁ, B. *Psychologická encyklopedie – aplikovaná psychologie*, s. 392.

<sup>59</sup> Srov. BAŠTECKÁ, B., V. ČERMÁKOVÁ a M. KINKOR. *Týmová supervize*, s. 112–114.



Důležitou roli při hledání supervizora do organizace hraje také věk, supervizor by měl být starý 40 let a více. Jako problém lze v tomto směru spatřovat fakt, že ve vyšším věku má sice supervizor více zkušeností, ale mohla by mu ubývat pružnost, která je v tomto povolání důležitá. Navíc žádný supervizor není stejný, každý používá svůj vlastní styl, který je odvozen od jeho původní odbornosti pomáhajícího pracovníka. Ten je také ovlivněn absolvovanou školou a osobními charakteristikami supervizora, díky tomu mají organizace na výběr mezi mnoha typy supervizorů.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Srov. BAŠTECKÁ, B., V. ČERMÁKOVÁ a M. KINKOR. *Týmová supervize*, s. 116–117.

### 3 Zařazení supervize do života organizace

Cílem této kapitoly je představení zavádění procesu supervize do organizace. Stejně jako jednotlivci, tak i organizace mohou potřebovat supervizi. Stává se pro ně nezbytnou v mnoha směrech, kdy jim může být velice nápomocná.

#### 3.1 Myšlenka na zavedení supervize do organizace

Organizace se rozhodují pro supervizi z mnoha důvodů, přičemž jak pracovníci organizace, tak i management mají svá očekávání.<sup>61</sup> Hlavním důvodem zavádění supervize do organizace je povinnost vyplývající ze standardů kvalit sociálních služeb, které uvádí, že organizace musí poskytnout zaměstnancům vykonávajícím přímou práci s klienty v sociálních službách podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.<sup>62</sup> Za další důvod lze považovat fakt, že se jedná o ústřední formu podpory pracovníků pracujících v sociálních službách, která jim napomáhá k rozpoznání překážek a nalézání způsobů jejich překonání.<sup>63</sup>

Dalším důvodem, proč vzniká myšlenka zavedení supervize do organizace, je fakt, že za největší problém v organizacích jsou považovány vztahy mezi kolegy v týmech, ale také vůči nadřízeným. Často jsou nejasně definovány dosažitelné cíle a pracovníkům chybí potřebné uznání od nadřízených. Úkolem supervizora je tak zavést do organizace reflexi a porozumění vztahům a organizačním procesům v týmu.<sup>64</sup>

#### 3.2 Hledání supervizora

Ve většině případů dochází k oslovení supervizora ze strany organizace.<sup>65</sup> Druhým, avšak méně častým způsobem je oslovení supervizorem, který nabízí své služby organizaci.<sup>66</sup>

---

<sup>61</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Praktická supervize*, s. 67.

<sup>62</sup> Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 164. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-505>

<sup>63</sup> Srov. HAWKINS, P. a R. SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 34–35.

<sup>64</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Praktická supervize*, s. 67.

<sup>65</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Praktická supervize*, s. 98.

<sup>66</sup> Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 164. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-505>

Pokud se tedy organizace rozhodne k nalezení supervizora, musí si před jeho volbou zvážit některá kritéria, jako jsou vzdělání, odpovídající zkušenosti či doporučení.<sup>67</sup> Obecně lze říci, že pro organizace je dobrý supervizor ten, jenž má dobré reference a důvěru supervidovaných.<sup>68</sup>

Po úspěšném výběru supervizora dochází k prvnímu formálnímu kontaktu mezi ním a organizací.<sup>69</sup> Již při této úvodní schůzce společně objevují klíčová témata, které chce organizace řešit.<sup>70</sup>

Je vhodné, aby se této úvodní schůzky kromě zadavatele účastnil i vedoucí týmu, který bude při supervizi přítomen. Následuje představení organizace a sdělení důvodů, proč byl supervizor vyhledán. Dále je představen vedoucí, ale také tým a při této příležitosti je supervizorovi sděleno, zda mají se supervizi již zkušenosti, či nikoliv.<sup>71</sup>

Po úvodním představení organizace přichází na řadu supervizor, který o sobě musí také něco říci. Hlavní informací, která by měla organizaci nejvíce zajímat, je především supervizorovo hodnotové vyladění se, ale také jeho dosavadní zkušenosti. V této fázi je dobré zmínit také časovou náročnost sezení. Pokud má organizace málo zkušeností se supervizi, musí zde supervizor vysvětlit, k čemu slouží. Po zjištění toho, zda je supervize v organizaci možná, přichází na řadu domlouvání se na praktických postupech.<sup>72</sup>

Dle Venglářové je také vhodné před zahájením samotné supervize v rámci přípravy se zadavatelem, ale také účastníky supervize klást otázky jako:

1. Proč se organizace rozhodla pro supervizi a zda s ní má již zkušenost?
2. Kdo je jejím iniciátorem a proč?
3. Je organizace připravena na supervizi?
4. Jsou dostatečně informovaní o supervizi a vědí všichni členové, co se bude dít?
5. Jaké jsou v organizaci zdroje motivace?<sup>73</sup>

---

<sup>67</sup> Srov. VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Supervize v ošetrovatelské praxi*, s. 28.

<sup>68</sup> Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 358.

<sup>69</sup> Srov. VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Supervize v ošetrovatelské praxi* s. 28.

<sup>70</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Praktická supervize*, s. 98.

<sup>71</sup> Srov. BAŠTECKÁ, B., V. ČERMÁKOVÁ a M. KINKOR. *Týmová supervize*, s. 200–202.

<sup>72</sup> Srov. BAŠTECKÁ, B., V. ČERMÁKOVÁ a M. KINKOR. *Týmová supervize*, s. 200–202.

<sup>73</sup> Srov. VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Supervize v ošetrovatelské praxi* s. 79.

### 3.3 Hledání supervizora

„Kontrakt (dohoda) je završením procesu analýzy potřeb a podmínek v organizaci, v níž chceme zahájit supervizní práci.“<sup>74</sup> Supervizní kontrakt je forma dohody o spolupráci mezi všemi stranami. S tímto kontraktem by měli být seznámeni všichni účastníci supervize, supervizor i vedení organizace.

Venglářová rozděluje kontrakt na část obecnou, v níž jsou konkretizovány formální požadavky. Tento je uzavírán mezi vedením organizace a supervizorem. Jedná se o vymezení toho, kdo se bude supervize účastnit, kde a jak dlouho bude probíhat, co je jejím cílem, a s ohledem na tyto informace se volí i forma supervize. Dále je nutné vymezit požadavky na jednotlivé strany kontraktu, způsob financování, evidenci docházky, ale také komu bude předána vyhotovená závěrečná zpráva. Další částí dle Venglářové je část užší, v níž je více konkretizovaná supervizní práce, a uzavírá se mezi supervidovanými a supervizorem. K jejímu uzavírání ústní formou dochází na začátku každého supervizního setkání.<sup>75</sup>

Supervizní kontrakt by také měl obsahovat jasné hranice týkající se důvěrnosti. Při jejich vymezování je nutné, aby supervidovaní věděli, co jsou důvěrné informace, které nemají nikde šířit, a naopak co jsou informace, se kterými se mohou s někým podělit.<sup>76</sup>

### 3.4 Pravidelná supervizní setkání

Po uzavření kontraktu musí dojít k prvnímu kontaktu supervizora se supervidovanými. Hlavním cílem prvního setkání je seznámit se se všemi zúčastněnými a něco se o nich dozvědět. V této fázi by se měly projít body kontraktu tak, jak byly dohodnuty se zadavatelem supervize.

Pro začátek je potřeba si uvědomit kdo a kde se na supervizi schází, v jaké situaci a jak dlouho bude probíhat.<sup>77</sup> Důležité je také věnovat se formě supervize a konkrétnímu

---

<sup>74</sup> HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Praktická supervize*, s. 69.

<sup>75</sup> Srov. VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Supervize v ošetrovatelské praxi* s. 31–33.

<sup>76</sup> Srov. HAWKINS, P. a R. SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 63–66.

<sup>77</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Praktická supervize*, s. 102–103.

průběhu či způsobu toho, jak se bude o samotné práci hovořit na všech dalších sezeních.<sup>78</sup> Při prvním setkání by mělo být vytvořeno prostředí pro bližší lidský kontakt. Klíčové je představení se všech zúčastněných, aby si o nich supervizor udělal obrázek, a toto platí také naopak.<sup>79</sup>

Na první schůzce jsou nastavována pravidla setkávání, řeší se zde, kdo a jak bude o supervizi informován, zda bude sledovaná docházka supervidovaných, či jaké informace budou předávány, komu a za jakým účelem.

Supervidovaní mohou uplatnit své právo veta, pokud nebudou chtít, aby se informace sdělovaly někomu jinému, kdo není součástí supervize. Důležité je supervidované informovat také o tom, komu budou informace poskytovány, a to z důvodu zajištění pracovníků bezpečí pro reflexi. Pravidla mlčenlivosti platí pro všechny účastníky, jsou závazná a musí s nimi souhlasit všichni supervidovaní.

Následuje diskuse o dosavadní dohodě a popřípadě se upřesní změny a dodatky, které nastaly. V této chvíli se mohou supervidovaní k dosavadní dohodě vyjádřit a nemusí ji akceptovat, přičemž celá tato dohoda je předmětem jednání.<sup>80</sup>

Havrdová uvádí obsahovou strukturu vlastního supervizního setkání, kterou lze podle potřeby a dalšího vývoje modifikovat.<sup>81</sup> Tato osnova vypadá následovně:

1. Pokud se jedná o úplně první setkání, pak je vhodné jeho část věnovat kontraktování, představení účastníků i supervizora, nebo také otázkám k zachování důvěrnosti.<sup>82</sup> Pokud sezení není první, pak je vhodné zahájit jej otázkami, jako jsou například: Jak se supervidovaní dnes cítí? V jakém jsou rozpoložení? Co od nich lze dnes čekat? Co se stalo v týmu, popřípadě v celé organizaci nového od minulé supervize? Jak dopadla témata z minulého setkání? Jak se jevil vliv supervize na přemýšlení a prožívání na kolegy a vývoj případu?<sup>83</sup> Může se také stát, že se do týmu vrátí někdo po mateřské dovolené nebo přijde

---

<sup>78</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Praktická supervize*, s. 101.

<sup>79</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Praktická supervize*, s. 102–103.

<sup>80</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Praktická supervize*, s. 102–103.

<sup>81</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Praktická supervize*, s. 102.

<sup>82</sup> Srov. VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Supervize v ošetrovatelské praxi*, s. 80.

<sup>83</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Praktická supervize*, s. 114.

někdo nový, pak je potřeba se znovu navzájem představit, projít si kontrakt a připomenout si dohodnuté cíle, ale také pravidla důvěrnosti.<sup>84</sup>

2. Následuje zaměření se na konkrétní případovou práci, kdy si supervizor dělá přehled toho, s čím a kdo dnes do supervize přichází<sup>85</sup>, a to například otázkami, jako jsou: Čemu chcete dnes věnovat čas a pozornost? A jak si představujete dnešní uspořádání času?<sup>86</sup> Pracovníci se musí domluvit na vhodných tématech, která se budou řešit.<sup>87</sup>
3. Poté nastává situace, kdy každý pracovník začíná prezentovat svoje téma. Následuje vyjasnění tématu supervizorem a ostatní jsou do případu vtaženi. Supervizor musí neustále zjišťovat, zda se věnuje původně položené otázce případu, leda tak osobní dlouhodobější faktor.<sup>88</sup>
4. Jako poslední probíhá vyhodnocení.<sup>89</sup> Fáze ukončování začíná asi čtvrt hodiny před koncem supervize. V této fázi je nutné nic neuspěchat a nechat dokončit posledního protagonistu dopovědět, co začal, ale zároveň vytvořit dobré podmínky pro závěrečnou hodnotící část supervize. Při uzavírání supervize je možné zavést pozornost na to, co jsme ještě nestačili probrat, či zda má někdo z něčeho špatný pocit. Vhodné je také věnovat se tomu, co šlo dobře a co mohlo jít ještě lépe.<sup>90</sup> Následuje konečné zhodnocení supervize a rozloučení se.<sup>91</sup>

### 3.5 Ukončení supervize v organizaci

Konec supervize je plánován již od samého počátku. Základem ukončení supervize je dobře uzavřený kontrakt, který je pravidelně vyhodnocovaný, a to jak ze strany supervizora, tak zadavatele či supervidovaných.<sup>92</sup> Existuje mnoho variant, jak supervize končí. Havrdová například uvádí, že ukončení supervize může být vázáno sjednáním

---

<sup>84</sup> Srov. BAŠTECKÁ, B., V. ČERMÁKOVÁ a M. KINKOR. *Týmová supervize*, s. 288–289.

<sup>85</sup> Srov. BAŠTECKÁ, B., V. ČERMÁKOVÁ a M. KINKOR. *Týmová supervize*, s. 289.

<sup>86</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Praktická supervize*, s. 102–103.

<sup>87</sup> Srov. BAŠTECKÁ, B., V. ČERMÁKOVÁ a M. KINKOR. *Týmová supervize*, s. 289.

<sup>88</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Praktická supervize*, s. 102–103.

<sup>89</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Praktická supervize*, s. 102–103.

<sup>90</sup> Srov. BAŠTECKÁ, B., V. ČERMÁKOVÁ a M. KINKOR. *Týmová supervize*, s. 235–236.

<sup>91</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Praktická supervize*, s. 113.

<sup>92</sup> Srov. BAŠTECKÁ, B., V. ČERMÁKOVÁ a M. KINKOR. *Týmová supervize*, s. 279.

kontraktu na pevnou dobu. Jako další důvod ukončení supervize uvádí nespokojenost týmu či zadavatele, ale také supervizora, který může mít pocit, že je další spolupráce nesmyslná. Může se také stát, že dojdou peníze z grantů, a organizace si tak další supervizi nemůže dovolit. Možným důvodem ukončení supervize je také změna vedení v organizaci a právě pro tyto případy je dobré mít podmínky ukončení supervize jasně stanoveny v kontraktu i s kritérii ukončení.<sup>93</sup>

### 3.6 Supervize jako podpora zaměstnanců organizace

Podporu v supervizi zaměstnanců lze spatřovat ve vyjádření opory nezávislého kvalifikovaného odborníka,<sup>94</sup> který se snaží ošetřit vztahy v kolektivu, učit je a povzbudit v jejich práci. Supervidovaní jsou dále podporováni tím, že jim nabídnut pohled z vnějšku, a to od nezávislého člověka, jakým je právě supervizor.<sup>95</sup> Ten také umožňuje pracovníkům pomoci při zvládnutí bezmoci a pocitů viny, ale i při zavádění nových postupů a změn. Dále poskytuje poradenství a možnost profesního růstu.<sup>96</sup>

Dle Úlehly lze spatřovat podporu supervize v organizaci při vyjasňování si poslání organizace, prevenci syndromu vyhoření či zahlcení a přepracovanosti, dále pak při účinném zvládnutí pocitu bezmoci a viny, ale také zacházení s vlastními zdroji.<sup>97</sup>

Podporu zaměstnanců lze spatřovat také ve funkcích supervize. Vzdělávací funkce představuje pro supervidované rozvoj pracovních a osobních způsobilostí, dovedností, postojů a znalostí. Zatímco funkce řídicí podporuje zaměstnance v držení se profesních zásad, standardů a organizačních postupů v kontextu etických norem a legislativních požadavků. Následuje podpůrná funkce, jejíž podpora pracovníků je shledávána především ve zvládnutí pracovní zátěže, posílení odhodlání a v naději udržovat, rozvíjet tvořivost a život práce. Pracovníci tak dokáží lépe rozpoznávat, jakým způsobem je ovlivňována jejich práce na základě životních událostí a osobních záležitostí, které momentálně prožívají.<sup>98</sup>

---

<sup>93</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Praktická supervize*, s. 114.

<sup>94</sup> Srov. BAŠTECKÁ, B., V. ČERMÁKOVÁ a M. KINKOR. *Týmová supervize*, s. 102–104.

<sup>95</sup> Srov. VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Supervize v ošetrovatelské praxi*, s. 16–17.

<sup>96</sup> Srov. VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Supervize v ošetrovatelské praxi*, s. 16–17.

<sup>97</sup> Srov. ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1999, s. 118. ISBN 80-85850-69-9.

<sup>98</sup> Srov. BAŠTECKÁ, B., V. ČERMÁKOVÁ a M. KINKOR. *Týmová supervize*, s. 102–104.

Supervize podporuje nejen zaměstnance organizací, ale také organizace samotné, a to především zvyšováním kvality jejich služeb. Tohoto zkvalitňování je dosahováno prostřednictvím supervizích metod, kdy supervizor společně s pracovníky uvažuje nad kvalitou jejich práce a promýšlí vztahy, procesy a cíle vznikající v organizaci.<sup>99</sup> Zde lze také shledávat podporu zaměstnanců organizace, a to převážně protože ovlivňují právě cíle, ke kterým je zaměřena pozornost a úsilí pracovníků. Tyto cíle slouží také k zaktivizování pracovníků, přičemž dochází k nastartování objevování různých znalostí a strategií odpovídajících úkolům.<sup>100</sup>

---

<sup>99</sup> Srov. BAŠTECKÁ, B. *Psychologická encyklopedie-aplikovaná psychologie*, s. 388.

<sup>100</sup> Srov. BAŠTECKÁ, B., V. ČERMÁKOVÁ a M. KINKOR. *Týmová supervize*, s. 50–51.



## **4 Zavedení supervize do organizace Otevřená OKNA, z.ú**

Cílem této kapitoly je představit zavádění supervize do organizace Otevřená OKNA, z.ú., objasnit to, proč se tato organizace rozhodla pro supervizi, jaké podmínky měla pro volbu správného supervizora a kde je shledávána podpora zaměstnanců prostřednictvím supervize.

### **4.1 Představení organizace**

Organizace Otevřená OKNA, z.ú., vznikla v Jindřichově Hradci roku 2003. Toto občanské sdružení založili odborníci, rodiče a dobrovolníci jako odpověď na potřeby rodin pečujících o děti s handicapem. Hlavní hodnoty, které organizace zastává, jsou uvedeny již v jejím názvu OKNA, což je zkratka pro slova otevřenost, komunikace, naděje a aktivita. Tato slova představují hodnoty, k nimž mají zakladatelé, pracovníci i dobrovolníci úctu a snaží se je ve svém konání uskutečňovat. V této organizaci je také důležité navazování vztahu s klienty na základě vzájemného respektu a spolupráce, jehož hlavním principem je individuální přístup ke každému člověku, respekt k jeho jedinečnosti a potřebám.

Cílovou skupinou organizace jsou osoby se zdravotním postižením. Jedná se o seniory, rodiny a děti, kteří jsou podporováni v aktivním a smysluplném způsobu života. Navíc dochází k jejich zapojení do běžných společenských aktivit a vytváří se tak nové příležitosti pro seberealizaci a osobní růst.<sup>101</sup>

Otevřená OKNA z.ú. nabízí pět sociálních služeb, a to chráněné bydlení, chráněné dílny, dále pak sociálně terapeutické dílny, centrum pro rodinu a dobrovolnické programy.<sup>102</sup> V organizační struktuře je zaměstnáváno 15 sociálních pracovníků, kteří pečují o klienty, a dále pak 15 dalších zaměstnanců zajišťujících chod organizace.<sup>103</sup>

---

<sup>101</sup> Srov. Výroční zpráva Otevřená OKNA, a.s. [online]. [cit. 2022-05-14]. Dostupné z: <http://otevrenaokna.cz/wp-content/uploads/2021/06/vyrocnizprava2020.pdf>

<sup>102</sup> Srov. OTEVŘENÁ OKNA. Domů. *Otevrenaokna.cz* [online]. © 2022 [cit. 2022-05-14]. Dostupné z: <http://otevrenaokna.cz>

<sup>103</sup> Srov. OTEVŘENÁ OKNA. Kontakty. *Otevrenaokna.cz* [online]. © 2022 [cit. 2022-05-14]. Dostupné z: <http://otevrenaokna.cz/kontakty/>

## 4.2 Proces zavedení supervize do organizace

Myšlenka zavedení supervize do organizace Otevřená OKNA, z.ú., vznikla právě díky tomu, že se jedná o podporu seberealizace a osobního růstu zaměstnanců. Dalším důvodem jejího zavedení bylo, že obstarává čtyři pracoviště sociálních služeb a je pro ni nutností vytvářet bezpečné prostředí důvěry. Pracovníci tak musí mít možnost reflektovat svoje prožívání, pracovní postupy a všechny věci týkající se jejich práce.

Dlouhodobá supervize do organizace byla zavedena před pěti lety, jedním z hlavních důvodů byla potřeba zkvalitnění služeb poskytovaných klientům, ale také možnost čerpání dotací.

Organizace hledala supervizora, který by byl prosociální, eticky vyzrálou osobností, zaměřenou na komunikaci a pozitivní řešení konfliktů s ohledem na respekt k osobnímu i týmovému tajemství. Při hledání supervizora hrálo velkou roli také doporučení jedné z koordinátorek, která přišla do organizace na školení.

Vhodná supervizorka byla pozvána ke vzdělávání týmů pracovníků sociálních služeb, jehož cílem bylo zjistit, zda bude nalezeno se zaměstnanci organizace vzájemné porozumění. Toto však nebylo konečnou podmínkou, nutné bylo, aby došlo k vyladění se se supervizorkou v etické rovině, a právě z tohoto důvodu byla pozvána na etický seminář. Po úspěšném sjednocení požadovaných hodnot následovalo rozšíření spolupráce s vedoucími a jejich jednotlivými týmy.

Organizace se se supervizorkou při uzavírání kontraktu dohodla, že supervize bude probíhat 3× ročně celé tři dny. Minimálně týden před supervizí musí být vypracován pracovní harmonogram a přesný rozpis, kde se pracovníci setkají se supervizorem a kolik budou mít na sebe času. Supervize se účastní všechny týmy, které v organizaci jsou, a závěrečné zprávy jsou předávány ředitelce organizace. Organizace si hradí supervizi z dotací, které na ni pobírá.

### **4.3 Pravidelná supervizní setkání v organizaci Otevřená OKNA, z.ú.**

Pravidelná supervizní setkání se v organizaci konají 3× ročně a supervizor se organizaci věnuje tři dny. Pro bližší představu se jedná o cca 20 hodin, z toho je 8 hodin věnováno skupinové a 12 hodin individuální supervizi.

Organizace má pět pracovišť a každé z nich si řeší jiné problémy, proto je nutné, aby supervizor poskytoval individuální supervizi každému pracovišti. Všichni pracovníci organizace jsou povinni projít týmovou supervizí a individuální supervize je poskytována koordinátorům dobrovolných programů.

V hlavní části supervizního sezení se v organizaci řeší témata, která si určují pracovníci a týmy sami. Supervize je plánována minimálně měsíc dopředu, zaměstnanci se na ni tak mohou dobře připravit. Převážně se řeší problémy, které vznikají při každodenní práci s klienty. Jako příklad uvedla organizace situaci, kdy se klient zamiloval do sociální pracovnice, a toto bylo potřeba řešit.

Při ukončování supervize dochází k sumarizaci vykonané práce, ale také k vyjádření se pracovníků k tomu, co bylo pozitivní. Někdy se také stává, že se všechno v supervizi nestihne probrat, potom pracovníci řeší, co se může dít v následující supervizi.

### **4.4 Supervize jako podpora zaměstnanců organizace Otevřená OKNA, z.ú.**

V organizaci Otevřená OKNA, z.ú. je supervizní podpora spatřována hlavně v poskytování podpory prožívání emocí pracovníků, díky čemuž lze předcházet jejich vyhoření. Prostřednictvím supervize je zaměstnancům poskytován pocit bezpečí, mohou tak při supervizi vyslovit svobodně svoje úzkosti a pochybnosti, které při práci s klienty pociťují. Supervizor pak díky těmto vysloveným pochybnostem zaměstnancům pomáhá najít cestu k vyřešení jejich problému.

Zaměstnanci v organizaci dostávají díky supervizi zpětnou vazbu, sebenáhled a prostor k formulování procesních potřeb. Prohlubují se profesní dovednosti zaměstnanců a to jim umožňuje osobní růst.

Všechny výše uvedené informace o fungování supervize v organizaci Otevřená OKNA, z.ú., jsem získal prostřednictvím rozhovoru s paní ředitelkou PaedDr. Drahomírou Blažkovou, která mi ochotně zodpověděla všechny moje otázky.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo nalézt podporu zaměstnanců za pomoci supervize v organizaci a názorně ukázat, jak funguje, ale především jak podporuje zaměstnance organizace Otevřená OKNA, z.ú.

V posledních letech je supervize stále častěji zaváděna do organizací poskytujících sociální služby. Důvodem tohoto zavádění je neustále se zvyšující potřeba zkvalitňování služeb, což by bez kvalitní supervize nebylo možné. Sociální pracovník je ten, který vykonává sociální službu, a je to právě on, kdo potřebuje být podporován kvalitní supervizí. Tato podpora je shledávána především ve vyjádření opory nezávislého kvalifikovaného pracovníka, který se snaží ošetřit vztahy v kolektivu. Navíc je pracovníkovi nabídnut pohled z vnějšku od nezávislého člověka, který mu pomáhá při zvládnutí pocitů viny či bezmoci a poskytuje mu možnost profesního růstu.

Zavádění supervize do organizace je složitý proces, aby došlo k pochopení toho, proč je supervize v organizaci nutná, muselo dojít k představení profese sociálního pracovníka, jeho vykonávaných činností, ale také rolí, které zastává. Následně bylo potřebné věnovat se pochopení supervize a pojmům, které s ní úzce souvisí.

V následujících kapitolách bylo popsáno zavádění supervize do organizace, což bylo pro pochopení jejího přínosu pro sociální pracovníky nutností. A protože každá organizace může mít jiný cíl, jehož chce supervizí dosáhnout, byly představeny některé z nich. Zde jsem vyzdvihl postavu supervizora, na něhož má každá organizace jiné nároky, a je to právě on, kdo napomáhá supervidovaným prostřednictvím používání správných supervizních technik.

V poslední části této práce jsem představil organizaci Otevřená OKNA, z.ú., ve které došlo k popisu toho, jak se v organizaci supervize zaváděla a kde lze jejím prostřednictvím nalézt podporu zaměstnanců. Snahou kapitoly bylo ukázat, jak supervize funguje v konkrétní organizaci, ale také jaké přínosy má pro její pracovníky.

Na závěr je nutné podotknout, že supervize v organizacích napomáhá pracovníkům v řešení každodenních případů, zlepšování pracovních vztahů a řešení konfliktů, které někdy nemusí být na první pohled vidět. Přispívá k vytváření bezpečného prostředí, díky

čemuž mohou vykonávat zaměstnanci organizací svoji práci lépe. Supervize také napomáhá v učení se sebereflexi, na jejímž základě si pracovníci mohou být schopni sami nalézat rady související s různými i situacemi, které je v jejich profesi potkávají.

## Seznam použité literatury

BAŠTECKÁ, B. *Psychologická encyklopedie-aplikovaná psychologie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-470-0.

BAŠTECKÁ, B., V. ČERMÁKOVÁ a M. KINKOR. *Týmová supervize*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0940-9.

CARROLL, M. a M. THOLSTRUPOVÁ. *Integrativní přístupy k supervizi*. Praha: Triton, 2004. ISBN 80-7254-582-5.

HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008. ISBN 978-80-7262-532-1.

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

MATOUŠEK, O. a kol. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0366-7.

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

ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1999. ISBN 80-85850-69-9.

VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4082-9.

VRTIŠKOVÁ, M. *Teorie a metody sociální práce*. Brno: Tribun EU, 2009. ISBN 978-80-7399-877-6.

Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 164. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-505>

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 37. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

## Internetové zdroje

ČERMÁKOVÁ, K. a kol. *Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2008 [cit. 2022-05-14]. Dostupné z: <https://www.kvalitavpraxi.cz/res/archive/030/003824.pdf?seek=1456912467>

OTEVŘENÁ OKNA. Domů. *Otevrenaokna.cz* [online]. © 2022 [cit. 2022-05-14]. Dostupné z: <http://otevrenaokna.cz>

OTEVŘENÁ OKNA. Kontakty. *Otevrenaokna.cz* [online]. © 2022 [cit. 2022-05-14]. Dostupné z: <http://otevrenaokna.cz/kontakty/>

OTEVŘENÁ OKNA. *Výroční zpráva 2020* [online]. Jindřichův Hradec: Otevřena okna, 2020 [cit. 2022-05-14]. Dostupné z: <http://otevrenaokna.cz/wp-content/uploads/2021/06/vyrocnizprava2020.pdf>

SUPERVIZE. Výcvik v supervizi. *Supervize.eu* [online]. © 2022 [cit. 2022-05-14]. Dostupné z: <https://www.supervize.eu/o-supervizi/vycvik-v-supervizi/>

TOŠNER, J. Supervize v sociální práci. In: *Socialninovinky.cz* [online]. 20. 12. 2017 [cit. 2022-05-14]. Dostupné z: <http://socialninovinky.cz/novinky-v-socialni-oblasti/540-supervize-v-socialni-praci>

UVIVERZITA KARLOVA. Detail programu/oboru. *Is.Cuni.cz* [online]. © 2022 [cit. 2022-05-14]. Dostupné z: [https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?do=detail\\_obor&id\\_obor=20579](https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?do=detail_obor&id_obor=20579)



VALENTA, A. *Supervize jako podpora pracovníků v organizaci sociálních služeb*. České Budějovice 2022. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra sociální a charitativní práce. Vedoucí práce M. Ehrlichová.

**Klíčová slova:** sociální pracovník, sociální práce, supervize, organizace, podpora, supervidovaný, supervizor.

## **ABSTRAKT**

Tato práce se zabývá nalezením podpory zaměstnanců v organizacích sociálních služeb prostřednictvím supervize. První část práce je věnována osobě sociálního pracovníka, činnostem, které vykonává, ale také předpokladům nutných pro výkon této profese. Následuje představení supervize, jejích forem, funkcí, ale také osoby supervizora.

Druhá část práce se zabývá nalezením možností podpory supervize pro zaměstnance sociálních služeb. Zde dochází k zařazení supervize do života organizace, následuje upřesnění podmínek, které jsou při hledání supervizora stanoveny. Poté je nutné vysvětlit, jak supervize v organizacích probíhá, ale také sestavit kontrakt mezi zadavatelem a supervizorem. Poslední kapitola práce se zabývá průběhem supervize v organizaci Otevřená OKNA, z.ú., která poskytuje podporu handicapovaným klientům, a následným nalézáním podpory zaměstnanců prostřednictvím supervize.

## **ABSTRACT**

### **Supervision as a Support for Employees in the Organization of Social Services**

**Keywords:** social worker, social work, supervision, organization, support, supervised, supervisor.

The thesis deals with finding the support for employees in the organization of social services through supervision. The first part of the thesis is dedicated to the person of social worker, activities which he does, but also to the prerequisites necessary for exercise of this profession. Following is the introduction of supervision, its forms, functions but also the person of supervisor.

The second part of thesis deals with finding ways to support supervision for employees of social services. This is where supervision is included into the life of organization, followed by the specification of conditions which the organization has when searching for supervisor. Subsequently, it is necessary to explain the process of supervision in organizations, but also the process of drawing up a contract between the contracting authority and supervisor. The last chapter of the thesis deals with the process of supervision in the organization Otevřená okna, z. ú., which provides support for people with disabilities, and subsequent search for support for employees through supervision.