

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrlometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Bc. Michaela Chromcová

Supervize a kultura organizace – jejich vzájemné působení, propojení
a ovlivňování v zařízeních sociálních služeb

Diplomová práce

Mgr. Daniela Fiřakovská, PhD.

2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Olomouci dne

Podpis

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí práci Mgr. Daniele Fiřakovské, PhD. za odborné vedení a za rady k vypracování mé diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala všem respondentům, kteří se podíleli na mém výzkumu, za poskytnutý čas a zodpovězení mých otázek.

Obsah

Úvod.....	5
1 Teoretická část.....	6
1.1 Zařízení sociálních služeb v ČR.....	6
1.2 Kultura organizace.....	9
1.2.1 Prvky kultury organizace.....	11
1.2.2 Typy kultury organizace.....	16
1.2.3 Analýza kultury organizace.....	19
1.2.4 Změna kultury organizace.....	24
1.3 Supervize.....	26
1.3.1 Supervize jako prevence stresu a syndromu vyhoření.....	27
1.3.2 Cíle a funkce supervize.....	30
1.3.3 Formy supervize.....	31
1.3.4 Význam supervize.....	32
1.3.5 Rizika a překážky supervize.....	34
1.4 Supervize a kultura organizace v propojení.....	35
1.4.1 Typy kultury a jejich dopady na supervizi.....	36
2 Výzkumná část.....	39
2.1 Výzkumné cíle a otázky.....	39
2.2 Popis výzkumné metody.....	40
2.3 Popis výběru vzorku a sběru dat.....	40
2.4 Bariéry a etika výzkumu.....	41
2.5 Presentace výsledků.....	42
2.5.1 Domov pro seniory č. 1.....	43
2.5.2 Domov pro seniory č. 2.....	50
2.5.3 Domov pro seniory č. 3.....	53
2.5.4 Shrnutí výsledků výzkumu.....	58
2.6 Diskuze.....	62
Závěr.....	66
Seznam literatury.....	68
Seznam příloh.....	72
Přílohy.....	72

Úvod

Tématem diplomové práce je supervize a kultura organizace ve vzájemném propojení. Cílem práce je zjistit, jak se supervize a kultura organizace v zařízeních sociálních služeb navzájem ovlivňují, jak na sebe působí a jak jsou propojené. Diplomová práce pojednává o tomto tématu hned z několika důvodů. Jedním z nich je, že mnoho odborníků se shoduje na tom, že supervize a kultura organizace jsou dva pojmy, které spolu úzce souvisí (Williams, 2018, str. 2). Další důvod je ten, že toto téma nebylo ještě dostatečně probádáno, jak uvádí Havrdová (Havrdová, 2011, str. 88). Doufám, že diplomová práce přispěje k objasnění dané problematiky.

Diplomová práce se při popisu kultury organizace a supervize zaměřuje na zařízení poskytující sociální služby a v nich pracující sociální pracovníky. V teoretické části diplomové práce je uveden základní popis sociálních služeb v České republice. Teoretická část práce se vymezuje především na domovy pro seniory, na které je zaměřena výzkumná část práce. Velkou pozornost věnuje kultuře organizace, jejím prvkům, typům, analýze a změně. Dále pak uvádí informace o supervizi, o jejích cílech, funkcích, formách, významu a překážkách. V závěrečné kapitole propojuje kulturu organizace a supervizi, a uvádí jednotlivé typy kultury a jejich dopady na supervizi. Výzkumná část je zaměřena na supervizi a kulturu organizací poskytující sociální službu - domov pro seniory. Za cíl má, prozkoumat podmínky, které v domovech pro seniory ovlivňují kulturu organizace a supervizi ve vzájemném propojení. Nejprve popisuje cíle a metodologii kvalitativního výzkumu. Dále prezentuje výsledky výzkumu a provádím diskuzi k výsledkům výzkumu.

Při psaní diplomové práce jsem využívala českou i zahraniční odbornou literaturu, české články z časopisu: *Sociální práce* a zahraniční články z časopisů: *Sustainability*, *Global Journal of Management and Business Research*, *Journal of Sociology and Social Work*, *Journal of Change Management* a dalších.

1 Teoretická část

1.1 Zařízení sociálních služeb v ČR

Sociální služby, jsou jedním z nástrojů sociální politiky (Matoušek, 2007, str. 178) a jejich poskytování je vymezené zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. V České republice lze sociální služby dělit na státní, nestátní, popřípadě státní sociální služby upraveny smlouvou a tím přenechány nestátním organizacím (Matoušek, 2007, str. 178).

Cílem sociálních služeb je podporovat samostatnost klienta v každodenních činnostech a tím napomáhat ke zvýšení jeho sebevědomí a nastolení vlastního pocitu hodnoty (Malíková, 2011, str. 33). Z toho vyplývá, že jádrem sociálních služeb je pomoc lidem v jejich těžké sociální situaci, přičemž zisk není jejich primárním cílem. Stát a samospráva se tedy musí ujmout financování sociálních služeb formou přerozdělování prostředků. Služby klientům, upřesněné v § 72, zákoně č. 108/2006 Sb. jsou hrazeny z veřejných prostředků. Služby uvedené v § 73-77, zákoně č. 108/2006 Sb. jsou poskytovány za úhradu. Jelikož by se mohlo stát, že mnoho klientů by nemělo dostatek financí na úhradu prostředků spojených s poskytováním sociální služby. Případně by z důvodu své finanční situace sociální služby nevyhledávali, je úhrada řešena příspěvkem na péči (Kaczor, 2015, str. 216).

Všechny sociální služby musí být zaregistrovány jako poskytovatelé sociálních služeb. Registrovat se mohou při dodržení zákonem stanovených podmínek (Malíková, 2011, str. 33). Tento Registr poskytovatelů sociálních služeb byl zaveden podle zákona č. 108/2006 Sb. a má za cíl podporovat informovanost, dostupnost a efektivitu spojenou s užíváním sociálních služeb (Kaczor, 2015, str. 232).

Mezi základní činnosti sociálních služeb dle zákona č. 108/2006 Sb. patří pomoc:

- při péči o svou osobu,
- při hygieně,
- při poskytování stravy,
- při poskytování ubytování,
- s chodem domácnosti,
- se zprostředkováním kontaktu se společenských prostředí,
- při uplatňování práv,
- s nácvikem dovedností (zákon č. 108, § 35).

Mezi další činnosti dle výše uvedeného zákona patří poskytování:

- aktivizační,
- vzdělávací a výchovné činnosti,
- sociálního poradenství,
- sociálně terapeutické činnosti,
- telefonické krizové pomoci,
- podpory při vytváření vlastních pracovních návyků (zákon č. 108, § 35).

Zákon č. 108/2006 Sb. upravuje i druhy sociálních služeb. Mezi ně se řadí sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence (zákon č. 108, § 32). Sociální poradenství se dělí na základní a odborné. Základní sociální poradenství poskytuje potřebné informace a tím pomáhá řešit lidem jejich nepříznivé sociální situace. Odborné poradenství se zaměřuje na potřeby jednotlivých cílových skupin (poradny pro seniory, poradny pro osoby se zdravotním postižením a jiné) (zákon č. 108, § 37). Úkolem služeb sociální péče je obstarat zabezpečení základních životních potřeb a služby sociální prevence slouží k zamezení sociálnímu vyloučení lidí, kteří jsou ohrožováni sociálně negativními jevy (Malíková, 2011, str. 42).

Sociální služby jsou poskytovány pobytovou, ambulantní, nebo terénní formou (zákon č. 108, § 33). Pobytové služby jsou poskytovány celodenně a celoročně (domovy pro seniory, chráněné bydlení) (Malíková, 2011, str. 42) a poskytují klientům zázemí formou ubytování a nepřetržité péče. Zařízení s ambulantními službami neubytovávají klienty (Kaczor, 2015, str. 217), ale klienti je sami navštěvují (denní stacionáře, poradny) (Malíková, 2011, str. 42). Jejich poskytované sociální služby se odvíjí od provozní doby (Kaczor, 2015, str. 217). Poslední formou sociálních služeb jsou terénní služby, které jsou poskytovány v přirozeném prostředí klientů (pečovatelské služby) (Malíková, 2011, str. 42).

Jednotlivých typů zařízení sociálních služeb je mnoho a v zákoně č. 108/2006 Sb. jsou uvedena centra denních služeb, denní stacionáře, týdenní stacionáře, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, chráněné bydlení, azylové domy, domy na půl cesty, zařízení pro krizovou pomoc, nízkoprahová denní centra, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, noclehárny, terapeutické komunity, sociální poradny, sociálně terapeutické dílny, centra sociálně rehabilitačních služeb, pracoviště rané péče, intervenční centra a zařízení následné péče (zákon č. 108, § 34).

Domov pro seniory

Domovy pro seniory poskytují celoroční pobytové služby. Zaměřují se na seniory se sníženou soběstačností a potřebou péče jiné osoby, kteří nemohou zůstat ve svém přirozeném prostředí (Malíková, 2011, str. 45). Klientům domovů pro seniory je poskytováno ubytování, strava, kontakt se společenským prostředím, sociálně terapeutické a aktivizační činnosti, pomoc s běžnými úkony a uplatňováním práv (Kaczor, 2015, str. 223). Součástí služeb je nejen ošetrovatelská, ale i zdravotnická péče (Matoušek, 2011, str. 99).

1.2 Kultura organizace

Pojem kultura organizace se skládá ze dvou slov - kultura a organizace. Kultura představuje souhrn všech rozdílů, které odlišují jednu sociální skupinu od druhé (Budean, 2008; podle Vlaicu, Neagoe, Tîru, Otovescu, 2019, str. 2). Není dědičná, ale získává se učením. Je sdílená, vyvíjí se v průběhu času a zakládá se na lidské adaptabilitě (Ionescu a kol., 2001; podle Vlaicu, Neagoe, Tîru, Otovescu, 2019, str. 2). Organizace vzniká s konkrétním záměrem či účelem. Je tvořena skupinou pracovníků, kteří při své práci následují cíle organizace (Novotná Březovská, 2014, str. 66).

Kultura organizace je velmi komplikované téma. Začalo se formovat ve 20. letech 20. století. Přičemž největší důraz byl kladen na nastolení dobré atmosféry v organizacích pracujících s lidmi a lidskými vztahy (Novotná Březovská, 2014, str. 58-59). Zájem o kulturu organizace se projevil nejprve v soukromém sektoru a později se hodnota tohoto pojmu začala objevovat i ve veřejných institucích (Vlaicu, Neagoe, Tîru, Otovescu, 2019, str. 1). V posledních letech se kultura organizace objevuje často v souvislosti se snahou porozumět tomu, co ovlivňuje organizaci (Kolařík, 2011, str. 62). Studium kultury organizace přineslo mnoho cenných teoretických a praktických výsledků pro širokou škálu různých oborů (Yusof a kol., 2011; Ghinea a kol., 2015; Ghinea a kol., 2016; podle Vlaicu, Neagoe, Tîru, Otovescu, 2019, str. 2). V posledních několika desetiletích odborníci zabývající se kulturou organizace čerpají převážně z antropologie, sociologie, sociální psychologie a kognitivní psychologie (Schein, 2010, str. ix).

Existuje spousta definic kultury organizace (Kolařík, 2011, str. 61). Dle Martina je kultura organizace reprezentována příběhy sdílenými mezi stálými a novými zaměstnanci, vybavením prostorů organizace, vtipy sdílenými na pracovišti, pracovními podmínkami a vztahy mezi pracovníky (Martin, 2002, str. 58; podle Kolařík, 2011, str. 61-62). Kulturu organizace utvářejí její členové a nejrůznější vnější a vnitřní faktory (Donovan, 2006; podle Kolařík, 2011, str. 62). Oşvat a kolektiv poznamenávají, že kultura organizace silně ovlivňuje způsoby, kterými pracovníci vnímají sebe a svou roli v rámci kontextu organizace (Oşvat a kol., 2014; podle Egan, Maidment, Connolly, 2018, str. 353).

V organizacích poskytující sociální služby má kultura organizace velký význam. K lehce zpozorovatelným projevům kultury organizace neboli kulturním artefaktům, řadí spousta odborníků hodnoty, normy a postoje. Většina odborníků považuje hodnoty za významnou část kultury organizace (Kolařík, 2011, str. 62). Každá organizace pracuje

na rozvoji svých hodnot, originality, a to vše se projevuje v jednání členů uvnitř organizace i směrem vůči vnějšímu prostředí (Bedrnová, Nový; podle Novotná Březovská, 2014, str. 58).

Dle Bělohlávka (1996) kultura organizace stanovuje jaké vzorce chování jsou od pracovníků očekávány a jaké budou odměňovány. Jestliže jsou tato kritéria jednoznačná a akceptují je pracovníci organizace, lze kulturu organizace považovat za silnou (Bělohlávek, 1996, str. 108). Z pohledu Sawyera a Woodlocka sílu kultury organizace ovlivňuje několik faktorů. Záleží na velikosti organizace, jelikož malé organizace mají tendenci mít silnější kulturu než organizace velké. Dalším hlediskem je stáří organizace. Kultura se totiž vyvíjí v průběhu času a organizace s dlouhou historií mají jednodušší základ, na kterém kulturu lze stavět. Posledním faktorem je způsob, jakým je organizace založena (Sawyer, Woodlock, 1995; podle Vlaicu, Neagoe, Tîru, Otovescu, 2019, str. 4). Je tedy možné říct, že organizace se silnou kulturou jsou více soudržné, zatímco organizace se slabší kulturou bývají roztržité, náchylné ke špatné komunikaci, s nízkou morálkou (Vlaicu, Neagoe, Tîru, Otovescu, 2019, str. 4), zprostředkovávají rychlé rozhodování, podporují motivaci a tým a zaručují stabilní sociální systém (Bedrnová, Nový a kol., 1998, str. 472-473).

Pro změnu a ovlivňování kultury organizace jsou zapotřebí mechanismy (Kolařík, 2011, str. 62). Schein zdůrazňuje mechanismy primární a sekundární, prostřednictvím kterých předává vedení hodnoty, postoje a předpoklady, které chce, aby byly uplatňovány v organizaci. Primárními mechanismy vedení utváří obsah kultury a sekundárními mechanismy obsah kultury udržují (Schein, 2004, str. 246; podle Kolařík, 2011, str. 62). Mezi primární mechanismy patří záležitosti, kterým je věnována pozornost, způsob reakce vedení na krizové situace, způsob rozdělování zdrojů a odměn ze strany vedení, názory a postoje vedení a způsob povyšování a přijímání zaměstnanců. K sekundárním mechanismům patří organizační uspořádání, pracovní postupy, normy chování, historiky, vzhled a vybavení organizace (Kovařík, 2011, str. 63).

1.2.1 Prvky kultury organizace

Prvky kultury organizace jsou jednoduché jednotky, které tvoří základ kulturního systému. Mezi prvky organizační kultury jsou řazeny základní přesvědčení, hodnoty, normy, artefakty a jiné (Lukášová, 2010, str. 18).

Hawkins při tvorbě modelu pěti úrovní kultury organizace vycházel z autorů Geertze a Scheina. Každou úroveň ovlivňuje úroveň pod ní (Geertz, 1973; Schein, 1985; podle Hawkins, Shohet, 2004, str. 166-167):

- artefakty (rituály, symboly, umění, budovy, cíle a strategie),
- chování (vzorci vztahů a chování, kulturní normy),
- mysl (pohled na svět, zkušenosti),
- emoce (vzorci cítění),
- motivace (Hawkins, Shohet, 2004, str. 166-167).

Základní přesvědčení

Základní přesvědčení jsou upevněné představy o fungování reality, které jsou pro pracovníky organizace nezpochybnitelné. Fungují naprosto přirozeně a jsou imunní vůči změnám (Sackmann, 2006, str. 26; podle Lukášová, 2010, str. 19). Ovlivňují vnímání, myšlení a pocity členů organizace. Určují rozhodování, priority a chování členů organizace (Lukášová, 2010, str. 21). Zdrojem vzniku základního přesvědčení jsou opakované zkušenosti s řešením daného problému. Pokud některý způsob chování vede k úspěšnému vyřešení problému, pracovníci postupně uvěří ve funkčnost tohoto jednání. Následná změna vzorec chování pak není jednoduchá. Obnáší změnu upevněných významů a vytvořené kognitivní struktury, což může vést u pracovníků až k úzkostem (Schein, 1992; podle Lukášová, 2010, str. 19).

Základní přesvědčení Schein (1992) rozděluje na 1. přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí, 2. přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů (pro adaptaci a přežití) a 3. přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů (Schein, 1992; podle Lukášová, 2010, str. 19). Přesvědčení vztahující se k přežití zaměřené na adaptaci na vnější prostředí souvisí především s posláním organizace a metodami, kterými by mělo být dosaženo cílů (Schein, 1992; podle Lukášová, 2010, str. 19-20). Přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů souvisí s interními procesy v organizaci. K tomuto přesvědčení se řadí přesvědčení žádoucí míry přátelství v organizaci (jaké vztahy na pracovišti jsou vhodné) a přesvědčení týkající se hranic skupin a kritérii členství ve skupině (jaký by měl pracovník být, aby mohl patřit do organizace) (Schein, 1992; podle Lukášová, 2010, str. 20).

Přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů zahrnuje i přesvědčení týkající se zdrojů pravdy. Zdroje pravdy mohou mít podle Schein (1992) různý charakter. Zdrojem pravdy může být:

- dogma založené na tradici či náboženství,
- prověřené dogma (autorita vzdělaného, moudrého),
- odvozené od racionálního či legislativního základu,
- to co přežije konflikt a diskusi,
- to co funguje,
- to co je vědecky prověřené (Schein, 1992; podle Lukášová, 2010, str. 20-21).

Hodnoty

Hodnota je to, co je pro člověka důležité a čemu přikládá význam. Formuluje obecné preference promítající se do rozhodování jednotlivce, nebo celé organizace (Lukášová, 2010, str. 21). Hodnoty mohou být teoretické, ekonomické, estetické, sociální, politické i náboženské (Bělohávek, 1996, str. 67) a bývají často spjaty s morálními a etickými standardy (Ahmed, Shafiq, 2014, str. 23). Nauka o hodnotách se nazývá axiologie. Zkoumá postavení hodnot ve společnosti, zabývá se vztahy a poměry ke společenským a kulturním vlivům a strukturou osobnosti (Novotná Březovská, 2014, str. 71-72).

Většina autorů považuje hodnoty za jádro kultury organizace. Organizace, které mají své hodnoty stanoveny je obvykle vyjednávají uvnitř organizace a představují je ve svém poslání (Lukášová, 2010, str. 21). V organizacích, pro které jsou hodnoty zásadní, je potřeba udržovat rovnováhu mezi cíli organizace, a právě těmito hodnotami. Je potřebné klást důraz na poslání organizace a motivovat zaměstnance k posilování důvěry (Novotná Březovská, 2014, str. 72-73). Hodnoty pracovníků organizace bývají nesnadno měnitelné. Důležité je, porozumět těmto hodnotám a zároveň pochopit smysl organizace (Novotná Březovská, 2014, str. 71-72). Pracovníci rádi pracují v organizaci, která rezonuje s jejich vlastními hodnotami (Belias a kol., 2015; podle Vlaicu, Neagoe, Tîru, Otovescu, 2019, str. 1). Toho, že lidský faktor je klíčem k vysokému výkonu a zisku si úspěšné organizace cení, a tak investují do zaměstnanců, kteří se ztotožňují s hodnotami organizace (Kargas a kol., 2015; podle Vlaicu, Neagoe, Tîru, Otovescu, 2019, str. 1).

Jelikož oddanost sociálních pracovníků se někdy dostává do střetu zájmů, dokument IFSW Ethics in Social Work, Statement of Ethical Principles uvádí důvody, proč jsou hodnoty v sociální práci důležité. Jedním z důvodů je, že sociální pracovníci při pomáhání klientovi,

zároveň klienta i kontrolují. Dále proto, že dochází ke konfliktu mezi ochranou zájmů klientů a požadavky společnosti na sociální práci. Důležitým důvodem je i to, že při poskytování pomoci ze strany společnosti jsou omezené zdroje (Flídrová, Opatrný, 2014, str. 121).

Mnoho autorů se pokusilo hodnoty v sociální práci definovat (Flídrová, Opatrný, 2014, str. 121). Reamer vymezuje šest hlavních hodnot, vycházejících z historického kontextu sociální práce. Jedná se o paternalistickou orientaci, orientaci na sociální spravedlnost, náboženskou orientaci, klinickou orientaci, defenzivní orientaci a amorální orientaci (Reamer, 1999; podle Flídrová, Opatrný, 2014, str. 121). Paternalistická orientace vychází z období, kdy se sociální pracovníci snažili zdůraznit užitečnost klientů a zlepšit jejich mravní život. Orientace na sociální spravedlnost se opírá o snahu odstranit sociální problémy vzniklé v důsledku kulturního a ekonomického nedostatku, pomocí opatření stejných možností pro všechny. Náboženská orientace souvisí s přesvědčením sociálního pracovníka o důležitosti charitních činností. Klinická orientace se koncentruje na hodnoty, etická dilemata, důvěru klienta a komunikaci s klientem. Defenzivní orientace je zaměřená na ochranu sociálního pracovníka. Poslední amorální orientaci upřednostňují sociální pracovníci, kteří preferují technické přístupy (Nečasová; podle Pejchová, 2015, str. 51-52). V České republice jsou hodnoty vytyčeny v Etickém kodexu sociálních pracovníků České republiky. Rada pro rozvoj sociální práce akceptuje pět základních hodnot: úcta, důstojnost, spravedlnost, partnerství a odbornost (Flídrová, Opatrný, 2014, str. 121). Absence jednotného pohledu na hodnoty je dána několika vlivy - rozdílností kulturních hodnot, osobnostními hodnotami, různorodostí sociální práce a rozdílností hodnot ke kterým se organizace hlásí (Flídrová, Opatrný, 2014, str. 121).

Role hodnot jsou různé. Hodnoty utvářejí kulturu organizace, jelikož se výrazně podílejí na formování kultury organizace a vycházejí z nich cíle a metody sociální práce. Organizace si také definují svá poslání na základě hodnot, které zastávají (Flídrová, Opatrný, 2014, str. 124). Hodnoty stanovují roli sociálního pracovníka, který by si měl uvědomovat morální odpovědnost za své činy. Hodnoty ztvárňují postavení sociálního pracovníka ve vztahu ke klientům, kolegům a společnosti (Nečasová, 2013; podle Flídrová, Opatrný, 2014, str. 124). Hodnoty ovlivňují sociálního pracovníka při výběru metod a řešení etických dilemat, motivují ho, řídí jeho jednání a podporuje tak růst organizace (Flídrová, Opatrný, 2014, str. 124-125).

Normy

Normy chování jsou nepsaná pravidla chování v určitých situacích. Nejedná se o formální normy organizace (Lukášová, 2010, str. 22). Odkazují na pravidla chování, která určují, jaké jsou vhodné a nevhodné reakce zaměstnanců v různých situacích (Ahmed, Shafiq, 2014, str. 23). Tím řídí každodenní chování pracovníků a utváří stabilní pracovní prostředí. Pracovníci tyto pravidla chování sdílejí. Jejich dodržování je odměňováno a nedodržování trestáno. K těm, kteří normy chování dodržují, se ostatní pracovníci chovají přátelsky, k těm, kteří normy chování nedodržují se chovají spíše negativně. Pokud chtějí být pracovníci organizace akceptováni, mají sklon k dodržování nepsaných norem chování. Normy chování mohou zahrnovat pracovní činnosti (kvalita a rychlost práce, jednání s klienty), komunikaci ve skupině (způsob a charakter sdělovaných informací), oděv a podobně (Lukášová, 2010, str. 22).

Artefakty

Mezi materiální artefakty se řadí architektura budovy, materiální vybavení organizace, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy a propagační materiály. K nemateriálním artefaktům se řadí historiky, mýty, zvyky, tradice, rituály, ceremoniály a hrdinové organizace (Lukášová, 2010, str. 18). Někteří odborníci mezi artefakty řadí i dílčí artefakty, do který patří logo organizace (Hofstede, 1991; podle Lukášová, 2010, str. 18).

Architektura a vybavení organizace

Vnějšímu vzhledu budovy a vnitřnímu vybavení v dnešní době organizace věnují velkou pozornost. Budovy mohou dělat organizaci jedinečnou, odlišovat ji od jiných organizací a mohou tak vyjadřovat svou kulturu. Vybavení organizace (nábytek, technologie) naznačuje, co je pro organizaci významné (Lukášová, 2010, str. 25).

Historiky

Je to především vyprávění příběhů, které se v organizaci odehrály v minulosti a jsou důležitým nástrojem předávání kultury (Lukášová, 2010, str. 23). Jedná se tak o způsob propojení organizační minulosti s přítomností (Bedrnová, Nový, 1998, str. 485). Historiky vychází ze skutečných událostí, nicméně bývají často pozměňovány v důsledku častého vyprávění různými lidmi. Mohou odhalit informace o rozdělení moci v organizaci (Lukášová, 2010, str. 23).

Mýty

Mýty jsou způsoby uvažování či výkladu, které vysvětlují žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Nezakládají se na pravdě, ale vznikají spíše proto, že lidé potřebují v něco věřit. Mohou mít někdy podobu příběhu jako historky, ale liší se od nich svým smyšleným obsahem (Brown, 1995; podle Lukášová, 2010, str. 23). Zrcadlí ustálené normy a hodnoty v organizaci, které souvisí s jednáním pracovníků (Bedrnová, Nový, 1998, str. 487).

Zvyky, rituály a ceremoniály

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány. Napomáhají bezproblémovému fungování organizace, vytváří stabilní prostředí pro zaměstnance a umožňují jim budovat vlastní identitu. Mezi zvyky mohou patřit oslavy narozenin, vánoční večírky a dárky. Rituály se odehrávají na určitém místě v určitý čas a zahrnují chování, které jsou v určitou chvíli v organizaci očekávány. Jedná se například o rituály – zdavení a hlasování na poradě (Brown, 1995; podle Lukášová, 2010, str. 23-24). Zpevňují organizační strukturu a jsou dobré pro ustálení norem a hodnot v organizaci (Bedrnová, Nový, 1998, str. 491). Ceremoniály jsou slavnostní události, které jsou svědomitě připravené a probíhají při významných událostech. Podporují hodnoty, oceňují úspěchy a velebí organizační hrdiny (Brown, 1995; podle Lukášová, 2010, str. 23-24). Od rituálů se liší tím, že napomáhají k uvolňování emocí a jsou tak méně formální (Bedrnová, Nový, 1998, str. 491).

Hrdinové organizace

Funkce hrdinů organizace byla zdůrazňována hlavně v minulosti, ale i dnes jí je v organizaci přikládám určitý význam (Lukášová, 2010, str. 24). Hrdinové pomáhají dosáhnout úspěchu, představují současné vzory, reprezentují organizaci a ovlivňují ostatní pracovníky (Ahmed, Shafiq, 2014, str. 23). Pro pracovníky jsou hrdinové organizace zosobněním hodnot a plněním důležitých funkcí ukazují dosažitelnost úspěchu pro každého, jsou vzory chování, nastavují vysoké standardy výkonu, posilují organizaci a motivují zaměstnance (Deal, Kennedy, 1982; podle Lukášová, 2010, str. 24).

1.2.2 Typy kultury organizace

Je potřeba si uvědomit, že neexistuje pouze jeden typ kultury organizace, ale že každá organizace si buduje vlastní kulturu (O'Donnell, Boyle, 2008, str. 6-7). Ch. Handy objasnil, že mezi kulturami neexistuje žádná dobrá či špatná kultura a že žádná kultura není lepší než ta druhá (Silva, Gomes, 2015, str. 680). Pro identifikaci, jaký typ kultury v organizaci převládá, se používá dotazník (Vavrysová, Seitl, 2016, str. 21). Význam existence typologie kultury organizace je teoretický i praktický (Lukášová, 2010, str. 99).

Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Typologie R. Harrisona, který rozdělil kulturu organizace na byrokratickou, demokratickou, na úkoly zaměřenou a na moc orientovanou kulturu (Russo a kol., 2012; podle Silva, Gomes, 2015, str. 680), byla jedna z prvních typologií kultury organizace (Lukášová, 2010, str. 99). Ch. Handy viděl souvislost mezi typy kultury organizace a řeckými bohy (Schein, 2010, str. 166) a následně vymezil čtyři základní typy kultury: kultura moci (Zeus), kultura rolí (Apollón), kultura úkolů (Athéna) a kultura osob (Dionýsos) (Lukášová, 2010, str. 99).

Kultura moci (Zeus) představuje pavučinu, ve které je síla soustředěna ve středu u Dia (Silva, Gomes, 2015, str. 681). Hlavní postavení má tedy jedinec, nebo jedinci v centru organizace, kteří rozhodují o jejím chodu a závisí na nich úspěch organizace (Lukášová, 2010, str. 100-101). V této kultuře nejsou žádná pravidla a pokud ano, neustále se mění (Silva, Gomes, 2015, str. 681). Místo toho je chod organizace založený na důvěře a na komunikaci. Organizace a pracovníci jsou hodnoceni podle výsledků jejich práce, přičemž volba nástrojů hodnocení není považována za důležitou (Lukášová, 2010, str. 100-101). Vážení pracovníci jsou soustředění kolem středu pavučiny (Silva, Gomes, 2015, str. 681). Kultura moci dobře reaguje na problémy. Nevýhodou této kultury je přílišná velikost organizace a proto, aby organizace s tímto typem kultury mohla růst, je třeba zakládat nové organizace. Kultura moci je podle autorů častá u velkých zločineckých organizací, u společností orientovaných na obchod a finance a malých rodinných podniků (Lukášová, 2010, str. 100-101).

Kultura rolí (Apollón) spočívá na pravidlech, normách, logice a racionalitě. Rolí se myslí to, co se od pracovníka na určité pozici očekává. Hierarchická struktura je pro tuto kulturu typická. Nejvýše postavené je vedení organizace a koordinující pracovníci s nižším postavením.

Kultura rolí je prosperující ve stabilním prostředí. Nevýhodou jsou pomalé reakce na změny (Lukášová, 2010, str. 101), jelikož se jedná o velmi stagnující kulturu (Silva, Gomes,

2015, str. 681). Kultury rolí jsou typické pro státní správy, armádu a velké komerční organizace (Lukášová, 2010, str. 101).

Kultura úkolů (Athéna) funguje jako rybářská síť, přičemž sítě představují spojení mezi odděleními organizace. Pracovní tým v organizaci bývá komunikativní a strategický (Silva, Gomes, 2015, str. 681). Soustředí se na plnění úkolů a projektů. Orientuje se na výsledky. Fungují v ní vztahy založené na respektu a opírá se převážně o dovednosti a výkon než o věk a pracovní pozice. Problémem je, když v kultuře úkolů dojde ke snížení zdrojů a vedení začne pocítovat nutnost zavedení kontroly. V důsledku soupeří o zdroje, pracovní morálka klesá a dochází k uplatňování individuálních cílů. Kultura úkolů je typická pro reklamní agentury (Lukášová, 2010, str. 101-102).

Kultura osob (Dionýsos) je reprezentována velmi jasnou hvězdou, která charakterizuje, že jednotlivec přináší společnosti hodnotu (Silva, Gomes, 2015, str. 681). Z toho vyplývá, že v centru této kultury stojí jedinec. Tato kultura vzniká, když se skupina takových jedinců, například právníci, sjednotí za účelem nižších nákladů na provoz, zařízení a administrativu. Ani jeden z jedinců nemá výsadní postavení a jsou spíše partnery (Lukášová, 2010, str. 102).

Typologie F. Trompenaarse

Základem typologie F. Trompenaarse jsou dva rozměry - orientace na úkoly proti orientaci na vztahy a hierarchie proti rovnosti. Jejich kombinací vznikají čtyři druhy kultur. Jedná se o kulturu rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor (Lukášová, 2010, str. 102).

Rodina, pojmenoval Trompenaars kulturu, pro kterou jsou typické blízké vztahy členů, kde zároveň funguje hierarchie. V čele je „otec“, který má mnoho zkušeností a autoritu (Lukášová, 2010, str. 102). Pro rodinnou kulturu je charakteristický vysoký stupeň centralizace a nízký stupeň formalizace. V této kultuře neexistuje mnoho pravidel, proto je pro ni typická malá míra byrokracie (Trompenaars, Woolliams, 2003, str. 365-366).

Pro kulturu Eiffelovy věže je typická vysoká míra formalizace spolu s vysokou mírou centralizace, což činí tuto kulturu velmi flexibilní (Trompenaars, Woolliams, 2003, str. 365-366). Dalším znakem kultury Eiffelovy věže je rozdělení rolí a funkcí, které jsou řízeny z vyšších pozic. Kultura je založená na hierarchii a plnění úkolů je považováno za naplňování rolí (Lukášová, 2010, str. 103). To způsobuje, že pracovníci jsou velmi přesní a pečliví (Trompenaars, Woolliams, 2003, str. 366).

Kultura řízené střely je zaměřena primárně na úkoly (Trompenaars, Woolliams, 2003, str. 365). Neorientuje se na vztahy, ale na cíle (Lukášová, 2010, str. 103) a výsledky (Trompenaars, Woolliams, 2003, str. 365), kterých chce v zájmu organizace docílit. Hodnota pracovníků je vyvozována od dosažených cílů (Lukášová, 2010, str. 103) a jeho kvalifikace. V rukou vedoucího leží úplná autorita. Kultura je velmi adaptivní a flexibilní (Trompenaars, Woolliams, 2003, str. 365).

Kultura inkubátoru je jako tým bez vůdců (Trompenaars, Woolliams, 2003, str. 365). Hierarchie v kultuře inkubátoru je nízká. Autorita vyplývá z osobnostních předpokladů jednotlivce a ostatní členové jsou v organizaci pro jednotlivce, aby ho podpořili, oponovali mu, hledali zdroje a byli tvůrčí (Lukášová, 2010, str. 103). Hlavním rysem této kultury je tedy individualizace všech jedinců (Trompenaars, Woolliams, 2003, str. 365).

Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho

Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho rozděluje čtyři druhy kultury - kultura drsných hochů, kultura tvrdé práce, kultura sázky na budoucnost a procesní kultura (Lukášová, 2010, str. 104).

Kultura drsných hochů je běžná pro ty, kteří podstupují vysoké riziko a čekají rychlou zpětnou vazbu o tom, zda jejich práce byla úspěšná. Pracovník je v této kultuře dobrý podle toho, jaký výkon odvede, přičemž chyby nejsou tolerovány. Členové kultury drsných hochů nebývají trpěliví, nebývají týmovými hráči a chtějí zazářit (Lukášová, 2010, str. 104-105).

Kultura tvrdé práce je postavená na tvrdé práci odvedené pro zákazníka a jeho potřeby (Lukášová, 2010, str. 104-105), na legraci, rychlé zpětné vazbě a minimálním riziku. Kdo chce v této kultuře uspět musí být vysoce produktivní (Bělohlávek, 1996, str. 112). Významné osoby v této kultuře bývají nejlepší pracovníci, jejichž úspěch se hodnotí podle prodaného a vyrobeného zboží. Kultura tvrdé práce je příjemná pro aktivní zaměstnance, kteří se identifikují s činností, nikoliv s firmou (Lukášová, 2010, str. 104-105).

Pro kulturu sázky bývá typické dlouhé rozhodování (Bělohlávek, 1996, str. 112), přičemž i zpětná vazba trvá dlouhou dobu. Investice jsou velké a čekání na výsledek projektu je časově náročné. Příkladem pro tento druh kultury mohou být farmaceutické a chemické firmy (Lukášová, 2010, str. 104-105).

Procesní kultura bývá v organizacích, kde je míra rizika a zpětné vazby velmi malá. Pracovníci soustředí pozornost na to, jak věci dělají, a ne na výsledky (Bělohlávek, 1996,

str. 112). Hodnoty, které tato kultura uznává jsou technická správnost, vhodně zvolený postup, přesnost a zaměření na detaily (Lukášová, 2010, str. 104-105).

Není časté, aby organizace přesně odpovídaly jednomu typu kultury a z toho důvodu se tato typologie hodí spíše na menší organizace. Ve větších organizacích dochází k míchání jednotlivých typů kultur (Deal, Kennedy, 1982, 2000; podle Vavrysová, Seitl, 2016, str. 22).

1.2.3 Analýza kultury organizace

Důvodů, proč je potřeba analyzovat kulturu organizace je mnoho. Cílem analýzy může být čistý akademický výzkum, pro vyvinutí teorií nebo otestování hypotézy. Dále se může jednat o potřebu studenta posoudit kulturu organizace proto, aby si určil, zda v organizaci chce, nebo nechce pracovat. Nebo může jít o potřebu pracovníka či vedoucího lépe porozumět své organizaci a vylepšit ji (Schein, 2010, str. 177-178).

Kulturu organizace lze studovat různými způsoby a správná metoda analýzy by měla být zvolena podle účelu (Schein, 2010, str. 177-178). Odborná literatura obsahuje mnoho modelů pro její analýzu (Budean a kol., 2008; podle Vlaicu, Neagoe, Tîru, Otovescu, 2019, str. 2).

První fází analýzy kultury organizace je formulace vyžadovaného obsahu kultury, druhou fází je diagnostika současného stavu kultury a třetí fází utváří srovnání současné kultury organizace a vyžadovaného obsahu kultury (Lukášová, 2010, str. 167).

Formulace vyžadovaného obsahu kultury

Induktivní postup

Za základní model k formulování vyžadovaného obsahu kultury organizace, bývá používán model E. Scheina. Organizace by při výběru vyžadovaného obsahu kultury měla promyslet, jaké by v ní měly být sdíleny hodnoty, základní přesvědčení, normy chování a jaké by měly být v organizaci artefakty (Schein, 1992; podle Lukášová, 2010, str. 169). Na organizační hodnoty je pohlíženo, jako na nejdůležitější element kultury organizace, ale k formulaci vyžadovaného obsahu kultury organizace pouze organizační hodnoty nestačí a je nutné brát v potaz i jiné zmíněné elementy (Lukášová, 2010, str. 169).

Deduktivní postup

Dalším způsobem formulace vyžadovaného obsahu kultury organizace je využití adaptovaných diagnostických nástrojů. Příkladem může být dotazník, který vedoucí vyplňují při diagnostice kultury organizace. Dotazník nevyplňují po vzoru své organizace, ale podle toho, jak by to v organizaci mělo vypadat (Lukášová, 2010, str. 169).

Diagnostika kultury organizace

K tomu, aby byla stanovena kultura organizace, je zapotřebí správná diagnostika za pomoci vhodně zvolené diagnostické metody. Diagnostika kultury organizace může přinést významné informace, které jsou potřebné pro správný chod organizace. Jelikož je kultura organizace velmi komplexní, je složena z mnoha prvků. Jednotlivé prvky tvoří základní kameny kultury organizace a rovněž jsou ukazateli obsahu organizační kultury. Některé tyto prvky jsou zjevné (artefakty, chování), jiné jsou identifikovatelné nepřímou (hodnoty, normy) a některé jsou skryté (základní přesvědčení). I přesto, že je kultura organizace složitý komplex jevů, většina nástrojů pro diagnostiku kultury organizace vychází pouze z jednoho prvku, z hodnot. Hodnoty jsou totiž považovány za jádro kultury organizace. Nicméně pro kvalitní diagnostiku kultury organizace je potřeba vycházet z více prvků. Diagnostiku kultury organizace, lze provést použitím postupu kvalitativního, nebo kvantitativního (Lukášová, 2010, str. 139-142).

Kvantitativní postup

V případě využití kvantitativního postupu je třeba provést redukci zkoumaného jevu a volbu proměnných vypovídajících o kultuře organizace zásadním způsobem. Respondent nemůže sám popsat svůj názor na zkoumaný jev, ale je omezen nabídkou otázek a odpovědí, které jsou určeny výzkumníkem. Dotazování může být písemné, nebo ústní. Odpovědi jsou ovšem u obou těchto metod omezeny na volbu předem připravených kategorií odpovědí. Tento postup je výhodný v případě zkoumání povrchových struktur kultury. Výhodou je snazší sběr dat, nevýhodou redukce zkoumaného jevu (Lukášová, 2010, str. 142-145).

Dotazník

Druhů dotazníků pro výzkum kultury organizace je celá řada. Liší se od sebe stanovenými indikátory, dimenzemi a účelem (Witte, Muijen, 1999; podle Lukášová, 2010, str. 147).

Rousseau uvádí sedm nástrojů pro diagnostiku kultury organizace. Ashkanasy, Broadfoot a Falkus jich uvedlo osmnáct. Po srovnání těchto nástrojů vyšlo najevo, že tři z nich byly vytvořeny k diagnostice kultury organizace v rovině chování a norem chování. Ostatní nástroje hodnotí kulturu organizace v rovině hodnot a názorů (Lukášová, 2010, str. 148).

Nástrojů pro diagnostiku kultury organizace je mnoho, patří mezi ně: Denison Organizational Culture Survey (DOCS) a Organizational Culture Inventory (OCI). Tyto dva jsou nástroji profilovými. Třetí, Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) je nástrojem typologickým (Lukášová, 2010, str. 151).

Denison Organizational Culture Survey neboli Denisonův model a z něj vycházející dotazník DOCS je výsledkem práce Daniela R. Denisona a je majetkem firmy Denison Consulting. Denison a jeho spolupracovníci definovali čtyři základní rysy kultury organizace, kterými jsou angažovanost, konzistence, adaptabilita a mise. Angažovaností se rozumí vést pracovníky organizace k iniciativě, odpovědnosti a vědomí. Konzistence znamená sdílení významných hodnot a jim odpovídajících vzorců myšlení. Adaptabilita je schopnost organizace reagovat na změny a inovace požadované vnějším prostředím. Misí Denison myslí důvod existence organizace a dlouhodobý směr organizace. Dotazník má za úkol změřit míru výskytu těchto čtyř rysů v organizaci, prostřednictvím tří ukazatelů. Každý ukazatel obsahuje pět tvrzení vztahujících se k organizaci. Příkladem může být tvrzení: „Informace jsou v organizaci sdíleny, takže ke každému v organizaci se dostane informace, kterou potřebuje.“. Respondenti po přečtení uvedou míru svého souhlasu či nesouhlasu (Lukášová, 2010, str. 151-153).

Organizational Culture Inventory vyvinuli J. Clayton Lafferty a Robert A. Cook a je ve vlastnictví společnosti Human Synergistics. Kultura organizace je zkoumána prostřednictvím norem chování, které jsou v organizaci sdíleny a vyžadovány (Lukášová, 2010, str. 155).

Organizational Culture Assessment Instrument (Cameron, Quinn, 1999, podle Lukášová, 2010, str. 157) vychází z modelu CVM Quinna a Rohrbauga. Cameron and Quinn vyvinuli typologii kultury organizace na základě dvou dimenzí, jak stabilní a pružná je organizace a zda je interně či externě zaměřena. Slučováním těchto dimenzí vznikají čtyři druhy kultur organizace - hierarchická (zaměřená interně, stabilní, strukturovaná, dobře koordinovaná), klanová (zaměřená interně, pružná, založená na spolupráci, přátelském prostředí), tržní (zaměřená externě, stabilní, konkurenceschopná, orientovaná na výsledky),

adokratická (zaměřená externě, pružná, inovativní, dynamická, podnikatelská) (Cameron, Quinn, 1999, 2006; podle Schein, 2010, str. 168). Kultura organizace je diagnostikována pomocí šesti složek, ze kterých se dotazník skládá. Mezi tyto složky patří dominantní rysy organizace, způsob vedení organizace, způsob řízení zaměstnanců, pospolitost organizace, priority v organizaci a měřítko úspěchu. Ke každé ze složek jsou respondentovi uvedeny čtyři tvrzení, přičemž každé tvrzení představuje jeden ze čtyř druhů kultury. Respondent má za úkol rozdělit sto bodů mezi jednotlivá tvrzení, podle toho, jak jsou jednotlivá tvrzení v souladu s organizací (Lukášová, 2010, str. 157-158).

Kvalitativní postup

Kvalitativní postup je zacílený na získání co nejvíce informací o zkoumaném jevu zevnitř organizace. Výzkumník si, narozdíl od kvantitativního postupu, předem na začátku výzkumu neurčuje proměnné. Dotazované osoby hovoří o tom, co sami pokládají za důležité s ohledem na zkoumaný jev. Kvalitativní metody je vhodné zvolit, pokud o zkoumaném jevu nemá výzkumník žádné poznatky a pokud to vyžaduje povaha zkoumaného jevu. Výhodou kvalitativního postupu je získání obsáhlých, detailních informací. Nevýhodou je zdoluhavý diagnostický proces. Kvalitativní postup je při diagnostice kultury organizace vhodný tehdy, když se výzkumník snaží dopodrobna porozumět kultuře dané organizace. Pro kvalitativní postupy diagnostiky organizační kultury je možné využít metody pozorování, rozhovoru, analýzy dokumentů a projektivní metody (Lukášová, 2010, str. 142-144).

Pozorování

Pozorování je vnímání zacílené na zkoumaný jev. Na pozorovatele jsou kladeny velké nároky. Musí mít obsáhlé teoretické znalosti, aby dokázal vnímat vše podstatné a vše musí zaznamenávat. Pozorování se dělí na zúčastněné a nezúčastněné. Při zúčastněném pozorování je pozorovatel součástí organizace a účastní se jejího každodenního chodu. Při nezúčastněném pozorování sleduje pozorovatel dění organizace prostřednictvím pravidelných návštěv. Pozorovatel může při zkoumání kultury organizace vnímat všechny projevy organizace - artefakty, zvyky, rituály, historiky, jazyk a ustálené způsoby chování (Lukášová, 2010, str. 143-144).

Rozhovor

Rozhovor může být hloubkový, nebo skupinový. Hloubkový rozhovor je uskutečňován na základě předem připraveného schématu. Dotazovatel nemá na rozhovor připravené

konkrétní otázky, ale spíše tematické okruhy na základě kterých, pokládá volné otázky. Těmito velmi individuálními rozhovory získá dotazovatel podrobné informace (Sackmann, 1991; podle Lukášová, 2010, str. 144). U skupinového rozhovoru má dotazovatel, jako u hloubkového rozhovoru, připravené tematické okruhy. Ve skupině ovšem dochází k interakcím a výměnám názorů mezi dotazovanými. Díky skupinového rozhovoru získá dotazovatel také mnoho informací, ale nevýhodou je náročná organizace, moderování rozhovorů a záznam rozhovorů (Lukášová, 2010, str. 144).

Analýza dokumentů

Mezi dokumenty, které lze za účelem zkoumání kultury organizace analyzovat, patří výroční zprávy, zápisy z porad a další psané záznamy (Lukášová, 2010, str. 144-145).

Projektivní metody

Projektivní metody pro zjištění stavu kultury organizace se využívají tím způsobem, že je respondentovi předložen podnět (popis situace, nedokončená věta, fotka). Ten ho přinutí k výkladu, který je založen na jeho vlastním kulturním vnímáním a cítěním (Lukášová, 2010, str. 145).

Srovnání současné kultury organizace s jejím vyžadovaným obsahem

Po formulaci vyžadovaného obsahu kultury a diagnostice kultury organizace přichází na řadu jejich srovnání. Pokud byl při formulaci vyžadovaného obsahu kultury využit induktivní, kvalitativní postup, má formulace vyžadovaného obsahu slovní podobu. V tomto případě by mělo dojít k diagnostice kultury organizace za použití kvalitativního přístupu. Porovnání vyžadované kultury s kulturou současnou by mělo odhalit jejich rozdíly a mělo by přispět k formulaci silných a slabých stránek současné kultury organizace. Výhoda kvalitativního postupu je ta, že zjistíme mnoho podrobných informací. Nevýhodou je, že sice odhalíme rozdíly, ale nezjistíme, jak jsou rozdíly velké (Lukášová, 2010, str. 174-175).

Pokud by byl při formulaci vyžadovaného obsahu kultury a současného stavu kultury organizace využit kvantitativní postup, dosáhneme pouze informací o hlavních rysech kultury. Nevýhodou tohoto zvoleného postupu je, že rysy byly předem definovány. Výhodou je, že jsme schopni zjistit, nejen podobu rozdílů, ale i to, jak velké rozdíly jsou (Lukášová, 2010, str. 174-175).

1.2.4 Změna kultury organizace

Změna kultury organizace sice není jednoduchá, ale je velmi důležitá (Novotná Březovská, 2014, str. 59). I přes její velký význam, bývá při změnách v organizaci často opomíjena (Bělohlávek, 1996, str. 116). Změnu kultury organizace je potřeba započít ve chvíli, kdy se organizace přestane rozvíjet a pracovníci nejsou spokojeni. Před změnou kultury organizace je důležité rozhodnout, zda bude potřeba změna artefaktů nebo i složitější, změna hodnot (Novotná Březovská, 2014, str. 65).

Druhy změn kultury organizace

Změna revoluční a evoluční

Revoluční změna neboli změna transformační, strategická, diskontinuální (Bates, 1994; Alvesson, Sveningsson, 2008; podle Lukášová, 2010, str. 164), může proběhnout v důsledku tlaku, který změnu, pro blaho organizace vyvolá. Revoluční změna bývá všestranná a zahrnuje několik subsystémů organizace. Průběh revoluční změny bývá systematický a rozvržený na jednotlivá časová období (Lukášová, 2010, str. 164-165).

K evoluční změně organizace se přistupuje v okamžiku, kdy je nutné v organizaci něco vylepšit. Vylepšení se obvykle týkají pouze jednotlivých oblastí organizace (Sackmann, 2002; podle Lukášová, 2010, str. 165). Evoluční změny se provádí postupně a v delším časovém úseku (Lukášová, 2010, str. 165).

Změna primární a doprovodná

Primární změna kultury organizace nastává, když kultura narušuje efektivitu organizace a je hlavním původcem problémů. K dobrovolné změně kultury organizace se přistupuje, když doprovází jiné organizační změny (Lukášová, 2010, str. 165).

Model změny kultury organizace

Modely změny kultury organizace, které bývají zmiňovány v odborné literatuře, popisují několika fázové postupy, které začínají určením potřebných změn a končí jejich reflexí (Lewis, 1947; Kotter, 1996; Schein, 1999; podle Lukášová, 2010, str. 166).

Pro změnu kultury organizace je doporučován následující postup. Nejprve se provede, v předešlé kapitole zmiňovaná, analýza kultury (Lukášová, 2010, str. 167) a následně se přichystá program změn. Změny se poté podle programu uskuteční a na závěr se zhodnotí jejich výsledky (Sackmann, 2002; Alvesson, Sveningsson, 2008; podle Lukášová, 2010, str. 166).

Uskutečňování změn

Po vyhotovení již popsané analýzy kultury organizace, v procesu změny kultury organizace, následuje vytvoření programu změn, podle kterého se následně změny uskuteční (Lukášová, 2010, str. 179).

Model změny kultury organizace dle A. Browna

Model A. Browna se opírá o kognitivní a behaviorální přizpůsobení zaměstnanců k zaváděným změnám v organizaci (Lukášová, 2010, str. 179). A. Brown model vytvořil podle autorů K. Lewina a E. Scheina (Lewin, Schein, 1964; Brown 1995; podle Lukášová, 2010, str. 179) a Beyera a Triceho (Beyer, Trice, 1988; Brown, 1995; podle Lukášová, 2010, str. 179). Popis průběhu změn je sestaven podle K. Lewina a dělí se do tří fází - fáze rozmrazení, změny a znovuzmrazení. Každá fáze je podle A. Browna spojena s charakteristickými rituály a určitými kognitivními stavy členů organizace (Brown, 1995; podle Lukášová, 2010, str. 179).

Fáze rozmrazení má za cíl nastolit atmosféru vhodnou pro změnu. Ve fázi změna probíhají důležité intervence, díky kterým mají být změny nastoleny. Nakonec dochází k znovuzmrazení. Dochází k vžití nových hodnot a organizace se stává stabilní (Lukášová, 2010, str. 179).

Zhodnocení výsledků změn

Poslední fází změny kultury organizace je zhodnocení výsledků změn. Výsledek má odkrýt, do jaké míry byly změny úspěšné. Ve kterých sférách organizace byly přínosné a kde jsou ještě rezervy (Lukášová, 2010, str. 183).

1.3 Supervize

Supervize se v průběhu času stala součástí mnohých oborů, například zdravotnictví, školství, psychoterapie, ale i sociální práce (Havrdová, Hajný, 2008, str. 7; podle Macková, 2012, str. 9). V sociální práci je od počátku 20. let supervize považována za její nezbytnou součást (Kadushin, 1992; podle Hughes, 2010, str. 63). Má v ní jiné pojetí než v jiných oborech a liší se od nich svým specifickým přístupem. Ve Velké Británii je supervize považována za součást dobré praxe, zatímco v ostatních zemích Evropy je sociálními pracovníky vyžadována jako právo (Kopřiva, 2016, str. 138). V České republice mají sociální služby ve vyhlášce č. 505/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, konkrétně ve Standardech kvality sociálních služeb, uvedenou povinnost zajišťovat pracovníkům, kteří pracují s lidmi a kterým je poskytována sociální služba, supervizi (Holeček, 2016, str. 22).

Neexistuje jednotná definice supervize, ale mnoho různých definic (Macková, 2012, str. 9). Podle Hawkinse a Shoheta je supervize způsob podpory, díky které je možné koncentrovat se na vlastní problémy v zaměstnání a profesně se vzdělávat (Hawkins, Shohet, 2004, str. 34). Horecký supervizi definuje jako způsob podpory, učení a dohledu, při kterém sociální pracovníci mohou sdílet problémy a učit se je zvládat (Horecký, 2008; podle Malíková, 2011, str. 139). Dá se tedy říct, že supervize je jedním z nástrojů doprovázení pracovníků pomáhajících profesí (Vávrová, 2012, str. 128) a zároveň jedním z nástrojů pro zvyšování kvality poskytovaných sociálních služeb (Malíková, 2011, str. 139).

Při supervizi se setkávají supervizor a supervidovaný (Hess, 1980, str. 25; podle Hawkins, Shohet, 2004, str. 59). Supervidovaný je osoba, která se supervize účastní (Malíková, 2011, str. 140). Supervizorem v České republice bývá externí odborník (Matoušek, Křišťan, 2013, str. 515), který pracuje s jednotlivci, nebo se skupinou a pomáhá jim řešit problémy (Malíková, 2011, str. 140). Jeho hlavním úkolem je naplňovat stanovené cíle organizace, uvedené v kontraktu, prostřednictvím supervize (Matoušek, Křišťan, 2013, str. 515). Jelikož supervize v sociální práci staví hlavně na hodnotových východiskách a etických dokumentech sociální práce (Matoušek, Křišťan, 2013, str. 515), měl by být supervizor profesionálem a zachovávat etické zásady své práce vůči supervidovaným pracovníkům (Pohlová, 2016, str. 21). Valášek a Svobodová uvádějí, že profesionální supervizor musí chápat postoje a přístupy nezbytné pro supervizi a musí se řídit etickými principy (Valášek, Svobodová, 2002, str. 67; podle Pohlová, 2016, str. 21).

Dobře provedená supervize supervizorem a dobře spolupracující supervidovaní zvyšují kvalitu poskytované sociální služby v organizaci, což se kladně odráží na klientech, zaměstnancích, vedení a jiných spolupracujících osobách (Malíková, 2011, str. 141). K tomu, aby supervize v organizaci byla úspěšná a efektivní musí být splněny základní podmínky. Organizace musí být přístupná k hledání a pracovníci musejí být ochotní dělat věci jinak. Vedení i pracovníci v organizaci musejí mít k supervizi důvěru a všichni by měli vědět co mohou od supervize očekávat (Havrdová, 2000; Čierná, 2000; Matoušek, 2001; podle Matoušek, 2003, str. 363). Podle Vávrové by se přínosná supervize měla zakládat na upřímnosti, a to ve vztahu supervidovaných k ostatním, ale i k sobě. Měla by se odehrávat v bezpečném prostředí, založeném na vzájemném respektu a úctě. Každý by měl mít prostor formulovat své myšlenky, ovšem takovou formou, aby se nedotkl lidské důstojnosti. Účastníci supervize by měli navzájem respektovat své názory a případné spory řešit bez negativních emocí (Vávrová, 2012, str.131-132). Landsman a D'Aunno (2012) a Saluse (2004) rozdělují účinnou supervizi do dimenzí podpora, naslouchání, orientace na vztahy, pochopení kontextu organizace, kulturní kompetence, dodržování etického kodexu a školení založené na kompetencích (Saluse, 2004; Landsman, D'Aunno, 2012; podle Williams, 2018, str. 3).

1.3.1 Supervize jako prevence stresu a syndromu vyhoření

Stres a syndrom vyhoření jsou dva pojmy, které jsou se supervizí úzce spjaty. Požadavky kladené ve spojitosti s výkonem povolání mohou být pro pracovníky mnohdy fyzicky, psychicky a emočně náročné (Vávrová, 2012, str. 128). Nároky na ně neustále narůstají, čímž se jejich pracovní zátěž zvětšuje (Mlčák, 2005, str. 135) a pracovníci potřebují supervizi, jako formu podpory (Vávrová, 2012, str. 128). Výzkumy totiž prokazují, že supervize může snížit stres, frustraci a zabránit syndromu vyhoření u pracovníků (Collins, Camargo, Royse, 2010; podle Williams, 2018, str. 3).

Stres

Stres je definován jako stav přetížení organismu, ke kterému dochází vlivem působení nejružnějších stresorů. Stresory spustí stresovou reakci, která připraví organismus na boj, nebo útek. Stres má za úkol chránit organismus před nebezpečím, tím, že nás na něj předem upozorní vyvoláním neklidu a napětí (Pešek, Praško, 2016, str. 12). Je příznačný tím, že vždy souvisí s pocitem bezmoci a je velmi subjektivní. Čím více je pro člověka situace nepříjemná a čím větší bezmoc pociťuje, tím větší stres to v něm vyvolá (Prieß, 2015, str. 15).

Existuje nejenom špatný stres, ale i stres dobrý. Ke vzniku dobrého stresu přispívá nadbytek práce, která nás baví a naplňuje. Ke špatnému stresu vedou situace, které nemáme pod kontrolou a které vnímáme jako negativní. Je možné pociťovat dobrý i špatný stres v jednom okamžiku (Pešek, Praško, 2016, str. 12).

Stres se může projevit fyzickými a psychickými příznaky v chování a emocích. Mezi nejčastější fyzické příznaky patří bolest hlavy, zažívací problémy, nespavost, únava a menší chuť k jídlu. Mezi psychické příznaky patří nesoustředěnost, časté obavy a paranoidní myšlenky. Dále se stres projevuje změnou chování, vyhýbáním se klientům, přejídáním, nadměrným pitím a kouřením. Emoční příznaky mohou být rychlé pocitové změny, úzkost a zášť ke klientům (Hawkins, Shohet, 2004, str. 32).

Je důležité, aby pracovníci vnímali příznaky stresu. Pokud by jim nebyla věnována dostatečná pozornost, hrozilo by nebezpečí vzniku syndromu vyhoření (Hawkins, Shohet, 2004, str. 32).

Syndrom vyhoření

Od 70. let 20. století se odborníci zajímají o celkové vyčerpání, které nazývají syndrom vyhoření. Někdy je také znám, jako burnout syndrom (Pešek, Praško, 2016, str. 16). Dle odhadů se s ním za život alespoň jednou setká 20 až 30 % pracovníků, kteří vykonávají práci s lidmi (Stock, 2010; podle Pešek, Praško, 2016, str. 16). Stock podotýká, že lidé, kteří trpí syndromem vyhoření jsou znevýhodněni. Jejich potíže spojené se syndromem vyhoření nejsou hodnoceny jako nemoc a není jim hrazena léčba (Stock, 2010; podle Benešová, Šmidmajerová, 2018, str. 65).

Existuje mnoho definic syndromu vyhoření, které spojuje přesvědčení, že syndrom vyhoření je psychický stav charakterizovaný vyčerpáním v důsledku dlouhodobého stresu, který se objevuje převážně u osob pracujících s lidmi (Pešek, Praško, 2016, str. 16). Matoušek definuje syndrom vyhoření jako soubor příznaků vznikajících u pracovníků pomáhajících profesí v důsledku nadměrného stresu (Matoušek, 2003, str. 55). Stibalová uvádí, že syndrom vyhoření je proces, který se rozvíjí dlouhodobě u usilovně pracujících osob, které nejčastěji pracují v pomáhajících profesích (Stibalová, 2010; podle Benešová, Šmidmajerová, 2018, str. 64). Také podle Bajera jsou lidé pracující v pomáhajících profesích jednou z nejvíce ohrožených skupin syndromem vyhoření (Bajer, 2006, str. 23).

Faktory vyvolávající syndrom vyhoření jsou různé. Dle Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, je pro pracovníky nejvíce stresující reorganizace

na pracovišti, nadmíra pracovní zátěže a nepřístojné chování ze strany kolegů a vedení (Kabátová, 2016; podle Pešek, Praško, 2016, str. 17). Američtí pracovníci dále pak mezi nejčastější důvody nespokojenosti na pracovišti uvádějí nezajímavou pracovní náplň (Csikszentmihalyi, 2015; podle Pešek, Praško, 2016, str. 17). Matoušek mezi další faktory řadí nedostatečné zacvičení nových pracovníků, absenci plánů rozvoje osobnosti a supervize, nepřátelskou atmosféru na pracovišti, rivalitu mezi pracovníky, silnou byrokratickou kontrolu pracovníků a nedostatečný zájem o potřeby personálu ze strany vedení (Matoušek, 2003, str. 57). Maroon k faktorům řadí nejasná pravidla organizace, nadměru administrativní práce, nedostatek motivace, ocenění a osobního rozvoje, ztrátu smyslu a nemotivované klienty (Maroon, 2012, str. 67-68).

Syndrom vyhoření se může projevovat prostřednictvím myšlenek, emocí, fyzických reakcí a chování (Pešek, Praško, 2016, str. 21). Mezi projevy syndromu vyhoření patří neangažovaný vztah ke klientům, upínání se k zavedeným postupům a s tím spojená ztráta kreativního přístupu k práci, snížená angažovanost do pracovních aktivit, pochybnosti o budoucnosti klientů, časté neplacené volno a pracovní neschopnost, nulová komunikace s kolegy a pocit vyčerpání (Matoušek, 2003, str. 56). Sociální pracovníci při své práci mohou pociťovat bezmoc a zklamání, začít pochybovat o svých schopnostech a zaujmout ke své práci rezervovaný postoj (Maroon, 2012, str. 67).

Vznik syndromu vyhoření je dlouhodobý proces. Existuje několik modelů, které rozdělují jednotlivé fáze syndromu vyhoření. Fáze syndromu vyhoření nelze přesně vymezit, jelikož jsou u každé osoby individuální. Velmi často se uvádí model, který rozděluje průběh syndromu vyhoření do pěti fází - idealistické nadšení, stagnace, frustrace, apatie a syndrom vyhoření. Každý nový pracovník je plný očekávání, přemotivovaný a má nerealistické představy (Pešek, Praško, 2016, str. 19-20). Vysoké očekávání a velká míra angažovanosti, pokud ovšem nedochází k naplňování cílů, nepřináší nic pozitivního a dochází tak u pracovníka ke stagnaci. V tento okamžik dojde ke konfliktu počátečního nadšení s realitou. Po stagnaci následuje frustrace. Pracovník začne zaujímat negativní postoj ke klientům a kolegům (Vávrová, 2012, str. 134). Další fáze je apatie. Jedná se o obrannou reakci, kdy pracovník dělá jen to nejnnutnější, vyhýbá se složitějším pracovním úkonům a nechce hovořit o pracovních záležitostech (Pešek, Praško, 2016, str. 19-20). Pociťuje nezájem ke své práci i ke klientům (Vávrová, 2012, str. 134). Začíná se u něj objevovat řada zdravotních problémů, například bolest hlavy a zad, kožní onemocnění a únava. Konečné stádium, syndrom vyhoření, bývá spojené s depresemi. Dochází k celkovému emočnímu vyčerpání (Pešek, Praško, 2016,

str. 19-20). Ve fázi frustrace a apatie lze před vznikem syndromu vyhoření ještě stále bojovat (Vávrová, 2012, str. 134).

Syndromu vyhoření je třeba věnovat pozornost ještě před jeho vznikem. Lze zhodnotit svou motivaci k práci, sledovat své příznaky stresu, vést aktivní a smysluplný život mimo své zaměstnání a najít svůj způsob podpory (Hawkins, Shohet, 2004, str. 33). Pokud se člověku nedostává dostatečná míra podpory, začne od svého okolí absorbovat velkou míru citového neklidu, strádání a nepohody, kterou není schopen zpracovat a uvolnit (Hawkins, Shohet, 2004, str. 31). Před syndromem vyhoření se lze chránit mnoha způsoby. V USA je mezi sociálními pracovníky zvykem, brát si po dvou letech intenzivní práce s klientem volno, odjet si odpočinout a načerpat sílu (Bajer, 2006, str. 23). Dle Krahuřové mezi účinnou prevencí před vznikem syndromu vyhoření patří dostatečný odpočinek, pohyb, cvičení a zdravý spánek (Krahuřová, 2010; podle Benešová, Šmidmajerová, 2018, str. 65). Předcházet vzniku syndromu vyhoření lze kvalitní odbornou přípravou před nástupem do zaměstnání, jasně definovaným posláním organizace, stanovením role pracovníka a jeho pracovní náplně, existencí systému zácviku nových zaměstnanců a programů osobního rozvoje, snížením administrativních požadavků, omezením pracovního úvazku a pravidelnou supervizí (Matoušek, 2003, str. 58). Pravidelná supervize na pracovišti, má probíhat jako reflexe profesionálního jednání pracovníka a musí být prováděna expertem (Kopřiva, 2013; podle Baráková, Kaczor, Elichová, 2016, str. 129).

1.3.2 Cíle a funkce supervize

Cíle supervize

Bernard a Goodyear tvrdí, že supervize má dva hlavní cíle. Podporovat profesionální rozvoj pracovníků a zajistit blahobyt klienta (Bernard, Goodyear, 2004; podle Collins-Camargo, Royse, 2010, str. 4). Dle Vávrové cílem supervize je hledat východiska, nikoliv odsuzovat pracovní pochybení (Vávrová, 2012, str. 133). Supervize by měla poskytovat a přijímat zpětnou vazbu, odstraňovat problémy, zvyšovat motivaci a rozvoj pracovníků, posilovat následování poslání, zefektivňovat práci a kontrolu (Matoušek, 2013, str. 74). Konkrétní cíle supervize mohou být krátkodobé nebo dlouhodobé a je potřeba mít je přesně formulované již před začátkem supervize a uvedené v supervizní smlouvě (Matoušek, 2003, str. 354).

Funkce supervize

Kadushin definuje tři základní funkce supervize, které nazývá vzdělávací, podpůrná a řídicí (Kadushin, 1976; podle Hawkins, Shohet, 2004, str. 60). Proctorová uvádí rozdělení funkcí supervize na formativní, restorativní a normativní (Proctorová, 1988; podle Hawkins, Shohet, 2004, str. 60).

Vzdělávací (formativní) funkce souvisí s rozvojem dovedností a pochopení. Supervizor může supervidovanému pomoci lépe pochopit klienta, vnímat své reakce na klienta, rozumět dynamice při interakci s klientem a nalézt další způsoby práce v konkrétních situacích s klienty (Hawkins, Shohet, 2004, str. 60). Vzdělávací funkce je přítomna při každé supervizi a má za cíl profesionální růst pracovníka. Zvětšuje pracovníkovi znalosti a dovednosti (Vávrová, 2012, str. 129). Podpůrná (restorativní) funkce je reakce na to, že jsou všichni pracovníci při práci s klienty vystaveni zoufalství a bolesti klienta a potřebují prostor na to, aby si začali uvědomovat, jak je to může ovlivnit. Řídicí (normativní) funkce provádí kontrolu kvality práce (Hawkins, Shohet, 2004, str. 60).

1.3.3 Formy supervize

Supervize se na základě toho, s kým a jak pracuje rozděluje na různé druhy a formy. První dělení supervizi rozdělujeme na individuální, skupinovou a týmovou (Bazínková, Poláchová Vašátková, 2008, str. 35).

Individuální supervize je interakce supervizora s jedním pracovníkem. Tato forma supervize má za úkol reflexi a podporu profesionálního fungování pracovníka a jeho následný rozvoj (Matoušek, 2003, str. 356). Jedná se o kooperaci mezi supervizorem a supervidovaným. Pozitivem na individuální supervizi je, že se supervizor plně věnuje zakázce jednotlivce. Může se tak lépe soustředit na jeho problémy a pocity. Nevýhodou je časová a finanční náročnost (Bazínková, Poláchová Vašátková, 2008, str. 35). Při skupinové supervizi dochází k interakci mezi supervidovanými (Vávrová, 2012, str. 129). Skupinová supervize umožňuje pracovníkům sdílet své pocity a vztahy na pracovišti. Cílem této formy supervize je rozvoj jednotlivců ve skupině (Matoušek, 2003, str. 356). Supervidování v průběhu supervize dostávají zpětnou vazbu ke svému jednání (Vávrová, 2012, str. 129). Skupinová supervize může být vedena supervizorem, ale může se jednat i o skupinu složenou ze stejně postavených kolegů organizace, ve které nikdo není supervizor (Kopřiva 2016, str. 140). Výhody skupinové supervize jsou

ty, že dodává skupině podpurnou atmosféru, šetří čas i finance. Nevýhodou je, že při skupinové supervizi je třeba brát zřetel na skupinovou dynamiku. Skupinová dynamika může být prospěšná za předpokladu, že si ji skupina uvědomuje a využívá ji pro sebeuvědomování. Skupinová dynamika však může mít i negativní dopad na průběh supervize. Další nevýhodou skupinové supervize je, že má každý supervidovaný menší prostor (Hawkins, Shohet, 2004, str. 131-134). Skupinová supervize se totiž provádí ve skupině 3 - 15 účastníků supervize. Všechny spojuje stejná profese a motivace pracovat na svém profesním růstu. Většinou nejsou ze stejné organizace, takže mezi sebou nemají navázané vztahy. Supervizor se většinou soustředí na problém jednoho účastníka a ostatní mají prostor, něco nového se dozvědět a naučit. Nevýhodou může být, že účastníci mezi sebou nebudou otevření v důsledku panující nedůvěry mezi sebou. Týmová supervize probíhá mezi pracovníky jedné organizace. Její průběh se může soustředit na rozvoj pracovního kolektivu, nebo na řešení konkrétní problémové situace. Podle toho se dále rozlišuje supervize případová a rozvojová (Bazínková, Poláchová Vašátková, 2008, str. 35).

Další dělení supervize spočívá v tom, zda je supervize poskytována uvnitř, nebo mimo organizaci. Dle tohoto rozdělení rozlišujeme supervizi interní a externí. U supervize interní supervizor pochází přímo z organizace. U supervize externí supervizor přichází do organizace (Bazínková, Poláchová Vašátková, 2008, str. 36).

1.3.4 Význam supervize

Primární důvod, proč kdy byla supervize zavedena, se pravděpodobně pojí se zvyšováním kvality služeb v pomáhajících profesích (Poláchová Vašátková, Vyhnálková, Bazínková, 2008, str. 33). Dle Morrisona (2003) supervize posiluje sociální a odborné dovednosti, znalosti a postoje pracovníků za účelem zvyšování kvality poskytovaných sociálních služeb (Morrison, 2003; podle Hughes, 2010, str. 62). Se zvyšováním kvality služeb rostou i požadavky na pracovníky a vedení, zvyšuje se důraz na naplňování potřeb klienta, na respekt vůči klientovi a na důstojnost klienta. Neustálé zvyšování kvality služeb pak může podněcovat pracovníky k pocitu přepracovanosti a ke vzniku situací, ve kterých jsou pracovníci bezradní (Poláchová Vašátková, Vyhnálková, Bazínková, 2008, str. 33). Brearer (1995) tvrdí, že přínosem supervize je pomoc se zvládnutím nadměrných požadavků a s nimi spojenými úzkostmi (Brearer, 1995 str. 93; podle Hughes, 2010, str. 62).

Důvodů, proč je supervize pro organizace prospěšná je ovšem mnoho. Supervize se může orientovat na to co je pro organizaci prospěšné a může se soustředit na jednotlivce v organizaci (Carroll, Tholstrup, 2004, str 69). Dále může například pomáhat lépe pochopit jazyk organizace, který je v organizaci velmi důležitý (Carroll, Tholstrup, 2004, str. 73). Řada výzkumů poukazuje i na význam neformální komunikace mezi zaměstnanci, která je zdrojem učení na pracovišti (Eraut, 2007; podle Havrdová a kol., 2011, str. 24). Tato neformální komunikace probíhá v organizaci každý den a supervize se může stát její součástí (Havrdová a kol., 2011, str. 24).

Jelikož v organizacích často panuje strach z čehokoliv emocionálního, supervize se může zaměřit na práci s emocemi v organizaci (Carroll, Tholstrup, 2004, str. 75). Jeden z prvních autorů, který poukázal na význam emocí v organizaci, byl Carroll (2004). Organizace se podle něj bojí „zastavit“, aby necítily bolest, ale pomocí supervize se mohou zastavit a sjednotit se se svými hodnotami i se svou „bolestí“. Supervizoři organizaci pomáhají přemýšlet nad emocemi, konflikty, vztahy, představami a motivací. Carroll považuje za nutné sjednotit stinné stránky organizace, aby se nestaly nekontrolovatelnými. Když supervizor pracuje s celou organizací může organizaci pomoci její stinné stránky sjednotit a vytvořit zdravé vztahy (Carroll, 2004; podle Havrdová a kol., 2011, str. 24). Vlivem emocí a vztahů na supervizi v organizaci se zabýval i Hajný (2008). Hned po příchodu supervizora do organizace se supervizor může setkat v organizaci s vlivy, které mu mohou ztěžovat práci. Může se jednat o pasivní přístup pracovníků, zapírání a bagatelizování problémů (Hajný, 2008; podle Havrdová a kol., 2011, str. 24-25).

Havrdová (2008) supervizi vnímá jako prostor pro zpětnou vazbu ohledně řízení a kultury organizace. Při supervizi zaměřené na organizaci je cílem vyjasnění struktury a fungování organizace, včetně pravidel pro řízení. Podstatné je orientovat se i na atmosféru v organizaci, vztahy mezi pracovníky navzájem a pracovníky a vedením (Havrdová, 2008; podle Havrdová a kol., 2011, str. 25) a zabránit vzniku konfliktů na pracovišti. S konflikty se pojí i tvrzení Copelandové (2005) a Sheina (2004), podle kterých je v organizaci vícero kultur. Každá část organizace, každé oddělení, může mít svou vlastní subkulturu (Musil, 2004; Shein, 2004; Copelandová, 2005; podle Havrdová a kol., 2011, str. 26-27). Subkultury mohou být od sebe tak odlišné, že v organizaci, v důsledku toho mohou začít vznikat konflikty a dilemata (Carroll, 2004; podle Havrdová a kol., 2011, str. 27).

1.3.5 Rizika a překážky supervize

Supervize se může stát nepřínosnou pro toho, kdo z nějakého důvodu považuje supervizi za nutné zlo. Pokud bude supervidovaný přesvědčený, že supervize nic užitečného přinést nemůže, opravdu tomu tak bude. Účinnost supervize jde totiž ruku v ruce s vyzrálostí pracovního kolektivu a jejich ochotou pro změny. Pracovníci se mohou bát právě změn a vyhýbat se inovacím, které narušují pocit jistoty. Každá změna je cestou do neznáma, ale dokud se touto cestou pracovníci nevydají, nezjistí, jestli by se jim nemohlo vést lépe (Vávrová, 2012, str. 131). Mezi další překážku supervize Hawkins a Shohet řadí odlišné předchozí zkušenosti se supervizí, které mohou ovlivnit průběh supervize. Špatná zkušenost se supervizí může vést supervidovaného k nedůvěře v supervizi a dobrá zkušenost může vést ke srovnávání mezi supervizemi (Hawkins, Shohet, 2004, str. 35). Špatná zkušenost se supervizí může vycházet z toho, že supervidovaní nemohli stanovit zakázku, nedokázali dávat a přijímat zpětnou vazbu, nebo supervizor zvolil nevhodné techniky (Tošner, 2013, str. 19). Dále Hawkins a Shohet zmiňují složitost vztahu mezi supervizorem a supervidovaným (Hawkins, Shohet, 1989; podle Matoušek, 2003, str. 364). Účinná supervize by se měla vyvarovat osobním a blízkým pracovním vztahům. Pokud by byli supervizor a supervidovaný blízcí přátelé, je možné to považovat za překročení hranic (Holeček, 2016, str. 22-23). Holeček mezi rizika řadí i nedůvěru a vznik koalic. Podle Holečka je před supervizí potřeba ujasnit si, co si zúčastnění představují pod pojmem důvěra a neopomenout zdůraznit nevynášení informací ze supervize. Pro supervizi je ideální vytvoření pracovního vztahu založeného na důvěře a respektu. Při supervizi je ovšem zapotřebí dbát i na to, aby nevznikaly koalice, které by bránily efektivní supervizi a jejímu následnému zániku. Vzniknout by mohly dvě formy koalice, koalice mezi vedením a supervizorem a koalice mezi supervizorem a pracovníky. V koalici mezi vedením a supervizorem by mohlo docházet k vynášení informací, kdy supervizor předává vedení poznatky o problémovém chování pracovníků. V koalici mezi supervizorem a pracovníky by supervizor mohl začít vstupovat do opozice proti vedení organizace. V obou případech by supervizor porušil smlouvu a etické principy (Holeček, 2016, str. 22-23). Mezi ostatní překážky supervize patří postoj organizace supervidovaného, praktické překážky (finance, vzdálenost, doprava), kultura organizace, ve které supervize probíhá. Přičemž pro úspěšnou supervizi je ideální učící se organizace (Hawkins, Shohet, 1989; podle Matoušek, 2003, str. 363-364).

1.4 Supervize a kultura organizace v propojení

Dle literatury se supervize začátkem 20. století považovala za poradenský proces mezi supervizorem a supervidovaným, přičemž velký důraz při supervizi byl kladen na nalezení pomoci klientovi (Harkness, Poerkner, 1989; podle Havrdová a kol., 2011, str. 20). V 80. letech 20. století se zájem z klienta přesunul na pracovníka – supervidovaného. Tohle pojetí supervize se stalo v anglosaské a německé literatuře ústřední až do konce 20. století (Munson, 2002; Tsui, 2005; Havrdová, Hajný a kol., 2008; podle Havrdová a kol., 2011, str. 20). Trojúhelník: supervizor, supervidovaný a klient byl středem zájmu, zato organizace byla přehlížena (Holloway a Brager 1989, Kadushin a Harkness, 1993; podle Havrdová a kol., 2011, str. 21). V souvislosti s neustále zvětšujícím se množstvím poznatků o kultuře organizace, supervizoři upozorovali, že organizace a její kultura má určitý vliv na supervizi (Havrdová a kol., 2011, str. 21). V posledních deseti letech tak místo trojúhelníků do popředí vstoupil čtyřúhelník, do kterého patří supervizor, supervidovaný, klient a organizace (Towler, 2009, podle Havrdová a kol., 2011, str. 21).

O kulturu organizace a supervizi se začali zajímat mnozí autoři. Hess například tvrdí, že supervizi lze vnímat jako složku kultury organizace, která ovlivňuje výsledky pracovníků (Hess, Kanak, Atkins, 2009; podle Williams, 2018, str. 4) a která má na kulturu organizace dopad (Williams, 2018, str. 2). Podle autorů Petzold, Towler, Bergknapp, Milne je potřeba kulturu organizace přímo zařazovat do supervize (Petzold, 2003; Towler, 2005; Bergknapp, 2007; podle Havrdová a kol., 2011, str. 30), jelikož odborná literatura naznačuje, že supervizoři hrají klíčovou roli při vytváření kultury organizace (Collins-Camargo, Royse, 2010, str. 6).

Nedávné studie se podrobně zaměřily na kulturu organizace a supervizi jako na faktory ovlivňující činnost a udržení si pracovníků. The Child Welfare Information Gateway v roce 2015 provedl výzkum, ve kterém se zaměřil na význam supervize v konkrétním zařízení a zjistil, že vedení nabízí vzdělávací, sociální a administrativní podporu. To přispívá k větší efektivitě pracovníků, která se promítá do poskytování kvalitních služeb, větším zapojováním klientů a lepším dosahováním cílů ze strany pracovníků. Další studie z roku 2008, dle Jacquet, zjistila, že podpora ze strany supervizorů je významným faktorem v udržení si zaměstnanců v organizaci (Williams, 2018, str. 1).

Výzkum provedený Falveyem, se zaměřil na způsoby, jakými kultura organizace podporuje supervizi jakožto důležitý mechanismus profesionálního rozvoje. Výsledkem je zjištění, že efektivní supervize má potenciál vytvořit pozitivnější prostředí

pro zaměstnance a zvýšit kvalitu poskytovaných sociálních služeb (Falvey, 2002; podle Egan, Maidment, Connolly, 2018, str. 353-356).

1.4.1 Typy kultury a jejich dopady na supervizi

Kultura supervize v organizaci se může projevat v supervizní strategii. Lze ji vidět i v méně nápadných symbolech jako jsou místo odehrávání supervize, supervizor a pravidelnost supervizí (Hawkins, Shohet, 2004, str. 166).

Autoři, kteří se zabývají tematikou supervize a kulturou organizace jsou Hawkins a Shohet. Tito autoři definovali šest typů kultur a jejich dopady na supervizi. Pět z těchto typů je disfunkčních a jeden je funkční (Havrdová a kol., 2011, str. 22).

Disfunkční typy kultur

Pět disfunkčních kultur - kultura osobní patologie, byrokratická kultura, kultura hlídej si záda, kultura krizové motivace a kultura návykové organizace, jsou základem odlišných motivací, emocí, postojů, pocitů, chování a strategií vztahující se k supervizi. Každá z těchto pěti kultur vede k úpadku a špatné podobě supervize (Hawkins, Shohet, 2004, str. 167).

Kultura hon na osobní patologii

Tato kultura za největší problém považuje osobní patologii jedinců. V případech, kdy na jednom z oddělení organizace nastanou potíže, vedení za nimi hledá jednu osobu, často vedoucího oddělení. Pokud se podaří odstranit potíže spojené s touto osobou, oddělení je poté hned považováno za bezproblémové. Pokud se tím problémy nevyřeší, hledají se způsoby na odstranění další problémové osoby (Hawkins, Shohet, 2004, str. 168).

Při supervizi v organizaci s tímto typem kultury, může být největší důraz kladen na problém a jeho řešení. Taková kultura předpokládá, že pokud se pracovníci organizace účastní supervize, musí mít nějaký problém, nebo je s nimi něco v nepořádku. Poselství, které je mezi zaměstnanci v organizaci s touto kulturou předávané, zní: „Pokud chcete v této kultuře uspět, dejte najevo, že supervizi nepotřebujete.“ (Hawkins, Shohet, 2004, str. 168).

Byrokratická kultura

Tento typ kultury je zaměřený na úkoly. Pro každou možnost jsou vypracované strategie a postupy a vše má přesný program (Hawkins, Shohet, 2004, str. 169).

Supervize se v této kultuře zaměřuje na správné plnění úkolů. Supervidovaní na supervizi hovoří o svých úspěších ale i o tom, co se jim nepovedlo. Při dosahování úhledných odpovědí je jen málo místa na pochopení (Hawkins, Shohet, 2004, str. 169).

Kultura hlídej si záda

Tato kultura se objevuje v organizaci, ve které panuje nepřátelská atmosféra. Některá oddělení mohou být rozvrácená v důsledku vnitřních konfliktů. Může se jednat o neshody na základě politických či rasových rozdílů, nebo neshody o tom kdo je na čí straně (Hawkins, Shohet, 2004, str. 169).

Supervize se v této kultuře odvíjí od toho, kdo je supervizor. Pokud je supervizor ze stejné mocenské skupiny jako supervidovaní, supervize se uchýlí k diskuzi o tom, co „ti druzí“ dělají špatně. Pokud je supervizor jeden z „těch druhých“ a supervidovaní mu nedůvěřují, dochází při supervizi k zakrývání nedostatků, chyb a problémů (Hawkins, Shohet, 2004, str. 169-170).

Kultura krizové motivace

V této kultuře nejsou supervize prioritou a jsou často rušeny. Když k supervizi dojde, je vedena ve velkém spěchu a ve snaze co nejrychleji vyřešit problémy (Hawkins, Shohet, 2004, str. 170-171).

Kultura návykové organizace

Hawkins a Shohet (1991) ve své recenzi knihy Ann Wilsonové Schaefové a Diane Fasselové, nazvané Návykové organizace (1990), popsali čtyři hlavní formy závislosti v organizaci. Klíčová postava organizace je závislá (alkoholismus, workoholismus), pracovníci v organizaci replikují vzorce závislosti, organizace ve svých zaměstnancích vyvolává vysokou míru závislosti (workoholismus) a sama organizace je závislá (organizace se nedokáže vyrovnat s vlastními těžkostmi a hájí návykové, neupřímné chování) (Hawkins, Shohet, 2004, str. 171).

Pokud má organizace návykovou kulturu je potřeba nejprve zastavit neupřímné chování a až poté se pokoušet o další vývoj (Hawkins, Shohet, 2004, str. 171-172).

Funkční typ kultury

Učící se a rozvojová kultura

Pro úspěšnou supervizi je nejlepší kultura učící se a rozvojová (Hawkins, 1979; podle Hawkins, Shohet, 2004, str. 173). Jedná se o kulturu s vysokou kongruencí mezi cíli organizace a cíli pracovníků (Hawkins a Shohet, 2004, str. 202-203; podle Havrdová a kol., 2011, str. 22). Tato kultura za nejdůležitější pokládá vytváření prostředí a rozvoj vztahů v organizaci. Učící se organizace zvládá nejlépe naplňovat potřeby klientů, protože umí naplňovat potřeby i vlastních zaměstnanců (Hawkins, 1979; podle Hawkins, Shohet, 2004, str. 173).

V učící se a rozvojové kultuře si pro sebe i nejvýše postavení pracovníci domlouvají supervizi a nepovažují ji pouze za nástroj určený osobám nezkušeným. Učící se a rozvojová organizace klade důraz na potenciál nejrůznějších pracovních situací pro učení. Problémy jsou také chápány jako zdroj učení a možnost růstu (Hawkins, Shohet, 2004, str. 173-174). Správné postupy vycházejí z pracovníků a jsou vytvářeny ve všech fázích učení (Kolb a kol. 1971; Juch, 1983; podle Hawkins, Shohet, 2004, str. 174).

Supervize se musí vyvarovat rychlému řešení problémů. Měla by čerpat ze zkušeností, které reflektuje, a měla by se jim snažit porozumět. Zkušenosti by měly docílit změny supervidovaných v jejich pohledu na svět. Nový pohled na svět je potřeba dále rozvíjet na následujících supervizích proto, aby cyklus učení mohl pokračovat. Se supervizí je spjaté i hodnocení. Správné hodnocení obsahuje nejen zhodnocení výkonu, ale i toho, co se supervidovaní díky hodnocení naučili a jak nové vědomosti a zkušenosti mohou dále rozvíjet. V učící se organizaci by rovněž mělo docházet k předávání zpětné vazby napříč organizací (Hawkins, Shohet, 2004, str. 174) a vzdělávání by nemělo být postaveno jen na jedincích, ale na týmech a celé organizaci (Hawkins, Shohet, 2004, str. 175).

2 Výzkumná část

Výzkumná část této práce je věnována supervizi, kultuře organizace a primárně tomu, jak na sebe tyto dva fenomény navzájem působí a jak se ovlivňují. Již z teoretické části vyplývá, že poznatků o propojení supervize a kultury organizace není mnoho, a z toho důvodu je potřeba se této problematice více věnovat. Jak bylo zmíněno v kapitole 1.4.1, o supervizi a kulturu organizace v propojení projevíli zájem někteří autoři, kteří považují výzkum tohoto tématu za velmi důležitý. Autoři provedli studie zaměřené na tuto problematiku, čímž docílili nejrůznějších výsledků, poukazujících na to, jak významně jsou supervize a kultura organizace propojené. Hess, jeden ze zmíněných autorů, supervizi popsal jako složku kultury, která má dopad na výsledky pracovníků (Hess, Kanak, Atkins, 2009; podle Williams, 2018, str. 4). Dle Falweye má efektivní supervize vliv na tvorbu příjemného prostředí pro pracovníky a zvyšování kvality poskytované sociální služby (Falvey, 2002; podle Egan, Maidment, Connolly, 2018, str. 353-356) a autoři Collins-Camargo a Royse tvrdí, že supervizoři hrají výraznou roli v nastavení kultury organizace (Collins-Camargo, Royse, 2010, str. 6).

2.1 Výzkumné cíle a otázky

Výzkumný cíl je plánovaná výzkumná aktivita a předpokládaný závěr výzkumu, vyjadřující záměr výzkumníka. Udává směr výzkumu a určuje oblast výzkumné činnosti (Ochrana, 2019, str. 25-26). Výzkumná otázka pak definuje vědecký problém formou dotazu, přičemž nalezením odpovědi se výzkumník pokouší získat nové poznatky (Ochrana, 2019, str. 30). Hlavním cílem tohoto výzkumu je prozkoumat podmínky, které v domovech pro seniory ovlivňují kulturu organizace a supervizi ve vzájemném propojení. Hlavní výzkumnou otázkou tedy je: *„Jaké podmínky ovlivňují kulturu organizace a supervizi v domovech pro seniory ve vzájemném propojení?“*. Na hlavní cíl navazují dále dílčí cíle: zjistit, jaká je podoba kultury organizace a jaká je podoba supervize podle sociálních pracovníků na jejich pracovišti. Výzkumné otázky, vycházející z těchto dílčích cílů, znějí: *„Jaká je podoba kultury organizace podle sociálních pracovníků na jejich pracovišti?“* a *„Jaká je podoba supervize podle sociálních pracovníků na jejich pracovišti?“*.

2.2 Popis výzkumné metody

Vzhledem k tomu, že téma kultury organizace a supervize ve vzájemném propojení, jak jsem uvedla již v úvodu, je málo probádané téma (Havrdová, 2011, str. 88), zvolila jsem pro účely výzkumu kvalitativní metodu. Tu jsem si vybrala z několika důvodů:

- při výzkumu je velmi pružná a dobře reaguje na různé situace (Hendl, 2005, str. 50),
- získává podrobný popis zkoumaného tématu (Hendl, 2005, str. 50),
- je vhodná, jelikož jako výzkumník nemám o fenoménu na počátku výzkumu dostatečné informace (Lukášová, 2010, str. 142-144).

Metodolog Creswell (1998), kvalitativní výzkum popsal jako, proces zkoumání s cílem porozumět určitému problému (Creswell, 1998, str. 12; podle Hendl, 2005, str. 50). Kvalitativní výzkum probíhá tak, že si výzkumník zvolí téma, kterým se bude výzkum zabývat a následně definuje výzkumné otázky. Ty může výzkumník v průběhu výzkumu obměňovat a upravovat. Výzkumník je v roli vyšetřovatele, který vyhledává informace, analyzuje je a vyvozuje z nich závěry (Hendl, 2005, str. 50). Proto, aby kvalitativní výzkum byl hodnotný, je nezbytné strukturované myšlení výzkumníka, jelikož je výzkumník zahrnut spoustou informací se kterými musí pracovat a vyhodnocovat je (Baum, 2014, str. 23).

2.3 Popis výběru vzorku a sběru dat

Výběr vzorku

Pro výzkum jsem zvolila účelový výběr vzorku, který záleží na výzkumníkovi. Výzkumník si vymezuje populaci, jakou výzkumný vzorek představuje a sám si zvolí, co a jak má být pozorováno (Disman, 2000, s. 112-113).

Oslovila jsem sociální pracovníky různých domovů pro seniory v ČR a uskutečnila jsem s každým polostrukturovaný rozhovor. Každý domov pro seniory jsem označila jedním číslem (1, 2 a 3) a každému sociálnímu pracovníkovi jsem přidělila jedno písmeno abecedy (A, B nebo C) a následně číslo, aby bylo jasné, k jakému domovu pro seniory patří. Příklad: sociální pracovnice 1A a sociální pracovnice 1B jsou ze stejného domova pro seniory. Sociální pracovnice 2A je již z domova pro seniory jiného.

Sběr dat

Jako metodu pro získávání dat jsem zvolila kvalitativní dotazování formou polostrukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. Jedná se nejspíše o jednu z nejběžnějších metod rozhovoru (Miovský, 2006, str. 159). Je pro ni typický zvolený účel, sestavená osnova a pružnost získávání informací (Hendl, 2005, str. 164). Je kvůli předem sestavované osnově, která se skládá z okruhů otázek, náročnější (Miovský, 2006, str. 159). Vzor mých základních výzkumných dotazů je přiložen v příloze.

2.4 Bariéry a etika výzkumu

Bariéry výzkumu

Výzkum supervize v pojetí s kulturou organizace je velmi náročný, a to hned z několika důvodů. Jedná se totiž o příliš velký fenomén, podléhající působení mnoha vlivům, například profesionální sféře, cílům supervize, rozvojové fázi organizace, stanovisku k supervizi, formě supervize, profesionalitě supervizora, četnosti supervize a zakázce supervidovaných. Častokrát se jedná o pracovní dilemata a je potřeba ctít mlčenlivost, pro ochranu účastníků supervize a organizace (Havrdová, 2011, str. 30-31).

Etika výzkumu

Littlechilda etickým principům při výzkumu v sociální práci přikládá velký význam. Tvrdí, že pro výzkum v sociální práci není důležitá metodologie, ale hodnoty a etika, ze kterých volba výzkumné metody musí vycházet (Littlechild, 2014, str. 121).

Podle Dudleyho mezi nejpodstatnější etické principy patří: důvěrnost, souhlas s výzkumem, sledování vlivu výzkumu na účastníky a v případě potřeby nabídka pomoci, účast respondentů na rozhodování spojeném s výzkumem, výběr vhodného výzkumníka bez střetu zájmů (Dudley, 2005, str. 44; podle Matoušek, Křišťan, 2013, str. 544).

Dohnalová sestavila na základě zdrojů – Etického rámce výzkumu připraveného Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR a skupinou odborníků, knihy Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách napsané Švaříčkem a Hendlem a Pelikánově publikaci, deset pravidel, kterých by se měl výzkumník při svém výzkumu držet. Mezi tyto pravidla patří: soukromí, důvěrnost, souhlas s výzkumem, emoční bezpečí, citlivost, citování a odkazování, reciprocita, zpřístupnění práce respondentům výzkumu a zodpovědnost (Pelikán, 1998; Hendl, 2005; Švaříček, 2007; podle Dohnalová, 2011, str. 23).

Výzkum jsem prováděla v souladu s etickými zásadami. Respondenty, kteří souhlasili s účastí na výzkumu, jsem před jeho zahájením seznámila s cíli výzkumu. Ujistila jsem je, že získané informace budou sloužit pouze pro vypracování této diplomové práce. Názvy zařízení a jména sociálních pracovníků jsem po domluvě s nimi nezveřejňovala, ale použila jsem pro každý domov pro seniory a sociálního pracovníka speciální označení. Všem účastníkům výzkumu jsem nabídla, že se po dokončení výzkumu mohou seznámit s jeho výsledky.

2.5 Prezentace výsledků

V této kapitole prezentuji výsledky výzkumu, které jsem rozdělila do následujících podkapitol, přičemž každá podkapitola se zabývá jedním domovem pro seniory. Výsledků jsem docílila pomocí konvenční obsahové analýzy získaných dat. Data jsem kódovala pomocí počítačového programu MAXQDA. Obsahová analýza je považována odborníky za velmi flexibilní metodu pro analýzu textových dat (Cavanagh, 1997; podle Hsieh, Shannon, 2005, str. 1277). Jeden z přístupů obsahové analýzy se nazývá konvenční obsahová analýza. Konvenční obsahová analýza se používá v případě, kdy cílem výzkumu je popsat fenomén, přičemž stávající teorie nebo literatura o jevu je omezena (Kondracki, Wellman, 2002; podle Hsieh, Shannon, 2005, str. 1279). Analýza dat začíná opakovaným čtením všech dat pro získání smyslu pro celek (Tesch, 1990; podle Hsieh, Shannon, 2005, str. 1279). Poté se data čtou slovo od slova pro získání kódů (Miles, Huberman, 1994; Morgan, 1993; Morse, Field, 1995; podle Hsieh, Shannon, 2005, str. 1279). Po přečtení se zaznačí přesné části textu, které se vyznačují stejným klíčem, myšlenkou či konceptem. Poté si výzkumník zaznačí i své myšlenky a dojmy. V průběhu tohoto procesu se objevují jednotlivé štítky pro kódy, které odrážejí klíčové myšlenky. Kódy se následně rozdělují do kategorií a podkategorií podle toho, jak spolu jednotlivé kódy souvisejí a jsou propojeny (Coffey, Atkinson, 1996; Patton, 2002; podle Hsieh, Shannon, 2005, str. 1279). Po jejich rozdělení jsou vytvořeny definice pro každou kategorii, podkategorii a kód. Při vyhodnocování výzkumu pak mohou výzkumníci snáze hledat vztahy mezi jednotlivými kategoriemi a podkategoriemi (Morse, Field, 1995; podle Hsieh, Shannon, 2005, str. 1279).

Výsledky výzkumu prezentuji v podkapitolách. Každá podkapitola pojednává o jednom domově pro seniory. Popisuje kulturu dané organizace, její supervizi a poukazuje na to, jak se tyto dva fenomény navzájem ovlivňují. Jelikož mnoho autorů za základ kultury

organizace považuje hodnoty (Lukášová, 2010, str. 21), tak i já jsem se při výzkumu na hodnoty zaměřila. Kulturu organizace každého domova pro seniory rozdělují podle jednotlivých prvků kultury organizace, které jsou popisovány v odborné literatuře - hodnoty, normy chování a artefakty. Mezi hodnoty řadím kvalitu poskytované sociální služby a spokojenost a motivaci zaměstnanců. Supervize pojednává o podobě supervize v zařízení, zkušenostech sociálních pracovníků se supervizí na pracovišti, přístupu sociálních pracovníků k supervizi a přínosech supervize.

2.5.1 Domov pro seniory č. 1

Domov pro seniory č. 1 si podle svého poslání zakládá na kvalitě poskytovaných sociálních služeb, na důstojném jednání s klienty, na individuálním přístupu ke klientům, na tvorbě podmínek pro rozvoj soběstačnosti klientů, na využívání moderních metod a technik práce s klienty, na aktivizaci klientů a na uznávání rozhodnutí každého klienta. Má za cíl zapojovat klienty do běžného života, podporovat jejich soběstačnost, dovednosti, sociální začleňování a kontakt s jejich rodinami. V tomto domově pro seniory jsem při výzkumu spolupracovala se dvěma sociálními pracovníci.

Kultura organizace

Hodnoty

Dle poslání a sociálních pracovníků domova pro seniory č. 1 je zjevné, že si zařízení velmi zakládá na kvalitě poskytované sociální služby a na spokojenosti a motivaci svých zaměstnanců. Z tohoto důvodu jsou kvalita poskytované sociální služby, spokojenost a motivace pracovníků zařazeny mezi hodnoty organizace.

Kvalita poskytované sociální služby

Na kvalitu poskytované sociální služby je v domově pro seniory č. 1 kladen veliký důraz. Kvalita poskytované sociální služby se v zařízení pravidelně hodnotí. Hodnocení se zaměřuje na veškeré dění v domově pro seniory, včetně vyhodnocení, zda je sociální služba vykonávána v souladu s posláním organizace. K hodnocení dochází pomocí sebehodnocení a dotazníku spokojenosti ze strany pracovníků, dotazníku spokojenosti ze strany klientů a dotazníku spokojenosti ze strany rodinných příslušníků klientů. Dotazníky se vypisují vždy jednou za rok. Předávají se vedení, které je následně vyhodnocuje. Dalším nástrojem pro hodnocení kvality poskytované sociální služby jsou porady. Jednou do roka probíhá porada

všech zaměstnanců a vedení organizace. Na poradě se hodnotí uplynulé období a každý pracovník se může vyjádřit. Nicméně konkrétní podněty pro zlepšení kvality poskytované sociální služby mohou zaměstnanci s vedením sdílet kdykoliv. Sociální pracovníce 1A uvedla: „*Na podkladě našich podnětů, vedení vyhodnocuje, co je potřeba zlepšit.*“.

Domov pro seniory č. 1 určuje sociálním pracovníkům počet kreditů, který musí během roku získat. Vedení zajišťuje různá školení, která probíhají přímo v zařízení. Sociální pracovníce 1A o školeních prohlásila: „*My sociální pracovníce si vybíráme školení spojené s naší profesí. Celý domov jsme se proškolovali v oblasti biografické, smyslové a bazální péče. Také noví zaměstnanci prochází těmito bloky a doškolují se, aby byl koncept organizace zachován. Když se některá školení osvědčí, pokračuje se v nich dál.*“.

Domov pro seniory č. 1 je již dva roky zapojen do projektu, který se zabývá paliativní péčí. Má za úkol rozšiřovat vzdělání pracovníků v přímé péči, zdravotních sester a sociálních pracovníků. V minulosti se domov pro seniory č. 1 zapojil také do projektů zaměřených na individuální plánování, vztahy na pracovišti a syndrom vyhoření.

Zařízení využívá moderní pomůcky při práci s klienty. Patří mezi ně zvedáky, polohovací postele, antidekubitní matrace, přístroje pro zdravotníky a podobně. Sociální pracovníce 1A: „*Když měli klienti časté záněty nebo COVID 19, nakoupili jsme speciální lampy, kterými se dezinfikovalo.*“.

V době úplného zákazu návštěv v domovech pro seniory, v souvislosti s onemocněním COVID 19, nakoupilo vedení elektroniku. Zajistilo tím, že klienti mohli komunikovat se svými rodinami a snížila se tak jejich sociální odloučenost.

Díky školením, která domov pro seniory pracovníkům zprostředkovává, pracovníci získali další informace o metodách a technikách práce s klienty. Sociální pracovníce 1B: „*Jak se tu začalo s aktivizací formou bazální stimulace, zvýšilo to určitě i prestiž klienta. Klient není jen ležící, ale zapojí se do aktivizace.*“.

Sociální pracovníce 1A: „*Kolegyně například donesla klientům, kteří neviděli dlouhou dobu pořádně sníh, kousek sněhu v misce.*“.

Vedení je podle sociálních pracovníc k zaměstnancům velmi vlídné, ale zároveň vyžaduje, aby pracovníci odváděli svou práci dobře. Sociální pracovníce 1A: „*Vedení nám řeklo, že chce ať odvádíme hodnotnou práci.*“.

Pokud dojde na pracovišti k pochybení ze strany zaměstnance, zařízení se pochybením zabývá. Sociální pracovníce 1B: „*Začíná to u těch nejnižších řad. Vedoucí srovnává nápravu tak, že ji projedná s dotyčným zaměstnancem. Zaměstnanec pak má určitou dobu na nápravu. Pokud k nápravě nedojde, opět je věc se zaměstnancem projednána, ale tentokrát za přítomnosti pracovního týmu a je upozorněno*

i vedení. Vždy ale záleží, na tom, o co se jedná. Jestli je to maličkost, nebo závažná věc. Když se věc nevyřeší, pozvané vedení ukládá výtku a po třech výtkách může dojít k ukončení pracovního poměru. Pokud se jedná o velké pochybení, může být pracovní poměr ukončen ihned.“. Podle sociální pracovníce 1B je nutné pochybení vždy nějakým způsobem řešit: „U nás se pochybení zatím řeší domluvou. Je potřeba něco dělat, protože by jinak k pochybením docházelo častěji. Přispívá to ke zvyšování kvality služeb.“.

Sociální pracovníce se shodují na tom, že by bylo potřeba v domově pro seniory zvýšit počet zaměstnanců. Sociální pracovníce 1A: „Potřebovali bychom nové zaměstnance a měli by to být kvalitní zaměstnanci. Někdy sem přichází lidé z úřadu práce, kteří si jen udělali kurz a my na ně zbyli, nebo jsme pro ně jen přestupnou stanicí.“. Sociální pracovníce 1A také uvedla: „Kdyby tu bylo více zaměstnanců, bylo by více času na odpočinek a aktivizaci klientů.“. Podle sociální pracovníce 1A chybí v domově pro seniory například aktivizační pracovníce: „Měli jsme aktivizační pracovníce, ale teď jejich práci mají dělat pracovníce přímé péče. Ty jsou už teď svou prací velmi fyzicky a psychicky vyčerpané a na aktivizaci klientů už nemají dostatek energie.“. Sociální pracovníce 1B zmínila i absenci rehabilitačních pracovníků: „Rehabilitační pracovníce nám chybí. Mladé rehabilitační pečovatelky a zdravotníky to tady odrazuje protože, tohle je pro ně taková poslední rehabilitační stanice. Není to prostě prestižní pozice.“. Podle sociální pracovníce 1B, pokud by se zvýšil počet pracovníků v domově pro seniory, určitě by to zvýšilo kvalitu poskytované sociální služby: „Když se zvýší počet pracovníků budou se cítit líp i klienti. Ti nezvládají, když se na ně moc spěchá a pociťují tlak. Cítí, že si s nimi pracovníci nesesnou a nepopovídají si a je to na nich znát.“. Vedení domova pro seniory se nicméně snaží vyřešit problémovou situaci spojenou s nedostatkem personálu v zařízení.

Spokojenost a motivace zaměstnanců

Vedení se podle sociálních pracovníků snaží, aby byli pracovníci dobře platově ohodnoceni. Ke spokojenosti také přispívají poskytované benefity. Vedení domova pro seniory č. 1 pracovníkům, jako benefit, obstarává balíčky a poukázky do lékárny. Sociální pracovníce 1A: „Vedení nám v rámci současné situace s COVIDEM 19 zajistilo balíčky z lékárny, jako benefit. Jedná se o vitamíny C, probiotika a podobně. Dále nám zajišťuje poukázky do lékáren. Můžeme si za ně koupit, co chceme. Je to asi nejlepší poukázka, co vedení zatím vymyslelo.“. Sociální pracovníce 1B zmínila, že jako benefit vnímá i možnost výběru ze tří obědů. Obě sociální pracovníce jsou toho názoru, že množství benefitů je dostačující. Sociální pracovníce

1B: „Pracovníci mají spoustu možností proto, aby se vyjádřili, co chtějí, ale někdy už vymýšlejí nad rámec toho, co by šlo. Těch výhod a benefitů mají strašně moc.“

Normy chování

Organizace má stanovené normy chování, a to jak formální, tak i neformální. Sociální pracovníce 1A: „Jsou dodržovány všechny smlouvy. V rámci týmů se dodržuje vše, co je dáno.“. Konflikty podle sociální pracovníce 1B nejsou v organizaci časté: „Ke střetům moc nedochází a kdyžtak je tu supervize, která nám pomůže napjaté vztahy zvládnout.“. Pokud ke konfliktu dojde, tak spíše u pracovníků přímé péče. Když má v organizaci pracovník vážný konflikt s někým z oddělení, s kým musí spolupracovat, může podat žádost o přestup na jiné oddělení. Sociální pracovníce 1B: „Když je tu někdo, kdo sám cítí, že si tu s někým neseď, má možnost odejít a být zařazen jinam. Dá podnět vedení. To ho v nejbližším možném termínu přesune na jiné oddělení.“. Pokud v zařízení dojde k porušení norem chování a pokud na pracovišti dojde ke konfliktu mezi zaměstnanci, tak se vzniklá situace řeší podle organizačních postupů. Podle sociální pracovníce 1B je v organizaci dobrý kolektiv, a všichni pracovníci se snaží dodržovat normy chování na pracovišti. Sociální pracovníce 1B by ale byla ráda, kdyby bylo na pracovišti více mužů: „Bylo by super, kdyby tu byli muži. Když tu bývali praktikanti, bylo tu moc fajn, protože většinou přišli muži a jak přišli na oddělení, situaci tady hned nadlehčili. Muži to prostě umí.“. Více mužů, pracovníků, by podle sociální pracovníce 1B dokázalo nastolit ještě lepší vztahy a chování mezi zaměstnanci.

Podle sociálních pracovníků domova pro seniory č. 1 se i vedení všem pracovníkům vždy snaží vyjít vstříc. Sociální pracovníce 1B: „Když pracovník potřebuje odejít, vedení mu vyjde vstříc, ale nesmí se toho zneužívat.“. Vedení se snaží i stmelovat kolektiv, například pořádáním různých akcí pro zaměstnance.

Artefakty

Architektura a vybavení organizace

Materiálních věcí podle sociálních pracovníků domova pro seniory č. 1 mají v zařízení dostatek. Celá budova domova pro seniory č. 1 budí velmi dobrý dojem. Kromě prostorné budovy mají klienti k dispozici i zahradu. V ní se nachází různá zvířata, nejčastěji kočky, o které se klienti mohou starat. V zahradě je umístěno jezírko a skleník, který je taktéž volně přístupný klientům. Sociální pracovníce 1B: „Na zahradě máme skleník. Klienti si ho mohou obsluhovat. Jeden klient tu je společně s manželkou. Jeho manželka potřebuje neustálou péči

a on hledá v čem by tu mohl být prospěšný, když už tu je společně s manželkou. Našel si tu činnost a společně s panem údržbářem se starají o zahradu. Jedná se vždy o takovou práci, aby si neublížil, ale také aby se mohl realizovat.“.

Zvyky

Domov pro seniory č. 1, před onemocněním COVID 19, žil bohatým společenským životem. Pořádal sportovní dny pro zaměstnance i pro klienty, zahradní slavnosti, vánoční večírky a oslavy narozenin. Sociální pracovníce 1B: *„Vánoční večírky a zahradní slavnosti, které tu jsou pořádány jsou super akce.“*. Sociální pracovníce 1A: *„Stmelovat kolektiv se vedení vždy snažilo. Různě skládalo týmy a pořádalo akce, takže jsme třeba byly na akci my sociální pracovníce třeba s pracovníky z kuchyně. My mladí jsme rádi, že se potkáme ale u starších je to horší. Takže se udělal kompromis a zavedlo se posezení na zahradě. Kdo chce přijde, kdo nechce nepříjde. Nejprve to bývalo i pro klienty, jenže to bylo hůř vnímáno. Pracovníci to vnímali tak, že se prostě muselo přijít a starat se o klienty. Někomu nevyhovovalo, že musí přijít o víkend. Teď to je jen pro nás pracovníky a je to lepší. Někdy přijde více lidí, někdy méně. Záleží zrovna na atmosféře na pracovišti.“*. O posezení na zahradě sociální pracovníce 1B řekla: *„Na zahradním posezení bývá občerstvení, kapela, hry pro děti, štafety, skákací hrad. Je to poděkování ze strany vedení pro zaměstnance. Dříve se některým zaměstnancům nechtělo akci účastnit. Přišli si jen na jídlo, ale teď to berou daleko líp.“*. Sociální pracovníce 1A se zmínila o oslavách narozenin: *„I v rámci kanceláří se kolektivně přeje k narozeninám a máme tu kavárničku. Ten, co má narozeniny donese zákusky a všichni si společně v kavárničce posedíme.“*. Ke stejnému tématu se vyjádřila i sociální pracovníce 1B: *„Vedení zaměstnancům, kteří chtějí slavit narozeniny, umožňuje uspořádat oslavu pro kolegy ve společenské místnosti. Vedení se vždy nahlásí, že oddělení bude slavit narozeniny a celé se pak v uvedený termín sejde včetně těch, kteří zrovna nemají směnu. Zvou se i vedoucí oddělení a vedení organizace a nikdy nebyli zvaní jen proto, že se to slušelo, ale protože zaměstnanci je pozvat chtěli. Já se snažila kolegy zvat do restaurací, ale nikdy jich moc nepřišlo. Když jsem uspořádala oslavu ve společenské místnosti v prostorách domova pro seniory přišlo jich vždy daleko víc.“*

Obě pracovníce se shodují na tom, že aktivit pro stmelení kolektivu je dostatek a další už nejsou nutné. Sociální pracovníce 1A: *„Více akcí bychom určitě nechtěli. Je to takto dostačující. Ti, kteří se chtějí mezi sebou více vídat, mohou se potkávat ve svém volném čase.“*. Sociální pracovníce 1B: *„Více akcí by pracovníci určitě neuvítali, protože bychom je tím v jejich volném čase stahovali z domova a oni mají i své osobní životy a povinnosti.“*

Hrdinové

Dříve bylo v domově pro seniory č. 1 zvykem pravidelně volit hrdinu organizace. V současné době se už tak neděje, protože všichni pracovníci odvádí vynikající práci a vyhlásit pouze jednoho by bylo nespravedlivé. Sociální pracovnice 1B: *„Mívali jsme hodnocení zaměstnance nazývané: Cena kvality. Každý pracovník měl uvést komu by tuto Cenu kvality předal a z jakého důvodu. Na velké poradě se poté vyhlásilo, kdo a z jakých důvodů Cenu kvality převezme. Zvolený pracovník pak měl dobrý pocit, protože byl přede všemi oceněn.“*

Supervize

Podoba supervize v zařízení

Sociální pracovnice v domově pro seniory č. 1 mívají individuální supervize. Ne vždy tomu tak ale bylo. Sociální pracovnice 1A: *„My sociální pracovnice jsme původně chodily na supervize s oddělením a předem jsme se na oddělení musely domlouvat, zda s nimi supervizi vůbec můžeme absolvovat. Stávalo se často, že před námi nechtěli pracovníci v přímé péči mluvit. Takže teď my sociální pracovnice máme individuální supervize. Každé oddělení si může vybrat koho chtějí za supervizora. Vedení se nám se supervizemi snaží vycházet vstříc. Navrhuje alternativy, tak aby podoba supervize vyhovovala každému.“*. Pracovníci na supervizích bývali z různých oddělení a podle toho, kdo měl směnu. Sociální pracovnice 1B: *„Nejprve jsme byli obrovské supervizní týmy, celkem čtyři patra a týkalo se to všech co byli na směně. Pracovníci napříč odděleními si na sebe začali navzájem stěžovat a docházelo k hádkám. Proto jsou teď supervize po menších týmech v rámci jednoho oddělení.“*

Dříve bývaly supervize v zařízení jednou za čtvrt roku. V současné situaci spojené s COVIDEM 19 probíhají supervize, pro intenzivní podporu pracovníkům, každý měsíc.

Oběma sociální pracovnicím současná podoba supervize vyhovuje.

Zkušenosti se supervizí na pracovišti

Sociální pracovnice 1A se v organizaci setkala se dvěma nepříjemnými situacemi, které dokázaly supervizi narušit. Jednalo se o smíšenou supervizi, na kterou docházeli pracovníci přímé péče i sociální pracovníci. Problém byl v tom, že se pracovníci v přímé péči nechtěli svěřovat před sociálními pracovníci se svým problémy. Tím supervize ztratily svůj význam. Další problémem se supervizí nastal v okamžiku, kdy supervizor neměl pozitivní vztah k sociálním pracovníkům. Nechal se ovlivnit názory pracovníků přímé péče a svůj negativní postoj k sociálním pracovníkům přenesl i do supervize. Sociální pracovnice 1A uvádí, že dobrý

supervizor je základem efektivní supervize: „*Když je supervizor dobrý, bývá i supervize fajn.*“. Podle sociální pracovníce 1B v organizaci působil dříve supervizor, ke kterému pracovníci neměli důvěru: „*Pracovníci přímé péče nevěřili v supervizora a nechtěli mu nic říct, protože měli pocit, že vynáší informace.*“. Když nebyla sociální pracovníci 1A se supervizorem spokojená, požádala vedení o supervizora jiného: „*Když supervizor nedělal to co měl, supervizi s ním jsem odmítla a dostala jsem možnost volby jiného supervizora.*“.

Sociální pracovníce 1B má se supervizi na pracovišti jen dobré zkušenosti: „*Vždy ze supervize odcházím velmi pozitivně naladěna, protože mi supervize byla ku prospěchu.*“. Sociální pracovníci 1A kvalitní supervize zachránila před syndromem vyhoření: „*Jednou jsem stála na prahu vyhoření a vedení mi poskytlo individuální supervizi, která mi moc pomohla.*“.

Přístup sociálních pracovníků k supervizi

Sociální pracovníce 1A a 1B jsou toho názoru, že v současné době supervizi téměř nepotřebují. Je to z toho důvodu, že když mají nějaký problém, mohou se podporovat navzájem. Zároveň dodaly, že někdy je příjemné promluvit si o problémech v zaměstnání i s někým nestranným. Obě pracovníce se shodly i na tom, že četnost supervizi je pro ně dostačující a častěji by supervize nechtěly.

Přínosy supervize

Podle sociální pracovníce 1B je supervize zdrojem zpětné vazby: „*Pracovníci v přímé péči si často stěžují a myslí si, že jim bylo ukřivděno. Supervizor jim dokáže předat jiný pohled na věc a dokáže je navést na správnou myšlenku toho, že to s nimi nikdo nemyslí zle.*“. Navíc sociální pracovníce 1B zmínila i svou zkušenost se zpětnou vazbu od supervizora: „*Když jsem byla vedoucí bylo těžký některé pracovní záležitosti s někým probrat, takže bylo fajn promluvit si s ným cizím.*“. Dle sociální pracovníce 1B je dále supervize přínosem i pro stmelování kolektivu.

Supervize a kultura organizace ve vzájemném propojení

Ne vždy byly supervize v zařízení individuální pro sociální pracovníky. Dříve sociální pracovníci docházeli na supervize s pracovníky v přímé péči. Často se stávalo, že se pracovníci v přímé péči nechtěli před sociálními pracovníky svěřovat. Problémy pracovníků se na supervizi nevyřešily a v důsledku toho panovala dál na pracovišti špatná atmosféra. Když byl v organizaci supervizor, ke kterému pracovníci organizace neměli důvěru, rovněž se nechtěli svěřovat se svými problémy a na pracovišti dál převládala špatná nálada.

V okamžiku, kdy pracovníci požádali o supervizora nového, kterému již důvěřovali a v okamžiku kdy byla změněna forma supervizí na pracovišti (sami pracovníci v přímé péči a sami sociální pracovníci) napětí v organizaci se začalo zmenšovat. Zlepšení atmosféry na pracovišti se tedy odvíjí od efektivní supervize. Sociální pracovnice domova pro seniory č. 1 mezi sebou mají vztah založený na vzájemné podpoře, důvěře a pomáhají si se svými problémy na pracovišti navzájem, a tak nepocítují potřebu četnějších supervizí. Z toho vyplývá, že s lepšími vztahy a atmosférou na pracovišti, klesá u pracovníků pocit potřeby supervize na pracovišti.

2.5.2 Domov pro seniory č. 2

Domov pro seniory č. 2 dle svého poslání poskytuje pomoc a péči lidem se sníženou soběstačností v důsledku věku a vytváří pro ně podmínky pro život v příjemném prostředí. Domov pro seniory č. 2 si zakládá na propojení sociální a zdravotní péče, která se provádí na vysoké úrovni a klade důraz na individuální potřeby klientů, úctu ke klientům a kvalitu poskytované sociální služby. V tomto zařízení jsem při výzkumu spolupracovala s jednou sociální pracovnicí.

Kultura organizace

Hodnoty

Z poslání a informací získaných od sociální pracovnice domova pro seniory č. 2 je zřejmé, že zařízení klade velký důraz na kvalitu poskytované sociální služby a na spokojenost a motivaci svých zaměstnanců. S ohledem na tuto skutečnost jsou kvalita poskytované sociální služby, spokojenost a motivace pracovníků zařazeny mezi hodnoty organizace.

Kvalita poskytované sociální služby

Sociální pracovnice 2A pracuje v domově pro seniory č. 2 ode dne jeho založení. Má k zařízení vytvořenou vazbu a vztah. Na kvalitě poskytované sociální služby si ona sama velmi zakládá. Veškeré připomínky na kvalitu poskytované sociální služby ze strany klientů a jejich rodinných příslušníků, v první řadě, doputují právě k ní. Sociální pracovnice 2A: „*V případě, že klienti a jejich rodiny mají různé připomínky k poskytované službě, jsem většinou mezi prvními, s kým jsou tyto připomínky řešeny.*“

Zařízení samo pravidelně zjišťuje spokojenost klientů a jejich rodin s poskytovanou sociální službou. Klienti za pomoci jejich rodinných příslušníků vypisují jednou za rok

dotazník, ve kterém mají možnost sociální službu zhodnotit a případně vznést připomínky. Dotazníky jsou následně vyhodnocovány a dál se s nimi pracuje. Klienti své názory na poskytovanou službu mohou vyjádřit i za pomoci schránek důvěry, Stravovací komice nebo Rady obyvatel. Také pracovníci zařízení pravidelně dotazníky spokojenosti vypisují. Mohou v nich uvést své připomínky, popřípadě jak jsou na pracovišti spokojeni. Názory klientů, jejich rodinných příslušníků a pracovníků jsou důležité, jelikož jak uvedla sociální pracovnice 2A: „Snahou je posouvat se kupředu v těch oblastech, kde je hodnocení nejnižší.“

Domov pro seniory č. 2 se snaží zvyšovat kvalitu poskytované sociální služby prostřednictvím externích i interních školení zaměstnanců. Sociální pracovnice 2A: *„Zařízení zaměstnancům plně hradí externí školení, využíváme školící agentury SEDUCA. Máme akreditovaná školení přes společnost Hartmann nebo přes Asociaci poskytovatelů sociálních služeb. Dále máme zaveden systém interních školení, která probíhají během roku a školitelem je vždy zaměstnanec ve vedoucí pozici, přičemž se školí aktuální témata. Například zacházení s ochrannými pomůckami jako prevence onemocnění COVID a podobně.“* Dále pro udržení a zvýšení kvality poskytované sociální služby zařízení využívá moderní pomůcky a techniky. Sociální pracovnice 2A: *„Používáme různé zvedáky, které ulehčují práci zejména pečovateliům při manipulaci s imobilními klienty. Dále máme pojízdný Snoezelen, který používají aktivizační pracovnice. Nyní u nás probíhá proškolení zaměstnanců pro zavedení validace dle Naomi Feil.“*

Spokojenost a motivace zaměstnanců

Domov pro seniory č. 2 motivuje pracovníky převážně finančními odměnami. Dále zařízení zavedlo systém kontroly kvality poskytované sociální služby. Sociální pracovnice 2A: *„V případě, že zaměstnanec opakovaně porušuje harmonogram práce, je s ním situace komunikovaná a jsou mu sděleny rezervy pro zlepšení. Pokud nedojde k nápravě, lze snížit osobní ohodnocení. V případě, kdy zaměstnanec pracuje nad rámec, je možné ho ohodnotit i finančně.“* Pracovníci v domově pro seniory č. 2 mají různé benefity ve formě poukázek FlexiPass, dotovaného stravování, vitamínových balíčků, vánočních dárků, placených školení a proplaceného kurzu pracovníka v sociálních službách. Během roku mívali i různé společenské akce, například grilování, bowling, vánoční večírek, které se v současné době kvůli COVIDU 19 nekonají.

Normy chování

Podle sociální pracovnice 2A jsou vztahy na pracovišti převážně dobré. Pracovníci dodržují normy chování. Není výjimkou, že v organizaci vznikají přátelství. Kolegové se pak spolu setkávají i ve svém volném čase mimo zaměstnání. Vedení organizace má podle sociální pracovnice 2A se svými zaměstnanci také dobrý vztah a jedná se zaměstnanci přívětivě: „*Máme vstřícné vedení, které se zaměstnanci komunikuje a je otevřené diskuzi.*“.

Artefakty

Architektura a vybavení organizace

Domov pro seniory č. 2 se nachází v klidné části města. Budova domova je bezbariérová ve tvaru písmene L. Pokoje klientů v zařízení jsou jednolůžkové, dvoulůžkové a třílůžkové. V areálu domova pro seniory č. 2 se nachází velmi rozlehlá zahrada. Na zahradě je umístěno jezírko s rybami a altán určený klientům a jejich návštěvám pro posezení.

Zvyky

V domově pro seniory č. 2 probíhal velmi čilý společenský život. Sociální pracovnice 2A: „*Během roku jsme mívali i různé akce typu grilování, bowling, vánoční večírek, což teď díky COVIDU 19 nejde.*“.

Supervize

Podoba supervize v zařízení

Supervize v domově pro seniory č. 2 probíhaly skupinově. Zvláště měly supervizi sociální pracovnice a zvláště zaměstnanci přímé péče podle jednotlivých oddělení. Poslední supervize se uskutečnila v únoru roku 2020. Další supervize se z důvodu COVIDU 19 již nekonaly.

Zkušenosti se supervizí na pracovišti

Zkušenost se supervizí na pracovišti měla sociální pracovnice 2A zpočátku dobrou. Zaměstnanci na supervizi otevírali témata, která se ostýchali s vedením řešit. Někdy nehledali řešení, jen se o tématech se supervizorem bavili. V současné době ostych zmizel. Pracovníci již mají větší snahu komunikovat mezi sebou a s vedením i mimo supervizi.

Přístup sociálních pracovníků k supervizi

Díky supervizi se spolu vedení a zaměstnanci naučili lépe vzájemně komunikovat a supervizi nepovažují za nutnou. Sociální pracovnice 2A: „*Supervizní setkání je v současné době bráno spíše negativně. Je to zdržení od práce, řeší se na něm pořád to samé dokola nebo naopak někdy si nebylo vzájemně co říct. Zájem o supervizní setkání u nás v organizaci klesá.*“.

Přínosy supervize

Sociální pracovnice 2A sdělila, že přínosy supervize nedokáže posoudit. V současné době k supervizi zaujímá spíše negativní postoj.

Supervize a kultura organizace ve vzájemném propojení

Sociální pracovnice 2A má se supervizí na pracovišti dobrou zkušenost. Pracovníci se ze začátku mezi sebou ostýchali svěřovat se svými problémy. Po čase ostych zmizel a společně s ním se vytratila i potřeba supervize. Pracovníci se pomocí supervize naučili mezi sebou navzájem, a s vedením lépe komunikovat. Podle sociální pracovnice 2A je v současné době v organizaci supervize brána jako ztráta času. Vzniklé problémy si již, podle jejich názoru, dokážou pracovníci vyřešit sami bez supervize.

2.5.3 Domov pro seniory č. 3

Posláním domova pro seniory č. 3 je poskytovat bezpečné, kvalitní a důstojné životní podmínky klientům, kteří v důsledku svého věku a zdravotního stavu nemohou žít ve svém přirozeném prostředí. Sociální služba je poskytována na základě individuálních potřeb klientů a s ohledem na zachování důstojnosti klienta. V této organizaci jsem při výzkumu spolupracovala s jednou sociální pracovnicí.

Kultura organizace

Hodnoty

Dle sociální pracovnice domova pro seniory č. 3, je pro zařízení důležitá kvalita poskytované sociální služby a spokojenost a motivace svých zaměstnanců. Proto jsou kvalita poskytované sociální služby, spokojenost a motivace zaměstnanců zařazeny mezi hodnoty organizace.

Kvalita poskytované sociální služby

Dle sociální pracovnice 3A v domově pro seniory č. 3 pracovníci práci odvádí srdcem a myslí na klienty. Klienti jsou pro ně na prvním místě. Sociální pracovnice 3A: *„Pracovnice v přímé péči mají nastavené pracovní náplně a těmi se řídí. Odvádějí svou práci svědomitě a srdcem.“*. O svých kolegyních, sociálních pracovnicích, uvedla: *„Co se týče nás sociálních pracovníků, kolegyně a zároveň mé podřízené, vykonávají svou práci dobře. Informují žadatele i nové klienty o námi poskytované sociální službě. Také poskytují informace žadatelům o sociální službu a nabízejí jim i jiné možnosti sociálních služeb v okolí, protože my máme naplněnou kapacitu. Takže předávají telefonní kontakty a odkazy na webové stránky jiných organizací poskytující stejnou sociální službu.“*.

Vedoucí sociální pracovnice má každý rok povinnost dotazníkového šetření u klientů, jejich rodinných příslušníků a pracovníků. Dotazníky spokojenosti sociální pracovnice vyhodnotí a předá vedení. V domově pro seniory č. 3 jsou i schránky důvěry. Klient může prostřednictvím nich sdělit svou spokojenost či nespokojenost. Své podněty může předat i ústně nebo písemně přímo klíčové pracovníci, jinému pracovníkovi nebo vedení.

Kromě dotazníků spokojenosti má sociální pracovnice 3A jednou za půl roku povinnost písemného hodnocení u pracovníků. Jednou ročně probíhá i ústní hodnocení. Hodnotí se, zda jsou pracovníci na pracovišti spokojeni, zda jsou spokojeni se svou pracovní náplní a jestli nedochází ke konfliktům mezi zaměstnanci. Mají možnost vznést připomínky k práci nebo své nápady na změny.

Domov pro seniory č. 3 zvyšuje kvalitu poskytované sociální služby za pomoci vzdělávání pracovníků, školení, stáží, supervizí a získáváním certifikátů. Sociální pracovnice 3A: *„Vedení se hodně zabývá školením a vzděláváním všech zaměstnanců. Sestavujeme tu Akční plán školení, aby si pracovníci mohli školení vybrat. Dále tu pracovníci mají supervize a stáže v jiných domovech pro seniory, ale kvůli COVIDU 19 je to teď všechno zastaveno.“*. Sociální pracovnice z domova pro seniory č. 3 dojíždějí na krajský úřad, který jim zprostředkovává vzdělávání. Popřípadě se mohou účastnit i dalších školení v organizaci. Organizace se orientuje i na získávání certifikátů. Sociální pracovnice 3A: *„Máme získaný certifikát paliativní péče, bazální stimulace a také certifikaci zařízení zaměřeného na lidi s demencí. Vše se teď, ale provádí online formou.“*.

Organizace zajišťuje pro zaměstnance a klienty moderní pomůcky, tak aby oběma stranám plně vyhovovaly. Sociální pracovnice 3A: *„Máme vysokozdvizný systém pro imobilní*

klienty, ten hodně práci usnadní. Potom polohovací pomůcky, inkontinenční podložky, vozíčky, kardio křesla, polohovací vany a tak podobně. Vedení se snaží pomůcky pravidelně doplňovat, takže toho máme hodně.“

Co se týče aktivizačních činností, domov pro seniory č. 3 zaměstnává aktivizační pracovníce. Jejich práce je teď, ale bohužel kvůli COVIDU 19 omezena. Sociální pracovníce 3A: *„V minulém roce jsme měli přes třicet aktivit. Jednalo se u různých vystoupení, turnaje, zájezdy, koncerty, sekávání, vzpomínkové terapie, léčby prací, čtenářské a filmové kluby. Bylo toho hodně.“*

Spokojenost a motivace zaměstnanců

Sociální pracovníce 3A: *„V 99 % si myslím, že jsou pracovníci spokojeni. Nikdo z organizace neodchází a jsou tu pracovníci již 20 až 30 let. Kdyby se jim tu v domově pro seniory nelíbilo, určitě by hledali místo jinde.“* Organizace pro zaměstnance zprostředkovává supervize, pořádá společenské akce a poskytuje zaměstnancům různé benefity. Sociální pracovníce 3A: *„Vedení si zaměstnanců hodně váží, dává nám různé benefity, teď například vitamíny. Všichni zaměstnanci o Vánocích od vedení dokonce dostali krásný vánoční dárek.“* Sociální pracovníce 3A navíc pro podporu spokojenosti pracovníků v organizaci zavedla týmové schůzky. Pracovníci na nich mají možnost, za účasti sociální pracovníce, vznášet své požadavky. Sociální pracovníce je předává vedení. Týmové schůzky se pořádají jednou za měsíc v rámci oddělení. Jsou relativně krátké, přibližně 30 minut. V organizaci se neopomíjí ani motivace pracovníků. Vedení se zaměstnance snaží motivovat formou kvartálních odměn. Výše mzdy se oproti předcházejícímu vedení, dle sociální pracovníce 3A, zvýšila.

Normy chování

Podle sociální pracovníce 3A pracovníci domova pro seniory č. 3 dodržují normy chování. Sociální pracovníce 3A uvedla, že jsou v organizaci sociální pracovníce tři a vztahy mezi sebou mají výborné: *„Snažíme se jedna druhou podporovat. Naše práce je náročná a musíme opravdu držet spolu.“* S ostatními vedoucími úseků si sociální pracovníce snaží navzájem pomáhat a vycházet s nimi. S pracovníky v přímé péči se sociální pracovníce 3A pokouší vždy nějakým způsobem domluvit. Sociální pracovníce 3A: *„Říkávám jim, že když budou mít nějaký problém, mohou za mnou přijít a vyřešíme ho. Mezi sebou nemáme problémy většího rázu. Vždy se najde někdo, kdo nebude úplně spokojený, ale těm říkávám, aby si promítli, kde pracovali dříve a kde teď.“* Podle sociální pracovníce 3A jsou ve vedení velmi

chápe lidi. Každý zaměstnanec může přijít se svým problémem, vedení ho vyslechne a snaží se najít takové řešení, které bude vyhovovat oběma stranám. Sociální pracovníce 3A současnou situaci s COVIDEM 19 sledává jako velmi náročnou. Pozitivně proto hodnotí vstřícný a chápající postoj vedení k zaměstnancům organizace v této době.

Artefakty

Architektura a vybavení organizace

Sociální pracovníce 3A je z části spokojená a z části nespokojená s prostory a vybavením Domova pro seniory č. 3. Popsala, že se její kancelář nachází v prostorách bývalého zámku a že komfort této budovy je velmi nízký: „*Zázemí a celkový komfort jsou slabší. Je to z toho důvodu, že tato budova je bývalý zámek a rekonstrukce probíhaly za chodu. To se promítlo i na vybavení. Je tam více lůžkových pokojů, což je dnes dost nekomfortní. Sociální zařízení je na chodbách, klienti chodí na společné WC a sprchy. Na pokojích mají pouze umývadlo. My zaměstnanci máme bohužel jen jeden záchod na celé patro.*“. Naopak sociální pracovníce 3A velmi pozitivně hovořila o dalších prostorách zařízení: „*Velkým rozdílem je druhá budova. Jedná se o budovu s názvem Alzheimer pavilon, která byla postavena v roce 2014. Jsou tam pouze jednolůžkové a dvoulůžkové pokoje s vlastním sociálním vybavením. Zázemí na této budově mají krásné i zaměstnanci. V přízemí jsou kanceláře, které mají rovněž vlastní sociální zařízení a kuchyňku.*“

Zvyky

V organizaci bývaly pravidelně dvakrát do roka různé kulturní a sportovní akce pro zaměstnance. Teď jsou ale kvůli COVIDU 19 všechny aktivity zrušeny. V létě býval sportovní odpolední pátek, kdy dorazili všichni zaměstnanci a hrály se hry. V zimě býval vánoční večírek. Sociální pracovníce 3A: „*Měli jsme jet i na zájezd do Prahy, ale kvůli COVIDU 19 se bohužel zrušil.*“

Supervize

Podoba supervize v zařízení

Supervize v domově pro seniory č. 3 je pouze pro pracovníky v přímé péči. Koná se vždy jednou do roka. Letošní supervizi ovšem, dle sociální pracovníce 3A, ohrožuje současná situace s COVIDEM 19.

Zkušenosti se supervizí na pracovišti

Sociální pracovnice 3A se supervize na svém pracovišti doposud neúčastnila, jelikož jsou supervize v domově pro seniory č. 3 určené pouze pro pracovníky v přímé péči. Sociální pracovnice 3A: „*U nás v organizaci nemám zatím žádnou zkušenost se supervizí. Teď měli mít supervizi pracovníci v přímé péči, ale uvidíme, jestli nebude stále nouzový stav.*“.

Přístup sociálních pracovníků k supervizi

Sociální pracovnice 3A má k supervizi kladný postoj: „*Já jsem byla vždy supervizi nakloněná, protože když jsem pracovala jako pracovnice v přímé péči a supervizi jsem v předchozí organizaci neměla, tak jsem žádala vedení o individuální supervizi. Bylo mi vyhověno. Supervizi rozhodně nevnímám jako ztrátu času, a navíc v této době je potřeba.*“.

Pracovníci v přímé péči, kterým organizace supervize zprostředkovává, měli podle sociální pracovnice 3A k supervizi negativní postoj z důvodu nevyhovující supervizorky: „*Já abych pravdu řekla, jsem vyzorovala to, že pracovníci měli supervizorku, která pro ně úplně nebyla vyhovující a k té supervizi se spíš stavěli negativně. Na supervizích nevyřešili to, co potřebovali. Nebyli otevření, a to je negativně ovlivnilo. V letošním roce budou mít pracovníci již supervizorku novou.*“.

Vedení již pracovníkům obstaralo supervizorku novou, ale v důsledku situace spojené s COVIDEM 19 supervize s novou supervizorkou doposud neproběhla.

Přínosy supervize

Sociální pracovnice 3A: „*Pro mě by supervize přínosná byla, protože bych mohla vyventilovat své problémy a supervizorka by mi dala zpětnou vazbu, jak bych problém z postu vedoucího pracovníka mohla řešit.*“.

Dále sociální pracovnice 3A dodala, že supervize pomáhá řešit mezilidské vztahy a atmosféru na pracovišti: „*Vztahy na pracovišti a práce s klienty mohou být někdy náročnější a supervize dost vyčistí vzduch na pracovišti. Pracovníkům se po supervizi může ulevit, jelikož mohou prostřednictvím ní vyventilovat své problémy, přičemž někdo nestranný jim nabídne svůj pohled na věc.*“.

Supervize a kultura organizace ve vzájemném propojení

V domově pro seniory č. 3 se pracovníci k supervizi stavěli negativně, jelikož neměli dobrou zkušenost s jejich supervizorkou. Na supervizích nevyřešili své problémy, což na pracovníky mělo negativní dopad, a to se projevilo i na celkové atmosféře v organizaci. Atmosféra hraje podle sociální pracovnice 3A významnou roli v kvalitě poskytované sociální

služby: „Když je špatná atmosféra a neklape to na pracovišti, tak se to samozřejmě vždy odrazí na kvalitě poskytované sociální služby. Klient je vnímavý, citlivý, sleduje personál, a tak pozná, když má pracovník špatnou náladu, necítí se dobře, nebo když se na pracovišti něco děje.“. Naopak atmosféra dobrá, má pozitivní vliv na kvalitu poskytované sociální služby, ale i na chod celé organizace. Pracovnice 3A: „Ta atmosféra mezi pracovníky je velice důležitá, protože pokud je atmosféra na pracovišti výborná, kolegové si vzájemně sednou, vycházejí si vzájemně vsříc, tak ta směna opravdu rychle utíká.“. Podle pracovnice 3A je v domově pro seniory č. 3 převážně výborná atmosféra: „Co se týče našeho domova pro seniory, tak až na jedno oddělení, kde to občas zaskřípe, tak ta spolupráce na odděleních je výborná. Myslím si, že za celou éru, co procuji v sociálních službách jsem nepoznala lepší pracovní kolektiv jako je u nás v zařízení. Mám ty pracovníky moc ráda a moc ráda s nimi spolupracuji. Máme tu výborné koordinátory, kteří své úkoly opravdu plní svědomitě a někdy i hodně nad rámec své pracovní doby za což jsem jim hodně vděčná. Spousta pracovníků tu pracuje srdcem, a nejen kvůli penězům.“. Dobrou atmosféru na pracovišti připisuje sociální pracovnice 3A i supervizi: „Myslím si, že vliv na atmosféru na pracovišti supervize určitě má. Supervize je od toho, aby pracovník vyventilovat nebo sdělil své negativní, ale i pozitivní pocity a pracovník, pracovní kolektiv a celková atmosféra na pracovišti se tak uvolnila.“. Atmosféra na pracovišti je podle sociální pracovnice 3A, tak dobrá, že v domově pro seniory č. 3 pracuje celá řada stálých pracovníků. Sociální pracovnice 3A uvedla, že dle jejího názoru, supervize na stálost pracovníků vliv nemá. Stálost a spokojenost pracovníků se spíše odvíjí od pozitivních vztahů mezi pracovníky a vedením: „Úplně si nemyslím, že by supervize měla vliv na stálost zaměstnanců. Podle mě se stálost zaměstnanců odvíjí hlavně od toho, jak se k nim chová vedení. Když je spokojené vedení, všechno funguje tak jak má, tak je spokojený zaměstnanec. Když to mezi vedením a zaměstnancem nefunguje moc dobře, zaměstnanec začne pociťovat napětí a začíná být nějakým způsobem nespokojený.“.

2.5.4 Shrnutí výsledků výzkumu

Domov pro seniory č. 1 si na kvalitě poskytované sociální služby velmi zakládá. Poskytovanou sociální službu pravidelně hodnotí prostřednictvím porad a dotazníků pro klienty, jejich rodinné příslušníky a pracovníky zařízení. Kvalitu poskytované sociální služby udržuje pomocí kreditového systému u sociálních pracovníků. Dále pomocí nastavených norem chování, které jsou podle sociálních pracovnic dodržovány. Kvalitu zlepšuje i školení zaměstnanců, používání moderních pomůcek, metod a technik při práci s klienty. Veškerá

pochybení ze strany pracovníků domova pro seniory č. 1 se vždy řeší, ale zároveň záleží na povaze pochybení. Školení a pomůcek mají dle sociálních pracovníků v zařízení dostatek. Problém sociální pracovnice vidí v nedostatku zaměstnanců, v důsledku čehož jsou pracovníci organizace velmi fyzicky, psychicky i časově vytíženi. To má negativní dopad na klienty, který se může projevat stresem, či lítostí ze strany klientů. Vedení domova pro seniory č. 1 se snaží zaměstnancům vycházet vstříc s jejich požadavky. Snaží se pracovníky motivovat platovým ohodnocením a benefity. Pořádá pro pracovníky akce pro stmelování kolektivu – sportovní dny, zahradní slavnosti, oslavy narozenin a podobně. Organizace má i své hrdiny, kterým byla dříve pravidelně předávána Cena kvality za jejich odvedenou práci. Podle sociálních pracovníků je v organizaci dobrý kolektiv. Konflikty nejsou časté. Pokud má pracovník nějaký problém, může se obrátit na vedoucí oddělení, sociální pracovníci, nebo na vedení organizace, kteří mu s hledáním řešení pomohou, nebo může požádat o supervizi. Obě sociální pracovnice uvádějí, že chod domova pro seniory č. 1 je v současné době v mnoha ohledech velmi omezen v důsledku onemocnění COVID 19. Supervize mají sociální pracovnice domova pro seniory č. 1 individuální. V organizaci bývaly supervize jednou za čtvrt roku. V současné době, skrze COVID 19, probíhají supervize každý měsíc. Četnost supervizí je podle sociálních pracovníků dostatečná a častější supervize by určitě neuvítaly. Je to z toho důvodu, že supervizi sociální pracovnice sice vnímají jako přínosnou skrze zpětnou vazbu nestranné osoby a stmelování pracovního kolektivu, ale zároveň mají mezi sebou nastavený vztah založený na vzájemné podpoře a mohou si tedy pomáhat i mezi sebou navzájem. Ne vždy byly supervize v zařízení individuální pro sociální pracovníky. Dříve sociální pracovníci docházeli na supervize s pracovníky v přímé péči. Často se stávalo, že se pracovníci v přímé péči nechtěli před sociálními pracovníky svěřovat. Problémy pracovníků se na supervizi nevyřešily a v důsledku toho panovala dál na pracovišti špatná atmosféra. Když byl v organizaci supervizor, ke kterému pracovníci organizace neměli důvěru, rovněž se nechtěli svěřovat se svými problémy a na pracovišti dál převládala špatná nálada. V okamžiku, kdy pracovníci požádali o supervizora nového, kterému již důvěřovali a v okamžiku kdy byla změněna forma supervizí na pracovišti (sami pracovníci v přímé péči a sami sociální pracovníci) napětí v organizaci se začalo zmenšovat. Zlepšení atmosféry na pracovišti se tedy odvíjí od efektivní supervize. Pokud je supervize efektivní může pozitivně ovlivnit atmosféru na pracovišti. Sociální pracovnice domova pro seniory č. 1 mezi sebou mají vztah založený na vzájemné podpoře, důvěře a pomáhají si se svými problémy na pracovišti navzájem a nepotřebují tak četnější supervize. Z toho vyplývá, že s lepšími vztahy a atmosférou na pracovišti, klesá potřeba supervize na pracovišti.

V domově pro seniory č. 2 se na kvalitu poskytované sociální služby také velmi dbá. Zavedl systém, podle kterého kontroluje kvalitu poskytované sociální služby. Kvalitu poskytované sociální služby zjišťuje pomocí dotazníků spokojenosti klientů a jejich rodinných příslušníků s poskytovanou sociální službou a zajímá se i o potřeby a připomínky zaměstnanců. Klienti mohou své názory vyjádřit i pomocí schránky důvěry umístěné v organizaci nebo je sdělit přímo pracovníkům zařízení. Domov pro seniory č. 2 se pravidelně účastí školení, používá při práci s klienty moderní pomůcky, metody a techniky. Sociální pracovnice 2A popsala vedení organizace jako velmi vstřícné a nakloněné k zaměstnancům. Zaměstnance vedení motivuje finančními odměnami a poskytuje jim navíc i různé benefity, jako jsou vitamíny, vánoční dárky, proplacená školení, kurzy. Kromě toho pro ně pořádá různé akce, například grilování, bowling, vánoční večírky. Akce se, ale v současné době, podle sociální pracovnice 2A, nekonají z důvodu COVIDU 19. Pracovníci organizace mezi sebou vzájemně dobře vycházejí. Některé spojuje přátelství a tráví spolu i volný čas. Supervize v zařízení probíhaly skupinově mezi pracovníky stejného pracovního zařazení a oddělení. Poslední supervize proběhla v únoru roku 2020 a skrze onemocnění COVID 19 další již neproběhla. Pracovníci domova pro seniory č. 2 mezi sebou zpočátku neměli navázané vztahy založené na důvěře. Po supervizích v zařízení se vztahy mezi nimi začaly budovat. Lepšila se atmosféra na pracovišti a pracovníci si sami, již bez supervize, mezi sebou dokázali pomoci s řešením problémů. Následkem toho, vznikl mezi pracovníky pocit bezvýznamnosti supervize na pracovišti, přičemž supervize v zařízení začala být brána jako ztráta času.

V domově pro seniory č. 3 se hodnotí poskytování sociální služby prostřednictvím dotazníků pro klienty a pro jejich rodinné příslušníky. Dotazníky sociální pracovnice vyhodnocuje a předává vedení. Klienti mohou pro sdílení svých připomínek a názorů spojených s poskytovanou sociální službou použít schránky důvěry a mohou je také sdělit pracovníkům organizace. Dotazníky spokojenosti vyplňují i pracovníci organizace. S nimi v pravidelných intervalech sociální pracovnice pořádá týmové schůzky, na kterých mohou vznést ústně své připomínky. Domov pro seniory č. 3 zvyšuje kvalitu poskytované sociální služby pomocí školení, stáží, certifikátů a supervizí určených pracovníkům. Zařízení používá moderní pomůcky, techniky a metody práce s klienty. Hojně se zaměřuje na aktivizaci klientů. Ta je v současné době, ale dle sociální pracovnice 3A omezena kvůli COVIDU 19. V organizaci jsou podle slov sociální pracovnice 3A velmi motivovaní pracovníci, kteří svou práci dělají srdcem pro klienty. Podle pracovnice 3A jsou pracovníci v organizaci velmi spokojení. Vedení pracovníky odměňuje formou finanční částky a kvartálních odměn. Dále jim poskytuje benefity

formou vitaminů, vánočních dárků a pořádá akce pro pracovníky. Nejčastěji se jedná o sportovní odpolední pátky, vánoční večírky a zájezdy. Akce pro pracovníky, stejně jako akce pro klienty, jsou zatím zrušeny kvůli COVIDU 19. Sociální pracovníce mezi sebou mají výborné vztahy. S ostatními vedoucími úseků a pracovníky v přímé péči se snaží vycházet co nejlépe. Vedení je velmi chápavé a vstřícné k pracovníkům. Když pracovníci potřebují, vedení je vždy vyslechne a nabídne jim řešení. Sociální pracovníce 3A také velmi pozitivně zhodnotila vztah vedení k pracovníkům v průběhu krizové situace v zařízení spojené s COVIDEM 19. Supervize jsou v zařízení č. 3 určené pouze pro pracovníky přímé péče. Konají se jedenkrát ročně. Supervize v roce 2021 je ovšem ohrožena z důvodu onemocnění COVID 19. Sociální pracovníce 3A se v domově pro seniory č. 3 supervize zatím neúčastnila. Má se supervizi zkušenosti z předchozího pracoviště a v supervizi pro organizaci vidí přínos. Jelikož dává pracovníkům zpětnou vazbu a poskytuje jim možnost vyventilovat své problémy a pomáhá řešit vztahy a navozovat lepší atmosféru na pracovišti. V domově pro seniory č. 3 se pracovníci k supervizi stavěli negativně, jelikož neměli dobrou zkušenost s jejich supervizorkou. Na supervizích nevyřešili své problémy, což na pracovníky mělo negativní dopad, a to se projevilo i na celkové atmosféře v organizaci. Atmosféra v domově pro seniory č. 3 je podle sociální pracovníce 3A velmi důležitá, jelikož může ovlivnit kvalitu poskytované sociální služby a chod celé organizace. V domově pro seniory č. 3 je podle sociální pracovníce 3A atmosféra v současné době dobrá, což sociální pracovníce 3A připisuje i supervizi. Díky supervizi se pracovníci uvolní. Uvolní se tak mezi nimi i napětí a atmosféra na pracovišti se zlepší. V domově pro seniory č. 3 pracuje mnoho stálých pracovníků. Jejich stálost sociální pracovníce 3A nepřipisuje přímo supervizi, ale spíše dobrým vztahům mezi pracovníky a vedením.

2.6 Diskuze

Cílem práce bylo zjistit, jak se supervize a kultura organizace v zařízeních sociálních služeb navzájem ovlivňují, jak na sebe působí a jak jsou propojené. Každá organizace může mít svůj specifický druh kultury a různě nastavenou supervizi. Kultura organizace pak může ovlivňovat supervizi a zároveň tak i supervize může působit na kulturu organizace. Z výsledků výzkumu vyplývá, že k důležitým prvkům kultury organizace, tak jak je vnímají sociální pracovníci domovů pro seniory, patří hlavně hodnoty, normy chování a artefakty. Hodnoty, které byli v rozhovorech ústředním tématem a které vnímají sociální pracovníci jako klíčové, jsou kvalita poskytované sociální služby, spokojenost a motivace zaměstnanců. I většina autorů hodnoty pokládá za základní ukazatel kultury organizace (Lukášová, 2010, str. 21). Jako další prvek kultury organizace Lukášová (2010) řadí i základní přesvědčení, které však sociální pracovníky nebylo tematizováno. Pokud budeme vycházet z jedné z nejznámějších typologií kultury a jejich dopadů na supervizi, kterou vypracovali Hawkins a Shohet (2004), lze z mého pohledu říct, že všechny domovy pro seniory, ve kterých byl výzkum proveden, spadají do kultury učící se a rozvojové kultury organizace. Všechny domovy pro seniory naplňují znaky, tohoto funkčního typu kultury. Zakládají si na tvorbě příjemného prostředí, na rozvoji vztahů v organizaci a na naplňování potřeb zaměstnanců. Sami pracovníci mají možnost sdělovat vedení své podněty pro změny a zlepšení. Snaží se pracovat na zlepšování kvality poskytované sociální služby směrem ke klientům a zároveň neopomíjejí ani potřeby a spokojenost svých pracovníků. Nejrůznější problémové situace na pracovišti považují za zdroj učení a možnost pro rozvoj. Například jeden z domovů pro seniory má v současné době nedostatek zaměstnanců. Dle Dostála (2017) nedostatečný počet zaměstnanců může mít vliv na kvalitu péče a může vést až ke vzniku zdravotních komplikací u klientů (Dostál, 2017, str. 15-16). Vedení domova pro seniory si je vědomé toho, že nedostatek personálu může negativně působit na kvalitu poskytované sociální služby. Snaží se tedy intenzivně vyřešit tento problém a tím zvýšit kvalitu péče o klienty.

I když bych ke všem těmto domovům pro seniory přiřadila kulturu učící se organizace, v otázce supervize se v mnohém tyto zařízení rozcházejí. Rozdíl se projevují například ve formě a podobě supervize, v četnosti supervize v krizovém období spojeném s onemocněním COVID 19 a ve zkušenostech pracovníků se supervizí na pracovišti. V domově pro seniory č. 1 probíhají týmové supervize pro pracovníky v přímé péči a dále pak individuální supervize pro sociální pracovníce. Dříve v zařízení probíhaly supervize pro sociální pracovníky a pracovníky v přímé péči společně. Tento způsob supervize se ovšem ukázal jako neefektivní

ze dvou důvodů. Pracovníci v přímé péči se nechtěli svěřovat se svými problémy před sociálními pracovníky, jelikož každý sociální pracovník je v zařízení vnímán jako nadřizený pracovníkům v přímé péči. Druhý problém nastal v okamžiku, kdy supervizor uzavřel koalici s pracovníky v přímé péči a sociální pracovníci tak v supervizora ztratili důvěru. Z těchto důvodů došlo v zařízení ke změně formy supervize, která je již v současné době, dle sociálních pracovníků, vyhovující. Na tyto zmíněné překážky supervize upozorňuje i Holeček (2016). Dle Holečka je při supervizi důležité zabránit tvorbě koalicí, v důsledku kterých, by mohl supervizor začít vstupovat do konfliktu s vedením nebo by mohlo docházet k vynášení informací. Supervize se v zařízení obvykle konaly jednou za čtvrt roku. Nyní v souvislosti s onemocněním COVID 19 se četnost supervizí zvýšila a probíhají jednou za měsíc. Sociální pracovníci tohoto domova pro seniory, i přes to, že si řadu problémů zvládnou vyřešit mezi sebou samy, supervizi vnímají jako užitečnou. To, jak pracovníci vnímají supervizi je velice důležité. Pokud by dle Vávrové (2012) pracovníci byli přesvědčení, že supervize není užitečná, opravdu by tomu tak bylo. V domově pro seniory č. 2 obvykle probíhají týmové supervize zvláště mezi sociálními pracovníky a zvláště mezi pracovníky v přímé péči jednotlivých oddělení. V současné době, v důsledku onemocnění COVID 19, supervize v tomto zařízení neprobíhají. Pracovníci domova pro seniory č. 2 měli se supervizí zpočátku dobrou zkušenost, jelikož jim supervize pomohla nastolit pohodovou atmosféru na pracovišti. V důsledku nastolení dobrých vztahů mezi pracovníky, si pracovníci začali navzájem pomáhat se svými problémy a o supervizi ztratili zájem. V zařízení tedy začala fungovat peer supervize, forma supervize založená na vzájemné podpoře pracovníků (Havrdová, Hajný, c2008, str. 77). V domově pro seniory č. 3 jsou supervize určené pouze pracovníkům v přímé péči. Supervize se konaly vždy jednou za rok. Nastávající supervize se v zařízení konat nebude v důsledku onemocnění COVID 19. Pracovníci v přímé péči se supervizí měli negativní zkušenost spojenou s výběrem supervizora. Dle Hawkinsa a Shoheta (2004) může špatná zkušenost se supervizí zapříčinit vznik nedůvěry u supervidovaných v supervizi.

Hawkins a Shohet (1989) uvedli, že pro úspěšnou supervizi je ideální učící se organizace (Hawkins, Shohet, 1989; podle Matoušek, 2003, str. 364). Otázkou tedy je, proč jsou supervize ve zkoumaných zařízeních s podobně nastavenou kulturou organizace, tak odlišné. V domově pro seniory č. 1, ve kterém je supervize vnímána jako přínos i přes to, že pracovníci mezi sebou mají nastavené tak dobré vztahy, že si mnohé problémy řeší mezi sebou bez potřeby supervize, je supervize v tomto zařízení vnímána jako zdroj zpětné vazby a nastolení dobré atmosféry na pracovišti. Nejspíše právě kvůli tomu, že je v domově pro

seniory č. 1 supervize tak pozitivně vnímána, se její četnost v krizovém období spojeném s onemocněním COVID 19 zvýšila. Naopak v domovech pro seniory č. 2 a č. 3, kde je supervize vnímána spíše negativně kvůli výběru supervizorky a v důsledku pocitu nepotřebnosti supervize u zaměstnanců, se v tomto krizovém období supervize omezila či úplně pozastavila. I za běžných okolností, jsou z těchto tří domovů pro seniory supervize nejčtenější právě v domově pro seniory č. 1. V domově pro seniory č. 1 a č. 2 jsou supervize určené nejenom pracovníkům v přímé péči, ale i sociálním pracovníkům, zatímco v domově pro seniory č. 3 jsou supervize pořádány pouze pro pracovníky v přímé péči. Z toho lze vyvodit, že mínění o supervizi mezi pracovníky zařízení ovlivňuje to, jak je supervize v zařízení nastavena a jaký je na ni v organizaci kladen důraz.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.4 Supervize a kultura organizace v propojení, existují studie zaměřené na kulturu organizace a supervizi. Každá studie docílila různých výsledků, přičemž některé se i shodovaly. Studie, o které se zmínil Williams (2018) pohlížela na supervizi a kulturu organizace, jako na dva faktory, které ovlivňují činnost a stálost pracovníků v organizaci (Williams, 2018, str. 1). Výsledky mého výzkumu naznačují, že množství stálých pracovníků závisí od dobře nastavených vztahů mezi pracovníky a vedením. Jiné výzkumy a odborná literatura poukazují na důležitost role supervizora v kultuře organizace. Upozorňují totiž na to, že supervizoři mají klíčový dopad na kulturu organizace (Collins-Camargo, Royse, 2010, str. 6). Výsledky mého výzkumu, tento fakt potvrzují, jelikož dle sociálních pracovníků, v okamžiku, kdy v organizaci pracoval supervizor, ke kterému neměli supervidovaní dostatek důvěry, supervize se stala neefektivní. Po změně supervizora, kterému supervidovaní již věřili, rychle došlo k nastolení lepší atmosféry na pracovišti a odbourání napětí. Falvey (2002) při svém výzkumu kultury organizace a supervize odhalil, že efektivní supervize má vliv na tvorbu příjemné atmosféry na pracovišti (Falvey, 2002; podle Egan, Maidment, Connolly, 2018, str. 353-356). Dle výsledků mého výzkumu, neefektivní supervize, hlavně z důvodu narušené důvěry mezi supervidovanými, či nedůvěry supervidovaných k supervizorovi, způsobuje přetrvávání nepříjemné atmosféry na pracovišti a nevyřešení problémů. Dobrá atmosféra na pracovišti, může dle výsledků mého výzkumu, ovlivňovat i supervizi. Sociální pracovníci uváděli, že v okamžiku, kdy na pracovišti nastala příjemná atmosféra, klesl pocit potřebnosti supervize u pracovníků. Falvey (2002) dále dle svého výzkumu zjistil, že supervize pomáhá zvýšit kvalitu poskytovaných sociálních služeb (Falvey, 2002; podle Egan, Maidment, Connolly, 2018, str. 353-356). Z výsledků mého výzkumu vyšlo najevo, že supervize má opravdu vliv na kvalitu poskytované sociální služby. Pro zachování a zlepšování kvality

poskytované sociální služby, je zapotřebí dobrá atmosféra na pracovišti, které lze docílit právě pomocí supervize.

Při výzkumu propojení kultury organizace a supervize v zařízeních, vyšly v některých zařízeních stejné či podobné výsledky. Domovy pro seniory č. 1 a č. 3 se shodují ve své špatné zkušenosti se supervizorem, ke kterému pracovníci neměli důvěru. V obou případech tento problém vyústil k velmi špatné náladě mezi pracovníky na pracovišti. Sociální pracovnice domova pro seniory č. 3 uvedla, že špatná atmosféra na pracovišti, vzniká v důsledku neefektivní supervize, může mít i dopad na kvalitu poskytované sociální služby. Domovy pro seniory č. 1 a č. 2 mají společnou dobrou zkušenost se supervizí, jelikož jim supervize pomohla nastolit, tak dobrou atmosféru v organizaci, že pracovníci přestali pociťovat potřebu supervize. Pracovníci domov pro seniory č. 1 ovšem dále supervizi vnímají jako užitečný zdroj zpětné vazby, zatímco pracovníci domova pro seniory č. 2 supervizi považují za nepotřebnou.

Jako úskalí výzkumu vnímám to, že se výzkum zaměřuje pouze na úhel pohledu sociálních pracovníků domovů pro seniory. Výzkum by bylo tedy dobré obohatit i o perspektivu jiných pracovníků těchto zařízení, například vedoucích pracovníků a následně jejich odlišné perspektivy i porovnat. Zpracování diplomové práce a sběr dat byl také z velké části ovlivněn současnou situací spojenou s nemocí COVID 19. Sociální pracovníci v domovech pro seniory byli velmi zaměstnaní prací pro své klienty a problémem byla i jejich vysoká nemocnost. S některými pracovníky nebylo možné jednat osobně, ale pouze prostřednictvím elektronické komunikace. Důvodem byla státem vyhlášená karanténa v domovech pro seniory a zákaz návštěv v těchto zařízeních. I přesto, že jsem oslovila velké množství domovů pro seniory s žádostí o spolupráci, ne všichni mi byli ochotni vyhovět a spolupracovat se mnou na výzkumu. Navzdory menšímu počtu domovů pro seniory, které se zapojily do výzkumu, byly cíle práce naplněny a výzkumné otázky zodpovězeny, proto doufám, že bude diplomová práce přínosná k objasnění problematiky supervize a kultury organizace ve vzájemném propojení.

Závěr

Pro lepší uvedení do problematiky, pojednává teoretická část o zařízeních sociálních služeb v České republice a uvádí základní informace o kultuře organizace a o supervizi. Výzkumná část má za cíl prozkoumat podmínky, které v domovech pro seniory ovlivňují kulturu organizace a supervizi ve vzájemném propojení.

Jedním z dílčích cílů výzkumu bylo zjistit, jaká je podoba kultury organizace podle sociálních pracovníků na jejich pracovišti. Výzkumná otázka tedy zněla: „*Jaká je podoba kultury organizace podle sociálních pracovníků na jejich pracovišti?*“. Podle výzkumu si všechny zkoumané organizace velmi zakládají na dobrých vztazích mezi pracovníky a mezi pracovníky a vedením. Snaží se rozvíjet vztahy prostřednictvím supervizí a společenských akcí. Vztahy jsou v zařízeních převážně dobré a ke konfliktům dochází zřídka. Organizace se zajímají o názory a potřeby svých klientů a svých pracovníků. Kvalitu poskytování sociální služby se snaží neustále zlepšovat využíváním moderních pomůcek, technik, metod a také pomocí školení zaměstnanců celé organizace. Sdílení informací v zařízeních funguje velmi dobře. Všechny domovy pro seniory tedy naplňují znaky učící se a rozvojové kultury organizace.

Druhým dílčím cílem bylo zjistit, jaká je podoba supervize podle sociálních pracovníků na jejich pracovišti. Výzkumnou otázkou bylo: „*Jaká je podoba supervize podle sociálních pracovníků na jejich pracovišti?*“. Jednotlivá zařízení se podle výsledků výzkumu kulturou organizace v mnohém velmi podobají, ale liší se podobou supervize. Jeden z domovů pro seniory poskytuje pro sociální pracovníky individuální supervize a pro pracovníky v přímé péči supervize týmové. Další domov pro seniory pro sociální pracovníky pořádá supervize týmové. Jiný domov pro seniory sociálním pracovníkům neposkytuje žádnou formu supervize a supervize jsou v zařízení určené pouze pracovníkům v přímé péči. Zařízení se shodují na tom, že jsou supervize vždy určené pracovníkům podle pracovního zařazení a jednotlivého oddělení. Situace s onemocněním COVID 19 ovlivnila supervize ve všech zařízeních. Převážně se supervize v zařízeních pozastavily, ale v jednom z domovů pro seniory se naopak frekvence supervizí zvýšila. V domovech pro seniory mají sociální pracovníci pozitivní i negativní zkušenosti se supervizí. Přínosy supervize sociální pracovníci domovů pro seniory vidí ve zpětné vazbě supervizora, ve stmelování kolektivu a navození lepší atmosféry na pracovišti. Rizika shledávají sociální pracovníci v neefektivní supervizi, hlavně pokud supervizi vede supervizor, ke kterému pracovníci nemají důvěru. Všechny tři domovy pro seniory tedy poskytují pro své pracovníky v přímé péči týmové supervize, avšak v poskytování

supervize pro sociální pracovníky se výrazně liší. Zde se setkáváme jak se supervizi týmovou či individuální tak i s tím, že sociálním pracovníkům není nabízena žádná forma supervize.

Hlavním výzkumným cílem diplomové práce bylo prozkoumat podmínky, které v domovech pro seniory ovlivňují kulturu organizace a supervizi ve vzájemném propojení. Výzkumná otázka zněla: „*Jaké podmínky ovlivňují kulturu organizace a supervizi v domovech pro seniory ve vzájemném propojení?*“. Výsledky výzkumu naznačují, že zlepšit atmosféru na pracovišti lze právě za pomoci supervize. Tato supervize musí být ovšem efektivní, aby ke zlepšení atmosféry mohlo dojít. Pokud tedy supervize naplňuje všechny znaky efektivní supervize, může vyřešit konflikty mezi pracovníky, zlepšit a utužit vztahy a komunikaci mezi pracovníky navzájem, mezi pracovníky a vedením a celkově pozitivně ovlivnit atmosféru na pracovišti. Zároveň se výzkumem prokázalo, že čím jsou lepší vztahy a atmosféra na pracovišti, tím víc klesá pocit potřeby supervize u pracovníků v organizaci. Pracovníci si mezi sebou dokážou pomoci sami pomocí peer supervize, bez vedení certifikovaného supervizora. Naopak neefektivní supervize, hlavně nevyhovující supervizor, může mít dopad na průběh supervize a postoj pracovníků k supervizi. V takovém případě může být supervize pro pracovníky nekomfortní, pracovníci na supervizi nejsou otevření a jejich problémy se tak nevyřeší, což obecně negativně působí na atmosféru na pracovišti. Atmosféra je ovšem pro organizaci velmi důležitá. Špatná atmosféra na pracovišti může mít dopad i na kvalitu poskytované sociální služby. Z tohoto důvodu je potřeba udržovat dobrou atmosféru na pracovišti, což lze pomocí efektivní supervize.

Z výzkumu tedy vyplývá, že supervize může kulturu organizace ovlivnit pozitivně i negativně. Pokud supervize v organizaci naplňuje všechny znaky efektivní supervize, může kladně ovlivnit dění, atmosféru na pracovišti a zvyšovat tak i kvalitu poskytované sociální služby. Pokud supervize, například z důvodu nedůvěryhodného nebo nevhodného supervizora, není efektivní, nevyřeší zakázku pracovníků. U pracovníků tak problémy dále přetrvávají a atmosféra na pracovišti se nelepší. Atmosféra a vztahy na pracovišti naopak ovlivňují i supervizi. V okamžiku, kdy jsou v organizaci vztahy dobré, klesá u pracovníků pocit potřeby supervize. K supervizi se poté pracovníci staví spíše negativně a považují ji za zbytečně strávený čas, jelikož si mezi sebou zvládnout navzájem pomoci formou peer supervize.

Seznam literatury

1. AHMED, Mashal; SHAFIQ, Saima. The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*. 2014, č. 14. ISSN: 2249-4588.
2. BAJER, Pavel. Jak se chránit před vyhořením. *Sociální práce/sociálna práca*, 2006, č. 3, s. 23-24, ISSN 1213-6204.
3. BARÁKOVÁ; Martina, KACZOR; Michal, ELICHOVÁ; Markéta. Sociální pracovník jako archetyp postmoderního superhrdiny. *Sociální práce/sociálna práca*. 2016, č. 5, s. 122-131, ISSN 1213-6204.
4. BAUM, Detlef; LITTLECHILD, Brian a kol. Výzkumné metody v sociální práci. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2014. ISBN 978-80-7464-390-3.
5. BAZÍNKOVÁ, Ivana, POLÁCHOVÁ VAŠŤATKOVÁ, Jana a Pavla VYHNÁLKOVÁ, ed. *Způsoby evaluace v sociální práci*. Olomouc: Hanex, 2008. ISBN 978-80-7409-018-9.
6. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
7. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.
8. BENEŠOVÁ; Veronika, ŠMIDMAJEROVÁ Edita. Supervize jak nástroj v prevenci syndromu vyhoření. *Sociální práce/sociálna práca*. 2018, č. 2, s. 63-71, ISSN 1213-6204.
9. CARROLL, Michael a Margaret THOLSTRUP, ed. *Integrativní přístupy k supervizi*. Praha: Triton, 2004. ISBN 80-7254-582-5.
10. COLLINS-CAMARGO, Crystal; ROYSE, David. A Study of the Relationships Among Effective Supervision, Organizational Culture Promoting Evidence-Based Practice, and Worker Self-Efficacy in Public Child Welfare. *Journal of Public Child Welfare*. 2010, č. 4. ISSN: 1554-8732.
11. DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 978-80-246-0139-7.
12. DOHNALOVÁ, Zdenka. Výzkumníkovo desatero. *Sociální práce/sociálna práca*. 2011, č. 1, s 23-24, ISSN 1213-6204.

13. DOSTÁL, Ondřej. 2017. *Práva pacientů a zdravotníků*. Aktualizované vydání.
14. EGAN, Ronnie; MAIDMENT, Jane; CONNOLLY, Marie. Supporting quality supervision: Insights for organisational practice. *International Social Work*. 2018, č. 61 (3) 353-367.
15. FLÍDROVÁ; Monika, OPATRŇY, Michal. Role hodnot v identitě sociální práce. *Sociální práce/sociálna práca*. 2014, č. 2, s. 118-126, ISSN 1213-6204.
16. HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, c2008. ISBN 978-80-7262-532-1.
17. HAVRDOVÁ, Zuzana a kol. *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*. V Praze: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, 2010. ISBN 978-80-87398-06-7.
18. HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha: FHS UK, 2011. ISBN 978-80-87398-14-2.
19. HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.
20. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
21. HOLEČEK, Lukáš. Supervize v pobytových sociálních službách: kontraktování – dohoda o průběhu supervize. *Sociální služby. Asociace poskytovatelů sociálních služeb v ČR*, 2016, č. 3, s. 22-23, ISSN 1803-7348.
22. HSIEH, Hsiu-Fang; SHANNON Sarah E.. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*. 2005, č. 9, 15, 1277-1288.
23. HUGHES, Jeanne Marie. The Role of Supervision in Social Work: A critical analysis. *Critical Social Thinking: Policy and Practice*. 2010, č. 2.
24. KACZOR, Pavel. *Sociální politika a sociální systém ČR*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2015. ISBN 978-80-245-2096-4.
25. KOLAŘÍK, Petr. Identita a kultura organizace. Vyhledávání a přijímání zaměstnanců Charity s ohledem na její identitu. *Sociální práce/sociálna práca*, 2011, č. 1, s 60-67, ISSN 1213-6204.
26. KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Vyd. 8. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1147-1.
27. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert Grada. ISBN 978-80-247-2951-0.

28. MACKOVÁ, Jana. 2012. *Význam supervize pro pracovníky v zařízeních pečovatelské služby*. Olomouc (diplomová práce). Univerzita Palackého v Olomouci, Cyrilometodějská teologická fakulta, Katedra křesťanské sociální práce.
29. MALÍKOVÁ, Eva. *Péče o seniory v pobytových sociálních [sic] zařízeních*. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3148-3.
30. MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9.
31. MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 978-80-262-0213-4.
32. MATOUŠEK, Oldřich. *Základy sociální práce*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-331-4.
33. MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0041-3.
34. MATOUŠEK, Oldřich, KŘIŠŤAN, Alois, ed. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0366-7.
35. MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0213-4.
36. MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.
37. MLČÁK, Zdeněk. Potencionální zdroje stresu v sociální práci a jejich zvládnutí. *Sociální práce/sociální práce*, 2005, č. 3, s. 124-138, ISSN 1213-6204.
38. NOVOTNÁ BŘEZOVSKÁ, Barbora. *Etika (v) podnikání: organizační kultura jako etická těžba kompetencí*. Ostrava: Key Publishing, 2014. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-205-1.
39. O'DONNELL, Orla; BOYLE, Richard. *Understanding and Managing Organisational Culture*. Dublin: Institute of Public Administration. 2008. ISBN: 978-1-904541-75-2.
40. OCHRANA, František. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4200-0.
41. PEJCHOVÁ, Nika. 2015. *Hodnoty a životní cíle sociálních pracovníků*. České Budějovice (diplomová práce). Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Teologická fakulta, Katedra etiky, psychologie a charitativní práce.
42. PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016. ISBN 978-80-88163-00-8.

43. POHLOVÁ, Iva. 2016. *Význam supervize pro sociální pracovníky v azylových domech*. Hradec Králové (bakalářská práce). Univerzita Hradec Králové, Ústav sociální práce, Katedra sociální práce a sociální politiky.
44. PRIEB, Mirriam. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: Najděte cestu zpátky k sobě*. Grada. 2015. ISBN 978-80-247-5394-2.
45. SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 4. vyd. San Francisco: JosseyBass, 2010. ISBN 978-0-470-19060-9.
46. SILVA, Marcela do Carmo; Gomes, Carlos Franciso Simões. Practices in project management according to Charles Handy's organizational culture typologies. *Procedia Computer Science* 55. 2015. ISSN: 1877-0509.
47. TOŠNER, Jiří. 2013. *Metodika supervize v sociálních službách v podmínkách projektu Podpora transformace sociální služeb v letech 2011-2013*. Národní centrum podpory transformace sociálních služeb.
48. TROMPENAARS, Fons; WOOLLIAMS, Peter. A new framework for managing change across cultures. *Journal of Change Management*. 2003, č. 3. ISSN: 1469-7017.
49. VÁVROVÁ, Soňa. *Doprovázení v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0087-1.
50. VAVRYSOVÁ, Lucie; SEITL, Martin. Potenciál vybraných typologií a modelů organizační kultury pro výzkum a praxi. *Psychologie a její kontexty*. 2016, č. 7 (2), s 15-29.
51. VLAICU, Florina Luiza; NEAGOE, Alexandru; TÎRU, Laurentiu Gabriel; OTOVESCU, Adrian. The Organizational Culture of a Major Social Work Institutional in Romania: A Sociological Analysis. *Sustainability*. 2019, č. 11, 3587.
52. WILLIAMS, Sharon E. Organizational Culture, Supervision and Retention of Public Child Welfare Workers. *Journal of Sociology and Social Work*, 2018, 6, č. 2, str. 1-5, ISSN 2333-5815.
53. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách. In *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 37, s. 1257-1289. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>. ISSN 1211- 1244.

Seznam příloh

Příloha č. 1 Základní otázky pro rozhovor

Přílohy

Příloha č. 1 Základní otázky pro rozhovor

Kultura organizace

1. Jak přistupuje organizace, ve které pracujete, ke kvalitě poskytovaných sociálních služeb?
 - 1.1 Jak je na Vašem pracovišti přistupováno k psaným pravidlům organizace?
2. Podporuje organizace profesionální růst zaměstnanců? Pokud ano, jakým způsobem?
3. Využívají se v organizaci nové pomůcky, nebo nové metody a techniky při práci s klienty?
4. Co je podle Vás potřeba udělat, aby kvalita poskytovaných sociálních služeb ve Vaší organizaci byla lepší?
5. Jaký je v organizaci kladen důraz na hodnocení kvality poskytovaných sociálních služeb?
 - 5.1 Na základě čeho, se kvalita poskytovaných sociálních služeb v organizaci, ve které pracujete, hodnotí?
6. Jsou podle Vás zaměstnanci v organizaci spokojení? Proč tomu tak je?
7. Co organizace dělá, pro zajištění spokojenosti zaměstnanců v organizaci?
8. Co je potřeba udělat pro to, aby byli zaměstnanci organizace spokojenější?
9. Jaké vztahy na Vašem pracovišti panují? Mezi sociálními pracovníky navzájem, mezi sociálními pracovníky a ostatními zaměstnanci na nižších pracovních pozicích, mezi pracovníky a vedením?
10. Co dělá organizace pro to, aby podporovala dobré vztahy na pracovišti?
 - 10.1 Konají se v organizaci nějaké oslavy, nebo večírky? Myslíte si, že je to něco, co by mohlo pomoci k lepšímu kolektivu? Pokud ne, myslíte si, že je to příčina (důsledek) špatných vztahů?
11. Co by bylo podle Vás potřeba udělat, aby byly vztahy na pracovišti lepší?
12. Jak se organizace snaží vás zaměstnance motivovat k poskytování kvalitních sociálních služeb?
 - 12.1 Jak organizace odměňuje zaměstnance za dobré výsledky?
 - 12.2 Jak organizace reaguje, když zjistí pochybení ze strany zaměstnance?

13. Jak by podle Vás mohla organizace lépe motivovat svoje zaměstnance k poskytování kvalitních sociálních služeb?

Supervize

14. Podporuje organizace supervizi na Vašem pracovišti? Pokud ano, jak?
14.1 Pokud ne, měl/a byste o supervizi zájem? Pokud ano, proč?
15. Jakou máte zkušenost se supervizí na Vašem pracovišti?
16. V čem je podle Vás supervize pro Vaše pracoviště přínosná?
17. Co by mělo být jinak, aby supervize vedla k lepším výsledkům?

Otázka na závěr

18. Je něco, co byste ještě chtěl/a sdělit a nezaznělo to v průběhu rozhovoru?