

Supervize jako nástroj ke snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory

Bc. Kristýna Ondřejková, DiS.

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Kristýna Ondřejková, DiS.
Osobní číslo:	H230375
Studijní program:	N0111A190013 Sociální pedagogika
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Supervize jako nástroj ke snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory

Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti fluktuace pracovníků v sociálních službách, supervize a domovů pro seniory.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

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

Seznam doporučené literatury:

ASOCIACE POSKYTOVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB, kolektiv autorů, 2020. Management a kvalita sociálních služeb. Tábor. ISBN 978-80-88361-06-0.

DVOŘÁČKOVÁ, Dagmar, 2012. Kvalita života seniorů: v domovech pro seniory. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-7891-4.

HAWKINS, Peter a Robin SHOHEET, 2016. Supervize v pomáhajících profesích. Praha: Portál. ISBN 978-80-26209-87-4.

CHRÁSKA, Miroslav, 2016. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.

VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. Fluktuace a retence zaměstnanců. Praha: Adart. ISBN 978-80-87829-06-6.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Helena Skarupská, Ph.D.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: **8. ledna 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

Mgr. Libor Marek, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 8. ledna 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....

podpis autora

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zaměřuje na vliv supervize jako nástroje ke snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory. V teoretické části práce se věnuji sociálním službám v České republice, legislativnímu ukotvení a kvalitou poskytování. Popisuji systém péče o seniory se zacílením na charakteristiku fungování dlouhodobě pobytových sociálních služeb včetně vymezení kvality života seniorů v domovech pro seniory. Dále se zabývám profesí pracovníků v sociálních službách, jejich vzděláním a dovednostmi, přičemž také zmiňuji důležitost podpory při výkonu jejich povolání. Následně se věnuji problematice supervize, popisuji vymezení, její funkce a cíle. Dále definuji supervizi v sociálních službách a také zmiňuji důležitost osobnosti supervizora pro tento pracovní obor. V třetí kapitole teoretické části práce specifikuji problematiku fluktuace a její důsledky, a rovněž pak objasňuji fluktuaci pracovníků v sociálních službách. Praktická část se soustředí na výzkumné otázky týkající se hlavních příčin fluktuace pracovníků v sociálních službách a problémů, se kterými se pečovatelé potýkají. Zkoumán je vliv supervize na zlepšení pracovních vztahů a dalších faktorů, které ovlivňují rozhodnutí zaměstnanců, jež vykonávají přímou péči setrvat na jejich pracovní pozici. Významnou součástí výzkumu je dále specifikace bariér v poskytování supervize a zjištění jejího vlivu na prevenci fluktuace pracovníků v sociálních službách. Rovněž se věnuji otázce negativních dopadů odlivu pracovníků v přímé péči na kvalitu poskytovaných služeb v domově pro seniory. Ke stanovení výzkumných otázek byl uplatněn kvantitativní výzkum pomocí metody dotazníkového šetření.

Klíčová slova: Sociální služby, domov pro seniory, pracovníci v sociálních službách, supervize, fluktuace pracovníků v sociálních službách.

ABSTRACT

This thesis focuses on the impact of supervision as a tool to reduce the turnover of social service workers in homes for the elderly. In the theoretical part of the thesis I discuss social services in the Czech Republic, the legislative anchorage and the quality of provision. I describe the system of care for the elderly with a focus on the characteristics of the functioning of long-term residential social services, including the definition of the quality of life of the elderly in homes for the elderly. Furthermore, I deal with the profession of social service workers, their education and skills, while also mentioning the importance of support in the exercise of their profession. Subsequently, I discuss the issue of supervision, describing its definition, functions and objectives. I further define supervision in social services and also mention the importance of the supervisor's personality for this field of work. In the third chapter of the theoretical part of the thesis, I specify the issue of turnover and its consequences, and then I explain the turnover of workers in social services. The practical part focuses on research questions related to the main causes of social service worker turnover and the problems faced by caregivers. The effect of supervision on improving working relationships and other factors that influence the decision of direct care workers to remain in their jobs is examined. An important part of the research is also the specification of barriers to the provision of supervision and the identification of its impact on the prevention of turnover in social services. I also address the issue of the negative impact of direct care worker attrition on the quality of services provided in homes for the elderly. Quantitative research using the questionnaire survey method was applied to determine the research questions.

Keywords: Social services, home for the elderly, social service workers, supervision, turnover of social service workers.

„Děkuji své vedoucí diplomové práce PhDr. Heleně Skarupské, Ph.D., za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.“ Také děkuji za čas, který nad mojí prací strávila. Velké díky také patří i respondentům, kteří k mému výzkumu přistoupili zodpovědně a poskytli mi informace na základě vyplněných dotazníků a mohla jsem tak provést výzkum své práce.

„Vidět očima druhého, slyšet ušima druhého, cítit srdcem druhého“.

Alfred Adler

OBSAH

ÚVOD.....	13
I TEORETICKÁ ČÁST	15
1 SOCIÁLNÍ SLUŽBY V ČESKÉ REPUBLICE	16
1.1 VYMEZENÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	16
1.2 PRÁVNÍ RÁMEC SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	18
1.3 KVALITA POSKYTOVANÝCH SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	21
1.3.1 Standardy kvality sociálních služeb	22
1.3.2 Etika v sociálních službách	23
1.3.3 Management v sociálních službách.....	25
1.4 SYSTÉM PÉČE O SENIORY	26
1.4.1 Vymezení sociálních služeb pro seniory	26
1.4.2 Charakteristika domova pro seniory	28
1.4.3 Kvalita života seniorů v domovech pro seniory.....	30
1.5 PRACOVNÍCI V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	32
1.5.1 Profese pracovníka v sociálních službách.....	32
1.5.2 Vzdělávání a kvalifikace pracovníka v sociálních službách	33
1.5.3 Klíčové dovednosti a vlastnosti pracovníka v sociálních službách.....	33
1.5.4 Podpora pracovníků v sociálních službách	34
2 SUPERVIZE	35
2.1 VYMEZENÍ POJMU SUPERVIZE.....	35
2.2 FUNKCE A CÍLE SUPERVIZE	36
2.3 DRUHY A FORMY SUPERVIZE	37
2.3.1 Individuální supervize	38
2.3.2 Skupinová supervize	38
2.3.3 Týmová supervize	39
2.3.4 Jiné formy supervize	39
2.4 OSOBNOST A VZDĚLÁNÍ SUPERVIZORA	40
2.5 SUPERVIZE V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	41
2.6 SUPERVIZE A ETIKA	43
3 FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ	46
3.1 VYMEZENÍ POJMU FLUKTUACE	47
3.2 PŘÍČINY FLUKTUACE	47
3.3 FAKTORY FLUKTUACE.....	48
3.3.1 Faktor očekávání	49
3.3.2 Faktor kultury	49
3.3.3 Faktor komunikace.....	50
3.3.4 Faktor uznání.....	50
3.3.5 Faktor odměňování.....	50

3.3.6	Faktor vztahů.....	51
3.3.7	Faktor jistoty.....	51
3.4	DŮSLEDKY FLUKTUACE.....	52
3.5	FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	52
4	SHRNUTÍ.....	54
II	PRAKTICKÁ ČÁST	57
5	VÝZKUM.....	58
5.1	VÝZKUMNÝ CÍL A VÝZKUMNÝ PROBLÉM	58
5.2	METODA VÝZKUMU	59
5.3	VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY	60
5.4	VÝZKUMNÝ SOUBOR	61
5.5	VÝZKUMNÝ NÁSTROJ	62
5.6	ANALÝZA DAT	63
6	VYHODNOCENÍ DAT A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	66
6.1	SHRNUTÍ.....	94
6.2	DISKUSE VÝSLEDKŮ	96
6.3	MOŽNÉ LIMITY VÝZKUMU	98
6.4	DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	101
	ZÁVĚR.....	106
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	109
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	119
	SEZNAM PŘÍLOH.....	120

ÚVOD

Problematika fluktuace pracovníků v sociálních službách se stává v posledních letech velmi aktuálním a diskutovaným tématem. Nedostatek zaměstnanců v přímé péči s sebou přináší řadu problémů, jak pro organizaci poskytující sociální služby, tak pro jejich klienty. Organizace musí vypisovat a uskutečňovat výběrová řízení, což je samozřejmě finančně, administrativně i časově velmi náročné. Často mění se kolektiv vnáší do organizace i do řádného plnění pracovních povinností chaos a zmatek. Nové pracovníky je třeba zaškolovat tak, aby nedocházelo ke snižování kvality poskytovaných služeb. Také stále se měnící pracovní kolektiv ovlivňuje klima na pracovišti, vztahy mezi pracovníky a v neposlední řadě také negativně působí na klienty a kvalitu sociálních služeb.

Fluktuaci pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory vnímám ještě poněkud více problematičtěji, a to z několika důvodů. Stárnoucí populace, demografický vývoj rodin, kdy je péče o stárnoucí členy přenechávána organizacím poskytující potřebnou péči a senioři, jež jsou považováni za nejpočetnější skupinu příjemců sociálních služeb, patří jistě k důvodům, proč se fluktuací pracovníků přímé péče v domovech pro seniory zabývat. I specifika práce s danou cílovou skupinou s přihlédnutím na fakta týkajících se nároků na pracovníky v sociálních službách, kteří musejí být vybaveni zvláště fyzickou a psychickou odolností, jsou nezpochybnitelná. Vystavení nadměrnému stresu, nízké míře emoční podpory a z toho často plynoucího syndromu vyhoření, jsou zajisté významné argumenty zájmu o toto téma. Na závěr je také důležité zmínit nízkou prestiž tohoto povolání vnímanou veřejností a nepříliš atraktivní finanční ohodnocení mnohdy spojené s managementem organizace.

Z výše uvedeného vyplývá, že fluktuaci pracovníků v sociálních službách, poskytující péči seniorům, ovlivňuje mnoho aspektů. Za klíčové pro své téma považuji to, co může ovlivnit snížení fluktuace pracovníků prostřednictvím interních nástrojů. Supervize, jako metoda práce s lidmi, dokáže poskytnout emoční podporu, umožňuje prostor pro sdílení pocitů a problémů a navrhuje jejich řešení, zlepšuje komunikaci a tím se podílí na zlepšení fungování týmů a kvality služeb. Tím by se supervize mohla podílet na snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách.

V teoretické části se věnuji třem hlavním okruhům, které specifikují dané téma diplomové práce. První kapitola s názvem „Sociální služby“ se zaměřuje na vymezení a charakteristiku sociálních služeb v České republice, zejména pak v kontextu domovů pro

seniory. V kapitole se rovněž věnuji legislativnímu rámci, který upravuje poskytování sociálních služeb. Dále se zaměřuji na pracovníky v sociálních službách a specifika jejich profese. V druhé kapitole je představena supervize, její funkce, formy a druhy. Definuji supervizi v sociálních službách se zaměřením na domovy pro seniory. V kapitole o fluktuaci se věnuji nejdříve obecnému popisu pojmu. Dále uvádím příčiny a faktory, vedoucí k odchodu pracovníků v sociálních službách, jako jsou nízké mzdy, pracovní stres, náročnost profese, nedostatečné pracovní uznání, problematické vztahy v kolektivu nebo nevyhovující pracovní podmínky. V kapitole objasňuji negativní dopady fluktuace pracovníků v sociálních službách, jak na samotnou organizaci, tak na kvalitu poskytovaných služeb. Popis kapitol nabízí teoretický základ pro porozumění oblasti fluktuace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory a demonstrují, jak by mohla supervize pomoci k jejímu snížení a zlepšení pracovního prostředí.

V praktické části si kladu za cíl, zjistit vliv supervize na snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory. Chci také odhalit nejčastější příčiny fluktuace, což souvisí s následným zacílením řešení, jež by supervize mohla poskytnout. Praktická část bude také zjišťovat vliv supervize na pracovní spokojenost a na kvalitu sociálních služeb. Za důležité vnímám také prozkoumat, zda supervize vystupuje jako důležitý aspekt rozhodnutí pracovníků v sociálních službách v zaměstnání setrvat a zda je supervize považována za preventivní řešení fluktuace. Pro řešení stanoveného výzkumného cíle, jsem zvolila kvantitativní výzkum.

Výsledky diplomové práce mohou přispět k ověření a zjištění vlivu supervize na fluktuaci pracovníků v sociálních službách, kteří pracují v domově pro seniory. Navržená doporučení mohou být využita managementem domovů pro seniory k implementaci efektivní supervize jako nástroje ke snížení fluktuace pracovníků. Zjištěné poznatky plynoucí z této práce mohou také vést ke zlepšení pracovních podmínek v sociálních službách, a to prostřednictvím systematického využívání supervize.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 SOCIÁLNÍ SLUŽBY V ČESKÉ REPUBLICE

Sociální služby jsou služby, které mají za úkol pomoci a podpořit jednotlivce nebo skupiny lidí, kteří se nacházejí v nepříznivé sociální situaci. Cílem sociálních služeb je zlepšit či zvýšit kvalitu jejich života prostřednictvím překonáním těžkostí a zajištění přístupu k potřebným zdrojům a podpoře. Cílem sociálních služeb je také zajištění základních lidských potřeb, přičemž jejich existence patří k významným nástrojům sociální politiky a k důležitému aspektu v sociální pomoci.

Sociální služby procházejí od roku 1989 procesem transformace. Změny v pojetí sociálních služeb se týkají především kladením důrazu na práva a povinnosti každého občana v České republice. Sociální péče, která byla zajišťována státem, se přetvořila na rozsáhlé spektrum nabídky sociálních služeb poskytovaných jak státními, tak nestátními organizacemi, církvemi, samosprávou obcí i soukromými osobami. Po údobí, kdy se především rozšiřovala nabídka sociálních služeb a byla brána v úvahu zejména kvantita poskytovaných sociálních služeb, byla tato transformace zaměřena na kvalitu, přičemž hlavním cílem bylo nastavení pravidel. Součástí změny kvality sociálních služeb bylo vnímání přístupu ke klientům a odbornost pracovníků, kteří tyto služby zajišťují. Pojetí sociálních služeb též ovlivnila Evropská unie, jejíž sociální politika bojuje proti chudobě a sociálnímu vyloučení. V současném pojetí sociálních služeb v České republice se apeluje na dodržování lidských práv osob, kterým jsou služby poskytovány, na respektování svobodné vůle a zajištění důstojného života, přičemž tento souhrn důrazů vede k sociálnímu začleňování klientů. (Hrozenská, Dvořáčková, 2013).

1.1 Vymezení sociálních služeb

„Sociální službou rozumíme systematickou činnost sociálního subjektu (poskytovatele) vůči sociálnímu objektu (příjemci) pomoci. Sociální služby tak představují významný nástroj pro zajištění lidských práv.“ (Malík Holasová, 2014, s.17).

V širším pojetí jsou sociální služby poskytovány lidem společensky znevýhodněným, a to s cílem zlepšit kvalitu jejich života, nebo je v maximální možné míře do společnosti začlenit. Sociální služby zohledňují jak osobu klienta, tak jeho rodinu. (Hrozenská, Dvořáčková, 2013). V užším pojetí podle Matouška (2011) jsou sociální služby

součástí státního systému sociálního zabezpečení. Legislativa je zařazuje do oblasti tzv. sociální pomoci, sociální péče.

Podle Ministerstva práce a sociálních věcí je hlavním cílem při poskytování sociálních služeb zachovávat lidskou důstojnost, vycházet z individuálních potřeb klientů a snažit se aktivně rozvíjet jejich schopnosti. Mezi dalšími způsoby pomoci, a tedy i cíli sociálních služeb je také snaha o zlepšení či zachování soběstačnosti klientů a samozřejmě poskytovat služby v náležité kvalitě. (MPSV.cz/socialni-sluzby).

Poslání sociálních služeb bylo specifikováno na pomoc lidem udržet si nebo znovu nabýt své místo ve svém přirozeném společenství. Ke splnění poslání jsou formulovány následující principy, které tvoří základ všech sociálních služeb: Nezávislost a autonomie, začlenění a integrace, respektování potřeb, partnerství, kvalita a standardy národní (Malíková, 2020).

Důležitou charakteristiku sociálních služeb poskytuje také Průša (2006), který uvádí, že sociální služby pokládáme za velmi důležitou složku činnosti státu, samosprávných orgánů a nestátních subjektů, které jsou zacíleny na řešení problémů jednotlivců, rodin a skupin občanů, což vede nesporně k pozitivní sociální situaci a atmosféře v celé společnosti. Autor hovoří o významnosti sociálních služeb zejména v tom, že bez jejich existence by mnoho občanů nebylo schopno plně participovat na životě ve společnosti, což by vedlo k omezení lidských a občanských práv. Znemožnění těchto základních a zásadních práv by směřovalo k sociálnímu vyloučení, popřípadě k nepříznivé sociální situaci.

Za nepříznivou sociální situaci se považuje stav, kdy dojde k oslabení nebo ztrátě schopnosti řešit vzniklou situaci tak, aby došlo ve výsledku k podpoře sociálního začlenění. Příčiny nepříznivé sociální situace jsou různé a je jich mnoho, a z tohoto důvodu také existuje různorodé spektrum nabízených sociálních služeb. Je důležité si uvědomit, že poskytnutí sociální služby samo o sobě není schopno příčiny problémů zcela odstranit, což u mnoha cílových skupin klientů, to ani objektivně není možné. Posláním a úkolem sociálních služeb má být především pomoc a podpora vlastní aktivity. (Arnoldová, 2016).

Sociální služby také uspokojují měnící se potřeby klientů tak, aby mohli vést plnohodnotný život ve společnosti. (Malík Holasová, 2014). Rozsah a forma pomoci musí zachovávat lidskou důstojnost.

Sociální služby jsou souhrnem odborných činností, které napomáhají člověku řešit jejich nepříznivou sociální situaci. A z důvodu různorodosti těchto příčin, také existuje široká škála druhů sociálních služeb. (MPSV, sociální služby a příspěvek na péči, 2009).

Typologii a členění sociálních služeb je možné učinit různými způsoby, přičemž z klíčových a nejpodstatnějších aspektů je forma poskytování. Na základě tohoto pojetí, rozlišujeme tři formy:

- Pobytové služby – zde se jedná o služby, kdy se klient trvale nebo dočasně přesouvá do zařízení poskytující sociální služby. Jedná se tedy o služby spojené s ubytováním v zařízení sociálních služeb.
- Ambulantní služby – jedná se o služby, za kterými klient dochází nebo je doprovázen či dopravován a součástí této služby není ubytování.
- Terénní služby – jsou služby, které jsou klientovi poskytovány v jeho přirozeném sociálním prostředí. (Hrozenská, Dvořáčková, 2013).

1.2 Právní rámec sociálních služeb

Mezi základní právní předpisy, kterými se řídí systém sociálních služeb jsou:

- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů,
- nařízení vlády č. 98/2015 Sb., o provedení § 101 a zákona o sociálních službách.
- vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů,

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

Jak je uvedeno v úvodní kapitole sociální služby, situace v České republice se částečně změnila po roce 1989, avšak výraznější změny v sociálních službách nastaly, až když vstoupil v platnost zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. (Malíková, 2020).

Systém sociálních služeb v ČR, jehož jsou pobytové služby významnou součástí, a kterými se ve své práci zabývám, prošel tedy zásadní proměnou. Zákon č. 106/2008 Sb.,

o sociálních službách, byl zejména výsledkem debat o primárních východiscích a zásadách, z nichž má právní úprava sociálních služeb vycházet. (Tomeš, Šámalová, 2017).

Přijetí zákona o sociálních službách přineslo do oblasti poskytování služeb velké množství zásadních proměn, včetně zavedení nových konceptů, idejí a souborů právních norem, které problematiku sociálních služeb upravují.

Hlavním posláním je chránit práva a oprávněné zájmy lidí, kteří jsou oslabeni v jejich prosazování, a to z mnoha rozdílných příčin, jako je věk, zdravotní postižení, nevyhovující sociální prostředí, krizová situace a mnoho dalších. (Arnoldová, 2016). Zákon mimo jiné také upravuje podmínky pro výkon veřejné správy v oblasti sociálních služeb a inspekci poskytování sociálních služeb. (APSS, kolektiv autorů, 2020).

Nyní se připravuje novela zákona, který by měl upravovat a řešit základní problémy, kterými jsou především sladění nabídky a poptávky po pobytových sociálních službách. Hlavními východisky by měl být dostatek pobytových sociálních služeb, dostatek financí a odpovídající počet kvalifikovaného personálu. Velký problém, na který zdravotnický odborový svaz poukazuje, je vnímám zejména v nemožnosti bezpečného návratu pacientů do vlastního sociálního prostředí. Je poukazováno na podfinancování jak dlouhodobé a následné péče, tak sociálních služeb, přičemž je tento problém přenášen na klienty a potažmo i na poskytovatele, a to je dle odboru nepřipustné. (zdravoniceodbory.cz).

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů

Tento zákon upravuje procesy a postupy, jakými státní a veřejné orgány vykonávají správní činnosti. Správní řád respektuje požadavky vyhlášených mezinárodních smluv, jimiž je Česká republika vázána, zvláště pak Úmluvy o ochraně lidských práv a základních svobod. (zakonyprolidi.cz).

Sociální služby lze poskytovat na základě registrace poskytovatele sociálních služeb, přičemž registrací se rozumí vydání oprávnění poskytovat konkrétní druhy služeb. Oprávnění vydávají Krajské úřady ve správním řízení, které podléhá zákonu 500/2004 Sb., správního řádu. (MPSV). V rámci správního řízení je posuzováno, zda je poskytovatel schopen splnit všechny zákonem stanovené podmínky.

Působnost správního řádu a správního řízení ve vztahu k sociálním službám se také týká příspěvku na péči, kterým se stát podílí na zajištění pomoci lidem. Tento příspěvek je

tedy státní dávkou a pro sociální služby znamená příjem, kterým mohou zajišťovat jednotlivým klientům potřebnou péči.

Nařízení vlády č. 98/2015 Sb., o provedení § 101 a zákona o sociálních službách

Jedním z neopomenutelných příjmů sociálních služeb jsou dotace. Ministerstvo práce a sociálních věcí vydalo podle § 14 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů, a podle § 101/§ 104 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách Rozhodnutí o poskytování dotace sociálním službám. V tomto dokumentu jsou uvedeny práva a povinnosti poskytovatelů sociálních služeb pro udělení těchto dotací. (Metodika MPSV). *„Na základě zařazení do základní sítě sociálních služeb jsou poskytovatelé sociálních služeb oprávněni žádat o dotaci na zajištění sociálních služeb.“* (APSS, kolektiv autorů, 2020, s. 134). Poskytovatelé sociálních služeb mohou státní dotace využít na různé účely spojené s poskytováním sociálních služeb. Mezi hlavní oblasti patří mzdy a personální náklady, které mohou být využity na náklady spojené se všemi pracovníky, kteří se podílejí na poskytování služeb. Dále mohou být dotace použity na nákup pomůcek spojených s poskytováním služeb. Peníze je vhodné investovat do vzdělávání pracovníků, čímž se zvyšuje kvalita služeb nebo k podpoře integrace uživatelů do společnosti, například prostřednictvím různých aktivit pro rozvoj sociálních dovedností.

Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

V této prováděcí vyhlášce nalezneme způsob hodnocení schopnosti zvládat základní životní potřeby, dále rozsah úkonů v rámci základních činností u jednotlivých druhů sociálních služeb a výši úhrad. Dále je zde uveden popis zdravotních stavů, které vylučují poskytování sociálních služeb. Obsahem je hodnocení plnění standardů kvality sociálních služeb. Tato vyhláška zahrnuje přílohy, ve kterých nalezneme vymezení schopností zvládat základní životní potřeby, obsah standardů kvality sociálních služeb a obory vzdělání, při jejichž absolvování se nevyžaduje kvalifikační kurz pro pracovníky v sociálních službách. (Hrozenská, Dvořáčková, 2013).

Prostřednictvím vyhlášky č. 505/2006 Sb., se ověřuje také kvalita sociálních služeb prostřednictvím kontroly standardů kvality sociálních služeb. (APSS, kolektiv autorů, 2020).

1.3 Kvalita poskytovaných sociálních služeb

S pojmem kvalita se setkáváme ve všech činnostech, procesech a výstupech lidského jednání a konání. Většina lidí pravděpodobně intuitivně zná jeho obsah, menšina by pak byla schopna tento termín definovat. Definice kvality je důležitým aspektem z důvodu toho, že přímo směřuje k měření a zlepšování. (APSS, kolektiv autorů, 2020).

Klienti, jejich rodiny, opatrovníci i veřejnost očekávají od sociálních služeb především kvalitu, efektivitu a individuální a profesionální přístup. Podle Malík Holasové (2014), se z perspektivy uživatelů, příjemců sociálních služeb v posuzování kvality odráží to, zda jsou dostupné služby, o které mají zájem, a zda jsou z jejich pohledu dobré. V definicích kvality se potom odrážejí hlediska ze strany příjemců služeb. Klienti a jejich rodiny přicházejí do sociálních služeb nejen s nějakou potřebou, ale i s očekáváním, a tedy naplnění jejich potřeb a očekávání je ukazatelem pro kvalitu dané služby. (APSS ČR, kolektiv autorů, 2020).

Mátl a Jabůrková (2007) uvádějí, že, kvalita je založená na velmi podobných principech a hodnotách, které se týkají, jak uživatelů (jejich spokojenosti, seberealizace), tak služeb samotných (vybavení, personál, efektivita). Kvalita poskytované sociální služby by měla zajistit účelnost jejího poskytování ve vztahu k řešení nepříznivé sociální situace klienta a naplňování základních zásad poskytování sociálních služeb. Plní ale také řadu dalších funkcí – především vytváří důvěru klienta (posiluje jeho motivaci k řešení nepříznivé sociální situace), stává se důležitým ukazatelem pro mnoho donátorů, vytváří také důvěru společnosti.

Nositelem kvalitních sociálních služeb je podle Hrozenské a Dvořáčkové (2013), personál, který zajišťuje poskytování sociálních služeb. S tímto názorem se ztotožňuji. Je jasné, že kvalitní sociální služba obsahuje mnoho aspektů, které kvalitu naplňují a ovlivňují, nicméně personál, tedy lidský zdroj, patří mezi velmi podstatné indikátory kvality. Hrozenská a Dvořáčková (2013) dále poukazují na to, že pouhá empatie pro poskytování kvalitních, bezpečných a efektivních sociálních služeb nestačí. Je nutné rozvíjet odbornost a přizpůsobovat se novým požadavkům na svoji profesi.

Kvalitní sociální služba vychází z požadavků, očekávání a osobních cílů klienta. Základem je poskytování služby, jíž nejsou porušována lidská a osobní práva klientů, přihlíží k individuálním potřebám klienta, snaží se podporovat jejich životní styl a posiluje kvalitu jejich života. (Malík Holasová, 2014).

Elementárním předpokladem k určení sociální služby jako kvalitní, je dlouhodobá spokojenost klientů a jejich rodin, která se podstatně podílí na budování pověsti konkrétní sociální služby. Dále také ke kvalitě sociální služby patří naplnění všech zákonných norem, podmínek, předpokladů a standardů kvality. (APSS ČR, 2020), které tvoří základ rozvoje a vymezením kvality poskytování sociálních služeb.

1.3.1 Standardy kvality sociálních služeb

Všichni registrovaní poskytovatelé sociálních služeb mají povinnost vytvářet a uplatňovat standardy kvality v praxi. Tyto standardy mají celonárodní platnost. Klienti a instituce, které služby financují a objednávají, mohou díky standardům porovnávat efektivitu různých typů služeb. Pro poskytovatele představují standardy nástroj, jak hodnotit, udržovat a zvyšovat kvalitu nabízených služeb, což jim pomáhá zajistit si prosperitu v budoucnosti.

Standardy kvality sociálních služeb vytvářejí soubor kritérií stanovených jako norma kvality poskytované sociální služby. Souvisí s povinností poskytovatele sociálních služeb dodržovat standardy kvality sociálních služeb a je specifikována v § 88 díl 2, písmeno h) zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a dále pak v prováděcí vyhlášce č. 505/2006 Sb. Standardy představují důležitou oblast v poskytování sociálních služeb (Malíková, 2020), a mají zaručovat určitou úroveň kvality.

Standardy mají být používány pro plánování, poskytování, specifikaci a hodnocení sociálních služeb a péči a také mají zaručovat určitou kvalitu a úroveň poskytovaných služeb. (APSS ČR, 2020).

Implementace standardů kvality do praxe je klíčová především pro zlepšení a zefektivnění sociálních služeb. Největší význam má tento standard pro ústavní formy péče, kde jsou uživatelé nejvíce vystaveni riziku sociálního vyloučení a nedostatečného respektování jejich autonomie a individuálních potřeb. (MPSV, Průvodce poskytovatele, 2002).

V pobytových zařízeních sociální péče se kvalita života klientů projevuje především v tom, jak dobře sociální služby rozpoznávají jejich potřeby, přání a specifické požadavky. Důležité je také sledování životní úrovně, což zahrnuje například bydlení a okolní prostředí, a zjišťování názorů klientů na poskytovanou péči, stejně jako míru a způsob využívání restriktivních opatření. (Norman, 2007).

Standardy kvality sociálních služeb jsou rozděleny do patnácti oblastí, které jsou pro snadnější orientaci číslovány od jedné do patnácti. Každá oblast má svá kritéria, podle nichž se hodnotí, zda služba splňuje požadavky daného standardu. Kritéria se dělí na zásadní a nezásadní. Toto rozlišení poskytovatelům ukazuje, která kritéria jsou v oblasti zajištění kvality klíčová, a má také vliv na hodnocení jejich plnění během inspekce.

Standardy jsou rozděleny na tři základní kategorie:

- **Procedurální** (obsahují standardy 1 – 8) – jsou definovány jako nejdůležitější. Poskytují podrobný a systematický návod, jak mají poskytované služby vypadat. Určují přesný rámec sociálních služeb, kterým musí být dodržen. Procedurálními standardy je dáno, co přesně musí mít poskytovatel zpracováno a zajištěno k poskytování sociálních služeb v odpovídající kvalitě. Je zde podrobné zpracování ochrany práv uživatelů služeb, přičemž jsou vytvářeny podmínky k možnosti řešení případných problematických situací. (Malíková, 2020).
- **Personální** (obsahují standardy 9 – 11) – se zabývají personálním obsazením a určují podmínky pro personální zajištění při poskytování sociálních služeb. Zároveň stanovují i povinnosti zaměstnavatele vytvořit vhodné pracovní podmínky pro pracovníky. (Malíková, 2020). Kvalita služeb, které jsou poskytovány, je úzce spojena se zaměstnanci každé organizace. Personální standardy tedy vymezují požadovanou úroveň jejich vzdělání, dovedností, metody jejich řízení a podpory, stejně jako podmínky, za kterých pracují.
- **Provozní standardy** (č. 11 - 15) - popisují podmínky pro poskytování sociálních služeb, které se vztahují na prostory, v nichž jsou služby nabízeny, jejich dostupnost a také na zlepšování kvality (Kozlová, 2005).

1.3.2 Etika v sociálních službách

Etika je obecně považována za oblast praktické filozofie, která se zabývá otázkami správného jednání jednotlivce v jeho životním prostředí, kde jsou vztahy formovány společenskými normami a zvyky. (APSS ČR, 2020). Pojem „etika“ vychází z řeckého „éthos“, což znamená zvyk, mrav nebo obyčej. Hlavním tématem a teorií etiky je morálka, jež se skládá z historicky a kulturně podmíněného „souboru uznávaných mravních norem“. Vztah jedince a morálky nás vede k tomu, aby se utvořila sociální identita jedince vůči

společnosti, ve které žije. (Jankovský, 2003). Etika a morálka jsou tedy, možná více než si myslíme, provázány s pomáhající profesemi, a tedy i sociálními službami. (APSS ČR, 2016).

Každá sociální služba musí být poskytována nejen na základě všech právních předpisů, legislativy a lidskými právy. (Malíková, 2020). Od pracovníků, kteří jsou zaměstnáni v sociálních službách se vyžaduje především etika a etické jednání. (Tomeš, Šámalová, 2017).

V sociálních službách se setkáváme s etickými dilematy a etickými problémy v podstatě denně. *„Etické problémy jsou chápány jako situace, ve kterých je evidentní, jak by měl pracovník postupovat a jednat, ale toto rozhodnutí jednat tímto způsobem se mu osobně přičí.“* (Ondriová, 2021, s. 14). *„Etická dilemata jsou situace, kdy se pracovník neumí rozhodnout mezi dvěma nebo více možnostmi, které jsou stejně nevhodné a představují konflikt morálních principů. Pracovníkovi není jasné, které rozhodnutí bude přijatelnější.“* (Ondriová, 2021, s. 14).

Cílem práce s etickými otázkami v oblasti sociálních služeb je uvědomění si konfliktu hodnot na všech úrovních. Hodnoty a potřeby uživatelů sociálních služeb se nemusí nutně shodovat s hodnotami či etickými principy pracovníků nebo s možnostmi, které daná služba nabízí. (APSS ČR, 2016). Podle Asociace poskytovatelů sociálních služeb by bylo řešením zřízení etických komisí a oblast etiky zařadit do nadstavbových standardů, které by se mohly přímo provázat se standardy kvality.

Pracovníci, kteří pracují v sociální oblasti, nejen tedy v sociálních službách, používají při své práci etický kodex. Tento dokument pomáhá pracovníkům v orientaci při řešení etických dilemat a problémů, definuje okruh profesních a morálních principů, které by se měli pracovníci při své práci s klienty dodržovat. Ondriová a kol., 2015 s. 97, přímo uvádí: *„Etický kodex se obecně charakterizuje jako souhrn morálních pravidel a požadavků, podle kterých by se měli řídit nejen členové dané organizace, ale i organizace jako celek ve vztahu ke svému internímu a externímu prostředí.“*

Mezi základní etické zásady pro práci při poskytování sociální služby patří:

„Nezneužívat nepříznivou sociální situaci klienta k nabízení jemu nevýhodných služeb, neprojevit pohrdání a neúctu, nebagatelizovat problémy a nezlehčovat situaci, projevit respekt a úctu, nabídnout více možností pomoci, poskytnout dostatečný rozsah informací, nezamlčet důležité informace, nepodvést klienta, vést seriózní jednání, respektovat

rozhodnutí klienta a nekritizovat, neodsuzovat, nezesměšňovat klienta“. (Malíková, 2020, s. 51).

1.3.3 Management v sociálních službách

Matoušek a kol. (2013), specifikuje management v sociálních službách jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, za účelem dosažení výsledků, které nelze dosáhnout individuálně.

Základem řízení sociálních služeb je podle Asociace poskytovatelů sociálních služeb plánování, organizování, rozhodnutí a odpovědnost, kontrolování a ověřování a v neposlední řadě komunikace v týmu.

Plánování zahrnuje především stanovení cílů a nutí manažery (ředitele) organizací, sociálních služeb, uvažovat plánovitě jak o současnosti, tak i o budoucnosti. Významné pro tuto oblast je také vyhledávání, předcházení nebo naopak řešení vzniklých problémů. Dalším bodem v řízení sociální služby je **organizace**, kterou se rozumí především přerozdělování nebo určování činností lidem k dosažení dohodnutých a stanovených cílů. Smyslem je efektivita při spolupráci. Vedoucí organizace, ředitelé, musejí mnohokrát **rozhodovat** o obtížných situacích, přičemž výsledek může ovlivnit celou organizaci či hodně zaměstnanců. Kontrolování a ověřování patří k elementárním manažerským oblastem. Smyslem je zjistit a současně zajistit vývoj plnění úkolů a cílů, a kvality služeb. Jednou z nejdůležitějších oblastí v managementu sociálních služeb je **komunikace v týmu**. Vedení lidí patří k nejpodstatnějším úkolům, které vede ke kvalitnímu plnění cílů sociální služby. (APSS ČR, 2020). Zájem managementu zařízení poskytujícího sociální péči o způsob komunikace a výměny informací v rámci týmu má pozitivní vliv na kvalitu poskytované péče. (Pokorná, 2010). Dále Pokorná uvádí, že aspekt vztahů na pracovišti je výrazný ovlivňující aspekt nejen v poměru komunikace v poskytování péče, ale zejména v kvalitě poskytované péče.

Konflikty v týmu bývají velmi časté a ovlivňují celkový chod organizace, klima na pracovišti, klienty dané služby a kvalitu odvedené práce. Příčiny těchto konfliktů jsou různorodé. Přes malicherné důvody až po ty závažné, jako diskriminace, šikana, dlouhodobé vyčerpání. Mezi spolehlivé iniciátory konfliktu patří stres. (Bednář a kol., 2013). *“Základním a nástrojem předcházení konfliktů na pracovišti, je jistě preventivní činnost, která spočívá zejména v důvěře, podpoře a udržování přiměřené míry vnitřní zpětné vazby.“* (Bednář a kol., 2013, s. 95).

Kvalitní řízení managementu sociálních služeb, má vliv na dostupnost a úroveň péče, kvalitu služeb stejně jako na celkovou pohodu a důstojnost klientů, kteří jsou na pomoc druhých lidí odkázáni. Efektivní vedení znamená především dlouhodobé zajištění kvalitní péče a s přihlédnutím na cílovou skupinu, jimiž jsou senioři, také jistě patří poskytnutí bezpečného zázemí a jistoty v neustále se měnícím prostředí.

1.4 Systém péče o seniory

Stáří, tedy závěrečná vývojová etapa lidského života, je obdobím, během kterého dochází k involučním procesům, ale také ke zrání naší osobnosti. (Ptáčková a kol., 2021). Nejčastější změny spojené se stářím se vyskytují v oblasti kognitivních funkcí. Jedná se o zhoršení paměti, zpomalení psychomotorického tempa, změny vnímání, zhoršení úsudku a schopnosti řešit problémy. Také dochází k poruchám chování, které jsou hodně stresující jak pro seniora, tak pro pečující osobu či pečující pracovníky. Nastávají také změny v kontextu tělesném. Zhoršení zdravotního stavu, pokles fyzické síly, přítomnost navyšujících se zdravotních komplikací. (Ptáčková a kol., 2021). V tomto období se senior navrácí k závislosti, a tedy potřebě pomoci a péče.

V případě, kdy u seniora nastane zhoršení zdravotního stavu a dochází ke ztrátě soběstačnosti, potřebuje zajistit dlouhodobou péči. V některých případech lze tyto situace řešit pomocí terénních sociálních služeb, jindy je již nutná institucionální forma péče. (Hrozenská, Dvořáčková, 2013). Výběr konkrétní služby či formy sociální péče je daný mírou závislosti, tedy mírou soběstačnosti seniora a jeho aktuálním zdravotním stavem, včetně jeho celkové sociální situace. (Hrozenská, Dvořáčková, 2013).

1.4.1 Vymezení sociálních služeb pro seniory

Plánování a provádění dlouhodobé sociální péče pro seniory zahrnuje různé typy sociálních služeb. V zákoně o sociálních službách nalezneme vymezení všech sociálních služeb. Já zde uvádím pouze ta, která souvisejí s poskytováním péče seniorům.

Mezi terénní služby sociální péče můžeme zařadit například osobní asistenci, pečovatelskou službu a tísňovou péči. K ambulantním zařízením sociálních služeb pro seniory lze řadit centra denních služeb, denní stacionáře, týdenní stacionáře. K pobytovým zařízením, ve kterých lze realizovat sociální služby dlouhodobé péče pro seniory patří

odlehčovací služby, domovy pro seniory se zvláštním režimem a domovy pro seniory. (Matoušek a kol., 2022).

Začneme – li vymezením terénních sociálních pro seniory, je na místě uvést, že setrvání seniora závislého na pomoci druhé osoby v jeho přirozeném prostředí je podmíněno především dostatkem a dobře fungujících sociálních služeb. (Hrozenská, Dvořáková, 2013). **Pečovatelská služba** patří k nejrozšířenějším terénním službám pro seniory, ale i těžce zdravotně postiženým občanům, kteří z důvodu zdravotního stavu, vysokého věku nebo ztráty soběstačnosti nejsou schopni zajistit základní úkony spojené s chodem domácnosti a další životní potřeby. (Hrozenská, Dvořáková, 2013). Rozvoj pečovatelské služby však závisí na místní podpoře, jako jsou obce, region a existence neziskových organizací. (Suchá, Holmerová, 2019). **Osobní asistence** patří k velmi intenzivním sociálním službám, které jsou také poskytovány v domácnosti klienta. Snaží se o podoboru klienta v jeho samostatnosti. (Suchá, Holmerová, 2019). Poslední formou terénní sociální služby, která je určena pro seniory se nazývá **tísňová péče**. Jedná se o pomoc, která je spojena s nepřetržitým spojením, kdy v případě pádu osoby či jiného zranění, si tímto způsobem může přivolat pomoc. Je primárně určena pro osoby žijící samostatně a současně například z důvodu věku a zdravotního stavu, jsou vystaveny riziku pádu nebo jiného ohrožení na zdraví a životě. (Suchá, Holmerová, 2019). Jedná se o zařízení, například SOS tlačítko, které má člověk stále při sobě a v případě potřeby se tento člověk spojí s dispečinkem, který situaci následně vyřeší.

Stejně tak i ambulantní sociální služby pomáhají seniorům, kteří mají sníženou soběstačnost, či jiný zdravotní problém, setrvat v jeho domácím prostředí. (Čevela, Čeledová a kol., 2014). Mezi ambulantní služby patří **denní stacionáře a centra denních služeb**. Tyto služby poskytují různé aktivizační programy, zajištění stravy, pomoc s hygienou, zprostředkování kontaktu se sociálním prostředím a jsou zřizovány především pro rodiny, kteří chtějí mít seniora v jejich domácnosti a starat se o něj, ale také chodí do zaměstnání. (Hrozenská, Dvořáková, 2013). **Týdenní stacionář** je totožná služba, jako denní stacionář, až na to, že funguje od pondělí do pátku. Přesto je o využívání ambulantních a terénních služeb malý zájem. Podle Malíkové (2020) může být příčina v tom, že tyto druhy sociálních služeb stále nepatří k osvojeným způsobům, jak řešit problémy spojené se stářím. Nicméně je patrné, že jejich využití bude ještě narůstat.

Posledním typem sociální péče pro seniory jsou pobytová zařízení. Jako první specifikují **odlehčovací služby**. Jedná se o formu pobytové sociální služby, kdy je senior

umístěn do zařízení na dobu určitou. Jedná se o případy, kdy si pečující osoba potřebuje odpočinout, popřípadě má plánovaný zdravotní zákrok a nemůže ponechat svého blízkého v domácím prostředí bez zjištění potřebné péče. Mnohdy se stávají odlehčovací služby pro seniory jakýmsi „mezičlánkem“ mezi zdravotnickými zařízeními a sociálními službami, kdy člověk již není schopen a nemůže být sám, ale stále nemá jistý pobyt v domově pro seniory. **Domovy se zvláštním režimem** poskytují pobytové sociální služby zejména pro osoby, které trpí chronickým duševním onemocněním, Alzheimerovou chorobou a dalšími typy demence, přičemž péče a režim je zde přizpůsoben specifickým potřebám jejich klientů. (Suchá, Holmerová, 2019). Vymezení charakteristiky domova pro seniory uvedu v následující kapitole.

1.4.2 Charakteristika domova pro seniory

V životě seniorů dochází k mnoha změnám. Nejčastěji se jedná o změny v úrovni péče o sebe a o zvýšenou potřebu pomoci od okolí. Tyto faktory pak vedou seniory k hledání vhodného místa k životu. Většina seniorů žije doma s podporou a pomocí svých blízkých. Pokud však senior čelí vážnějším zdravotním problémům, cítí se osamělý nebo nemá možnost získat pomoc od rodiny, přichází na řadu možnost institucionální péče. Je důležité, aby si senior mohl sám vybrat zařízení, které mu nejlépe vyhovuje. Při výběru nového domova by měl brát v úvahu: lokalitu zařízení; dostupnost pro návštěvy; velikost zařízení; typ poskytovaných služeb; cenu měsíčního pobytu; čekací dobu a další faktory. (Venglářová, 2007).

Domovy pro seniory, jak je nastíněno v kapitole výše, jsou pobytová sociální zařízení pro osoby se sníženou soběstačností a z důvodu vysokého věku, jejichž situace již vyžaduje soustavnou pomoc druhé osoby. (Hrozenská, Dvořáková, 2013). Není-li starý občan již schopen setrvat ve svém domácím prostředí, je tedy třeba mu umožnit pobyt v instituci. (Čevela, Čeledová a kol., 2014). Podle Matouška (2010) představují domovy pro seniory klasickou formu institucionální péče, nabízející trvalé ubytování a široké spektrum služeb. Tyto služby zahrnují péči o klienta, různé aktivizační a společenské programy, náročnou ošetrovatelskou i rehabilitační péči a hospicovou péči o umírající.

Základní vymezení činností v domovech pro seniory také specifikuje Zákon č. 108/2006, Sb., který ukládá povinnost poskytovatelům zajistit následující činnosti:

a) poskytnutí ubytování, b) poskytnutí stravy, c) pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, d) pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu,

e) zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, f) sociálně terapeutické činnosti, g) aktivizační činnosti, h) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. (zákonyprolidi.cz).

Rozsah služeb pak uvádí a stanovuje prováděcí vyhláška 505/2006 Sb. § 15, zákona 108/2006 Sb. Popis úkonů je zahrnut do základních činností:

„Základní činnosti při poskytování sociálních služeb v domovech pro seniory se zajišťují v rozsahu těchto úkonů:“

- „poskytnutí ubytování, ke kterému náleží také úklid, praní a žehlení prádla, poskytnutí stravy, zahrnuje povinnost zajistit 3 hlavní a 2 vedlejší jídla, dle mobility klienta buď v jídelně či na pokoji,*
- pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu – týká se pomoci přesunu např. z lůžka na vozík, pomoc při vstávání a uléhání a také při oblékání a svlékání, podávání jídla a nápoje, pomoc při orientaci a použití různých pomůcek,*
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, včetně péče o vlasy i nehty, holení, použití WC,*
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím – jedná se o pomoc a umožnění užívání běžně dostupné služby, využívání informací, pomoc při kontaktu s rodinou, ale také podpora sociálního začlenění seniora,*
- sociálně terapeutické činnosti jsou zaměřeny k podpoře a rozvoji schopností a dovedností klienta, pomoci v začleňování,*
- aktivizační činnost zahrnuje volnočasové a zájmové činnosti,*
- pomoc při obnově či udržení kontaktu se sociálním prostředím a nácvik a zlepšení dovedností klienta,*
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí klienta.“ (zákonyprolidi.cz).*

Podle zákona o sociálních službách mají všechna pobytová také povinnost zajistit poskytování zdravotní péče, ale současně nejsou povinna poskytovat zdravotní péči. Pobytová zařízení mají většinou smlouvu s jedním praktickým lékařem, popřípadě dalšími speciality, kteří do domova pro seniory dochází. Další možností je, že pobytové zařízení má možnost poskytovat uživatelům zdravotní péči svými vlastními pracovníky jako například

zdravotními sestrami, fyzioterapeuty, rehabilitačními pracovníky, ergoterapeuty apod. V takovém případě se může zařízení zaregistrovat jako nestátní zdravotnické zařízení a musí splňovat personální, věcné a další podmínky, které jsou uvedeny v zákoně č. 160/1992 Sb., o nestátních zdravotnických zařízeních. (Malíková, 2020).

1.4.3 Kvalita života seniorů v domovech pro seniory

Obecná definice pojmu „kvalita života“ je poměrně složitá, protože se dotýká mnoha různých vědních oborů. Díky své multidimenzionální, kulturně podmíněné a silně subjektivní povaze nemá kategorie kvality života jednotný teoretický základ. (Vaňurová, Mühlpachr, 2005).

Přístup ke kvalitě života ve stáří vyžaduje komplexní pohled. Aby byla dostatečná a odpovídající kvalita života seniora v pobytovém zařízení zajištěna, je důležité, aby poskytovatelé těchto služeb znali nejen potřeby seniorů, ale i faktory, které ovlivňují kvalitu života samotných seniorů. (Dvořáčková, 2012).

Lidské potřeby jsou individuální a podléhají změnám v čase a v závislosti na okolním prostředí. Během procesu stárnutí dochází k postupným změnám ve zdravotním a funkčním stavu stárnoucího jedince, stejně jako k proměnám jeho partnerských, rodinných a společenských vztahů. To může vést k tomu, že se v průběhu stárnutí mění jeho potřeby a priority v jejich uspokojování. Nedostatečné naplnění jedné potřeby může způsobit frustraci v uspokojování jiných potřeb. (Čevela, Čeledová, 2012). Mezi faktory, které jsou důležité pro kvalitu života seniora řadí Hrozenská (2003) faktory fyzického prostředí, sociálního prostředí, socio-ekonomické faktory, kulturní faktory a faktory zdravotního stavu a osobnosti včetně faktorů osobní nezávislosti, jimž myslí například schopnost rozhodování a ovládání vlastního prostředí.

Téměř každý senior chce setrvat ve svém domově co nejdéle a být ve své vlastní domácnosti co nejvíce soběstačný. (Klevetová, 2017). Nicméně nastávají situace, kdy už senior není schopen vlastními silami, ani s pomocí rodiny či terénní pečovatelské služby zůstat ve svém prostředí, na který je zvyklý a ke kterému má tak blízko. Často tedy bývá jedinou možností zajištění péče v pobytovém zařízení poskytující potřebnou péči. Změna prostředí, která je spojena s přechodem z domácího prostředí do zařízení sociálních služeb, mnohdy představuje pro onoho člověka velkou psychickou zátěž. Úkolem pracovníků v pobytovém zařízení je zajistit nejen kvalitní ošetrovatelskou péči, ale také být klientovi nápomocný při jeho socializaci v novém prostředí.

Lidé, kteří se stávají obyvateli různých zařízení, mají za sebou dlouhou životní cestu, během níž zastávali různé role. Byli zvyklí fungovat určitým způsobem a většinou nemají zkušenosti s rolí „obyvatele domova“. Při příchodu do takového zařízení se proto uchylují k chování, na které byli zvyklí a které jim v minulosti přinášelo uznání od okolí. Najednou však tato pravidla neplatí, což může staršího člověka zaskočit. Potřebuje podporu personálu i svých blízkých, aby si našel své nové místo. (Venglářová, 2007).

Kvalita života seniora v domově pro seniory začíná správnou adaptací na nové prostředí. Změna nebývá pro seniora a ani pro jeho rodinu jednoduchá. Vždy je důležité, aby byl senior dobře informován o novém prostředí a seznámen s ním. Pokud není možné například z důvodu hospitalizace, aby se senior přišel fyzicky podívat do zařízení, je dobré mu poskytnout fotografie a všechny adekvátní informace. Je podstatné seznámit seniora a rodinu se všemi zvyklostmi daného zařízení. Pro kvalitní život v pobytovém zařízení je také významné znát rituály seniora a snažit se o co nejširší přizpůsobení se. Dále také ponechání osobních věcí, umožnění kontaktu s lidmi a prostředím, na které je senior zvyklý, hraje důležitou roli v jeho bezproblémové adaptaci. Součástí optimálního vstupu do domova pro seniory spočívá také v přístupu ke člověku způsobem „jaký byl“ než vstoupil do sociálního zařízení. V neposlední řadě k dobré adaptaci seniora na nové prostředí se zakládá na akceptaci povahových rysů a respektování přání klienta. (Venglářová, 2007).

Pracovníci v pobytových zařízeních pro seniory by si měli uvědomovat důležitost subjektivního vnímání každého seniora a měli by se snažit současně pochopit potřeby seniorů. Zvyšování kvality života seniorů v domovech pro seniory je podstatné pro jejich spokojený a důstojný život. (Dvořáčková, 2012).

Součástí zajištění kvality života seniorů v pobytovém zařízení je realizace individuálního plánu klienta. Ten je sestaven na základě informací o zdravotním a psychickém stavu člověka a jeho schopnostech. Vychází z jeho potřeb a přání. Identifikuje možná rizika a obavy. Individuální plán navrhuje konkrétní opatření, které přispívají ke zlepšení současného stavu seniora, a tím se snaží o zvýšení jeho kvality života. (Matoušek, 2005). Součástí může být účast na mnoha společných a společenských aktivitách, které člověku poskytují sociální kontakt. (Matoušek, 2010).

1.5 Pracovníci v sociálních službách

Úloha pracovníka v sociálních službách je v naší společnosti nesmírně cenná, protože se jedná o pomoc lidem, kteří by se bez jejich podpory jen obtížně vyrovnávali se svými situacemi. V domově pro seniory má roli nejen v rámci zajištění pomoci s fyzickými úkony klienta, ale také poskytuje psychickou podporu a může se stát klientovým důvěrníkem. V rámci sociálních služeb bývá pracovník v sociálních službách ustanoven klíčovým pracovníkem a zajišťuje plnění individuálního plánu.

Pracovníci v sociálních službách jsou dle Zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 116 ti, kteří vykonávají přímou obslužnou péči o klienty v ambulantních nebo pobytových zařízeních, základní nepedagogickou činnosti, rovněž pečovatelskou činnost v domácnostech klientů.

1.5.1 Profese pracovníka v sociálních službách

Podle MPSV (2021) pracovník v sociálních službách především podporuje své klienty v různých denních činnostech tak, aby mohli, navzdory přestěhování do domova pro seniory, zůstat alespoň částečně soběstační. Poskytují pomoc a podporu s potřebnými činnostmi.

Pracovník v sociálních službách vykonává v domově pro seniory následující činnosti:

- Přímou obslužnou péči, která spočívá v nácviku jednoduchých denních činností, pomoci při osobní hygieně a oblékání, zahrnuje také pomoc při manipulaci s přístroji, pomůckami, prádlem, podporu soběstačnosti, posilování životní aktivizace. Také vytváří základní sociální a společenské kontakty a je součástí uspokojování psychosociálních potřeb klientů.
- Základní výchovnou nepedagogickou činnost spočívající v prohlubování a upevňování základních společenských návyků, provádění volnočasových aktivit zaměřených na rozvoj osobnosti, zájmů a zabezpečování kulturní činnosti.
- Pod dohledem sociálního pracovníka může provádět výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti a dále aktivity při zprostředkování kontaktu se společenským prostředím. (Hrozenská, Dvořáčková, 2013).

Profese pracovníka v sociálních službách čelí nízké prestiži, která je zejména způsobena celospolečenských negativním vnímáním této pracovní pozice. Ve společnosti panuje názor, že k výkonu této profese není potřeba žádná kvalifikace, a že jí může vykonávat každý. Toto tvrzení je však v rozporu se skutečností, že pracovníci na této pozici

příliš dlouho nevydrží, neboť povolání pracovníka v sociálních je velmi fyzicky a psychicky náročné. (MPSV, 2021). V případě, že se k těmto faktorům připojí dále nefunkční kolektiv, konflikty na pracovišti, a další psychosociální aspekty, může být setrvání v dané pracovní pozici mnohem náročnější a vést k častému střídání pracovišť. Nesoulad a nepohoda v týmu sociální služby se většinou odrazí i na pohodě, respektive nepohodě klienta.

1.5.2 Vzdělávání a kvalifikace pracovníka v sociálních službách

Podmínkou výkonu činnosti pracovníka v sociálních službách je způsobilost k právním úkonům, trestní bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost.

Odbornou způsobilostí pracovníka v sociálních službách je základní vzdělání nebo střední vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu. Dále pak střední vzdělání s výučním listem nebo maturitou a opět absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu. (Hrozenská, Dvořáková, 2013).

Podle Zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, se jedná o kurz v rozsahu 150 hodin, který je nutné absolvovat nejpozději do 18 měsíců po nástupu do zaměstnání. V rámci kvalifikačního kurzu se účastníci seznámí s teoretickými i praktickými aspekty sociální práce. Naučí se efektivně komunikovat s klienty, řešit etická dilemata a prohloubí své porozumění sociálním, psychologickým a právním aspektům této profese. Úspěšné absolvování kvalifikačního kurzu představuje nejen formální krok, ale i klíčový moment pro profesní seberealizaci. Kurz vytváří pevný základ pro úspěšnou kariéru v oblasti sociálních služeb a poskytuje praktické nástroje potřebné k efektivnímu zvládání různorodých a náročných situací, s nimiž se pracovníci v této oblasti setkávají. (mavo.eu).

Při práci pracovníků v sociálních službách nesmíme zapomínat, že mimo splnění odborné kvalifikace je zapotřebí mít také osobností předpoklady pro výkon tohoto povolání.

1.5.3 Klíčové dovednosti a vlastnosti pracovníka v sociálních službách

Kvalita poskytované služby je přímo závislá na pracovnících, a nejen na jejich odborných vědomostech, ale také na jejich schopnostech, dovednostech a osobních kompetencích. (APSS ČR, 2020).

Jak také uvádí Mlýnková (2010) kromě odborných znalostí a dovedností je důležité, aby pečovatel byl sociálně vyspělou osobností, dokázal se ztotožnit s rolí pečovatele a byl schopen tuto činnost vykonávat svědomitě a odpovědně. Michalík (2011) stejný nárok na vlastnosti pracovníka v sociálních službách označuje za socio-psychické dispozice, mezi

které zahrnuje stabilitu osobnosti, trpělivost, empatii, ochotu a toleranci. Vymezení dalších podstatných vlastností, které jsou pro práci pečovatele elementární uvádí Nováková (2008) vnímavost, pozornost, vytrvalost, samostatnost, odpovědnost, spravedlnost, laskavost, ctižádostivost, tvořivost, optimismus, zdvořilost a vzdělanost.

S velkým a rozsáhlým rozvojem informačních a komunikačních technologií jsou v posledních letech také kladeny na pracovníky v sociálních službách požadavky na znalost a užívání počítače, zejména, co se týče zaznamenávání úkonů péče u klienta. Mimo jiné se také musí pečovatel orientovat ve vnitřních pravidlech dané organizace a znát standardy kvality služeb apod.

Je tedy více než jasné, že nároky na pracovníky jsou opravdu nemalé. Mnohdy sladit odborné požadavky, přání klientů a rodin, nároky od zaměstnavatele a nadřízených je opravdu náročné a pracovníci v sociálních službách by měli mít zajištěnou odpovídající podporu.

1.5.4 Podpora pracovníků v sociálních službách

Nesoulad a nepohoda v týmu sociální služby se většinou odrazí i na pohodě, respektive nepohodě klienta. Je proto důležité, aby mezi hlavní cíle každého poskytovatele sociálních služeb patřilo vzdělávání a samozřejmě osobností podpora každého ze svých pracovníků, který může ovlivnit či přímo ovlivňuje klientovu kvalitu života. Za základní témata, která se v rámci podpory pracovníků řeší je tedy kvalita pracovníků, jejich motivace a podpora týmové práce, komunikace a osobnostní a profesní rozvoj členů v týmu. (APSS ČR, 2020).

Podpora pracovníků v této profesi je klíčová pro udržení jejich dobré pracovní morálky, výkonnosti. Mentoring, školení a systémy sdílení zkušenosti přispívají k rozvoji pracovníků a zvyšují kvalitu poskytovaných služeb. Jedním z nástrojů, kterým lze poskytovat pracovníkům v sociálních službách podporu je supervize. (mavo.eu).

2 SUPERVIZE

Supervize je proces, kdy supervizor poskytuje podporu a vedení méně zkušenému profesionálovi nebo pracovníkovi. Cílem je pomoci mu rozvíjet jeho dovednosti, zlepšovat výkonnost a zajišťovat kvalitu jeho práce. Tento proces může být součástí profesního rozvoje v různých oblastech, jako jsou psychologie, sociální práce, zdravotní péče či vzdělávání. Supervize hraje významnou roli v oblasti profesního růstu.

Supervize také vytváří prostor k tomu, aby se pracovníci ve své profesi zamysleli nad svými dovednostmi, znalostmi, postoji a hodnotami, které uplatňují v praxi a současně také našli vhléd do svého pracovního a profesního rozvoje. (Matoušek a kol., 2022).

2.1 Vymezení pojmu supervize

Termín supervize může vyjadřovat dojem určité nadřazené kontroly nebo hodnocení. Nicméně v rámci koncepce integrativní supervize Českého institutu pro supervizi, ji chápeme jako bezpečnou, podporující a obohacující zkušenost. Současně může být supervize také modelem učení a může být zaměřena na prohloubení prožívání. Dále je vhodná k lepšímu porozumění dané problematické situace. (supervize.eu).

V odborné literatuře můžeme najít mnoho různých definic supervize, které zdůrazňují její různé kvality, záměry a využití včetně základních principů supervize. Vymežit a definovat pojem supervize je poměrně náročné, a to zejména proto, že její proces je ovlivněn a dotýká se mnoha teorií a přístupů. Například Venglářová uvádí, že: „*Supervize je proces, jehož účastníkem je tým, skupin pracovníků či jednotlivec. Proces je zaměřen na reflexi profesní role, činností a aktivit spojených s pracovní pozicí.*“ (Venglářová a kol., 2013, s. 13). Další vymezení nabízí Havrdová a Hajný (2008), kteří vnímají a definují supervizi takto: „*Předmětem supervize (i subjektem) je vždy konkrétní odborník (odborníci) a jeho (jejich) odborná činnost v konkrétním kontextu. Východiskem je sdílená živá zkušenost. Smyslem a cílem jeho (jejich) supervize je, aby byl schopen (byli schopni) svou činnost dělat co nejlépe.*“ (Havrdová, Hajný, 2008, s.40). Matoušek ve své knize uvádí, že: „*Supervize je systematická odborně vedená reflexivní interakce lidí směřující k prohloubení kvality práce v určité pracovní oblasti. Je uskutečňována na bázi kontraktu mezi zadavateli supervize, supervizorem a účastníky supervize a z něj odvíjejícího pracovního spojení.*“ (Matoušek, 2013, s. 357).

Odborníci a autoři přistupují k vymezení supervize z různých perspektiv, avšak v klíčových myšlenkách vnímají supervizi podobně. Supervizi popisují jako metodu, která má poskytovat podporu v pracovních aktivitách, nabízí možnost řešení v problematických situacích, což přispívá k větší spokojenosti pracovníků a následně i klientů a celé organizace.

2.2 Funkce a cíle supervize

Supervize obsahuje tři elementární funkce: podpůrnou (posilující, restorativní), vzdělávací (formativní) a administrativní.

Podpůrná funkce – je podle Horáka (2023) velmi náročná. Podpora pracovníka a jeho profese je přímo ve středu zájmu supervizora. Supervize slouží pracovníkům především tedy jako sdílení a podpora ve jejich práci. Špirudová (2015) uvádí, že funkce podpůrná je zaměřena na seberozvoj, posiluje motivaci a řeší změny a problémy v profesním životě. Havrdová a Hajný (2008) vnímají podpůrnou funkci jako proces vytváření a posilování vzájemných vztahů. Supervizor sleduje a reaguje na prožitky pracovníka, oceňuje jeho práci a tím posiluje jeho sebedůvěru.

Vzdělávací nebo formativní funkci supervize popisují Hawkins a Shohet (2004) jako funkci, která se týká rozvoji dovedností a schopností pracovníků. Tento proces se uskutečňuje na základě reflexe a rozebírání práce supervidovaných s klienty. Díky tomuto postupu mohou pracovníci lépe porozumět s klienty, více si uvědomovat své chování a reakce vůči klientovi, porozumět dynamice chování a interakce v působení na klienta a vysledovat jaké dopady vznikají při jejich intervenci. Podle Matouška (2013), supervizor sděluje pracovníkovi průběžnou zpětnou vazbu, přičemž směřuje jeho další vývoj tak, aby zvýšil a rozvíjel své kompetence. Podobný názor jako Matoušek má i Špirudová (2015), která také uvádí podstatu této funkce, a to na základě reflektování praxe, což umožňuje rozvoj profesních dovedností a vědomostí.

Administrativní funkce je podle Horáka (2023) úzce spojena s kvalitou práce. Konkrétně se jedná o práci s dokumentací, nastavení pravidel poskytované služby, metodiky práce a dalších administrativních záležitostí. Podle Havrdové a Hajného (2008) můžeme funkci administrativní chápat také jako dohled při naplňování etických standardů. Tato funkce se vztahuje tedy zejména k dodržování norem, standardů, přispívá ke kvalitnímu a bezpečnému poskytování služeb a v neposlední řadě rozvíjí profesní odpovědnost pracovníka a či celého pracovního týmu (Špirudová, 2015). Matoušek (2008) řadí k třem výše uvedeným funkcím, ještě jednu funkci, a tou je zprostředkování při řešení konfliktů.

Konkrétní cíle si stanovuje supervizor s vedením organizace a jsou uvedeny v kontraktu supervize. Obecně můžeme říct, že cílem supervize je zvýšení kvality poskytované služby a je ku prospěchu všem. (Malíková, 2020). Do cílů můžeme jistě zahrnout podporu profesního růstu a podporu při řešení problematických situací, zajištění efektivní práci pracovníků a také poskytnutí reflexe a práci s vlastní sebereflexí. K cílům supervize podle Venglářové (2012) patří i hledání řešení, přičemž by nemělo docházet k odsuzování profesních pochybení. K dalším neopomenutelným cílům můžeme také zahrnout pomoc při stmelení pracovního týmu, pomoc při potížích s komunikací a také lze díky supervizi poznat slabé a silné stránky pracovního kolektivu. (ASPP ČR, 2020).

2.3 Druhy a formy supervize

Supervize je realizována různými formami a existují odlišné druhy v jejím poskytování. Setkáváme se tedy s mnoha možnostmi uskutečňování supervize a s dosti pojetími dělení. Horák (2023) člení a popisuje supervize podle jeho vytvořených kritérií klasifikace, přičemž na základě této klasifikace můžeme tak vymezit a pochopit problematiku supervize v celé jeho šíři. Jeho členění dle klasifikace je následující: „supervidování, četnost supervize, zaměření supervize, forma supervize, místo realizace supervize a pozice supervizora.

Hawkins a Shohet (2004) člení supervizi na výukovou, výcvikovou, řídicí a poradenskou. V rámci výukové supervize, vystupuje supervizor v roli učitele a je zacílena především na vzdělávací funkci a pomáhá pracovníkům rozebírat jejich práci s klienty. Výcviková supervize taktéž naplňuje funkci vzdělávací, nicméně supervizor má jistou odpovědnost za práci s klienty. V řídicí supervizi vystupuje supervizor jako nadřízený supervidovaných a v poradenské naopak zůstává odpovědnost za klienty a jejich práci na pracovnících.

Supervizi můžeme také dělit na interní a externí, podle toho, kdo supervizi provádí. V případě interní supervize ji řídí zpravidla zaměstnanec organizace. Jestliže hovoříme o supervizi externí, zde ji realizuje nezávislý externí odborník. (Matoušek a kol., 2013).

Pokud se rozhoduje o formě supervizích setkání, zvažuje se jejich účel, možnosti a ochota pracovníků supervize se účastnit a také efektivita s přihlédnutím na časovou náročnost a náklady. Vybírá se, a to i s možností kombinace jednotlivých možností: Individuální supervize, skupinová supervize a týmová supervize. (Venglářová a kol., 2013).

2.3.1 Individuální supervize

Individuální supervizi lze charakterizovat jako setkání, které se koná výhradně mezi supervizorem a supervidovaným. Tato forma setkání, díky vysoké úrovni bezpečí, které poskytuje, umožňuje pracovníkovi otevřít důvěrná témata, jež by se jinak v jiných formách supervize neodvážil přinést. (Horák, 2023).

Tato podoba supervize probíhá pomocí strukturovaného rozhovoru mezi jedním pracovníkem a supervizorem. Je zde však důležité hlídat si hranici mezi supervizí a psychoterapií a mít na paměti, že v rámci individuální supervize se řeší výhradně pracovní problematika supervidovaného. (Venglářová a kol., 2013). V rámci rozhovoru se nalézá konkrétní problém, přičemž supervizor poskytne pracovníkovi prostor k jeho zamyšlení se nad situací. Následně přichází zpětná vazba od supervizora, která má pomoci zajistit i možné řešení problému. (Koláčková in Matoušek a kol., 2003).

2.3.2 Skupinová supervize

Přednost před individuální supervizí té skupinové může mít několik důvodů. První příčina může spojena s financemi a s efektivním využitím času. K druhému podnětu ke skupinové supervizi lze zařadit výhodu fungování a dynamiky samotné skupiny, jež poskytuje podpůrnou funkci například novým pracovníkům, kteří mohou vyjadřovat svůj strach u nové práce či kolektivu. Třetí výhodou, jež skupinová supervize nabízí je zpětná vazba od kolegů a širokou škálu životních a pracovních zkušeností. V neposlední řadě má skupinová supervize přednost, která spočívá v jakémsi kontextu terapie. Jako zásadní nevýhoda u této formy supervize je málo času na jednotlivé pracovníky. (Hawkins a Shohet, 2004).

Také Vávrová (2012) uvádí, že v rámci skupinové supervize dochází k interakcím mezi členy, kteří si vzájemně poskytují zpětnou vazbu. Supervidovaní jsou konfrontováni s tím, jak konkrétní situaci či problém vnímají druzí a jak je chápána jejich role ostatními. Často zmiňovaná je v tomto kontextu poskytování supervize tzv. Bálintovká skupina – „v průběhu dochází k vzájemnému sdílení znalostí a zkušeností, konfrontaci názorů a postojů jednotlivých pracovníků při řešení konkrétního případu.“ (Vávrová, 2012, s. 130).

Skupinová supervize je označením pro setkání mezi skupinou supervidovaných a supervizorem, přičemž ale tuto skupinu netvoří jeden pracovní tým. V rámci této formy je zajišťován prostor zejména pro klientská témata a témata obecně metodických. (Horák, 2023).

2.3.3 Týmová supervize

Týmová supervize není totéž, co skupinová supervize. Týmová supervize se zaměřuje především na fungování týmu a je tedy velmi podstatné, aby se, pokud možno účastnili vždy všichni jeho členové. Tato setkání v rámci jednoho pracovního týmu může mít výhodu v rámci otevřenějšího sdílení před kolegy, například při řešení potíží s konkrétními klienty, které všichni znají. Vyvstává však paradoxně i opačný efekt, kdy může docházet k větší uzavřenosti před kolegy, a to v případě, sdílení vlastních nejistot a pochybností. (Horák, 2023).

Za důležitý faktor úspěchu fungování pracovního týmu je účinná týmová supervize, její správné vedení, a především nalezená vzájemná důvěra. (Hawkins, Shohet 2004).

Týmová supervizní sezení jsou zejména o upřímnosti, a to ve vztahu k sobě i k druhým a o připuštění si nejniternějších pocitů. Proto by se měla uskutečňovat především v bezpečném prostředí, které je založeno na společném respektu, důvěře a úctě k názorům a postojům svých kolegů. (Vávrová, 2012).

2.3.4 Jiné formy supervize

Mezi další formy poskytování supervize patří intervize a autovize.

Intervize je ve své podstatě supervize, které se neúčastní supervizor, není přítomen u setkání. O naplnění formální stránky průběhu zajišťuje jeden z členů skupiny, popřípadě se členové střídají. Tento způsob skupinového setkání je tvořen kolegy a spolupracovníky. Důvodem pro realizaci této formy supervize tkví především z potřeby vytvoření prostoru bez autority, z potřeby flexibilního konzultování a také z důvodu vyšší finanční dostupnosti. (Venglářová a kol., 2013).

Jako autovize je označován proces, kdy je supervidovaný sám sobě supervizorem. Je schopen sebereflexe a vnímá své pocity i tělesné procesy, a to jak při práci s klientem, tak při jednotlivých postupech své práce, což následně vyhodnocuje. (Koláčková in Matoušek a kol., 2003). U autovize se jedná o trvalý děj přemýšlení nad svými pocity a postupy při plnění pracovních povinností. Jedná se také o rozklíčování svých emocí, přičemž je vhodné si všímat i reakcí ostatních kolegů a klientů. (Venglářová a kol., 2013).

2.4 Osobnost a vzdělání supervizora

Důležitým elementem a složkou úspěšné supervize, je spojení odborné erudice supervizora s jeho osobností a dovednostmi. Nejen, že by měl být supervizor vyzrálou osobností, ale také musí být pro supervidované přijatelný jako člověk. (Hawkins, Shohet, 2004).

Supervizor by měl fungovat jako průvodce, který podporuje jednotlivce, týmy, skupiny nebo organizace v uvědomování si a zhodnocení jejich práce a vztahů, a pomáhá jim objevovat nová řešení v obtížných situacích. (supervize.eu). Být supervizorem je náročný a složitý úkol, přesto se jedná i o obohacující úkol. (Hawkins, Shohet, 2004). „*K vlastnostem ideálního supervizora uvádějí Hawkins a Shohet (2004, s. 51-52) empatii, porozumění, bezpodmínečné kladné přijetí, kongruenci, upřímnost, vřelost a sebeodhalování, flexibilitu, zájem, pozornost a otevřenost.*“ Supervizor musí být současně také schopen s konkrétním týmem či skupinou navázat důvěryplný vztah. Na základě tohoto vztahu se pak může odehrávat supervize v bezpečném prostředí pro otevřenou komunikaci a sdílení často těžkých témat. (Horák, 2023).

Munson in Horák (2023) uvádí pět oblastí dovedností, kterými by podle jeho názoru měl „dobrý supervizor“ disponovat.

1. Supervizor by měl být sečtělý v oboru, ve kterém supervizi poskytuje.
2. Měl by umět psát záznamy ze setkání, vyhodnocovat je a realizovat přípravy na budoucí supervizi.
3. Měl by mít tu schopnost a dovednost sledovat jak supervidované, tak celý proces setkání a vnímat také mimoslovní komunikaci.
4. Další oblastí je umění vést a umět poskytnout odborné vyjádření a názor k tématu.
5. A poslední, ovšem jednou z nejzásadnějších dovedností supervizora, je schopnost hovořit. Diskuse patří k nejčastějšímu prvku supervizního setkání. Supervizor musí umět udržet supervizi v rámci zvolených témat. Aby byla supervize přínosná, je třeba aby byl výklad pro všechny srozumitelný.

Mimo vlastnosti a osobitosti, kterou by měl supervizor mít, je zásadním předpokladem pro výkon této profese odborné vzdělání a vyškolení v oblasti supervize.

I v současné době se může problém s tzv. „supervizory“, kteří supervizi vykonávají pouze na základě kurzů, či různých výcviků. Česká institut pro supervizi však uvádí, že:

„Supervizoři jsou zkušení odborníci s vysokoškolským vzděláním humanitního směru nebo medicíny, mají minimálně 15 let praxe v pomáhajících profesích, zkušenost s dlouhodobým vedením lidí (vzdělávacího programu nebo týmu). Mají dokončený psychoterapeutický výcvik akreditovaný českou psychoterapeutickou společností. V rámci supervizního výcviku absolvují 140 hodin přímé výuky a dalších 400 hodin aktivit spojených se supervizním tématem. Celý výcvik je zakončen závěrečnými zkouškami za přítomnosti nezávislého pozorovatele ze zahraniční supervizní instituce, která je také součástí Evropské asociace pro supervizi a koučink.“ (supervize.eu).

2.5 Supervize v sociálních službách

Supervize má již své nezastupitelné místo a legislativní oporu v oblasti sociálních služeb. (Vávrová, 2013). Sociální služby mají ve vyhlášce č. 505/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, a to konkrétně ve Standardech kvality sociálních služeb, ukotvenou povinnost zajišťovat pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, jimiž je poskytována sociální služba, podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka. (APSS ČR, 2020). Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, samotný pojem supervize neuvádí, ale Standardy kvality sociálních služeb ano. Konkrétně standardy v rámci personálních standardů ukládají povinnost profesního rozvoje pracovníků a pracovních týmů. V kritériu 11.6 ve Standardech je přímo formulována podpora takto: *„Tato forma podpory se odborně nazývá supervize. Supervize znamená ve všech pomáhajících profesích zamyšlení se nad profesionálním jednáním pracovníků, nad fungováním pracovních týmů nebo celého zařízení.“* (Horák, 2023, s. 17).

Supervize patří mezi nástroje pro zvyšování kvality sociálních služeb a podpory pracovníků. Nastavují obraz nejen v oblasti kvality a úrovně péče, ale směřují ke zlepšování kvality. (Malíková, 2020). Supervize patří ke způsobům profesionálního vyhodnocení sociálních služeb, které by se mělo doplnit také o evaluaci jak organizačních podmínek, tak způsobu řízení organizací sociálních služeb. (Malík Holasová, 2013).

Pracovníci v sociálních službách musí pracovat nejen na základě svých odborných znalostí a dovedností, ale také je nutný lidský přístup ke klientům. Je zcela samozřejmé, že každý pracovník se setkává při výkonu svého povolání někdy až s nadměrným množstvím různých problémů. A právě proto, potřebují pracovníci podporu, kterou by měl podle Standardů kvality sociálních služeb zajišťovat externí odborník. (MPSV, Průvodce poskytovatele, 2002).

V posledních letech se o supervizi v sociálních službách hovoří zejména v souvislosti s osobním a profesním rozvojem pracovníků. Čestnost realizace se liší v závislosti na nastavení každé sociální služby. V některých zařízeních probíhá supervize pravidelně a je zařazena jako běžná součást pracovní náplně zaměstnanců a v jiných organizacích se teprve s procesem supervize seznamují a probíhá spíše sporadicky. (Hrozenská, Dvořáčková, 2013).

Supervize je jistě jednou z metod, která je pro organizace poskytující sociální služby velmi přínosná. Zakotvení systému supervize je nanejvýš potřebné pro zajištění kvality sociálních služeb, pro fungující pracovní kolektiv a samozřejmě také pro spokojenost klientů.

Svá specifika má pak supervize v pobytových sociálních službách, a to v domovech pro seniory. Během supervizí v pobytových sociálních službách se můžeme setkat se spoustou úskalí se kterými se v praxi lze vyrovnávat různými způsoby. (APSS ČR, 2020).

Obsah supervize se liší, a to nejen podle toho, jaký konkrétní cíl je nastaven ale zejména také s ohledem na specifika cílové skupiny, se kterou supervidovaní pracují. V pobytových zařízeních pro seniory se pracovníci nejčastěji zabývají tématy spojenými s klienty a péčí o ně. Mezi konkrétní a opakující se témata spojená se supervizí v domově pro seniory, patří následující oblasti, které uvedli sami supervidovaní:

„Bojím se, že nezvládnou přímý kontakt s úmrtím klienta“.

„Máme málo času na uživatele.“

„Terorizující spolubydlící.“

„Konfliktní uživatel v domově pro seniory.“

„Přemíra administrativní práce.“

„Moje míra odpovědnosti za klienta.“

„Striktní dodržování standardů kvality versus realita.“

„Trápí mě nejistota z budoucnosti.“

„Aktivizační činnosti se mi povedly – chci se podělit s ostatními o radost.“

„Týrání seniora ze strany rodiny – mám zasáhnout proti vůli seniora?“

„Motivace k péči – zda vůbec pečovat? Pečuji víc, než musím?“

„Vymezení mantinelů – konstruktivní analýza práce v týmu.“

„Jak eliminovat rasistické myšlení ze strany uživatelů?“

„Jak motivovat klienta, ale tak, abychom ho neznechutili?“

„Jak uchopit individuální plánování? Vymezení role klíčového pracovníka.“

„Jak zlepšit komunikaci mezi pracovníky?“

„Jaký je smysl mojí práce?“

„Uživatel mi je nepříjemný, jak s tím mám pracovat.“ (Hrozenská, Dvořáková, 2013, s. 135).“

Téma, které uvádím hned na začátku ve výčtu oblastí, které se řeší na supervizi v domově pro seniory je úmrtí. I spirituální témata k této cílové skupině klientů patří a jsou oblastí, které se na supervizi často řeší. Jsou to témata, která se vynořují ve chvílích bolesti, strachu, beznaděje a ztráty. Klienti právě v tuto chvíli hledají u pracovníků v pomáhajících profesích a zejména u těch, kteří o ně přímo pečují, pomoc a podporu. Mnohdy co klientovi pomůže a co pro něj mohou pracovníci udělat, je modlitba nebo náboženský rituál. (Horák, 2023).

Pracovníci přímé péče jsou téměř denně v kontaktu se seniory, kteří trpí demencí, mají řadu zdravotních problémů, přicházejí o své blízké a partnery a péče o ně je fyzicky a psychicky velmi náročná. V případě, kdy má senior rodinu, která příliš nespolupracuje či je problémová je tato práce o to náročnější. O to víc, potřebuje pracovník přímé péče podporu, pomoc, soulad s kolegy a ujistit se, že jeho práce má smysl. V tom by supervize zacílená na problematiku domova pro seniora mohla být jistě prospěšná.

2.6 Supervize a etika

Klíčovým předpokladem pro kvalitní supervizní práci je zaměření se na etiku, a to jak v souvislosti důsledky práce s klienty, tak v rámci samotného supervizního procesu.

Supervize, která je dnes samostatnou profesní specializací, má svou teorii, metody a etický kodex. (Matoušek a kol., 2022).

Etický kodex, který uvádí Asociace supervizorů pomáhajících profesí vychází z Etických zásad Evropské asociace pro supervizi a koučink (EASC – European Association for Supervision and Coaching), a sdružuje jednotlivce a instituce pracující v oblastech

supervize. Mezi základní předpoklady pro poskytování supervize, jež vychází z etického kodexu jsou:

1. „Supervizoři a supervizorky respektují důstojnost všech lidí. Nediskriminují na základě kulturního nebo etnického původu, fyziologického, psychologického, sociologického, ekonomického stavu nebo sexuálních preferencí či náboženského přesvědčení.“
2. „Supervizorky a supervizoři praktikují své povolání s plným vědomím práva země, ve které žijí.“
3. „Prvořadou povinností supervizorů a supervizorek je chránit supervidované a jejich klienty. Supervizorky a supervizoři proto mají supervidovaným poskytovat co nejlepší službu a nemají dělat nic, co by mohlo záměrně nebo z vědomé nedbalosti poškodit supervidované.“
4. „Supervizoři a supervizorky se mají snažit o to, aby si supervidovaní začali uvědomovat důstojnost, autonomii a zodpovědnost lidské bytosti a mají podporovat jednání vyplývající z tohoto uvědomění.“
5. „Supervizorky a supervizoři mají věnovat maximální možné úsilí tomu, aby zajistili optimální splnění zakázky supervidovaných.“ (asupp.cz).

V oblasti etického rámce poskytování supervize je klíčové, aby všechny strany kontraktu, na základě, kterého se setkání budou realizovat, měly slučitelná etická východiska. Při supervizní spolupráci vstupují do procesu tři etické oblasti. Tou první je osobní etika každého účastníka supervize. Druhou oblastí je myšlen etický kodex supervizorů, a nakonec se jedná o etiku organizace. (Horák, 2023). Mezi základní a v podstatě velmi zjednodušená pravidla supervize patří: „být prospěšný, neuškodit, nezneužívat, nemanipulovat.“ (Matoušek, 2003).

Setkání, při kterém jedna strana poskytuje pomoc a druhá ji potřebuje, inherentně vytváří nerovný vztah. Tuto situaci je třeba nikdy nezneužívat k osobnímu prospěchu nebo k prospěchu organizace, která službu poskytuje. (Horák, 2023). Etickou zásadou by mělo být také to, že průběh supervize zůstane anonymní a supervizor bude sdělovat informace o výsledcích setkání pouze rámcově. V žádném případě nesmí odhalovat podrobnosti z důvěrného průběhu supervize. (Malíková, 2020). Takové jednání je vnímáno za nefér a neadekvátní ze strany vedení organizace a dochází ke ztrátě důvěryhodnosti supervizora

a celého procesu. Dodržování etických pravidel je součástí nezbytné důvěry v kvalitní supervizní práci (Šimek, 2004, s. 15).

Důležitost supervize zejména v pomáhajících profesích je nesporná. Přece, aby mohli být pomáhající pracovníci prospěšní druhým, musí umět pomoci především sami sobě. Tuto skutečnost by měli mít také na paměti manažeři organizací a svým pracovníkům umožnit supervizní setkání a využít tak její velký potenciál.

3 FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ

Téma fluktuace a s tím spojený nedostatek zaměstnanců a vyšší fluktuace pracovníků je nejen v současné době, zvláště v sociálních službách, aktuální téma. Vysoká míra fluktuace v oblasti sociálních služeb je již několik desetiletí považována za zásadní problém, protože sama o sobě znemožňuje efektivní poskytování těchto služeb. (Mor Barak, Nissly a Levin, 2001).

Fluktuaci však může mít i pozitivní vliv na rozvoj organizací. Bez personální obměny by nebylo možné získat a udržet ty nejvhodnější zaměstnance. Navíc by nedocházelo k inovacím a novým impulsům pro jiné a nové příležitosti. Vysoká míra fluktuace naopak může poukazovat na nevhodný či nesprávný postup vedení organizace, na problémy, které souvisí například se špatně sestaveným týmem nebo nespravedlivým hodnocením pracovníků apod. (Vnoučková, 2013). „Zdravá“ fluktuace může přinášet pozitivní výsledky a smysl ale příliš častá obměna pracovníků, působí nepříznivě a má negativní dopad na fungování celé organizace.

Fluktuace tedy není pouze negativním jevem, ale přináší i některé pozitivních aspekty. Například podporuje příchod nových lidí a nápadů do organizace, narušuje stereotypy, pomáhá předcházet provozní slepotě a optimalizuje procesy personálního plánování, rozvoje a nástupnictví, což může vést k jejich zlevnění. Na druhé straně může fluktuace přinášet i negativní důsledky, jako je ztráta zaškolených zaměstnanců, dočasné zhoršení péče o zákazníky (nebo pacienty), a případně i oslabení důvěryhodnosti firmy. Může také vyvolat pocity nejistoty mezi stávajícími zaměstnanci, jejich přetížení, což může vést k nespokojenosti, častějším konfliktům, zvýšené nemocnosti a řetězení odchodů. Dále může snížit atraktivitu firmy jako potenciálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o práci. (Florence, odborný časopis).

Nedostatek personálu se často řeší přetěžováním stávajících zaměstnanců, zahraniční pracovní silou, což ne vždy přináší očekávaný efekt. Organizace jsou tak nuceny nabírat nejen nové zaměstnance ale také hledat náhrady za ty, kteří odešli do jiného zařízení. Nové zaměstnance je potřeba samozřejmě zaškolit, mají vyšší riziko úrazovosti, méně efektivní pracovní výkon. (Bednář, 2018). I Dytrt (2006, s. 18) uvádí, že *„nežádoucí fluktuace významně zvyšuje náklady státního rozpočtu v sociální oblasti, snižuje účinnost vynaložených nákladů na rozmísťování a zapracování pracovníků, kteří se po určité době z různých a neřešených příčin rozhodli k fluktuaci. Od svého rozhodnutí změnit pracoviště*

postupně snižují svou pracovní výkonnost, připravují svůj odchod a hledání nové zaměstnání. U některých pracovníků jde o promyšlení postoje, jak získat větší finanční prostředky, když personální politika zaměstnavatele neodpovídá jejich současným potřebám. Někdy je naopak uspokojí i nižší mzdy, které sice snižují životní úroveň, avšak lze je získat s nižším pracovním nasazením. “

3.1 Vymezení pojmu fluktuace

Slovo fluktuace pochází z latinského „fluctuare“, což znamená „houpat se na vlnách“ nebo také „pohybovat sem tam“. Tento pojem je užíván především v přírodních vědách, nicméně byl také převzat do managementu lidských zdrojů. (Vnoučková, 2013).

Definice tohoto pojmu existuje mnoho. Velký slovník cizích slov uvádí, že: „*Fluktuace je častý (neodůvodněný) přechod pracovníků z jednoho podniku/pracoviště do druhého.*“ (slovník-cizích-slov.cz). Také sociologický slovník zmiňuje fluktuaci a definuje ji jako „*jednu z forem pracovní mobility charakteristickou častým střídáním pracovních poměrů*“ (Jandourek, 2007, s. 84). Milkovich a Boudreau in Vnoučková (2013) definují pojem fluktuace nejen jako odchod zaměstnance z organizace ze subjektivních důvodů, kdy na uvolněné místo nastoupí jiná osoba, ale tuto definici rozšiřují. Podle nich fluktuace představuje odchod zaměstnance z organizace ze subjektivních příčin, a to bez ohledu na to, zda bude jeho pozice později obsazena. Branham (2009) uvádí, že fluktuace zaměstnanců není pouze jednorázová záležitost. Je to dlouhodobý proces odcizení, který může trvat dny, týdny, měsíce nebo dokonce roky, než se zaměstnanec rozhodne odejít – pokud se k tomu vůbec odhodlá. Ač je pojem fluktuace objasňován mnoha autory, není jednoduché dosáhnout shody na jedné univerzální definici. Je však jasné, že fluktuace se týká odchodu pracovníků jak uvnitř organizace, tak i mimo ni. Můžeme ji považovat za jev, který je všudypřítomný, problematický, nákladný ale v přijatelné míře také nezbytný pro rozvoj organizace.

3.2 Příčiny fluktuace

Odchod pracovníků z organizace může mít mnoho příčin. Nejčastěji se zdá, že lidé odcházejí z důvodu nízkého platu. V případě méně kvalifikovaných pracovníků je častá příčina odchodu právě vyšší finanční ohodnocení. Nicméně je příčina mnohem složitější. Peníze jsou samozřejmě důležité, ale lidé by neodcházel, pokud by pracovali v přátelském prostředí a kolektivu a měli pocit užitečnosti. Dobré vztahy na pracovišti vedou k tendenci setrvat v organizaci, ačkoliv existují dobré důvody pro odchod. Častou příčinou fluktuace

tedy bývá kombinace vztahů na pracovišti, přátelské prostředí, smysl práce a také možnosti profesního růstu a uplatnění. Někdy může být také aspektem k odchodu ze zaměstnání „výzva“. Je to v případě, kdy se pracovníci rádi pouští do nových věcí a budují svoji kariéru, ve které chtějí stoupat. (Bednář, 2018).

Vnoučková (2013, s. 17-18) souhrnně uvádí příčiny fluktuace, které shrnula do následujících bodů:

- *„práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání,*
- *nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem,*
- *nedostatečné koučování, hodnocení a zpětná vazba,*
- *nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům, či k chybám a nedostatkům, neochota zabývat se pracovními problémy podřízených,*
- *příliš málo příležitostí povyšování a dalšího růstu,*
- *pocit nedocenění, neuznání a nespravedlnosti,*
- *stres z přepracovanosti,*
- *ztráta důvěry,*
- *nedostatečné platové ohodnocení,*
- *nevyhovující pracovní podmínky*
- *nevhodné vztahy s kolegy, manažerem,*
- *emocionální důvody,*
- *hrubé jednání,*
- *osobní důvody.“*

3.3 Faktory fluktuace

„Fluktuaci ovlivňuje mnoho faktorů na straně jedince i na straně organizace a ty jsou ve vzájemné interakci. Pracovní chování člověka spoluurčují mnohé osobnostní a individuální charakteristiky, očekávání, jejich identifikace s organizací a samotnou prací.“ (Kociánová, 2010, s. 22).

Vliv jednotlivých faktorů se obvykle liší u každého jednotlivce, a to v závislosti na jeho subjektivním vnímání důležitosti těchto faktorů ze strany zaměstnance, což zahrnuje jeho

vnitřní motivaci, postoje, potřeby a hodnoty. Máme za to, že právě z tohoto důvodu může být obtížné nalézt a aplikovat jedinou teorii, která by byla univerzálně platná pro různé typy organizací. Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že koncepce stabilizace pracovníků by měla být založena na porozumění faktorům, které ovlivňují rozhodnutí zaměstnanců setrvat na své pracovní pozici, nebo odejít. Vnoučková (2013) rozdělila faktory do sedmi následujících skupin.

3.3.1 Faktor očekávání

Tento faktor způsobuje to, jakou dobu pracovník setrvává na své pracovní pozici. Zde jsou významné především zkušenosti, představy a způsob, jakým pracovník vnímá a jedná. Očekávání, která zaměstnanec vkládá do své pracovní pozice, pak následně vyhodnocuje a rozhoduje se, zda byla splněna, či došlo k rozporu. Pokud pracovník neshledá soulad mezi očekáváním a realitou, rozhoduje se o opuštění organizace. (Vnoučková, 2013).

Součástí tohoto faktoru je tzv. „předpříjezdová fáze“, kdy si pracovník vytváří počáteční očekávání o organizaci na základě externích informací. Jedná se o dobu, kdy se člověk poprvé o organizaci informován až do okamžiku, kdy pracovní nabídku přijme. Během této fáze si jednotlivci vytvářejí počáteční očekávání o organizaci na základě externí zdroje, jako jsou náborové materiály, sociální síť a firemní pověst. (McCoy, 2024).

3.3.2 Faktor kultury

Seberozvoj zaměstnanců je v organizaci závislý na její kultuře. Dobrá kultura pro růst, vývoj a spokojenost pracovníků se vyznačuje nabídkou školení a vzdělávání. Dále se vyznačuje respektem ve vztahu k pracovní pozici zaměstnance a jeho odpovědnosti, která vyjadřuje důležitost pro zajištění funkčnosti organizace. (Vnoučková, 2013). Faktor kultury vyjadřuje i vnitřní prostředí organizace, jako například vnitřní zažité vzorce chování a jednání pracovníků. Zde jsou dvě možnosti. Buď pracovník danou kulturu v organizaci přijme, respektive je bude ochoten sdílet, anebo z pracovní pozice brzy odejde.

Sociální vztahy a kultura organizace, v níž jsou lidé zaměstnáni nejsou jednoduché. Kultura představuje prostředí, ve kterém vztahy vznikají, ale současně je vztahy také utvářena. Tudíž dochází k obousměrnému ovlivňování. (Bednář a kol., 2013).

3.3.3 Faktor komunikace

Komunikace je základní prostředek sdílení významů a předpoklad kooperace pro všechny lidi ve všech společnostech a je elementární pro všechny sociální interakce.

Podle výzkumu Vnoučkové (2013) je komunikace rizikovým faktorem pro setrvání zaměstnanců zvláště pak ve velkých organizacích. Data, která uvádí identifikovala, že pro snížení míry fluktuace pracovníků je třeba se zaměřit právě na komunikaci v oblasti sdílení informací a podporující komunikace.

Komunikace také hraje důležitou roli při řešení stresových situací na pracovišti, které vyžadují nejen od pracovníků ale také od vedení otevřenost a pochopení, optimistický postoj a také umět se orientovat v lidských emocích. (Vnoučková, 2013). Otevřená a důvěryhodná komunikace má za následek spokojenost pracovníků. V případě, že se k zaměstnancům přistupuje otevřeně, informují se o dění v organizaci, dává se jim najevo jejich důležitost a přínos pro organizaci, jistě to ovlivňuje jejich pozitivní sebehodnocení a pocit sounáležitosti. (Branham, 2009).

3.3.4 Faktor uznání

Do faktoru uznání patří hodnocení pracovníků, přičemž se jedná o významnou součást ocenění za pracovní výkon, úsilí a vynaložený čas. Lidé potřebují vědět, že jejich zaměstnavatel ví a oceňuje jejich práci. Potřeba uznání souvisí s hodnocením pracovníka, s jeho rozvojem a vzděláním, ale také s i potřebou individuality a seberealizací.

Uznání zahrnuje vymezení role a postavení v rámci organizace, zejména prestiž pracovní pozice, možnosti a rozvoj. Pracovní role v organizaci se rovněž odráží v osobním životě jednotlivce. Podle Mareše (2002) představuje zaměstnání nástroj pro společenský vzestup a pracovní pozice slouží jako neoficiální potvrzení společenského statusu.

Finnegan (2010), in Vnoučková (2013) také v souvislosti s uznáním a vysokou fluktuací řadí nedostatek prestiže a uznání dané pracovní pozice. Což zcela souvisí s problematikou fluktuace pracovníků v sociálních službách.

3.3.5 Faktor odměňování

Odměňování v současné době neznamená jen mzdu nebo plat, či jiné formy finančních odměn, které poskytuje zaměstnavatel svým pracovníkům za odvedenou práci. Odměňování v sobě zahrnuje mnohem více. Souvisí s povýšením, formálním uznáním

a zaměstnaneckými výhodami. Záměrem systému odměňování je zlepšování výkonu pracovníků a také snaha motivovat zaměstnance. Současně také spravedlivé odměňování pracovníků ovlivňuje nejen jejich vyšší produktivitu práce ale zejména jejich spokojenost a mezilidské vztahy na pracovišti. (Vnoučková, 2013). Podle Kaňákové a kol. (2005) by mělo být výsledkem odměňování aktivní, efektivní a motivující uspořádání, která zaručuje spravedlivost odměň.

3.3.6 Faktor vztahů

V rámci mezilidských vztahů na pracovišti je důležité si uvědomit, jak vlastně mají hodnotu význam. V pracovním procesu trávíme opravdu mnoho času a významnou část našeho produktivního věku. To, jaké sociální vazby a vztahy s kolegy na pracovišti máme, ovlivňuje naši celkovou spokojenost. (Bednář a kol., 2013).

Dobré vztahy na pracovišti vedou k tendenci setrvat v organizaci, ačkoliv existují dobré důvody pro odchod. Interpersonální vztahy a pocit sounáležitosti patří mezi hlavní lidské potřeby. Vzhledem k tomu, že pracovník tráví většinu svého dne na pracovišti, jsou dobré a kvalitní vztahy předpokladem jeho spokojenosti. (Vnoučková, 2013).

Vztahy mezi pracovníky mají vždy velký význam. Natolik velký, abychom se jim aktivně věnovali a dávali jim pozornost a také je aktivně pěstovali. Týmová práce vyžaduje, aby jeho členové spolupracovali. (Bednář a kol., 2013).

Získávání pozitivní zpětné vazby, podpory a pomoci od vedoucích pracovníků a zaměstnavatelů je pro pracovníky v sociálních službách obecně považováno za užitečné při zvládání pracovního stresu. (Thompson et al, 1994, in Jessen, 2010). Nicméně z výzkumů vyplývá, že faktor vztahů a podpory mezi spolupracovníky a kolegy je vnímán důležitěji než podpora od vedoucích pracovníků. (Jones et al 1991, in Jessen, 2010).

3.3.7 Faktor jistoty

Pracovníci vyžadují a potřebují mít ve svém zaměstnání pocit jistoty a bezpečí, což souvisí i s faktorem odměňování. Bezpečí je chápáno ve smyslu udržení si životní úrovně a pocit jistoty pracovního místa v organizaci. Podle Vnoučkové (2013) je tento faktor vztahován k jistotě budoucnosti, který ovlivňuje zvažování o odchodu z pracovní pozice. Když zaměstnanci chybí jistota budoucnosti, uvažuje o změně svého působení v organizaci. Je hodně oblastí, které mohou faktor jistoty narušit. Může se jednat například o „*chybějící strategie, nedostatek komunikace managementu, převažující nepředvídatelné vlivy na práci,*

situaci, kdy práce není přesně definována, není dána zodpovědnost, samostatnost. Také dochází k neplnění slibů ze strany vedení nebo dochází k problémům a kvalitou péče ve vztahu klientům.“ (Vnoučková, 2013, s. 97). Všechny výše uvedené faktory, jež ovlivňují fluktuaci zaměstnanců se vzájemně prolínají a působí na sebe.

3.4 Důsledky fluktuace

Jak již bylo zmíněno, fluktuace může mít pozitivní i negativní vliv. Pozitivními důsledky pro zaměstnance je rozvoj díky přechodu do jiné organizace na subjektivně lepší pracovní pozici. Pro organizaci znamená přijatelná fluktuace zejména impuls pro inovaci, rozvoj a retenci kvalitních zaměstnanců. Vysoká fluktuace však způsobuje organizaci mnoho problémů a obtíží.

Nízká fluktuace pracovníků je zásadní také pro konkurenční výhodu organizace, její úspěch, dlouhověkost. Organizace s nízkou mírou udržení zaměstnanců se potýkají s různými problémy, včetně zvýšených nákladů na školení a nábor, narušení efektivního provozu a snížení kvality poskytovaných sociálních služeb. Udržení nově přijatých zaměstnanců je vážným problémem, konkrétně právě v profesi dlouhodobé péče o seniory. Tento sektor sociálních služeb čelí výzvám, včetně nárůstu nemocí souvisejících s věkem, vysoká míra fluktuace zaměstnanců a makrodemografický posun směrem ke starším populaci, čímž se prohlubuje propast mezi nabídkou pečovatelů a poptávkou po péči o seniory. (McCoy, 2024). Ztráta zaměstnanců nebo fluktuace je často uváděna jako významný problém právě v sociálních službách.

I Armstrong (2007) uvádí jako důsledek fluktuace zvýšené náklady na nábor a zaškolení nových pracovníků. Branham (2009) apeluje na to, že s vysokou mírou fluktuace dochází současně k porušování morálních hodnot v organizaci.

3.5 Fluktuace pracovníků v sociálních službách

Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR provedla v roce 2023 rozsáhlé dotazníkové šetření, které mělo za cíl zjistit počet zaměstnanců, který v sociálních službách chybí. Zatímco v roce 2020 poskytovatelé sociálních služeb postrádali zhruba 1000 pracovníků, v roce 2023 tento počet chybějících pracovníků vyšplhal až na číslo 3000. Nejvíce chybí pracovníci v sociálních službách, tedy pečovatelé a pečovatelky. (apsscr.cz).

Tedy rostoucí úbytek pracovníků v přímé péči je zcela jasný. Problém s odlivem pečovatelů také řeší i jiné Evropské země.

Vzhledem k rychle stárnoucí populaci je oblast sociálních služeb jedním nejrychleji rostoucím zaměstnavatelským odvětvím. Evropská komise uvedla, že Evropa bude do roku 2050 potřebovat 1,6 milionu dalších pracovníků. Jedním z řešení vysoké fluktuace pracovníků je zlepšování pracovních podmínek, přičemž zejména odvětví péče je nedostatkem pracovních sil postiženo nejvíce. Hlavními důvody, které APSS ČR uvádí jsou obtížné pracovní podmínky a nízké mzdy. Dalšími řešeními a východisky z této problematické situace nebude jednoduché realizovat. Týká se především nutnosti zvyšovat odměňování zaměstnanců v sociálních službách, dále snižování fyzické a duševní zátěže, s čímž souvisí i vyšší počet pracovníků na jednoho kliente. V neposlední řadě je řešením také zvyšování atraktivity a prestiže práce v sociálních službách. (socialnisluzby.eu.)

V sociálních pobytových službách, domovech pro seniory, jsou nejvíce podhodnoceni právě pracovníci v sociálních službách, tedy ti, již vykonávají přímou obslužnou péči o klienty. Zajištění adekvátní odměny za náročnou a odpovědnou klíčovou práci představuje jednu z možností, jak se vyrovnat s odlivem pracovníků zaměstnanců a rizikem zhoršení kvality služeb v důsledku poklesu a nedostatku kvalifikovaného personálu v oblasti dlouhodobé péče. Je přitom jasné, že pracovní podmínky hrají zásadní roli nejen pro snížení fluktuace a zvýšení kvality péče, ale také spokojenosti pracovníků a uživatelů sociálních služeb. Na straně druhé však spokojenost pracovníků v sociálních službách nelze zakládat pouze na základě platových podmínek. Jedná se i o další benefity, jako například pracovní podmínky, včetně podmínek pro vzdělání, fungující kolektiv, zajištění profesního růstu apod. (socialnipolitika.eu). V tomto by mohla být jistě užitečná supervize.

Z výzkumu Figueroa (2021) vyplývá, že ke strategiím, které by mohly pomoci ke stabilitě pracovníků v sociálních službách, a tedy snížení fluktuace zaměstnanců jsou spokojenost, pozitivní pracovní prostředí a kvalitní vedení managementu.

4 SHRnutí

Teoretická část mé diplomové práce se věnuje třem zásadním oblastem, které definují zpracování daného tématu.

V první části práce se zaměřuji na definici sociálních služeb v České republice, přičemž sociální služby představují širokou škálu pomoci a podpory poskytované jednotlivcům, rodinám i skupinám. Dále zmiňuji transformaci sociálních služeb, s níž přišla legislativní úprava a kvalitnější poskytování sociálních služeb, kterou detailně rozpracovávám. V souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, se zaměřuji na vymezení poslání sociálních služeb a s ním souvisejícími standardy kvality, které zajišťují bezpečí, efektivitu a spokojenost klientů a pracovníků v sociálních službách. V kontextu sociálních služeb se také věnuji připravované novele Zákona o sociálních službách, která by měla zajišťovat především dostatek kvalifikovaných pracovníků, kterých je dlouhodobě velký nedostatek a tento deficit se stále prohlubuje. Kvalita poskytovaných sociálních služeb souvisí s mnoha aspekty jako například s již zmiňovaným personálním zajištěním, spokojeností klientů nebo managementu v sociálních službách, který je významnou součástí nejen záruky kvality ale samozřejmě je také elementární oblastí ve vedení pracovních týmů a komunikace a celkové udržitelnosti sociálních služeb. Důležitá součást, jež jsem zmínila, je i problematiku etického přístupu při poskytování pomoci. Vzhledem k zacílení mého tématu diplomové práce a výzkumu se hlouběji věnuji problematice a aspektům péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních. Definuji, jaké konkrétní služby jsou seniorům poskytovány, přičemž se zaměřuji na domovy pro seniory a kvalitu života seniorů v tomto typu sociálního zařízení poskytující dlouhodobou péči. Důležitou součástí této kapitoly je vymezení pracovníků v sociálních službách, kde charakterizují jejich profesi, kterou je poskytování přímé péče. Popisují požadavky na vzdělání, kvalifikaci a odbornou přípravu pro pracovníky v této oblasti. Mimo odborných znalostí je neoddělitelné pro výkon této profese mít také osobnostní vlastnosti, kterými jsou především empatie, trpělivost, laskavost, odpovědnost a další. Být pracovníkem v sociálních službách a pečovat o lidi staré a nemocné není jednoduchý úkol. Je to práce velmi psychicky a fyzicky náročná a vzhledem k mnoha dalším požadavkům, které musí pracovníci splňovat je zcela pochopitelné, že potřebují vysokou míru podpory, a to jak od vedoucích, vedení tak i ve formě supervize.

Druhá část této diplomové práce tedy navazuje na vymezení pojmu supervize, která je vnímána především jako podpora pracovníkům v sociálních službách, přičemž mohou

sdílet obtížné situace, které s sebou tato pracovní pozice přináší. Mimo jiné je vhodná také při porozumění a rozvoji dovedností a schopností pracovníků. V kapitole popisují hlavní funkce supervize, kde uvádím mimo podpory pracovníků také zlepšení práce a zajištění etického přístupu ve vztahu ke klientům. Rozebírám druhy supervize, včetně individuální, skupinové a týmové a vysvětluji, jak každá forma podporuje různé aspekty profesního rozvoje. To, jakým je způsobem supervize realizována a jak ji vnímají pracovníci v sociálních službách se odvíjí z velké části od osobnosti supervizora. Jedná se o důležitý element úspěšné supervize. Supervizor by měl být nejen člověkem, který splňuje kvalifikaci, ale měl by být vyzrálou osobností a dokázat vytvořit důvěryplné prostředí, které právě bude zajišťovat otevřené sdílení pracovníků a zájem se supervizí účastnit. V rámci supervize v sociálních službách také uvádím etické aspekty, kterými by se supervizní setkání mělo vést. Supervize je jedním z nástrojů, který má za úkol zkvalitnění sociálních služeb prostřednictvím zajištění fungování pracovního týmu, podpory pracovníků a eliminaci konfliktů na pracovišti. Kvalita poskytovaných sociálních služeb je totiž do značné míry závislá na činnosti pracovníků, jejich kooperaci v rámci týmu a komunikaci. Povolání pracovníků v sociálních službách je velmi záslužné, a přestože tato profese není společností stále dostatečně oceněna, je nutné jí vnímat jako potřebnou a důležitou a věnovat tak pracovníkům potřebnou podporu v rámci zaměstnání, aby nedocházelo k jejich ztrátě.

Dalším zásadním tématem této práce je fluktuace pracovníků, který souvisí s odlivem a častým střídáním pracovníků. V návaznosti na potřebě pracovníků v sociálních službách se zabývám specifickými příčinami a souvislostmi fluktuace v oblasti sociálních služeb se zacílením na domovy pro seniory. Fluktuace pracovníků v sociálních službách představuje jev, který zásadně ovlivňuje kvalitu poskytovaných služeb, stabilitu pracovního prostředí a efektivitu organizace. Jedná se o proces, při kterém pracovníci opouštějí své místo, což může mít negativní dopad na stabilitu poskytovaných služeb. Nízké mzdy, pracovní stres, náročnost profese, nedostatečné pracovní uznání, problematické vztahy v kolektivu nebo nevyhovující pracovní podmínky, to vše mohou být příčiny pro fluktuaci pracovníků v sociálních službách. Popis kapitol nabízí teoretický základ pro porozumění oblasti fluktuace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory a demonstrují, jak by mohla supervize pomoci k jejímu snížení a zlepšení pracovního prostředí.

V teoretické části jsem se věnovala třech hlavním pilířům této práce, které zdůvodňují a objasňují problematiku sociálních služeb, včetně zaměření se na pracovníky, kteří poskytují přímou péči klientům v domově pro seniory. Dále jsem uvedla aspekty

supervize, která je považována za nástroj podpory pracovníků v sociálních službách, což by mohlo vést ke snížení fluktuace. Tato jednotlivá hlediska jsou analyzována a rozpracována v praktické části diplomové práce.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 VÝZKUM

V praktické části této diplomové práce byl proveden kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření za účelem zjištění vlivu supervize na fluktuaci pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory v České republice.

Z metodologického hlediska byl zvolen kvantitativní výzkumný přístup, který umožňuje sběr objektivních dat a jejich následnou statistickou analýzu. Kvantitativní metoda byla zvolena především proto, že umožňuje oslovit větší počet respondentů a získat přehled o obecných trendech v oblasti supervize a fluktuace pracovníků. Data byla získána dotazníkovým šetřením, které bylo rozděleno na dvě cílové skupiny, jimiž jsou supervizoři a pracovníci v sociálních službách. (Doskočil, 2019).

V další podkapitole uvádím specifikaci výzkumného cíle a výzkumného problému, metodu výzkumu a výzkumný soubor. Také popíšu výzkumné otázky a hypotézy. Pomocí dat, které jsou získána prostřednictvím dotazníků, následně provedu vyhodnocení a analýzu dat.

5.1 Výzkumný cíl a výzkumný problém

Cílem tohoto výzkumu je zkoumání vztahu mezi supervizí a fluktuací pracovníků v sociálních službách, konkrétně v domovech pro seniory. Fluktuace pracovníků v této oblasti je dlouhodobým problémem, který negativně ovlivňuje jak samotné zaměstnance, tak kvalitu poskytovaných služeb a chod organizací. Supervize je často vnímána jako nástroj prevence fluktuace, ale její skutečný dopad na rozhodnutí pracovníků setrvat ve své profesi dosud není dostatečně prozkoumán. Proto bylo cílem tohoto výzkumu zjistit, zda a jakým způsobem může supervize přispět ke stabilizaci pracovních týmů, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a eliminaci některých faktorů vedoucích k fluktuaci.

Na základě výše uvedeného jsem pro tuto práci stanovila dva výzkumné problémy:

VP 1: „Jaký vliv má supervize na snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory z pohledu supervizorů a pracovníků v sociálních službách?“

VP 2: „Ovlivňuje fluktuace pracovníků v sociálních službách kvalitu poskytovaných sociálních služeb v domovech pro seniory?“

Pro zjištění validity a reliability výzkumu byla vytvořena dvě dotazníková šetření, která byla přizpůsobena jednotlivým skupinám respondentů. Pracovníkům v sociálních službách byly kladeny otázky týkající se jejich osobních zkušeností se supervizí, jejich důvody k setrvání v zaměstnání a faktorů ovlivňujících jejich pracovní spokojenost. Supervizorům byly pokládány otázky zaměřené na vnímání efektivity supervize z jejich pohledu a pracovních zkušeností. U obou cílových skupin se dotazník zaměřil také na zjišťování překážek při poskytování supervize a zlepšení její efektivity, dále na to, které problémy se nejčastěji na supervizi řeší, jaké jsou důvody fluktuace pracovníků v přímé péči a zda fluktuace ovlivňuje kvalitu poskytované péče. Za účelem proveditelnosti mého výzkumu byla realizována předběžná studie pomocí pilotního dotazníku, který ověřil relevantnost výzkumných dotazníků. Pilotní dotazníky nejsou součástí analýzy dat.

Zvolený výzkum umožňuje nejen kvantifikovat názory a postoje pracovníků v sociálních službách a supervizorů, ale také porovnat pohledy dvou různých skupin – těch, kteří supervizi poskytují a těch, kteří ji přijímají. Výsledky výzkumu mají potenciál přinést konkrétní doporučení pro zlepšení supervizních procesů v domovech pro seniory a přispět ke strategickému řízení lidských zdrojů v sociálních službách. (Chráška, 2016).

5.2 Metoda výzkumu

V průběhu kvantitativních výzkumů se obvykle používají strukturované a standardizované dotazníky. (Hricová, Ondrášek, Urban, 2023). Podle Chráška (2016, s. 158) je „dotazník soustava dopředu připravených a velmi pečlivě formulovaných otázek, které jsou seřazeny promyšleně a na které respondent odpovídá písemnou formou.“ Já jsem použila k výzkumu mnou vytvořené dotazníky.

Vzhledem k cílovým skupinám respondentů byly vytvořeny dva dotazníky. V rámci této práce jsou tedy data získávána od pracovníků v sociálních službách, kteří pracují v přímé péči pobytových sociálních zařízení, v domovech pro seniory, tak od supervizorů, kteří poskytují těmto pracovníkům supervizi. Jako výzkumný nástroj byl zvolen dotazník, který obsahoval uzavřené otázky, jež nabízely jednu nebo více odpovědí z předem stanovených možností. Některé z těchto otázek byly formulovány pomocí Likertovy škály s pětibodovou stupnicí, což vyjadřuje úroveň souhlasu nebo nesouhlasu. Dotazník byl také doplněn o polootevřené otázky, které umožnily respondentům doplnit své vlastní názory nebo upřesnit důvody svých odpovědí. Tento dotazník byl vytvořen a zpracován s cílem

získat statistická data potřebná k posouzení vlivu supervize na snížení fluktuace zaměstnanců v sociálních službách a na zjištění, zda fluktuace pracovníků má dopad na kvalitu poskytovaných sociálních služeb v domovech pro seniory, a umožňuje nám odpovědět na výzkumné otázky.

5.3 Výzkumné otázky a hypotézy

Výzkum vychází z předpokladu, že supervize může přispět ke snížení fluktuace pracovníků tím, že poskytuje prostor pro emoční podporu, reflektování pracovních problémů a hledání řešení stresových situací. Očekává se, že respondenti, kteří mají pravidelnou supervizi, budou vykazovat vyšší úroveň pracovní spokojenosti, nižší míru stresu a větší ochotu setrvat ve svém zaměstnání. Současně se očekává, že mezi hlavními příčinami fluktuace se objeví faktory jako nízká mzda, emoční vyčerpání, vysoký pracovní stres a konflikty na pracovišti.

Na základě výzkumných problémů byly formulovány následující výzkumné cíle a věcné hypotézy:

VO 1: Jaké jsou nejčastější příčiny fluktuace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory?

H1: Předpokládáme, že supervizoři a pracovníci v sociálních službách se v pohledu na hlavní příčiny fluktuace neliší.

VO 2: Jaké jsou nejčastější problémy pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory, které se na supervizi řeší?

H2: Předpokládáme, že supervizoři a pracovníci v sociálních službách se v pohledu na nejčastější problémy, které se řeší na supervizi neliší.

VO 3: Přispívá supervize ke zlepšení pracovních vztahů a pracovní spokojenosti?

H3: Předpokládáme, že pracovníci v sociálních službách považují za největší přínos supervize zlepšení pracovních vztahů a větší pracovní spokojenost.

VO 4: Jaké faktory ovlivňují rozhodnutí pracovníků v sociálních službách setrvat v jejich zaměstnání?

H4: Předpokládáme, že vliv supervize patří k hlavním faktorům, které ovlivňují pracovníky v sociálních službách v setrvání v jejich zaměstnání.

VO 5: Jaké jsou bariéry v poskytování supervize?

H5: Předpokládáme, že hlavní bariérou v poskytování supervize, která ovlivňuje kvalitu supervize je pro supervizoři nedostatek času na pravidelnou supervizi a pro pracovníky v sociálních službách je hlavní bariérou v poskytování supervize nedostatečná podpora ze strany vedení.

VO 6: Má supervize význam pro prevenci a snížení fluktuace PSS v domovech pro seniory?

H6: Předpokládáme, že supervizoři i pracovníci v sociálních službách se shodují na tom, že supervize má vliv na prevenci a snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory.

VO 7: Shodují se supervizoři a pracovníci v sociálních službách na tom, že fluktuace PSS ovlivňuje kvalitu poskytovaných služeb v domově pro seniory?

H7: Předpokládáme, že se supervizoři a pracovníci v sociálních službách shodují na tom, že fluktuace pracovníků v sociálních službách negativně ovlivňuje kvalitu poskytované péče v domovech pro seniory.

5.4 Výzkumný soubor

Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 109 respondentů z toho tvořilo 12 pilotních dotazníků. 97 respondentů bylo rozděleno do dvou skupin. První skupinu tvořili supervizoři, kteří poskytují supervizi pracovníkům v sociálních službách v domovech pro seniory. Druhou skupinu tvořili pracovníci v sociálních službách, kteří se supervize účastní a pracují v domově pro seniory.

Celkem se výzkumu zúčastnilo 31 supervizorů, kteří vedou supervizní skupiny v různých sociálních zařízeních. Z toho 20 supervizorů realizuje supervize v domovech pro seniory. Pro výzkum tedy zohlední odpovědi pouze od těchto supervizorů.

Výběr respondentů – supervizorů: Základní soubor tvořili supervizoři působící v České republice. Seznam všech supervizorů je veden v online databázi Českého institutu pro supervizi, jež zobrazuje registr supervizorů s řádnou akreditací. Náhodným, víceetapovým výběrem bylo zvoleno 60 supervizorů, kterým byl emailem zaslán online odkaz pro vyplnění dotazníku.

Celkový počet respondentů - pracovníků v sociálních službách, kteří vykonávají přímou péči o klienty v domovech pro seniory činil 66 osob. Z toho 8 dotazníků bylo vyřazeno z důvodu toho, že se tito respondenti nikdy neúčastnili supervize.

Výběr respondentů – pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory: Základní soubor byl tvořen pracovníky v sociálních službách všech domovů pro seniory v České republice, jejichž seznam je veden na základě registru poskytovatelů sociálních služeb Ministerstvem práce a sociálních věcí v online podobě. (www.mpsv.cz/registr-poskytovatelu-sluzeb). Výběrový soubor byl poté proveden tedy pomocí online platformy, kde jsem vybrala typ sociální služby (domov pro seniory) a kraj daného zařízení poskytující sociální služby. Na základě těchto kritérií jsem následně náhodným a víceetapovým výběrem zvolila domovy pro seniory, kterým bylo elektronicky emailem odeslané dotazníkové šetření. Dotazníky byly zaslány ředitelům a vedoucím pracovníkům těchto zařízení s žádostí o předání pracovníkům v sociálních službách. Ředitelé organizací byli tedy o mém výzkumu a jeho záměru informováni.

Účast každého respondenta byla zcela anonymní a dobrovolná. Tyto reprezentativní vzorky supervizorů a pracovníků v sociálních službách umožňují komplexní analýzu vlivu supervize na fluktuaci pracovníků v sociálních službách. Výsledky výzkumu mohou pomoci identifikovat konkrétní faktory, které ovlivňují rozhodování pracovníků o setrvání v zaměstnání a nabídnout doporučení pro optimalizaci supervizního procesu.

5.5 Výzkumný nástroj

Pro výzkumné šetření jsem zvolila dotazníkovou metodu vlastní konstrukce. Tento typ dotazníkového šetření může být přínosný v tom, že je vhodnější pro zacílení na sledované téma, protože obsahem jsou otázky, které se konkrétně vztahují ke sledovanému tématu. (Hricová, Ondrášek, Urban, 2023). V mém případě bylo motivem k sestavení vlastního dotazníku také ta skutečnost, že na dané téma není dostupný standardizovaný dotazník.

Dotazník byl navržen tak, aby odpovídal výzkumným problémům a výzkumným otázkám a umožnil respondentům vyjádřit jejich zkušenosti a názory na supervizi a její vliv na pracovní prostředí. Obsahoval uzavřené otázky s jednou nebo s více odpověďmi, které respondentům nabízely výběr z předem definovaných možností. Část těchto otázek byla sestavena pomocí Likertovy škály s pětibodovou stupnicí, která vyjadřuje míru souhlasu či nesouhlasu. Tyto otázky se týkaly například doby působení na dané pozici, četnosti supervizních setkání, zaznamenání pozitivních změn vlivem supervize a konkrétními

možnosti, jak by se supervize mohla pomoci při setrvání pracovníků v sociálních službách v jejich zaměstnání. Kromě uzavřených otázek byly v dotazníku také polootevřené, které umožňovaly doplnění vlastních názorů či upřesnění důvodů svých odpovědí. Tento typ otázek byl použit například v případech, kdy bylo potřeba zjistit další důvody vedoucí k fluktuaci pracovníků, ke zmapování hlavních příčin fluktuace pracovníků nebo překážky v efektivním poskytování supervize, které nebyly zahrnuty mezi předdefinovanými možnostmi. Díky těmto odpovědím bylo možné získat podrobnější pohled na individuální zkušenosti respondentů.

Aby se minimalizovalo zkreslení odpovědí a zajistila se vyšší míra upřímnosti, byla data sesbírána zcela anonymně. Tato anonymita poskytovala respondentům možnost otevřeně sdílet své zkušenosti, aniž by se museli obávat případných negativních důsledků ve svém pracovním prostředí. Tím bylo zajištěno, že výsledky budou spolehlivé a budou odrážet reálné postoje pracovníků v sociálních službách i supervizorů.

Celkově bylo dotazníkové šetření navrženo tak, aby poskytlo komplexní pohled na význam supervize v domovech pro seniory a jejím vlivem na pracovní spokojenost a snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách.

5.6 Analýza dat

Výzkumná část práce se zaměřuje na analýzu a interpretaci získaných dat, která byla shromážděna prostřednictvím dotazníkového šetření mezi supervizory a pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory. Cílem je poskytnout přehled o hlavních zjištěních a odpovědět na výzkumné otázky a potvrdit nebo vyvrátit hypotézy.

Po ukončení sběru dat bylo nutné provést jejich systematické zpracování a vyhodnocení. Získané odpovědi byly analyzovány pomocí explorační analýzy dat, deskriptivní a induktivní statistiky, přičemž hlavním cílem je zkoumat, jaké informace vyplývají ze shromážděných dat, jaké souvislosti, rozdíly a vztahy se v těchto datech objevují.

Prvním krokem analýzy po sběru dat následovalo vyčištění dat. Všechny odpovědi byly zkontrolovány, zdali jsou úplné, a to identifikací neúplných dotazníků a rozhodnutím o jejich zahrnutí nebo vyloučení z analýzy. Tím bylo zajištěno, že výsledky budou co nejpresnější a nebudou zkresleny nekonzistentními odpověďmi. Dále jsem provedla kodifikaci dotazníků, kdy jsem převedla uzavřené otázky do číselných hodnot, přičemž

odpovědi na Likertově škále odpovídají hodnotám 1 – 5. Kromě kvantitativní analýzy bylo přihlédnuto k otevřeným otázkám, které umožnily získat hlubší vhled do jejich zkušeností a budou tematicky popsány a budou sloužit jako doplnění kvantitativních výsledků.

Druhým krokem bylo stanovení četností odpovědí u jednotlivých otázek. Bylo zjišťováno, jaký podíl respondentů odpověděl na otázky týkající se četnosti supervize, délky praxe, kvality poskytované supervize a počtu klientů v domově pro seniory nebo supervidovaných.

Významným aspektem další fáze analýzy byla komparace odpovědí dvou hlavních skupin respondentů – supervizorů a pracovníků v sociálních službách a hledání souvislosti mezi supervizí a fluktuací. Pro vyhodnocení míry souvislosti těchto jevů a testování hypotéz, použijeme v tomto případě T-test nezávislosti Chí-kvadrát pro kontingenční tabulky. „*Tento test významnosti se používá například v situacích, kdy rozhodujeme, zda existuje souvislost (závislost) mezi dvě proměnnými, které byly zachyceny pomocí nominálního (popřípadě ordinálního) měření.*“ (Chráska, 2016, s. 69). Test nezávislosti chí-kvadrát je tedy nástroj pro zkoumání vztahů mezi kategoriálními proměnnými. Pro zamítnutí nebo potvrzení hypotéz budeme vycházet z hodnoty signifikance a zvolenou hladinou významnosti 0,05. (Chráska, 2016).

Nulová hypotéza Pearsonova testu nezávislosti říká, že mezi sledovanými kategoriálními proměnnými neexistuje statisticky významná souvislost. Test je založen na srovnání pozorovaných (P) a očekávaných četností (O) v daných kategoriálních sledovaných proměnných. Testové kritérium tohoto testu má tvar:

$$\sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(P - O)^2}{O}$$

Obrázek 1 Vzorec pro testové kritérium

r...počet řádků kontingenční tabulky

s... počet sloupců kontingenční tabulky

P...pozorovaná četnost

O...očekávaná četnost

Uvedené testové kritérium má chí-kvadrát rozdělení s $(r - 1) \cdot (s - 1)$ stupni volnosti.

Na základě zvolené hladiny významnosti a počtů stupňů volnosti lze najít ve statistických tabulkách kvantilů chí-kvadrát rozdělení kritickou hodnotu a srovnat ji s hodnotou testového kritéria. V případě, že je hodnota testového kritéria vyšší než kritická hodnota z tabulek, nulovou hypotézu zamítáme. Statistické softwary poskytují ve výstupu testu hodnotu testového kritéria, stupně volnosti a p-hodnotu (hodnotu signifikance). V případě užití statistického software rozhodneme o nulové hypotéze pomocí p-hodnoty. V případě, že je p-hodnota nižší než zvolená hladina významnosti, nulovou hypotézu zamítáme.

Výsledky této analýzy byly následně využity k formulaci doporučení pro praxi, která by mohla vést ke zlepšení systému supervize v domovech pro seniory a tím přispět ke stabilizaci pracovních týmů a navržení opatření vedoucí ke snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách. Výsledky tohoto výzkumu budu zobecňovat a usilovat o reprezentativnost.

6 VYHODNOCENÍ DAT A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Celkem se výzkumu zúčastnilo 109 respondentů. Tento celkový uvedený počet tvořilo 11 pilotních dotazníků, které ověřovaly, zda jsou otázky pro respondenty jasné a jednoznačné. Respondentů – supervizorů se zúčastnilo celkem 31. Z toho pouze 20 odpovídalo kritériím výzkumu, přičemž splňovali podmínku realizace supervize v domově pro seniory. Pracovníků v sociálních službách tvořilo 66 respondentů, přičemž bylo do výzkumu zahrnuto 58 vyplněných dotazníků, kteří se supervize účastní.

Nejdříve si v tabulkách utřídím supervizory a pracovníky v sociálních službách, kteří se účastnili mého výzkumného šetření. U supervizorů roztřídím informace, týkající se jejich délky působení v roli supervizora, počtu pracovníků, které supervidují a četnosti poskytované supervize. U pracovníků v sociálních službách třídím počty podle jejich délky praxe, délky jejich působení v současné organizaci, podle počtu klientů v daném zařízení a četnosti setkání supervize. Dále uvádím jejich hodnocení kvality a výhody poskytované supervize.

Respondenti – Supervizoři

Tabulka 1 Délka praxe supervizorů

Jak dlouho působíte v roli supervizora/ky?	n	%
méně než 1 rok	2	10,00
1 - 3 roky	4	20,00
3 - 5 let	1	5,00
více než 5 let	13	65,00
Celkem	20	100

(zdroj: vlastní)

Největší skupina supervizorů má více než 5 let zkušeností (65 %), což naznačuje, že většina respondentů je zkušená v této roli. Méně než 10 % respondentů má méně než 1 rok zkušeností, což naznačuje, že malý podíl supervizorů je nových v této roli. Většina respondentů tedy spadá do skupiny s víceletými zkušenostmi. Toto rozložení ukazuje, že supervize je většinou vykonávána zkušenými odborníky s dlouholetou praxí.

Tabulka 2 Počet PSS, který supervizoři supervidují

Jaký je počet pracovníků v sociálních službách (pracovníků v přímé péči), který supervidujete?	n	%
1 - 5	1	5,00
6 - 10	5	25,00
11 - 20	9	45,00
více než 20	5	25,00
Celkem	20	100

(zdroj: vlastní)

Největší skupina respondentů (45 %) superviduje 11 až 20 pracovníků v přímé péči. 25 % respondentů má na starosti 6 až 10 pracovníků, což je také významná skupina. 5 % respondentů se zaměřuje na 1 až 5 pracovníků, což je menší skupina. 25 % respondentů superviduje více než 20 pracovníků, což naznačuje, že i v těchto případech existuje relativně velká skupina pracovníků pod supervizí. Tento přehled ukazuje, že většina supervizorů má na starosti 10 a více pracovníků v přímé péči, což může naznačovat vyšší nároky na organizaci supervize a koordinaci pracovníků v sociálních službách.

Tabulka 3 Četnost supervizních setkání

Jak často probíhají Vaše supervize s pracovníky v sociálních službách?	n	%
méně než jednou za půl roku	1	5,00
méně než jednou za 3 měsíce	3	15,00
jednou za 2 - 3 měsíce	15	75,00
minimálně jednou za měsíc	1	5,00
Celkem	20	100

(zdroj: vlastní)

Z tabulky četností vyplývá, že u 75 % respondentů probíhají supervize jednou za 2 - 3 měsíce, což naznačuje, že pro většinu supervizorů je běžná frekvence supervizí právě v tomto intervalu. 20 % respondentů uvedlo nižší frekvenci supervizí (méně než jednou za 3 měsíce nebo méně než jednou za půl roku), což znamená, že u menší části respondentů supervize probíhají méně často. 5 % respondentů uvedlo minimálně jednou za měsíc, což je častější frekvence supervizí, ale jedná se nejspíše o výjimku.

Nyní přejdeme k popisu četností odpovědí dotazníkového šetření respondentů, kterými jsou pracovníci v sociálních službách.

Respondenti – Pracovníci v sociálních službách

Tabulka 4 Délka praxe pracovníků v sociálních službách na pozici PSS

Jaká je Vaše délka praxe na pozici pracovníka v sociálních službách?	n	%
méně než 1 rok	1	1,72
1 - 3 roky	8	13,79
3 - 5 let	5	8,62
Více než 5 let	44	75,86

(zdroj: vlastní)

Na základě této tabulky lze vidět délku praxe pracovníků v sociálních službách na téže pracovní pozici.

Většina respondentů (75,86 %) má více než 5 let praxe, což může znamenat, že většina pracovníků v sociálních službách má dlouhodobé zkušenosti. Relativně malý podíl pracovníků (13,79 %) má praxi mezi 1–3 roky. Pracovníci s praxí 3–5 let tvoří 8,62 %, což je menší, ale stále významná skupina. Pouze 1,72 % pracovníků má méně než rok praxe, což znamená, že nováčků v této oblasti je velmi málo.

Tabulka 5 Délka praxe PSS v současném domově pro seniory

Jak dlouho pracujete v současném domově pro seniory?	n	%
méně než 6 měsíců	3	5,17
6 měsíců - 1 rok	3	5,17
1 - 3 roky	13	22,41
více než 3 roky	39	67,24
Celkem	58	100

(zdroj: vlastní)

Tato tabulka četností ukazuje délku praxe pracovníků v sociálních službách v jejich současném domově pro seniory. Většina pracovníků (67,24 %) pracuje v zařízení déle než 3 roky. Skupina zaměstnanců s praxí 1–3 roky tvoří 22,41 % a relativně malý podíl pracovníků v celkovém počtu 10,34 % je v zařízení méně než rok, což znamená, že noví zaměstnanci přicházejí, ale nejsou v převaze.

Tabulka 6 Počet klientů v zařízení, kde pracují PSS

Jaký je počet klientů v zařízení, ve kterém nyní pracujete?	n	%
do 50 klientů	15	25,86
nad 50 klientů	43	74,13
Celkem	58	100

(zdroj: vlastní)

Výše uvedená tabulka uvádí počet klientů v domově pro seniory, v němž pracovníci v sociálních službách pracují.

Většina pracovníků (74,13 %) pracuje v zařízeních s více než 50 klienty, což znamená, že převážná část respondentů působí v domovech pro seniory s vyšším počtem klientů. Pouze 25,86 % pracovníků pracuje v menších zařízeních s maximálně 50 klienty, což ukazuje, že menší zařízení jsou v menšině.

Tabulka 7 Četnost účasti na supervizi PSS

Jak často se účastníte supervize?	n	%
méně často	46	79,31
každé 2 - 3 měsíce	12	20,69
Celkem	58	100

(zdroj: vlastní)

Tato tabulka četností ukazuje, jak často se pracovníci v sociálních službách účastní supervize. Většina pracovníků (79,31 %) se účastní supervize méně často než každé 2–3 měsíce, což může naznačovat, že supervize není pravidelná nebo není pro všechny pracovníky snadno dostupná. Pouze 20,69 % pracovníků se supervize účastní každé 2–3 měsíce, což je relativně nízké číslo, pokud by měla být supervize pravidelnou podporou pro zaměstnance.

Tabulka 8 Hodnocení kvality supervize PSS

Jak hodnotíte kvalitu supervize, kterou dostáváte?	n	%
velmi nekvalitní	8	13,79
spíše nekvalitní	14	24,14
průměrná	26	44,83
spíše kvalitní	8	13,79
velmi kvalitní	2	3,45
Celkem	58	100

(zdroj: vlastní)

Tato tabulka četností ukazuje, jak pracovníci v sociálních službách hodnotí kvalitu supervize, kterou dostávají. Většina respondentů v zastoupení 44,83 % považuje supervizi za průměrnou, což naznačuje, že ji nevnímají jako výrazně negativní, avšak zároveň nedosahuje jejich očekávání. Celkem 37,93 % respondentů považuje supervizi za nekvalitní. Z toho 13,79 % ji označilo za velmi nekvalitní a 24,14 % za spíše nekvalitní, což je poměrně vysoký podíl PSS, kteří nejsou spokojeni s kvalitou jim poskytované supervize. Pouze 17,24 % PSS hodnotí supervizi jako kvalitní nebo velmi kvalitní, což naznačuje, že jen malá část pracovníků je s kvalitou supervize skutečně spokojená.

Dosud jsem v rámci analýzy dat pracovala s respondenty a vyjadřovala jejich četnosti podle délky působení v roli supervizora, počtu supervidovaných pracovníků a frekvence poskytované supervize. U pracovníků v sociálních službách jsem následně roztrídila počty podle délky jejich praxe, doby působení v aktuální organizaci, počtu klientů v daném zařízení, frekvence setkání supervize a kvality přijímané supervize. V další části práce se zaměřím na odpovědi nejen stanovených výzkumných otázek ale na ověřování hypotéz, jak byly uvedeny v podkapitole 5.3.

VO 1: Jaké jsou nejčastější příčiny fluktuace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory?

H1: Předpokládáme, že supervizoři a pracovníci v sociálních službách se v pohledu na hlavní příčiny fluktuace neliší.

V rámci této výzkumné otázky budeme vyhodnocovat hlavní příčiny fluktuace pracovníků v sociálních službách, kteří pracují v domově pro seniory, a to z pohledu PSS a supervizorů.

Výsledky získané dotazníkovým šetřením byly zapsány do tzv. kontingenční tabulky hlavní příčiny fluktuace, a to z pohledu supervizorů a pracovníků v sociálních službách.

Tabulka 9 Hlavní příčiny fluktuace PSS z pohledu supervizorů

Co považujete za hlavní příčiny fluktuace pracovníků v sociálních službách v domově pro seniory?	n	%
nízká mzda	12	60,00
vysoký pracovní stres	14	70,00
emoční vyčerpání	11	55,00
nedostatek profesního růstu	3	15,00
konflikty v týmu	16	80,00
nedostatečná podpora ze strany vedení	9	45,00
Jiné (prosím uveďte)	1	5,00
Celkem	66	330,00

(zdroj: vlastní)

Za nejčastější příčiny fluktuace v sociálních službách v domovech pro seniory jsou považovány konflikty v týmu (80 %) a vysoký pracovní stres (70 %), dále pak nízká mzda (60 %). To naznačuje, že interpersonální problémy, pracovní zátěž a finanční faktory jsou klíčovými důvody pro odchod pracovníků. Emoční vyčerpání (55 %) a nedostatečná podpora ze strany vedení (45 %) jsou také významné faktory, které podle supervizorů přispívají k fluktuaci. Nedostatek profesního růstu (15 %) a jiné příčiny (5 %) se ukázaly jako méně významné v porovnání s ostatními faktory. Tento přehled ukazuje, že pro pracovníky v sociálních službách jsou nejvíce problémové oblasti spojené s pracovními podmínkami (stres, konflikty) a finančními faktory, zatímco otázky profesního rozvoje a podpory ze strany vedení jsou vnímány jako méně kritické.

K této otázce byla také možnost jiné odpovědi a jeden ze supervizorů uvedl, že příčinou fluktuace PSS je také nedostatečná profesionální adaptace. Tuto odpověď lze pochopit tak, zaměstnanec se nedostatečně přizpůsobil pracovním podmínkám, podmínkám nebo dané kultuře v organizaci.

Tabulka 10 Hlavní příčiny fluktuace PSS z pohledu PSS

Co považujete za hlavní příčiny fluktuace pracovníků v sociálních službách, kteří pracují v domově pro seniory?	n	%
emoční a psychické vypětí	28	48,28
konflikty v týmu	28	48,28
vysoký pracovní stres	35	60,34
komunikační problémy s klienty (seniory)	6	10,34
nedostatek profesního rozvoje	4	6,90
jiné	13	22,41
Celkem	130	203,13

(zdroj: vlastní)

Respondenty nejčastěji uváděným důvodem fluktuace je vysoký pracovní stres (60,34 %). Druhou, pracovníky v sociálních službách nejčastěji volenou příčinou, jsou konflikty v týmu v celkovém zastoupení 48,28 %. Ve stejném počtu 48,28% je označeno psychické a emoční vypětí. Komunikační problémy s klienty (10,34 %) a nedostatek profesního rozvoje (6,90 %) jsou méně často volenými důvody. 22,41 % respondentů uvedlo jiný důvod.

Mezi často se vyskytujícími odpověďmi, jež mohli respondenti napsat bylo nedostatečné finanční ohodnocení a nízká podpora od vedení v organizaci, či špatné vedení, a dokonce i bossing. Někteří respondenti také zmínily za příčinu fluktuace PSS vysoký počet klientů na jednoho pečovatele, nedostatek personálu a zatěžování administrativou. Jeden respondent uvedl, že problém je také ve vnímání profese PSS společností i vedením organizací. Podle jeho vyjádření lze toto nastavení veřejnosti k PSS považovat za stigma.

Tabulka 11 Porovnání pohledu na hlavní příčiny fluktuace

Pracovník	Hlavní příčiny fluktuace pracovníků				
	Emoční a psychické vypětí	Konflikty v týmu	Vysoký pracovní stres	Nedostatek profesního rozvoje	Celkem
PSS	28	28	35	4	95
%	29,47%	29,47%	36,84%	4,21%	100%
Supervizor	11	16	14	3	44
%	25,00%	36,36%	31,82%	6,82%	100%
Celkem	39	44	49	7	139
$\chi^2=1,287, p=0,732$					

(zdroj: vlastní)

Z tabulky vyplývá, že supervizoři vidí nejčastěji hlavní příčinu fluktuace pracovníků v sociálních službách v konfliktech pracovního týmu (36,36 %). Druhou nejčastější příčinou je dle supervizorů vysoký pracovní stres (31,82 %). Pracovníci v sociálních službách vidí nejčastěji hlavní příčinu fluktuace pracovníků v sociálních službách ve vysokém pracovním stresu (36,84 %). Konflikty v pracovním týmu či emoční a psychické vypětí jsou dalšími nejčastějšími hlavními příčinami fluktuace pracovníků v sociálních službách (29,47 %).

Dle výsledku Pearsonova chí-kvadrát testu nezávislosti se pracovníci v sociálních službách a supervizoři v pohledu na hlavní příčiny fluktuace pracovníků v sociálních službách statisticky významně neliší ($p > 0,05$). Shodují se tedy v tom, že nejčastější příčinou jsou konflikty v pracovním týmu a vysoký pracovní stres. Stanovenou hypotézu tedy potvrzujeme.

VO 2: Jaké jsou nejčastější problémy pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory, které se na supervizi řeší?

H2: Předpokládáme, že supervizoři a pracovníci v sociálních službách se v pohledu na nejčastější problémy, které se řeší na supervizi neliší.

Tabulka 12 Nejčastější problémy na supervizi z pohledu supervizorů

Jaké nejčastější problémy na supervizi s pracovníky v sociálních službách řešíte?	n	%
emoční a psychické vypětí	13	65,00
konflikty v týmu	16	80,00
vysoký pracovní stres	13	65,00
komunikační problémy s klienty (seniory)	11	55,00
nedostatek profesní rozvoje	3	15,00
Jiný (prosím uveďte)	3	15,00
Celkem	59	295,00

(zdroj: vlastní)

Konflikty v týmu (80 %) jsou nejčastějšími problémy, které supervizoři řeší s pracovníky v sociálních službách. Emoční a psychické vypětí (65 %) a vysoký pracovní stres (65 %) jsou také velmi častými problémy, které se objevují na supervizích. Komunikační problémy s klienty (55 %) se ukazují jako významný problém, i když nejsou tak časté jako konflikty v týmu nebo pracovní stres. Nedostatek profesního rozvoje (15 %) a jiný neupřesněný problém (15 %) jsou méně časté, ale stále důležité pro některé respondenty. Tato tabulka

ukazuje, že v oblasti sociálních služeb jsou interpersonální problémy (konflikty v týmu) a pracovní zátěž (emoční vyčerpání a stres) největšími výzvami, které je třeba řešit na supervizi. Komunikace s klienty a profesní rozvoj jsou také tématy, která se na supervizích často objevují.

I k této otázce v dotazníku byla nabídnuta možnost vyjádření se mimo nastavené odpovědi, kterou někteří supervizoři využili a popsali další problémy, se kterými se v rámci supervize setkávají. Mezi ostatní problémy, které pracovníci v sociálních službách řeší, supervizoři uvedli také komunikaci s rodinnými příslušníky, špatnou podporu ze strany vedení, agrese a kritiku vedení, nejasné informace nebo změny pracovních podmínek. Další odpověď zahrnovala organizační problémy, nejasné pracovní kompetence, vyčerpání související s množstvím služeb a oslabením počtu pracovníků. Kromě tohoto jsem zaznamenala také problémy s přetěžováním pracovníků v sociálních službách a komunikační problémy v týmu.

Tabulka 13 Nejčastější problémy na supervizi z pohledu PSS

Jaké nejčastější problémy se na supervizi řeší?	n	%
emoční a psychické vypětí	28	48,28
konflikty v týmu	30	51,72
vysoký pracovní stres	21	36,21
komunikační problémy s klienty (seniory)	21	36,21
jiné	4	6,90
Celkem	116	181,25

(zdroj: vlastní)

Největší četnost odpovědí jsou konflikty v týmu, které dosahují 51,72 %. Emoční a psychické vypětí v celkové hodnotě 48,28 % je dalším častým problémem. 36,21 % nabývá pak vysoký pracovní stres a komunikační problémy s klienty, jež jsou dalšími často řešenými problémy. Pouze 6,90 % respondentů uvedlo „jiné“ problémy. To naznačuje, že většina problémů se týká buď pracovních vztahů, psychické zátěže nebo interakcí s klienty.

Mezi „jiné“ odpovědi psali respondenti špatnou komunikaci s vedením a nespokojenost s pracovními podmínkami. Jeden respondent uvedl, že žádné problémy v pracovním kolektivu nevnímají a supervizi si jdou jen „odsedět“. Tuto situaci přiblížil dalším popisem, kdy se nikdo nechce svěřovat nikomu cizímu.

Tabulka 14 Porovnání pohledu na nejčastější problémy, které se na supervizi řeší

Pracovník	Nejčastější problémy, které supervize řeší				
	Emoční a psychické vypětí	Konflikty v týmu	Vysoký pracovní stres	Komunikační problémy s klienty (seniory)	Celkem
PSS	28	30	21	21	100
%	28,00%	30,00%	21,00%	21,00%	100%
Supervizor	13	16	13	11	53
%	24,53%	30,19%	24,53%	20,75%	100%
Celkem	41	46	34	32	153
$\chi^2=0,351$, $p=0,950$					

(zdroj: vlastní)

Z tabulky vyplývá, že supervizoři nejčastěji řeší konflikty v týmu (30,19 %). Druhým nejčastějším problémem, který supervizoři řeší je vysoký pracovní stres a emoční a psychické vypětí (24,53 %). Pracovníci v sociálních službách řeší se supervizory nejčastěji konflikty v pracovním týmu (30 %) Druhým nejčastějším problémem, který pracovníci se supervizory řeší je emoční a psychické vypětí (28 %).

Dle výsledku Pearsonova chí-kvadrát testu nezávislosti se pracovníci v sociálních službách a supervizoři v pohledu na hlavní příčiny fluktuace pracovníků v sociálních službách statisticky významně neliší ($p>0,05$). Shodují se tedy v tom, že nejčastějším problémem, který spolu řeší jsou konflikty v pracovním týmu. Stanovenou hypotézu tedy potvrzujeme.

VO 3: Přispívá supervize ke zlepšení pracovních vztahů a pracovní spokojenosti?

H3: Předpokládáme, že pracovníci v sociálních službách považují za největší přínos supervize zlepšení pracovních vztahů a větší pracovní spokojenost.

Tabulka 15 Faktory supervize ke stabilizaci pracovního týmu z pohledu supervizorů

Uved'te prosím ze zkušeností, jak supervize přispívá ke stabilizaci pracovního týmu?	n	%
pomáhá pracovníkům zvládat stres	13	65,00
zlepšuje pracovní vztahy a komunikaci v týmu	20	100,00
poskytuje emoční podporu pracovníkům	17	85,00
umožňuje pracovníkům sdílet zkušenosti a řešit problémy	16	80,00
podporuje profesní růst a motivaci	6	30,00
Jiný (prosím uveďte)	2	10,00
Celkem	74	370,00

(zdroj: vlastní)

Zlepšení pracovních vztahů a komunikace v týmu (100 %) je považováno za nejvýznamnější přínos supervize pro stabilizaci pracovního týmu. Poskytnutí emoční podpory (85 %) a umožnění sdílení zkušeností a řešení problémů (80 %) jsou také silně oceňovanými přínosy supervize, které přispívají ke stabilitě týmu. Pomoc při zvládání stresu (65 %) je dalším důležitým aspektem, který zajišťuje stabilitu a odolnost pracovníků. Podpora profesního růstu a motivace (30 %) je vnímána jako menší, ale stále cenný přínos. Jiný přínos (10 %) byl uveden pouze malým počtem respondentů.

Tato tabulka nám ukazuje, že supervize je považována za klíčový nástroj pro zlepšení vztahů, podporu pracovníků a jejich emocionální pohody, což má zásadní vliv na stabilitu pracovního týmu v sociálních službách.

U této otázky byla také možnost zvolit jinou odpověď. Jeden ze supervizorů uvedl, že ke stabilizaci pracovního týmu přispívá také učení sdílením zkušeností, což pomáhá pracovníkům v sociálních službách se lépe orientovat v problematice své profese. Další respondent poznamenal, že k zajištění stabilního kolektivu v práci, by se supervize měla také aplikovat na vedení organizace, a to ve smyslu podpory vedoucích pracovníků a lepší spolupráce s týmy.

Tabulka 16 Efektivnost supervize při řešení pracovních problémů z pohledu PSS

Myslíte si, že je supervize efektivní v pomoci při řešení pracovních problémů?	n	%
zcela nesouhlasím	6	10,34
nesouhlasím	12	20,69
neutrální postoj / nejsem si jistá/ý	30	51,72
souhlasím	8	13,79
zcela souhlasím	2	3,45
Celkem	58	100

(zdroj: vlastní)

Podle výsledků tabulky, více než polovina respondentů, a to v počtu 51,72 % zaujímá neutrální postoj. To naznačuje, že velká část pracovníků si není jistá účinností supervize při řešení pracovních problémů. Téměř třetina respondentů tedy 31,03 %, supervizi považuje za neefektivní („zcela nesouhlasím“ a „nesouhlasím“). To ukazuje, že část pracovníků buď nemá pozitivní zkušenost se supervizí, nebo ji nevidí jako užitečný nástroj pro řešení problémů. Pouze 17,24 % respondentů považuje supervizi za efektivní („souhlasím“ a „zcela

souhlasím“). Zde jen menší část pracovníků skutečně vidí pozitivní vliv supervize na řešení pracovních problémů.

Tabulka 17 Vliv supervize na zlepšení pracovní spokojenosti PSS

Zlepšuje supervize Vaši pracovní spokojenost?	n	%
zcela nesouhlasím	10	17,24
spíše nesouhlasím	18	31,03
neutrální/nejsem si jistá/ý	18	31,03
spíše souhlasím	10	17,24
zcela souhlasím	2	3,45
Celkem	58	100

(zdroj: vlastní)

Většina respondentů (31,03 %) zaujímá neutrální postoj. To naznačuje, že tito pracovníci buď nevidí jasný vliv supervize na svou spokojenost, nebo si nejsou jistí jejím přínosem. Dále pak z vyhodnocení dat můžeme konstatovat, že 48,27 % respondentů (17,24 % „zcela nesouhlasím“ + 31,03 % „spíše nesouhlasím“) nevnímá supervizi jako faktor, který by zlepšoval jejich pracovní spokojenost. Jen menší část pracovníků v celkovém zastoupení 20,69 %, považuje supervizi za přínosnou pro svou spokojenost („spíše souhlasím“ + „zcela souhlasím“). To naznačuje, že jen omezený počet pracovníků vnímá supervizi jako skutečně užitečný nástroj ke zlepšení své pracovní spokojenosti.

Tabulka 18 Vliv supervize na motivaci k práci z pohledu PSS

Má supervize pozitivní vliv na Vaši motivaci k práci?	n	%
zcela nesouhlasím	10	17,24
spíše nesouhlasím	18	31,03
neutrální postoj/nejsem si jistá/ý	20	34,48
spíše souhlasím	8	13,79
zcela souhlasím	2	3,45
Celkem	58	100

(zdroj: vlastní)

Ve vnímání pozitivního vlivu supervize na motivaci PSS uvedlo 48,27 % respondentů („zcela nesouhlasím“ + „spíše nesouhlasím“), že nevidí supervizi jako faktor, který by

pozitivně ovlivňoval jejich motivaci. To může znamenat, že supervize pro ně není dostatečně podporující. Dalších 34,48 % respondentů zaujímá neutrální postoj a jen 17,24 % hodnotí vliv supervize na motivaci pozitivně („spíše souhlasím“ + „zcela souhlasím“).

Tabulka 19 Vliv supervize na lepší zvládání stresu a pracovní zátěže z pohledu PSS

Pomáhá Vám supervize lépe zvládat stres a pracovní zátěž?	n	%
zcela nesouhlasím	10	17,24
spíše nesouhlasím	20	34,48
neutrální postoj/nejsem si jistá/ý	16	27,59
spíše souhlasím	10	17,24
zcela souhlasím	2	3,45
Celkem	58	100

(zdroj: vlastní)

Více než polovina pracovníků (51,72 %) považuje supervizi za neefektivní při zvládání stresu. 34,48 % pracovníků „spíše nesouhlasí“ a 17,24 % „zcela nesouhlasí“. To ukazuje, že pro velkou část PSS nepředstavuje supervize dostatečnou podporu v oblasti pracovního stresu a náročnosti jejich práce. 27,59 % respondentů zaujímá neutrální postoj. Tito pracovníci si nejsou jisti, zda jim supervize pomáhá, nebo necítí žádný konkrétní přínos. Pouze 20,69 % respondentů hodnotí supervizi pozitivně v souvislosti se zvládáním stresu a dalších 17,24 % „spíše souhlasí“ a pouze 3,45 % „zcela souhlasí“. Z toho můžeme usuzovat, že jen malá část pracovníků vnímá supervizi jako efektivní nástroj na zvládání psychické zátěže.

Tabulka 20 Zlepšení komunikace s kolegy vlivem supervize z pohledu PSS

Zlepšila se Vaše komunikace s kolegy díky supervizi?	n	%
zcela nesouhlasím	12	20,69
spíše nesouhlasím	12	20,69
neutrální postoj/ nejsem si jistá/ý	24	41,38
spíše souhlasím	8	13,79
zcela souhlasím	2	3,45
Celkem	58	100

(zdroj: vlastní)

Z tabulky vyplývá, že více než 40 % respondentů (41,38 %) zaujímá neutrální postoj. Tito pracovníci si nejsou jisti, zda supervize skutečně zlepšila jejich komunikaci s kolegy. 41,38 % pracovníků hodnotí vliv supervize na komunikaci negativně („zcela nesouhlasím“ + „spíše nesouhlasím“). Pouze 17,24 % respondentů hodnotí vliv supervize na komunikaci pozitivně („spíše souhlasím“ + „zcela souhlasím“). Tyto výsledky ukazují, že jen malá část pracovníků v sociálních službách vnímá supervizi jako přínosnou pro zlepšení komunikace v týmu.

Tabulka 21 Výhody supervize z pohledu PSS

Hlavní výhody supervize	Souhlas		
	Ano	Ne	Celkem
Zlepšení profesních dovedností	6	52	58
%	10,34%	89,66%	100%
Zlepšení pracovních vztahů	22	36	58
%	37,93%	62,07%	100%
Podpora v náročných pracovních situacích	25	33	58
%	43,10%	56,90%	100%
Zvýšení pracovní spokojenosti	9	49	58
%	15,52%	84,48%	100%
Snížení pracovního stresu	20	38	58
%	34,48%	65,52%	100%
Celkem	82	208	290
$\chi^2=23,916$, $p<0,001$			

(zdroj: vlastní)

Z tabulky vyplývá, že pracovníci v sociálních službách shledávají hlavní výhodou, a tedy přínos supervize nejčastěji podporu v náročných pracovních situacích (43,10 %). Druhou nejčastější výhodou je zlepšení pracovních vztahů (37,93 %). Zvýšení pracovní spokojenosti vidí jako hlavní výhodu supervize méně než pětina pracovníků v sociálních službách (15,52 %).

Dle výsledku Pearsonova chí-kvadrát testu nezávislosti se podíly zvolených výhod supervize statisticky významně liší ($p<0,05$). Jako hlavní výhody jsou významně častěji voleny podpora v náročných pracovních situacích, zlepšení pracovních vztahů a snížení pracovního stresu než zlepšení profesních dovedností či zvýšení pracovní spokojenosti. Stanovená

hypotéza se potvrdila při zlepšení pracovních vztahů a nepotvrdila se při zvýšení pracovní spokojenosti.

VO 4: Jaké faktory ovlivňují rozhodnutí pracovníků v sociálních službách setrvat v jejich zaměstnání?

H4: Předpokládáme, že vliv supervize patří k hlavním faktorům, které ovlivňují pracovníky v sociálních službách v setrvání v jejich zaměstnání.

Tabulka 22 Faktory ovlivňující setrvání PSS v jejich zaměstnání z pohledu supervizorů

Co ovlivňuje rozhodnutí pracovníků v sociálních službách setrvat v jejich zaměstnání?	n	%
výše mzdy	6	30,00
fungující pracovní kolektiv	20	100,00
emoční podpora	10	50,00
profesní rozvoj a vzdělávání	3	15,00
supervize	5	25,00
Jiné (prosím uveďte)	5	25,00
Celkem	49	245,00

(zdroj: vlastní)

Tabulka udává v počtu nejvyšší četnosti fungující pracovní kolektiv (100 %), který je považován za nejdůležitější faktor, a který ovlivňuje rozhodnutí pracovníků v sociálních službách setrvat ve svém zaměstnání. Dalšími faktory jako emoční podpora (50 %) a výše mzdy (30 %) jsou také významnými aspekty, které přispívají k udržení pracovníků. Dále Supervize (25 %) a profesní rozvoj a vzdělávání (15 %) jsou dalšími faktory, které ovlivňují setrvání pracovníků v sociálních službách. Jiný faktor (25 %) byl zmíněn menším počtem respondentů, ale nebyl specifikován.

Výsledky této tabulky ukazují, že vztahy v pracovním týmu a emoční podpora jsou nejdůležitějšími faktory, které pracovníky motivují k setrvání v sociálních službách, zatímco finanční ohodnocení a profesní rozvoj mají menší, ale stále významný vliv.

I zde byla vytvořena možnost jiné odpovědi na tuto otázku, přičemž někteří respondenti uvedli, že rozhodnutí PSS setrvat v jejich zaměstnání také závisí na dobrém a kvalitním vedení organizace, kde je příjemná pracovní atmosféra, na poskytování pracovních jistot,

pravidelném platu a benefitů včetně dovolené. Jedna odpověď se týkala problematiky nedostatku jiného zaměstnání v okolí, což je spojené i s blízkostí bydliště a pracoviště, takže lze usuzovat, že jsou pracovníci v sociálních službách někdy donuceni okolnostmi tuto U otázky, také byla dána možnost jiné odpovědi, kterou někteří z respondentů využili a napsali další podnětné skutečnosti. Celkem 8 respondentů napsalo, že důvod, pro který zůstávají na svém pracovním místě jsou klienti v zařízení a radost, když jsou senioři spokojení, spojená se smysluplností práce s touto cílovou skupinou. 2 respondenti také uvedli, že setrvávají v dané organizaci na pozici PSS z důvodu vyhovující vzdálenosti bydliště od jejich pracoviště a mimo jiné také lenost hledat si jiné zaměstnání. profesi vykonávat. Dva respondenti dále odpověděli, že příčina, proč PSS setrvávají ve svém zaměstnání je především láska k této práci a k seniorům.

Tabulka 23 Vliv supervize na setrvání PSS v jejich zaměstnání z pohledu supervizorů

Patří vliv supervize mezi hlavní faktory setrvání pracovníků v sociálních službách v jejich zaměstnání?	n	%
zcela nesouhlasím	2	10,00
spíše nesouhlasím	5	25,00
neutrální postoj / nejsem si jistá/á	4	20,00
spíše souhlasím	7	35,00
zcela souhlasím	2	10,00
Celkem	20	100

(zdroj: vlastní)

Největší podíl respondentů (35 %) spíše souhlasí, že vliv supervize patří mezi hlavní faktory setrvání pracovníků v sociálních službách. 10 % respondentů zcela souhlasí s tímto tvrzením, což naznačuje, že někteří považují supervizi za významný faktor pro setrvání v práci. 25 % respondentů spíše nesouhlasí s tím, že supervize patří mezi hlavní faktory setrvání pracovníků, a 10 % respondentů zcela nesouhlasí. 20 % respondentů má neutrální postoj, což znamená, že není jednoznačně přesvědčeno o významu supervize pro setrvání pracovníků.

Tato tabulka naznačuje, že supervize nemusí být považována za klíčový faktor pro setrvání pracovníků v sociálních službách, ale stále má určitou roli, přičemž názory na její význam jsou rozdílné.

Tabulka 24 Konkrétní přínosy supervize ke snížení fluktuace PSS z pohledu supervizorů

V čem konkrétně by supervize dokázala pomoci, aby pracovníci v sociálních službách neodcházel z jejich zaměstnání?	n	%
zvýšení pracovní spokojenosti	6	30,00
snížení stresu a vyhoření	15	75,00
zlepšení týmové spolupráce	19	95,00
zlepšení kvality sociálních služeb	9	45,00
vyšší loajalita vůči organizaci	4	20,00
Celkem	53	265,00

(zdroj: vlastní)

Nejvýznamnější přínos supervize, podle většiny respondentů, je zlepšení týmové spolupráce (95 %) a snížení stresu a vyhoření (75 %). Tyto faktory jsou považovány za klíčové pro udržení pracovníků v sociálních službách. Zlepšení kvality sociálních služeb (45 %) a zvýšení pracovní spokojenosti (30 %) jsou také důležité, ale nejsou považovány za tak klíčové faktory jako týmová spolupráce a snížení stresu. Vyšší loajalita vůči organizaci 20 % je méně častým, ale stále relevantním faktorem v rámci přínosů supervize. Na základě této tabulky lze vidět, že supervize je vnímána především jako nástroj pro zlepšení týmové spolupráce a snížení stresu, což může mít zásadní vliv na udržení pracovníků v sociálních službách.

Tabulka 25 Faktory k setrvání v zaměstnání z pohledu PSS

Faktory setrvání	Souhlas		
	Ano	Ne	Celkem
Kvalita pracovního prostředí	27	31	58
%	46,55%	53,45%	100%
Výše mzdy	21	37	58
%	36,21%	63,79%	100%
Možnost profesního rozvoje	22	36	58
%	37,93%	62,07%	100%
Podpora od nadřízených	18	40	58
%	31,03%	68,97%	100%
Pravidelná supervize	5	53	58
%	8,62%	91,38%	100%
Vztahy mezi kolegy	33	25	58
%	56,90%	43,10%	100%
Celkem	126	222	348
$\chi^2=33,292, p<0,001$			

(zdroj: vlastní)

Z tabulky vyplývá, že pracovníci v sociálních službách shledávají jako hlavní faktor setrvání v zaměstnání vztahy mezi kolegy (56,90 %). Druhým nejčastějším voleným faktorem k setrvání v zaměstnání je kvalita pracovního prostředí (46,55 %). Pravidelnou supervizi vidí jako hlavní faktor k setrvání v zaměstnání méně než desetina pracovníků v sociálních službách (8,62 %).

Dle výsledku Pearsonova chí-kvadrát testu nezávislosti se podíly zvolených faktorů statisticky významně liší ($p < 0,05$). Jako hlavní faktory k setrvání v zaměstnání jsou významně častěji voleny vztahy mezi kolegy a kvalita pracovního prostředí než vliv supervize a možnost profesního rozvoje, výše mzdy a další. Stanovená hypotéza se nepotvrdila.

U otázky, také byla dána možnost jiné odpovědi, kterou někteří z respondentů využili a napsali další podnětné skutečnosti. Celkem 8 respondentů napsalo, že důvod, pro který zůstávají na svém pracovním místě jsou klienti v zařízení a radost, když jsou senioři spokojení, spojená se smysluplností práce s touto cílovou skupinou. 2 respondenti také uvedli, že setrvávají v dané organizaci na pozici PSS z důvodu vyhovující vzdálenosti bydliště od jejich pracoviště a mimo jiné také lenost hledat si jiné zaměstnání.

VO 5: Jaké jsou bariéry v poskytování supervize?

H5: Předpokládáme, že hlavní bariérou v poskytování supervize, která ovlivňuje kvalitu supervize je pro supervizory nedostatek času na pravidelnou supervizi a pro pracovníky v sociálních službách je hlavní bariérou v poskytování supervize nedostatečná podpora ze strany vedení.

Tabulka 26 Faktory zlepšující efektivitu supervize z pohledu supervizorů

Co by pomohlo zlepšit efektivitu supervize v zařízení, ve kterém poskytujete supervizi?	n	%
zvýšená frekvence supervize	9	45,00
lepší školení supervizorů	2	10,00
zajištění více času na supervizi	9	45,00
větší podpora vedení pro supervizi	12	60,00
zlepšení komunikace mezi supervizory a pracovníky	8	40,00
Jiné (prosím uveďte)	3	15,00
Celkem	43	215,00

(zdroj: vlastní)

Tabulka uvádí, že nejčastěji zmiňovaná potřeba pro efektivitu supervize je větší podpora vedení pro supervizi (60 %). Druhým nejčastěji uváděným faktorem je zvýšená frekvence supervize a zajištění více času na supervizi (shodně 45 %). To ukazuje, že supervize není z pohledu supervizorů pravděpodobně dostatečně častá nebo časově adekvátní. Dalším faktorem je zlepšení komunikace mezi supervizory a pracovníky (40 %). Tyto výsledky mohou naznačovat, že kvalita vztahů a přenos informací mezi těmito skupinami by mohlo být kvalitnější. Lepší školení supervizorů 10 % je uvedeno méně často, což může znamenat, že zaměstnanci vnímají odbornost supervizorů jako relativně dostatečnou. Celkem 15 % odpovědí ukazuje, že existují i další faktory, které by mohly pomoci, ale nebyly předdefinovány v možnostech.

Ostatní odpovědi zaznamenané od respondentů zajišťující efektivitu supervize popisovaly absolvování supervize také od vedení organizace. Významný poznatek, který byl uveden dvěma supervizory je důležitost podpory a motivace pracovníků v sociálních službách k supervizi a pochopení jejího významu. Dalšími aspekty, které by přispěly ke zlepšení efektivitu supervize jsou dostatek pracovníků, lepší pracovní podmínky a propojení poznatků ze supervize s praxí.

Tabulka 27 Faktory zlepšující efektivitu supervize z pohledu PSS

Co by mohlo zlepšit efektivitu supervize v domově pro seniory, ve kterém pracujete?	n	%
zvýšení frekvence supervize	11	18,97
zajištění více času u probíhající supervize	15	25,86
větší podpora vedení pro supervizi	12	20,69
zlepšení komunikace mezi supervizory a pracovníky	21	36,21
jiné	12	20,69
Celkem	78	121,88

(zdroj: vlastní)

Nejčastěji zmiňovaným faktorem je zlepšení komunikace mezi supervizory a pracovníky (36,21 %). Druhým nejčastěji označovaným faktorem pro efektivnější supervizi je zajištění více času v celkovém zastoupení 25,86. Větší podpora vedení pro supervizi je důležitá pro 20,69 % pracovníků. Zvýšení frekvence supervize by uvítalo 18,97 % pracovníků. Odpověď „jiné“ označilo 20,69 % respondentů.

V uvedených 20,69 % odpovědích, které mi respondenti se objevovaly zejména informace o strachu řešit problémy s ostatními kolegy nebo potřebu, aby se problémy vyřešené na

supervizi, řešily jen v rámci supervize. Jedná se tedy z mého pohledu o požadavky na bezpečné a důvěrné prostředí, což zde také zaznělo. 2 respondenti uvedli, že supervize nic neřeší a jedná se jen o ztrátu času a financí. Další 2 názory však zněly zcela v opačném smyslu, kdy efektivita supervize oběma vyhovovala. Také zazněl přání, aby se supervize neuskutečňovaly v pracovní době, nebo, aby se supervize pořádaly častěji, ne dvakrát za 5 let.

Tabulka 28 Problémy v poskytování supervize z pohledu supervizorů

Problémy v poskytování supervize	Souhlas - Supervizoři		
	Ano	Ne	Celkem
Nedostatek času na pravidelnou supervizi	11	47	58
%	18,97%	81,03%	100%
Negativní postoj pracovníků k supervizi	14	44	58
%	24,14%	75,86%	100%
Nedostatek kvalifikovaných supervizorů	2	56	58
%	3,45%	96,55%	100%
Finanční náklady spojené se supervizí	7	51	58
%	12,07%	87,93%	100%
Nedostatečná podpora ze strany vedení	11	47	58
%	18,97%	81,03%	100%
Celkem	45	245	290
$\chi^2=11,311$, $p=0,023$			

(zdroj: vlastní)

Z tabulky vyplývá, že supervizoři shledávají jako hlavní problém v poskytování supervize negativní postoj pracovníků k supervizi (24,14 %). Druhým nejčastějším problémem supervize je dle supervizorů nedostatečná podpora ze strany vedení a nedostatek času na pravidelnou supervizi (18,97 %).

Dle výsledku Pearsonova chí-kvadrát testu nezávislosti se podíly zvolených problémů supervize statisticky významně liší ($p<0,05$). Negativní postoj pracovníků k supervizi a nedostatečná podpora ze strany vedení jsou voleny významně častěji než problémy jiného charakteru. Stanovenou hypotézu tedy nepotvrzujeme.

Tabulka 29 Problémy v poskytování supervize z pohledu PSS

Problémy v poskytování supervize	Souhlas - PSS		
	Ano	Ne	Celkem
Nedostatek času na pravidelnou supervizi	14	44	58
%	24,14%	75,86%	100%
Nedostatečná podpora ze strany vedení	19	39	58
%	32,76%	67,24%	100%
Poskytovaná forma supervize (individuální, skupinová)	16	42	58
%	27,59%	72,41%	100%
Nezájem ostatních kolegů o supervizi	18	40	58
%	31,03%	68,97%	100%
Nevyhovující supervizor	14	44	58
%	24,14%	75,86%	100%
Celkem	81	209	290
$\chi^2=1,782, p=0,776$			

(zdroj: vlastní)

Z tabulky vyplývá, že pracovníci v sociálních službách shledávají jako hlavní problém v poskytování supervize nedostatečnou podporu ze strany vedení (32,76 %). Druhým nejčastějším problémem supervize je nezájem ostatních kolegů o supervizi (31,03 %).

Dle výsledku Pearsonova chí-kvadrát testu nezávislosti se podíly zvolených problémů supervize statisticky významně neliší ($p>0,05$). Nejčastěji volenými problémy jsou nedostatečná podpora ze strany vedení a nezájem ostatních kolegů o supervizi ale nejsou voleny významně častěji než problémy jiného charakteru. Stanovenou hypotézu tedy potvrzujeme.

VO 6: Má supervize význam pro prevenci a snížení fluktuace PSS v domovech pro seniory?

H6: Předpokládáme, že supervizoři i pracovníci v sociálních službách se shodují na tom, že supervize má vliv na prevenci snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory.

Tabulka 30 Změny u PSS vlivem supervize z pohledu supervizorů

Jaké pozitivní změny u pracovníků v sociálních službách jste zaznamenali vlivem supervize?	n	%
zvýšení pracovní spokojenosti	7	35,00
snížení stresu	13	65,00
zlepšení týmové spolupráce	17	85,00
zlepšení kvality sociálních služeb	4	20,00
vyšší loajalita vůči organizaci	4	20,00
Celkem	45	225,00

(zdroj: vlastní)

K nejvýraznějšímu přínosu supervize podle zastoupení supervizorů je zlepšení týmové spolupráce (85 %). To naznačuje, že supervize pomáhá pracovníkům lépe komunikovat, koordinovat se a spolupracovat. Dále snížení stresu (65 %) je významným faktorem supervize, kdy více než polovina respondentů si všimá u pracovníků v sociálních službách nižší míry stresu vlivem supervize. Méně časté zastoupení má odpověď zvýšení pracovní spokojenosti (35 %), kdy třetina supervizorů vnímá pozitivní dopad supervize na pracovní spokojenost pracovníků v sociálních službách. Posledními body, týkající se vnímání změn u PSS prostřednictvím supervize je zlepšení kvality sociálních služeb a vyšší loajalita vůči organizaci (shodně 20 %). Jedná se sice o méně časté odpovědi, nicméně i ty naznačují, že supervize může mít širší dopad na organizaci a poskytované služby.

Tabulka 31 Změny vlivem supervize a jejich přispění k setrvání PSS v zaměstnání

Mohou Vámi označené změny v předešlé otázce, přispět k setrvání pracovníků v sociálních službách v jejich zaměstnání?	n	%
zcela nesouhlasím	0	0,00
spíše nesouhlasím	2	10,00
neutrální postoj / nejsem si jistá/ý	5	25,00
spíše souhlasím	9	45,00
zcela souhlasím	4	20,00
Celkem	20	100

(zdroj: vlastní)

Tato tabulka ukazuje názory respondentů na to, zda změny vyvolené supervizí, které jsou uvedené v předchozí otázce (např. snížení stresu, zlepšení spolupráce, zvýšení spokojenosti) mohou přispět k setrvání pracovníků v sociálních službách.

Většina respondentů (65 %) souhlasí, že pozitivní změny díky supervizi mohou přispět k setrvání pracovníků v sociálních službách v jejich zaměstnání, přičemž – z toho 45 % spíše souhlasí a 20 % zcela souhlasí. Čtvrtina respondentů (25 %) je v tomto ohledu neutrální, což znamená, že si nejsou jistí nebo nevnímají jednoznačný dopad supervize na setrvání v zaměstnání. Dalších 10 % spíše nesouhlasí, což naznačuje, že někteří supervizoři vnímají jiné faktory jako důležitější pro rozhodnutí zůstat v práci. Nikdo neoznačil „zcela nesouhlasím“, což ukazuje, že supervize není vnímána jako negativní nebo irelevantní faktor.

Tabulka 32 Vliv supervize na prevenci fluktuace PSS z pohledu PSS

Má supervize vliv na prevenci fluktuace pracovníků v sociálních službách?	n	%
zcela nesouhlasím	11	18,97
spíše nesouhlasím	17	29,31
neutrální postoj / nejsem si jistá/ý	22	37,93
spíše souhlasím	5	8,62
zcela souhlasím	3	5,17
Celkem	58	100

(zdroj: vlastní)

18,97 % respondentů zcela nesouhlasí a 29,31 % spíše nesouhlasí s tím, že by supervize měla vliv na prevenci fluktuace PSS. Tedy téměř polovina (48,28 %) pracovníků v sociálních službách nevnímá supervizi jako nástroj, který by je motivoval k setrvání v práci. 37,93 % respondentů si nejsou jistí, zda má supervize preventivních charakter pro fluktuaci PSS a zaujímá neutrální postoj. Jen menší část respondentů vidí pozitivní vliv supervize na prevenci fluktuace, a to v počtu 8,62 %, kdy spíše souhlasili a v počtu 5,17 %, kdy zcela souhlasí. Celkový počet 13,79 % respondentů si myslí, že supervize má vliv na prevenci proti fluktuaci PSS.

Tabulka 33 Význam supervize pro snížení fluktuace PSS z pohledu PSS

Myslíte si, že supervize je významná pro snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách v domově pro seniory?	n	%
zcela nesouhlasím	14	24,14
spíše nesouhlasím	13	22,41
neutrální postoj / nejsem si jistá/ý	22	37,93
spíše souhlasím	9	15,52
zcela souhlasím	0	0,00
Celkem	58	100

(zdroj: vlastní)

Většina respondentů nevnímá supervizi jako klíčový nástroj pro snížení fluktuace: 24,14 % zcela nesouhlasí a 22,41 % spíše nesouhlasí s tím, že supervize pomáhá snížit fluktuaci. Téměř polovina respondentů (46,55 %) nevidí v supervizi významný přínos pro udržení zaměstnanců. Velká část respondentů má neutrální postoj, kdy 37,93 % si není jistých, zda supervize ovlivňuje snížení fluktuace PSS. 15,52 % spíše souhlasí, že supervize může pomoci snížit fluktuaci. Žádný respondent (0,00 %) zcela nesouhlasí s tím, že by supervize mohla ovlivnit snížení fluktuace PSS.

Tabulka 34 Porovnání pohledu na vliv supervize na prevenci fluktuace PSS

Pracovník	Má supervize vliv na prevenci fluktuace pracovníků v sociálních službách?			
	Spíše nebo zcela souhlasím	Neutrální postoj / nejsem si jistá/ý	Spíše nebo zcela nesouhlasím	Celkem
PSS	8	22	28	58
%	13,79%	37,93%	48,28%	100%
Supervizor	9	4	7	20
%	45,00%	20,00%	35,00%	100%
Celkem	17	26	35	78
$\chi^2=8,664$, $p=0,013$				

(zdroj: vlastní)

Z tabulky vyplývá, že supervizoři nejčastěji souhlasí s tím, že má supervize vliv na prevenci fluktuace pracovníků v sociálních službách (45 %). 35 % supervizorů s tímto tvrzením nesouhlasí. Pracovníci v sociálních službách nejčastěji nesouhlasí s tím, že má supervize vliv na prevenci fluktuace pracovníků v sociálních službách (48,28 %). S tímto tvrzením souhlasí pouze 13,79 % pracovníků v sociálních službách.

Dle výsledku Pearsonova chí-kvadrát testu nezávislosti se pracovníci v sociálních službách a supervizoři v pohledu na vliv na prevenci fluktuace pracovníků v sociálních službách statisticky významně liší ($p < 0,05$). Neshodují se tedy v tom, že supervize má vliv na prevenci fluktuace pracovníků v sociálních službách. Stanovenou hypotézu tedy nepotvrzujeme.

VP 2: Ovlivňuje fluktuace pracovníků v sociálních službách kvalitu poskytovaných sociálních služeb v domovech pro seniory?

VO 7: Shodují se supervizoři a pracovníci v sociálních službách na tom, že fluktuace ovlivňuje kvalitu poskytovaných služeb v domově pro seniory?

H7: Předpokládáme, že supervizoři a pracovníci v sociálních službách se shodují na tom, že fluktuace pracovníků v sociálních službách negativně ovlivňuje kvalitu poskytované péče v domovech pro seniory.

Tabulka 35 Vliv fluktuace PSS na kvalitu poskytovaných služeb z pohledu supervizorů

Myslíte si, že fluktuace pracovníků v sociálních službách ovlivňuje kvalitu poskytované péče v domově pro seniory?	n	%
zcela nesouhlasím	0	0,00
spíše nesouhlasím	0	0,00
neutrální postoj / nejsem si jistá/ý	2	10,00
souhlasím	8	40,00
zcela souhlasím	10	50,00
Celkem	20	100

(zdroj: vlastní)

Tato tabulka četností ukazuje názory respondentů - supervizorů na vliv fluktuace pracovníků v sociálních službách na kvalitu péče v domově pro seniory.

Téměř všichni supervizoři se shodují na tom, že fluktuace ovlivňuje kvalitu péče. 90 % respondentů vyjadřuje souhlas nebo plný souhlas. Z toho 50 % zcela souhlasí, což ukazuje na silné přesvědčení o negativním vlivu fluktuace na kvalitu poskytovaných služeb. Další 40 % souhlasí, což potvrzuje, že většina považuje tento problém za významný. Pouze 10 % zaujímá neutrální postoj, což znamená, že si nejsou jistí nebo vnímají dopad

jako situací podmíněný. Nikdo nevyjádřil nesouhlas – žádný supervizor si nemyslí, že by fluktuace neměla vliv na kvalitu služeb.

Tabulka 36 Zkušenosti supervizorů souvisejících s fluktuací PSS a jejím negativním vlivem na kvalitu služeb

Řešil/a jste v rámci supervize problémy s kvalitou poskytovaných služeb v domově pro seniory související s častým střídáním pracovníků přímé péče?	n	%
ano	17	85,00
ne	3	15,00
Celkem	20	100

(zdroj: vlastní)

Tato tabulka četností navazuje na tabulku předchozí a ukazuje zkušenosti supervizorů, zda v rámci supervize řešili problémy s kvalitou poskytovaných služeb v domově pro seniory, které souvisejí s častým střídáním pracovníků přímé péče.

Z četnosti odpovědí vyplývá, že většina supervizorů 85 % již tyto problémy v supervizi řešila, což potvrzuje, že fluktuace pracovníků může mít reálný dopad na kvalitu služeb. Pouze 15 % supervizorů se s tímto tématem nesetkalo.

Na závěr se jeden respondent – supervizor vyjádřil také k tomu, že je potřebná důsledná práce vedení prostřednictvím zpětné vazby pracovníkům v přímé péči a zvolit vhodnou míru vybalancování mezi důvěrou a vyváženou kontrolou vykonávané práce.

Tabulka 37 Vliv fluktuace PSS na kvalitu poskytovaných služeb z pohledu PSS

Ovlivňuje fluktuace pracovníků v sociálních službách kvalitu poskytované péče v domově pro seniory?	n	%
zcela nesouhlasím	2	3,45
spíše nesouhlasím	6	10,34
neutrální postoj/ nejsem si jistá/ý	9	15,52
spíše souhlasím	23	39,66
zcela souhlasím	18	31,03
Celkem	58	100

(zdroj: vlastní)

Většina respondentů vnímá fluktuaci jako negativní faktor ovlivňující kvalitu péče. Celkem 39,66 % spíše souhlasí a 31,03 % zcela souhlasí. To značí, že 70,69 % respondentů vnímá a souhlasí s tím, že fluktuace PSS má negativní dopady na kvalitu poskytovaných sociálních služeb v domovech pro seniory. Menší část respondentů nemá jasný názor, přičemž 15,52 % je v tomto ohledu neutrálních nebo si není jistých. 10,34 % spíše nesouhlasí a 3,45 % zcela nesouhlasí, což znamená, že jen 13,79 % nevidí v časté výměně personálu problém a souvislost fluktuace PSS a kvalitou poskytované péče.

Tabulka 38 Vliv supervize na zlepšení komunikace s klienty (seniory) z pohledu PSS

Zlepšila se Vaše komunikace s klienty (seniory) prostřednictvím supervize?	n	%
zcela nesouhlasím	11	18,97
spíše nesouhlasím	19	32,76
neutrální postoj / nejsem si jistá/ý	19	32,76
spíše souhlasím	7	12,07
zcela souhlasím	2	3,45
Celkem	58	100

(zdroj: vlastní)

Většina respondentů nevnímá supervizi jako faktor, který by přispěl ke zlepšení komunikace s klienty: 18,97 % zcela nesouhlasí a 32,76 % spíše nesouhlasí, což znamená, že více než polovina (51,73 %) pracovníků nevidí zlepšení komunikace s klienty (senior) prostřednictvím supervize. Část respondentů je v tomto neutrální, přičemž 32,76 % respondentů si není jistých nebo nemá jasný názor, což může naznačovat, že si pracovníci nejsou vědomi konkrétního přínosu supervize v této oblasti. Pouze 12,07 % spíše souhlasí a 3,45 % zcela souhlasí, tedy dohromady jen 15,52 % respondentů vnímá supervizi jako přínosnou pro zlepšení komunikace s klienty.

Tabulka 39 Porovnání pohledu na vliv fluktuace PSS na kvalitu poskytované péče

Pracovník	Ovlivňuje fluktuace pracovníků v sociálních službách kvalitu poskytované péče v domově pro seniory?			
	Spíše nebo zcela souhlasím	Neutrální postoj / nejsem si jistá/ý	Spíše nebo zcela nesouhlasím	Celkem
PSS	41	9	8	58
%	70,69%	15,52%	13,79%	100%
Supervizor	18	2	0	20
%	90,00%	10,00%	0,00%	100%
Celkem	59	11	8	78
$\chi^2=3,813, p=0,149$				

(zdroj: vlastní)

Z tabulky vyplývá, že supervizoři nejčastěji souhlasí s tím, že fluktuace pracovníků v sociálních službách ovlivňuje kvalitu poskytované péče (90 %). 10 % supervizorů si tímto tvrzením není jisto a zaujímají neutrální postoj. Pracovníci v sociálních službách nejčastěji souhlasí s tím, že fluktuace pracovníků v sociálních službách ovlivňuje kvalitu poskytované péče (70,69 %). S tímto tvrzením nesouhlasí pouze 13,79 % pracovníků v sociálních službách a 15,52 % si není jisto vlivem fluktuaci PSS na kvalitu poskytovaných služeb.

Dle výsledku Pearsonova chí-kvadrát testu nezávislosti se pracovníci v sociálních službách a supervizoři v pohledu na vliv na prevenci fluktuace pracovníků v sociálních službách statisticky významně neliší ($p>0,05$). Shodují se tedy v tom, že fluktuace pracovníků v sociálních službách ovlivňuje kvalitu poskytované péče. Stanovenou hypotézu tedy nezamítáme.

V připomínkách na konci dotazníků byla nabídnuta možnost vyjádření se k dané problematice a sdělení informací, které nebyly v dotazníkovém šetření. Tuto možnost využili respondenti PSS a byly zaznamenány následující informace, jejichž formulace uvádím v přímé citaci:

- „Lepší postoj vedení v soukromém sektoru.“

- „Nešťastné jsou skupinové supervize. Osobně jsem se na supervize velmi těšila. Brala jsem je jako super nástroj...V minulém zařízení jsem zažila několik supervizí. Vždy to skončilo neúspěchem a vztahy byly ještě horší než před supervizí. Po jedné supervizi dokonce kolegyně sepsaly stížnost na jinou kolegyni, protože na supervizi řekla otevřeně svůj názor... Když někdo otevřel nahlas nějaké palčivé téma, které nebylo příjemné a dotýkalo se jiné

kolegyně, tak výsledek byl, že po supervizi nastaly obrovské intriky,... Takže ve všech případech, kdo se na supervizi ozval, do pár měsíců skončil, protože ten obrovský negativní tlak, intriky, donášení, poštvávání jak kolegů, vedení tak klientů proti jeho osobě nedal... Takže jsem dospěla k názoru, že když jsou v týmu kvalitní a duševně vyrovnaní, féroví pracovníci, tak supervizi nepotřebují, protože si vše dokáží říct i bez pomoci. Ale pokud jsou v týmu, slepice a vedení nechce nic řešit, chce raději do nekonečna hledat nové pracovníky ... tak tam žádná supervize nepomůže...”

- „Supervize alespoň u nás nemá vliv na fluktuaci pracovníku, spíše málo kdy, chce pracovat jako pečovatel, někdo nemá na to povahu ... „

- „Supervize by byla přínosem v případě, že by zaměstnanci neměli obavy projevit svůj názor bez postihu. “

- „Supervize, jakou míváme my, určitě nic nepřináší. Problémem není komunikace s klienty ale komunikace mezi zaměstnanci!!! Pokud si nejsou schopni zaměstnanci urovnat a vyřešit své konflikty na oddělení, resp. mezi sebou beze svědků, tak sezení v širším kolektivu s cizím člověkem nic neřeší, tam každý mlčí!!! a myslí si svoje. Nebýt toho, že to máme povinné, s výhružkou ukončení prac. poměru při neúčasti, tak tam většina vůbec nejde!!! Jediné pozitivum je, že si vypiju odpolední kávu a můžu u toho sedět s kolegyněmi :-):-). “

„Supervize může mít přínos jen tehdy, že se pracovníci nebojí řešit problémy před ostatními, pokud se ale obávají řešit problém s externistou, nikdy nemůže supervize přinést svoje ovoce U nás v domově v supervizi nikdo nevěří, myslíme si, že není bezpečným prostředím. “

Také jeden z respondentů – supervizorů se k situaci vyjádřil, a to následovně: *„Supervizi potřebuje nejen tým, ale především vedení. Plus někteří členové týmu potřebují kromě skupinové či týmové supervize ještě spousty individuálních supervizí, ale i důslednou práci vedení (dávat pozitivní i negativní zpětnou vazbu a balancovat důvěru + delegaci s vyváženou kontrolou). “*

6.1 Shrnutí

V praktické části práce jsem se věnovala vlivu supervize na fluktuaci pracovníků v sociálních službách, jež pracují v domově pro seniory. V rámci výzkumného šetření byly zhotoveny dva dotazníky, přičemž jeden byl vytvořen pro supervizory a druhý pro pracovníky v sociálních službách. Oba dotazníky se zaměřovaly na názory, pohledy a zkušenosti obou skupin respondentů věnované problematice fluktuace PSS a supervize

v domovech pro seniory. Cílem práce bylo zjistit, zda poskytování supervize má vliv na snížení fluktuace pracovníků v sociálních domovech pro seniory a zdali střídání zaměstnanců v přímé péči má negativní dopady na kvalitu poskytovaných sociálních služeb.

Celkem se výzkumu zúčastnilo 109 respondentů. Tento celkový uvedený počet tvořilo 11 pilotních dotazníků, které ověřovaly, zda jsou otázky pro respondenty jasné a jednoznačné. Respondentů – supervizorů se zúčastnilo celkem 31. Z toho pouze 20 odpovídalo kritériím výzkumu, přičemž splňovali podmínku realizace supervize v domově pro seniory. Pracovníků v sociálních službách tvořilo 66 respondentů, přičemž bylo do výzkumu zahrnuto 58 vyplněných dotazníků, kteří se supervize účastní. Oba výzkumné soubory byly zvoleny náhodným výběrem.

V dotazníkovém šetření jsem se zaměřila na různé aspekty ovlivňující fluktuaci PSS, jež by prostřednictvím supervize mohly být eliminovány. Dotazníky byly koncipovány tak, aby odhalily nejčastější příčiny fluktuace PSS a také zjistily limity supervize a možné bariéry ale i přínosy jejího poskytování, které jsou vnímány oběma skupinami respondentů. Dále jsem se zaměřila na problémy, s nimiž často pracovníci v sociálních službách na supervizní setkání přicházejí, na fungování pracovních týmů a na skutečnosti, které pracovníci v přímé péči považují za důležité a rozhodující pro setrvání v jejich zaměstnání. Na základě testu nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku byly srovnány pohledy obou výzkumných skupin respondentů a bylo tak odpovězeno na stanovené výzkumné otázky a hypotézy.

V rámci vyhodnocení dat bylo zjištěno, že hlavními příčinami fluktuace PSS jsou oběma skupinami respondentů považovány konflikty pracovního v týmu a vysoký pracovní stres. Významné zjištění pro výzkum mi poskytovalo srovnání pohledů supervizorů a pracovníků v sociálních službách v otázce na nejčastější problémy, jež se na supervizních setkání řeší. Z výsledků shodně vyplynulo, že za nejčastěji označené odpovědi byly konflikty v týmu, a to u obou skupin účastníků výzkumu. Z analýzy dat bylo zjištěno, že pracovníci v sociálních službách shledávají v supervizi nejčastěji podporu v náročných pracovních situacích a druhou často se vyskytující odpověď uvedli v tomto kontextu zlepšení pracovních vztahů. Za hlavní faktor setrvání PSS v jejich zaměstnání byly zvoleny vztahy mezi kolegy a dále kvalita pracovního prostředí. Pravidelnou supervizi neshledávají pracovníci v sociálních službách za hlavní faktor, který by ovlivňoval jejich rozhodnutí zůstat v zaměstnání. Dalším zkoumaným aspektem v této problematice byly bariéry v poskytování supervize, což by mohlo znehodnotit její přínos pro PSS. Supervizoři vnímají za hlavní překážku v poskytování supervize negativní postoj pracovníků v sociálních

službách k supervizi a za druhý nejčastější problém označili nedostatečnou podporu vedení a nedostatek času na pravidelnou supervizi. Skupina respondentů PSS za nejčtenější problém označila nedostatečnou podporu ze strany vedení a dále nezájem ostatních kolegů o supervizi. V rámci zkoumané oblasti, jsem také analyzovala názor od obou skupin respondentů na význam supervize pro prevenci fluktuace PSS v domovech pro seniory. Podle četnosti odpovědí a většiny supervizorů, má supervize vliv na prevenci fluktuace pracovníků v přímé péči, ale s tímto názorem nesouhlasí většina pracovníků v sociálních službách, jež se výzkumu účastnila. V tomto pohledu se obě skupiny dotazovaných neshodly. Druhý výzkumný problém se týkal ověření pomocí výzkumu, zda fluktuace PSS v domovech pro seniory ovlivňuje kvalitu poskytovaných služeb. Zde byly výsledky jednoznačné. Nejen, že se obě skupiny respondentů shodly na tom, že fluktuace PSS má vliv na kvalitu péče, ale procentuální podíl odpovědí u jednotlivých zkoumaných skupin byl velmi vysoký.

Z výzkumu vyplývá, že mezi nejčastější příčiny fluktuace pracovníků v sociálních službách jsou zejména konflikty v týmu a současně je to primární téma na supervizních setkání. Většina respondentů PSS se shodla na tom, že supervize podporuje fungování pracovních týmů a dochází ke zlepšení vztahů na pracovišti. Přestože výzkum potvrdil přínosy supervize, identifikoval také hlavní bariéry, které brání jejímu efektivnímu využívání. Mezi nejvýznamnější překážky z pohledu PSS v poskytování supervize jsou především nedostatečná podpora ze strany vedení, nezájem ostatních kolegů o supervize a někdy i nízká kvalita některých supervizních procesů. Ukázalo se, že pokud organizace nepodporují supervizi systematicky a cíleně, zaměstnanci ji mohou vnímat jako neefektivní nebo zbytečnou, což snižuje její reálný dopad. Výzkum také naznačil, že rozdílné vnímání supervize mezi zaměstnanci a supervizory může ovlivnit její celkovou efektivitu. Tyto výsledky ukazují, že pro skutečně účinnou supervizi je klíčová nejen její pravidelnost, ale také motivace pracovníků k supervizi a přístup organizace k její implementaci, kvalita vedení supervizních setkání a vytvoření bezpečného a důvěrného prostředí.

6.2 Diskuse výsledků

Cílem této kapitoly je zasadit výsledky výzkumu do širšího kontextu teoretických poznatků o supervizi v sociálních službách a jejím vlivu na fluktuaci zaměstnanců. Výsledky dotazníkového šetření budou porovnány s odbornou literaturou, která se zabývá rolí

supervize ve zlepšování pracovního prostředí a podporou pracovní spokojenosti PSS v domovech pro seniory.

Práce v sociálních službách je jednou z profesí s nejvyšší mírou stresu, což je způsobeno nejen emoční náročností péče o klienty, ale také vysokým pracovním nasazením a často nedostatečnými podmínkami pro zvládání stresu (Pešek & Praško, 2016). Teoretické studie uvádějí, že supervize je jedním z nástrojů prevence vyhoření, protože poskytuje prostor pro emoční ventilaci, odbornou podporu a reflexi pracovních zkušeností (Lorenzová, 2024). Výzkumná data tento předpoklad potvrdila, neboť respondenti PSS, označili supervizi nejen jako efektivní nástroj pro zlepšení týmové práce, ale také jako výhodu v zajištění podpory při náročných pracovních situacích.

Ačkoli teoretické poznatky o supervizi zdůrazňují její pozitivní přínosy, odborná literatura se rovněž zabývá překážkami, které brání jejímu efektivnímu využití. Mezi nejčastěji zmiňované bariéry patří nedostatek času na supervizi a nízká kvalita supervizních setkání (Alegria, Alvarez, Ishikawa, DiMarzio & McPeck, 2016), ale také mnohdy malý zájem o supervizní setkání a nízká míra podpory vedení. Výzkumná data ukázala, že tyto faktory opravdu hrají klíčovou roli při využívání supervize v domovech pro seniory. Významnou překážkou se ukázal být časový tlak, což odpovídá teoretickým poznatkům, které uvádějí, že supervize bývá často vnímána jako „nadstandardní aktivita“, na kterou není v běžném provozu dostatek času. Z výzkumných dat také vyplývá, že pro minimalizování bariér v supervizi je podstatná také lepší komunikace mezi supervizory a pracovníky v sociálních službách a potřeba větší podpory ze strany vedení organizace.

Významný faktor, který se v rámci výzkumu projevil, je role supervize při řešení interpersonálních konfliktů na pracovišti. Jak uvádí Matoušek (2015), konflikty mezi zaměstnanci v sociálních službách mohou vést k vysoké míře fluktuace, protože narušené vztahy v týmu často způsobují nespokojenost a frustraci, která pracovníky motivuje k hledání jiného zaměstnání. Výsledky v tom případě potvrzují teoretický rámec, který zdůrazňuje význam supervize jako klíčového nástroje pro stabilizaci pracovních týmů a prevenci fluktuace. Dalším důležitým přínosem supervize, který je často zmiňován v teoretických studiích a kontextu týmové spolupráce, je její pozitivní dopad na zlepšení komunikace v týmu a týmové spolupráce (Kassin, 2012). Výsledky výzkumu ukázaly, že za nejvýznamnější přínos supervize je považováno zlepšení týmové spolupráce. Tento závěr odpovídá i teoretickým studiím, které uvádějí, že supervize není pouze individuálním

nástrojem podpory, ale také mechanismem pro posilování týmové soudržnosti (Alegria, Alvarez, Ishikawa, DiMarzio & McPeck, 2016).

S odlivem pracovníků v přímé péči a v důsledku poklesu a nedostatku kvalifikovaného personálu také roste riziko zhoršení kvality služeb (socialnipolitika.cz). S touto teorií se sjednotili obě výzkumné skupiny respondentů, kteří označili fluktuaci za problém, který má negativní dopad na kvalitu poskytovaných sociálních služeb.

Výsledky výzkumu potvrzují zásadní roli supervize v práci v sociálních službách, jak byla popsána v teoretické části této práce. Odborná literatura zdůrazňuje, že pravidelná a kvalitně vedená supervize může výrazně přispět ke snížení stresu a zlepšení mezilidské komunikace v pracovním kolektivu (Kopřiva, 2024), vedoucí k vyšší kvalitě poskytovaných služeb.

6.3 Možné limity výzkumu

Přestože výzkumné šetření přineslo cenné poznatky o vlivu supervize na pracovní spokojenost a fluktuaci zaměstnanců, je nezbytné reflektovat několik omezení, která mohla ovlivnit interpretaci výsledků a jejich zobecnitelnost. Každý výzkum je ovlivněn různými faktory, jako je velikost výzkumného vzorku, metoda sběru dat, subjektivita odpovědí respondentů či rozsah zkoumané problematiky. Uvědomění si těchto omezení je důležité pro správnou interpretaci získaných dat a zároveň poskytuje podklad pro návrhy na další výzkumné aktivity, které by mohly přispět k hlubšímu pochopení problematiky supervize v sociálních službách.

Jedním z hlavních limitů tohoto výzkumu je relativně omezená velikost výzkumného vzorku. Přestože se výzkumu zúčastnilo 78 respondentů, nelze tento vzorek považovat za zcela reprezentativní pro všechny domovy pro seniory a sociální služby v širším měřítku. Výběr respondentů mohl být ovlivněn různými faktory, jako jsou regionální specifika, velikost organizací a dostupnost supervize. Zaměstnanci, kteří se účastnili výzkumu, pocházeli z domovů pro seniory, což může omezit zobecnitelnost výsledků na jiné typy sociálních služeb, například azylové domy, terénní služby nebo chráněné bydlení. Podobné studie ukazují, že podmínky v různých typech zařízení sociálních služeb se mohou výrazně lišit, což může ovlivnit i potřebu a efektivitu supervize (Matoušek, 2011). Budoucí výzkumy by proto mohly zahrnout větší počet respondentů z různých typů sociálních služeb, což by umožnilo přesnější srovnání a zvýšení obecné platnosti výsledků.

Dalším významným omezením tohoto výzkumu je subjektivita odpovědí respondentů, zejména u otázek týkajících se pracovní spokojenosti a hodnocení supervize. Jak uvádějí Schaufeli, Enzmann & Girault (2017), vnímání pracovního prostředí je do značné míry subjektivní a může být ovlivněno osobními zkušenostmi, momentální náladou nebo individuálním postojem k práci. Vzhledem k tomu, že dotazníková metoda sběru dat je založena na sebehodnocení respondentů, nelze vyloučit, že odpovědi některých účastníků mohly být zkreslené sociální žádoucností, tedy snahou odpovídat tak, jak považují za společensky přijatelné (Edú-Valsania, Laguía & Moriano, 2022). Přestože byla data sbírána anonymně, někteří respondenti mohli cítit obavy z možných důsledků svých odpovědí a mohli tak upravit své postoje v souladu s očekáváním nadřízených nebo organizace.

Dalším faktorem, který mohl ovlivnit výsledky, je omezené porovnání mezi organizacemi. Výzkum byl zaměřen primárně na zaměstnance domovů pro seniory, přičemž jiné typy sociálních služeb nebyly do výzkumu zahrnuty. Tento faktor může být významný, neboť různé organizace mohou mít odlišné pracovní podmínky, organizační kulturu a přístupy k supervizi. Například v azylových domech nebo chráněném bydlení se může supervize zaměřovat na jiné aspekty pracovního prostředí než v domovech pro seniory, kde je péče často spojena s dlouhodobou prací se seniory s demencí a omezenou soběstačností klientů. (Edú-Valsania, Laguía & Moriano, 2022). Budoucí výzkumy by proto mohly porovnávat rozdíly v efektivitě supervize v různých typech sociálních služeb, což by přispělo k hlubšímu pochopení její role v odlišných pracovních podmínkách.

Další potenciální limitací je možný vliv vnějších faktorů, které nebyly v tomto výzkumu detailně analyzovány, ale mohly ovlivnit rozhodování pracovníků o setrvání v zaměstnání. Jak uvádí Kassin (2012), pracovní spokojenost je výsledkem kombinace různých faktorů, mezi které patří výše finančního ohodnocení, pracovní podmínky, vztahy s nadřízenými a kolegy, nebo individuální motivace pracovníků. Přestože výsledky výzkumu ukázaly, že supervize má pozitivní dopad na pracovní spokojenost a snižuje fluktuaci zaměstnanců, nelze přehlédnout, že další faktory, jako je výše mzdy nebo pracovní podmínky, mohou mít v některých případech stejně významný vliv. Budoucí studie by proto mohly zahrnout komplexnější analýzu faktorů ovlivňujících fluktuaci pracovníků, což by umožnilo lepší pochopení role supervize ve vztahu k jiným proměnným.

Posledním diskutovaným limitem je možné zkreslení v odpovědích supervizorů, které mohlo ovlivnit interpretaci dat. Výzkum zahrnoval odpovědi pracovníků v sociálních službách i supervizorů, což umožnilo získat komplexnější pohled na problematiku, nicméně

rozdílné vnímání efektivity supervize mezi těmito skupinami mohlo vést k určitému zkreslení výsledků. Jak uvádí Bisbey & Salas (2019), supervizoři mohou vnímat supervizní proces jinak než samotní zaměstnanci, protože jejich pohled je ovlivněn odbornou perspektivou a administrativními hledisky. Zatímco zaměstnanci mohou hodnotit supervizi na základě jejího bezprostředního přínosu pro jejich každodenní práci, supervizoři mohou klást důraz na její dlouhodobé cíle a strukturální aspekty. Budoucí výzkumy by proto mohly využít kvalitativní rozhovory, které by umožnily hlubší porozumění rozdílům v percepci supervize mezi oběma skupinami.

Z uvedených limitů vyplývá, že výzkum přinesl cenné poznatky o vlivu supervize na pracovní spokojenost a fluktuaci zaměstnanců, avšak jeho výsledky je třeba interpretovat s ohledem na zmíněné faktory. Přestože byla potvrzena role supervize jako nástroje pro podporu pracovníků v sociálních službách, její efektivita je závislá na řadě organizačních a individuálních faktorů, které mohou ovlivnit její skutečný dopad v praxi. Budoucí výzkumy by proto měly směřovat k rozšíření výběrového vzorku, detailnější analýze dalších faktorů ovlivňujících fluktuaci zaměstnanců a srovnávacím studiím mezi různými typy sociálních služeb.

Výsledky výzkumu potvrdily teoretické poznatky o významu supervize v sociálních službách a identifikovaly faktory ovlivňující její efektivitu. Bylo prokázáno, že pravidelná a kvalitně vedená supervize může významně přispět ke snížení fluktuace zaměstnanců, poskytnout jim emoční podporu a zlepšit týmovou spolupráci. To potvrzuje teoretické poznatky o tom, že supervize není pouze formálním procesem, ale může významně ovlivnit atmosféru na pracovišti, mezilidské vztahy a psychickou pohodu zaměstnanců.

Budoucí výzkumy by měly rozšířit záběr zkoumaných organizací a zahrnout více typů sociálních služeb, aby bylo možné srovnat, jak je supervize realizována v různých kontextech a jaké přístupy jsou nejefektivnější. Rovněž by bylo vhodné hlouběji prozkoumat individuální zkušenosti zaměstnanců se supervizí, například prostřednictvím kvalitativních rozhovorů, které by umožnily lépe pochopit, jak zaměstnanci supervizi subjektivně vnímají a co by podle nich mohlo přispět k jejímu zlepšení. Dalším směrem pro budoucí výzkum by mohlo být zkoumání vztahu mezi supervizí a dalšími faktory ovlivňujícími fluktuaci pracovníků, jako je výše finančního ohodnocení, pracovní podmínky či profesní růst zaměstnanců. Vzhledem k významné roli supervize v sociálních službách je její další rozvoj a zkvalitňování důležité pro stabilizaci pracovních týmů a celkovou kvalitu péče o klienty.

6.4 Doporučení pro praxi

Aby supervize skutečně plnila svou funkci, je nezbytné, aby byla pevně zakotvena v kultuře organizace a nebyla vnímána jen jako povinná administrativní formalita. Musí být přizpůsobena konkrétním potřebám zaměstnanců a jejich každodenním pracovním výzvám. Z tohoto důvodu je důležité nejen zajistit její pravidelnost, ale také vytvořit takové podmínky, které umožní zaměstnancům se jí aktivně a smysluplně účastnit. Pokud je supervize vedena kvalitně, může se stát silným nástrojem pro profesní i osobní rozvoj pracovníků, což v konečném důsledku přispívá k jejich vyšší motivaci, spokojenosti a stabilitě v zaměstnání.

Při formulaci doporučení je proto nutné zaměřit se na dvě oblasti. První z nich je zlepšení systému supervize, tedy zavedení konkrétních opatření, která zajistí její efektivitu a přínos pro zaměstnance. Druhou oblastí je strategie ke snížení fluktuace pracovníků, protože výzkum ukázal, že i když supervize může být důležitým stabilizačním prvkem, sama o sobě nemusí stačit k udržení pracovníků v organizaci, pokud nejsou splněny další důležité podmínky, jako je adekvátní pracovní zátěž, spravedlivé finanční ohodnocení a kvalitní mezilidské vztahy na pracovišti.

Jedním z problémů identifikovaných ve výzkumu byla nepravidelnost supervize, její nízká kvalita a v některých případech také nedostatek důvěrného prostředí pro otevřenou komunikaci. Mnozí zaměstnanci uvedli, že supervize se sice v jejich organizaci poskytuje, avšak její realizace je nepravidelná, nebo probíhá pouze formálně, aniž by skutečně naplňovala svůj účel. Častým problémem je také to, že zaměstnanci nemají dostatek času se supervize účastnit, nebo se obávají otevřeně sdílet své pocity a zkušenosti kvůli nedostatečné důvěře v anonymitu celého procesu.

Aby byla supervize efektivní, měla by být pravidelně zařazena do pracovního režimu organizace. Pokud se supervizní setkání konají pouze sporadicky, může to vést k jejich snížené efektivitě a k tomu, že zaměstnanci nebudou vidět jejich skutečný přínos. Doporučuje se, aby supervize probíhala alespoň jednou měsíčně, přičemž by mělo být jasné stanovení, jakým způsobem bude organizována a jaké cíle si klade. Supervize by měla být plánována tak, aby zaměstnanci měli garantovaný čas na její absolvování a nemuseli řešit dilema mezi účastí na supervizi a plněním svých běžných pracovních povinností. Pokud se zaměstnanci budou muset rozhodovat mezi tím, zda dokončí důležité pracovní úkoly, nebo

zda se zúčastní supervize, je pravděpodobné, že supervizi budou vnímat jako nadbytečnou zátěž, nikoli jako přínosný nástroj podpory.

Dalším důležitým aspektem je zvýšení kvality supervizních setkání. Supervize by neměla být jen formálním setkáním, kde se probírají obecné problémy, ale měla by být zaměřena na konkrétní pracovní výzvy a potřeby zaměstnanců. To vyžaduje, aby supervizoři byli dostatečně kvalifikovaní a měli zkušenosti s vedením supervizních procesů. Špatně vedená supervize, která nenabízí reálnou podporu zaměstnancům, může vést k tomu, že pracovníci přestanou vnímat supervizi jako užitečný nástroj a nebudou se jí aktivně účastnit. Organizace by proto měly uvážene a dobře volit supervizory, kteří budou schopni efektivně pracovat s individuálními i týmovými potřebami zaměstnanců a pomohou jim lépe zvládat každodenní pracovní stres.

Dalším zásadním faktorem je vhodné prostředí pro supervizi. Supervizní setkání by měla probíhat v důvěrném a klidném prostředí, kde se zaměstnanci mohou otevřeně vyjadřovat, aniž by se obávali negativních důsledků svých sdělení. Pokud supervize probíhá ve společných kancelářích nebo v prostorách, kde mohou být přítomni nadřízení či kolegové, může to vést k obavám zaměstnanců z otevřeného sdílení problémů a tím k celkovému snížení efektivity supervizního procesu. V případě, že organizace nemá k dispozici vhodné prostory, je možné zvážit využití externích místností nebo online supervize, která může být pro některé pracovníky pohodlnější alternativou.

Důležitou roli hraje také zapojení vedení organizace do podpory supervize. Pokud je supervize vnímána pouze jako „další povinnost“, kterou zaměstnanci musejí splnit, její efektivita se snižuje. Naopak pokud vedení organizace supervizi aktivně podporuje a vnímá ji jako součást profesního rozvoje pracovníků, její význam se v očích zaměstnanců zvyšuje. Zaměstnanci by měli být motivováni k účasti na supervizních setkáních, například propojením supervize s možností dalšího vzdělávání nebo kariérního růstu.

Organizace by rovněž měly průběžně vyhodnocovat efektivitu supervize a sbírat zpětnou vazbu od zaměstnanců. Pokud zaměstnanci vidí, že jejich názory jsou brány v potaz a že supervize jim skutečně pomáhá v jejich profesním rozvoji, budou ji vnímat jako hodnotný nástroj a budou k ní přistupovat aktivně.

Fluktuace zaměstnanců v domovech pro seniory představuje zásadní problém, který má negativní dopad nejen na kvalitu poskytovaných služeb, ale také na psychickou pohodu a stabilitu celého pracovního týmu. Výzkum ukázal, že supervize může být důležitým

nástrojem pro podporu zaměstnanců, avšak sama o sobě nemusí být dostačující k udržení pracovníků v organizaci. Zaměstnanci často odcházejí z důvodů, které přesahují rámec supervize – například kvůli vysoké fyzické a psychické zátěži, nízkému finančnímu ohodnocení nebo špatným pracovním podmínkám. Pokud organizace chce skutečně snížit fluktuaci, musí kromě zlepšení supervizního systému pracovat i na celkovém zvýšení kvality pracovního prostředí a vytvoření podmínek, které motivují zaměstnance k setrvání v organizaci.

Jedním z faktorů ovlivňujících fluktuaci je pracovní zátěž a fyzické a psychické vyčerpání zaměstnanců. Práce v domovech pro seniory je náročná nejen fyzicky, ale také emocionálně. Zaměstnanci se denně setkávají se staršími a nemocnými klienty, přičemž mnozí z nich trpí demencí nebo jinými závažnými zdravotními problémy. Péče o tyto klienty vyžaduje velké množství energie, trpělivosti a psychické odolnosti, což může vést k rychlému emočnímu vyčerpání, pokud zaměstnanci nemají dostatečnou podporu a prostor pro regeneraci.

Jednou z účinných strategií ke snížení fluktuace je proto snížení pracovní zátěže a zajištění dostatečného personálního obsazení. Pokud je v organizaci nedostatek zaměstnanců, pracovníci, kteří v ní zůstávají, jsou nuceni vykonávat větší množství práce, což zvyšuje jejich fyzické i psychické vyčerpání. Dlouhodobé přetížení vede nejen k poklesu pracovního výkonu, ale také k vyššímu riziku syndromu vyhoření, což zvyšuje pravděpodobnost, že zaměstnanec organizaci opustí. Řešením je proto efektivnější plánování směn, optimalizace pracovního zatížení a systematické zvyšování počtu pracovníků v přímé péči.

Dalším důležitým faktorem je psychická podpora zaměstnanců. Výzkum ukázal, že mnozí zaměstnanci v sociálních službách se potýkají s emocionálně náročnými situacemi, které mohou negativně ovlivnit jejich psychickou pohodu a pracovní motivaci. Kromě supervize by organizace měly nabídnout i další formy psychické podpory, například mentoring, krizovou intervenci nebo peer-to-peer podporu mezi zaměstnanci. Zaměstnanci by také měli mít možnost konzultovat své pracovní problémy s psychologem nebo odborným poradcem, což by jim pomohlo lépe zvládat emoční náročnost jejich práce a předešlo by to psychickému vyhoření.

Jedním ze zmiňovaných důvodů fluktuace pracovníků v sociálních službách je nízké finanční ohodnocení zaměstnanců. Mnoho pracovníků v tomto sektoru považuje své mzdy za nedostatečné vzhledem k náročnosti jejich práce, což je často vede k rozhodnutí odejít do

jiného zaměstnání, kde dostanou lepší platové podmínky. Organizace by proto měly hledat způsoby, jak zaměstnance finančně motivovat. Pokud není možné výrazně navýšit základní mzdu, lze zavést odměny za loajalitu, příplatky za náročné směny, finanční bonusy za dlouhodobou spolupráci nebo příspěvky na vzdělávání. Vedle finančního ohodnocení hrají důležitou roli i nefinanční benefity, které mohou významně přispět ke spokojenosti zaměstnanců. Například možnost flexibilní pracovní doby, zkrácené úvazky pro rodiče s dětmi, kvalitnější pracovní vybavení, benefity v oblasti zdraví (např. poukázky na masáže, rehabilitace) nebo příspěvky na dojíždění mohou mít pozitivní vliv na rozhodnutí zaměstnanců v organizaci setrvat.

Dalším z nejvýznamnějších faktorů ovlivňující fluktuaci jsou mezilidské vztahy na pracovišti. Pokud zaměstnanci pracují v týmu, kde panuje napjatá atmosféra, kde dochází k častým konfliktům mezi kolegy nebo mezi zaměstnanci a vedením, je pravděpodobné, že budou hledat zaměstnání jinde. Organizace by proto měly aktivně podporovat týmovou spolupráci a vytvářet prostor pro otevřenou komunikaci. K tomu mohou přispět nejen pravidelné týmové supervize, ale také školení zaměřené na zlepšení komunikačních dovedností a řešení konfliktů. Kromě toho mohou mít pozitivní efekt také neformální teambuildingové aktivity, které pomáhají posilovat vztahy mezi zaměstnanci a zlepšují týmovou soudržnost.

Další strategií ke snížení fluktuace je podpora profesního růstu zaměstnanců. Pracovníci v sociálních službách mohou také ze zaměstnání odcházet proto, že nevidí možnost kariérního postupu nebo jim organizace nenabízí možnosti dalšího vzdělávání a profesního rozvoje. Pokud chce organizace stabilizovat svůj tým, měla by zaměstnancům nabídnout kurzy, odborná školení a možnosti další specializace. Zároveň by měla vytvořit možnost kariérního růstu, například prostřednictvím systémů mentorství nebo možnosti postupného přebírání vedoucích rolí. Zaměstnanci, kteří vidí, že jejich práce má smysl a že se mohou profesně rozvíjet, mají větší tendenci v organizaci zůstat.

Na základě výsledků výzkumu a teoretických poznatků o supervizi v sociálních službách lze formulovat několik konkrétních doporučení, která mohou vést ke zlepšení systému supervize a zároveň přispět k snížení fluktuace zaměstnanců v domovech pro seniory. Efektivní supervize by měla být systematicky zakotvena do pracovního prostředí, měla by reflektovat potřeby zaměstnanců a zároveň být podporována vedením organizace.

Výzkum ukázal, že supervize je jedním z nástrojů zlepšení týmové spolupráce a stabilizaci pracovních týmů a může tak vést ke snížení fluktuace pracovníků v sociálních

službách. Přestože však supervize hraje důležitou roli v podpoře zaměstnanců, její skutečný dopad závisí na řadě faktorů, jako je frekvence jejího poskytování, motivace pracovníků v sociálních službách ke vztahu k supervizi, kvalita vedení supervizních setkání a celkové organizační nastavení.

ZÁVĚR

Tato práce se zaměřila na vliv supervize jako nástroje ke snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory. Cílem bylo zjistit, zda a jakým způsobem může supervize přispět ke stabilizaci pracovních týmů, jak ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců a zda se její poskytování odráží na rozhodnutí pracovníků v oboru setrvat. Výzkum potvrdil, že supervize hraje významnou roli nejen v podpoře zaměstnanců, ale také ve zlepšení týmové spolupráce a v celkové stabilizaci pracovního prostředí.

Přestože se supervize ukázala jako důležitý faktor ovlivňující stabilitu pracovních týmů, její efektivita je podmíněna několika zásadními faktory. Mezi nejvýznamnější překážky identifikované ve výzkumu patří nedostatek času na supervizní setkání a nízká kvalita některých supervizních procesů. Pokud zaměstnanci nemají garantovaný čas na účast na supervizi nebo pokud supervizní sezení probíhají ve stresujícím a neformálním režimu, jejich efektivita se významně snižuje. Významným faktorem ovlivňujícím vnímání supervize je také kvalita supervizorů – pokud supervize není vedena odborníkem s dostatečnou praxí a schopností vytvořit bezpečné prostředí pro otevřenou komunikaci, může být zaměstnanci vnímána jako neužitečná nebo formální povinnost.

Dalším důležitým zjištěním výzkumu bylo, že ačkoli supervize může významně přispět ke snížení fluktuace zaměstnanců, není sama o sobě dostačující. Fluktuace pracovníků v domovech pro seniory je komplexní problém, který je ovlivněn širokým spektrem faktorů, mezi něž patří pracovní zátěž, finanční ohodnocení, nedostatek pracovních benefitů, personální podhodnocení, nevyhovující vedení organizace a nemožnost kariérního růstu. Ukázalo se, že supervize sice může být významným stabilizačním prvkem, avšak pokud zaměstnanci nejsou dostatečně finančně ohodnoceni nebo pokud se potýkají s dlouhodobým přetížením, jejich rozhodnutí opustit organizaci ovlivňují i jiné faktory než jen absence kvalitní supervize.

Na základě těchto zjištění lze formulovat několik klíčových doporučení pro praxi. Prvním z nich je zlepšení systému supervize, což zahrnuje pravidelné supervizní setkání, zajištění kvalitních supervizorů a vytvoření bezpečného prostředí pro otevřenou komunikaci. Supervize by měla být integrální součástí pracovního procesu a měla by být podporována vedením organizace, které by mělo aktivně usilovat o její zkvalitnění.

Další oblastí, na kterou je třeba se zaměřit, je strategie ke snížení fluktuace zaměstnanců, která by měla zahrnovat nejen kvalitní supervizní podporu, ale také zlepšení

pracovních podmínek, snížení pracovní zátěže, lepší finanční a nefinanční ohodnocení zaměstnanců a podporu jejich profesního rozvoje. Zaměstnanci v sociálních službách často čelí vysoké pracovní zátěži a emočnímu vypětí, a pokud organizace neposkytuje dostatečnou podporu, může to vést k jejich odchodu. Důležité je také zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti, podpora týmové spolupráce a zavedení mechanismů pro řešení konfliktů, které mohou významně ovlivnit pracovní spokojenost.

Ačkoliv tato práce přinesla řadu významných zjištění, je třeba si uvědomit možná omezení výzkumu. Jedním z nich je relativně omezená velikost vzorku respondentů, který sice poskytl cenné informace, ale nemusí být plně reprezentativní pro všechny organizace sociálních služeb. Dalším faktorem, který mohl ovlivnit výsledky, je subjektivita odpovědí respondentů, neboť hodnocení supervize a pracovní spokojenosti je do značné míry individuální a může být ovlivněno řadou osobních a organizačních faktorů.

Přestože tato práce ukázala, že supervize může být významným nástrojem pro stabilizaci pracovních týmů a snížení fluktuace, je nutné se na tuto problematiku dívat v širším kontextu. Kromě samotné supervize je důležité zaměřit se i na další aspekty pracovního prostředí, které ovlivňují spokojenost a motivaci zaměstnanců. Budoucí výzkumy by mohly dále rozpracovat otázky dlouhodobé efektivity supervize, jejího vztahu k jiným faktorům ovlivňujícím fluktuaci a možností jejího dalšího rozvoje v různých typech sociálních služeb.

Fluktuace zaměstnanců v domovech pro seniory je komplexní problém, který vyžaduje systematická a dlouhodobá opatření. Efektivní supervize je jedním z nástrojů, který může pomoci stabilizovat pracovní týmy a odliv pracovníků v sociálních službách, avšak sama o sobě není dostatečná, pokud nejsou splněny další klíčové podmínky. Organizace, které chtějí snížit fluktuaci, musí kromě kvalitní supervize pracovat i na zlepšení pracovních podmínek, snížení pracovní zátěže, finančním a nefinančním ohodnocení zaměstnanců a posílení jejich profesního rozvoje. Pouze komplexní přístup může zajistit, že pracovníci budou ve své profesi spokojeni a nebudou nuceni hledat jinou pracovní příležitost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ALEGRÍA, Margareta, ALVAREZ, Kiara, ISHIKAWA, Rachel. Z., DiMARZIO, Karissa & McPACK, Samantha. Removing obstacles to eliminating racial and ethnic disparities in behavioral health care. Online. *Health affairs*, 35(6), 991-999. 2016. Dostupné z: <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2016.0029>. [cit. 2025-03-03].
- [2] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 9788024714073.
- [3] ARNOLDOVÁ, Anna, 2016. *Sociální péče 2. díl*. Praha: Grada. 978-80-247-5148-1.
- [4] ASOCIACE POSKYTOVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB a kolektiv autorů, 2020. *Management a kvalita sociálních služeb*. APSS: Tábor. ISBN 978-80-88361-06-0.
- [5] ASOCIACE POSKYTOVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB a kolektiv autorů, 2016. *Sociální služby I: Užitečné informace pro manažery*. APSS: Tábor. ISBN 978-80-906320-4-2.
- [6] BEDNÁŘ, Vojtěch a kolektiv, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4211-3.
- [7] BISBEY, M. Tiffany & SALAS, Eduardo, 2019. *Team dynamics and processes in the workplace*. Online. In *Oxford research encyclopedia of psychology*. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.13>. [cit. 2025-03-03].
- [8] BLÁHA, Jiří, MATEICIUS, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.
- [9] BRANHAM, Leigh., 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [10] DOSKOČIL, Radek, 2019. *Kvantitativní metody: studijní text pro prezenční a kombinovanou formu studia*. Brno: Cerm. ISBN 978-80-214-5716-4.
- [11] DVOŘÁČKOVÁ, Dagmar, 2012. *Kvalita života seniorů v domovech pro seniory*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4138-3.
- [12] ČESKÝ INSTITUT PRO SUPRVIZI. *Supervize*. online. ©2006. Dostupné z: <https://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/> [cit. 2025-02.13].

- [13] ČESKO. Zákon č. 209/1992 Sb. Úmluva lidských práv a svobod dne 21. února 1991. *Sdělení Federálního ministerstva zahraničních věcí o Úmluvě a ochraně lidských práv a základních svobod, ve znění pozdějších předpisů*. Online In: *Zákony pro lidi*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-209>. [cit. 2025-02.04].
- [14] ČEVELA, Rostislav a ČELEDOVÁ, Libuše, 2014. *Sociální gerontologie: Východiska ke zdravotní politice a podpoře zdraví ve stáří*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4544-2.
- [15] EDÚ-Valsania, Sergio, LAGUÍA, Ana & MORIANO, Juan. Burnout: A review of theory and measurement. Online. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1780, 2022. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>. [cit. 2025-03-12].
- [16] FIGUEROA, Claudia. *High Turnover Rates in Social Service: Exploring APS Origin Story and Its Contribution to Employee Exit*. Online. 2021. Dostupné z: https://scholarworks.calstate.edu/downloads/r494vr389?utm_source=chatgpt.com. [cit. 2025-02-22].
- [17] FINNEGAN, Richard. P., 2010. *Rethinking retention*. In: VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart. ISBN 978-80-87829-06-6.
- [18] HRICOVÁ, Alena, ONDRÁŠEK, Stanislav a URBAN, David, 2023. *Metodologie v sociální práci*. Praha: Grada. ISBN 978-271-3636-0.
- [19] HAVRDOVÁ, Zuzana a HAJNÝ, Martin et al., 2008. *Praktická supervize*. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-532-1.
- [20] HAWKINS, Peter a SHOHET, Robin, 2004. *Supervize pro pomáhající profese*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-715-9.
- [21] HORECKÝ, Jiří, PRŮŠA, Ladislav. V sociálních službách chybí třikrát více pracovníků než v roce 2020. Online. *Odborný časopis Sociální služby*. 2023, roč. 25, č. 12/2023, s. 30-31. ISSN 1803-7348. Dostupné z: https://www.socialnisluzby.eu/images/obr/1716367255_prosinec-web-final.pdf. [cit. 2025-02-].
- [22] HROZENSKÁ, Martina a DVOŘÁČKOVÁ, Dagmar, 2013. *Sociální péče o seniory*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4139-0.

- [23] CHRÁSKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.
- [24] JANDOUREK, Jan, 2007. *Sociologický slovník*. 2. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-736-7269-0.
- [25] JANKOVSKÝ, Jiří, 2003. *Etika pro pomáhající profese*. Praha: Triton. ISBN 80-7254-329-6.
- [26] JESSEN, Jorunn Theresia. *Job Satisfaction and Social Rewards in the Social Services*. *Journal of Comparative Social Work*. Online. 2010. Dostupné z: Google Scholar: <https://journals.uis.no/index.php/JCSW/article/view/51/36>. [cit. 2025-02-22].
- [27] KASSIN, M. Saul. 2012. *Psychologie*. 2. vyd., Brno: CPress. ISBN 978-80-264-0074-5.
- [28] KLEVETOVÁ, Dana, 2017. *Motivační prvky při práci se seniory. II. Přepřacované vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0102-3.
- [29] KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [30] KOLÁČKOVÁ, Jana. *Supervize*. In: MATOUŠEK, Oldřich a kol., 2003. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-548-2.
- [31] KOPŘIVA, Karel, 2024. *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. Vyd. 9. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-2050-3.
- [32] KOZLOVÁ, Lucie. 2024. *Sociální služby*. Praha: Triton. ISBN 80-2754-662-7.
- [33] LORENZOVÁ, Jitka, 2024. *Sociální pedagogika: věda, praxe a profese v souvislostech*. Vydání: první., Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. ISBN: 978-80-7592-167-3.
- [34] LEWIS, McCoy, 2024. *Employee retention in elderly care: The impact of coworkers on newly hired caregivers*. Online. Liberty University. Dostupné z: <https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=7248&context=doctoral> 1. [cit. 2025-02-23].
- [35] MALÍKOVÁ, Eva, 2020. *Péče o seniory v pobytových zařízeních sociálních služeb*. Praha: Grada. 978-80-271-2030-7.

- [36] MALÍK HOLASOVÁ, Věra, 2014. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4315-8.
- [37] MATOUŠEK, Oldřich, 2015. *Sociální práce v praxi: Specifika různých cílových skupin a práce s nimi*, Portál: Praha. ISBN 978-80-7367-818-0.
- [38] MATOUŠEK, Oldřich a kol., 2013. *Metody a řízení sociálních služeb*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0213-4.
- [39] MATOUŠEK, Oldřich a kol., 2022. *Strategie a postupy v sociální práci*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1952-1.
- [40] MATOUŠEK, Oldřich a kol., 2021. *Sociální práce v praxi*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-818-0.
- [41] MATOUŠEK, Oldřich, 2003. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-549-0.
- [42] MATOUŠEK, Oldřich, 2011. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení* Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0041-3.
- [43] MAREŠ, Petr, 2002. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Praha: Sociologické nakladatelství. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-86429-08-3.
- [44] MÁTL, Ondřej a JABŮRKOVÁ, Milena, 2007a. *Kvalita péče o seniory, řízení kvality dlouhodobé péče v ČR*. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-499-7.
- [45] MAVO s.r.o. *Pracovník v sociálních službách a jeho úloha ve společnosti*. Online. ©2024. Dostupné z: <https://www.mavo.eu/clanek/zjistete-vice-o-pracovniku-v-socialnich-sluzbach-jeho-uloze-ve-spolecnosti>. [cit. 2025-02.13].
- [46] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Metodika Ministerstva práce a sociálních věcí pro poskytování dotací ze státního rozpočtu*. Online. Příloha č. 1, 2011, k Příkazu ministra č. 13/2011. Dostupné z: mpsv.cz/documents/20142/225517/Metodika_dotace_2016_p1.pdf/a3118b69-e089-ae03-54b-d3f7356caf99. [cit. 2025-02.04].
- [47] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2004. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: průvodce poskytovatele*. Praha: MPSV. ISBN 80-86552-99-3.

- [48] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: Průvodce poskytovatele*. Online. 2002. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/kvalita-socialnich-sluzeb-standardy-podpora>. [cit. 2025-02-15].
- [49] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Registr poskytovatelů sociálních služeb*. Online. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/registr-poskytovatelu-sluzeb>. [cit. 2025-03-03].
- [50] MICHALÍK, Jan, 2011. *Zdravotní postižení a pomáhající profese*. Praha: Portál. ISBN 978-80- 7367-859-3.
- [51] MILKOVICH, George T., a BOURDREAU John W. *Řízení lidských zdrojů*. In: VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart. ISBN 978-80-87829-06-6.
- [52] MLÝNKOVÁ, Jana, 2010. *Pečovatelství: učebnice pro obor sociální péče - pečovatelská činnost*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3184-1.
- [53] NORMAN, Ian., REDFERN, Sally, 2007. *Mental health care for elderly people. 1st ed. Churchill Livingstone: Elsevier Health Sciences*. ISBN 0 443-05173-9.
- [54] NOVÁKOVÁ, Radana, 2008. *Pečovatelství I: učební text pro studenty oboru Sociální péče – pečovatelská činnost*. Praha: Triton. ISBN 978-80-7387-085-0.
- [55] ODBOROVÝ SVAZ A ZDRAVOTNICTVÍ A SOCIÁLNÍ PÉČE V ČR. *Připravované legislativní změny v zákoně o sociálních službách*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.zdravotnickeodbory.cz/aktuality/pripravovane-legislativni-zmeny-v-zakone-o-socialnich-sluzbach/>. [cit. 2025-02-02].
- [56] ONDRIOVÁ, Iveta, 2021. *Etické problémy a dilemata v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada. ISBN 97-8-271-1696-6.
- [57] POKORNÁ, Andrea, 2010. *Komunikace se seniory*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3271-8.
- [58] PRŮŠA, Ladislav, 2006. *Model optimálního uspořádání sociálních a zdravotních služeb na regionální úrovni*. Praha: VÚPSV. ISBN 80-87007-36-0.
- [59] PTÁČKOVÁ, Hana a PTÁČEK, Radek a kolektiv, 2021. *Psychosociální adaptace ve stáří a nemoci*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0876-3.

- [60] SCHAUFELI, W. B., ENZMANN, D., & GIRAULT, N. *Measurement of burnout: A review Professional burnout*. 199-215. Online. 2017. Dostupné z: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/044.pdf>. [cit. 2025-03-11.]
- [61] *Slovník cizích slov*. Online. ©2005-2025. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>. [cit. 2025-02-16].
- [62] PEŠEK, Roman a PRAŠKO, Ján., 2016. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*, V Praze: Pasparta. ISBN 978-80-881-6300-8.
- [63] SPURNÁ DOLEŽALOVÁ, Milena. *Fluktuace sester ve zdravotnických zařízeních*. Online. *Florence: odborný časopis pro nelékařské zdravotnické pracovníky*. 2024, roč. 10, č. 4/2014, s. 28-31. ISSN 2570-4915. Dostupné z: <https://www.florence.cz/casopis/archiv-florence/2014/4/fluktuace-sester-ve-zdravotnickych-zarizenich>. [cit. 2025-02.16].
- [64] SUCHÁ, Jitka a HOLMEROVÁ, Iva, 2019. *Praktický rádce pro život seniora*. Brno: CPress. ISBN 978-80-264-2709-4.
- [65] ŠIMEK, Antonín, 2004. *Supervize – kazuistiky*. 1. vyd. Praha: Triton. ISBN 80-7254-496-9.
- [66] ŠPIRUDOVÁ, Lenka, 2015. *Doprovázení v ošetrovatelství II: doprovázení sester sestrami, mentorování, adaptační proces, supervize*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5711-7.
- [67] TOMEŠ, Igor a ŠÁMALOVÁ, Kateřina a kolektiv, 2017. *Sociální souvislosti aktivního stáří*. Univerzita Karlova: Karolinum. ISBN 978-80-246-3612-2.
- [68] VAĐUROVÁ, Helena a Pavel MÜHLPACHR, 2005. *Kvalita života: teoretická a metodologická východiska*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3754-7.
- [69] VÁVROVÁ, Soňa, 2012. *Doprovázení v pomáhajících profesích*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0087-1.
- [70] VENGLÁŘOVÁ, Martina, 2007. *Problematické situace v péči o seniory: Příručka pro zdravotnické a sociální pracovníky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2170-5.

- [71] VENGLÁŘOVÁ, Martina a kol., 2013. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4082-9.
- [72] VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart. ISBN 978-80-87829-06-6.
- [73] WIJA, Petr. Jak řešit personální situaci v sociálních službách. *Sociální politika: Revue pro sociální politiku a výzkum*. Online. 2017. Dostupné z: <https://socialnipolitika.eu/...ch/>. [cit. 2025-02-16].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vzorec pro testové kritérium	64
--	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Délka praxe supervizorů	66
Tabulka 2 Počet PSS, který supervizoři supervidují.....	67
Tabulka 3 Četnost supervizních setkání	67
Tabulka 4 Délka praxe pracovníků v sociálních službách na pozici PSS.....	68
Tabulka 5 Délka praxe PSS v současném domově pro seniory	68
Tabulka 6 Počet klientů v zařízení, kde pracují PSS	69
Tabulka 7 Četnost účastí na supervizi PSS	69
Tabulka 8 Hodnocení kvality supervize PSS.....	70
Tabulka 9 Hlavní příčiny fluktuace PSS z pohledu supervizorů	71
Tabulka 10 Hlavní příčiny fluktuace PSS z pohledu PSS	72
Tabulka 11 Porovnání pohledu na hlavní příčiny fluktuace	72
Tabulka 12 Nejčastější problémy na supervizi z pohledu supervizorů.....	73
Tabulka 13 Nejčastější problémy na supervizi z pohledu PSS	74
Tabulka 14 Porovnání pohledu na nejčastější problémy, které se na supervizi řeší.....	75
Tabulka 15 Faktory supervize ke stabilizaci pracovního týmu z pohledu supervizorů.....	75
Tabulka 16 Efektivnost supervize při řešení pracovních problémů z pohledu PSS	76
Tabulka 17 Vliv supervize na zlepšení pracovní spokojenosti PSS	77
Tabulka 18 Vliv supervize na motivaci k práci z pohledu PSS.....	77
Tabulka 19 Vliv supervize na lepší zvládání stresu a pracovní zátěže z pohledu PSS.....	78
Tabulka 20 Zlepšení komunikace s kolegy vlivem supervize z pohledu PSS	78
Tabulka 21 Výhody supervize z pohledu PSS	79
Tabulka 22 Faktory ovlivňující setrvání PSS v jejich zaměstnání z pohledu supervizorů ..	80
Tabulka 23 Vliv supervize na setrvání PSS v jejich zaměstnání z pohledu supervizorů	81
Tabulka 24 Konkrétní přínosy supervize ke snížení fluktuace PSS z pohledu supervizorů	82
Tabulka 25 Faktory k setrvání v zaměstnání z pohledu PSS	82
Tabulka 26 Faktory zlepšující efektivitu supervize z pohledu supervizorů	83
Tabulka 27 Faktory zlepšující efektivitu supervize z pohledu PSS.....	84
Tabulka 28 Problémy v poskytování supervize z pohledu supervizorů	85
Tabulka 29 Problémy v poskytování supervize z pohledu PSS.....	86
Tabulka 30 Změny u PSS vlivem supervize z pohledu supervizorů	87
Tabulka 31 Změny vlivem supervize a jejich přispění k setrvání PSS v zaměstnání.....	87
Tabulka 32 Vliv supervize na prevenci fluktuace PSS z pohledu PSS	88
Tabulka 33 Význam supervize pro snížení fluktuace PSS z pohledu PSS	89
Tabulka 34 Porovnání pohledu na vliv supervize na prevenci fluktuace PSS.....	89

Tabulka 35 Vliv fluktuace PSS na kvalitu poskytovaných služeb z pohledu supervizorů ..	90
Tabulka 36 Zkušenosti supervizorů souvisejících s fluktuací PSS a jejím negativním vlivem na kvalitu služeb.....	91
Tabulka 37 Vliv fluktuace PSS na kvalitu poskytovaných služeb z pohledu PSS	91
Tabulka 38 Vliv supervize na zlepšení komunikace s klienty (seniory) z pohledu PSS	92
Tabulka 39 Porovnání pohledu na vliv fluktuace PSS na kvalitu poskytované péče	93

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PSS Pracovníci v sociálních službách

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Pilotní ověřovací dotazník

Příloha P II. Dotazník pro supervizory

Příloha p III. Dotazník pro pracovníky v sociálních službách

PŘÍLOHA P I: PILOTNÍ OVĚŘOVACÍ DOTAZNÍK

Pilotní ověřovací dotazník

Příloha: dotazník

Pilotní ověřovací dotazník

1 Jak dobře rozumíte tématu supervize?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ velmi dobře ☐ dobře ☐ Máte základní povědomí ☐ nerozumím

2 Jak dobře rozumíme pojmu fluktuace pracovníků?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ velmi dobře ☐ dobře ☐ máte základní povědomí ☐ nerozumím

3 Porozuměl/a jste otázkám v mém dotazníku?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ ano ☐ ne

4 Pokud jste nějakým otázkám nerozuměl/a, uveďte prosím.

5 Pokud jste odpověděl/a na otázky mého dotazníku, měl/a jste pocit, že otázky byly relevantní pro dané téma?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Ano, všechny otázky se mi zdály relevantní a vztahovaly se k tématu. ☐ Některé otázky byly relevantní, ale jiné jsem neviděl/a jako důležité. ☐ Měl/a jsem pocit, že některé otázky neměly nic společného s tématem.

6 Jaký je Váš celkový dojem z mého dotazníku? Bylo pro vás těžké pochopit některé části?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Ne. Všechno bylo srozumitelné a pochopitelné. ☐ Některé otázky byly trochu nejasné, ale celkově jsem pochopil/a. ☐ Některé části dotazníku byly velmi matoucí a těžko pochopitelné.

7 Máte nějaké další komentáře nebo připomínky k tomu, jak byly otázky v hlavním dotazníku formulovány?

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO SUPERVIZORY

Supervize jako nástroj ke snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory

Příloha: dotazník

Supervize jako nástroj ke snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory

Dobrý den, vážení supervizoři a supervizorky,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí výzkumu. Cílem je zjistit, jakým způsobem supervize ovlivňuje fluktuaci pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory, a to na základě Vašich odborných znalostí, zkušeností a názorů. Odpovědi budou použity pouze pro účely zpracování mé diplomové práce. Předem děkuji za Váš čas!

1 Jak dlouho působíte v roli supervizora/ky?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ méně než 1 rok ☐ 1 - 3 roky ☐ 3 - 5 let ☐ více než 5 let

2 V jaké sociální službě poskytujete supervizi?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ domov pro seniory ☐ v azylovém zařízení ☐ v terénní službě ☐ v krizovém centru ☐ v denním stacionáři
☐ v jiném:

3 Jaký je počet pracovníků v sociálních službách (pracovníků v přímé péči), který supervidujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ 1 - 5 ☐ 6 - 10 ☐ 11 - 20 ☐ více než 20

4 Jak často probíhají Vaše supervize s pracovníky v sociálních službách?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ minimálně jednou za měsíc ☐ jednou za 2 - 3 měsíce ☐ méně než jednou za 3 měsíce ☐ méně než jednou za půl roku

5 Jak hodnotíte kvalitu supervize, kterou dostáváte?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ☐ velmi nekvalitní ☐ spíše nekvalitní ☐ průměrná ☐ spíše kvalitní ☐ velmi kvalitní

6 Co považujete za hlavní výhody supervize?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- ☐ zlepšení profesních dovedností ☐ zlepšení pracovních vztahů ☐ podpora v náročných pracovních situacích ☐ zvýšení pracovní spokojenosti
☐ snížení pracovního stresu ☐ jiný důvod (specifikujte):

7 Co považujete za hlavní nevýhody supervize?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- ☐ nedostatečný čas pro řešení problémů ☐ nedostatečná podpora od supervizora/ky ☐ nezajímavý obsah supervize ☐ nevhodné prostředí pro sdílení problémů
☐ jiné (specifikujte):

8 Jaké nejčastější problémy se na supervizi řeší?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- ☐ emoční a psychické vypětí ☐ konflikty v týmu ☐ vysoký pracovní stres ☐ komunikační problémy s klienty (seniory)
☐ jiné (prosím uveďte):

9 Co považujete za hlavní příčiny fluktuace pracovníků v sociálních službách, kteří pracují v domově pro seniory?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- ☐ emoční a psychické vypětí ☐ konflikty v týmu ☐ vysoký pracovní stres ☐ komunikační problémy s klienty (seniory)
☐ nedostatek profesního rozvoje
☐ jiné (prosím uveďte):

Supervize jako nástroj ke snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory

10 Myslíte si, že je supervize efektivní v pomoci při řešení pracovních problémů?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ neutrální postoj / nejsem si jistá/ý ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

11 Zlepšuje supervize Vaši pracovní spokojenost?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ zcela nesouhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ neutrální/nejsem si jistá/ý ☐ spíše souhlasím ☐ zcela souhlasím

12 Má supervize pozitivní vliv na Vaši motivaci k práci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ zcela nesouhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ neutrální postoj/nejsem si jistá/ý ☐ spíše souhlasím ☐ zcela souhlasím

13 Pomáhá Vám supervize lépe zvládat stres a pracovní zátěž?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ zcela nesouhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ neutrální postoj/nejsem si jistá/ý ☐ spíše souhlasím ☐ zcela souhlasím

14 Zlepšila se Vaše komunikace s kolegy díky supervizi?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ zcela nesouhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ neutrální postoj/ nejsem si jistá/ý ☐ spíše souhlasím ☐ zcela souhlasím

15 Jaké faktory Vás ovlivňují v rozhodnutí, setrvat ve Vaší pracovní pozici v tomto domově pro seniory?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ kvalita pracovního prostředí ☐ výše mzdy ☐ možnost profesního rozvoje ☐ podpora od nadřízených ☐ pravidelná supervize
- ☐ vztahy mezi kolegy ☐ Odpověď
- ☐ jiné (prosím uveďte)

Supervize jako nástroj ke snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory

14 Co by pomohlo zlepšit efektivitu supervize v zařízení, ve kterém poskytujete supervizi?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ zvýšená frekvence supervize ☐ lepší školení supervizorů ☐ zajištění více času na supervizi ☐ větší podpora vedení pro supervizi
- ☐ zlepšení komunikace mezi supervizory a pracovníky
- ☐ Jiné (prosím uveďte)

15 Myslíte si, že fluktuace pracovníků v sociálních službách ovlivňuje kvalitu poskytované péče v domově pro seniory?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ neutrální postoj / nejsem si jistá/ý ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

16 Řešil/a jste v rámci supervize problémy s kvalitou poskytovaných služeb v domove pro seniory související s častým střídáním pracovníků přímé péče?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ ano ☐ ne

17 Pokud máte ještě nějaké připomínky k tématu, prosím napište zde.

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Supervize jako nástroj ke snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory

Příloha: dotazník

Supervize jako nástroj ke snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku. Tento dotazník je součástí výzkumu zaměřeného na supervizi jako nástroj ke snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách. Vaše odpovědi jsou anonymní a slouží výhradně pro výzkumné účely. Cílem je zjistit, jakým způsobem supervize ovlivňuje Vaši práci a spokojenost na pracovišti.

Předem děkuji za Váš čas a názor!

1 Jaká je Vaše délka praxe na pozici pracovníka v sociálních službách (pracovníka přímé péče, pečovatele)?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

☐ méně než 1 rok ☐ 1 - 3 roky ☐ 3 - 5 let ☐ Více než 5 let

2 Jak dlouho pracujete v současném domově pro seniory?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

☐ méně než 6 měsíců ☐ 6 měsíců - 1 rok ☐ 1 - 3 roky ☐ více než 3 roky

3 Jaký je počet klientů v zařízení, ve kterém nyní pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

☐ do 50 klientů ☐ nad 50 klientů

4 Jak často se účastníte supervize?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu možnost*

☐ každý měsíc ☐ každé 2 - 3 měsíce ☐ méně často ☐ nikdy

Supervize jako nástroj ke snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory

5 Jak hodnotíte kvalitu supervize, kterou dostáváte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ velmi nekvalitní ☐ spíše nekvalitní ☐ průměrná ☐ spíše kvalitní ☐ velmi kvalitní

6 Co považujete za hlavní výhody supervize?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ zlepšení profesních dovedností ☐ zlepšení pracovních vztahů ☐ podpora v náročných pracovních situacích ☐ zvýšení pracovní spokojenosti
☐ snížení pracovního stresu ☐ jiný důvod (specifikujte):

7 Co považujete za hlavní nevýhody supervize?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ nedostatečný čas pro řešení problémů ☐ nedostatečná podpora od supervizora/ky ☐ nezajímavý obsah supervize ☐ nevhodné prostředí pro sdílení problémů
☐ jiné (specifikujte):

8 Jaké nejčastější problémy se na supervizi řeší?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ emoční a psychické vypětí ☐ konflikty v týmu ☐ vysoký pracovní stres ☐ komunikační problémy s klienty (seniory)
☐ jiné (prosím uveďte):

9 Co považujete za hlavní příčiny fluktuace pracovníků v sociálních službách, kteří pracují v domově pro seniory?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ emoční a psychické vypětí ☐ konflikty v týmu ☐ vysoký pracovní stres ☐ komunikační problémy s klienty (seniory)
☐ nedostatek profesního rozvoje
☐ jiné (prosím uveďte):

Supervize jako nástroj ke snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory

10 Myslíte si, že je supervize efektivní v pomoci při řešení pracovních problémů?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ neutrální postoj / nejsem si jistá/ý ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

11 Zlepšuje supervize Vaši pracovní spokojenost?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ☐ zcela nesouhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ neutrální/nejsem si jistá/ý ☐ spíše souhlasím ☐ zcela souhlasím

12 Má supervize pozitivní vliv na Vaši motivaci k práci?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ☐ zcela nesouhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ neutrální postoj/nejsem si jistá/ý ☐ spíše souhlasím ☐ zcela souhlasím

13 Pomáhá Vám supervize lépe zvládat stres a pracovní zátěž?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ☐ zcela nesouhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ neutrální postoj/nejsem si jistá/ý ☐ spíše souhlasím ☐ zcela souhlasím

14 Zlepšila se Vaše komunikace s kolegy díky supervizi?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ☐ zcela nesouhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ neutrální postoj/ nejsem si jistá/ý ☐ spíše souhlasím ☐ zcela souhlasím

15 Jaké faktory Vás ovlivňují v rozhodnutí, setrvat ve Vaší pracovní pozici v tomto domově pro seniory?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- ☐ kvalita pracovního prostředí ☐ výše mzdy ☐ možnost profesního rozvoje ☐ podpora od nadřízených ☐ pravidelná supervize
- ☐ vztahy mezi kolegy ☐ Odpověď
- ☐ jiné (prosím uveďte)

Supervize jako nástroj ke snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory

16 Co vnímáte jako problém při poskytování supervize?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- ☐ nedostatek času na pravidelnou supervizi ☐ nedostatečná podpora ze strany vedení ☐ poskytovaná forma supervize (individuální, skupinová) ☐ nezájem ostatních kolegů o supervizi
- ☐ nevyhovující supervizor

17 Co by mohlo zlepšit efektivitu supervize v domově pro seniory, ve kterém pracujete?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- ☐ zvýšení frekvence supervize ☐ zajištění více času u probíhající supervize ☐ větší podpora vedení pro supervizi ☐ zlepšení komunikace mezi supervizory a pracovníky
- ☐ jiné (prosím uveďte):

18 Ovlivňuje fluktuace pracovníků v sociálních službách kvalitu poskytované péče v domově pro seniory?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ☐ zcela nesouhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ neutrální postoj / nejsem si jistá/ý ☐ spíše souhlasím ☐ zcela souhlasím

19 Zlepšila se Vaše komunikace s klienty (seniory) prostřednictvím supervize?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ☐ zcela nesouhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ neutrální postoj / nejsem si jistá/ý ☐ spíše souhlasím ☐ zcela souhlasím

20 Má supervize vliv na prevenci fluktuace pracovníků v sociálních službách?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ☐ zcela nesouhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ neutrální postoj / nejsem si jistá/ý ☐ spíše souhlasím ☐ zcela souhlasím

21 Myslíte si, že supervize je významná pro snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách v domově pro seniory?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ☐ zcela nesouhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ neutrální postoj / nejsem si jistá/ý ☐ spíše souhlasím ☐ zcela souhlasím

22 Pokud máte ještě nějaké připomínky k tématu, prosím napište zde.

--

