

## Supervízia a jej prínos z pohľadu manažmentu poskytovateľov sociálnych služieb

### Supervision and its contribution from the point of view of the management of social service providers

Daniela Komáriková

Piešťany

---

**Recenzent/Review:** Bc. Bartolomej Bretl

CDR resocializačné zariadenie Nové Zámky

---

**Submitted/Odoslané:** 28. 12. 2021

**Accepted/Prijaté:** 16. 01. 2022

---

**Abstrakt:** Supervízia je dôležitým nástrojom poskytovateľov sociálnych služieb. Napriek tomu, že nepozná riešenie na každú vzniknutú krízovú situáciu, s jej pomocou dokáže organizácia adekvátne reagovať a prispôbiť podmienky poskytovania sociálnej služby. Napriek množstvu faktorov, ktoré musia byť pre výkon kvalitnej supervízie splnené, prináša táto organizácii ako takej, jej fungovaniu, zamestnancom a prostredníctvom nich najmä prijímateľom sociálnej služby množstvo benefitov a pozitív, ktoré reálne prispievajú k zvyšovaniu kvality poskytovanej sociálnej služby. Supervízia poskytovateľovi sociálnych služieb nastavuje zrkadlo reálneho fungovania sociálnej služby a vnímateľ, rôznym podnetom a možnostiam otvorené vedenie

organizácie dokážu výstupy zo supervízie nasmerovať do hľadania možností zlepšovania poskytovania sociálnej služby.

**Kľúčové slová:** Ľudské zdroje, poskytovateľ sociálnych služieb, prínos supervízia, sociálne služby, supervízia.

**Abstract:** Supervision is important aspect for social care providers. Although supervision itself can not deal with each emerged crisis situation, but with implementing it, provider can act accordingly and adjust ways and means of social care. Considering the large number of factors which have to be fulfilled for quality supervision, it still brings providers, employees and mostly clients many benefits and increased quality level of provided

social care. Supervision gives provider specialist and real time insight on social care provided and with perceptive and responsive management team, supervision results can be applied to improve and increase possibilities of provided social care.

**Keywords:** Human resources, social care provider, benefit of supervision, social care, supervision.

---

## Úvod

Dôležitosť supervízie nad praxou sociálnej práce a formou poskytovania sociálnej služby v zariadeniach sociálnej starostlivosti je čím ďalej viac diskutovanou témou. Zvyšovanie kvality poskytovanej služby v každom jej ohľade by malo byť zámerom každého nástroja sociálnej práce a vykonávateľa sociálnej práce v praxi. V kontexte poskytovateľa sociálnej služby ako organizácie je potrebné venovať pozornosť skvalitňovaniu poskytovania sociálnej služby aj prostredníctvom realizácie supervízie. Hoci je supervízia pre tieto inštitúcie ustanovená ako zákonná povinnosť, v praxi sa stále stretávame s tým, že mnohí sociálni pracovníci z praxe hlásia nedostatočný záujem poskytovateľov sociálnej služby o kvalitnú supervíziu, resp. že aj realizovaná supervízia sa nestáva prínosom.

Poskytovatelia sociálnych služieb sú často konfrontovaní s náročnými situáciami, ktoré so sebou starostlivosť o tých najbezbrannejších prináša. Nedostatok odborného personálu, ktorý sa každým rokom stáva pálčivejším problémom celej spoločnosti, vytvára priestor na zamyslenie, ako zabezpečiť zamestnancom vyhovujúce pracovné podmienky, prostredie plnej podpory a motivácie či zabezpečenie preventívnych opatrení.

Roky 2020 a 2021 priniesli nielen pre poskytovateľov sociálnych služieb nové výzvy, ktoré spôsobili zmeny v spoločnosti v súvislosti s pandémiou. Výzvy a situácie, ktoré nikto z nás doteraz nezažil a neriešil. Nie je jednoduché poskytovať sociálne služby v inštitúcii so zachovaním úplného rešpektu a akceptácie prijímateľa sociálnej služby, jeho ľudskej dôstojnosti a práva na plnohodnotný a kvalitný život, malo by to však byť prioritou každej organizácie, poskytujúcej sociálnu službu bez ohľadu na vonkajšie vplyvy.

## Právna norma supervízie

Na Slovensku bola supervízia prvý krát ustanovená Zákonom NR SR č. 305/2005 Z. z. o sociálno-právnej ochrane detí a sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Neskôr sa stala súčasťou Zákona 448/2008 Z. z.

o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní v znení neskorších predpisov, kde sa s účinnosťou od 1.1.2009 nastolila aj problematika kvality poskytovaných sociálnych služieb. Práve zákon o sociálnych službách taxatívne vymedzil, kto môže supervíziu vykonávať a ktoré subjekty sociálnych služieb sú povinné supervíziu poskytovať. Legislatívnou požiadavkou je, aby supervízor mal ukončené zodpovedajúce vzdelanie a odbornú prípravu, pričom však nie sú stanovené podmienky, či supervízor má byť externým alebo interným zamestnancom organizácie, ani nie je stanovená frekvencia, kedy sa supervízia považuje za pravidelnú.

Špecifikom situácie v oblasti poskytovania sociálnych služieb od roku 2009 bolo, že kým poskytovatelia mali ihneď po zavedení právnej normy povinnosť plniť podmienky kvality poskytovanej sociálnej služby, výkon hodnotiteľskej činnosti sa opakovane posúval /naposledy k 1.9.2019/. Podľa §9 ods. 12 zákona č. 448/2008 Z.z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní v znení neskorších predpisov poskytovateľ sociálnej služby je povinný vypracovať a uskutočňovať plán supervízie s cieľom zvýšiť profesionálne kompetencie,

zlepšiť vzťahy medzi spolupracovníkmi, zabezpečiť ochranu prijímateľov sociálnej služby pred nekompetentnými zásahmi odborných zamestnancov, predchádzania vzniku syndrómu vyhorenia prostredníctvom individuálnej a skupinovej formy supervízie.

### **Supervízia v podmienkach zariadení sociálnych služieb**

Potreba supervízie v zariadeniach sociálnych služieb reflektuje náročnosť práce v tejto oblasti. Preto supervíziu môžeme charakterizovať ako najúčinnjšiu metódu predchádzania syndrómu vyhorenia, ale rovnako predstavuje veľmi efektívnu metódu učenia sa.

Pre Matouška (2003) je hlavným cieľom supervízie profesionálny rozvoj pracovníka, rozširovanie jeho zručností. Potom má supervízia pracovníkovi pomáhať riešiť ťažko riešiteľné prípady, ako aj pomôcť mu vyrovnať sa so stresom a záťažou z práce.

Zariadenia sociálnych služieb štandardne majú vypracované v súlade so zákonom o sociálnych službách Štandardy kvality pre sociálne služby, ktoré v zariadení poskytujú. Vypracované štandardy zariadenia sociálnych služieb majú byť pracovným nástrojom všetkých zamestnancov a ich aplikácia v praxi má priniesť prijímateľom sociálnej služby

zlepšenie každodenného života a spokojnosť s poskytovanými službami.

Zákon o sociálnych službách zaväzuje poskytovateľov vybraných druhov sociálnych služieb k príprave, realizácii a vyhodnocovaniu komplexného plánu supervízie. Podľa štandardu v III. oblasti v kritériu 4 sa supervízia pravidelne poskytuje na úrovni supervízie organizácie alebo riadiacej supervízie pre manažment a pre zamestnancov poskytovateľa sociálnej služby priameho kontaktu s prijímateľom sociálnej služby skupinovú alebo individuálnou formou. Poskytovateľ sociálnej služby má mať písomne vypracovaný komplexný plán supervízie, ktorý aktívne realizuje a pravidelne hodnotí. Je potrebné zo strany poskytovateľa aktívne vytvárať podmienky na realizáciu pravidelnej supervízie na všetkých úrovniach organizácie. Komplexnosť supervízie spočíva v zameraní na rozličné organizačné úrovne (vedenie zariadenia, skupiny zamestnancov, jednotliví zamestnanci, organizácia ako celok), v rôznorodosti jej foriem (skupinová, individuálna), metód a potrebe jej vyhodnocovania. Problémy spojené so supervíziou pre poskytovateľov sociálnych služieb neznamena iba nedostatočné zdrojové krytie supervízie, často ide aj o neznalosť poslania, cieľov a možností supervízie, vnímania supervízie

ako vynútenej kontroly alebo naopak okamžitého riešenia na všetky konkrétne problémy poskytovateľa sociálnych služieb.

Je nesmierne dôležité, aby poskytovatelia sociálnych služieb chápali supervíziu ako jeden z najdôležitejších nástrojov profesijného rastu, celoživotného vzdelávania a spôsob prevencie predchádzania rizika vzniku syndrómu vyhorenia. Ak sa v zariadení nerealizuje supervízia, nejde iba o porušovanie zákona. V konečnom dôsledku môže prísť k poškodzovaniu klientov a celkovému znižovaniu kvality poskytovanej služby.

Supervízia je pritom súčasťou etickej, právnej a odbornej orientácie poskytovateľa sociálnych služieb a zabezpečovanie jej realizácie v zariadení sociálnych služieb sa považuje za kľúčové kritérium z hľadiska budovania a udržiavania poskytovania kvalitnej sociálnej služby pre prijímateľov, rovnako pre zabezpečenie kvalitných podmienok pre prácu zamestnancov a ich odborný rast.

Témy supervízie podľa Bašteckej et al., (2016) by mali byť zosúladené s konkrétnou požiadavkou objednávateľa, teda buď vedúceho zamestnanca alebo samotných účastníkov supervízie. Je pravdepodobné a malo by to tak čiastočne aj byť, že vedúci zamestnanec by mal najlepšie poznať situáciu v zariadení a jasne formulovať

objednávku a teda aj ciele supervízie. V zariadeniach sociálnych služieb býva cieľ zameraný často na pomoc zamestnancom zvládať ich psychicky aj fyzicky zaťažujúcu prácu a podporiť profesionálny prístup k poberateľom sociálnych služieb.

Podľa Venglárovej (in Baštecká et al., 2016) v zariadeniach sociálnych služieb pracuje pomerne veľké množstvo zamestnancov s nízkym stupňom vzdelania, ktorí sú v priamej starostlivosti o prijímateľov sociálnych služieb a nemajú skúsenosti s reflektovaním svojej práce a korigovaním svojich pracovných postupov. Autorka tento fakt nevidí ako problém, ale ako realitu, s ktorou treba v supervízii pracovať.

V zariadeniach sociálnych služieb je možné uplatňovať niekoľko funkcií supervízie v závislosti od formulovanej objednávky a taktiež v závislosti od štruktúry zamestnancov a celkovej koncepcie fungovania sociálneho subjektu. Uplatňovanie funkcií supervízie je významne ovplyvnené mierou zaangažovanosti samotného vedúceho zamestnanca, mohli by sme povedať, že v závislosti od toho do akej miery podporuje využitie supervízie v zariadení sociálnych služieb, ktoré riadi. Kadushin (2002), ktorý cituje Dowsona v „Supervision in Social Work“ rozoznáva riadiacu (podpora a udržiavanie štandardov práce, praktická

spolupráca s administratívnymi postupmi, zabezpečovanie efektívneho a bezproblémovo fungujúceho pracoviska), vzdelávaciu (rozvoj vzdelanostnej úrovne každého člena pracovného tímu spôsobom, ktorý u každého z nich vyvolá spoznanie ich možností byť užitočným) a podpornú (udržiavanie harmonických pracovných vzťahov, kultivácia súdržnosti, solidarity) funkciu supervízie (In Schavel, Tomka, 2010). Uplatňovanie funkcií supervízie je významne ovplyvnené mierou zaangažovanosti samotného vedenia zariadenia, do akej miery podporuje využitie supervízie v zariadení, ktoré riadi. Matoušek (2001) upozorňuje na sprostredkujúcu funkciu supervízie, čo v praxi znamená, že supervízor plní funkciu mediátora pri riešení konfliktov vo vnútri organizácie, stáva sa sprostredkovateľom požiadaviek zamestnancov smerom k vedeniu, pomáha riešiť konflikty pri uplatňovaní zmien v organizácii. (In Schavel, Tomka, 2010).

Supervízor je osobou, ktorá ovplyvňuje celý priebeh supervízie a má v rukách celý priebeh supervízneho procesu. Schavel, Tomka (2010) uvádzajú, že dobrý supervízor musí byť aj dobrým učiteľom i dobrým poradcom v jednej osobe, rešpektovať názor svojich supervidovaných ako osobností a vyvíjajúcich sa profesionálov. Od profesionality

supervízora závisí vo veľkej miere kvalita výkonu supervízie, a tým aj jeho schopnosť poskytovať odbornú pomoc.

Vaska (2012) skladá obraz dobrého, efektívneho supervízora z nasledujúcich charakteristík:

- praktizuje plnú a slobodnú vzájomnú komunikáciu medzi supervidovaným a v atmosfére, ktorá nielen dovoľuje, ale aj povzbudzuje vyjadrovanie skutočných pocitov supervidovaného
- vytvára vzťah, ktorý podporuje sebavedomie a dôveru supervidovaného, umožňuje optimalizáciu jeho autonómie a vlastného úsudku,
- jeho orientácia na riešenie problémov je založená na konsenze, kooperácii, demokratickej participácii, nevyužíva mocenské techniky,
- zakladá so supervidovaným pozitívne vzťahy, charakterizované pocitmi psychologického bezpečia, tvoreného prijatím, vrelosťou, empatiou, rešpektom, podporou, flexibilitou, autenticitou, úprimnosťou,
- predstavuje vzor odbornej kompetencie pri pomoci supervidovaným s ich prácou, integruje potreby organizácie so

socioemocionálnymi potrebami pracovníkov, drží rovnováhu medzi cieľmi a morálkou pracovníkov,

- prijíma a primerane vykonáva stanovenú úradnú autoritu a moc vyplývajúcu z pozície supervízora, pestuje zodpovednosť supervidovaných za pridelenú prácu a citlivo vyhodnocuje ich prácu, udržiava rovnováhu medzi podporou a očakávaniami v súvislosti s jasne definovanými štandardmi konkrétnej profesijnej činnosti,
- zabezpečuje štruktúrované postupy a konštruktívnu spätnú väzbu pre pracovníkov v ich vzťahu k organizácii a k praxi,
- udržiava rovnováhu medzi potrebou stability organizácie a potrebou zmeny a je pripravený tieto zmeny obhajovať,
- je v kontakte s vyššími a nižšími úrovňami hierarchického rebríčka organizácie, prezentuje jasne a zrozumiteľne odkazy pracovníkov vedeniu a obavy manažmentu supervidovaným,
- je pripravený, praje si a je schopný zdieľať odborné vedomosti,
- je tolerantný ku konštruktívnej kritike,

- má pozitívny prístup k sociálnej práci, ukazuje solidaritu a záväzok k profesii a stelesňuje hodnoty profesie vo svojom správaní,
- je pripravený a chce oceňovať dobré výkony a je pripravený odmietnuť neprimeraný pracovný záväzok,
- je kultúrne citlivý – nemá sexistické, rasistické a podobné sklony.

Pre realizáciu prospešnej supervízie je potrebné splnenie viacerých parametrov – profesionalita supervízora, prínosný vzájomný vzťah so supervidovaným, optimálne nastavená frekvencia supervíznych stretnutí založená na reálnych potrebách konkrétneho zariadenia sociálnych služieb, nie na formalite a povinnosti.

### **Špecifiká riadenia a rozvoja ľudských zdrojov v zariadení sociálnych služieb**

V sociálnych službách, rovnako ako v ktoromkoľvek inom odvetví, platí, že nespokojný zamestnanec nemôže dlhodobo vyrábať také tovary alebo poskytovať také služby, ktoré by boli kvalitné a uspokojovali by potreby zákazníkov, v sociálnych službách prijímateľov a ich rodiny (Repková, 2001).

V zariadeniach sociálnych služieb sociálna práca plní významné funkcie smerom k praxi prostredníctvom sociálnych

služieb, ktoré sa členia na odborné, obslužné a iné činnosti. V zmysle zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov (ďalej iba zákon o sociálnych službách) máme verejných a neverejných poskytovateľov sociálnych služieb, pričom sú určité odlišnosti (najmä v systéme odmeňovania zamestnancov), ktoré sa týkajú dodržiavania štandardov v rámci rozvoja ľudských zdrojov, zariadenia sú závislé od pridelovania finančných zdrojov a tým je limitovaná kvalita rozvoja ľudských zdrojov.

Riadenie a rozvoj ľudských zdrojov má v sociálnej práci svoje špecifiká, ktoré sú charakteristické pre všetky pomáhajúce profesie, v ktorých zamestnanec prichádza do kontaktu a vytvára si vzťahy nielen so spolupracovníkmi, ale orientuje sa aj na vytváranie väzieb s prijímateľmi sociálnych služieb.

Sociálna práca v kontexte poskytovania sociálnych služieb naplňa rôznorodosť požiadaviek na obsadzovanie pracovných pozícií v zariadeniach sociálnych služieb. Vyplýva to z multidisciplinárneho zamerania sociálnej práce, súčasne však od druhu poskytovanej sociálnej služby, strategickej vízie poskytovateľa sociálnej služby a jeho poslania. Pracovné pozície

podľa účelu sú vymedzené ich zameraním na poskytovanie sociálnej starostlivosti cieľovým skupinám sociálnej práce. Sociálna práca s každou cieľovou skupinou si vyžaduje rôznych odborníkov, ktorí pôsobia v sociálnej práci. Zamestnanci zariadení sociálnych služieb v zmysle zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách sú odborní zamestnanci, ktorí vykonávajú odborné činnosti, sú spôsobilí na právne úkony a odborne spôsobilí na výkon svojej činnosti. Podľa vyššie uvedeného zákona musia spĺňať kvalifikačné predpoklady. Za odborného zamestnanca zariadenia sociálnych služieb sa považujú najmä sociálny pracovník, vychovávateľ, špeciálny pedagóg, liečebný pedagóg, sociálny pedagóg, psychológ, opatrovateľ, fyzioterapeut, asistent liečebnej výživy, sestra poskytujúca odborné ošetrovateľské úkony a inštruktor sociálnej rehabilitácie. Požadované vzdelanie u väčšiny zamestnancov je vysokoškolské druhého stupňa, pri práci inštruktora sociálnej rehabilitácie je postačujúce úplné stredoškolské vzdelanie spolu s absolvovaním kurzu sociálnej rehabilitácie v rozsahu 150 hodín, u opatrovateľov je podmienka absolvovania akreditovaného vzdelávacieho programu „Opatrovateľská starostlivosť“ v rozsahu 220 hodín.

Dôležitá je skutočnosť, že poskytovatelia sociálnych služieb nepatria medzi podnikateľské subjekty, preto aj prepojenie a využívanie materiálnych zdrojov, finančných zdrojov, ľudských zdrojov a informačných zdrojov má svoje danosti.

Poskytovatelia sociálnych služieb sú často postavení pred veľmi ťažké rozhodnutia v rámci plánovania a určovania priorit rozvoja všetkých zdrojov, nielen ľudských. V sociálnych službách v rámci plánovania je vždy rozhodujúce zabezpečenie a saturácia základných potrieb prijímateľa sociálnych služieb.

Matoušek (2003) upozorňuje, že k rozvoju syndrómu vyhorenia prispievajú pracoviská (to platí aj pre zariadenia sociálnych služieb), kde nie je venovaná pozornosť potrebám personálu, kde noví členovia nie sú zacvičení skúseným personálom, kde neexistujú plány osobného rozvoja, kde chýba supervízia, kde pracovník nemá príležitosť zveriť sa niekomu kompetentnému na aké problémy v práci narazil, a poradiť sa s ním o možných riešeniach, v ktorých vládne atmosféra súperenia a rivalizácia niekoľkých znepriatelených skupín pracovníkov so silnou byrokratickou kontrolou správania personálu.

Ľudský kapitál v podobe zamestnancov poskytovateľov sociálnych služieb je často



najväčšou devízou zamestnávateľa. V súčasnej dobe, kedy spoločnosť dlhodobo rieši akútny nedostatok odborných zamestnancov v sociálnych službách, sú poskytovatelia sociálnych služieb v pozícii, kedy sa musia zamýšľať nad opatreniami, ktoré dokážu zabezpečiť zníženú fluktuáciu zamestnancov, vytvárať zamestnancom vyhovujúce pracovné podmienky, podnetné motivujúce prostredie či systém preventívnych opatrení a včasnej intervencie pri vzniku krízových situácií, pričom častokrát je determinujúcou premennou práve nedostatok finančných prostriedkov.

### **Prínos supervízie pre poskytovateľov sociálnych služieb**

Supervízia na Slovensku nadobúda svoje miesto a jej výkon je považovaný za efektívny nástroj ako hľadať a využiť potenciál pre efektívne a kvalitné fungovanie zariadení sociálnych služieb.

Vaska, Čavojská (2012) vo výskumnej správe popisujú významové roviny supervízie pre supervidovaných, ktorí vnímajú prínos supervízie pre svoju profesionálnu prax ako

- osobnostný rast, rozvoj, odbúravanie vnútornej neistoty
- profesionálny, odborný rast, získanie istoty v práci

- spätná väzba, konfrontácia, pluralita názorov, pohľadov, skúseností
- zážitkové učenie, efektívne učenie, osvojovanie si dôležitých informácií, zorientovanie sa v probléme
- profesionálna podpora, odborná podpora pre sociálneho pracovníka.

Spracované významové roviny supervízie u supervidovaných plne korešpondujú s cieľmi a definíciou supervízie a môžeme len potvrdiť nenahraditeľné miesto supervízie v oblasti sociálnych služieb. Pre supervidovaných je prínos supervízie v tom, že predstavuje zmenu prístupu v praxi. Supervízor vedie supervidovaných k tomu, aby sa zamýšľali a analyzovali svoje postupy, pričom ich smeruje k úvahám o aplikácii najvhodnejších postupov. Prostredníctvom rozoberania situácií supervidovaní počas supervízie získavajú nadhľad a iný uhol pohľadu, ako aj nápady a odporúčania, ktoré následne môžu aplikovať v praxi. Aplikácii poznatkov však častokrát bránia viaceré prekážky, kedy najdôležitejšou sa javí nedostatočná flexibilita a frekvencia supervízií, keď sa riešia problémy s odstupom času. Navyše, časový fond supervízie často nekoliduje s množstvom tém, ktoré supervidovaní prinášajú.

Supervízia neodovzdáva totiž len odbornosť a teoretické znalosti, ale je tiež modelom profesijných hodnôt a etiky a

pomáha budovať organizačnú kultúru poskytovateľov sociálnych služieb. Kultúra organizácie existuje v každej organizácii, hoci nie vždy vedome a zásadne determinuje spôsob kvality, dobrého mena aj spôsob fungovania organizácie, predstavuje skryté i viditeľné fenomény, ktoré modelujú samotné fungovanie organizácie a ovplyvňujú jej výsledky. Podľa Kachaňákovej (2010) organizačná kultúra predstavuje systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v organizácii prijali a rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie a vystupovanie zamestnancov, v spoločných zvykoch, obyčajoch, oblečení, materiálnom vybavení a pod. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov.

V tomto zmysle má pre poskytovateľa sociálnych služieb supervízia neoceniteľný prínos – nastavuje zrkadlo, čo a ako v zariadení funguje, resp. nefunguje. Pre vnímavé a všetkým možnostiam otvorené vedenie je cestou k hľadaniu možností zlepšenia fungovania organizácie na všetkých jej úrovniach.

Pokiaľ sú supervidovaní (zamestnanci v zariadeniach sociálnych služieb a najmä vedenie) dobre pripravení na zmenu a skutočne o ňu stoja, môže supervízia ukázať témy z viacerých strán a ponúknuť pohľad na ujasnenie interferencie príčin

a následkov alebo aj rôznych vzťahov k témam a potom spoločne hľadať východisko. Toto je prínosom a týmto spôsobom sa dokážu pohnúť riešenia nejasných tém na úroveň pochopenia ich vzniku, vlastnej úlohy a pričinenia sa nej a môže viesť k prijatiu vlastných konkrétnych krokov ako prispieť k riešeniu, prípadne otvorene hovoriť, ako by mali k riešeniu prispieť iní, ktorí sú v téme zainteresovaní. Takýto stav však možno dosiahnuť až vtedy, keď sú supervidovaní tímovo a vzťahovo zastabilizovaní a dokážu medzi sebou efektívne a otvorene komunikovať bez toho, že by otvorenosť bola prekážkou v kvalite tímovej spolupráce.

Roman, Ondrejková (2018) objasňujú najčastejšie témy supervízie v zariadeniach sociálnych služieb, najmä to, čo podľa supervidovaných v praxi funguje a čo nie. Podľa supervidovaných funguje napríklad schopnosť personálu motivovať klientov k aktivite, zabezpečovať preventívne opatrenia vzniku preležanín u klientov, výkon skupinových aktivít s klientami (bez schopnosti konkretizácie účinnosti alebo významu), výkonu fyzioterapie, vzájomnej spolupráce medzi personálom (bez schopnosti konkretizácie, ako spolupráca funguje), zavádzanie štandardov kvality (bez schopnosti jasného pomenovania jednotlivých indikátorov).

Najčastejší obsah odpovedí supervidovaných na otázku „čo nefunguje“ je kvalita vzájomnej komunikácie medzi personálom, vytvorenie dostatočných pracovných podmienok pre personál, nedostatok personálu, z toho vyplývajúca chronická únava zamestnancov, nízke pracovné ohodnotenie, motivácia personálu, vzájomné pochopenie a čas na klienta, ktorý je uvádzaný až na poslednom mieste. Z uvedeného vyplýva, že personál zariadení sociálnych služieb je dlhodobo zameraný na výkon obslužných činností a to považuje za kľúčové vo svojej práci. Ľudský faktor smerujúci k pochopeniu klienta, k napĺňaniu jeho emocionálnych potrieb či k uspokojeniu jeho sociálnych potrieb, nie je medzi personálom identifikovaný ako súčasť pracovnej činnosti. Autori predpokladajú, že dôvodom skutočného záujmu o klienta na vysokej profesionálnej a kvalitatívnej úrovni môže byť práve identifikácia obsahov v časti odpovedí zamestnancov na to, čo nefunguje. Ak organizácia nedostatočne komunikuje s personálom víziu a poslanie zariadenia, rovnako celostný prístup k napĺňaniu potrieb klienta spôsobom, ktorý je pre zamestnancov pochopiteľný v plnom rozsahu alebo ak zamestnanci majú na základe komunikácie s vedením pocit, že ich vedenie zariadenia dostatočne neinteresuje do fungovania zariadenia

sociálnych služieb ako nevyhnutný individuálny a zároveň tímový článok, potom prirodzenou reakciou je, že sa zamestnanec v pracovných činnostiach upriami k obslužným a mechanickým činnostiam a ostatné činnosti, ktoré komplexne napĺňajú potreby klienta zanedbáva, vo viere, že robí všetko najlepšie, ako vie. Ďalšími závažnými témami sú nedostatočné finančné ohodnotenie, pomerne častá migrácia zamestnancov, demotivácia personálu, rezignácia personálu. Pre význam supervízie je dôležitá jej pravidelnosť a kontinuita, v ďalších fázach supervízie prichádza u supervidovaných k uvedomeniu si skutočnosti, že pokiaľ nezačnú riešiť a nevyriešia seba, nedokážu riešiť a vyriešiť vzájomné vzťahy na pracovisku, a pokiaľ tento proces neprebehne, nedokážu sa efektívne a na profesionálnej úrovni venovať klientovi, napriek tomu, že doteraz boli presvedčení, že to dokážu. Tu sa potvrdzuje dôležitosť pravidelnej, správne naplánovanej supervízie, vzhľadom na jednotlivé jej kroky a fázy.

Často meniaci sa personál neznamená iba čas, ktorý sám pracovník potrebuje na vlastnú adaptáciu v novom pracovnom prostredí, je to aj zmena pre prijímateľov sociálnych služieb, ktorí uprednostňujú dlhodobé vzťahy s personálom a zmeny im

nevyhovujú, v neposlednom rade fluktuácia zamestnancov narúša stabilnú vzťahovú väzbu a komunikáciu medzi personálom. S týmto problémom súvisí aj chronická únava existujúcich zamestnancov, je nesporné, že unavený zamestnanec sa nedokáže maximálne koncentrovať na výkon, ktorý od neho klient plným právom očakáva. Takto unavení zamestnanci sa venujú viac obslužnej a mechanickej činnosti a menej klientom z ľudského hľadiska, pričom klienti očakávajú maximálnu časovú a individuálnu zaangažovanosť pracovníka.

Pre poskytovateľa sociálnych služieb majú všetky zistenia a výstupy z realizovanej supervízie na všetkých úrovniach organizácie nesmiernu hodnotu. Supervízia je procesom, ktorý dokáže supervidovaných naviesť k uvedomeniu si skutočností, ktorým sa možno predtým bránili a supervízia priniesla do problematiky nový pohľad. To dáva organizácii ako takej k dispozícii priestor na hľadanie možností zlepšenia v oblastiach, ktoré sa pri supervízii javili ako najpálčivejšie. Podpora a mentoring personálu od vedenia pri nadobúdaní komunikačných zručností a nácvikoch stratégie prístupu pri zvládaní rôznych druhov prijímateľov sociálnej služby vedie k efektívnej činnosti a správne mu prístupu k prijímateľom sociálnych služieb.

Profesionálny prístup k prijímateľom sociálnych služieb je predpokladom, ktorý zamestnancovi prináša zlepšenie vzťahov medzi prijímateľom sociálnej služby a zamestnancom, istotu vo výkone práce, a tým vytvára lepšiu atmosféru aj na pracovisku medzi zamestnancami.

Medzi pozitívne dopady supervízie v sociálnych službách patrí zlepšenie postojov a vzťahov zamestnancov k prijímateľom sociálnych služieb a tým následné zvýšenie kvality poskytovanej služby. Pravidelne realizovaná kvalitná supervízia na všetkých úrovniach organizácie môže podporiť kvalitnú medziľudskú komunikáciu, vzťahové väzby medzi personálom – stabilné, otvorené, dôverné prostredie. V kvalite poskytovania sociálnych služieb to, ako sa komunikuje medzi personálom, vytvára kvalitu prostredia, v ktorom prijímatelia sociálnych služieb žijú.

Napriek rôznym ťažkostiam, ktoré výkon supervízie sprevádzajú, ak poskytovateľ sociálnej služby rozpozná jej kľúčový význam pre celú organizáciu aj prijímateľov sociálnej služby a dostatočne si uvedomí nesmierny benefit, dôležitosť a prínos supervízie, potom popri nesúhlasných argumentoch nájde jeden, ktorý bude zásadný pri zabezpečení supervízie.

## Záver

Napĺňanie podmienok kvality poskytovania sociálnej služby v zariadení v oblasti supervízie môže byť z rôznych dôvodov problematické. Častokrát z nevedomosti poskytovateľa sociálnych služieb považujú supervíziu za „povinnú jazdu“ alebo naopak majú prehnané očakávania okamžitého vyriešenia všetkých problémov.

Pravidelný kvalitný výkon supervízie pomáha poskytovateľom sociálnych služieb zabezpečovať zvyšovanie kvality poskytovanej sociálnej služby, identifikovať problematické témy na všetkých úrovniach organizácie, otvára možnosti hľadania optimálnych riešení a dlhodobého plánovania rozvoja organizácie.

Súčasná situácia, kedy sa štátnymi inštitúciami neustále monitoruje aktuálny stav a tomu sa prispôbujú neustále meniace sa nariadenia a usmernenia pre oblasť sociálnych služieb, vytvára aj pre supervíziu nové výzvy. V momentálnej situácii sa supervízia nezaobrá iba témami, ktoré prax dlhodobo ukazuje a ktoré sú zrkadlom, ako sa zamestnancom v zariadeniach sociálnych služieb pracuje, ako funguje manažment sociálnych služieb a aké je postavenie sociálnych služieb v spoločnosti.

Supervízia sa stáva pre poskytovateľa sociálnych služieb nevyhnutným faktorom, ktorý je nevyhnutné podporovať zo strany organizácie. Prínosy supervízie sú nesporné a pre všetkým možnostiam otvorené, vnímavé a najmä proklientsky zameraného poskytovateľa sociálnych služieb dokáže byť výkon pravidelnej kvalitnej supervízie na všetkých úrovniach organizácie nápomocný k dosahovaniu zvyšovania kvality poskytovaných služieb, spokojnosti zamestnancov a tým aj prijímateľov sociálnej služby a ich rodín.

## Zoznam bibliografických odkazov:

BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. 2016. *Týmová supervízie. Teorie a praxe.* Praha : Portál. 2016. 272 s. ISBN 978-80-262-0940-9.

HALUŠKOVÁ, E. 2018. *Supervízia a kvalita sociálnych služieb.* In SCHAVEL, M., KUZYŠIN, B., HUNYADIOVÁ, S. Podoby supervízie a prevencia syndrómu vyhorenia. Zborník z vedeckej konferencie. Bratislava : VŠZaSP sv. Alžbety, 2018, s. 80–85. ISBN 978-80-8132-193-1.

KACHAŇÁKOVÁ, A. 2020. *Organizačná kultúra.* Bratislava : IURA EDITION spol. s r. o., 2010, 130s. ISBN 9788080783044.

LEVICKÁ, K., BEDNÁROVÁ, A. 2018. *Supervízia v sociálnych službách.* In SCHAVEL, M., KUZYŠIN, B.,

HUNYADIOVÁ, S. Podoby supervízie a prevencia syndrómu vyhorenia. Zborník z vedeckej konferencie. Bratislava : VŠZaSP sv. Alžbety, 2018, s. 119-132. ISBN 978-80-8132-193-1.

MAROON, I. 2012. *Syndróm vyhoření u sociálních pracovníků*. Praha: Portál, 152 s. ISBN 978-80-262-0180-9.

MATOUŠEK, O. a kol. 2001. *Základy sociální práce*. Praha : Portál, s.r.o. 2001. 309 s. ISBN 80- 7178-473-7.

MATOUŠEK, O. a kol. 2003. *Metody a řízení sociální práce*. Praha : Portál, 2003. 380 s. ISBN 80- 7178-548-2.

OLEXOVÁ, C. 2008. *Riadenie ľudských zdrojov a jeho úlohy v organizácii*. In Poradca podnikateľa. – ISSN 1335-6416, roč. 7, č. 8-9, 2008.

REPKOVÁ, K. 2015. *Implementácia podmienok kvality do praxe poskytovateľov sociálnych služieb – metodické východiská*. Bratislava. 181 s.

ROMAN, T., ONDREJKOVÁ, B. 2018. *Aktuálne témy supervízie v praxi*. In Prohuman. ISSN 1338-1415, 2018.

SCHAVEL, M. – TOMKA, M. 2010. *Základy supervízie a supervízia v praktickej výučbe v sociálnej práci*. Bratislava: Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety. 2010. 193s. ISBN 9788089271870.

SCHAVEL, M. – HUNYADIOVÁ, S. – KUZYŠIN, B. 2013. *Supervízia v sociálnej*

*práci*. Teória, prax a výskum. Bratislava : Spoločnosť pre rozvoj sociálnej práce, 2013. 207 s. ISBN 978-80-971445-0-0.

ŠEBESTOVÁ, P. 2010. *Základy celostného manažmentu sociálnej práce*. Sládkovičovo FSS. 2010. 190 s. ISBN 978-80-89267-41-5

VASKA, L. – ČAVOJSKÁ, K. 2012. *Supervízia u začínajúcich profesionálov vo výkone sociálnej práce*. Výskumná práca. Bratislava : IRIS – vydavateľstvo a tlač, s.r.o. 2012. 111s. ISBN 978-80-89238-72-9

Zákon č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2008/448/>

Zákon č. 305/2005 Z. z. Zákon o sociálnoprávnej ochrane detí a o sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov

<https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2005/305/20150720>

---

#### **Kontakt na autora:**

Daniela Komáriková, Mgr.

Kontaktná adresa : Šafárikova 8, 92101 Piešťany

dostalovadaniela@gmail.com