

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Filozofická fakulta
Katedra sociální práce

Bakalářská práce

Nina Vejsadová

Supervize jako součást motivace v nestátní neziskové organizaci
(v českém jazyce)

Supervision as a part of motivation in non-governmental non-governmental
organisation
(v anglickém jazyce)

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí své bakalářské práce PhDr. Pavle Kodymové za všechny cenné rady, které mi poskytla.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou/ práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze dne 31.7.2009

Podpis

Anotace

Bakalářská práce se zabývá vlivem supervize na motivaci zaměstnanců nestátních neziskových organizací sídlících v Praze pracujících s cílovou skupinou senioři. V teoretické části práce shrnuji své poznatky na téma motivace a supervize, praktickou část tvoří výsledky vstupní sondy.

Anotation

This bachelor thesis is about motivation of workers in a non-profit and non-governmental organizations in Prague, that works with seniors. In the theoretical part I draw up my piece of knowledge about motivation and about supervision. In the practical part I draw up the results of probing.

Klíčová slova

motiv, motivace, pracovní motivace, supervize, nestátní nezisková organizace

Key words

motive, motivation, work motivation, supervision, non-profit and non-governmental organisation

Obsah

ÚVOD

TEORETICKÁ ČÁST

Motivace

- 1.1** *Definice pojmů*
- 1.2** *Důvody motivovat*
- 1.3** *Typy motivace*
 - 1.3.1 Vnitřní
 - 1.3.2 Vnější
- 1.4** *Zdroje motivace*
- 1.5** *Dynamika motivace*
- 1.6** *Vybrané teorie motivace*
 - 1.6.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb
 - 1.6.2 Dvojfaktorová teorie
 - 1.6.3 McGregorova teorie X a Y
 - 1.6.4 Teorie očekávání V. H. Vrooma

2 **Supervize**

- 2.1 Supervize
- 2.2 Druhy a formy supervize
- 2.3 Osobnost supervizora, supervizní kontrakt
- 2.4 Překážky v supervizi

PRAKTICKÁ ČÁST

3 **Vstupní sonda**

- 3.1 Teoretické představení vstupní sondy
- 3.2 Výsledky vstupní sondy

ZÁVĚR

BIBLIOGRAFIE

PŘÍLOHY

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá motivací a supervizí, resp. vlivem supervize na motivaci pracovníků nestátních neziskových organizací.

Téma práce jsem si zvolila na základě svého zájmu o neziskový sektor, problematiku pracovních vztahů a motivování pracovníků. Zároveň mne velmi zajímá poradenství v těchto oblastech.

Práce je rozdělena na úvod, praktickou část, teoretickou část, závěr, bibliografii a přílohy. Teoretická část se zabývá motivací (zejména pracovní motivací) a supervizí a je doplněna praktickou částí - „vstupní sondou“ z praxe. Ta je výsledkem dotazníkového šetření, které proběhlo v průběhu července 2009, a kterého se zúčastnilo celkem 34 zaměstnanců ze 7 zařízení.

Vzhledem k množství nestátních neziskových organizací jsem se ve vstupní sondě rozhodla zaměřit se na ty, které sídlí v Praze a pracují s cílovou skupinou „senioři“. Prahu jsem si zvolila z důvodu toho, že se zde více než v jiných místech republiky snaží využívat nové trendy v sociální práci a mají k nim i snazší přístup. Organizace pracující se seniory proto, že je mi tato skupina blízká – pracovala jsem s ní přes tři roky. S ohledem na právní typy nestátních neziskových organizací (občanské sdružení, obecně-prospěšná společnost, církev a náboženské společnosti a organizace, nadace a nadační fondy) jsem se rozhodla do výběru nezahrnout nadace a nadační fondy, protože nepracují v přímém kontaktu s klientem.

Cílem práce je nastínit co a do jaké míry zaměstnance k jejich práci motivuje a jaký je jejich postoj k supervizi.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Motivace

Lidé - a zejména vedoucí pracovníci - si stále více uvědomují důležitost motivace. Co to ale vlastně motivace je, jak vzniká, jak se projevuje? To vše jsou otázky, na které se budu snažit v této kapitole najít odpověď.

Věnuji se tomu proč je dobré zaměstnance motivovat, zabývám se typy a zdroji motivace, její dynamikou a jejími teoriemi.

Definice pojmů

Ještě dříve než se začnu zabývat tématem této kapitoly, považuji za nutné definovat tři základní pojmy, se kterými budu pracovat. Jedná se o pojmy „motiv“, „motivace“ a „nestátní nezisková organizace“. Ke všem těmto slovům lze nalézt několik desítek definic - platí zde téměř beze zbytku tvrzení „co autor, to jiná definice“. V této práci však uvádím jen ty nejvýstižnější.

- **Motiv**

- „Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali.“ (Armstrong, 2007, s.219)
- „Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka...“
(Bedrnová, Nový, 2007, s.363)
- „Pohnutka, příčina činnosti, jednání člověka zaměřené na uspokojení určité potřeby; (...) pramení z podnětů vnitřních, vědomých, bezděčných, podvědomých a n. vnějších ; má významnou úlohu při emoční, myšlenkové a fantazijní činnosti člověka; m. bývají různě klasifikovány, nejčastěji v souvislosti s dělením potřeb (viz); ...“ (Harlt, 1994, s.110)

- **Motivace**

- „Pojem motivace má původ v latinském „movere“ - hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání.“ (Bedrnová, Nový, Praha 2004, s.241)
- „Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“ (Armstrong, 2007, s.219)
- „Pohnutka k jednání; pojem m. v psychol. zatím značně nejednotný; nejčastěji chápán jako intrapsych. proces zvýšení n.poklesu aktivity, mobilizace sil, energizace organismu; projevuje se napětím, neklidem,

činností směřující k porušení rovnováhy; v zaměření m.se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti...“ (Harlt, 1994 , s.110)

- „... pojem motivace vyjadřuje psychologický důvod chování (jeho psychologickou příčinu).“ (Nakonečný, 2004, s.181)
- „Motivace je vysvětlení příčin lidského chování. Vychází z neuspokojených potřeb a směřuje chování k dosažení cílů, které potřeby uspokojí.“ (Urban, 2004, s. 101)

- **Nestátní nezisková organizace**

Proto, aby organizace byla „považována“ za neziskovou, musí splnit několik podmínek. Uvedu zde zjednodušeně tři základní, které musí být splněny současně (s výjimkou třetího bodu, kde musí platit alespoň jedna z možností : buď „nadpoloviční financování“, nebo „více jak polovina rozhodovacích pravomocí“).

1. Musí být založena za účelem uspokojování potřeb obecného zájmu a nemít obchodní nebo průmyslovou povahu.
2. Musí mít právní subjektivitu.
3. Musí být z více jak 50% financována státem / regionálními / místními orgány, nebo musí být těmito orgány řízena, nebo mít ve svém správním / řídicím / dozorčím orgánu více jak 50% členů jmenovaných státem / regionálními orgány / místními orgány.

Dle tohoto dělení lze následně rozdělit nestátní neziskové organizace na občanská sdružení (zkratka o.s.), obecně-prospěšné společnosti (zkratka o.p.s.), církve a náboženské společnosti a organizace, nadace (*Kategorizace nestátních neziskových organizací (NNO) dle ministerstva financí ČR pro potřeby ROP Jihovýchod* [online], Dostupné z <www.jihovýchod.cz/download/vyzva/kategorizace-nno.pdf >)¹

Důvody motivovat

V současné době je pracovní motivace (tj. motivace k práci) předmětem neustálé a trvalé pozornosti všech efektivních a úspěšných managerů. Ti se snaží své zaměstnance motivovat (tj. vzbudit v nich nadšení, zápal pro práci), jelikož si stále více uvědomují, jak velký může být rozdíl mezi pracovním výkonem motivovaného a nemotivovaného pracovníka. I když se tento rozdíl na

¹ Dostupné dne 19.7.2009

první pohled nemusí zdát podstatný, uvědomují si, že podstatný je : „Můžete někoho přinutit, aby něco vykonal, ale nikdy jej nepřinutíte k tomu, aby to chtěl vykonat. Touha chtít něco vychází z nás a motivace je vnitřní hnací silou, jež způsobuje radost z práce: efektivita a pocit uspokojení jsou ve velmi těsném závěsu.“ (Hagemannová, 1995, s.7)

Lucie Kovářová (2008, s.7) uvádí 4 hlavní důvody, proč pracovníky motivovat :

1. „Konkurenční tlaky v podnikatelském prostředí (...) nutí firmy, aby hledaly mechanismy schopné zlepšovat výkon a efektivnost jejich organizace. Schopnost usměrňovat snahu pracovníků po dosažení těchto cílů týkajících se výkonu a efektivity se jeví jako rozhodující faktor.
2. Manažeři a výzkumní pracovníci v oblasti organizačních otázek se nemohou vyhnout zájmu o požadavky organizace týkající se chování lidí. Nezbytnost přilákat ty správné pracovníky a zapojit je takovým způsobem, aby to zajistilo jejich vysoký výkon, je předmětem hlavního zájmu výrobního procesu.
3. Další důvod se týká problémů pokroku v oblasti technologie a neustálého zdokonalování se. Organizace musejí trvale zajišťovat, aby jejich pracovníci byli schopni a ochotni uplatňovat pokrokové technologie k dosažení podnikových cílů.
4. Posledním důvodem jsou horizonty plánování. Význam motivace se výrazně znásobuje, vezmeme-li v úvahu delší časovou perspektivu lidských zdrojů a chceme-li se pokusit o vybudování rezervoáru dobře kvalifikovaných a nadšených pracovníků.“

I když se výše citované vztahuje zejména ke komerční sféře, zmíněné důvody jsou jednoduše aplikovatelné i na prostředí nekomerční sféry (neziskových organizací), protože :

- konkurence funguje i v neziskovém sektoru,
- vysoký pracovní výkon se očekává u zaměstnanců obou sfér,
- zdokonalování ve všech směrech je třeba v každé sféře,
- potřeba plánování lidských zdrojů je nezbytná i u neziskové sféry.

O důsledku nemotivovaného chování na organizaci hovoří Bedrnová a Nový (1998, s.235) : „Důsledek nízké, resp. zcela chybějící motivace, je zřejmý: když člověk nechce, popř.chce málo, věci se zpravidla nedaří, výsledek jeho činnosti nebývá uspokojivý.“

V dnešní době je motivování pracovníků již nutností. Bohužel se o ní dočítáme ve většině případů jen v souvislosti se ziskovým sektorem, protože vněm se nachází i mnohem více finančních prostředků pro realizaci. Avšak motivovat se nemusí pouze finanční odměnou, namotivovat zaměstnance můžeme různými způsoby.

Typy motivace

Podle Armstronga (2007, s.220) lze dojít k pracovní motivaci dvěma cestami: „V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo jim práce přidělena), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. V druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.“

Armstrong se zmiňuje na základě dělení od Herzberga a kol. o existenci dvou typů motivace – vnitřní a vnější (Herzberg a kol. dle Armstrong, 2007, s.221).

Vnitřní

Vnitřní motivaci tvoří „...faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.“ (Herzberg a kol. dle Armstrong, 2007, s.221)

Často je možné se dočíst / doslechnout, že pro zaměstnance jsou důležité zejména peníze. To, že peněžní odměna je hlavním motivačním faktorem, vyvrací Hagemannová (1995, s.43), která poukazuje právě na roli tzv. vnitřních motivů : „Čím více lidé vydělávají a čím více se ztotožňují s tím, co dělají, tím nižší je relativní důležitost peněz. Na jejich místo nastupuje uznání za výsledky a volnost jednání, tzn.možnost ovlivnit, co se stane.“

Hagemannová (1995, s.44) k tomu dále dodává : „Jak se boj o vysoce kvalifikované zaměstnance stává ostřejším, samotné materiální stimuly k přilákání těch pravých lidí nepostačí. Pro lidi, kteří nemají žádné naléhavé finanční starosti, je dobrý pocit důležitější než peníze. Mezi faktory ovlivňující dobrý pocit patří kontakt s lidmi, vzájemná důvěra a dojem, že je člověk oceňován a že se s ním zachází spravedlivě. Příležitost naučit se něco nového a realizovat vlastní potenciál také pomáhá vytvořit pozitivní pocit.“

Je tedy vidět, že vnitřní motivace (v tomto konkrétním případě „dobrý pocit“) může být pro určité lidi od určité doby mnohem podstatnější a důležitější než motivace „vnější“, i když samozřejmě i ta hraje důležitou úlohu a nelze ji opomenout.

O motivační hodnotě práce samotné a o jejím vlivu hovoří i Nakonečný (1992, str.133) : „Obecně platí, že zajímavá, samostatná, odpovědná práce, umožňující uplatnění schopností a rozhodování, splňuje takové předpoklady, protože u pracovníka přispívá k vědomí vysoké sociální hodnoty sebe sama a umožňuje mu i reflexi obdivu a úcty jeho sociálního okolí.“

Blíže se zde zaměřím pouze na odpovědnost, autonomii, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavou a podnětnou práci a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

Odpovědnost

Velmi zajímavé z mého hlediska bylo zjištění Hagemannové (1995, s.39), která tvrdí, že zaměstnancům by nevadilo nést v zaměstnání více odpovědnosti. „Zatímco mnozí zaměstnanci považují vysoké nároky za motivaci, šéf s nimi často zachází chladně. Jejich touha po větší odpovědnosti je zavrhnuta s komentářem, že někdo musí dělat špinavou práci.“

Hagemannová (1995, s.124) k tématu odpovědnosti dále dodává : „Většina zaměstnanců je ochotna převzít větší pravomoci: „Rozsáhlejší přidělování odpovědnosti by zvýšilo efektivitu. Často se stává, že odpovědnost leží na úzkém okruhu lidí, kteří si ani při nejlepší vůli nemohou udržet přehled o všem, co se děje. My zaměstnanci bychom měli rádi větší odpovědnost, protože potom je naše práce zajímavější.““

Z hlediska tohoto tvrzení by bylo velmi zajímavé zamyslet se nad distribucí odpovědnosti nejen v neziskové organizaci.

Autonomie

Autonomie (nebo-li nezávislost, svébytnost) je v dnešní době ceněna i v pracovním životě. Nakonečný (1992, s. 133) tvrdí, že pro mnoho pracovníků může být velmi důležitým motivačním faktorem právě to, zda ze své pracovní pozice mohou samostatně rozhodovat například o tom, jak budou při práci postupovat : „Motivačně stejně silně působí práce, která jedinci umožňuje samostatné rozhodování (..), spolurozhodování (...), protože uspokojuje ego-vztažné potřeby.“

Příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti

Jako zdroj vnitřní motivace může na některé pracovníky působit i možnost při práci používat a rozvíjet své dovednosti a schopnosti, které získali např. studiem či praxí. Bohužel ne vždy je jim to dle Hagemannové (1995, s.39) umožněno : „Jenom velmi málo podniků a veřejných institucí se obtěžuje sestavit si systematický přehled znalostí, zkušeností a schopností svých zaměstnanců. Mnoho lidí má pocit, že nemohou plně využít svého potenciálu.“

Zajímavá a podnětná práce

I práce sama o sobě, její povaha a její náplň (tzn.zajímavá a podnětná práce), může být sama o sobě motivačním faktorem. „Být odsouzen k pasivitě, zatímco ostatní kolegové hořekují nad obrovskou hromadou práce, je velice demoralizující. Noví zaměstnanci se často ptají sami sebe, proč vlastně byli přijati. Protože nemají žádnou příležitost k něčemu přispět (...).Cítí se zklamaně a přebytečně (...). Motivace se ztrácí.“ (Hagemannová, 1995, s.72)

Příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí

Mít možnost postupovat v rámci hierarchických pracovních funkcí je dalším důležitým vnitřním motivátorem. Arnold a kol. (2008, s.401) tvrdí, že pro velké množství pracovníků „... má kariérní postup prvořadý význam. Skrze povýšení vydělávají lidé nejen více peněz, ale mají radost z vyššího postavení a nových pracovních nabídek.“

O tom, jak důležitá může být pro pracovníky příležitost (možnost) k pracovnímu postupu hovoří i Výrost a Slaměník (1998, s.49) : „Znalost možností pracovního postupu – kariérového růstu – značně ovlivňuje pracovní motivaci...“

Vnitřních typů motivace samozřejmě existuje mnohem více. Jelikož mým cílem nebylo a není podat jejich úplný a vyčerpávající přehled, vybrala jsem jen ty nejdůležitější.

Všechny výše zmíněné typy vnitřní motivace jsou společně s těmi vnějšími důležitou složkou motivace jako takové. Vnější typům se budu věnovat v následujícím oddílu.

Vnější

Za vnější motivaci se považuje „...to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např.zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např.disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.“ (Herzberg a kol. dle Armstronga, 2007, s.221)

Blíže se v tomto oddílu zaměřím na zvýšení platu, pochvalu, povýšení a benefity, o kterých se domnívám, že mohou být podstatnou složkou vnější motivace.

Zvýšení platu

Zvýšení platu je pro mnoho lidí velmi silným motivátorem. Nemusí však být nutně jediný a nejdůležitější. Hagemannová (1995, s. 45) k tomu dodává: „Peníze nejsou tak důležitým motivačním faktorem, jak se všeobecně předpokládá. Jestliže je náš plat dostatečně vysoký, aby pokryl hypotéku, přiměřené oblečení, jakékoliv existující dluhy a příležitostnou večeři či oběd

mimo dům, a když k tomu všemu ještě zbude dost na každoroční dovolenou, má zvýšení platu malý vliv na pracovní úsilí. Jistěže nikdo neodmítne nabídku více peněz, ale na vyšší příjem si brzy zvykneme a bereme za samozřejmost.“

Arnold a kol. (2007, s. 329) k tomu říká, že ačkoliv mnoho společností odměňuje své pracovníky dle výkonu, zaměstnanec zajímá spíše to, zda byli odměněni spravedlivě v porovnání se svými kolegy. „Finanční odměna má tendenci posílit výkon především je-li vnímána jako spravedlivá a poskytuje přesnou zpětnou vazbu o tom, jak dobře si jednotlivec v práci vede. (Arnold a kol., 2007, s.330)

Pochvala

Hagemannová (1995, s.76) uvádí, že pro 92% osob, jimž nechávala vyplnit dotazník, je pochvala důležitá nebo dokonce velmi důležitá. Zároveň však dodává, že aby „... chvála potěšila a povzbudila, musí být: opravdová a upřímná, konkrétní, z očí do očí, od srdce.“ (Hagemannová, 1995, s.79)

Proto lze vedoucím pracovníkům jen vřele doporučit, aby své podřízené – pokud si to zaslouží – chválili.

Povýšení

Povýšení, tzn. postup v rámci hierarchických pracovních funkcí je dalším důležitým vnějším motivátorem. Arnold a kol. (2007, s. 401) tvrdí, že pro velké množství pracovníků „... má kariérní postup prvořadý význam. Skrze povýšení vydělávají lidé nejen více peněz, ale mají radost z vyššího postavení a nových pracovních nabídek.“

Benefity

Benefity jsou dnes v komerční sféře ve většině organizací běžnou součástí odměňování a motivace zaměstnanců. Jejich nabídka je velmi široká – od slevových kuponů přes mobilní telefony až po příplatek na životní pojištění - a zaměstnanec si může často sám vybrat takové benefity, které mu vyhovují nejvíce. Naproti tomu v neziskové sféře jsem se s benefity nikdy nesetkala ani já, a až na dvě výjimky, ani moji kolegové. Proč? Odpověď na tuto otázku je složitá, nejčastější odpovědí bývá „Nemáme na odměňování peníze, jsme rádi, že našim zaměstnancům můžeme poskytnout alespoň plat.“ Ze zkušenosti z obou sfér – komerční i nekomerční – mohu říci, že ani ten nebývá vysoký. Přitom právě benefity mohou zaměstnance motivovat stejně dobře jako zvýšení platu, pochvala od nadřízeného či povýšení.

Na základě zkušenosti se domnívám, že pro neziskové organizace je možnost sehnání benefitů v mnoha případech pouze záležitostí vzájemné komunikace a dobrého zdůvodnění. Mnoho

komerčních firem dnes neziskové organizace podporuje nejen finančně, ale i materiálně. A firmy, které v danou chvíli nemohou z jakéhokoliv důvodu přispět finanční částkou jsou v některých případech rády, že mohou přispět alespoň věcným darem, který může být použit (po dohodě s dárce) jako benefit pro zaměstnance.

Častým benefitem v komerční sféře je v dnešní době například příspěvek na sportovní aktivitu a relaxaci. Hagemannová (1995, s.28) k tomu říká: „Množství manažerů si uvědomilo, že pohyb pomáhá předcházet nemocem, a nyní povzbuzují zaměstnance, aby se udržovali v kondici na náklady podniku. (...) Jsem také pro to, aby podnik nabídl svým zaměstnancům masážní zařízení. Jedna hodina masáží týdně je více než vynahrazena snížením stresu, nemocnosti, menším počtem konfliktů a větším úsilím.“

Domnívám se, že takovýto benefit by jistě ocenili i zaměstnanci neziskových organizací.

Zdroje motivace

Za zdroje motivace označují Bedrnová a Nový (2007, s.365) „...skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.“

Je jich celá řada, v literatuře se lze nejčastěji setkat s následujícími:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty a hodnotové orientace
- ideály

Potřeby

„V psychologii (...) je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného). (...) Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede tedy zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku, resp. k saturaci příslušné potřeby.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s.366)

Bedrnová a Nový (2007, s.367) dále dělí potřeby na potřeby primární (biologické, fyziologické a viscerogenní, tj. s potřebami, které souvisí s činností lidského těla jakožto živého organismu) a sekundární (sociální psychogenní, tj. odvozené od potřeb primárních, potřeby individuální). Zmiňují i potřeby nevědomé, kdy člověk neví, jaká je jeho potřeba (a tedy ani jak ji

uspokojit) a proto se může cítit nespůj, být podrážděný a nervózní.

Návyky

Návyky definují Bedrnová a Nový (2007, s.367) jako činnosti, které se díky pravidelnému opakování „...automatizují, fixují se, stávají se určitými stereotypy...“ Návykem tedy autoři označují „...opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.“

Dle autorů mohou být nejen výsledkem výchovy jedince, ale též produktem sebeutvářecích aktivit daného člověka.

Zájmy

Zdrojem motivace může být i zájem. „Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.“ (Růžička in Bedrnová, Nový, 2007, s.368)

Jiná definice zájmu říká, že: „Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti.“ (Říčan dle Bedrnová, Nový, 2007, s.368)

Jinými slovy : „Zájem je specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s.368)

Hodnoty

Hodnotou označuje Hartl (2000, s.192) „...vlastnost, kterou přisuzujeme určitému objektu, situaci, události nebo činnosti ve spojitosti s uspokojováním jeho potřeb a zájmů.“ Ač se může jevit rozdíl mezi hodnotou a zájmem nepodstatný, je tu : „Hlavním rozdílem mezi zájmem a hodnotou je ten, že hodnoty mají oproti zájmům individuálně normativní charakter, jsou přijímány jako specifické normy. (Bedrnová, Nový, 2007, s.370)

Hodnoty tvoří hodnotový systém člověka, který ovlivňuje jeho jednání i prožívání: „Je také významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti. Je velmi pravděpodobné, že člověk bude více motivován k těm činnostem, které povedou ke skutečnostem podle jeho hodnotové hierarchie důležitějším, tj. ke skutečnostem, kterým připisuje vysokou pozitivní hodnotu, a naopak se bude vyhýbat skutečnostem, jimž připisuje hodnoty negativní, resp.bude relativně lhostejný ke skutečnostem bez výraznějšího pozitivního či negativního hodnocení.“ (Bedrnová, Nový, 2007, str. 369)

Ne všichni ale mají stejné hodnoty a hodnotový systém: „Hodnotou pro konkrétního člověka může být prakticky cokoliv. (...) Přesto však existují některé obecně platné hodnoty, ke kterým patří např.: zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod.“ (Bedrnová, Nový, 2007, str. 369)

Dynamika motivace

Aktivace motivace

Aby bylo možné začít zaměstnance motivovat, je potřeba motivaci „aktivovat“. Jak k tomu dochází? Na tuto otázku odpovídá např. Armstrong (2007, s.220) : „... motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle (...). Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena...“

Frustrace, deprivace a konflikty motivů

Opakem motivace je frustrace či deprivace. „V kontextu motivace či realizace motivovaného chování se mohou vyskytnout okolnosti, které uskutečnění motivované činnosti brání nebo ji vůbec neumožňují.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s.370)

Těmito okolnostmi, resp. důsledky, které existence těchto překážek může na jedince mít, autoři rozumí frustraci a deprivaci. „Jako frustrující označujeme situaci, kdy je člověku znemožněno dosáhnout uspokojení nějaké subjektivní důležité potřeby (...). Tato situace vyvolává prožitek zklamání a stimuluje reakce zaměřené na vyrovnaní nepříznivé situace. Nemusí však pokaždé vyvolávat nepřiměřené reakce a může být i do značné míry žádoucí, protože nutí člověka hledat jiná řešení a napomáhá tak rozvoji jeho schopností.“ (Kovářová, 2008, s. 16)

Bedrnová a Nový (2007, s.371) frustraci rozumí neumožnění realizace motivované činnosti. Reakcí na frustraci bývá často agrese, regrese (návrat k vývojově nižší formě chování) či stereotypie. Autoři též zmiňují specifický druh frustrace – konflikty motivů, tj. „...vnitřní psychické stavy člověka, charakteristické střetnutím dvou či více vzájemně neslučitelných tendencí (motivů) a provázené nepříjemnými emocemi...“ (Bedrnová, Nový, 2007, s.371)

Deprivací se pak rozumí stav, kdy „...významné potřeby (fyziologické či psychické) nejsou uspokojovány v dostatečné míře, přiměřeným způsobem a po dostatečně dlouhou dobu. Významným jevem deprivace oproti jiným zátěžovým situacím je její dlouhodobost, delší trvání (například se jedná o nedostatek podnětů během vývoje dítěte, nedostatek sociálních kontaktů apod.). Deprivační zkušenost patří k nejzávažnějším zátěžovým vlivům, může nepříznivě ovlivnit jak aktuální psychický stav jedince, tak i jeho psychický vývoj do budoucna.“ (Kovářová, 2008, s.16)

Vybrané teorie motivace

V literatuře je možné se setkat s mnoha různými teoriemi motivace i s jejich různým členěním. Zde však uvedu jen ty nejznámější. Patří mezi ně Maslowova teorie hierarchických potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie, McGregorova Teorie X a Y a Vroomova teorie očekávání.

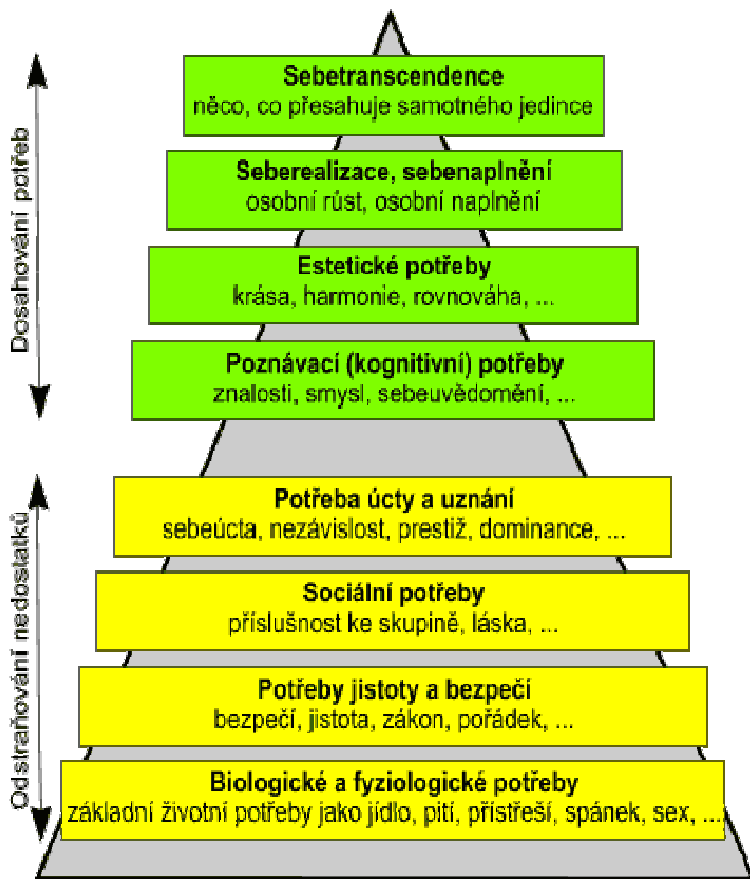
Maslowova teorie hierarchie potřeb

Za teorie potřeb se obecně označují ty teorie motivace, které stojí na přesvědčení, „...že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je potřeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.“ (Armstrong, 2007, str. 223)

Do této kategorie patří i teorie hierarchie potřeb Abrahama Maslowa (*1908 - †1970) publikovaná v roce 1943. Abraham Maslow rozdělil potřeby do 5 hierarchicky řazených základních skupin „...které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech.“ (Armstrong, 2007, str. 223)

„Potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami: potřebami **odstranění** nějakého nedostatku (tzv. D-potřeby, jako Deficiency Needs) a potřebami **dosažení** něčeho (tzv. B-potřeby, od Being Values). Nejsou-li uspokojeny D-potřeby, je pocíťována úzkost a snaha odstranit nedostatek, snaha zaplnit chybějící potřebu. Je-li potřeba uspokojena, není pocit žádný. A to je významný rozdíl od potřeb B-skupiny, ve které nejen, že existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním této potřeby jsme dokonce motivováni o to více. V rámci D-potřeb existují čtyři hierarchické úrovně: nejprve člověk uspokojuje své základnější lidské potřeby, které jsou dány evolucí, a když je má uspokojeny, teprve pak se snaží o naplňování neuspokojených potřeb vyšších. Pokud se objeví nedostatek v nižších vrstvách, člověk se nebude starat o vrstvy vyšší a vrátí se zpět k uspokojování těch základních.“ (*Teorie motivace [online]*, Dostupné z http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214)²

² Dostupné dne 5.6.2009



Obr. č. 1. : Maslowova pyramida potřeb (zdroj : [Teorie motivace \[online\]](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214), Dostupné z http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214)³

Maslowova pyramida potřeb během let prošla vývojem. Na začátku (v roce 1943) měla pouze 5 úrovní, postupně byla autorem rozšířena a doplněna na osm úrovní : „...pětiúrovňový model, ve kterém byla v B-potřebách pouze seberealizace, se změnil na současný osmiúrovňový.“ ([Teorie motivace \[online\]](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214), Dostupné z http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214)⁴

Hezbergova dvoufaktorová teorie

Autorem dvoufaktorové teorie je Frederick Herzberg (*1923 - †2000). Její podstatou je tvrzení, že „...pracovní spokojenost a nespokojenost je ovlivňována dvěma odlišnými skupinami faktorů. První skupina se vztahuje spíše k obsahu samotné práce (jejich příznivé hodnocení naplňuje spokojenost) a je označena jako faktory motivační. Jsou to : úspěch, uznání, odpovědnost,

³ Dostupné dne 5.6.2009

⁴ Dostupné dne 5.6.2009

růst a povýšení. Druhá skupina se skládá z faktorů vyjadřujících vnější podmínky pracovní činnosti, jako jsou : dozor nadřízených, pracovní podmínky, mezilidské vztahy ve skupině, plat a sociální politika organizace. Nazývají se faktory hygienickými a jejich nepříznivé hodnocení vyvolává nespokojenost.“ (Herzberg dle Výrost, Slaměník,1998, s.47)

Jinak řečeno absence hygienických faktorů vede k nespokojenosti, pokud však jsou tyto faktory přítomny, nevedou ke spokojenosti. Oproti tomu absence motivačních faktorů nezpůsobuje nespokojenost, pokud však jsou tyto faktory přítomny, vedou ke spokojenosti.

„Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto závěrem: uspokojení hygienický faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost.“ (*Teorie motivace [online]*, Dostupné z http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214)⁵

McGregorova Teorie X a Y

Douglass McGregor (*1906 - †1964) publikoval Teorii X a Y v roce 1960. Tato teorie ukazuje dva způsoby vnímání a nahlížení na osoby v našem okolí. „Jde vlastně o reflexi existence protikladných představ o člověku – pracovníkovi a z těchto představ vycházejících přístupů k němu.“ (Bedrnová, Nový, 1998, s.253)

Teorie X říká, že „...lidem nelze věřit. Jsou iracionální, nespolehliví a přirozeně líní. Proto potřebují kontrolu a motivaci za pomoci finančních pobídek, hrozeb a trestů. Za nepřítomnosti takovéto kontroly lidé sledují své cíle, jež jsou neustále v konfliktu s cíli organizace, kde pracují.“ (Arnold a kol., 2007, s.303)

Teorie Y naopak říká, že „...lidé hledají v práci nezávislost, osobní rozvoj a kreativitu. Vidí za hranice bezprostředních okolností a dokáží se přizpůsobit novým okolnostem. Lidé jsou v zásadě morální a zodpovědné bytosti a je-li s nimi podle toho zacházeno, pracují pro dobro organizace, která je zaměstnává.“ (Arnold a kol., 2007, s.303)

Teorie očekávání V. H. Vrooma

Teorie očekávání Victora Vrooma (*1932) je označována za teorii expektační, zaměřenou na proces. Jejím cílem bylo objasnit „...jak se lidé rozhodují pro jednu z několika možných akcí.“ (Arnold a kol., 2007, s.312)

Podstatou Vroomovy teorie je tvrzení, že „...sílu motivu k provádění určité činnosti ovlivňuje jednak velikost očekávání reálného dosažení cíle, jednak samotná přitažlivost, hodnota

⁵ Dostupné dne 5.6.2009

tohoto cíle. Čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení.“ (Štikar a kol., 1996, s.95)

Základní pojmy, s nimiž Vroom v teorii očekávání pracuje jsou valence („V“, subjektivně vnímaná hodnota cíle, tzn. jak velkou hodnotu má pro danou osobu cíl?), instrumentalita („I“, činnost, s jejíž pomocí jsou dosahovány cíle, tzn. povede tato akce k výsledku?) a expektace („E“, subjektivní pravděpodobnost, tzn. kdybych se daná osoba rozhodla to zkusit, je schopna provést akci o které uvažuje?) (Arnold a kol., 2007, s.312; Štikar a kol., 1996, s.95)

Vroom tvrdil, že „...součin V, I a E společně určuje motivaci. (...) ... jestliže jakýkoliv z těchto tří faktorů bude mít nulovou hodnotu, celková motivace pro provedení dané akce bude rovněž nulová.“ (Arnold a kol., 2007, s.312)

Zjednodušeně řečeno Vroomova teorie očekávání říká, že pracovník bude usilovně pracovat pokud se bude myslet, že jeho snaha bude mít chtěné výsledky (vyšší plat, postup v hierarchii pracovních funkcí). (Štikar a kol., 1996, s.95)

Supervize

Supervize – pojem, který je v posledních několika letech slyšet z mnoha různých stran. Hovoří se o ní zejména v souvislosti s profesním i osobnostním rozvojem pracovníků (nejen) v sociálních službách. „Supervize představuje důležitou oblast profesního růstu. Původně byla běžnou součástí poradenství, psychoterapie a sociální práce. V posledních letech je stále více žádána a oceňována i v dalších oblastech práce s lidmi - pomáhajících profesích, medicíně, školství, výchově, managementu, pracovních týmech, organizacích.....“ (*Co je supervize [online], [©2006], Dostupné z <<http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize>>*)⁶

Co to ale vlastně supervize je? Jaké má cíle, jak se dělí? Kdo ji provádí a jaký by měl být? To jsou základní otázky, na které se v této kapitole pokusím odpovědět.

Supervize

Supervize jako pojem

Havrdová (Havrdová, Hajný et al., 2008, s.17) o vzniku pojmu supervize říká, že : „Výraz supervize byl odvozen od anglického výrazu supervision, a ten z latinského slova super – nad a videre – hledět, vidět, zírat.“ Mohlo by se zdát, že je tedy supervize jakýmsi druhem kontroly nad pracovníkem - a někdy se tak opravdu může jevit. Ačkoli slovo supervize může vyvolávat a vyvolává v mnohých lidech představu vyšší kontroly a hodnocení, v koncepci supervize Českého institutu pro supervizi (ČIS) se supervize bere a prezentuje jako bezpečná, laskavá a obohacující zkušenost. (*Co je supervize [online], [©2006], Dostupné z <<http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize>>*)⁷

Co je to supervize?

V literatuře je možno nalézt mnoho různých definic pojmu „supervize“ z hlediska jejího obsahu a cílů, zde si však pro lepší přehlednost uvedeme jen ty dle mého názoru nejvýstižnější :

- „Supervize je odborná činnost, při níž supervizor podporuje, vede a posiluje jednotlivce, skupiny nebo týmy v pomáhající profesi k tomu, aby dosáhli určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů. Obecnými cíli jsou zlepšení kvality práce a podpora profesionálního růstu. Konkrétní cíle jsou ovlivněny celkovým společenským a odborným kontextem a požadavky organizace a jsou předmětem kontraktu mezi supervizorem, zadavatelem supervize, zaměstnavatelem a pracovníky. Hlavním nástrojem supervize je vytvoření prostoru pro reflexi pracovní činnosti a pracovního kontextu v bezpečném

⁶ Dostupné dne 21.7.2009

⁷ Dostupné dne 21.7.2009

prostředí supervizního vztahu a podpora procesu učení a změny.“ (Kalina, K., a kol., : Mezioborový glosář pojmů z oblasti drog a drogových závislostí, [online], Dostupné z <http://www.drogy-info.cz/index.php/info/glosar_pojmu/s>) ⁸

- „Supervize je celoživotní forma učení, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí. Z institucionálního hlediska je supervize profesionálním postupem pozorování, reflexe profesní praxe i postgraduálního vzdělávání.“ (Koláčková in Matoušek a kol., 2008, s.349)
- „Předmětem (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 et al., 2008, s. 40)
- „...obecným účelem supervize jako profesionální aktivity je zlepšení či udržení kvality služby. Takového účelu lze ovšem dosahovat různými cestami podle situace, do níž je supervize zasazena.“ (Havrdová, Hajný et al., 2008 , s.48)

Historie

Historie supervize by vystačila na samostatnou práci a jelikož ji pro tuto práci nepovažuji za stěžejní, budu se jí věnovat jen velmi stručně.

Termín supervize (tj. nástroj zkvalitnění práce pracovníků v pomáhajících profesích) se začal poprvé používat v Anglii na konci 19.století ve spojení s činností placených pracovníků Charity Organisation Society. Tehdejší „supervizoři“ pomáhali dobrovolníkům za pomoci rozhovorů řešit, proč daná osoba není schopna své problémy řešit sama. Jejich role byla zejména kontrolní, administrativní a podpůrná. (Havrdová, Kalina dle Kalina, K., a kol., : *Drogy a drogové závislosti* [online], s. 133, Dostupné z <http://www.drogy-info.cz/index.php/publikace/monografie/drogy_a_drogove_zavislosti_k_kalina_a_kol_dil_1_dil_2>)⁹

V České republice se s ní můžeme poprvé setkat v šedesátých letech 20. století v rámci povinné součásti psychoanalytického výcviku, v sedmdesátých letech pak bylo umožněno absolventům psychosociálního výcviku SUR navštěvovat supervizi ve formě bálintovských skupin po dobu 3 let (Šimek dle Matoušek a kol., 2008, s.351).

Rozvoj supervize u nás nastal až v devadesátých letech 20.století. (Šimek dle Matoušek a kol., 2008, s.351) Od té doby rozvoj supervize stále pokračuje. V dnešní době je např. možné studovat supervizi i na vysoké škole. Studijní obor „Supervize a řízení v sociálních a zdravotnických zařízeních“ nabízí katedra Supervize a řízení Fakulty humanitních studií Univerzity

⁸ Dostupné dne 22.7.2009

⁹ Dostupné dne 22.7.2009

Karlovy v Praze.

Druhy a formy supervize

Od vzniku a v průběhu formování se supervize jakožto „dohlížení na jinou osobu“ štěpila podle potřeb té které situace či skupiny. Její nejpřehlednější dělení nabízí dle mého názoru Havrdová (Havrdová, Hajný et al., 2008, s.47), která ji dělí podle následujících faktorů:

1. Faktor autority (kdo supervizi provádí)
 - externí
 - interní
2. Faktory role, kompetencí a vztahů (s kým je supervize prováděna)
 - individuální
 - skupinová
 - týmová
3. Faktor zaměření (o čem supervize je)
 - případová
 - poradenská
 - programová
4. Faktor přístupu (jak je supervize prováděna)
 - administrativní
 - výuková
 - podpůrná
5. Časový faktor (kdy je supervize prováděna)
 - pravidelná
 - příležitostná
 - krizová

Na základě výše uvedeného dělení popíši na několika následujících stránkách podrobněji jednotlivé druhy a formy supervize.

Faktor autority (kdo supervizi provádí)

Podle toho, kdo supervizi provádí a v jakém vztahu je k organizaci, dělí Havrdová (2008, s.47) supervizi na externí a interní. „Faktor autority je v supervizi velmi významný. Je-li autorita ohrožující a vede k defenzivním reakcím ze strany pracovníka, je učení ohroženo. Pokud supervizor autoritu nemá, je učení ohroženo také.“ (Havrdová, Kalina in Kalina a kol.,: [Drogy a drogové závislosti](http://www.drogy-info.cz/index.php/publikace/monografie/drogy_a_drogove_zavislosti_k_kalina_a_kol_dil_1_dil_2) [online], s.135, Dostupné z <http://www.drogy-info.cz/index.php/publikace/monografie/drogy_a_drogove_zavislosti_k_kalina_a_kol_dil_1_dil_2>)¹⁰

Externí supervize

Její základním znakem je to, že supervizor nemá pracovní-právní vztah k organizaci – tzn. není zaměstnancem v organizaci, kde supervize probíhá. Chybí zde tedy „...vztah nadřízenosti a podřízenosti vůči supervizantům, je omezeno riziko křížení rolí.“ (Havrdová, Kalina in Kalina a kol.: [Drogy a drogové závislosti](http://www.drogy-info.cz/index.php/publikace/monografie/drogy_a_drogove_zavislosti_k_kalina_a_kol_dil_1_dil_2) [online], s.135, Dostupné z <http://www.drogy-info.cz/index.php/publikace/monografie/drogy_a_drogove_zavislosti_k_kalina_a_kol_dil_1_dil_2>)¹¹

Externí supervizor je důležitý zejména „...při supervizi týmu nebo řízení, neboť interní supervizor se v takových případech dostává do situace, kdy superviduje celek, jehož je součástí.“ (Supervize [online], Dostupné z <praxe.caritas-vos.cz/Pub/Data/Kurz_provazeni/Supervize.doc>)¹²

Interní supervize

Za interní se označuje taková supervize, kde je supervizor „...interním zaměstnancem organizace, v níž supervizi provádí. Supervizi může provádět buď přímý nadřízený pracovníka (...) nebo k tomu určený pracovník s jinak vymezenou rolí.“ (Havrdová, Kalina in Kalina a kol.: [Drogy a drogové závislosti](http://www.drogy-info.cz/index.php/publikace/monografie/drogy_a_drogove_zavislosti_k_kalina_a_kol_dil_1_dil_2) [online], s.135, Dostupné z <http://www.drogy-info.cz/index.php/publikace/monografie/drogy_a_drogove_zavislosti_k_kalina_a_kol_dil_1_dil_2>

13

Faktory role, kompetencí a vztahů (s kým je supervize prováděna)

Na základě toho, s kým je supervize prováděna, tzn. na základě toho, kdo je

¹ ⁰ Dostupné dne 22.7.2009

¹ ¹ Dostupné dne 22.7.2009

¹ ² Dostupné dne 9.7.2009

¹ ³ Dostupné dne 22.7.2009

supervidovaným, dělí Havrdová (Havrdová, Hajný et al., 2008, s.47) supervizi na individuální, skupinovou a týmovou.

Individuální supervize

Individuální supervize, nebo-li supervize mezi „čtyřma očima“ se odehrává pouze mezi supervizorem a supervidovaným : „Individuální supervize spočívá ve strukturovaném kontaktu s jedním pracovníkem. Jejím úkolem je reflektovat a podpořit profesionální fungování pracovníka a jeho další rozvoj. Má podobu plánovaných, časově vymezených schůzek s předem dohodnutým programem. Supervizor (...) a supervidovaný (...) spolupracují na základě písemné supervizní dohody, kterou sestavují při prvním setkání. V ní jsou jasně a specificky stanoveny cíle i hranice postupu.“ (Koláčková in Matoušek a kol., 2008, s.354)

Skupinová supervize

Pokud se supervize účastní více osob (supervidovaných), hovoříme o supervizi skupinové. Tu lze definovat : „...jako nabídku supervize pro 3 až 12 osob, které nejsou vůči sobě v pracovním vztahu. Výhodné je, když se mezi sebou předem neznají. Charakteristické pro skupinu je, že členy spojuje společný pracovní zájem (např.zaměření na stejnou klientelu, stejnou pracovní oblast či studijní obor), nemají však společný pracovní úkol, nepojí je vztahy podřízenosti a nadřízenosti.“ (Belardi dle Havrdová, Hajný et al., 2008, s.75)

Mezi její výhody oproti supervizi individuální patří dle Havrdové (Havrdová, Hajný et al., 2008, s.76) zejména nižší cena pro jednotlivce, více příležitostí pro vzájemné učení se od kolegů, větší anonymita, možnost skupinové podpory.

Mezi výhody podle Hawkins a Shoheta (2004, s.131) patří též „úsporné“ využití času a financí (ekonomický faktor), podpurná atmosféra skupiny, možnost těžit z příspěvků a reflexí kolegů. Skupina může dle autorů také nabídnout více „...životních zkušeností, a tak je větší pravděpodobnost, že se někdo ze skupiny dokáže vcítit jak do supervidovaného, tak do klienta.“ (Hawkins, Shohet, 2004, s.132)

Nevýhodou může být „...malý prostor pro jednotlivce, soupeření o pozornost a o čas, nutnost se prosadit (ta může být pro někoho zdrojem úzkosti), tlak skupiny na konformitu členů v zájmu koheze a udržení směru.“ (Havrdová in Havrdová, Hajný et al., 2008, s.75)

Týmová supervize

Týmová supervize se rozlišuje na dvě části – na „supervizi týmu“ a „supervizi v týmu“, přičemž obě mají svá specifika.

Supervize týmu se věnuje otázkám rozdělení formálních i neformálních týmových rolí, atmosféry v týmu, spolupráce mezi jednotlivými členy týmu apod. Oproti tomu je supervize „v

týmu“ o využití týmu jako supervizní skupiny. Ta může pomoci při reflexi práce s klientem. (Havrdová dle Havrdová, Hajný et al., 2008, s.93)

Faktor zaměření (o čem supervize je)

Na základě faktoru zaměření, tedy toho, o čem supervize je a co je jejím účelem, dělí Havrdová (Havrdová, Hajný, 2008, s.47) supervizi na případovou (zaměřenou na případ), poradenskou (zaměřenou na zaměstnance) a programovou (zaměřenou na organizaci).

Supervize zaměřená na organizaci

Hlavním účelem supervize zaměřené na organizaci je „...určit meze, strukturu a fungování organizace a vyladit pravidla řízení tak, aby poskytla pracovníkům jistotu ohledně jejich pracovní role v rámci srozumitelného a průhledného pracovního kontextu. (...) Neméně důležité je zaměření na kulturu organizace, na atmosféru, která v ní panuje, na celkové klima vztahů a vzájemné podpory mezi pracovníky a managementem, na to, nakolik je organizace „učící se“ organizací.“ (Havrdová in Havrdová, Hajný et al., 2008, s.54)

Supervize zaměřená na zaměstnance

Tuto formu supervize považuji za „nejdůležitější“. Jsou to totiž právě zaměstnanci, kdo jsou v přímém kontaktu s klientem a ovlivňují tak jeho spokojenost se službou. A nejvyšším cílem každé organizace by měla být právě spokojenost klienta.

Hlavním účelem supervize zaměřené na zaměstnance je udržení motivace zaměstnanců, dále pak „...naplnění jejich potřeb ve vztahu k práci. (...) Supervizi zaměřenou na zaměstnance objednává vedení organizace například tehdy, chce-li stabilizovat personální situaci (vysoká fluktuace, špatná atmosféra na pracovišti), nebo dát na vědomí zaměstnancům, že má zájem o jejich potřeby (jako součást prevence vyhoření, vysoké únavy a nízké naděje u náročných klientely apod.).“ (Havrdová in Havrdová, Hajný et al., 2008, s.56)

Supervize zaměřená na případ

„Účelem supervize zaměřené na případ je hledat co nejlepší postup, metodiku či řešení konkrétních případů. Pracovníci pro supervizi předkládají zpravidla případ, který je rozpracován a v němž má pracovník šanci dále pokračovat. Supervize pak zahrnuje jak rozbor případu, tak i hledání možných a efektivních variant dalších intervencí. (...) Tzv.případová supervize ovšem nemusí vždy znamenat zaměření na případ, ale často je zaměřena na pracovníka, který případ řeší či dokonce již řešil. V pomáhajících profesích je někdy téměř nemožné oddělit zaměření na případ a na pracovníka...“ (Havrdová in Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 56)

Kdy najde tato forma největší uplatnění? : „Supervizi zaměřenou výhradně na případ je

vhodné objednávat zejména tehdy, je-li situace v organizaci a v týmu již stabilizovaná, pracovníci se tudíž mohou zajímat primárně o kvalitu své práce a jsou motivováni, aby se plně věnovali uživatelům služby.“ (Havrdová in Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 57)

Faktor přístupu (jak je supervize prováděna)

Podle toho, jak supervizor při supervizi postupuje a jaký je prvotní úkol, lze rozdělit supervizi na administrativní, výukovou a podpůrnou. „Podle klasického rozdělení A.Kadushina z roku 1976 má každá supervize tři základní funkce: administrativní, vzdělávací a podpůrnou. Každá z nich je v KAŽDÉ supervizi v různé míře přítomna. Která funkce převládá, zjistíme, když si položíme otázku JAK supervizor postupuje – JAKÝ je jeho prvotní úkol? Kontroluje (porovnává) jak skutečná stav odpovídá ideálnímu stavu podle standardů kvality, norem, odborných měřítek? Vzdělává supervizanty, aby dosáhli dobré praxe, aby se stali co nejlepšími odborníky? Nebo je podporuje, aby zvládli své emoce, profesionální zátěž, dostali novou motivaci apod.“ (Kadushin dle Havrdová, Hajný et al., 2008, s.48)

Havrdová (Havrdová, Hajný et al., 2008, s.53) však dodává : „Všechny aspekty supervize stejně jako různé účely se vzájemně doplňují – je téměř nemožné je od sebe zcela oddělit. Důležité je správné načasování, kdy a za jakých okolností je účelné, aby některý aspekt byl víc přítomný, záleží na procesu práce v supervizi a také na zakázce ze strany supervizanta. Proto je velmi důležité v kontraktu vyjednat, jaké má supervizant priority.“

Administrativní supervize

Za administrativní supervizi se označuje supervize zaměřená na výkon pracovníka nebo organizace jako celku. „V literatuře se o administrativní supervizi nejčastěji hovoří v případech, kdy je supervize spojená s přímou odpovědností za kvalitu práce (interní supervize). Pro nositele takové odpovědnosti je v hierarchii jeho potřeb prvořadým úkolem vždy kontrola, teprve je-li kvalita práce v normě, mohou nastoupit i další složky – podpora či vzdělávání pracovníků. Takovou supervizi provádí zpravidla nadřízený v rámci organizace (u nás se vžilo označení manažerská supervize). Pak je jejím účelem usměrnění pracovníka, aby si počíнал správně v rámci stanovených pravidel a dobré profesionální praxe. Pomocí zpětné vazby pracovník dostává zprávu o tom, v čem je jeho praxe dobrá a v čem ne. (...) Administrativní aspekt supervize může vést také ke zlepšení řízení organizace či týmu, je-li takový účel dojednan v kontraktu. Někdy může jít také o reflexi překážek a nabídku nových způsobů, jak naplnění existujících pravidel uskutečnit.“ (Havrdová in Havrdová, Hajný et al., 2008, s.49)

Výuková (vzdělávací) supervize

Jejím cílem je neustále doplňovat pracovníkovi znalosti potřebné k výkonu jeho práce, tzn. dále jej vzdělávat a zajišťovat tak jeho profesní růst. Havrdová k tomu dodává : „Z hlediska účelu má vzdělávací aspekt supervize zlepšit odbornou kompetenci pracovníka při práci s klientem (zlepšit jeho znalosti, dovednosti, postoje, včetně sebereflexe). V současné době je vzdělávací aspekt supervize často přítomný v případové supervizi, přičemž se na vzdělávání podílejí i členové skupiny či týmu. Stírá se tak výlučná role supervizora jako hlavního zdroje informací pro učení.“ (Havrdová in Havrdová, Hajný et al., 2008, s.52)

Podpůrná supervize

Supervize, jejímž hlavním cílem je podpora supervidovaného pracovníka se nazývá podpůrná. Je zaměřená zejména na „...pracovníka, jeho aktuální pocity, jeho sebehodnocení, sebereflexi, reflexi práce s klientem. Cílem je dobré zvládnutí pracovních návyků.“ ([Supervize v sociální práci – studijní materiál \[online\], str. 8, Dostupné z http://www.tf.jcu.cz/getfile/01363a06765c0c36](http://www.tf.jcu.cz/getfile/01363a06765c0c36))¹⁴

Havrdová k podpůrné roli říká, že „...je spojen s citlivým provázením prožitků supervizanta a projeveným porozuměním tomu, jak vnímá svou situaci. (...) Účelem podpory v supervizi je povzbuzení k překonání překážek, budování dobrého vztahu a atmosféry, posílení a zplnomocnění supervizanta. Bezpečí vztahu v supervizi usnadňuje uvolnění blokujících pocitů a vyladění supervizanta, aby mohl být otevřený a mohl konstruktivně řešit vznikající problémy.“ (Havrdová, Hajný et al., 2008, s.52)

Časový faktor (kdy je supervize prováděna)

Dle časového faktoru lze dělit supervizi na pravidelnou, příležitostnou (obzvláště složité případy) a krizovou (náhlá krizová situace). To, jaký typ (typy) supervize je (jsou) z hlediska času a potřeb pro vaši organizaci optimální je na zvážení každého vedoucího organizace (Havrdová dle Havrdová, Hajný, 2008), s.47).

„Široký výběr forem supervize je samozřejmě spojen i s různými časovými možnostmi, které jsou vždy s účelem bezprostředně spojeny. Optimální je, aby supervize byla pravidelná a stala se součástí průběžného zlepšování kvality práce i duševní obnovy pracovníků. (...) Jde o vytvoření důvěry, která je podmínkou reflexe a otevření citlivějších témat.“ (Havrdová in Havrdová, Hajný et al., 2008, s.57)

Osobnost supervizora a supervizí kontrakt

Jaký bude mít supervize přínos pro její účastníky a jak se projeví ve výkonu zaměstnance, týmu či organizace jako celku (a tedy i ve vztahu ke klientovi / klientům), závisí do velké míry na osobnosti supervizora. Jak vybrat toho správného? Jaké vzdělání a jaké vlastnosti by měl mít? To jsou všechno otázky, na které se pokusím odpovědět v této podkapitole.

Výběr supervizora

Výběr správného supervizora je podle mého třetinou úspěchu supervize. Za další faktory úspěšnosti pak považuji supervidované (jejich vlastní aktivitu při supervizi, míru otevřenosti atd.), a kontext, nebo-li organizaci (zda-li je na supervizi připravená).

„Při dojednávání kontraktu si účastníci vyjasňují možnosti, které supervize nabízí. Ne každý supervizor totiž může nabídnout právě to, co daná organizace potřebuje. Proto je důležité kontrakt dobře vyjednat z obou stran. Zadavatel by si měl vyžádat portfolio supervizora či jeho životopis, pokus supervizora nezná, případně certifikáty a doporučení od organizací, kde již supervizi prováděl.“ (Havrdová in Havrdová, Hajný et al., 2008, s.70)

Z vlastní zkušenosti se supervizí mohu říci, že považuji za velmi důležité vybrat supervizora, který již někdy pracoval buď přímo s cílovou skupinou, na kterou je organizace zaměřená, nebo alespoň s pracovníky, kteří s danou cílovou skupinou pracovali. Pro supervizanty je totiž dle mého názoru mnohem jednodušší se „otevřít“ a přicházet s různými tématy a problémy pokud vědí, že supervizor „zná“ cílovou skupinu a její problematiku.

Havrdová k tomu říká: „...je jasné, že každý supervizor není připraven na všechny formy a metody supervize a každý nemá zkušenost z různých kontextů supervize. Výběr vhodného supervizora pro danou organizaci a dané potřeby je proto nesmírně důležitý.“ (Havrdová, Hajný et al., 2008, s.71)

Vzdělání supervizora

Profesionální supervizor by měl být v dnešní době kromě praktických znalostí také supervizní výcvik, avšak jak uvádí Havrdová: „Mnozí odborníci provádějící supervizi u nás neprošli žádným supervizním výcvikem. V takovém případě, jsou-li uznáni příslušným institutem jako supervizoři, mívají zkušenost jen právě v oné konkrétní profesní oblasti, kde mohou poskytovat vzdělávací supervizi. Jinde by supervizi poskytovat neměli.“ (Havrdová, Hajný et al., 2008, s.71)

A kde supervizora hledat? Kromě toho, že si lze nechat doporučit konkrétního odborníka

od kolegů, lze najít seznam supervizorů i na internetu (v ČR například na www.supervize.eu).

Vlastnosti supervizora

Jaké by měl mít supervizor vlastnosti? Odpověď na tuto otázku podává Carifio a Hess : „... citují různé zdroje v souvislosti s vlastnostmi „ideálního supervizora“, které považují za podobné vlastnostem ideálního psychoterapeuta, pouze jinak uplatněné. K těmto vlastnostem patří empatie, porozumění, bezpodmínečné kladné přijetí, kongruence, upřímnost (Rogers, 1957); vřelost a sebeodhalování (Coche, 1977); flexibilita, zájem, pozornost, investování, zvědavost a otevřenost (Gittermann a Miller, 1977; Hess, 1980; Aldridge, 1982; Albott, 1984).“ (Carifio, Hess dle Hawkins, Shohet, 2004, str. 51)

Supervizní kontrakt

Supervizním kontraktem se rozumí smlouva, která by měla být uzavřena vždy před zahájením supervize v ideálním případě mezi všemi zúčastněnými stranami, tzn. mezi organizací, supervidovanými a supervizorem. Jejím účelem je vyjasnit vztahy a role mezi zúčastněnými či cíle, kterých má být dosaženo. (*Supervize v sociální práci – studijní materiál* [online], str. 12, Dostupné z <http://www.tf.jcu.cz/getfile/01363a06765c0c36>)¹⁵

Supervizní kontrakt by měl obsahovat minimálně tyto informace :

- čas – četnost supervize, délka jednoho setkání
- zadání supervize - podporovat pracovníky..
- evidence supervizních hodin, zápis, cena supervize
- cena supervize a způsob jejího placení
- důvěrnost informací předávaných v rámci supervizního procesu
- práva a povinnosti supervizora
- práva a povinnosti objednatele
- způsob komunikace mezi jednotlivými stranami
- závěrečná ustanovení - výpovědní lhůta, na jak dlouho se smlouva uzavírá...

(*Supervize v sociální práci – studijní materiál* [online], str. 12, Dostupné z <http://www.tf.jcu.cz/getfile/01363a06765c0c36>)¹⁶

¹ ⁵ Dostupné dne 25.7.2009

¹ ⁶ Dostupné dne 25.7.2009

Překážky v supervizi

Aby supervize byla kvalitní, měla smysl, nebyla ztrátou času, energie a peněz a mohla plnit svou funkci a cíl, musí mít připraveny vhodné podmínky. Mezi tři nejdůležitější podmínky, které mohou mít vliv na zdárný průběh supervize, patří např. nastavení a připravenost organizace (tj. kultura organizace), předchozí zkušenosti organizace i supervidovaných se supervizí, různé konflikty rolí mezi zúčastněnými stranami.

Kultura organizace

Kultura organizace, tedy „soubor nevyjádřených postojů, hodnot a oceňovaného či sankcionovaného chování v organizaci“, může být jedním z hlavních faktorů neúspěchu supervize (Havrdová in Havrdová, Hajný et al., 2008, s.66).

Ideální podmínky pro supervizi jsou dle Hawkinsa a Shoheta v tzv. učící se organizaci (Hawkins, Shohet dle Havrdová, Hajný et al., 2008, s.66), která je charakteristická tím, že : „podporuje vzájemné učení se mezi lidmi jako vědomý a trvalý proces, podporuje výměnu informací mezi zaměstnanci, vytváří si základnu pracovníků, kteří jsou vzdělaní, rozvíjí velmi flexibilní organizaci práce, v níž lidé budou akceptovat nové myšlenky a přizpůsobovat se jim i změnám prostřednictvím sdílené vize.“ (Hawkins, Shohet dle Havrdová, Hajný, 2008, s.66).

Předchozí zkušenosti se supervizí

„Předchozí zkušenosti se supervizí, jak dobré, tak špatné, mohou ovlivnit současnou supervizi.“ (Hawkins, Shohet, 2004, s.35)

O vlivu předchozí zkušenosti na současný průběh supervize hovoří i Havrdová: „Předchozí zkušenost se supervizí nemusí být jen dobrá, může být také špatná. (...) Čím horší jsou dosavadní zkušenosti se supervizí, tím větší péči je potřeba věnovat procesu její přípravy, přičemž nelze opomenout ani dříve získanou špatnou zkušenost.“ (Havrdová, Hajný, 2008, s.67)

Konflikt rolí

Konflikt rolí je dalším ze závažných problémů, které mohou supervizi potkat. V případě, kdy mezi sebou utvoří „koalici“ kterékoliv dvě strany (z trojice „supervizor“, „supervidovaný“ a „organizace – zadavatel“), rovnováha a atmosféra důvěry se poruší. „Mám se supervizorkou pravidelné schůzky, ale pokaždé se vyvaruji toho mluvit o svých problémech s psaním zpráv. Mohu ji důvěřovat? Potřebuji, aby mě podpořila v kariérním postupu, a nepoužila by takovou věc jako

důkaz svědčící v můj neprospěch? Je tu pár nepříjemných oblastí, na něž nikdy nepříjde řeč, a přitom by tolik potřebovaly prodiskutovat. Je to pro mě hrozné dilema. (Fineman dle Hawkins, Shohet, 2004, s. 37)

PRAKTICKÁ ČÁST

Vstupní sonda

Abych se v tématu motivace zaměstnanců a v tématu supervize orientovala o něco lépe, rozhodla jsem se doplnit svou práci, resp. její teoretickou část, o část praktickou. Mým cílem bylo udělat si alespoň základní přehled o tom, jak vypadá situace v praxi. Proto jsem sestavila dotazník a uspořádala malý „vstupní“ výzkum (resp. vstupní sondu – tématu supervize a motivace bych se chtěla hlouběji věnovat v navazujícím studiu a ve své diplomové práci). Informace o vstupní sondě a její výsledky jsou uvedeny v následujících dvou podkapitolách.

Teoretické představení vstupní sondy

Cílem vstupní sondy bylo získat základní hrubou představu o tom, jak vypadá problematika motivace a supervize v praxi, tj. zjistit co osoby pracující se seniory motivuje a jaký mají postoj k supervizi.

Cílovou skupinou byli zaměstnanci nestátních neziskových organizací (mimo nadace) sídlících v Praze, pracující v přímé péči o klienta (seniora) – tzn. ošetrovatelé, sanitáři, zdravotní sestry, asistenti, sociální pracovníci, ergoterapeuti apod.

Tato vstupní sonda je výsledkem dotazníkového šetření, které proběhlo v průběhu července 2009, a kterého se zúčastnilo celkem 34 zaměstnanců ze 7 zařízení. Celkem bylo emailem osloveno 25 zařízení, které byli náhodně vybrány z registru sociálních služeb (<http://iregistr.mpsv.cz>). Po následné telefonické komunikaci bylo dotazování povoleno a domluveno v 7 z nich.

Samoobslužný dotazník, který je přílohou této práce (příloha č.1.), respondenti vyplňovali samostatně (podle instrukcí), dobrovolně a anonymně. Byl rozdělen do 3 částí, které zjišťovali :

1. Obecné údaje o zařízení, v němž respondenti pracují
2. Motivace respondentů a jejich postoj k supervizi
3. Demografické údaje o respondentech

První část dotazníku, týkající se obecných údajů o zařízení v němž respondent pracuje, měla za cíl zjistit právní formu zařízení, poskytované služby a počet zaměstnanců v přímé péči o klienta.

Druhá část, týkající se pracovní motivace a supervize, zjišťovala, co zaměstnanec v práci motivuje a jaký má postoj k supervizi.

Třetí část pak zjišťovala základní demografické údaje o respondentovi – pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a dobu, po kterou pracuje v zařízení, ve kterém bylo dotazování prováděno, pracuje.

Na tyto a na mnohé další otázky jsem získala odpovědi, které prezentuji v podkapitole s názvem „Výsledky vstupní sondy“.

Ze tří výše uvedených „okruhů“ jsem sestavila 4 hypotézy, které budou sondou buď potvrzeny nebo vyvráceny. :

Hypotéza 1 : Více jak 50% respondentů, kteří nebudou mít supervizi, by ji ocenili.

Hypotéza 2 : Pro více jak 70% respondentů, kteří budou mít supervizi, bude supervize odměnou.

Hypotéza 3 : Více jak 60% všech respondentů bude mít středoškolské vzdělání s maturitou.

Hypotéza 4 : Více jak 70% respondentů, kteří budou mít supervizi, bude spokojeno nebo spíše spokojeno se svým supervizorem..

Dotazování i vyhodnocování výsledků vstupní sondy proběhlo bez větších problémů, v průběhu sběru dat do sondy jsem však objevila 2 chyby v dotazníku.

Chyby dotazníku :

1. Příliš složitá škála u otázky č.2, která zjišťovala typ služby, kterou zařízení poskytuje. Zároveň v zadání otázky chyběla možnost označit více možností.
2. Nejasně označené filtry – několik respondentů nepochopilo pokyny u filtračních otázek „pokračujte prosím na ot.č.XXX)

Tyto chyby mohli mít vliv na pochopení dotazníku, jeho jednotlivých otázek a tedy i na odpovědi respondentů.

Výsledky vstupní sondy

Na několika následujících stranách shrnuji ty nejzajímavější a nejdůležitější výsledky, které vstupní sonda přinesla. I když není možné tyto výsledky vzhledem k nízkému počtu 34 respondentů vztáhnout a interpretovat pro celou cílovou skupinu, domnívám se, že hrubý pohled na problematiku poskytnout mohou.

Výsledky sondy jsem rozdělila do 3 oblastí podle toho, jak byly rozděleny v dotazníku - tedy na informace o zařízeních, o motivaci respondentů a jejich postojích k supervizi a na demografické údaje o respondentech.

INFORMACE O ZAŘÍZENÍCH

O zařízeních jsem zjišťovala informace o jejich právní formě, typu poskytovaných služeb a o počtu zaměstnanců v přímé péči o klienta.

Tabulka č.1. zobrazuje zařízení, ve kterých byla sonda provedena a jejich právní formu a všechny poskytované služby.

Zařízení	Právní forma zařízení	Poskytované služby
Domov Horizont	Církevní zařízení	Penzion pro důchodce, domácí péče, denní stacionář
DD Radimova	Církevní zařízení	Domov důchodců
DD Hornokrčská	Církevní zařízení	Domov důchodců
DD Slunečnice	Obecně prospěšná společnost	Domov důchodců
Pečovatelské centrum Kozácká	Církevní zařízení	Pečovatelská služba
Domov Sue Ryder	Obecně prospěšná společnost	Domov důchodců, denní stacionář, asistence
Gerontocentrum Slunné stáří	Obecně prospěšná společnost	Sociálně – ošetřovatelské zařízení

Tabulka č.1. : Zařízení, ve kterých byla vstupní sonda provedena a právní forma těchto zařízení.

Sonda tedy byla provedena ve 4 církevních zařízeních a 3 obecně prospěšných společnostech.

Z hlediska počtu zaměstnanců v přímé péči o klienta měli tři zařízení 5 -14 zaměstnanců,

dvě zařízení 15 – 24 zaměstnanců a dvě zařízení více jak 44 zaměstnanců.

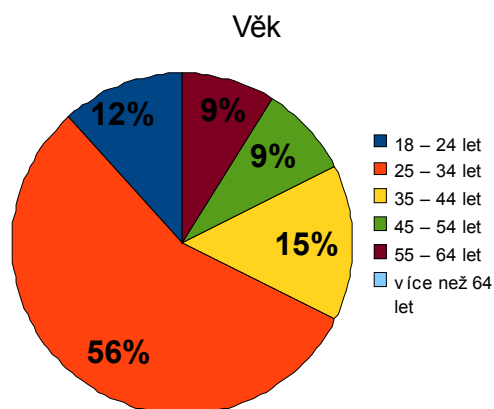
MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH POSTOJE K SUPERVIZI

V druhé části dotazníku jsem u respondentů zjišťovala, co je v jejich práci motivuje a jaký je jejich postoj k supervizi (zda-li chodí na supervizi, jaký typ supervize navštěvují, jak jsou s ní spokojeni, co jim přináší apod.).

Na několika následujících stránkách pak shrnuji ty nejzajímavější a nedůležitější výsledky. První část výsledků se týká všech respondentů, druhá část respondentů majících supervizi, třetí část respondentů, kteří supervizi nemají a nakonec – ve čtvrté části – porovnávám některé výsledky druhé a třetí části.

ČÁST PRVNÍ – obecné informace o všech respondentech

Tato část výsledků se týká všech respondentů. Celkem se jich dotazníku zúčastnilo 34, z toho 5 mužů (15% dotázaných) a 29 žen (85% dotázaných). Jejich věkové složení popisuje následující graf č.1., ze kterého vyplývá, že více jak polovina respondentů - 56% - je ve věku od 25 do 34 let.



Graf č.1. : Věk všech zúčastněných respondentů

Co se týče vzdělání respondentů, nejvíce jich dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou (74%), následně středoškolského vzdělání bez maturity (21%) a pouze 6% dotázaných dosáhlo vzdělání vysokoškolského. Žádný respondent neuvedl základní a vyšší odborné vzdělání. Hypotéza č. 3 se tedy potvrdila.

Doba, po kterou respondenti pracují v daném zařízení je rozvrstvena poměrně rovnoměrně : do 1 roku a po dobu 1 – 3 let pracuje v zařízení v obou případech shodných 26%

respondentů, po dobu 4 – 6 let a 7 až 9 let v obou případech 21 % respondentů a více jak 10 let 6% respondentů.

Následující strany se již budou věnovat výsledkům respondentů, kteří supervizi buď mají nebo nemají.

ČÁST DRUHÁ – informace o respondentech majících supervizi

Tato část výsledků se týká respondentů, kteří uvedli, že navštěvují supervizi. Z celkového počtu 34 respondentů jich bylo 23 (68% dotázaných), z toho 3 muži (13%) a 20 (87%) žen.

Z hlediska věku jich byla více jak polovina ve věkovém rozmezí 25 – 34 let (57%), po 13% byli osoby ve věku 35 – 44 let a 45 – 54 let, 9% bylo osob ve věku 18 – 24 let a 55 – 64 let. Žádný z respondentů nebyl starší 64 let.

Z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání mělo 78% respondentů středoškolské vzdělání s maturitou, 13% středoškolské vzdělání bez maturity a 9% vzdělání vysokoškolské. Nikdo z respondentů neměl základní a vyšší odborné vzdělání.

Výsledky z hlediska doby, po kterou respondenti pracují v daném zařízení, byli poměrně vyrovnané : 17% respondentů odpovědělo, že v daném zařízení pracuje méně jak 1 rok, 35% odpovědělo, že v zařízení pracuje 1 – 3 roky, 17% respondentů pracuje v zařízení 4 – 6 let, 22% respondentů 7 - 9 let a pouze 9% respondentů více jak 10 let.

Pohled osob majících supervizi na jednotlivé zkoumané motivační faktory ukazuje tabulka č.3. :

Motivátor	Motivující, spíše motivující	Spíše nemotivující, nemotivující
Plat	48,00%	52,00%
Pracovní kolektiv	100,00%	0,00%
Pracovní prostředí	100,00%	0,00%
Pochvala od nadřízeného / kolegů	39,00%	61,00%
Typ / povaha / obsah práce	78,00%	22,00%
Odpovědnost	56,00%	44,00%
Autonomie	56,00%	44,00%
Benefity (týden dovolené navíc, stravenky...)	22,00%	68,00%
Supervize	31,00%	69,00%
Příležitost využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti	65,00%	35,00%
Příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí	22,00%	78,00%

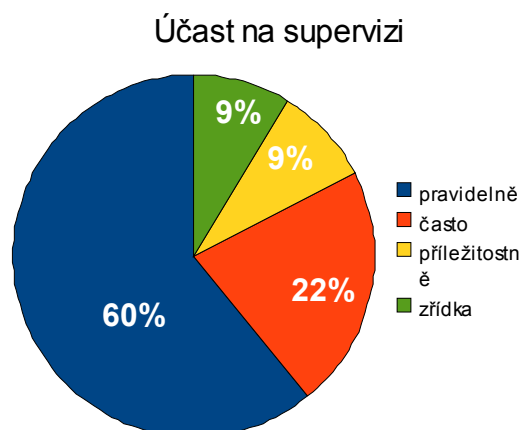
Tabulka č.3. : Zkoumané motivační faktory a jejich vliv na motivaci respondentů majících supervizi.

Lze tedy říci, že osoby mající supervizi nejvíce motivuje pracovní kolektiv, pracovní prostředí a povaha jejich práce.

Naopak nejméně je motivuje příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí, supervize a benefity. Hypotéza č.1 se tedy potvrdila.

Z odpovědí respondentů taktéž vyplynulo, že pro 65% z nich je supervize povinná, pro 35% nepovinná. Bez ohledu na to, zda je pro ně supervize povinná či nikoliv, účastní se jí 91% z nich.

Účast na supervizi je zobrazen v grafu č. 2. „Pravidelně“ znamená přítomnost na 100 – 75% sezení, „často“ na 74 – 50% sezení, „příležitostně“ na 49 – 25 % sezení a „velmi zřídka“ na 24 – 0% sezení.



Graf č.2. : Účast na supervizi

Pro mě překvapující výsledek přinesla odpověď na otázku „Supervize je pro Vás osobně spíše a) odměnou, b) zátěží“. Výsledkem je, že pro 52% respondentů je supervize odměnou, pro 48% že zátěží. Hypotéza č.2. tedy byla vyvrácena.

Zajímavý výsledek přinesla i otázka ohledně druhu / formy supervize. Více jak $\frac{3}{4}$ dotázaných (konkrétně 82%) se účastní týmové supervize, 18% individuální. Žádný respondent neodpověděl, že se účastní supervize skupinové.

Sonda přinesla i odpověď na otázku ohledně faktoru autority, tedy kdo supervizi provádí. 78 % dotazovaných odpovědělo, že jim supervizi poskytuje externí osoba, 22 % respondentů poskytuje supervizi nadřízený. Nikomu z dotazovaných neposkytuje supervizi kolega.

Z odpovědí také vyplynulo, že se svým supervizorem spíše spokojeno či spokojeno 74%

respondentů, spíše nespokojeno či nespokojeno 26%. Hypotéza č.4 se tedy potvrdila.

I přesto, že se supervize umístila mezi třemi nejméně motivujícími faktory, přínos pro supervidované dle výsledků sondy má. To, v čem jej vidí, ukazuje tabulka č.4.

	Ano, spíše ano	Spíše ne, ne
Lepší pracovní výkon	65,00%	35,00%
Pocit větší spokojenosti v práci	57,00%	43,00%
Duševní hygiena / Prevence syndromu vyhoření	70,00%	30,00%
Udržení pracovní motivace	65,00%	35,00%
Sebevzdělávání (sdílení informací a zkušeností s kolegy)	65,00%	35,00%
Prostor pro sdílení pocitů / zážitků	78,00%	22,00%

Tabulka č.4. : Přínos supervize

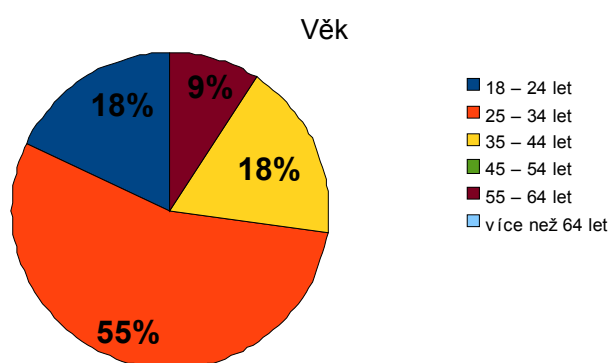
Supervidovaným supervize nejvíc pomáhá vytvořit prostor pro sdílení informací a pocitů a zážitků a jako prevence syndromu vyhoření. Nepomáhá či spíše nepomáhá jim k pocitu větší spokojenosti v práci.

ČÁST TŘETÍ - informace o respondentech nemajících supervizi

Následující údaje popisují respondenty, kteří v dotazníku uvedli, že supervizi nemají. Na základě získaných informací je lze charakterizovat z následujících hledisek : věk, nejvyšší dosažené vzdělání, doba po kterou pracují v organizaci a jejich zájem o supervizi, tzn. zda by ocenili, kdyby měli možnost supervize a v případě že by tu možnost měli, zda-li by ji navštěvovali.

Hledisko věku

Z hlediska věku respondentů vyplývá, že nejvíce osob, které nenavštěvují supervizi je mezi 25 – 34 lety, a to celých 55 %. Následují respondenti ve věkové skupině 18 – 24 let a 35 – 44 let, kterých je v obou případech 18%.



Graf č.3. : Věk respondentů nemajících supervizi

Hledisko nejvyššího dosaženého vzdělání

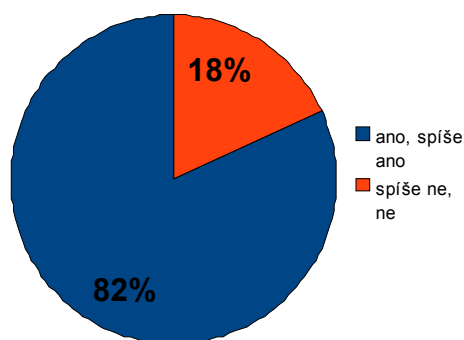
Osoby nenavštěvující supervizi měli vzdělání pouze dvojího typu (z 5 možných) : středoškolské bez maturity a středoškolské s maturitou. S 64% převažovali respondenti se středoškolským vzděláním s maturitou, 36% respondentů pak dosáhlo středoškolského vzdělání bez maturity.

Hledisko doby, po kterou respondenti pracují v současném zařízení :

Z hlediska doby, po kterou respondenti pracují v současném zařízení vyplývá, že nejvíce respondentů nenavštěvujících supervizi pracuje v současném zařízení méně než 1 rok – 45%. Jeden až tři roky pracuje v současném zařízení 9% respondentů, čtyři až šest let 27% respondentů, sedm až devět let 18% respondentů. Žádný z respondentů nepracuje v současném zařízení více jak 10 let.

Hledisko zájmu o supervizi

Ocenili byste možnost supervize?



Graf č.4.: Odpovědi na otázku „Ocenili byste možnost supervize?“

Asi nejzajímavějším zjištěním u této skupiny osob jsou informace o jejich (ne)zájmu navštěvovat supervizi. Celých 82% dotázaných by ocenilo či spíše ocenilo, kdyby měli možnost navštěvovat supervizi, pouze 18% z nich by tuto možnost spíše neocenilo či neocenilo. Hypotéza č.1. se tedy potvrdila. V případě, že by měli možnost supervizi navštěvovat, 82% dotázaných by supervizi navštěvovalo či spíše navštěvovalo a opět pouhých 18% by ji spíše nenavštěvovalo či nenavštěvovalo.

Pohled osob nemajících supervizi na jednotlivé zkoumané motivační faktory ukazuje tabulka č.5. :

Motivátor	Motivující, spíše motivující	Spíše nemotivující, nemotivující
Plat	82,00%	18,00%
Pracovní kolektiv	91,00%	9,00%
Pracovní prostředí	91,00%	9,00%
Pochvala od nadřízeného / kolegů	73,00%	27,00%
Typ / povaha / obsah práce	78,00%	22,00%
Odpovědnost	36,00%	64,00%
Autonomie	18,00%	82,00%
Benfity (týden dovolené navíc, stravenky...)	45,00%	55,00%
Supervize	18,00%	82,00%
Příležitost využívat a rozvíjet své schopnosti a	64,00%	36,00%

dovednosti		
Příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí	27,00%	73,00%

Tabulka č.5. : Pohled osob nemajících supervizi na jednotlivé zkoumané motivační faktory

ČÁST ČTVRTÁ - Srovnání odpovědí respondentů na vybrané otázky v závislosti na tom, zda mají či nemají supervizi

Na závěr jsem se rozhodla srovnat odpovědi na vybrané otázky podle toho, zda respondenti supervizi mají či nemají. Podle tohoto kritéria srovnávám například jejich motivační faktory, věk, vzdělání a dobu, po kterou respondenti v daném zařízení pracují.

Prvním srovnávacím kritériem jsou motivační faktory. Výsledky srovnání ukazuje tabulka č.6. Zvýrazněné jsou hodnoty, které mají mezi sebou největší procentuální rozdíl.

Motivátor	Sloupec 1	Sloupec 2	Sloupec 3	Sloupec 4
Plat	48,00%	82,00%	52,00%	18,00%
Pracovní kolektiv	100,00%	91,00%	0,00%	9,00%
Pracovní prostředí	100,00%	91,00%	0,00%	9,00%
Pochvala od nadřízeného / kolegů	39,00%	73,00%	61,00%	27,00%
Typ / povaha / obsah práce	78,00%	78,00%	22,00%	22,00%
Odpovědnost	56,00%	36,00%	44,00%	64,00%
Autonomie	56,00%	18,00%	44,00%	82,00%
Benfity (týden dovolené navíc, stravenky...)	22,00%	45,00%	68,00%	55,00%
Supervize	31,00%	18,00%	69,00%	82,00%
Příležitost využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti	65,00%	64,00%	35,00%	36,00%
Příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí	22,00%	27,00%	78,00%	73,00%

Tabulka č.6. : Srovnání pohledu osob majících a nemajících supervizi na jednotlivé zkoumané motivační faktory

Sloupec 1 : osoby mající supervizi - motivující či spíše motivující

Sloupec 2 : osoby nemající supervizi - motivující či spíše motivující

Sloupec 3 : osoby mající supervizi - spíše nemotivující či nemotivující

Sloupec 4 : osoby nemající supervizi - spíše nemotivující či nemotivující

Z tabulky č.6 je vidět, že největší rozdíly v motivujících a spíše motivujících faktorech jsou mezi osobami majícími a nemajícími supervizi v oblastech platu, pochvaly od nadřízeného a

benefitů.

Plat je motivující pro 82% respondentů nemajících supervizi oproti „pouhým“ 48% respondentů, kteří supervizi mají. Plat je tedy o 34% více motivující pro osoby, které supervizi nemají.

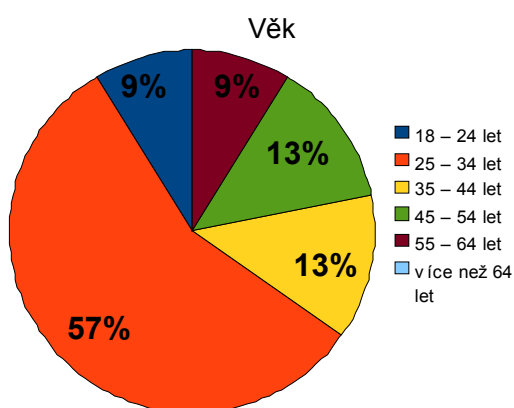
Dále je možné vidět, že pochvala od nadřízeného je motivující či spíše motivující pro 73% respondentů nemajících supervizi oproti 39% respondentů, kteří supervizi mají. Pochvala od nadřízeného je tedy o 34% více motivující pro osoby, které supervizi nemají.

Stejně tak benefity jsou motivující či spíše motivující pro 45% respondentů nemajících supervizi oproti 22% respondentů, kteří supervizi mají. Benefity jsou tedy o 23% více motivující pro osoby, které supervizi nemají.

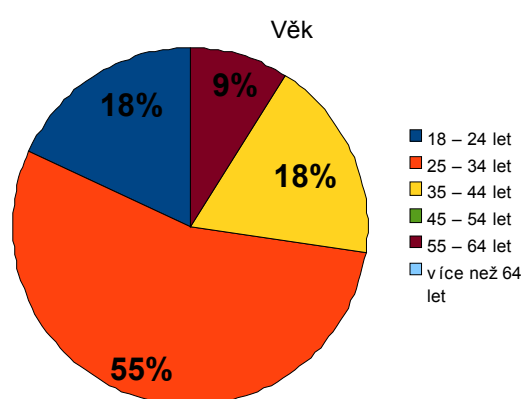
Z tabulky č.6 je také vidět, že největší rozdíly v spíše nemotivujících a nemotivujících faktorech jsou mezi osobami majícími a nemajícími supervizi v oblastech platu, pochvaly od nadřízeného a autonomie.

Autonomie je spíše nemotivující či nemotivující „pouze“ pro 44 % osob majících supervizi, ale pro „již“ pro 82% osob, které supervizi nemají. Autonomie je tedy o 38% více nemotivující pro osoby bez supervize.

Druhým srovnávacím kritériem je věk. Grafy č.5 a č.6 ukazují, že rozdíl ve věkové struktuře osob majících a nemajících supervizi není veliký. Pouze u osob nemajících supervizi se sondy nezúčastnili respondenti ve věku 45 – 54 let. U obou skupin osob se sondy nezúčastnili respondenti ve věku 64 a více let.

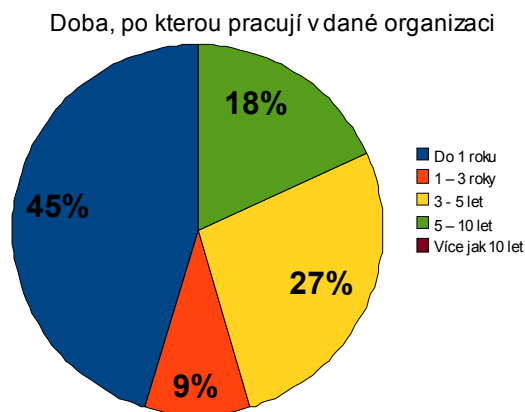


Graf č.5 : Věk osob majících supervizi

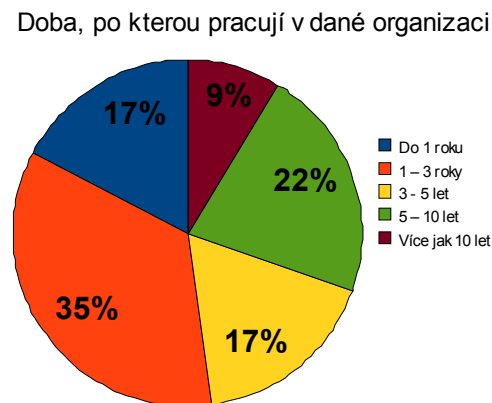


Graf č.6.: Věk osob nemajících supervizi

Posledním srovnávacím kritériem je doba, po kterou respondenti v daném zařízení pracují v závislosti na tom, zda mají či nemají supervizi. Zde je rozdíl patrný zejména u osob pracujících v zařízení do 1 roku a rozmezí 1 až 3 let.



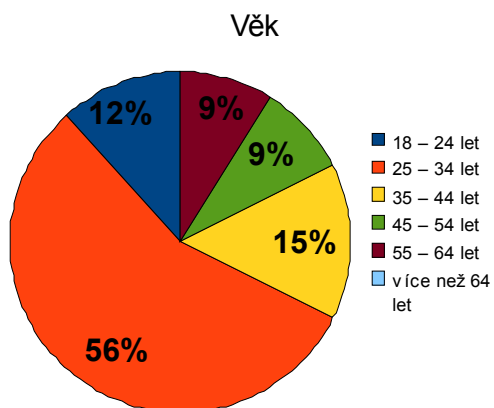
Graf č. 7.: Osoby mající supervizi



Graf č.8.: Osoby nemající supervizi

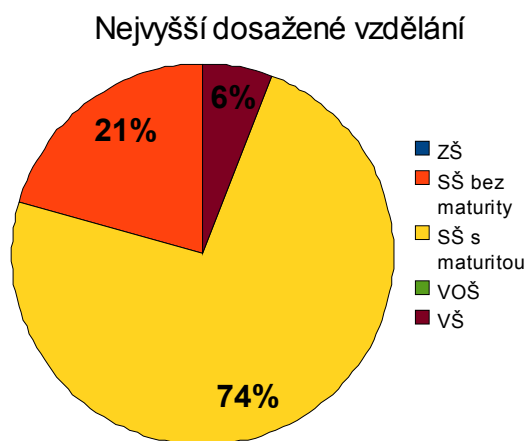
DEMOGRAFICKÉ OTÁZKY

Tato část výsledků se týká všech respondentů. Celkem se jich dotazníku zúčastnilo 34, z toho 5 mužů (15% dotázaných) a 29 žen (85% dotázaných). Jejich věkové složení popisuje následující graf, ze kterého vyplývá, že více jak polovina respondentů - 56% - je ve věku od 25 do 34 let. :



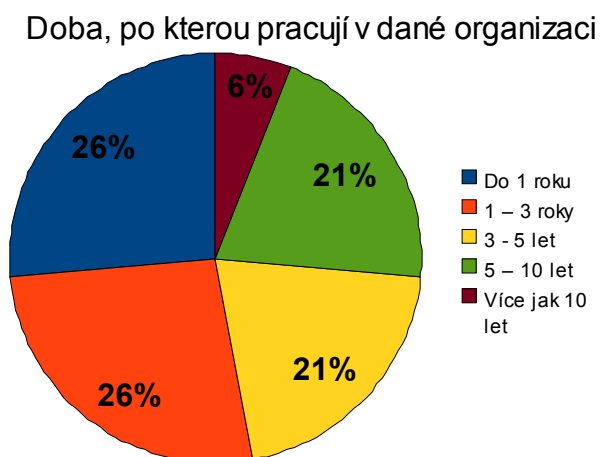
Graf č.9. : Věk všech zúčastněných respondentů

Co se týče vzdělání respondentů, nejvíce jich dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou (74%), následně středoškolského vzdělání bez maturity (21%) a pouze 6% dotázaných dosáhlo vzdělání vysokoškolského. Žádný respondent neuvedl základní a vyšší odborné vzdělání. Situaci zobrazuje graf č.10.



Graf č.10. : Nejvyšší dosažené vzdělání všech respondentů

Doba, po kterou respondenti pracují v daném zařízení je rozvrstvena poměrně rovnoměrně : do 1 roku a po dobu 1 – 3 let pracuje v zařízení v obou případech shodných 26% respondentů, po dobu 4 – 6 let a 7 až 9 let v obou případech 21 % respondentů a více jak 10 let 6% respondentů. Situaci zobrazuje graf č.11. :



Graf č.11 : Doba, po kterou pracují v dané organizaci – všichni respondenti

Tři ze čtyřech hypotéz, které byly sestaveny před samotným dotazováním, byly

potvrzeny.

Závěr

Schopnost motivovat je v dnešní době pro většinu vedoucích pracovníků velmi důležitá, není klíčová. Co ale zaměstnance pražských nestátních neziskových organizací pracujících se seniory, kteří byli v rámci vstupní sondy dotazováni, motivuje? A jaký vliv na motivaci má v jejich případě supervize? Na tyto a na mnohé jiné otázky přinesla tato práce – resp. její praktická část - odpovědi. Vzhledem k nízkému počtu respondentů sice nejsou aplikovatelné a interpretovatelné pro celou cílovou populaci, hrubý náhled na problematiku však poskytnout mohou.

Psaní práce pro mě bylo přínosem, dozvěděla jsem se mnoho nových informací. Výsledky vstupní sondy ve mně pak povzbudili hlubší zájem o danou problematiku, které se budu hlouběji věnovat ve svém dalším studiu.

Bibliografie

Monografie

- **ARNOLD J., SILVESTER J., PATTERSON F., ROBERTSON I., COOPER C., BURNES B. :** *Psychologie práce pro managery a personalisty*, nakl. Computer Press, Brno 2007
- **ARMSTRONG, M.:** *Řízení lidských zdrojů*, nakl. Grada Publishing, Praha 2007
- **BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.:** *Psychologie a sociologie řízení*, nakl. Management Press, Praha 1998, 2004 a 2007
- **HAGEMANNOVÁ, G.:** *Motivace*, nakl. Victoria Publishing, Praha 1995
- **HARTL, P. :** *Psychologický slovník*, nakl. Budka, Praha 1994
- **HARTL, P. :** *Psychologický slovník*, nakl. Portál, Praha 2000
- **HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al.,** *Praktická supervize*, nakl. Galén, Praha 2008
- **HAWKINS, P., SHOHET, R.:** *Supervize v pomáhajících profesích*, nakl. Portál, Praha 2004
- **KOVÁŘOVÁ, L.:** *Analýza motivační struktury organizace*, Univerzita Palackého v Olomouci, katedra Psychologie Filozofické fakulty, Olomouc 2008
- **KOUBEK, J. :** *Řízení pracovního výkonu*, nakl. Management Press, Praha 2004
- **MATOUŠEK, O. a kol. :** *Metody a řízení sociální práce*, nakl. Portál, Praha 2008
- **NAKONEČNÝ, M. :** *Psychologie téměř pro každého*, nakl. Academia, Praha 2004
: *Motivace pracovního jednání*, nakl. Management Press, Praha 1992
- **ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. :** *Základy psychologie práce a organizace*, nakl. Karolinum, Praha 1996
- **URBAN, J. :** *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*, nakl. Aspi Publishing, Praha 2004
- **VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. a ed. :** *Aplikovaná sociální psychologie I. :* nakl. Portál, Praha 1998

Články

- *An Analysis of Supervision - guidelines on supervision for regulators and educators*

- [online], [©2009], Dostupné dne [2009-07-19] z <<http://www.aswb.org/pdfs/supervisionjobanalysis.pdf>>
- *Kategorizace nestátních neziskových organizací (NNO) dle ministerstva financí ČR pro potřeby ROP Jihovýchod* [online], [cit. 2009-07-19], Dostupné z <<http://www.jihovychod.cz/download/vyzva/kategorizace-nno.pdf>>
 - *Supervize* [online], [cit. 2009-07-09], Dostupné z <praxe.caritas-vos.cz/Pub/Data/Kurz_provazeni/Supervize.doc>
 - *Supervize v sociální práci – studijní materiál* [online], [cit. 2009-07-25], Dostupné z <<http://www.tf.jcu.cz/getfile/01363a06765c0c36>>
 - *Teorie motivace* [online], [cit. 2009-06-05], Dostupné z <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214>
 - *Co je supervize* [online], [cit. 2009-07-21], [©2006] Dostupné z <<http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize>>
 - KALINA, K., A KOL., : *Mezioborový glosář pojmů z oblasti drog a drogových závislostí*, [online], [cit. 2009-07-22], Dostupné z <http://www.drogy-info.cz/index.php/info/glosar_pojmu>
 - KALINA, K., A KOL., : *Drogy a drogové závislosti* [online], [cit. 2009-07-22], Dostupné z <http://www.drogy-info.cz/index.php/publikace/monografie/drogy_a_drogove_zavislosti_k_kalina_a_kol_dil_1_dil_2>
 - MASLOW A., H., : *A Theory of Human Motivation* [online], Dostupné dne [2009-07-10] z <http://www.advancedhiring.com/docs/theory_of_human_motivation.pdf>
 - VAN HEES, G.C.C., : *Introduction to the Launching of the Network “Supervision in the Bachelor and Master of Social Work in Europe”* [online], [©2007], Dostupné dne [2009-07-10] z <<http://cesrt.hszuyd.nl/files/RESEARCH%20THEMES/Social%20work%20practice/IntroLaunchingNetwork%20SupervisionHees.pdf>>

Internetové stránky

- www.drogy-info.cz
- www.jihovychod.cz
- www.supervize.eu
- www.mpsv.cz

- www.vedeme.cz

Přílohy

Příloha č. 1. : Dotazník

Dotazník k bakalářské práci k tématu :

SUPERVIZE JAKO SOUČÁST MOTIVACE V NEZISKOVÉ ORGANIZACI

INFORMACE O ZAŘÍZENÍ:

1. Právní forma zařízení :

- a) občanské sdružení
- b) veřejně prospěšná společnost
- c) církevní zařízení

2. Typ služby, kterou zařízení poskytuje :

- a) péče o seniře
- b) sociální péče
- c) denní stacionář
- d) ústav s pečovatelskou službou
- e) komunitně – ošetrovatelské zařízení
- f) domov důchodců
- g) domov – penzion pro důchodce
- h) specializovaný ústav sociální péče (DD s psychiatrickým dohledem apod.)
- i) domov pro seniře
- j) ústav pro seniře

radna (sociální, sociálně – právní...)

k) iný _____

3. Kolik má zařízení, ve kterém pracujete, zaměstnanců v přímé péči o klienta?

- a) – 4
- b) – 14
- c) 5 – 24
- d) 5 – 44
- e) více jak 44

VLASTNÍ DOTAZNÍK : MOTIVACE A POSTOJE K SUPERVIZI

4. Seřad'te prosím následující faktory, které mohou ovlivňovat Vaši pracovní motivaci ,od 1 do 11 podle toho, do jaké míry Vás motivují (1 = nejvíce motivující faktor)

Plat	
Pracovní kolektiv	
Pracovní prostředí	
Pochvala od nadřízeného / kolegů	
Typ / povaha / obsah práce	
Odpovědnost	
Autonomie (možnost samostatně rozhodovat)	
Benefity (týden dovolené navíc, stravenky...)	
Supervize	
Příležitost využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti	
Příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí	
Jiná možnost (uved'te jaká)	

5. Navštěvujete ve Vašem zařízení supervizi?

- a) no --- přejděte prosím na otázku č.8
- b)
- e)

6. Ocenil(a) byste, kdyby jste ve Vašem zařízení měli možnost supervize?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne

d) ne

7. V případě že by se ve Vašem zařízení zavedla supervize (nepovinná), navštěvoval(a) byste ji?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

8. Je pro Vás supervize povinná?

- a) no --- přejděte prosím na otázku č. 11
- b) e

9. Účastníte se supervize?

- a) no --- přejděte prosím na otázku č. 11 a
- b) e n

10. Uveďte prosím hlavní důvod proč se supervize neúčastníte a PŘEJDĚTE PROSÍM NA OTÁZKU Č. 20

11. Odehrává se supervize vždy ve Vaší pracovní době?

- a) no a
- b) e n

12. Supervize, které se účastníte, je z hlediska „četnosti“ :

- a) pravidelná p
- b) říležitostná – přejděte prosím na otázku č. 14 p
- c) rizová – přejděte prosím na otázku č. 14 k

13. Pravidelná supervize probíhá :

- a) jednou týdně j
- b) jednou za 2 týdny j
- c) jednou za 3 týdny j
- d) jednou za měsíc j
- e) jednou za 2 měsíce j
- f) méně často m

14. Supervize se účastníte?

- a) pravidelně (přítomnost na 100 - 75 % sezení)
- b) často (přítomnost na 74 – 50 % sezení)
- c) řídce (přítomnost na 49 – 25% sezení)
- d) zřídka (přítomnost na méně než 25% sezení)

P
Č
P
Z

15. Supervize je pro Vás osobně spíše :

- a) zátěží
- b) odměnou

o
z

16. Jakého druhu / formy supervize se účastníte?

- a) skupinová supervize (supervize společně s osobami, se kterými Vás NEpojíte práce pro stejnou organizaci)
- b) týmová supervize
- c) individuální supervize (supervize jednotlivce)

17. Supervizi Vám poskytuje:

- a) interní osoba Vám nadřízená (vedoucí pracovník Vašeho oddělení...)
- b) interní osoba (kolega)
- c) externí osoba

i
i
e

18. S osobou supervizora jste :

- a) spokojen(a)
- b) spíše spokojen(a)
- c) spíše nespokojen(a)
- d) nespokojen(a)

s
s
s
n

19. Domníváte se, že Vám supervize pomáhá k :

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
lepšímu pracovnímu výkonu				
pocitu větší spokojenosti v práci				
udržování „duševní hygieny“ / prevence syndromu vyhoření				

udržení pracovní motivace				
sebevzdělávání (sdílení zkušeností / informací s kolegy)				
vytvoření prostoru pro sdílení pocitů / zážitků				

DEMOGRAFICKÉ OTÁZKY :

20. Pohlaví

- a) muž m
- b) žena ž

21. Kolik Vám je let?

- a) 18 – 24 let 1
- b) 25 – 34 let 2
- c) 35 – 44 let 3
- d) 45 – 54 let 4
- e) 55 – 64 let 5
- f) více jak 64 let v

22. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Žádné Z
- b) Š bez maturity S
- c) Š s maturitou S
- d) OŠ V
- e) Š V

23. Jak dlouho pracujete v tomto zařízení?

- a) do 1 roku
- b) 2 – 3 roky
- c) 4 – 6 let
- d) 7 – 9 let
- e) více jak 9 let

íce jak 10 let