



ПОКРАЈИНСКИ ЗАВОД  
ЗА СОЦИЈАЛНУ ЗАШТИТУ

# **АКТУЕЛНО СТАЊЕ И ПЕРСПЕКТИВЕ СУПЕРВИЗИЈЕ У ЦЕНТРИМА ЗА СОЦИЈАЛНИ РАД**

АВГУСТ 2024.

***Анализа процеса супервизије у центрима за социјални  
рад  
и стручне подршке супервизорима коју реализује  
Покрајински завод за  
социјалну заштиту на територији АП Војводине***

Прикупљање и обраду података спровеле су саветнице за социјалну заштиту из  
Покрајинског завода за социјалну заштиту

# **АКТУЕЛНО СТАЊЕ И ПЕРСПЕКТИВЕ СУПЕРВИЗИЈЕ У ЦЕНТРИМА ЗА СОЦИЈАЛНИ РАД**

**ТЕМА** ове анализе је супервизија у систему социјалне заштите у АП Војводини.

**ПРЕДМЕТ** анализе је стање супервизије у центрима за социјални рад на подручју АП Војводине.

## **ЦИЉЕВИ**

- Прилагођавање концепта стручне подршке супервизије коју реализује Покрајински завод за социјалну заштиту у складу са актуелним стањем супервизије у центрима за социјални рад;
- Предлог активности које би могле унапредити процес интерне супервизије у центрима за социјални рад, а самим тим и квалитет рада центара за социјални рад;
- Усмерити даљи развој праксе у центрима за социјални рад.

## **ЗАДАЦИ**

- Сагледати основне податке о супервизорима који раде у центрима за социјални рад;
- Сагледати примену методологије коју супервизори користе у свом раду;
- Какви су ставови супервизора према процесу супервизије;
- Сагледати основне податке о руководиоцима служби који раде у центрима за социјални рад;
- Какви су ставови руководиоца служби у центрима за социјални рад о процесу супервизије;
- Сагледати постојеће изазове у пракси примене и реализације супервизије и наћи могуће разлоге.

## **ОРГАНИЗАЦИЈА И ДИНАМИКА РЕАЛИЗАЦИЈЕ АНАЛИЗЕ**

Од јуна до септембра 2024. године пружана је редовна стручна подршка супервизорима са територије АП Војводине који су подељени у четири супервизијске групе према територијалној припадности. На групним супервизијским састанцима сагледани су ставови супервизора о њиховој супервизијској пракси и њихова искуства у раду док је за руководиоце центара за социјални рад са територије АП Војводине организован округли сто.

## **МЕТОДЕ, ТЕХНИКЕ И КОРИШЋЕНИ ИНСТРУМЕНТИ**

За ову анализу коришћена је дескриптивна метода. Истраживачка техника која се примењивала је анкетирање а припадајући инструмент је упитник за учеснике. За потребе ове анализе израђена су два упитника – један за супервизоре и један за руководиоце служби за децу и младе и одрасле и старе у центрима за социјални рад у АП Војводини. Упитник за супервизоре се састојао од питања груписана у две целине:

прва целина се односила на основне податке о супервизору и друга су чинила питања која се односе на њихове ставове о супервизији. Упитник за руководиоце служби чиниле су три целине: подаци о испитанику, други део чинила су питања о руковођењу унутар центра за социјални рад и трећа целина питања о супервизији.

Израђене упитнике супервизори су попуњавали на групним супервизијским састанцима док су их руководиоци попуњавали на округлом столу организованом за руководиоце са територије АП Војводине.

На групним супервизијским састанцима и округлом столу за руководиоце сви учесници су одговарали на следећа постављена питања:

1. Који проблеми и тешкоће постоје у раду центара за социјални рад, првенствено у вези са супервизијом, односно руковођењем?
2. Који су могући начини превазилажења тих проблема?
3. Који су приоритети у решавању истих?

## **ПОПУЛАЦИЈА И УЗОРАК**

За потребе ове анализе било је укључено 47 супервизора и 17 руководилаца служби за децу и младе и одрасле и старе из центара за социјални рад са територије АП Војводине.

## **СТРУКТУРА ИЗВЕШТАЈА**

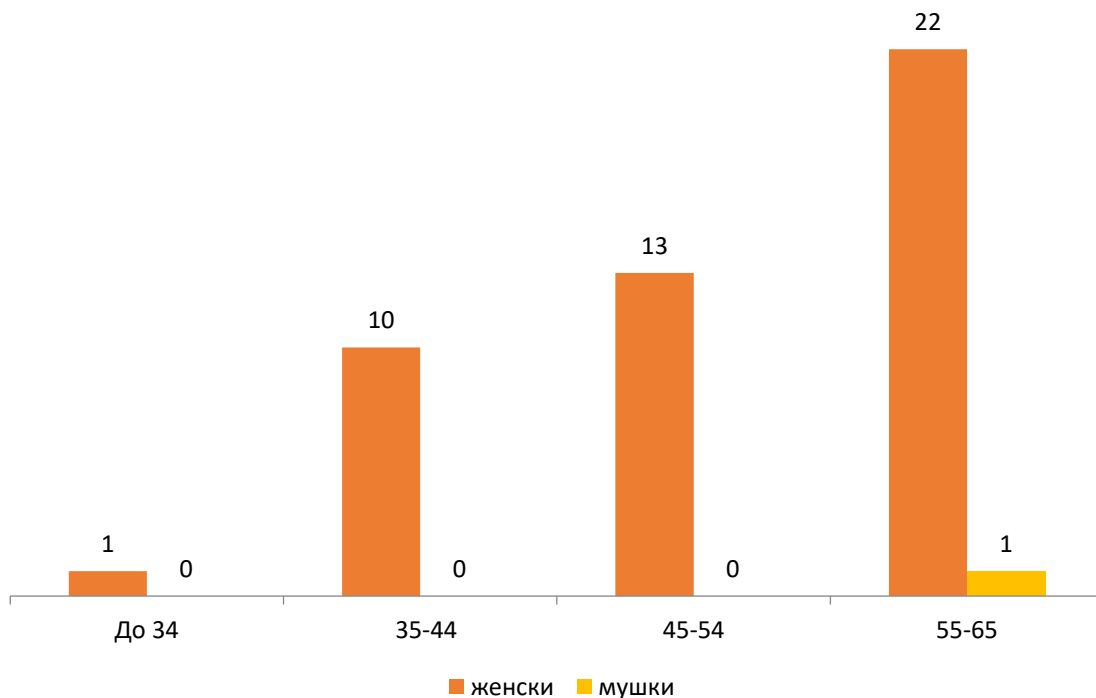
1. Приказ података из упитника и групних супервизија супервизора са територије АП Војводине
2. Приказ података из упитника и округлог стола за руководиоце служби за децу и младе и одрасле и старе са територије АП Војводине
3. Закључци
4. Препоруке

## 1. ПРИКАЗ ПОДАТАКА ИЗ УПИТНИКА И ГРУПНИХ СУПЕРВИЗИЈСКИХ САСТАНАКА СА ТЕРИТОРИЈЕ АП ВОЈВОДИНЕ

### Основни подаци супервизора који раде у центрима за социјални рад

Следи приказ основних података супервизора обухваћених анкетом који раде у центрима за социјални рад: полна и старосна структура, њихов стручни профил, радни стаж у систему социјалне заштите и радни стаж на пословима супервизора.

**Графикон 1: Полна и старосна структура супервизора, 2024.**

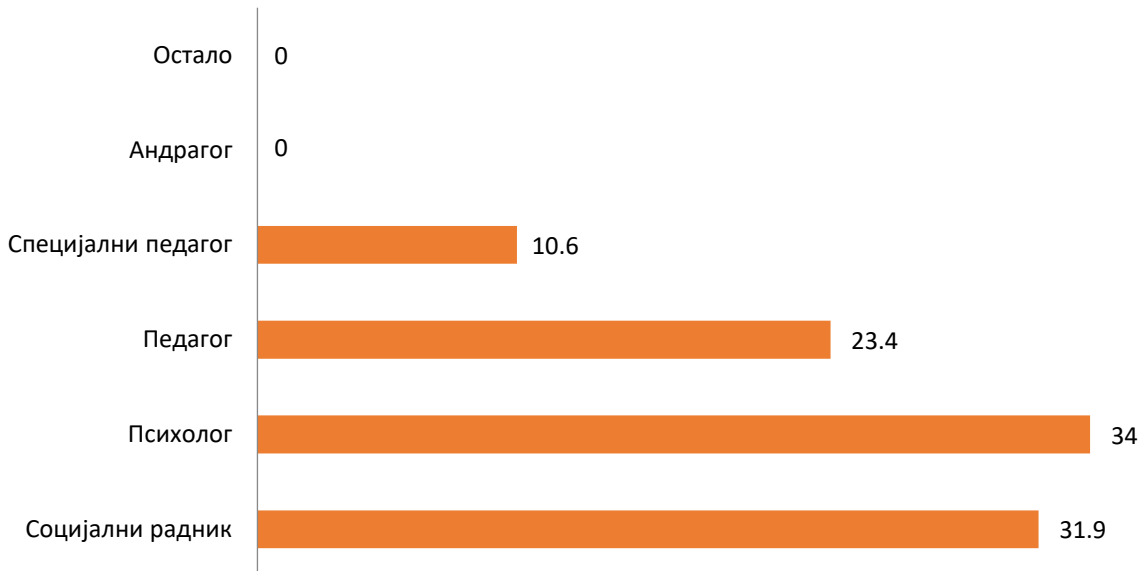


Из **Графикона 1** можемо видети да је узорак супервизора дистрибуиран по полној припадности у складу са пропорцијама које постоје међу запосленима у центрима за социјални рад у АП Војводини, већину запослених чине жене, тако да је ова пропорција очекивана: 98% супервизора обухваћених истраживањем су припаднице женског пола, док је мушкараца 2%.

Међу супервизорима центара за социјални рад који су учествовали у испитивању, највише је оних старости од 55 до 65 година, за њима следе припадници старосне групе од 45 до 54 године, а трећи по бројности су они из старосне групе од 35 до 44 године. Овај однос се може протумачити као позитивна околност, из разлога што су најмногобројнији супервизори који имају највише искуства у раду. Примећујемо да је најмање заступљена категорија испитаника старости до 34 године. Добијени статистички подаци су у складу са чињеницом да је нормативима прописано да стручни радник треба да има најмање пет година радног искуства у обављању основних стручних послова социјалне заштите, односно на пружању одређене услуге у оквиру специјализованих стручних послова социјалне заштите, да би стекао услове за добијање лиценце за обављање супервизијских послова. У складу са

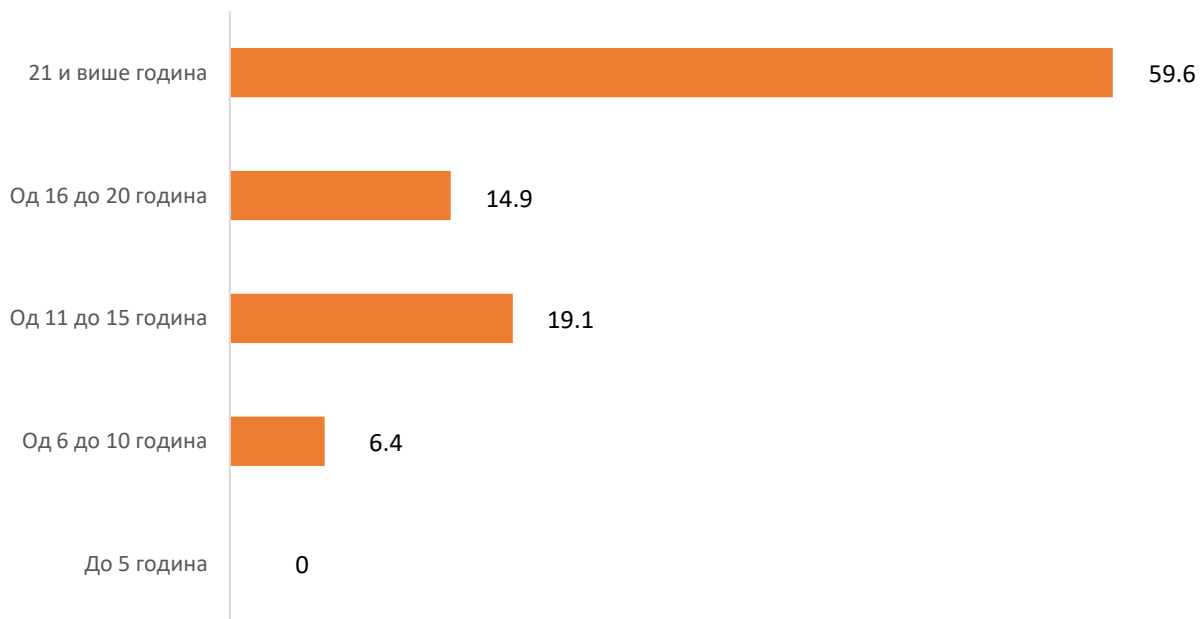
наведеним, послове супервизора може обављати стручни радник који има најмање 30 година старости.

**Графикон 2: Супервизори према стручном профилу, 2024. (%)**



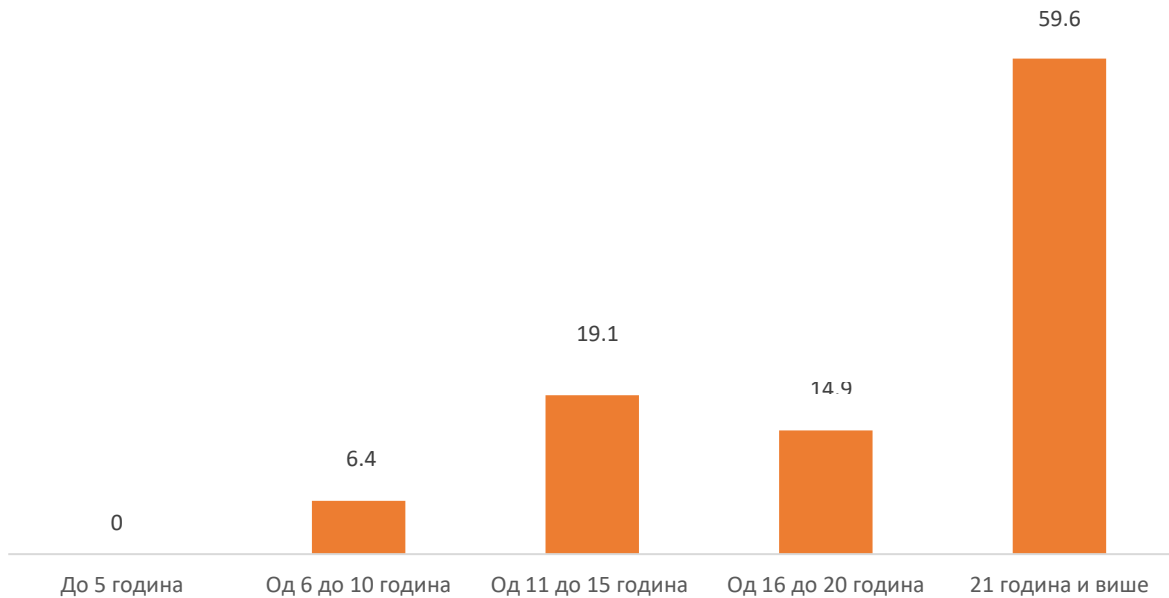
Када је реч о стручном профилу, међу супервизорима највише су заступљени психолози са 34 %, затим социјални радници са 31,9%, а на трећем месту су педагози са 23,4% удела. Најмањи је број супервизора који су специјални педагози по стручном профилу, њих је 10,6%.

**Графикон 3: Структура супервизора према укупном радном стажу у систему социјалне заштите, 2024.**



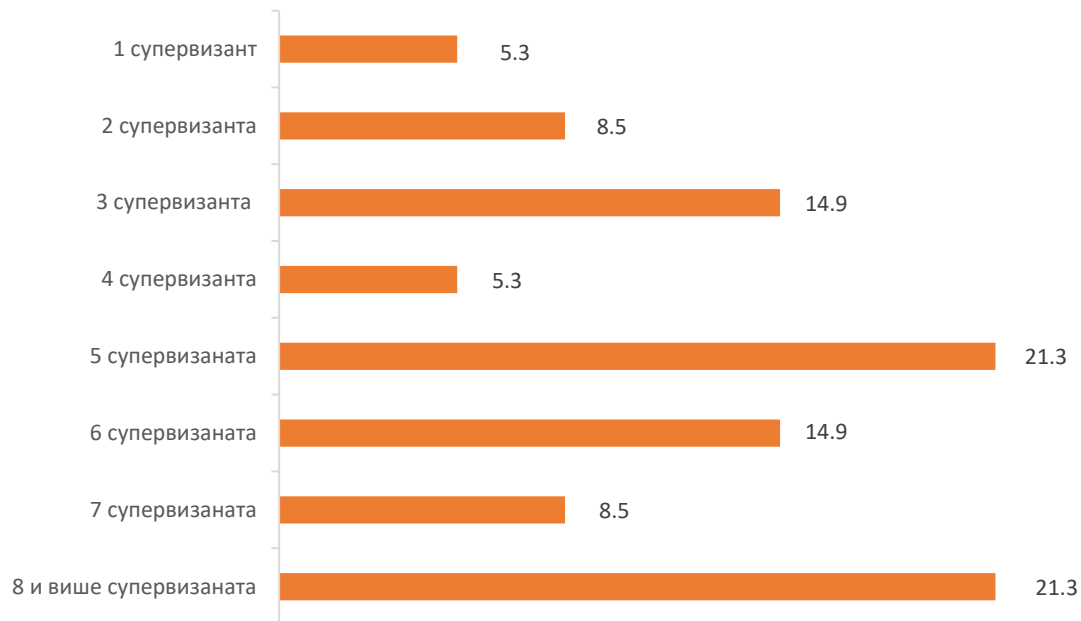
У претходном графикону можемо видети да међу испитаницима није било оних са пет и мање година радног стажа, што је у складу са поменутиим условом за стицање лиценце за обављање супервизијских послова. Супервизори са радним искуством од 6 до 10 година чине 6,4 % узорка, затим следе супервизори са 11 до 15 година радног искуства у социјалној заштити, нешто мало мање је оних са 16 до 20 година радног. Више од половине испитаника, тачније 59,6 % спада у категорију стручних радника који имају више од 21 године радног искуства у социјалној заштити.

**Графикон 4: Структура супервизора према укупном радном стажу на пословима супервизора, 2024. (%)**



Резултати примене упитника указују да је у односу на укупан радни стаж на пословима супервизора највише испитаника, њих 59,6%, на пословима супервизора запослено 21 и више година, затим следе они са 11 до 15 година радног стажа на овим пословима, што чини 19,1% од укупног број. Број супервизора са укупним радним стажом на пословима супервизора од 16 до 20 година чине 14,9 % укупног узорка, а најмање је оних који су на овом радном месту провели од 6 до 10 година. Број година проведених у континуитету на пословима супервизора је значајан за стицање неопходног искуства у обављању супервизијских послова, односно пружања квалитетније подршке супервизантима, чему у прилог говори чињеница да нема супервизора са мање од 5 година радног стажа у социјалној заштити.

**Графикон 5: Структура супервизора према броју супервизаната, 2024. (%)**



Из претходног графикона можемо закључити да највећи број супервизора, што чини 21,3% од укупног узорка, пружа супервизијску подршку већем броју супервизаната од нормативима предвиђеног броја од седам супервизаната, односно 10 супервизора ради са 8 и више водитеља случаја, од тога двоје са девет и један супервизор са 11 водитеља случаја. У истом проценту присутан је број супервизора са пет супервизаната. Подаци приказани графиконом 5 указују да ни половина супервизора (42, 6 %) није оптерећена са 8 и више супервизаната, односно са 5 и више супервизаната. Са друге стране, најмањи број супервизора, њих двоје, супервизира само једног супервизанта. Према одговорима супервизора можемо закључити да они у просеку нису оптерећени радом са супервизантима (осим оних који раде с већим бројем супервизаната од предвиђеног нормативима), колико другим радним задацима које обављају, а који не спадају у послове супервизије, о чему приказ даје наредни графикон.



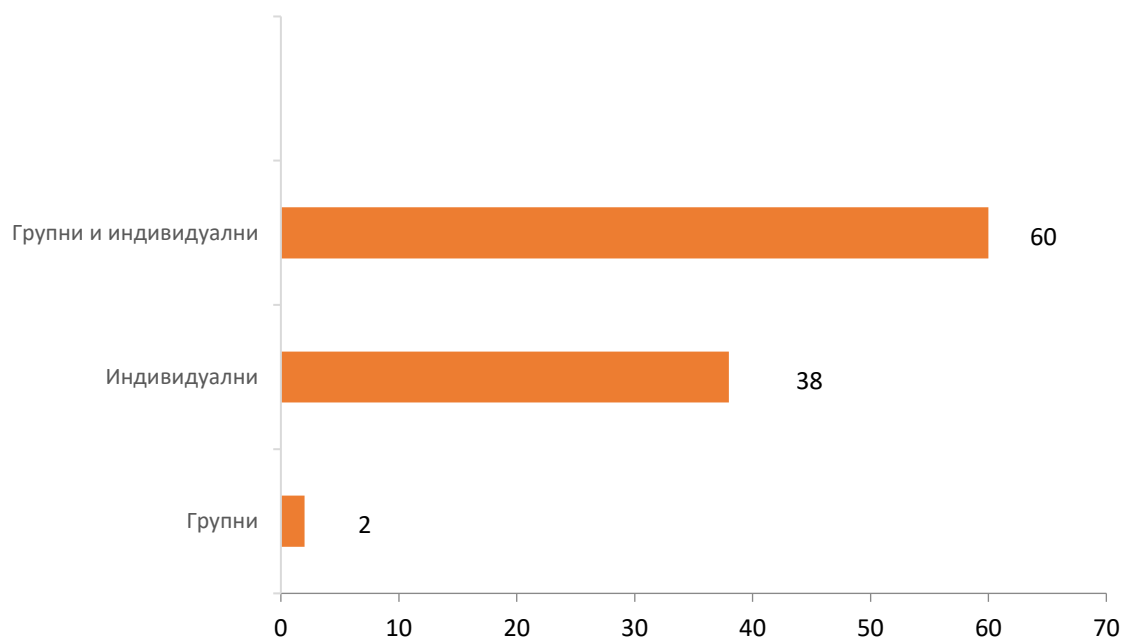
## Графикон 6: Супервизори према додатним пословима које обављају, 2024. (%)



**Графикон 6** на сликовит начин приказује податке који се односе на оптерећеност супервизора. Супервизори су поред рада са супервизантима, оптерећени и широком лепезом других радних задатака које обављају, а који не спадају у послове супервизије. Сви испитаници су дали податак да обављају и многе друге послове осим супервизијских. Највећи број супервизора врши дужност непосредног старатеља, 89, 4%. У исто време, у великој мери присутан је и њихов рад као водитеља случаја, 85, 1%, с обзиром да је на територији АП Војводине највећи број малих центара за социјални рад, где је супервизор са половином радног времена ангажован на пословима супервизора, а другом половином на пословима водитеља случаја. Ова двојна улога супервизора, односно њихове вишеструке улоге умногоме ометају процес супервизије, а истовремено доводи и до тога да се вођење случаја не може у потпуности обављати у складу са методологијом вођења случаја. Супервизори су у највећем броју предмета чланови тимова стручњака, и то у 80, 9% случајева, посебно када је реч о тиму за насиља у породици. Присутна је и ангажованост на тзв. осталим пословима што потврђују следеће констатације: „дежурни радник“, „члан Интерресорне комисије, „дежурни радник – возач“, „руководилац Интерног тима за насиље“, „мењање директора у његовом одсуству“. Рад супервизора је додатно усложњен и отежан у случају преузимања задатака руководиоца службе, што је присутно у 21,3% случајева. Истовремено обављање послова руководиоца и супервизора је ометајући фактор за примену супервизијских функција, с обзиром да уколико супервизор ради с супервизантима из обе позиције, не може спојити подржавајућу супервизијску функцију и налогодавну функцију руководиоца. Такође, неретко се дешава да је супервизор ангажован и на пословима пријема, који подразумевају део најкомплекснијих радних задатака у центру за социјални рад. Оваква ситуација свакако усложњава и отежава рад супервизора, услед недостатка времена да се у пуном капацитету посвете улози супервизора. У складу са горе наведеним намеће се чињеница да је тешко, односно немогуће одређивати приоритете и да се обављају само они радни задаци који су веома

важни и траже хитно реаговање, док се остали остављају по страни. Овим наводима у прилог говоре и напред наведеним подаци који су добијени применом истраживачког питања које се односи на проблеме и тешкоће у функционисању центара за социјални рад. Ситуација би делом могла бити побољшана уколико би се постигло да руководиоци, директори у већој мери, односно у потпуности освесте значај несметаног одвијања супервизијског процеса.

**Графикон 7: Супервизори према начину реализације супервизије, 2024. (%)**



На основу датог графикона можемо видети да је у пракси супервизора највише присутна истовремена примена групног и индивидуалног метода рада и то у обиму од 60%. Скоро једна трећина супервизора, 38%, супервизију реализује искључиво индивидуално са својим супервизантима. Само један супервизор је одговорио да примењује групну супервизију.

**Табела 1: Динамика реализације супервизијских састанака, 2024.**

Једном недељно у заказаном термину	7
Једном недељно без заказивања термина	2
Више пута недељно	24
Једном месечно	3
У складу са исказаним потребама водитеља случаја	30
Остало	3
Укупно	69

На питање о динамици супервизијских састанака већина супервизора је одговорила да пружа подршку водитељима случаја у складу са њиховим исказаним потребама (30 супервизора) и више пута недељно (24 супервизора). Према добијеним одговорима можемо

закључити да су супервизори „доступни“ много чешће и више од онога што подразумевају планирани супервизијски састанци, чему у прилог говоре и наводи као што су: „свакодневно“, „ad hoc“ и „континуирано сваког дана“. У пракси супервизора који су преоптерећени другим пословима, односно који су и водитељи случаја, супервизију обављају само када то намеће хитност ситуација, као и административни протоколи.

**Графикон 8: Структура супервизора према супервизијским функцијама које обављају, 2024. (%)**



Супервизори који су учествовали у испитивању, у складу са графичким приказом, користе у својој пракси све три супервизијске функције и то у пуном обиму од 100%. У максималној примени супервизијских функција, највише расположивог времена посвећује се административној, затим подржавајућој и на крају едукативној функцији. Овај податак добијен је у одговорима на питање „Оцените колико од 10% до 100% свог расположивог времена посвећујете свакој од наведених функција. На основу добијених резултата можемо закључити да постоји потреба за потпуном и свеобухватном применом супервизијске подршке кроз све њене функције.

**Графикон 9: Оцена степена задовољства супервизора својом праксом, 2024 (%)**



**Графикон 9**, садржи податке о оцини степена задовољства супервизора својом праксом. Супервизори су своје задовољство оцењивали на скали од 1 до 5, где оцена 1 представља најнижи степен задовољства-потпуно незадовољан, а оцена 5 највиши степен задовољства-веома задовољан.

Дистрибуција одговора којима су супервизори оценили своје задовољство супервизијском праксом указује на нешто виши проценат, 31,9 %, оних који своје задовољство оцењују вишом оценом (4). Амбивалентан став у односу на своју праксу, односну оценом (3) има 29,7% супервизора, а њих 23,4% задовољство својом праксом оцењују најнижом оценом (1).

Фактори задовољства послом/својом праксом су мултидимензионални и тичу се индивидуалних, социјалних, културних, организационих фактора и фактора радног окружења. У овом сегменту истраживања степена задовољства супервизора својом праксом нису анализирани сви ови појединачни фактори него општи степен задовољства сопственом праксом те се расподела добијених одговара може сагледати само са тог становишта.

Дубља анализа ових фактора ( која није била предмет овог истраживања) показала би који су то чиниоци од значаја за задовољство супервизора својом праксом нарочито они који би могли утицати на њихово веће задовољство.

**Табела 2: Удео супервизора према обављању послова супервизора прописаних Правилником о организацији, нормативима и стандардима стручног рада у центрима за социјални рад, 2024. (%)**

Обезбеђује у свим фазама поступка заштиту најбољег интереса корисника	85,1
Организује и реализује поступак супервизије у свим фазама стручног рада које укључују пријема, почетне процене, процене, планирања, евалуације и поновног прегледа	89,4
Обавештава руководиоца у случајевима непрофесионалног, незаконитог и некомпетентног понашања водитеља случаја	51,1
Сачињава годишње извештаје о напретку у раду водитеља случаја и стручних радника чији рад супервизира и предлаже планове и програме стручног усавршавања стручних радника	85,1
Обезбеђује поштовање стандарда стручног рада и доприноси квалитету услуга тако што координира, усмерава, обучава, подстиче и евалуира развој стручних компетенција водитеља случаја	85,1

У **Табели 2.** садржани су подаци о пословима супервизора који су предвиђени Правилником о организацији, нормативима и стандардима стручног рада у центрима за социјални рад. Међу одговорима супервизора доминантан одговор је организација и реализација поступка супервизије са 89,4 %, а за њом непосредно следе са истим процентом ( 85,1 % ) преостале три активности од значаја за Правилником прописане послове супервизора. Најмањи је проценат супервизора који су се изјаснили да обавештавају руководиоце о случајевима непрофесионалног, незаконитог и некомпетентног понашања водитеља случаја ( 51,1 %).

На основу добијених резултата увиђа се да је функција супервизије у центрима за социјални рад у АП Војводини очувана те да је присутан висок проценат реализације послова и задатака које су Правилником о организацији, нормативима и стандардима рада центара за социјални рад прописане, нарочито имајући у виду обим послова који супервизори (нарочито они који су у улози супервизор/водителј случаја) обављају као и њихове вишеструке улоге.

У току истраживања на супервизијским групама разматрана су и **три истраживачка питања** о којима су супервизори давали своје мишљење. У наставку следи квалитативни приказ ставова супервизора о следећим питањима :

1. Који су проблеми и тешкоће у функционисању центара за социјални рад?
2. Који су могући начини превазилажења тих проблема?
3. Који су приоритети у решавању проблема?

Проблеми и тешкоће у функционисању центара за социјални рад које су супервизори препознали и описали радећи у супервизијским групама груписани су у четири подгрупе док су одговори и ставови за друга два питања приказани изворно без класификовања у подгрупе одговора. Одговори су сложени онако како су групе бележиле своје ставове, а не по значају који су давали неком од одговора.

## **ПРОБЛЕМИ И ТЕШКОЋЕ У ФУНКЦИОНИСАЊУ ЦЕНТРА ЗА СОЦИЈАЛНИ РАД**

### **1. Број стручних радника/оптерећеност:**

- *Недовољан број стручних радника*
- *Не постоје нормативи*
- *Вишеструке улоге супервизора( водитељ случаја, старатељ, члан тима, пријемни радник, дежурни радник, старатељ, администратор...) што за последицу има недовољно пажње, концентрације, повећава могућност превида и/или грешке)*
- *Отпор водитеља случаја према супервизији*
- *Недовољно познавање процедура и прописа*
- *Изгарање на послу*
- *Додавање обавеза мимо Правилника*
- *Преоптерећеност стручних радника-велики број предмета*
- *Притисци за поштовање рокова*
- *Превише администрације*
- *Све већа сложеност предмета*
- *Мали број супервизора*
- *Висока очекивања од водитеља случаја ( што без обзира на искуство води осећању несигурности )*
- *Непримењивост стеченог знања услед оптерећености*
- *Одсуство мотивације*

### **2. Организациони проблеми:**

- *Супервизор даје подршку, али нема од кога да је прими*
- *Дискутабилни критеријуми запошљавања новог стручног кадра-изазови за супервизоре као суодговорне у стручном поступку*
- *Без службене легитимације*
- *Неспремност стручних радника за излазак у јавност*
- *Импровизација решења од стране супервизора*

### **3. Технички и финансијски проблеми:**

- *Недостатак просторних и техничких услова ( више радника у једној канцеларији, непостојање лица за техничко-информатичко одржавање, нема возача, нема обезбеђења, нема маркица за пошту)*
- *СОЗИС - нефункционалан и непрактичан програм, непоуздан, роботизује рад, успорава рад, форсира административну супервизију, непрецизне су категорије, бесмислен, лист праћења је неприлагођен, белешка се евидентира код другог корисника, непрегледан, супервизор не може ући директно у предмет, скенирање одузима пуно времена)*
- *Недостатак средстава за едукације*
- *Мале плате*

#### **4. Проблеми везани за друге актере:**

- *Потпуно различита поступање између ЦСР, Министарства и Покрајине*
- *Непостојање системских решења за обезбеђивање потребних услуга за задовољавање потреба*
- *Недостатак стандарда, процедура ( отуђење, контролисани услови)*
- *Мобинг државе над системом социјалне заштите*
- *Изостаје подршка Министарства и Покрајинског секретаријата*
- *Честе хитне инструкције и налози од стране министарства који су нереални*
- *Бахате странке*
- *Недостатак услуга у социјалној заштити*
- *Несарадња других система*

#### **НАЧИНИ ПРЕВАЗИЛАЖЕЊА ПРОБЛЕМА**

- *Подршка од стране Министарства*
- *Повећати број запослених*
- *Омогућити супервизору да обавља послове супервизора- раздвојити улоге*
- *Поставити нормативе ( број предмета по водитељу случаја)*
- *Обезбедити адекватне услове рада ( простор, опрема, возила)*
- *Обезбедити Програм у складу са Правилником*
- *Реформа социјалне заштите*
- *Нова подзаконска акта*
- *Побољшање оперативног система*
- *Смањење броја улога*
- *Смањити број услуга ЦСР*
- *Увођење обезбеђења у ЦСР*
- *Угасити СОЗИС који успорава рад*
- *Смањити администрацију*
- *Супервизија супервизора*
- *Развој услуга и програма третмана ( на државном нивоу а не локалном)*
- *Повећање плата запослених*
- *Специјализација за посебне патологије*
- *Обустава рада + тужба за мобинг*
- *Изградња потпуно новог система социјалне заштите( реконструкција и реформа не вреде- систем заснован на дефиницији појма Органа старатељства)*
- *Јасне границе послова који припадају социјалној заштити - из ЦСР избацити све што не спада у надлежност Органа старатељства*
- *Системско решења за нерешиве проблеме*

#### **ПРИОРИТЕТИ РЕШАВАЊА ПРОБЛЕМА**

- *Повећати број стручних радника*
- *Запослити информатичаре на одржавању оперативног система*
- *Увести нормативе*

- Укидање СОЗИС-а
- Побољшати услове рада
- Подршка запосленима
- Статус службеног лица
- Легитимације
- Брига о стручним радницима
- Системска решења
- Законски акти-промена постојећих
- Безбедност радника је приоритет
- Повећање плата
- Новац за обуке/едукације
- Установе за смештај корисника
- Хранитељске породице
- Супервизија супервизорима!
- Развој услуга
- Увођење бањског лечења
- Људски ресурс/мотивација ( људи да остану и да дођу)
- Јасне процедуре у поступању
- Међусекторска сарадња
- Промена стандарда: да супервизори имају једну улогу
- Промене подзаконских аката - промена Закона о социјалној заштити који ће бити применљив, заснован на реалном стању у друштву, поједноставити процедуре
- Бенефицирани радни стаж

Након сумирања свих одговора доминантно су се издвојиле следеће **тешкоће/проблеми и начини њиховог решавања**:

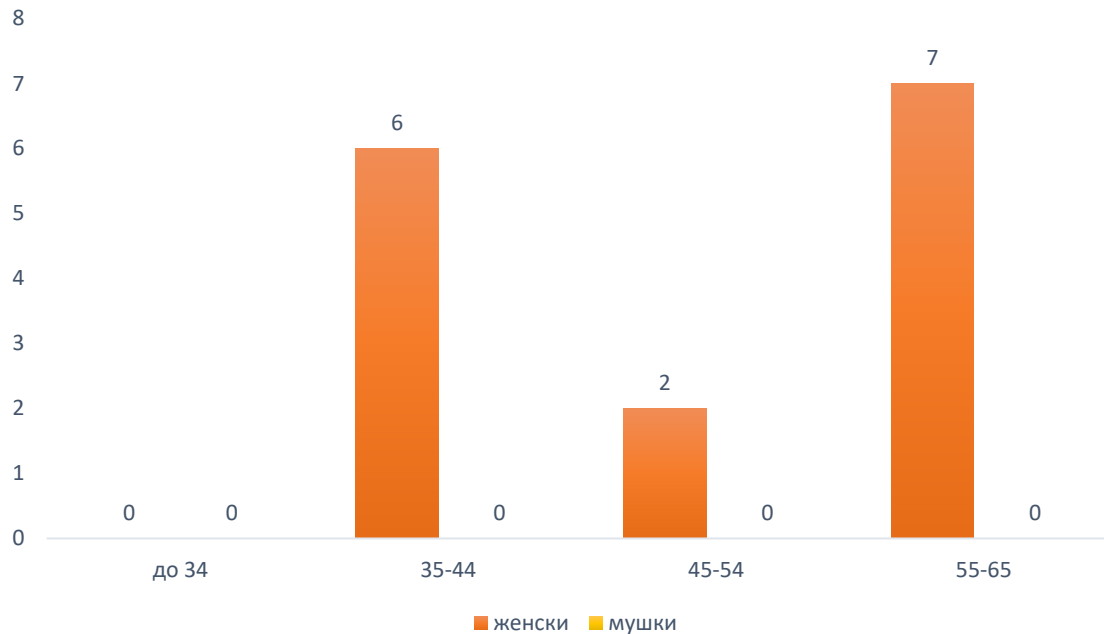
1. Повећати број запослених стручних радника
2. Увести нормативе
3. Омогућити супервизору да обавља само послове супервизора ( раздвајање улога)
4. Развој услуга на локалу и на државном нивоу
5. Промена закона и подзаконских аката
6. Повећање плате запослених
7. Повећати износ средстава за едукације
8. Побољшати услове рада
9. Реформа система социјалне заштите



## 2. ПРИКАЗ ПОДАТАКА ИЗ УПИТНИКА И СА ОКРУГЛОГ СТОЛА ЗА РУКОВОДИОЦЕ СЛУЖБИ СА ТЕРИТОРИЈЕ АП ВОЈВОДИНЕ

### Основни подаци руководилица служби који раде у центрима за социјални рад

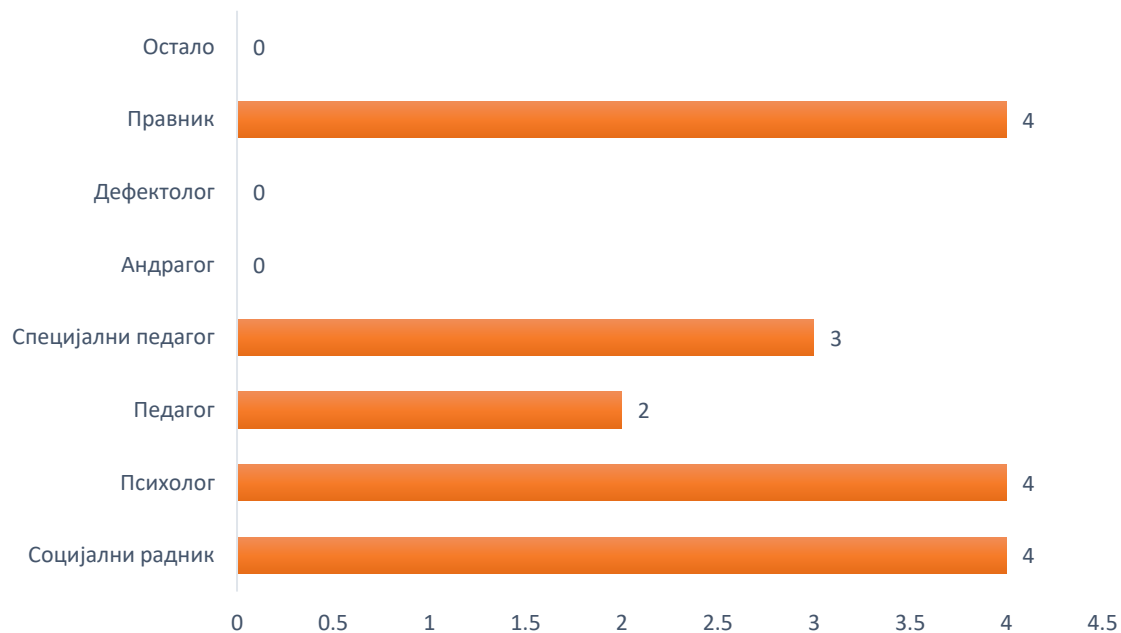
Графикон 10: Старосна и полна структура руководилица служби ЦСР АПВ, 2024.



На **Графикону 10** видимо да је међу обухваћеним руководиоцима служби највише оних који припадају групи старости од 55 до 65 година – 7 испитаника (што је 46,6%), затим су старосна група од 35 до 44 године – 6 испитаника (што је 40,0%), у старосној групи од 45 до 54 године је један руководилац (што је 6,7%). У старосној групи до 34 године међу испитаницима није било руководилаца.

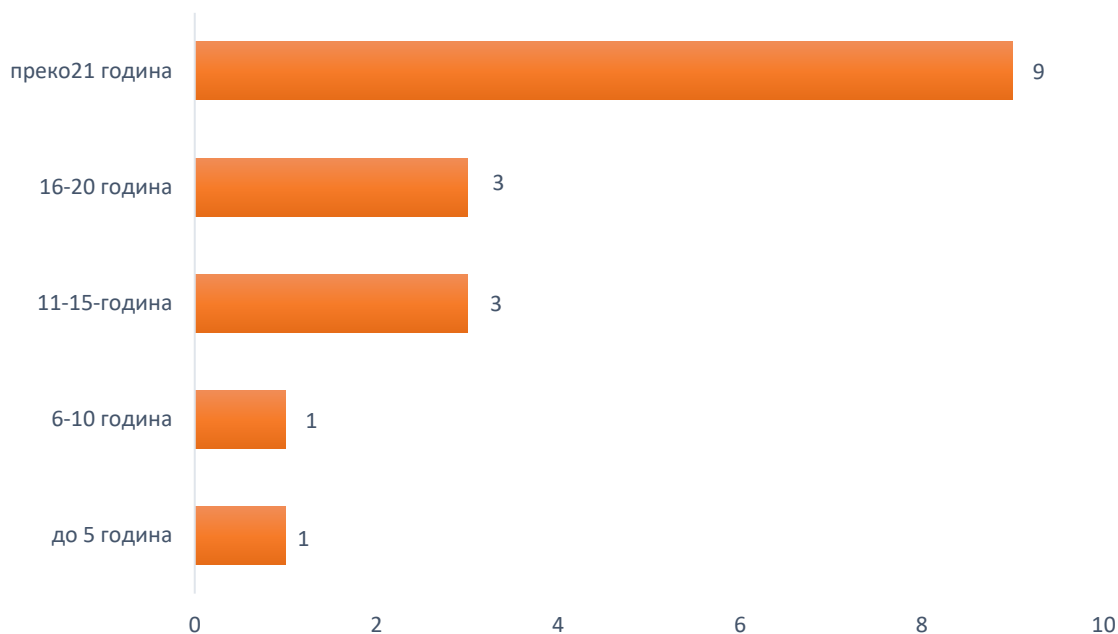
Податак који се уочава у графикону јесте да међу руководиоцима у центрима за социјални рад са територије АП Војводине, који су били испитаници, нема руководилаца мушког пола, сви руководиоци су женског пола.

**Графикон 11: Структура руководиоца служби у ЦСР АПВ према стручном профилу 2024.**



**Графикон 11** нам показује да је међу руководиоцима служби центара за социјални рад обухваћених овом анализом према стручном профилу био је исти број социјалних радника, психолога и правника – 4 што је 23,5 % за сваки стручни профил, следећи на табели су специјални педагози – 3 што је 17,6%, најмање међе испитаницима били су заступљени педагози - 2 што је 11,7%. Из података у графикону види се да су сви стручни профили заступљени као руководећи кадар. Може се закључити да у односу на обавезу центара за социјални рад прописану Правилником о организацији, нормативима и стандардима рада центара за социјални рад, да међу запосленим стручним радницима треба да буде запослено најмање 50% социјалних радника (иако у пракси то није примењено), број ангажованих социјалних радника као руководиоци се не издваја у односу на друге профиле. Такође, заступљеност правника међу руководиоцима служби за децу и младе и одрасле и старе је знатно већа него што је њихова заступљеност међу стручним радницима центара за социјални рад (Годишњи извештај о раду центара за социјални рад за 2022. годину, РЗСЗ).

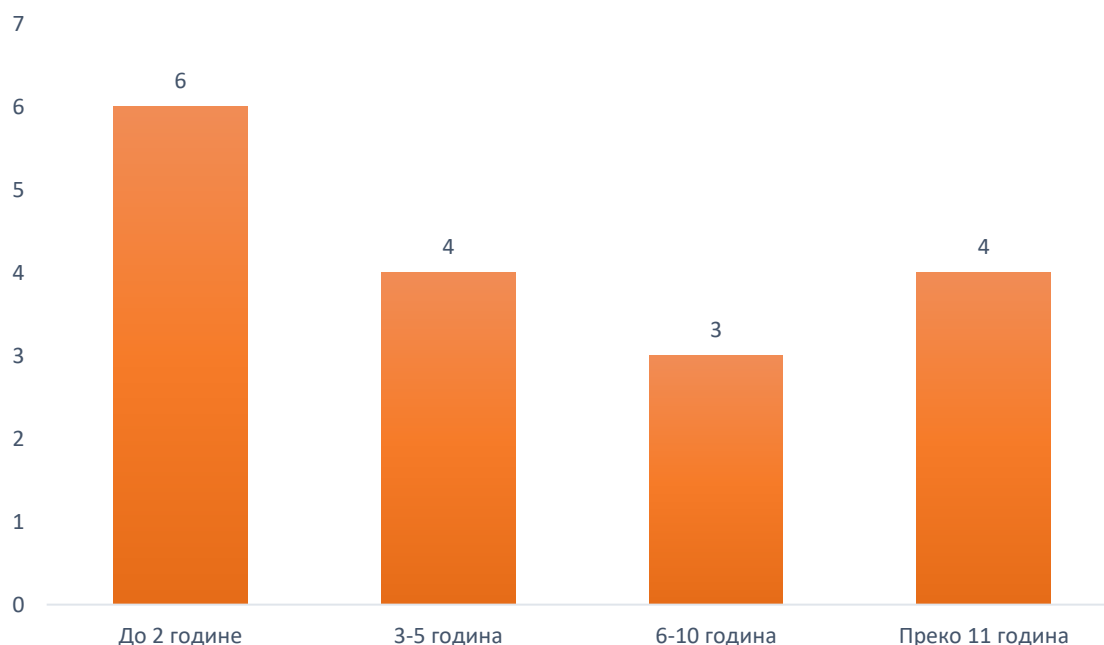
**Графикон 12: Структура руководилица служби у ЦСР АПВ према укупном радном стажу у систему социјалне заштите, 2024.**



Према подацима у **Графикону 12** где је приказана структура руководилица према укупном стажу у систему социјалне заштите најзаступљенији су руководиоци са радним стажем преко 21 годину, њих 9 што је 52,9 %; изједначени су руководиоци који су свој радни стаж стекли у социјалној заштити од 16 до 20 година - 3 и од 11 до 15 година – 3, што је 17,6% по старосној групи. Према добијеним подацима, најмање је руководилица који имају радни стаж од 6 до 10 и од 5 година – само по 1 руководилац припада овим групама што је 5,8 % по групи.

Када се анализирају подаци у графикону може се закључити да је 15 руководилица са стажем преко 15 година, што је 88,2%, што нам је показатељ да имају вишегодишње искуство у систему социјалне заштите. Овај податак нам указује да су на место руководилица служби за децу и младе и одрасле и старе постављане особе са дугогодишњим радним искуством у систему социјалне заштите, што је свакако позитиван предуслов за добро познавање праксе, њених изазова, кадровских капацитета и добре организације посла у постојећим сложеним околностима праксе социјалне заштите.

**Графикон 13: Структура руководиоца служби у ЦСР АПВ према радном стажу на пословима руководиоца службе, 2024.**



Подаци у **Графикону 13** нам показују да је међу руководиоцима служби за децу и младе и одрасле и старе који су обухваћени испитивањем највише руководиоца било у групи који су на месту руководиоца провели до 2 године – 6 руководиоца што је 35,2%; у групи од 3 до 5 година је 4 руководиоца, што је 23,5%; од 6 до 10 година на руководећем месту било је 3, што је 17,6% и у групи преко 11 година било је 11 руководиоца, што је 23,5%.

Интересантан је податак да већина руководиоца има стаж у социјалној заштити преко 11 година а према подацима из **Графикона 13** можемо закључити да се на месту руководиоца не задржавају дужи низ година и да је флукуација честа, што нам указује податак да је у групи руководиоца до 2 године 6 руководиоца што је 35,2%.

Из упитника је добијен податак да од 17 испитаника 11 руководиоца, односно 64,7% обавља и друге послове у оквиру центра за социјални рад који су предвиђени другим радним местима. У **Табели 3** приказани су руководиоци служби према ангажовању на другим радним местима. Из табеле се може закључити да су руководиоци највише ангажовани, поред руковођења, као старатељи, водитељи случаја и чланови стручног тима.

**Табела 3: Руководиоци служби у ЦСР у АПВ према осталим пословима које обављају, 2024.**

Супервизор	4
Водитељ случаја	7
Старатељ	8
Члан стручног тима	7
Члан тима за заштиту од насиља	3

Послови израде програма рада и извештаја рада ЦСР	5
Остали послови возач 2; стручни радник за управно правне послове 3; секретарски послови 1	1

У **Табели 4** приказани су подаци на који начин су руководиоци служби рангирали послове из свог домена и према приоритету који им дају, односно времену које могу да им посвете.

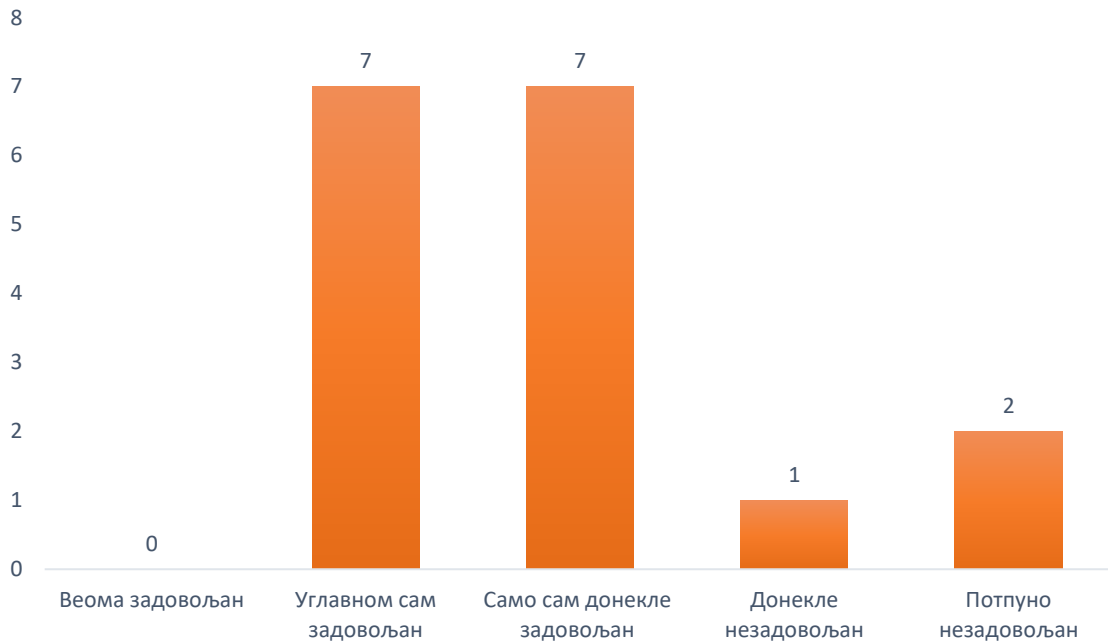
**Табела 4: Руководиоци служби у ЦСР према начину одређивања приоритета (ранга) у оквиру послова предвиђених за руководиоце служби, 2024.**

Послови предвиђени за руководиоце служби у ЦСР	Ранг
Обезбеђивање унутрашње координације и организације посла	1
Планирање и управљање обимом посла унутар службе	2
Старање о поштовању законитости рада	2
Старање о поштовању стандарда стручног рада	3
Расподела предмета према утврђеним процедурама и критеријумима	3
Вођење рачуна о равномерној оптерећености стручних радника	4
Комуникација и координација рада са осталим организационим јединицама	5
Комуникација и координација рада са службама и институцијама у локалној заједници	5
Праћење поштовања рокова и процедура	5
Сачињавање извештаја о раду организационе јединице	6
Праћење рада приправника и волонтера и додељивање ментора	7
Сачињавање операционалних планова и програма рада организационе јединице	8

Као што се може видети у **Табели 4** руководиоци служби највећу пажњу у раду посвећују обезбеђивању унутрашње координације и организације посла, на другом месту је планирање и управљање обимом посла унутар службе и старање о поштовању законитости и стандарда стручног рада. На трећем месту је расподела предмета према утврђеним процедурама и критеријумима док је на четвртм месту вођење рачуна о равномерној оптерећености стручних радника. Комуникација и координација рада са осталим организационим јединицама, комуникација и координација рада са службама и институцијама у локалној заједници и поштовање рокова и процедура је на петом месту. Послове који су на самом дну табеле руководиоци служби обављају у односу на то колико им времена за те активности преостане, јер су то послови који по њиховим речима нису од пресудног значаја за функционисање служби а ни у интересу корисника.

У односу на тренутну ситуацију у систему социјалне заштите какву је описују супервизори и руководиоци служби овакав начин давања приоритета се уклапа у целокупну ситуацију у систему оптерећеном бројем предмета и недостатком стручног кадра.

**Графикон 14: Руководиоци служби у ЦСР у АПВ према оцени задовољства својом праксом, 2024.**



Добијени резултати који су приказани у **Графикону 14** где руководиоци оцењују задовољство својом праксом, могу се у постојећим околностима унутар центара за социјални рад, оценити као задовољавајући с обзиром да је највећи број одговора припадао групи углавном сам задовољан (7) и само сам донекле задовољан (7) што је укупно 82,3%. Иако ситуацију у центрима за социјални рад описују као врло сложену, недостатак кадра, велики број предмета, непостојање локалних услуга и сл. ипак не преовлађује потпуно незадовољство руковођењем. Такође у постојећим околностима било је за очекивати да већина руководилаца служби не може бити ни веома задовољна својом праксом. У групи руководилаца који су потпуно незадовољни својом праксом је 2 руководиоца што је 11,7% испитаника.

Руководиоци служби су у упитнику одговарали и на питање **Уколико сте у извесној мери незадовољни Вашом праксом, опишите разлог?**

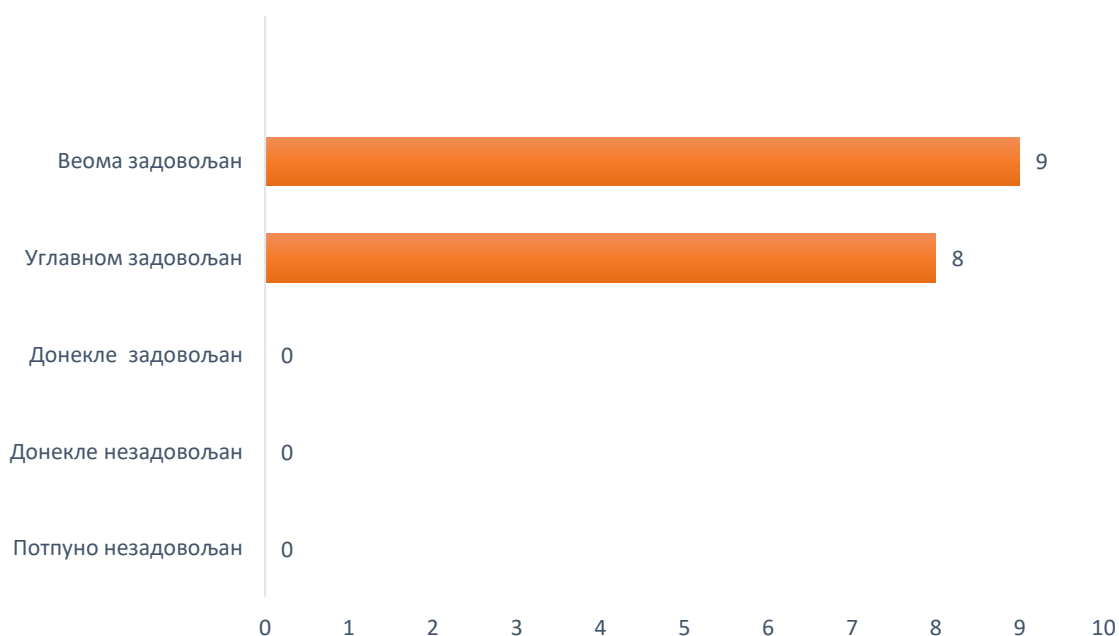
Руководиоци служби су за своје незадовољство примењеном праксом навели следеће одговоре:

- *Због двоструке улоге имам мање времена да се улози руководиоца посветим у пуном обиму и на начин како бих желела;*
- *Појави се нови проблем и да је непознаница;*
- *Недовољан број стручних радника доводи до непоштовања рокова а понекад и до површности у раду водитеља случаја;*
- *Висок ниво стреса и одговорности у раду;*
- *Ниске плате; систем не функционише, не решавају се проблеми, стално се намећу неважне ствари и тражи се да се ради супротно логици;*
- *Стална изложеност стресу због немогућности да се проблеми решавају на адекватан начин;*

- Садашњи метод рада не задовољава потребе корисника а мени и осталим колегама ствара конфузију;
- Сви који су у систему су незадовољни;
- Преоптерећеност водитеља случаја са предметима, рад са водитељима случаја те често склизнем у улогу водитеља случаја;
- Нема довољно времена да се на адекватан начин посветим свим пословима, отежана сарадња унутар ЦСР-а.

Из наведених одговора види се да без обзира на знатан број углавном задовољних и „само сам донекле задовољна“, постоје незадовољства руководиоца која доприносе отежаним радним околностима, што се види из датих одговора.

**Графикон 15: Руководиоци служби у ЦСР у АПВ према оцени задовољства квалитетом комуникације са стручним радницима у служби којом руководе, 2024.**



Подаци у **Графикону 15** могу се оценити као позитивни, јер је комуникација унутар служби вреднована као веома и углавном задовољни квалитетом комуникације са стручним радницима у службама којим руководе, што упућује на то да се пословна комуникација одвија без значајних сметњи и нарушених међуљудских односа, што свакако доприноси бржем и ефикаснијем решавању случајева унутар центара за социјални рад. Успешна комуникација заснива се на поштовању и међусобном поверењу стручних радника и у колико тога нема унутар центара за социјални рад изостају и успеси у раду.

Једно од отворених питања у упитнику односило се на допуну питања о комуникацији и гласило је: **Уколико сте у извесној мери незадовољни комуникацијом са стручним радницима, опишите разлоге?**

Како подаци у **Графикону 15** указују да је комуникација између руководиоца служби и стручних радника унутар ње успешна није било много одговора који би допунили податке

из претходне табеле и ови одговори су се углавном односили на појединачне случајеве унутар служби више као изоловани примери. Такође, одговори се више односе на ситуације када долази до отежане комуникације или проблема у комуникацији а они су такође везани за тренутну ситуацију у систему социјалне заштите. Наведени одговори су следећи:

- *Поједини радници немају мотивацију да унапреде свој рад,*
- *Не желе да дају свој максимум јер сматрају да плату свакако добијају;*
- *Углавном сам задовољна са комуникацијом са стручним радницима,*
- *Осим што понекад недостаје ресурса за довршавање посла,*
- *Недостатак услуга у локалној заједници,*
- *Немогућност смештаја корисника у установу социјалне заштите.*

На једно од отворених питања у упитнику које се односило на мотивацију запослених а које је гласило **“По вашем мишљењу, који чиниоци највише доприносе недовољној мотивисаности за рад код неких стручних радника?”**, најбројнији одговори односили су се на преоптерећеност стручних радника, стрес због обима посла и кратких рокова, недостатак услуга на локалном нивоу... Мотивација односно недовољна мотивисаност стручних радника уско је повезана са оптерећеношћу стручних радника, сагоревањем, медијском „хајком“ као и улога које имају и које су вишеструке као и недостајућа признања за залагање и постигнуте успехе у раду.

Одговори које су руководиоци дали на ова питања су:

- *Преоптерећеност стручних радника како на месечном нивоу тако и на дужи период;*
- *Препреке у раду и обезбеђивању подршке и доступности услуге кориснику које су у његовом најбољем интересу а није их могуће реализовати управо због недостатка услуга;*
- *Превелик број предмета, преоптерећеност;*
- *Број предмета, некомпетентност, притисци надређених, превише очекивања;*
- *Стрес у оквиру делатности, обим послова који онемогућава да се бар некада осете успешним, материјални моменат, понекад и неправедна оптерећеност радника у оквиру матичног центра;*
- *Огроман број предмета, других обавеза нпр. код непосредног старатељства, мала плата за огроман рад, лош положај социјалне заштите у држави;*
- *Превелики обим посла, недостатак стимулације, непостојање процедура, лош положај у друштву, лоша слика у медијима, сагоревање, кратко рокови;*
- *Превелики број предмета, рокови, преоптерећеност бројем предмета, посебно бројем предмета насиља, недостатак услуга, сагоревање на послу;*
- *Недовољна стручност, одсуство професионалне амбиције, конформизам;*
- *Преоптерећеност послом;*
- *Мањак искуства у рад, нису компетентни за рад у социјалној заштити и мотивисани за рад;*
- *Синдром сагоревања;*
- *Велики број предмета, недостатак знања и искуства, често недостатак награде и казне, личност радника, став директора;*
- *Нема сатисфакције ни у једном виду са много посла који ураде. Непрестано сваљивање одговорности за све пропусте система;*



- *Административни послови (стручни радници постају „писари“ – живи оперативни социјални рад се губи;*
- *Велики обим посла и недостатак стручних радника, недостатак ресурса за давање посла, недостатак услуга у локалној заједници, немогућност смештаја корисника у установу социјалне заштите;*
- *Недовољна плата, мали број радника и увек се неко жали да ради више од другог а да то нико не види, недовољно поштовање према стручним радницима у систему социјалне заштите, непостојање довољно ресурса у систему социјалне заштите;*
- *Преоптерећеност послом, нереално велики број предмета, ниска примања и изостанак других примања.*

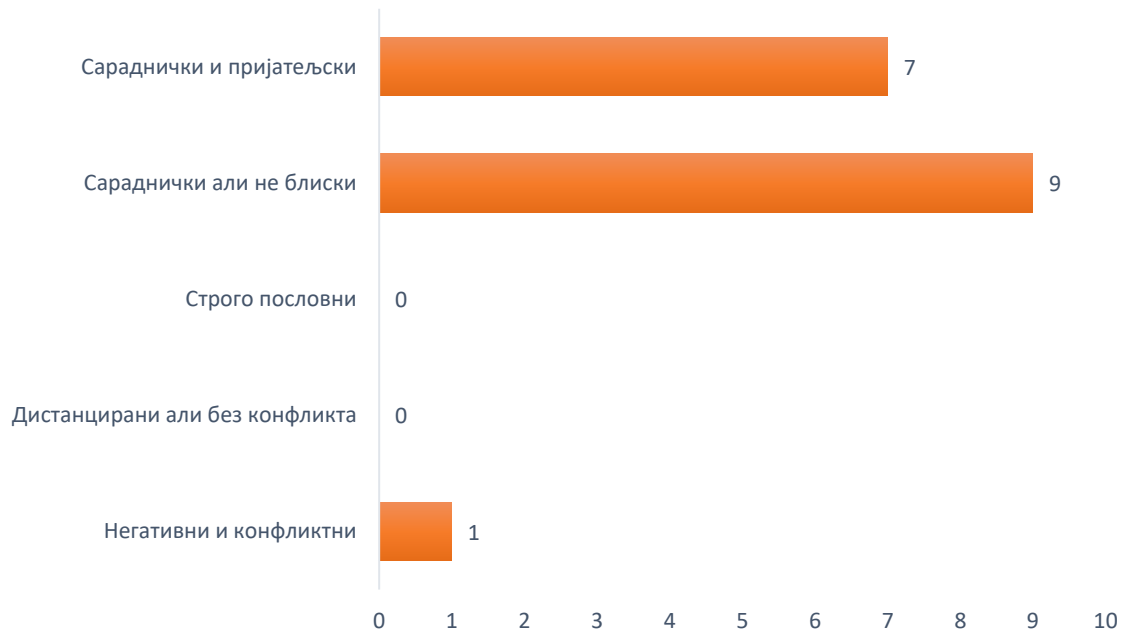
**Да ли сте у току протекле године некога од радника који се истичу у раду похвалили или наградили (предложили за награду)?**

Одговори на ово отворено питање били су следећи:

- *Два руководиоца нису никог наградила – њихов одговор је НЕ;*
- *Два руководиоца су навела да су наградили стручне раднике али не и како;*
- *Похвала или награда од кога ко да усвоји предлог?;*
- *Увек на састанку службе похвалим раднике истакнем примере добре праксе немамо систем награђивања;*
- *Сваки члан службе је добио поклон за нову годину и осми март, али из личних средстава, то је био начин да се захвалим за рад и труд.;*
- *Похвалила јесам а за награду не постоје услови;*
- *Да, увек похвалим;*
- *Константно хвалим своје раднике и који се истичу и који се не истичу у свом раду јер свако од њих даје свој максимум и показује труд;*
- *У нашем ЦСР нема опредељених средстава за било какву награду, на жалост;*
- *Само вербалне похвале;*
- *Само похвале, речима и то редовно, директору и на састанцима службе;*
- *Јесам похвалила сам више стручних радника;*
- *Не, јер то у нашем ЦСР није пракса.*

Подаци нам указују да системског и дефинисаног награђивања кроз правилнике или одлуке нема. Награђивања су углавном сведе на вербалне похвале за постигнуте резултате.

**Графикон 16: Руководиоци служби у ЦСР у АПВ према оцени квалитета међуљудских односа у својим ЦСР, 2024.**



Из **Графикона 16** може се видети да руководиоци служби међуљудске односе у свом центру за социјални рад најчешће описују као сарадничке али не и блиске – 9 руководиоца (52,3 %), одмах затим као сарадничке и пријатељске – 7 руководиоца (41,1 %) док само један руководиоца их види као негативне и конфликтне (5,9 %). Узимајући у обзир све околности које углавном описују као сложене и неповољне, што се тиче међуљудских односа они су још увек сачувани и углавном их руководиоци служби процењују као сарадничке, што свакако олакшава комуникацију и извршење радних обавеза а и чини радну атмосферу пријатном и подстицајном.

На питање у упитнику: **Шта бисте издвојили као највећи проблем у свом раду**, сви испитани руководиоци су одговорили на ово питање и дали су следеће одговоре:

- *Недостатак стручних радника, неразвијеност услуга локалне заједнице, међуинституционална сарадња;*
- *Недостатак времена, превелики број предмета, недостатак кадра;*
- *Нерегулисане норме и процедуре, мањак кадра, честа боловања, више улога водите случаја - супервизор;*
- *Мањак мотивације радника, упитни капацитети мојих супервизора, обим посла, „опасност“ у раду у смислу несавладиве одговорности;*
- *Спајање улоге руководиоца и правника што доводи до велике одговорности;*
- *Недостатак времена, прописани обрасци и уопште документација, проблем везан за статистику-равноправно распоређивање у организацији посла, политика „помоћу штапа и канапа“;*
- *Недовољан број стручних радника, превелик број предмета, неадекватан радни простор (три четири водитеља случаја у једној канцеларији);*
- *Недостатак стручних радника, недостатак услуга у локалу;*
- *Недовољан број запослених;*

- Недостатак Пословника о награђивању;
- Обављање више улога истовремено;
- Недовољно ресурса за рад;
- У служби нема довољан број радника и треба побољшати комуникацију са другим институцијама – чешћи састанци на „вишем нивоу“ ради упознавања које су чије надлежности;
- Не могу да радим онако како сматрам да треба него се прилагођавам да би се посао одрадио. Прихватам лоша решења да би се уопште нешто урадило, мали број стручних радника;
- Немогућност решавања проблема (конкретно смештај деце вишеструко ометене у установу), немоћ због повећања „административних“ послова, СОЗИС;
- Недостатак стручних радника у служби, велики број предмета по водитељу случаја, мањак ресурса за квалитетније обављање посла;
- Недовољно времена, неразумевање од стране других, хаотичност система која повлачи све па и мене, немоћ у решавању свих проблема који су генерално лако решиви;
- Притисци и делегирање одговорности нарочито јавног мњења Центара за социјални рад.

Из ових одговора видимо да се издвајају неки од одговора код већег броја руководиоца:

- Недостатак стручних радника, недовољан број стручних радника у односу на број предмета је доминантан одговор код већине руководиоца;
- Обављање више улога истовремено код једног стручног радника – недостатак кадра повлачи више улога у једном стручном раднику (водителј случаја, супервизор, руководиоца Интерног тима и сл.);
- Неразвијеност локалних услуга социјалне заштите – што отежава иначе лако решиве случајеве;
- Нови програм СОЗИС који описују као лошији од претходног, непотпуног и неефикасног.

## СУПЕРВИЗИЈА

Један део упитника задатог руководиоцима служби за децу и младе и одрасле и старе односио се на процес супервизије у центрима за социјални рад.

У наставку текста следи приказ добијених података.

Прво питање руководиоцима служби везано за супервизију односило се на њихову упознатост са моделом супервизије у центрима за социјални рад.

**Графикон 17: Руководиоци служби у ЦСР У АПВ према степену упознатости са моделом супервизије, 2024.**



Из одговора које можемо видети у **Графикону 17**, од 17 испитаних руководилаца, 15 руководиоца (88,2%) познаје модел и процес супервизије, док 2 (11,7%) руководиоца познају само основне одреднице супервизије. Сви руководиоци су дали одговор на ово питање и нема руководиоца који је дао одговор да није упознат са моделом супервизије у центрима за социјални рад.

У **Табели 5** приказани су одговори руководилаца служби на питање какав став имају о супервизији. Свих 17 руководилаца дало је један од понуђених одговора, само један руководилац је дао одговор који није понуђен у табели и то да је супервизија *бесмислена као процес* и још један руководилац је уз одговор да је супервизија корисна свим водитељима случаја без обзира на компетенције и искуство додао да *овај одговор важи ако супервизор заиста има компетенције и развијене вештине*.

**Табела 5: Руководиоци служби ЦСР АПВ према ставу који имају у односу на супервизију, 2024.**

Супервизија би требало да се пружа само на лични захтев водитеља случаја	0
Не видим сврху супервизије у центрима за социјални рад довољна је контрола рада од стране руководиоца	0
Супервизија је потребна само водитељима случаја који имају мање од пет година радног стажа	1
Супервизија би требало да се ради само онда када за то постоји изричита потреба, тј. у тзв. „тешким случајевима“	2
Супервизија је незаобилазни и неизоставни део модела вођења случаја	4
Супервизија је корисна свим водитељима случаја без обзира на компетенције и искуство у раду	9
Нешто друго (упишите шта): Бесмислено као процес; Мој одговор важи ако супервизор заиста има компетенције и развојне вештине (додато вези последње тврдње)	1

У **Табели 5** може се уочити да 13 (76,4%) руководиоца супервизију види као незаобилазни и неизоставни део модела вођења случаја (4) и да је она корисна свим водитељима случаја без обзира на компетенције и искуство (9). Један руководиоца сматра да је супервизија потребна само водитељима случаја који имају мање од пет година радног искуства и два руководиоца сматра да би супервизија требала да се ради само онда кад за то постоји изричита потреба, тј. у тзв. „тешким случајевима“.

Упознатост руководиоца служби са спровођењем процеса супервизије у њиховој установи утврђена је следећим питањем у упитнику. Следи графички приказ њихових одговора:

**Графикон 18: Упознатост руководиоца служби у ЦСР у АПВ са начином на који се супервизија спроводи у њиховом ЦСР, 2024.**



Из података у **Графикону 18** може се видети да од 17 руководилица њих 9 или 52,9% сматра да се супервизија у њиховом центрима за социјални рад спроводи на потпуно адекватан начин. Нешто више од трећине испитаника (5) или 29,4% сматра да се супервизија спроводи али само када се за то укаже потреба. Да се супервизија спроводи само формално само на папиру сматра 2 испитаника/руководилаца или 11,7% испитаника. Само један руководилац (5,8%) се изјаснио да се код њих супервизија не спроводи уопште.

На следеће питање, у **Табели 6** о евентуалним чиниоцима који ометају процес супервизије, испитаници су могли да изаберу више понуђених одговора.

**Табела 6: Руководиоци служби у ЦСР у АПВ према процени чинилаца који могу ометати адекватно спровођење супервизије у ЦСР, 2024.**

Супервизори нису мотивисани да обављају посао супервизије	1
Недостатак компетентних супервизора	2
Стручни радници нису мотивисани за супервизију <sup>2</sup>	2
Постоји анимозитет између супервизора и супервизаната	2
Недовољан број супервизора у односу на број супервизаната	3
Нема довољно времена за супервизијске састанке	6
Оптерећеност супервизора другим обавезама (вођење случаја, тимски рад, старатељство, и сл.)	13

Од 17 руководилица на ово питање њих 4 или 23,5% руководилица нису изабрали ни један понуђени одговор. Трећина руководилица (6) или 35,2% изабрало је један одговор и то њих 5 или 29,4% је изабрало као одговор оптерећеност супервизора другим обавезама (вођење случаја, тимски рад, старатељство, и сл.) и један руководилац је изабрао одговор да постоји анимозитет између супервизора и супервизаната. Два руководиоца 11,7% су изабрали три понуђена одговора док је један руководилац (5,8%) изабрао 4 понуђена одговора.

Међу свим понуђеним одговорима највише руководилица сматра да међу чиниоцима који могу ометати адекватно спровођење супервизије јесте оптерећеност супервизора другим обавезама (вођење случаја, тимски рад, старатељство, и сл.). Међу свим одговорима ово је био одговор који је изабрало 13 руководилица, што значи да су сви руководиоци ово изабрали као један од понуђених одговора и као други најзаступљенији одговор је недостатак времена за супервизијске састанке 6 руководилица односно 46,1% испитаника.

У **Табели 7** руководиоци, који су били испитаници, имали су могућност да рангирају предложене могуће добити од супервизије у центрима за социјални рад. Руководиоци служби су рангирани могуће добити на следећи начин:

**Табела 7: Руководиоци служби у ЦСР у АПВ према процени добити од супервизије, 2024.**

Потенцијална добит од супервизије	Ранг
Подизање квалитета услуга пружених корисницима	1
Лични и професионални развој водитеља случаја	2
Смањење стреса код водитеља случаја	3

Квалитетнија професионална сарадња	4
Размена искустава	5
Боље функционисање ЦСР	6
Емоционална подршка водитељима случаја	7
Веће задовољство послом водитеља случаја	8

Добит која је најчешће рангирана као прва по значају од стране руководиоца јесте подизање квалитета услуга пружених корисницима, други избор је лични и професионални развој водитеља случаја, следећи избор руководиоца или трећи по рангу је смањење стреса код водитеља случаја, затим следи квалитетнија професионална сарадња, затим размена искустава, након тога боље функционисање центра за социјални рад, затим емоционална подршка водитељима случаја и на крају ранг листе је веће задовољство послом водитеља случаја. Руководиоци су рангирањем добити од супервизије за водитеље случаја препознали све три функције супервизије које су ставили на прва места: подизање квалитета услуга пружених корисницима, лични и професионални развој водитеља случаја и смањење стреса код водитеља случаја.

Следи **приказ ставова руководиоца служби центара за социјални рад АПВ**, који су изложили разматрајући иста **три питања која су била задата и супервизорима:**

1. Који проблеми и тешкоће постоје у раду ЦСР, првенствено у вези супервизије, односно руковођења;
2. Који су могући начини превазилажења тих проблема и
3. Који су приоритети у решавању проблема.

На прво питање: Који проблеми и тешкоће постоје у раду ЦСР, првенствено у вези супервизије, односно руковођења, руководиоци су одговорили:

### **ПРОБЛЕМИ И ТЕШКОЋЕ**

- *Недостатак људских ресурса*
- *Недостатак мотивације*
- *Схватање улоге супервизора и руководиоца*
- *Ко се обучава за супервизоре?*
- *Нормативна ограничења*
- *Неадекватни нормативи*
- *Метод вођења случаја и супервизија су неприлагођене условима у реалности у РС*
- *Територијални принцип*
- *Недоступност података у СОЗИС-у*
- *Подељене улоге*
- *Дежурства стручних радника*

- Велики број предмета
- Различите компетенције стручних радника
- Флукуација стручних радника
- Мањак услуга на локалном, покрајинском и државном нивоу,
- Сарадња са Министарством и другостепеним органом ( у смислу надлежности)
- Нејасне границе у поступању Органа старатељства
- Нереални рокови

На друго питање могући начини превазилажења тих проблема одговори су следећи:

### **НАЧИНИ ПРЕВАЗИЛАЖЕЊА ПРОБЛЕМА**

- Иницијативе за решавање мањка људских ресурса
- Додатне едукације, „привилегије“
- Унутрашње едукације
- Стручни скупови
- Додатна иницијатива
- Стратегија за развој ЦСР-а
- Прецизирање процедура и доношење подзаконских аката
- Промена Правилника о нормативима, стандардима и организација рада ЦСР-а

На треће питање који су приоритети у решавању проблема дати су следећи одговори:

### **ПРИОРИТЕТИ У РЕШАВАЊУ НАВЕДЕНИХ ТЕШКОЋА**

- „Претходно све говори“
- Нормативи
- Запошљавање стручних радника



### 3. ЗАКЉУЧЦИ

- На основу спроведене анализе закључује се да функција супервизије у центрима за социјални рад у АП Војводини је очувана и присутан је висок проценат испуњености послова и задатака које су прописане Правилника о организацији, нормативима и стандардима рада центара за социјални рад („Сл. гласник РС“ 59/2008, 37/2010, 39/2011 - др. правилник, 1/2012 - др. правилник, 51/2019, 12/2020 и 83/2022), имајући у виду обим послова који супервизори обављају и њихове вишеструке улоге (првенствено они који су у улози супервизор/водителј случаја).
- Према одговорима супервизора можемо закључити да они у просеку нису оптерећени радом са супервизантима, осим оних који раде с већим бројем супервизаната од предвиђеног нормативима, колико другим радним задацима које обављају, а који не спадају у послове супервизије.
- Супервизори су поред рада са супервизантима, оптерећени и широком лепезом других радних задатака које обављају, а који не спадају у послове супервизије. Ове вишеструке улоге супервизора, умногоме ометају процес супервизије, а истовремено доводи и до тога да се не могу поштовати фазе, односно целокупан циклус вођења случаја. Супервизори су у највећем броју предмета чланови тимова стручњака, посебно када је реч о тиму који ради на спречавању насиља у породици. Присутна је и ангажованост на тзв. осталим пословима што потврђују следеће констатације: „дежурни радник“, „члан Интерресорне комисије, „дежурни радник – возач“, „руководилац Интерног тима за насиље“, „мењање директора у његовом одсуству“...
- Обављање послова руководиоца и супервизора је ометајући фактор за очекивану примену супервизијских функција, обзиром да уколико супервизор ради с једном групом људи из обе позиције, не може спојити подржавајућу супервизијску функцију и налогодавну функцију руководиоца.
- У пракси супервизора који су преоптерећени другим пословима, односно који су и водитељи случаја, супервизијску подршку обављају само када то намеће хитност ситуација, као и административни протоколи.
- Без обзира на изазове и тешкоће са којима се суочавају у обављању послова супервизије, у пракси супервизори су „доступни“ и много чешће и више од онога што подразумевају планирани супервизијски састанци, чему у прилог говоре и наводи као што су: „свакодневно“, „ad hoc“ и „континуирано сваког дана“...
- Анализом одговора супервизора и руководиоца служби за децу и младе и одрасле и старе, доминантни одговори и једних и других, указивали су да решење изазова пред којим су се нашли виде пре свега у реформи система социјалне заштите у склопу које би се донели нови закони и подзаконска акта, која би обухватила и нормативно уредила број стручних и других радника у центрима за социјални рад у односу на број корисника. Унапређење положаја корисника и задовољење њихових потреба на локалном нивоу сматрају као приоритет у склопу реформе система социјалне заштите, како би се потребе корисника задовољавале у средини у којој живе у којој желе да остану. Задовољство запослених, такође, виде као сегмент рада који би значајно допринео побољшању резултата у раду, а оно би се могло постићи унапређењем услова рада, повећањем зарада запослених и континуираним едукацијама стручних радника које би допринеле квалитету знања и вештина, а самим тим и ефикаснијем задовољењу потреба корисника.

- Додатно отежавајућа околност је процес прилагођавања на нови софтвер Созис, који у актуелним околностима отежава административне послове, одузима много више времена стручним радницима и супервизорима и успорава радни процес.
- Руководиоци служби у центрима за социјални рад у АП Војводини имају позитиван став и увиђају значај супервизије у центрима за социјални рад.
- Руководиоци служби у центрима за социјални рад у АП Војводини уочавају да међу чиниоцима који могу ометати адекватно спровођење супервизије јесте оптерећеност супервизора другим обавезама (вођење случаја, тимски рад, старатељство и др.).

#### **4. ПРЕПОРУКЕ**

У односу на сагледане тешкоће и изазове у реализацији супервизијског процеса у центрима за социјални рад важно је:

- Осигурати да супервизори обављају само послове супервизије јер вођење случаја је комплексан процес и захтева максимално ангажовање стручног радника.
- Нормативима уредити број стручних радника у центрима за социјални рад а тиме и број предмета по једном стручном раднику.
- Покренути иницијативу код доносилаца одлука о развијању недостајућих услуга социјалне заштите како на локалном, тако и на покрајинском и републичком нивоу.
- Унапредити материјални положај запослених у систему социјалне заштите.
- Омогућити запосленима у Центрима за социјални рад адекватне просторно - техничке услове за несметан рад.
- Информисати и сензибилисати директоре центара за социјални рад и руководиоце служби за децу и младе и одрасле и старе од стране Покрајинског завода за социјалну заштиту о значају и добробити супервизије.