

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Studijní program

Zdravotně sociální péče

**KOMPARACE PŘÍNOSŮ SUPERVIZE A INTERVIZE
V DOMOVECH PRO SENIORY**

Bakalářská práce

Autor práce: Bc. Vojtěch Polanský

Vedoucí práce: doc. PhDr. Milan Tomka, Ph.D.

Jihlava 2026

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tolstého 16, 586 01 Jihlava

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: **Bc. Vojtěch Polanský**

Studijní program: Zdravotně sociální péče

Garant studijního programu: Mgr. Jana Gabrielová, PhD.

Název práce: **Komparace přínosů supervize a intervize v domovech pro seniory**

Vedoucí práce: doc. PhDr. Milan Tomka, PhD.

Cíl práce: Předmětem práce je porovnat přínosy supervize a intervize podle individuálních zkušeností pracovníků ve vybraných domovech pro seniory.

Abstrakt

Předmětem práce je porovnat přínosy supervize a intervize u odborných pracovníků pečujících o klienty v domovech pro seniory, které uplatňují obě formy péče o zaměstnance.

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část vymezuje základní rámec profesní podpory. První kapitola se věnuje supervizi, její historii, cílům a podstatě. Samostatný prostor je věnován roli supervizora. Druhá kapitola popisuje intervizi jako metodu kolegiální reflexe a vzájemného sdílení zkušeností. Praktická část je realizována formou kvantitativního výzkumu pomocí anonymního dotazníkového šetření.

Cílem práce je porovnat přínosy supervize a intervize podle individuálních zkušeností pracovníků ve vybraných domovech pro seniory.

Klíčová slova

Domov pro seniory; komparace přínosů; přínosy intervize; přínosy supervize

Abstract

The subject of this thesis is a comparison of the benefits of supervision and intervision in care homes for the elderly that implement both forms of employee support for professional staff.

The thesis is divided into two parts. The theoretical part defines the basic framework of professional support. The first chapter focuses on supervision, its history, objectives, and core principles, with a specific section dedicated to the role of the supervisor. The second chapter describes intervision as a method of peer reflection and mutual experience sharing. The practical part is conducted through quantitative research using an anonymous questionnaire survey.

The aim of the thesis is to compare the benefits of supervision and intervision based on the individual experiences of staff members in selected care homes for the elderly.

Keywords

Benefits of intervision; Benefits of supervision; Comparison of benefits; Home for the elderly

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Podle § 47b zákona o vysokých školách souhlasím se zveřejněním své práce podle Směrnice pro vedení, vypracování a zveřejňování závěrečných prací na VŠPJ, a to bez ohledu na výsledek obhajoby.

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užití své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 14. dubna 2026

.....

Podpis studenta

Poděkování

Děkuji panu doc. PhDr. Milanu Tomkovi, Ph.D., za odborné vedení mé bakalářské práce, konstruktivní připomínky a metodickou pomoc při zpracování tohoto tématu. Velké poděkování patří také mé manželce Lucii a celé rodině za jejich trpělivost, pochopení a podporu po celou dobu mého studia.

Obsah

Seznam grafů.....	8
Seznam tabulek	9
Seznam zkratk.....	10
Úvod	11
Motivace	12
Cíl práce	13
1 Teoretická východiska profesní podpory v sociálních službách	14
1.1 Supervize jako nástroj řízené reflexe.....	14
1.1.1 Etablování supervize a její vývoj.....	15
1.1.2 Formy a funkce supervize v prostředí sociální péče.....	16
1.1.3 Osobnost supervizora a etika pomáhání.....	17
1.1.4 Přínosy supervize.....	19
1.2 Intervize – cesta kolegiálního sdílení	20
1.2.1 Metodika a principy intervizních setkání	20
1.2.2 Přínosy vzájemné podpory v týmu	21
1.2.3 Aplikace intervize v pomáhajících profesích	21
1.3 Komparace přínosů supervize versus intervize	23
2 Výzkumná část	25
2.1 Metodologie výzkumu	25
2.1.1 Metodický postup.....	25
2.1.2 Etické aspekty výzkumu	29
2.1.3 Charakteristika výzkumné části.....	29
2.1.4 Zpracování a analýza dat	31
2.2 Výsledky výzkumu a jejich interpretace	32
2.2.1 Demografická charakteristika respondentů.....	32
2.2.2 Komparace přínosů supervize a intervize dle oblastí zaměření.....	34
2.2.3 Syntéza a interpretace výzkumných zjištění	48
2.3 Diskuse.....	49
2.4 Návrhy a doporučení pro praxi.....	51
Závěr	53
Seznam použitých zdrojů.....	55
Přílohy.....	58
Příloha 1: Demografické charakteristiky respondentů	58
Příloha 2: Datová matice hodnocení výroků – Supervize	59
Příloha 3: Datová matice hodnocení výroků – Intervize	60
Příloha 4: Tabulka pro porovnání rozdílů.....	61
Příloha 5: Popis vzorce pro rekódování položek.....	62

Seznam grafů

Graf 1: Pracovní pozice dle odpovědí respondentů.....	32
Graf 2: Průměrná délka praxe respondentů	33
Graf 3: Supervize/Intervize mi pomáhá lépe porozumět své profesní roli a odpovědnosti vůči klientům i kolegům.....	34
Graf 4: Supervize/Intervize mi pomáhá lépe reagovat na potřeby klientů.	35
Graf 5: Supervize/Intervize mi pomáhá lépe zvládat eticky složité situace.....	36
Graf 6: Díky supervizi/intervizi se zvyšuje má schopnost lépe porozumět klientům.	37
Graf 7: Supervize/Intervize mi poskytuje důvěrný a bezpečný prostor pro sebereflexi.....	38
Graf 8: Supervize/Intervize mi poskytuje důvěrný a bezpečný prostor pro úpravu postupů a mých rozhodnutí, případně korekci chyb.	39
Graf 9: Supervize/Intervize mi pomáhá lépe rozpoznávat a zvládat stres a emočně náročné situace.	40
Graf 10: Supervize/Intervize mi pomáhá předcházet vyčerpání.....	41
Graf 11: Supervize/Intervize mi pomáhá uvědomit si vlastní silné stránky.....	42
Graf 12: Supervize/Intervize mi pomáhá uvědomit si vlastní slabé stránky.....	43
Graf 13: Supervize/Intervize mi umožňuje sdílet zkušenosti s kolegy a učit se z nich.....	44
Graf 14: Supervize/Intervize mi poskytuje inspiraci a motivaci k využívání jiných a doposud známých přístupů a postupů.....	45
Graf 15: Supervize/Intervize mi pomáhá udržet motivaci a chuť do práce.	46
Graf 16: Supervize/Intervize mi poskytuje zpětnou vazbu, která je pro mě užitečná.	47
Graf 17: Vyjádřené míry souhlasu u všech výroků.....	48

Seznam tabulek

Tab. 1: Vizuální srovnání supervize vs. intervize.....	23
Tab. 2: Klasifikace přínosů supervize a intervize dle oblastí zaměření	24

Seznam zkratek

APSS ČR	Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky
ASuPP	Asociace supervizorů pomáhajících profesí
AVŠP	Asociace vysokoškolských poradců
AZ	Autorský zákon (Zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském)
ČAP	Česká asociace pro psychoterapii
ČR	Česká republika
DFTI	Dansk Familieterapeutisk Institut (Dánský institut rodinné terapie)
EASC	European Association for Supervision
EMCC	European Mentoring and Coaching Council
HVO	Hlavní výzkumná otázka
N	Celkový počet respondentů (velikost výzkumného souboru)
TAČR	Technologická agentura České republiky
UK	Univerzita Karlova
VŠPJ	Vysoká škola polytechnická Jihlava

Úvod

Práce v pomáhajících profesích obecně, v pobytových zařízeních sociálních služeb jako jsou domovy pro seniory obzvláště, klade na pracovníky mimořádné nároky. Dennodenní kontakt s křehkostí lidského života, vysoká míra emoční zátěže a nutnost neustálého etického rozhodování představují faktory, které dlouhodobě ohrožují duševní pohodu a profesní integritu personálu. Aby byla zachována vysoká kvalita poskytované péče a respekt k lidské důstojnosti klientů, je nezbytné o tyto odborné pracovníky systematicky pečovat a poskytovat jim prostor pro reflexi jejich náročné praxe.

V prostředí sociálních služeb se jako klíčové nástroje profesní podpory, rozvoje kompetencí a prevence syndromu vyhoření uplatňují především dvě metody: supervize a intervize. Zatímco supervize představuje formalizovaný proces vedený kvalifikovaným externím odborníkem, intervize staví na kolegiálním sdílení, vzájemné reflexi a horizontální podpoře uvnitř pracovního týmu. Obě tyto formy mají v teoretické rovině srovnatelné cíle, nicméně jejich reálný dopad na každodenní prožívání zaměstnanců se může lišit.

Hlavním cílem této bakalářské práce je porovnat přínosy supervize a intervize podle individuálních zkušeností pracovníků ve vybraných domovech pro seniory. Záměrem je identifikovat reálný dopad obou metod na profesionalitu, motivaci a duševní pohodu pracovníků na základě jejich vlastní, bezprostřední zkušenosti.

Text práce je logicky členěn na dvě hlavní části – teoretickou a výzkumnou. Teoretická část vymezuje základní rámec profesní podpory a podrobně popisuje obě zkoumané metody. První kapitoly se věnují supervizi a intervizi samostatně, zkoumají jejich historii, cíle, formy a etické aspekty. Závěr teoretické části pak nabízí přímou komparaci obou přístupů, čímž vytváří odrazový můstek pro následné šetření.

Výzkumná část je realizována prostřednictvím kvantitativního přístupu s využitím anonymního dotazníkového šetření. Sběr dat probíhal mezi pracovníky v přímé péči, sociálními pracovníky i vedoucími pracovníky z domovů pro seniory napříč Českou republikou. Získaná data jsou následně analyzována s ohledem na tři klíčové oblasti přínosů: profesní, sebezkušenostní a vzdělávací. Závěr práce a na něj navazující diskuse přináší zjištěných dat a formulují konkrétní doporučení pro efektivnější nastavení obou forem podpory v praxi sociálních služeb.

Motivace

Hlavní motivací pro zpracování tohoto tématu je snaha objektivně zhodnotit, jaké konkrétní přínosy přinášejí supervize a intervize lidem v pomáhajících profesích v prostředí domovů pro seniory, které je charakteristické extrémní psychickou zátěží. Považuji za klíčové prozkoumat, zda tyto nástroje skutečně plní svou podpůrnou a preventivní funkci. Záměrem je identifikovat reálný dopad obou metod na profesionalitu a duševní pohodu pracovníků, a to na základě jejich vlastní, bezprostřední zkušenosti. Věřím, že hlubší vhled do konkrétních přínosů těchto forem pomoci může vést k jejich lepšímu nastavení v praxi.

Výzkum má ověřit, zda deklarované výstupy odborné literatury korespondují s tím, co pracovníci v každodenním provozu vnímají jako skutečný přínos. Motivuje mě vědomí, že smysluplná podpora personálu je základním předpokladem pro zachování lidské důstojnosti a kvality péče o klienty. Celou práci vnímám jako příležitost přispět k hledání cest, jak posílit odolnost multidisciplinárních týmů v náročných podmínkách rezidenčních služeb.

Cíl práce

Cílem práce je porovnat přínosy supervize a intervize podle individuálních zkušeností pracovníků ve vybraných domovech pro seniory.

1 Teoretická východiska profesní podpory v sociálních službách

Práce v sociálních a zdravotních službách, zejména v domovech pro seniory, je charakteristická vysokou mírou emoční zátěže a nutností neustálého etického rozhodování. V této teoretické části je vymezen základní rámec pro pochopení nezbytnosti profesní podpory v rámci udržitelné a kvalitní péče. Následný text se zaměří na dvě hlavní komparované metody, které slouží k reflexi praxe, prevenci selhání a rozvoji kompetencí: supervizi a intervizi. Budou popsány jejich historické, funkční a strukturální aspekty, přičemž supervize bude představena jako hlubší, formalizovaný proces a intervize jako dostupnější, kolegiální forma vzájemného sdílení a podpory.

Právě výkon pomáhajících profesí představuje základní pilíř podpory osob, které se ocitly v obtížné životní situaci v důsledku vysokého věku, chronického onemocnění či sociálního vyloučení. Celá tato oblast je pevně ukotvena v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který definuje rezidenční péči v domovech pro seniory (§ 49) jako službu sociální péče zaměřenou na zachování důstojnosti klienta a podporu jeho soběstačnosti. Specifikem tohoto prostředí je úzká multidisciplinární spolupráce týmů, které tvoří odborníci s odlišnými, avšak doplňujícími se rolemi.

Klíčovou postavou je sociální pracovník (§ 109), který funguje jako odborný navigátor celým procesem péče – od úvodního sociálního šetření až po sociálně-právní poradenství. Srdce přímé obslužné péče pak tvoří pracovníci v sociálních službách (§ 116), jejichž úkolem je nejen asistence při běžných denních činnostech, ale především budování empatického vztahu a zajištění lidské důstojnosti seniora v jeho nejzranitelnějších chvílích. Tuto sociální složku doplňuje zdravotnický personál, zejména všeobecné sestry a fyzioterapeuti (dle zákona č. 96/2004 Sb.), kteří zajišťují odbornou péči o zdravotní stav a rehabilitaci. Právě toto propojení sociálních a zdravotních úkonů generuje vysoké nároky na profesionalitu a psychickou odolnost. Každodenní kontakt s křehkostí lidského života v domovech pro seniory činí z těchto pracovníků nositele extrémní zátěže, což potvrzuje nezbytnost systematického využívání výše zmíněných nástrojů reflexe (Burešová, 2006, APSS ČR, 2025).

1.1 Supervize jako nástroj řízené reflexe

Supervize je nepostradatelným nástrojem v oblasti pomáhajících profesí, zejména v sociální práci. Umožňuje pracovníkům i studentům reflektovat vlastní praxi, zvyšovat její kvalitu, předcházet syndromu vyhoření a efektivně řešit náročné situace s klienty či kolegy. V rámci vzdělávání se studenti se supervizí setkávají během několika fází praktické výuky – od přípravných seminářů přes praxi pod dohledem až po závěrečnou reflexi (Tomka, 2021).

Supervize se běžně účastní studenti pomáhajících oborů, pracovníci v přímé péči o klienty, školní pedagogové, lektori a supervizoři z praxe. U studentů se supervize zaměřuje na rozvoj komunikace, zvládnutí nejistoty a budování profesní identity. Supervize může být individuální, skupinová případně kombinace obou forem a často ji vede externí odborník. Modely supervize mohou být hierarchické, procesní či cyklické. Supervize zajišťuje kvalitu praxe, chrání klienty, podporuje profesní růst a pomáhá organizacím rozvíjet lidské zdroje.

Supervize v praktické výuce sociální práce

Supervize podporuje rozvoj komunikačních dovedností, sebehodnocení a budování profesní identity.

Tomka (2021) rozlišuje tři základní modely supervize které se liší svým zaměřením a přístupem k vedení:

- Model učňovského vzdělávání je založen na přímém přenosu znalostí a dovedností od zkušeného odborníka ke studentovi. Supervizor zde vystupuje jako mentor, který poskytuje konkrétní návody a hodnotí výkon.
- Model růstu klade důraz na osobnostní rozvoj supervidovaného. Supervizor zde působí jako facilitátor, který podporuje autonomii, sebereflexi a profesní zrání.
- Vzorový model vychází ze sociologického pohledu na roli supervizora jako reprezentanta organizace a nositele profesních hodnot. Tento model zdůrazňuje význam profesní identity a etiky.

V praxi se často uplatňuje kombinace těchto modelů, přičemž výběr závisí na fázi výuky, potřebách studenta a cílech supervize. Správně zvolený model přispívá k efektivnímu propojení teorie s praxí a podporuje profesní růst budoucích sociálních pracovníků. Supervize tak slouží nejen jako nástroj vzdělávání, ale i jako prostředek profesní podpory a prevence selhání (Tomka, 2021).

1.1.1 Etablování supervize a její vývoj

Supervize je dnes považována za jeden z klíčových nástrojů profesního rozvoje v pomáhajících profesích, zejména v oblasti zdravotně sociálních služeb. Její kořeny sahají až do konce 19. století, kdy se začala formovat v psychotherapeutickém kontextu jako forma odborného vedení začínajících terapeutů. V Evropě se supervize etablovala jako součást výcviku v psychoterapii, zatímco v USA se rozvíjela v oblasti sociální práce (Havrdová, 1999).

Původní význam slova supervize pochází z ekonomického prostředí a označoval dohled či kontrolu. V pomáhajících profesích však získal mnohem širší význam. Dnes je supervize chápána jako systematická, plánovaná a řízená aktivita, která pomáhá pracovníkům vykonávat jejich roli efektivněji prostřednictvím předávání, modifikace a reflexe znalostí, dovedností a postojů (Maroon, Matoušek, Pazlarová, 2007).

Supervize je zároveň celoživotní formou učení, která podporuje rozvoj profesionálních kompetencí v bezpečném a tvořivém prostředí. Slouží nejen jako nástroj vzdělávání, ale také jako prostředek sebereflexe, psychohygieny a prevence syndromu vyhoření (Koláčková in Matoušek, 2003).

Význam supervize v organizacích spočívá nejen v podpoře jednotlivých pracovníků, ale také v rozvoji celé instituce. Pomáhá identifikovat strukturu, hranice a fungování organizace, podporuje kulturu spolupráce a zvyšuje citlivost vůči potřebám klientů. Supervize tak přispívá ke zkvalitnění služeb a k větší spokojenosti jak pracovníků, tak klientů (Havrdová in Havrdová, Hajný et al., 2008).

Zvláštní pozornost si zaslouží role supervize v prevenci syndromu vyhoření. Pravidelná supervizní setkání umožňují pracovníkům reflektovat své pocity, hledat nové perspektivy a posilovat osobní zdroje. Výzkumy ukazují, že supervize významně přispívá ke snížení míry emocionálního vyčerpání, depersonalizace a zvyšuje pocit osobního uspokojení z práce (Takács, Sobotková, Šulová, 2015).

Supervize je tedy nejen metodou profesního rozvoje, ale i nástrojem péče o pracovníky v pomáhajících profesích. Její význam roste zejména v kontextu integrace zdravotně sociálních služeb, kde se stává prostředkem pro zajištění kvality, etiky a efektivity práce.

Proměny supervizní praxe

Supervize v pomáhajících profesích prošla v posledních desetiletích výrazným vývojem, který odráží nejen rostoucí zájem odborné veřejnosti, ale i proměny společenského a politického kontextu. Profesní asociace začaly vytvářet etické směrnice, akreditační systémy a standardy, čímž se supervize stala pevnou součástí profesního rámce (Hawkins, Shohet, 2016).

Změny ve veřejné správě a zdravotnictví přinesly nové výzvy. Sociální odbory samospráv se přesunuly od přímého poskytování služeb k jejich zadávání a registraci, často s omezenými zdroji. Ve zdravotnictví se objevily nové struktury, jako jsou zdravotní fondy, a profesní skupiny jako komunitní sestry či zdravotní poradci začali fungovat v rámci rozsáhlých organizací. Tyto změny vedly k větší profesionalizaci a důrazu na odpovědnost, což je v souladu s principy supervize (Hawkins, Shohet, 2016).

Autoři upozorňují také na význam transkulturálních aspektů supervize – jak rasové, třídní či genderové rozdíly ovlivňují vztahy mezi supervizorem a supervidovaným. Výzkum Judy Rydeové z univerzity v Bath přinesl nové poznatky o práci s posttraumatickým stresem, které byly začleněny do aktualizovaného vydání publikace (Hawkins, Shohet, 2016).

Rozšíření se dočkaly i kapitoly o výcviku, etice a hodnocení. Nové modely skupinové supervize reflektují vývojové fáze supervidovaných skupin. V části věnované organizacím se objevuje koncept „návykové organizace“, který poukazuje na opakující se vzorce chování v institucích a možnosti jejich reflexe prostřednictvím supervize (Hawkins, Shohet, 2016).

1.1.2 Formy a funkce supervize v prostředí sociální péče

Supervize v pomáhajících profesích nepředstavuje pouze kontrolní mechanismus, ale komplexní metodu profesního a osobnostního rozvoje. V kontextu sociálních služeb je její role nezastupitelná, neboť pracovníci jsou denně vystaveni vysoké emoční zátěži, etickým dilematům a riziku syndromu vyhoření.

Hlavním cílem supervize je zkvalitnění péče poskytované klientům prostřednictvím podpory samotného pracovníka. Podle Havrdové (1999) lze cíle supervize rozdělit do tří základních oblastí:

- **Podpůrná (restorativní)** – pomáhá pracovníkům zvládat emoční zátěž, stres a náročné situace.
- **Vzdělávací (formativní)** – rozvíjí odborné dovednosti, znalosti a profesní kompetence, schopnosti a porozumění pracovníka se situací klienta.

- **Administrativní (normativní/řídící)** – sleduje dodržování pracovních standardů, etických pravidel a kvalitu poskytovaných služeb (Hawkins, Shohet, 2016; Maroon, Matoušek, Pazlarová, 2007).

V pomáhajících profesích se tyto cíle často prolínají, přičemž důraz je kladen na schopnost personálu udržet si empatii a profesionální odstup i v náročných situacích, jako je úmrtí klienta nebo komunikace s rodinnými příslušníky.

Přínos supervize spočívá především v tom, že nabízí bezpečný prostor pro reflexi vlastní práce. Jak uvádí Matoušek (2013):

„Supervize pomáhá pracovníkovi vidět souvislosti, které mu v každodenním provozu unikají, umožňuje mu nahlédnout na vlastní podíl na problémech a hledat nová řešení tam, kde se dříve cítil bezmocný.“ (Matoušek, 2013, s. 124).

Pro pracovníky jsou klíčové zejména tyto přínosy:

- **Zvýšení odborné kompetence:** Lepší porozumění potřebám seniorů (např. u klientů s demencí).
- **Psychohygienu:** Supervize slouží jako nástroj prevence sekundární traumatizace.
- **Zlepšení týmové dynamiky:** Supervize pomáhá vyjasňovat kompetence a řešit skryté konflikty v týmu, což je v uzavřeném prostředí rezidenční péče zásadní.

Z pohledu organizace pak supervize funguje jako nástroj zajištění kvality. Hawkins a Shohet (2016) zdůrazňují, že bez pravidelné supervize hrozí v pomáhajících profesích stagnace a ztráta citlivosti k potřebám klientů, což může vést k neprofesionálnímu nebo rutinnímu přístupu k péči.

Rozlišujeme tři základní formy supervize:

Individuální supervize je založena na osobním kontaktu mezi supervizorem a supervidovaným. Poskytuje prostor pro hlubší reflexi a řešení citlivých témat.

Skupinová supervize umožňuje sdílení zkušeností mezi pracovníky s podobnými potřebami. Vytváří podpurné prostředí, kde se účastníci učí jeden od druhého.

Týmová supervize se zaměřuje na celý pracovní kolektiv. Jejím cílem je zlepšení týmové spolupráce, komunikace a efektivity práce. Na rozdíl od skupinové supervize se tým formuje již v rámci pracovního procesu (Hawkins, Shohet, 2016).

1.1.3 Osobnost supervizora a etika pomáhání

Role supervizora v pomáhajících profesích není pouze technická nebo metodická, ale hluboce osobní a etická. Pomáhání je proces, který v sobě nese ambivalenci – jak pro toho, kdo pomoc poskytuje, tak pro toho, kdo ji přijímá. Jak uvádí Bien, citovaný Symingtonem (1986), samotný akt pomoci může být nepochopen, a dokonce odmítnut: *„Nechápu, proč se na mě tak zlobíš. Já jsem se ti přece nesnažil pomoci“* (Hawkins, Shohet, 2016).

Motivace k pomáhání bývá složitá a často zahrnuje směs osobních potřeb, ideálů a nevědomých impulzů. Dass a Garman (1985) píše, že otázka *„Co pro vás mohu udělat?“* je věčnou otázkou

srdce, ale zároveň upozorňují, že některé faktory, které nás vyčerpávají, si neseme od začátku (Hawkins, Shohet, 2016). Guggenbühl-Craig (1971) dodává, že nikdo nejedná zcela čistě – čím více jsou naše motivy kontaminovány, tím více se držíme domnělé objektivity.

Supervizor by měl být schopen reflektovat své vlastní stíny – touhu po moci, uznání, obdivu či kontrolu. Tato sebereflexe je nezbytná pro udržení profesionální integrity. Jak uvádějí autoři, lpění na roli pomáhajícího může vést k přehlížení silných stránek klienta a k vytváření iluze vlastní výjimečnosti (Hawkins, Shohet, 2016).

Příběh z terapeutické skupiny, kde se vedoucí dožadoval uznání, ukazuje, jak snadno se ego může vloupat do procesu pomoci. Moment, kdy skupina reagovala smíchem na jeho útěk před vosou, připomíná, že i pomáhající je jen člověk – a že pokora je klíčová, byť ne bez rizika (Hawkins, Shohet, 2016).

Supervizor není ten, kdo léčí, ale ten, kdo vytváří prostor pro růst. Jak zaznělo při jedné supervizi: „*Nejste tady, abyste klienty léčili... jste pouhými služebníky tohoto procesu.*“ Přijetí této role vyžaduje vzdání se fantazií o všemohoucnosti a přijetí pokory správce terapeutického prostoru (Hawkins, Shohet, 2016).

Nepřivlastňování si výsledků klientů neznamena nezáměr – naopak umožňuje hlubší péči, protože pomáhající nežije skrze úspěchy druhých. Tím se supervizor stává skutečným průvodcem, nikoli spasitelem.

Supervizor v pomáhajících profesích není jen odborný průvodce, ale také člověk, který musí být ochoten neustále reflektovat vlastní motivace. Hawkins a Shohet (2016) upozorňují, že práce supervizora vyžaduje hluboké porozumění tomu, co ho k této roli přivedlo – zda skutečná touha podporovat růst druhých, nebo nevědomé potřeby, jako je kontrola, uznání či vyhýbání se vlastní zranitelnosti.

Zkušenosti ukazují, že supervizor může být vtažen do dynamiky moci, aniž by si to uvědomoval. V okamžicích, kdy poskytuje rady nebo intervenuje, může nevědomě posilovat závislost supervidovaných, místo aby podporoval jejich autonomii. Právě supervize sama se stává nástrojem, jak tyto tendence rozpoznat – pokud je vedena s otevřeností a ochotou zkoumat i vlastní stíny (Hawkins, Shohet, 2016).

Autoři zdůrazňují, že supervizor by měl být schopen přiznat si, že jeho vlastní potřeba být užitečný může někdy překročit hranici a stát se nástrojem pro utvrzení sebe sama. Zvláště nebezpečná je představa, že supervizor je ztělesněná pomoc – taková identifikace s rolí může vést k iluzím o vlastní všemohoucnosti a k odporu vůči kritice či selhání.

Zkoumání vlastních motivů je proto nezbytným předpokladem kvalitní supervizní práce. Supervizor, který si je vědom svých vnitřních impulzů, dokáže vytvářet bezpečný prostor pro růst druhých, aniž by do něj promítal vlastní nevyřešená témata. Tím se stává skutečným správcem procesu, nikoli jeho hlavním aktérem.

Supervizor, stejně jako každý pomáhající profesionál, vstupuje do své role s vlastními potřebami, které nelze ignorovat. Hawkins a Shohet (2016, s. 27) upozorňují, že výcvik často klade důraz na potřeby klientů, zatímco potřeby pomáhajícího bývají potlačovány nebo považovány za sobecké. Přesto jsou tyto potřeby přítomné od samého počátku – už v samotné motivaci k výkonu profese.

Supervizor může mít nevědomou potřebu být oceňován, vnímán jako ten, kdo má dobré úmysly, nebo jako „dobrý člověk“. Tato potřeba se může projevit například snahou vyhnout se konfliktu, být příjemnější, nebo naopak ukončit spolupráci s těmi, kdo zpochybňují jeho kompetence. Hawkins a Shohet (2016, s. 27) varují, že právě popření těchto potřeb může vést k jejich působení ze stínu – tedy nevědomě, a tím i potenciálně škodlivě.

Zvláště silná je potřeba být užitečný, která může vést k tomu, že supervizor začne přebírat odpovědnost za proces, který by měl zůstat v rukou supervidovaného. Pokud si supervizor neuvědomuje, že i on potřebuje uznání, může se stát, že bude nevědomě manipulovat procesem tak, aby si ho zasloužil. Tím však může narušit rovnováhu vztahu a omezit růst druhého.

Autoři zdůrazňují, že přijetí vlastních potřeb není slabostí, ale předpokladem zdravého pomáhání. Supervizor, který si je vědom svých motivací, dokáže vytvářet prostor, kde se druhý může rozvíjet bez tlaku, očekávání nebo projekcí. Uvědomění si vlastní zranitelnosti a lidskosti je klíčem k autentickému vztahu a skutečné podpoře (Hawkins, Shohet, 2016, s. 27).

1.1.4 Přínosy supervize

V pomáhajících profesích – ať už jde o sociální pracovníky, učitele, zdravotní sestry, terapeuty, lékaře nebo probační úředníky – je běžné, že pracovníci poskytují podporu druhým, ale sami ji často nedokážou přijmout. Hawkins a Shohet (2016, s. 31) upozorňují, že mnozí pomáhající mají potíže svěřit se kolegům, protože nechtějí, aby se s nimi dělala sociální práce. Tento postoj odhaluje hlubší ambivalenci: schopnost pomáhat druhým je považována za profesionální, ale přiznat vlastní potřebu pomoci může být vnímáno jako slabost.

Autoři zdůrazňují, že pokud pomáhající nedokáže přijmout pomoc, nemůže ji ve skutečnosti ani efektivně poskytovat. Získání podpory a kvalitní supervize není pasivní proces, ale vyžaduje aktivní přístup. Supervizor by měl být vzorem v tom, jak si o podporu říct, jak ji vyhledávat a jak ji využívat. Tím nejen chrání vlastní duševní zdraví, ale také učí supervidované, že péče o sebe je nedílnou součástí profesionálního růstu.

Hawkins a Shohet (2016, s. 31) navrhují praktické cvičení – vytvoření mapy podpory, která pomáhá vizualizovat dostupné zdroje a identifikovat překážky v jejich využívání. Tento proces vede k uvědomění, co pracovník skutečně potřebuje, co mu chybí a jak může aktivně přispět ke zlepšení svého systému podpory.

V profesích, kde je běžné vstřebávat stres a emoční zátěž od klientů, pacientů či žáků, je kvalitní podpora klíčová. Supervize a kolegiální opora pomáhají nejen zvládat náročné situace, ale také předcházet vyhoření a posilovat profesní identitu.

1.2 Intervize – cesta kolegiálního sdílení

Intervize představuje v oblasti pomáhajících profesí neméně důležitý nástroj profesní podpory, který je hojně využíván v pedagogice, psychologii, sociální práci či zdravotnictví. Zatímco supervize je typická přítomností externího odborníka, intervize je specifickou formou kolegiální podpory založenou na horizontálním modelu spolupráce. Umožňuje pracovníkům, kteří jsou si profesně rovni, sdílet své zkušenosti, reflektovat každodenní praxi a vzájemně se učit jeden od druhého bez potřeby zásahu vnější autority.

„Metodu intervize (vzájemné kolegiální reflexe) vyvinul dánský psycholog Peter Mortensen, spoluzakladatel Dánského institutu rodinné terapie (DFTI – Dansk Familierapeutisk Institut, <https://www.dfti.dk>), a to ve spolupráci s řadou škol, které tuto metodu na svém pracovišti testovaly. Jde o strukturovanou pracovní metodu pro odborníky, kterou lze na pracovišti zavést s využitím minimálních externích zdrojů, například ve formě supervize. Tato metoda systematicky trénuje schopnost kolegů k sebereflexi, ke vzájemné podpoře a výměně zpětné vazby. Zkušenosti s ní jako s katalyzátorem profesního rozvoje jsou velmi pozitivní“ (Familylab, 2025, s. 1).

V prostředí sociálních služeb slouží intervize jako bezpečný prostor pro diskusi nad obtížemi, které z náročnosti poskytování péče o klienty přirozeně vyplývají (Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2025). Její přínos spočívá nejen v brainstormingu a hledání nových profesních přístupů, ale také v možnosti ventilace emocí a budování vzájemné důvěry uvnitř pracovního týmu. Pravidelná intervizní setkání tak tvoří zásadní pilíř pro prevenci syndromu vyhoření (Nevypust' duši, 2019), rozvoj komunikačních dovedností (AVŠP, 2025) a posílení celkové týmové soudržnosti

1.2.1 Metodika a principy intervizních setkání

Intervize je vhodná v několika situacích, zejména když má kolektiv podobnou úroveň zkušeností. Všichni účastníci jsou si profesně rovni (např. kolegové v jednom oddělení). Není potřeba externí autorita – lidé se učí navzájem. Spolupracovníci chtějí sdílet zkušenosti a nápady. Například když řešíte podobné problémy při práci s klienty, komunikaci v týmu, kreativní procesy. Hodí se pro brainstorming, hledání nových přístupů nebo zpětnou vazbu. Je vhodná, pokud potřebuje pracovník podporu a prevenci vyhoření. Intervize může být prostorem pro ventilaci emocí, sdílení frustrací i úspěchů. Ve skupině tak pomáhá budovat důvěru a týmového ducha. Častým důvodem intervize je také nedostupnost supervizora, například z finančních nebo organizačních důvodů, kdy se stává dostupnější a může probíhat pravidelně.

Intervize je specifická forma kolegiální podpory, která se využívá zejména v pomáhajících profesích – pedagogice, psychologii, sociální práci či zdravotnictví. Na rozdíl od supervize, která je vedena externím odborníkem, intervize probíhá mezi kolegy na stejné profesní úrovni. Tento horizontální model spolupráce podporuje sdílení zkušeností, reflexi praxe a posilování týmové soudržnosti. *„Intervize je forma profesního sdílení a probíhá v bezpečném prostoru za předem dohodnutých a transparentních podmínek. Je založena na potřebě diskuse nad obtížemi vyskytujícími se při práci s klientelou a vycházející z náročnosti poskytování podpory“* (Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2025).

Tento model pomoci je založen na dobrovolné účasti všech členů. V rámci prostředí pomáhající profese může být vedena například kolegou, který má zkušenosti s vedením skupin (Nevypuť duši, 2019).

Podle Asociace vysokoškolských poradců je intervize formou profesního sdílení, která přispívá ke zkvalitnění poskytovaných služeb a porozumění náročným situacím při práci s klienty (AVŠP, 2025).

1.2.2 Přínosy vzájemné podpory v týmu

Intervize má několik klíčových cílů:

- **Podpora profesního rozvoje** – účastníci reflektují svou praxi, získávají zpětnou vazbu a inspiraci od kolegů (Naše družina, 2023).
- **Prevence syndromu vyhoření** – pravidelná intervizní setkání poskytují prostor pro sdílení emocí a obtížných situací (Nevypuť duši, 2019).
- **Rozvoj komunikačních dovedností** – intervize podporuje otevřenou komunikaci, důvěru a spolupráci mezi členy týmu. Účastníci se učí formulovat své myšlenky, naslouchat druhým a konstruktivně reagovat (AVŠP, 2025).
- **Zvýšení kvality služeb** – díky kolektivnímu uvažování dochází k efektivnějšímu řešení problémů a zkvalitnění péče o klienty (Asociace supervizorů v pomáhajících profesích, 2025).

Podmínky efektivní intervize

Aby byla intervize skutečně přínosná, je třeba dodržet několik zásad:

1. **Dobrovolnost a motivace** – účastníci by měli mít zájem o aktivní zapojení.
2. **Bezpečné prostředí** – důvěra mezi členy skupiny je klíčová pro otevřenou komunikaci. Ve skupině 5–7 lidí, aby měl každý prostor se vyjádřit, kde se účastníci cítí dobře a důvěřují si.
3. **Strukturovaný průběh** – intervize by měla mít jasně stanovený rámec, pravidla a cíle.
4. **Pravidelnost** – doporučuje se frekvence setkání alespoň jednou měsíčně. (Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2025; Naše družina, 2023; Nevypuť duši, 2019).

1.2.3 Aplikace intervize v pomáhajících profesích

V praxi může mít intervize různou podobu – od neformálních setkání typu „káva s kolegy“ až po strukturované skupinové diskuse. Vysokoškolská poradenská centra například organizují pravidelné intervize pro své pracovníky, kde se diskutují obtížné případy, sdílí dobrá praxe a posiluje týmová soudržnost.

Důležitým aspektem je také role moderátora – ten by měl zajistit, že diskuse bude vedena citlivě, ale zároveň efektivně. Intervize by neměla sklouznout do psychotherapeutické skupiny, ale měla by zůstat zaměřená na profesní témata (Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2025).

Také je velmi důležité, aby intervize nebyla zaměňována s volnou diskusí bez systematického přístupu. Efektivní intervize vyžaduje strukturu, cílené vedení a jasně definované výstupy.

Pomáhající profese jsou charakteristické vysokou mírou emocionální zátěže, nutností neustálého rozhodování a častým kontaktem s krizovými situacemi. Intervize zde slouží jako důležitý nástroj psychohygieny, profesního růstu a týmové podpory.

Podle Asociace supervizorů pomáhajících profesí (2025) je intervize, stejně jako supervize, integrální součástí celoživotního vzdělávání a profesního rozvoje. Pomáhá pracovníkům uvědomit si svou profesní roli, posiluje jejich kompetence a přispívá ke zvýšení kvality péče o klienty.

Intervize je cenným nástrojem, který podporuje profesní růst, týmovou spolupráci a duševní pohodu pracovníků v pomáhajících profesích. Přestože se jedná o neformálnější proces než supervize, její přínosy jsou nezpochybnitelné. V kontextu rostoucích nároků na pracovníky ve školství, zdravotnictví či sociálních službách představuje intervize dostupnou a efektivní formu podpory, která by měla být systematicky začleňována do profesní praxe.

Aplikace intervize v prostředí pomáhajících profesí, zejména v náročném kontextu pobytových zařízení pro seniory, představuje klíčový mechanismus pro udržování profesionality a duševní hygieny multidisciplinárních týmů. Zatímco formální supervize vnáší do procesu expertní vnější pohled, intervize staví na horizontálním modelu spolupráce, kde jsou si všichni účastníci profesně rovni. Tento fakt je zásadní pro vytvoření atmosféry vysokého psychologického bezpečí, v níž pracovníci pociťují nižší bariéru při sdílení vlastních nejistot, etických dilemat nebo pochybení, ke kterým v náročné přímé péči o křehké klienty nevyhnutelně dochází.

V každodenní praxi domovů pro seniory se intervize osvědčuje jako dynamický prostor pro výměnu tzv. tichých znalostí (tacit knowledge). Jde o specifické praktické postupy, zkušenosti a vychytávky, které nejsou vždy zachyceny v oficiálních metodikách, ale tvoří jádro efektivní a hluboce lidské péče. Multidisciplinární týmy, zahrnující pečovatele, sociální pracovníky i zdravotní personál, tak díky intervizi získávají platformu pro sjednocení postojů a hlubší porozumění profesním rolím ostatních kolegů. To vede k posílení týmové soudržnosti a eliminaci napětí, které často vzniká z nejasných kompetencí nebo komunikačních šumů v uzavřeném prostředí rezidenční péče.

Efektivní aplikace však vyžaduje striktní dodržení struktury, aby setkání nesklouzla k neřízené ventilaci frustrací nebo neformálnímu stěžování si. Role moderátora, který je rekrutován z řad zkušenějších kolegů, je v tomto směru klíčová – zajišťuje, aby diskuse zůstala zaměřena na profesní růst, sebereflexi a společné hledání řešení klientských situací, nikoliv na psychoterapii účastníků. Pravidelná intervizní setkání tak tvoří základní pilíř prevence syndromu vyhoření, neboť nabízejí okamžitou a dostupnou kolegiální oporu v situacích, kdy externí supervize není z organizačních či finančních důvodů bezprostředně dosažitelná (srov. Havrdová, 1999). V konečném důsledku intervize podporuje kulturu celoživotního vzdělávání, zvyšuje kvalitu poskytovaných služeb a přímo přispívá k zachování lidské důstojnosti klientů i k dlouhodobé profesní integritě personálu.

1.3 Komparace přínosů supervize versus intervize

Supervize je formální proces vedený kvalifikovaným supervizorem, který má obvykle psychoterapeutický výcvik a dlouholetou praxi v pomáhajících profesích. Intervize naproti tomu nevyžaduje přítomnost externího odborníka a spoléhá na vnitřní vedení skupiny. Přestože se jedná o méně formální nástroj, jeho přínosy jsou srovnatelné – zejména v oblasti prevence syndromu vyhoření, rozvoje kompetencí a podpory týmové spolupráce.

Supervize často zahrnuje hlubší reflexi profesního jednání, zatímco intervize se zaměřuje spíše na praktické aspekty práce a řešení konkrétních situací. (Univerzita Karlova, 2021).

Někteří autoři považují intervizi za formu peer supervize, tedy supervize mezi sobě rovnými kolegy. Bogo (2010) například označuje intervizi jako „peer supervision“, kde není přítomen externí kontrolní člen, ale řízení probíhá v rámci skupiny samotných účastníků.

Peter Hawkins (2016) ve své práci upozorňuje, že intervize může být efektivní alternativou supervize, pokud je vedena strukturovaně a s jasně definovanými cíli.

Tab. 1: Vizuální srovnání supervize vs. intervize

Oblast	Supervize	Intervize
Kdo ji vede	Externí odborník – supervizor	Kolegové mezi sebou
Vztah účastníků	Nerovný (supervizor má odbornou autoritu)	Rovnocenný (všichni jsou na stejné úrovni)
Cíl	Profesní rozvoj, řešení složitých situací	Sdílení zkušeností, vzájemná podpora
Forma	Individuální nebo skupinová	Skupinová
Frekvence	Podle potřeby nebo pravidelně	Pravidelně (např. měsíčně)
Výhody	Odborný vhled, prevence vyhoření, hlubší reflexe	Dostupnost, týmová soudržnost, flexibilita
Nevýhody	Náklady, závislost na externím vedení	Riziko neefektivity bez struktury nebo vedení

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hawkins a Shohet (2016) a Bogo (2010).

Přínosy supervize a intervize v odborném kontextu

Zatímco výše uvedené srovnání (viz Tab. 1) definuje strukturální rozdíly mezi oběma procesy, jejich funkční přínosy se v mnoha ohledech prolínají. Pro účely hlubší analýzy a následného

výzkumného šetření lze tyto přínosy klasifikovat do tří klíčových oblastí: profesní, sebezkušenostní a vzdělávací. Tato kategorizace vychází z tradičních funkcí supervize (administrativní, formativní a podpůrná), jak je definují Hawkins a Shohet (2016), a reflektuje požadavky etických kodexů pomáhajících profesí.

Následující tabulka (Tab. 2) syntetizuje teoretická východiska a přiřazuje k nim konkrétní aspekty (výroky), které jsou předmětem komparace v praktické části této práce.

Tab. 2: Klasifikace přínosů supervize a intervize dle oblastí zaměření

Oblast zaměření	Teoretické ukotvení a funkce	Klíčové aspekty a cíle
Profesní oblast	Administrativní a etická funkce: Zaměření na kvalitu práce, ochranu klienta a dodržování profesních hranic (Hawkins & Shohet, 2012; ASuPP, 2025).	Porozumění profesní roli a odpovědnosti. Efektivní reakce na potřeby klientů. Zvládání eticky složitých situací.
Sebezkušenostní oblast	Podpůrná (restorativní) funkce: Prevence syndromu vyhoření, psychohygienu a rozvoj sebereflexe (Šimek, 2014; Maroon, 2012). Prevence syndromu vyhoření, psychohygienu a rozvoj sebereflexe (Šimek, 2014; Maroon, 2012).	Vytvoření bezpečného prostoru pro reflexi. Korekce chyb a úprava postupů. Management stresu a prevence vyčerpání. Uvědomění si silných a slabých stránek.
Vzdělávací oblast	Formativní funkce: Rozvoj kompetencí, dovedností a teoretických znalostí prostřednictvím reflexe praxe (Bogo, 2010; Šimkovič, 2025).	Sdílení zkušeností a peer-learning. Inspirace k novým metodickým přístupům. Udržení pracovní motivace. Získávání a integrace zpětné vazby.

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím klasifikace dle Hawkins a Shohet (2016) a Bogo (2010).

Obě metody, ač se liší mírou formality a přítomností externí autority, směřují ke společnému cíli: zvýšení profesionality pracovníka a zajištění bezpečné a kvalitní péče o klienta. V sebezkušenostní rovině je kladen důraz na vytvoření bezpečného prostředí (Hawkins & Shohet, 2012), které umožňuje přiznat chybu a transformovat ji v profesní zkušenost. Vzdělávací rovina pak u intervize akcentuje především horizontální předávání zkušeností (peer-learning), zatímco u supervize využívá expertní vhled supervizora k rozšíření teoretického rámce pracovníka.

2 Výzkumná část

2.1 Metodologie výzkumu

Hlavním cílem výzkumného šetření bylo porovnat přínosy supervize a intervize podle individuálních zkušeností pracovníků ve vybraných domovech pro seniory. Aby bylo možné tento cíl naplnit a problematiku zmapovat, byla stanovena následující hlavní výzkumná otázka (HVO):

HVO: *Jaké přínosy vnímají pracovníci v pomáhajících profesích v rámci supervize a jaké v rámci intervize?*

2.1.1 Metodický postup

Použité metody

Pro výzkumnou část této práce byl zvolen kvantitativní výzkum, který představuje metodologický přístup založený na systematickém sběru a analýze číselných dat s cílem zodpovědět stanovené výzkumné otázky. Tento typ výzkumu se vyznačuje vysokou mírou objektivity, využíváním standardizovaných postupů a schopností zobecnit získané výsledky na širší populaci. Kvantitativní přístup umožňuje měřit sledované jevy, vyjadřovat je prostřednictvím statistických ukazatelů a ověřovat hypotézy deduktivním způsobem. Jeho podstatou je převod empirických dat do číselné podoby, což umožňuje aplikaci statistických metod a následné vyvozování závěrů na základě matematicky podložených analýz (Chráška, 2016, s. 35; Hendl, 2012, s. 48).

Volba kvantitativního přístupu byla logická, protože cílem bylo získat objektivní a srovnatelná data. Výroky pro dotazník byly připraveny předem, přičemž bylo dbáno na jejich přesnost, věcnou správnost a konzistenci s odbornými zdroji.

Nástroje sběru dat

Pro sběr dat byl zvolen elektronický anonymní dotazník, který byl distribuován prostřednictvím e-mailu. Dotazník obsahoval celkem 16 duálních výroků a tři identifikační otázky s výběrem možností, jejichž cílem bylo porovnat přínosy supervize a intervize z pohledu odborných pracovníků (sociálních pracovníků, pracovníků v sociálních službách a zdravotnického personálu) pečujících o klienty v domovech pro seniory uplatňujících obě formy péče o zaměstnance. Dva z uvedených výroků sloužily jako kontrolní mechanismus pro ověření upřímnosti a konzistence odpovědí respondentů. Odpovědi byly zaznamenávány pomocí šestistupňové Likertovy škály, která patří mezi nejčastěji používané nástroje pro měření postojů a názorů. V dotazníku byl použit souhrn výroků, které měly umožnit respondentům na pořadové stupnici vyjádřit míru souhlasu nebo nesouhlasu s jednotlivými výroky, což usnadňuje převod subjektivních postojů do kvantitativní podoby a následné statistické zpracování dat. V tomto dotazníku byly použity možnosti „*rozhodně souhlasím, souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím*“. Časová náročnost vyplnění dotazníku byla přibližně 5 minut (Chytrý & Kroufek, 2017).

Postup při tvorbě výroků o přínosech supervize a intervize

Z odborné literatury a veřejně dostupných odborných zdrojů v českém prostředí, které se zabývají supervizí a intervizí a zároveň tyto pojmy definují, byla vytvořena sada výroků pro účely komparace. Na základě této analýzy byly identifikovány opakující se definice, funkce a charakteristiky obou procesů, které posloužily jako základ pro formulaci jednotlivých výroků. Cílem bylo zachytit všechny pasáže a kapitoly vztahující se k účelům a cílům supervize a intervize.

Výroky byly tvořeny na základě odborně definovaných cílů supervize, popř. intervize s přihlédnutím k tomu, co se vyžaduje od pracovníka v rámci etického kodexu.

Na základě této rešerše byl vytvořen počáteční soubor přibližně třiceti výroků, reflektujících zjištěné poznatky. Následnou fází bylo kritické třídění, slučování a redukce těchto výchozích formulací. Z tohoto postupu vyplynulo konečných 14 výroků, které se nyní profilují ve třech hlavních a jasně identifikovaných oblastech zaměření: profesní, sebezkušenostní a vzdělávací. V rámci této sady byla u vybraných položek zvolena negativní formulace (např. „jen stěžít“). Tento metodický postup slouží jako ochrana proti mechanickému vyplňování a měl zajistit, aby respondenti museli nad obsahem každého výroku aktivně přemýšlet.

Je důležité uvést, že okruh analyzovaných zdrojů byl pevně vymezen a po dokončení rešerše již nebyl rozšiřován. Souhrn výroků tak vychází pouze z tohoto uzavřeného souboru materiálů a je v rámci práce považován za konečný.

Své přesvědčení o vyčerpávající povaze souboru 14 výroků opírám o maximální snahu postihnout klíčové parametry účelu supervize a intervize. Toho bylo dosaženo analýzou klíčových zdrojů dostupných v českém prostředí. Je však nutné uvést, že vyčerpání je třeba vnímat v rámci hranic daného, uzavřeného souboru prozkoumané literatury a mých vlastních limitů.

Teoretické ukotvení a klasifikace výroků

Každý z následujících 14 výroků vychází z uznávaných teoretických cílů těchto metod. Výroky pokrývají klíčové oblasti rozvoje, etiky a psychohygieny, tak jak jsou popsány v odborné literatuře a profesních kodexech. Například Výrok 1 a Výrok 3, zaměřené na profesní roli, odpovědnost a eticky složité situace, jsou opřeny o primární administrativní a etický cíl supervize – ochranu klienta a dodržování profesních hranic (Hawkins a Shohet, 2016; Šimkovič, 2025; Nevypust' duši, 2019; Portál o supervizi, 2025; ASuPP, 2025), který je reflektován v Globálním etickém kodexu EMCC (2021), EUROPEAN ASSOCIATION FOR SUPERVISION a Etickém kodexu sociálních pracovníků ČR. Rozvoj kompetencí a technik je pak podložen Výrokem 2 a Výrokem 4, které zdůrazňují zlepšení reakce na potřeby klientů a schopnost jim lépe porozumět (Hawkins a Shohet, 2016; Nevypust' duši, 2019; ASuPP, 2025).

Didaktické cíle jsou podpořeny i Výroky 9, 10 a 14 o uvědomování si silných a slabých stránek a získávání užitečné zpětné vazby, což jsou nezbytné mechanismy pro profesní růst (Hawkins a Shohet, 2016; Šimkovič, 2025; Portál o supervizi, 2025). Intervizní funkci, založenou na kolegiálním učení a sdílení zkušeností, reflektuje Výrok 11 a také Výrok 12 o inspiraci k využívání nových přístupů (Hawkins a Shohet, 2016; Asociace vysokoškolských poradců, 2023). Podpůrná (formativní) funkce je explicitně pokryta Výrokem 8, který se zaměřuje na prevenci vyčerpání

(Šimek, 2014; Maroon, 2012; Šimkovič, 2025; ASuPP, 2025). S tím souvisí i Výroky 7 a 13 o zvládnání stresu a udržení motivace, což jsou hlavní cíle psychohygieny (Nevypust' duši, 2019; ASuPP, 2025; Hawkins a Shohet, 2016). Konečně Výroky 5 a 6 zdůrazňují sebereflexní funkci – nutnost bezpečného prostoru a analýzy chyb, což je podmínkou pro hlubokou reflexi a úpravu postupů, jak uvádí Etický kodex ČAP (2017) a materiály k supervizi i intervizi (Hawkins a Shohet, 2016; Šimkovič, 2025; Nevypust' duši, 2019; Portál o supervizi, 2025).

Sadu doplňují dva ověřovací výroky (Výrok 15 a 16), které slouží jako kontrolní mechanismus pro detekci sociální desirability (tendence odpovídat líbivě). Tato záměrně nerealistická a absolutní tvrzení (užití výrazů ‚vždy‘, ‚všechny‘, ‚ihned‘) mají za cíl identifikovat nekritické odpovědi a zvýšit tak věrohodnost výsledků šetření (Chráška, 2016).

Vybrané výroky

Oblast zaměření – Profesní

Výrok 1: Supervize/Intervize mi pomáhá lépe porozumět své profesní roli a odpovědnosti vůči klientům i kolegům.

Výrok 2: Supervize/Intervize mi jen stěží pomáhá lépe reagovat na potřeby klientů.

Výrok 3: Supervize/Intervize mi pomáhá lépe zvládat eticky složité situace.

Výrok 4: Díky supervizi/intervizi se zvyšuje má schopnost lépe porozumět klientům.

Oblast zaměření – Sebezkušenostní

Výrok 5: Supervize/Intervize mi poskytuje důvěrný a bezpečný prostor pro sebereflexi.

Výrok 6: Supervize/Intervize mi poskytuje důvěrný a bezpečný prostor pro úpravu postupů a mých rozhodnutí, případně korekci chyb.

Výrok 7: Supervize/Intervize mi pomáhá lépe rozpoznávat a zvládat stres a emočně náročné situace.

Výrok 8: Supervize/Intervize mi pomáhá předcházet vyčerpání.

Výrok 9: Supervize/Intervize mi pomáhá uvědomit si vlastní silné stránky.

Výrok 10: Supervize/Intervize mi jen stěží pomáhá uvědomit si vlastní slabé stránky.

Oblast zaměření – Vzdělávací

Výrok 11: Supervize/Intervize mi umožňuje sdílet zkušenosti s kolegy a učit se z nich.

Výrok 12: Supervize/Intervize mi poskytuje inspiraci a motivaci k využívání jiných a doposud známých přístupů a postupů.

Výrok 13: Supervize/Intervize mi jen stěží pomáhá udržet motivaci a chuť do práce.

Výrok 14: Supervize/Intervize mi jen stěží poskytuje zpětnou vazbu, která je pro mě užitečná.

Výroky testující upřímnost odpovědi respondenta.

Výrok 15 – ověřovací: Supervize/Intervize je vždy příjemným a obohacujícím zážitkem.

Výrok 16 – ověřovací: Supervize/Intervize mi vždy dodává pocit, že všechny mé profesní problémy jsou ihned vyřešeny.

Úvodní otázky dotazníku:

1: Jaká je Vaše pracovní pozice?

- *Vedoucí*
- *Sociální pracovník / Zdravotně sociální pracovník*
- *Pečovatel/ka*
- *Zdravotní sestra / Fyzioterapeut*
- *Aktivizační pracovník*
- *Jiné:*

2: Kolik let pracujete v pomáhající profesi – délka praxe? *Do 10 let / nad 10 let*

3: Máte Vy osobně zkušenost s oběma formami? Se supervizí i intervizí? *ANO / NE*

Použité postupy a realizace výzkumu

Pro realizaci výzkumu byly vytipovány organizace ještě před dokončením finální podoby dotazníku z důvodu ověření jejich ochoty zapojit se do výzkumu, a tak zajistit dostatečný základ pro sběr dat. Oslovena byla pracoviště, která mají zkušenost s oběma metodami. Tento krok umožnil dotazník dokončit s jistotou, že bude možné získat relevantní a reprezentativní informace.

Byla zvolena identická sada výroků, které obsahově korespondují s cíli supervize a intervize, aby mohl být tento souhrn dat komparován. Výsledky mají sloužit k diferenciaci potřeb pracovníků a k návrhu cíleného nastavení forem podpory tak, aby byly efektivní a prakticky využitelné.

Bylo dbáno na jednotný způsob distribuce dotazníku a jasné instrukce pro respondenty, aby byla zajištěna srovnatelnost odpovědí. Tento postup byl považován za zásadní pro zachování metodické správnosti a spolehlivosti výsledků.

Postup sběru dat

Postup sběru dat byl rozvržen na čtyři fáze:

1. **Oslovení vytipovaných pracovišť** – oslovení ředitelů organizací telefonicky nebo e-mailem.
2. **Ověření podmínek účasti ve výzkumu** – ověření, zda organizace využívá jak supervizi, tak intervizi.
3. **Distribuce** – zaslání elektronického dotazníku organizacím, které splnily podmínku.
4. **Vyhodnocení**

Oslovení vytipovaných pracovišť

Z veřejně dostupných zdrojů byly vytipovány domovy pro seniory. Nejprve byli osloveni ředitelé organizací, kteří byli kontaktováni e-mailem nebo telefonicky. V rámci komunikace jim byl stručně představen cíl výzkumu, jeho přínos pro praxi a forma zapojení. Nejprve byli požádáni o poskytnutí informací, zda jejich organizace využívá obě formy podpory – supervizi i intervizi a zda se jejich pracovníci obou těchto forem účastní. Dále byli požádáni o možnost provedení výzkumu. Větší část oslovených organizací na výzvu reagovala pozitivně a vyjádřila ochotu se výzkumu účastnit.

Ověření podmínek účasti ve výzkumu

Při druhém kontaktu bylo na základě dohody s řediteli jednáno s pověřenými pracovníky a byl ověřen počet pracovníků v organizaci, kteří mají zkušenost s oběma formami podpory. Následně byly dohodnuty podmínky anonymity a pravidla, že v rámci dotazníku nebudou uváděna žádná jména ani místa. Pro zachování naprosté anonymity byla možnost vyplnit dotazník pouze elektronicky.

Distribuce

Dotazník byl k dispozici na adrese: <https://forms.gle/s9rmjgdbWZqjU1JeA>. Dále bylo dohodnuto, že vyplnění dotazníku bude zcela dobrovolné a na uvážení každého jednotlivce.

2.1.2 Etické aspekty výzkumu

Při realizaci výzkumu bylo postupováno dle etických zásad, které popisuje Kachlík (2020). Respondenti byli předem informováni o účelu výzkumu, o způsobu nakládání s daty a o možnosti získat výsledky výzkumu zpět. Vyplnění dotazníku bylo zcela dobrovolné, čímž byla zajištěna transparentnost a etická správnost celého procesu. Výzkum byl realizován se souhlasem vedení zapojených organizací, který byl vyjádřen písemnou formou prostřednictvím e-mailu.

Anonymita

Sběr dat probíhal zcela anonymně a v dotazníku nebyla sbírána žádná osobní data. Respondenti nebyli povinni uvádět žádné osobní údaje ani identifikaci konkrétní organizace. Vzhledem k plnému zachování anonymity výzkum z tohoto pohledu neklade specifické nároky na zabezpečení dat.

2.1.3 Charakteristika výzkumné části

Pilotní fáze

Pilotní fáze výzkumu byla realizována v období léta 2025 ve dvou vybraných organizacích v Brně, které jsou pro účely této práce označeny jako organizace A a organizace B. Cílem této fáze bylo ověřit funkčnost dotazníkového nástroje, srozumitelnost otázek a časovou náročnost jeho

vyplnění. Příprava probíhala formou osobních setkání s vedením i pracovníky v přímé péči, což umožnilo nastavit pravidla sběru dat a získat nezbytnou důvěru respondentů.

Původní metodika předpokládala kombinaci elektronické a papírové distribuce. Zatímco v organizaci A byl na základě dohody s pracovníky zvolen výhradně elektronický sběr, v organizaci B byla pilotně testována i papírová forma. Tato zkušenost přinesla klíčové poznatky pro finální podobu šetření:

- **Zajištění plné anonymity:** Pilotní fáze odhalila, že u papírové formy existuje riziko narušení anonymity (např. identifikace respondenta podle rukopisu nebo při fyzickém odevzdávání). Vzhledem k citlivosti tématu bylo toto vnímáno jako bariéra, která by mohla negativně ovlivnit upřímnost odpovědí.
- **Efektivita elektronického nástroje:** Online dotazník se ukázal jako optimální řešení díky své struktuře, která respondenta logicky vede od identifikačních otázek až po specifické hodnocení obou metod podpory při zachování naprostého soukromí.

Na základě těchto zjištění bylo rozhodnuto od papírové distribuce zcela upustit. Respondenti byli požádáni o vyplnění výhradně v elektronické formě, která technicky znemožňuje identifikaci autora ze strany výzkumníka i vedení organizací. Všechny papírové dotazníky použité v pilotní fázi byly následně znehodnoceny skartací.

Výzkumný vzorek

Výzkumný soubor byl tvořen pracovníky v pomáhajících profesích, kteří působí v domovech pro seniory a domovech se zvláštním režimem napříč Českou republikou. Výběr respondentů byl záměrný (purposive sampling), přičemž základní podmínkou pro zařazení do výzkumu byla aktivní zkušenost organizace s oběma formami podpory – supervizí i intervizí. Pro sběr dat bylo osloveno celkem 19 organizací, což představuje 55 jednotlivých zařízení. Z tohoto počtu bylo 12 organizací vyřazeno již ve fázi prvotního kontaktu, neboť nesplňovaly podmínku využívání obou metod současně (disponovaly pouze supervizí nebo pouze intervizí). Do finálního sběru dat se tak zapojilo 7 organizací, zahrnujících 43 zařízení. Dotazník vyplnilo celkem 217 respondentů. Z tohoto hrubého vzorku však musela být část dat vyřazena na základě stanovených exkluzivních kritérií (absence osobní zkušenosti s metodami nebo nekonzistentní odpovědi v kontrolních výrocích – viz kapitola Zpracování a analýza dat). Konečný výzkumný soubor, který byl zahrnut do vyhodnocení, tvořilo 156 respondentů. Jednalo se o pracovníky různého věku, vzdělání a pracovního zařazení (sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách, zdravotnický personál a vedoucí pracovníci).

Časový harmonogram sběru dat

Sběr dat probíhal v období podzimu roku 2025 a zimy 2026 v termínu od 06. 10. 2025 do 10. 2. 2026. Po ukončení sběru bylo přistoupeno k vyhodnocení dat, jejich zpracování a následné analýze.

2.1.4 Zpracování a analýza dat

Získaná data byla exportována a následně zpracována v tabulkovém procesoru Microsoft Excel. Před samotným vyhodnocením prošla datová matice procesem čištění a třídění, který probíhal v několika krocích:

Filtrace dle zkušenosti respondentů

Prvním krokem bylo vyřazení respondentů, kteří v identifikační otázce č. 3 („Máte Vy osobně zkušenost s oběma formami? Se supervizí i intervizí?“) uvedli odpověď „NE“. Tímto krokem bylo z původního souboru odstraněno 23 respondentů, neboť jejich odpovědi by nebyly pro srovnávací studii relevantní.

Validizace dat pomocí kontrolních výroků (Lie skóre)

Pro zajištění reliability dat byly v dotazníku použity dva kontrolní výroky (č. 15 a 16), formulované absolutisticky (použití slov „vždy“, „všechny“, „ihned“).

Výrok 15: „Supervize/Intervize je vždy příjemným a obohacujícím zážitkem.“

Výrok 16: „Supervize/Intervize mi vždy dodává pocit, že všechny mé profesní problémy jsou ihned vyřešeny.“

Vzhledem k povaze pomáhajících profesí a reálnému průběhu supervizí jsou tyto výroky při plném souhlasu („Rozhodně souhlasím“) považovány za indikátor sociální desirability (snahy jevit se v lepším světle) nebo nepozornosti při vyplňování. Na základě analýzy odpovědí byli vyřazeni respondenti, kteří u obou těchto výroků, případně u kombinace s výrokem 16, zvolili krajní pozitivní hodnoty. Celkem bylo z tohoto důvodu vyřazeno dalších 38 respondentů. Samotné kontrolní výroky č. 15 a 16 byly po této selekci z další analýzy odstraněny a nejsou součástí výsledných grafů.

Rekódování reverzních položek

Část výroků v dotazníku (konkrétně výroky č. 2, 10, 13 a 14) byla formulována negativně (např. „jen stěží pomáhá“). Pro potřeby statistického zpracování a sjednocení interpretace bylo nutné provést inverzi polaritě těchto položek (tzv. rekódování).

Transformace byla realizována v programu MS Excel pomocí vyhledávací funkce (VLOOKUP/SVYHLEDAT). Původní hodnoty Likertovy škály byly převedeny na své opaky podle následujícího klíče:

- Rozhodně souhlasím → Rozhodně nesouhlasím
- Souhlasím → Nesouhlasím
- Spíše souhlasím → Spíše nesouhlasím

(a naopak)

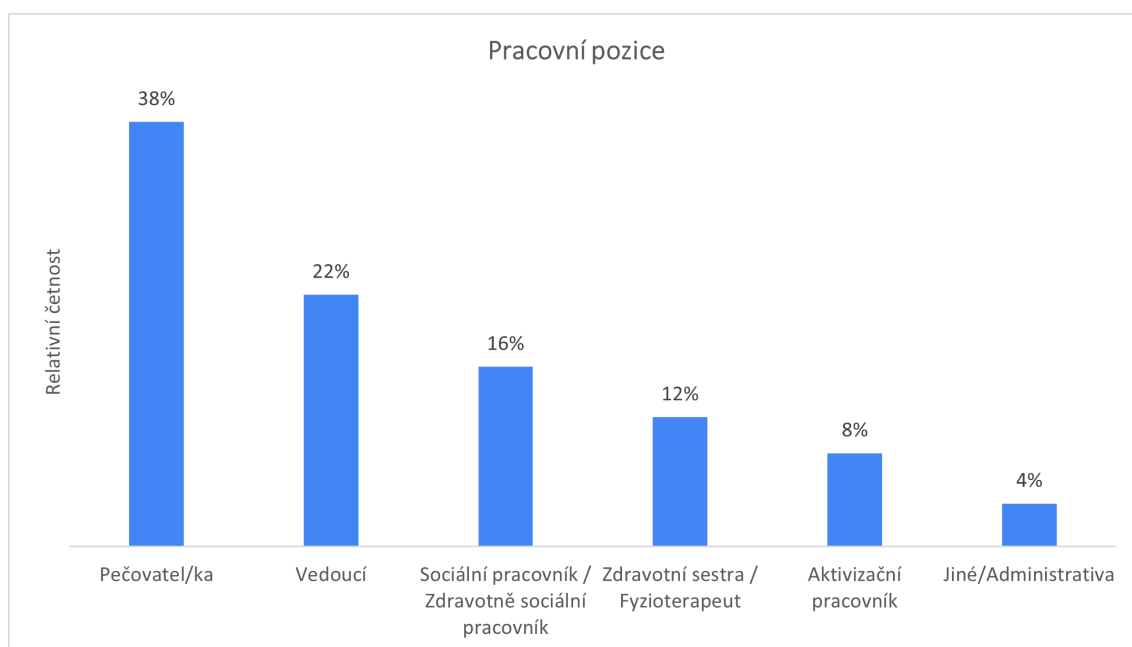
Tento postup umožnil sčítat pozitivní přínosy u všech výroků jednotně, bez ohledu na jejich původní formulaci (viz Příloha 5).

2.2 Výsledky výzkumu a jejich interpretace

V této kapitole jsou prezentována zjištěná data získaná z dotazníkového šetření. Nejprve je popsána struktura výzkumného souboru (demografické údaje) a následně jsou detailně analyzovány odpovědi vztahující se k hlavní výzkumné otázce zaměřené na přínosy supervize a intervize.

2.2.1 Demografická charakteristika respondentů

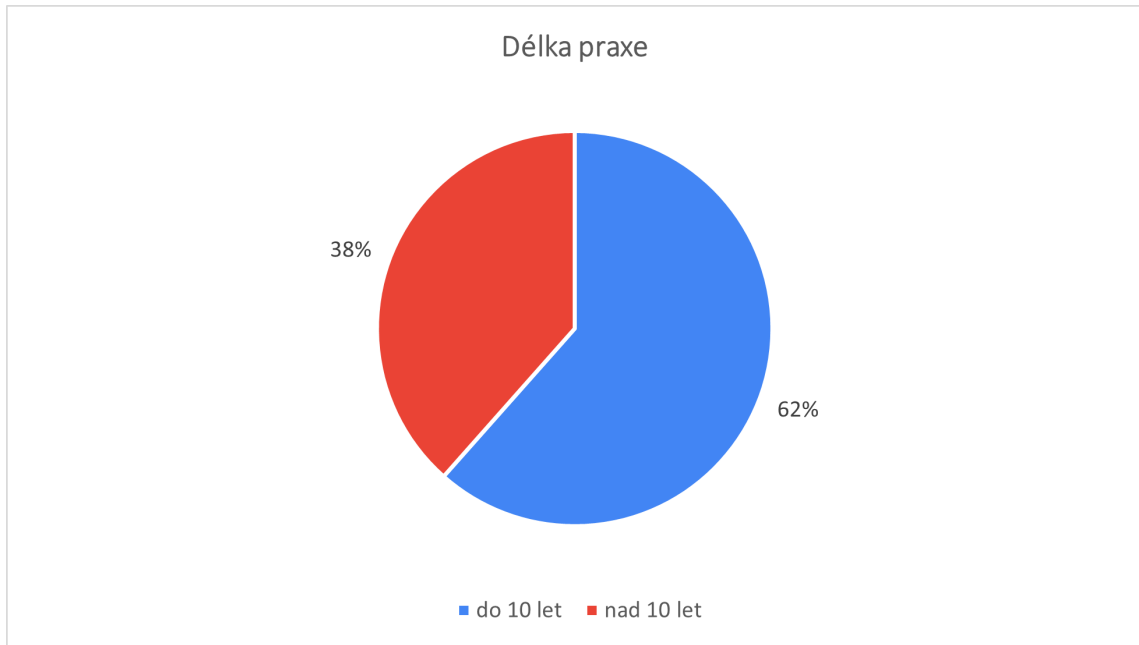
Výzkumného souboru se zúčastnilo celkem 156 respondentů. Z hlediska profesního zařazení tvořili nejpočetnější skupinu pracovníci v přímé péči (pečovatelé), kteří představovali téměř 38 % vzorku (59 respondentů). Druhou nejvýznamnější skupinou byli vedoucí pracovníci (35 respondentů) a sociální pracovníci (25 respondentů). Strukturu respondentů dle profese znázorňuje Graf 1.



Graf 1: Pracovní pozice dle odpovědí respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Dále byla sledována délka praxe respondentů v pomáhajících profesích. Z dat vyplývá, že výzkumný vzorek je tvořen převážně pracovníky s kratší a střednědobou praxí. Celkem 96 respondentů (62 %) uvedlo praxi do 10 let, zatímco 60 respondentů (38 %) působí v oboru déle než 10 let.



Graf 2: Průměrná délka praxe respondentů

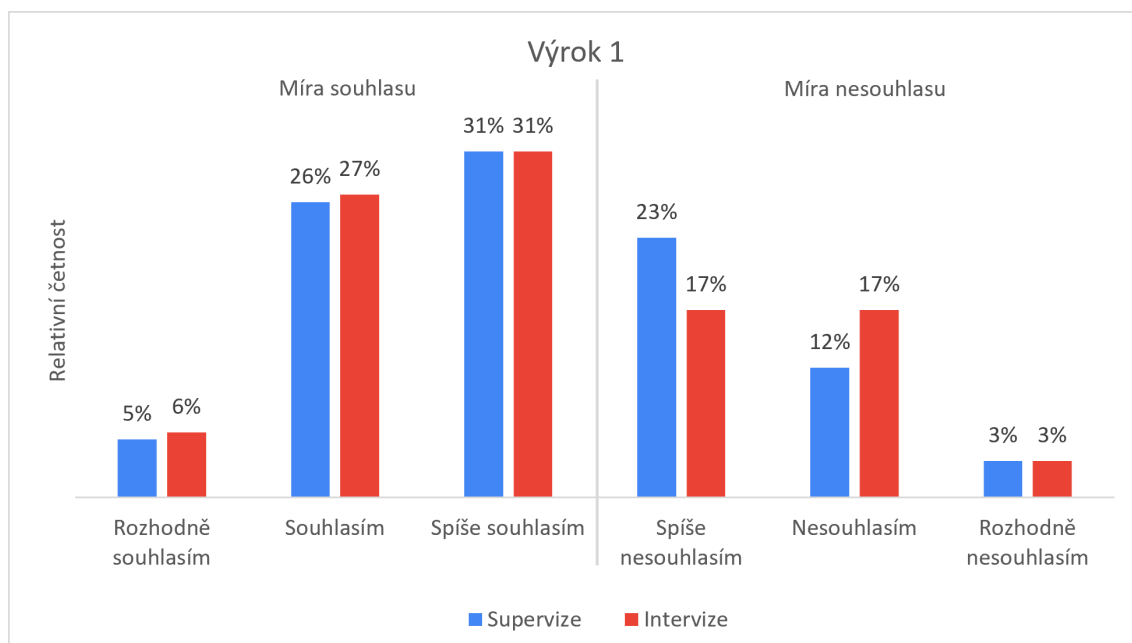
Zdroj: vlastní zpracování

2.2.2 Komparace přínosů supervize a intervize dle oblastí zaměření

Přímá komparace jednotlivých výroků obou zkoumaných metod je pro logickou provázanost interpretace rozdělena do tří klíčových oblastí: profesní, sebezkušenostní a vzdělávací. Na základě vyjádřené míry souhlasu a nesouhlasu text porovnává vnímání respondentů a jasně ukazuje, v čem se efektivita expertního vedení a kolegiální podpory protíná, a kde naopak vykazuje zásadní rozdíly.

Oblast zaměření – Profesní

Výrok 1: Supervize/Intervize mi pomáhá lépe porozumět své profesní roli a odpovědnosti vůči klientům i kolegům.

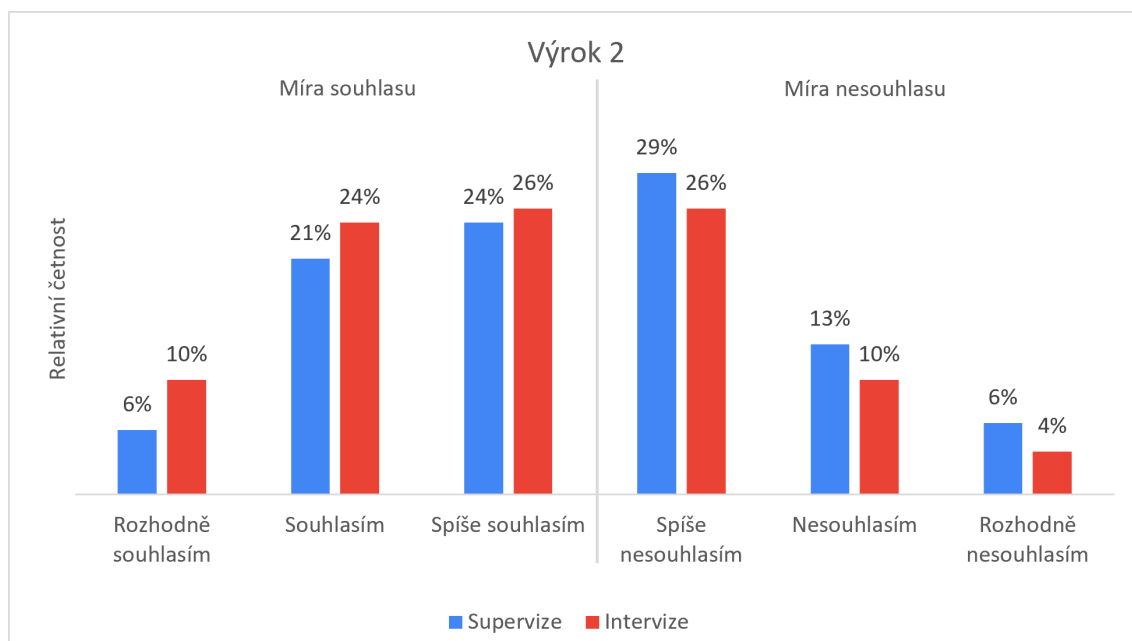


Graf 3: Supervize/Intervize mi pomáhá lépe porozumět své profesní roli a odpovědnosti vůči klientům i kolegům

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 ukazuje, že obě metody vykazují v této oblasti velmi podobné, vysoce pozitivní hodnocení. U supervize tvoří celková míra souhlasu (součet odpovědí „rozhodně souhlasím“, „souhlasím“ a „spíše souhlasím“) 62 %. Intervize je hodnocena nepatrně výše, a to s celkovým souhlasem 63 %. V obou případech byla nejčastěji volenou odpovědí varianta „spíše souhlasím“ (shodně 31 %). Rozdíly v negativním spektru škály jsou minimální, mírnou odchylku lze pozorovat pouze u odpovědi „spíše nesouhlasím“, kterou zvolilo 23 % respondentů u supervize oproti 17 % u intervize.

Výrok 2: Supervize/Intervize mi jen stěží pomáhá lépe reagovat na potřeby klientů.

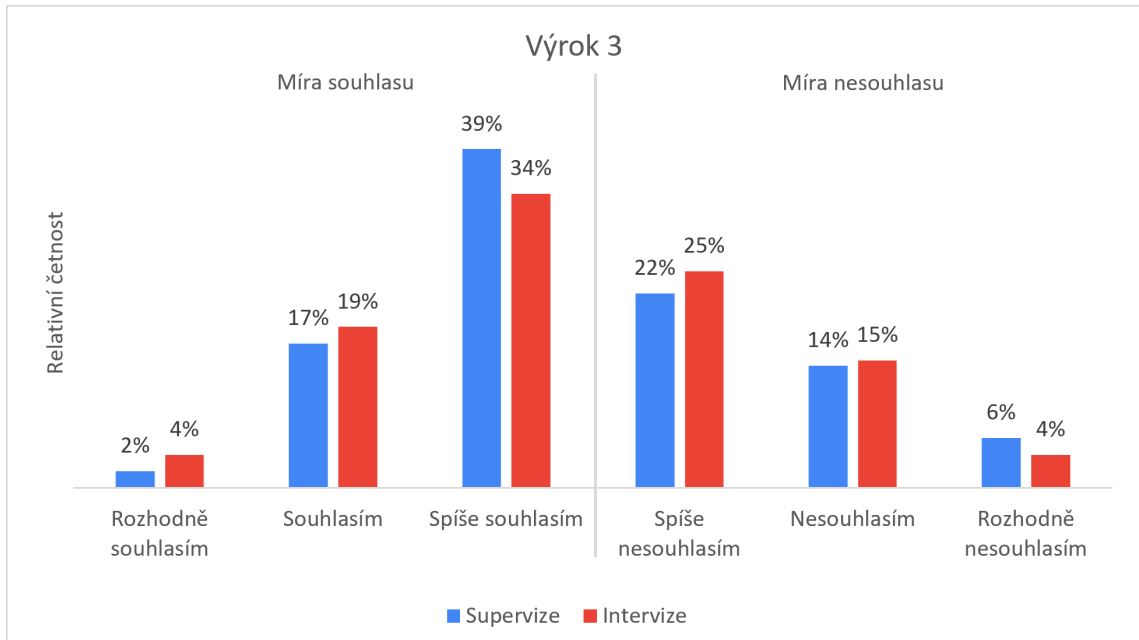


Graf 4: Supervize/Intervize mi pomáhá lépe reagovat na potřeby klientů.

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je uvedeno v podkapitole 2.1.4, jedná se o rekódovanou reverzní položku. Souhlas v textu je tedy interpretován jako pozitivní dopad metody. Jak znázorňuje Graf 4, kolegiální podpora je v tomto aspektu vnímána jako přínosnější. Celkový pozitivní ohlas (rekódovaná míra souhlasu) dosahuje u intervize 60 %, zatímco u supervize 51 %. Intervize zde dosahuje vyšších hodnot především u jednoznačnějších postojů: volbu „souhlasím“ označilo 24 % pracovníků (u supervize 21 %) a „rozhodně souhlasím“ 10 % respondentů (u supervize 6 %). Naopak nejčastější volbou u supervize bylo „spíše nesouhlasím“ (29 %), což naznačuje určitou rezervovanost respondentů ohledně přímého dopadu formální supervize na operativní řešení klientských potřeb.

Výrok 3: Supervize/Intervize mi pomáhá lépe zvládat eticky složité situace.

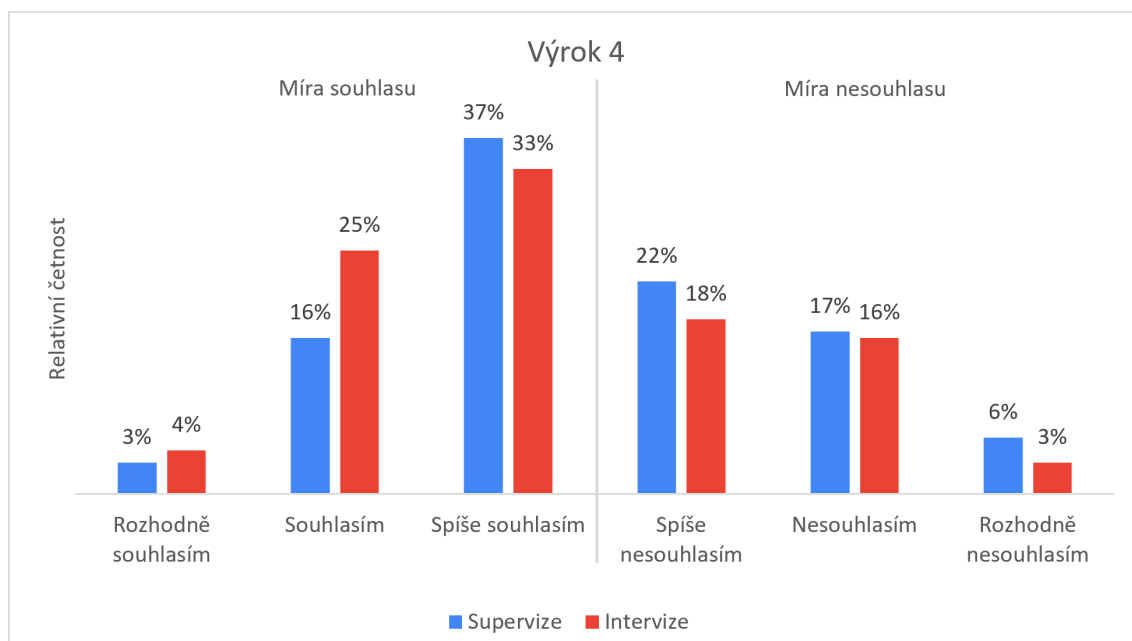


Graf 5: Supervize/Intervize mi pomáhá lépe zvládat eticky složité situace.

Zdroj: vlastní zpracování

U Výroku 3, který je zaměřený na eticky složité situace, se ukazuje značná vyrovnanost obou metod (viz Graf 5). Celková míra souhlasu činí 58 % pro supervizi a 56 % pro intervizi. Typickým rysem pro tento výrok je silná koncentrace odpovědí u varianty „spíše souhlasím“, kterou zvolilo 39 % respondentů hodnotících supervizi a 34 % hodnotících intervizi. Výraznější rozdíly nelze pozorovat ani v negativní části škály; obě metody vykazují celkovou míru nesouhlasu pohybující se mírně nad hranicí 40 %.

Výrok 4: Díky supervizi/intervizi se zvyšuje má schopnost lépe porozumět klientům.



Graf 6: Díky supervizi/intervizi se zvyšuje má schopnost lépe porozumět klientům.

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky Výroku 4 (viz Graf 6) plynule navazují na zjištění z Výroku 2. Přínos v oblasti zvyšování schopnosti porozumět klientům vykazuje mírnou převahu ve prospěch intervize, kde celkový souhlas dosahuje 63 %, zatímco u supervize 56 %. Zatímco výsledky u supervize se koncentrují spíše u mírnější formy souhlasu („spíše souhlasím“ s 37 %), intervize vykazuje vyšší četnost u jednoznačnějšího postoje – variantu „souhlasím“ zvolila čtvrtina všech respondentů (25 %), kdežto u supervize to bylo 16 %.

Shrnutí za profesní oblast

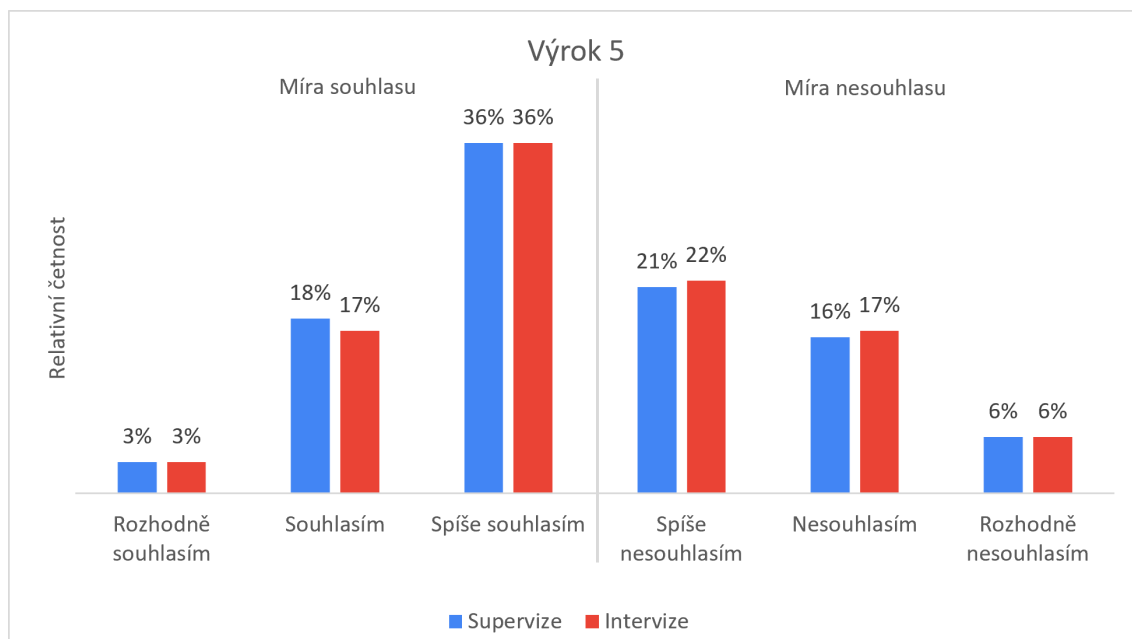
V profesní oblasti jsou celkové výsledky vnímané efektivity supervize a intervize značně vyrovnané, což potvrzuje teoretický předpoklad o nezastupitelnosti obou metod při řešení normativních a etických otázek. Z detailní analýzy dat (Grafy 3 až 6) je však patrné, že v otázkách týkajících se porozumění vlastní profesní roli a zvládnání etických dilemat (Výroky 1 a 3) plní obě metody svou funkci srovnatelně a podpora ze strany externího supervizora je zde vnímána jako adekvátní alternativa kolegiální opory.

Na druhou stranu u výroků orientovaných na přímou klientskou práci, empatii a reakci na konkrétní potřeby klientů (Výroky 2 a 4) respondenti vykazují mírný posun v preferenci intervize.

Z těchto zjištění lze usuzovat, že pro hlubší porozumění bezprostředním situacím v přímé péči pracovníci častěji preferují praktické a bezprostředně využitelné sdílení zkušeností se svými kolegy (tzv. peer-learning), se kterými sdílejí identické pracovní prostředí a denní rutinu. Celkově však obě formy podpory v profesní oblasti přesahují nadpoloviční míru pozitivního přijetí.

Oblast zaměření – Sebezkušenostní

Výrok 5: Supervize/Intervize mi poskytuje důvěrný a bezpečný prostor pro sebereflexi.

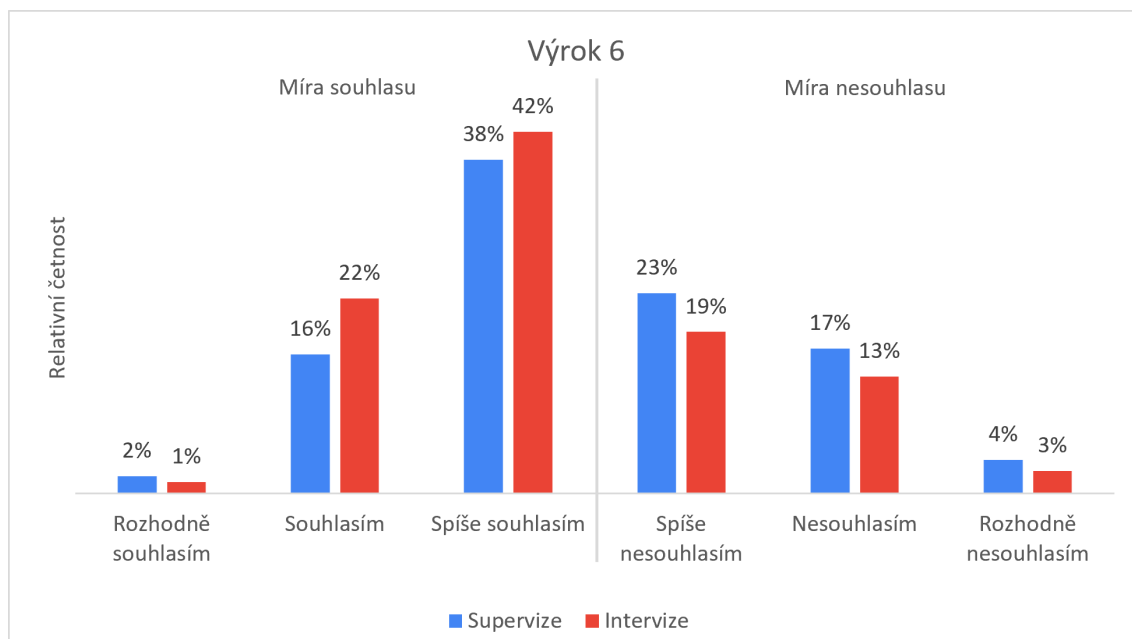


Graf 7: Supervize/Intervize mi poskytuje důvěrný a bezpečný prostor pro sebereflexi.

Zdroj: vlastní zpracování

Jak ukazuje Graf 7, v otázce poskytnutí důvěrného a bezpečného prostoru pro sebereflexi jsou obě metody vnímány jako téměř identicky účinné. Celková míra souhlasu u supervize dosahuje 57 %, zatímco u intervize činí 56 %. U obou forem podpory jednoznačně dominuje odpověď „spíše souhlasím“, kterou shodně zvolilo 36 % respondentů. Tyto výsledky naznačují, že jak přítomnost externího odborníka, tak formát kolegiálního sdílení dokážou pracovníkům zajistit dostatečný pocit psychologického bezpečí potřebný k základní reflexi vlastní práce.

Výrok 6: Supervize/Intervize mi poskytuje důvěrný a bezpečný prostor pro úpravu postupů a mých rozhodnutí, případně korekci chyb.

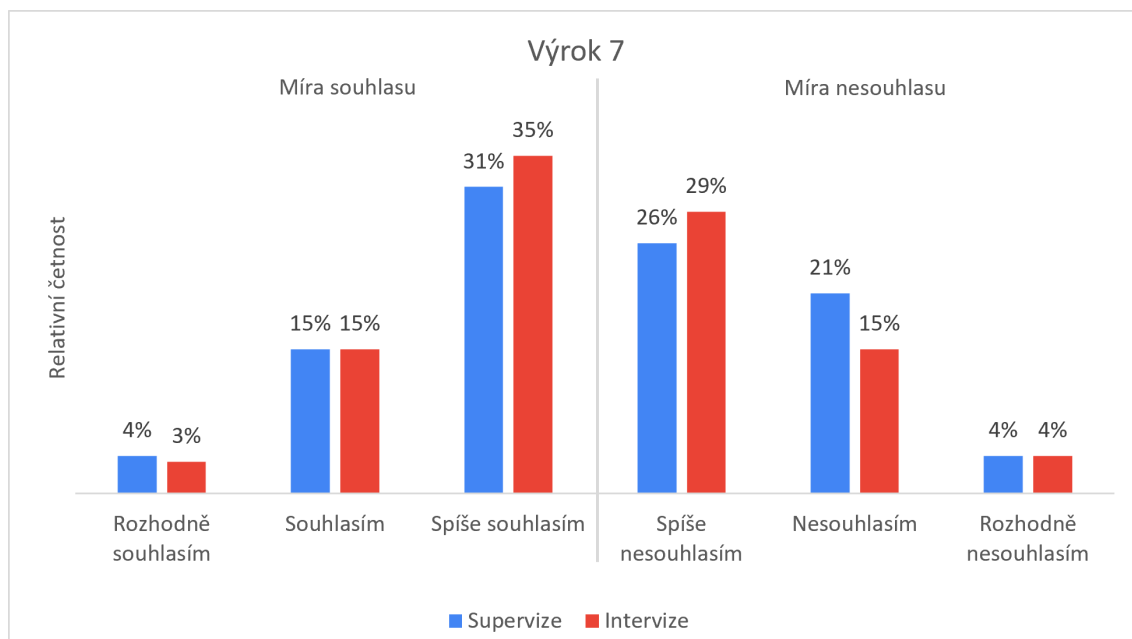


Graf 8: Supervize/Intervize mi poskytuje důvěrný a bezpečný prostor pro úpravu postupů a mých rozhodnutí, případně korekci chyb.

Zdroj: vlastní zpracování

Ačkoliv Výrok 6 úzce souvisí s předchozím bodem, Graf 8 odhaluje významný posun v preferencích respondentů. Zatímco celkový souhlas u supervize zůstává na hodnotě 56 %, intervize v této oblasti výrazně posiluje a dosahuje 65 % pozitivních odpovědí. Intervize zde vykazuje vyšší četnost u variant „souhlasím“ (22 %) i „spíše souhlasím“ (42 %). Tento rozdíl (9 procentních bodů ve prospěch intervize) naznačuje, že pro pracovníky je komfortnější přiznat pochybení a korigovat své postupy v prostředí sobě rovných kolegů, než před externím supervizorem, u něhož může i přes důvěrnost procesu panovat podvědomá obava z hodnocení.

Výrok 7: Supervize/Intervize mi pomáhá lépe rozpoznávat a zvládat stres a emočně náročné situace.

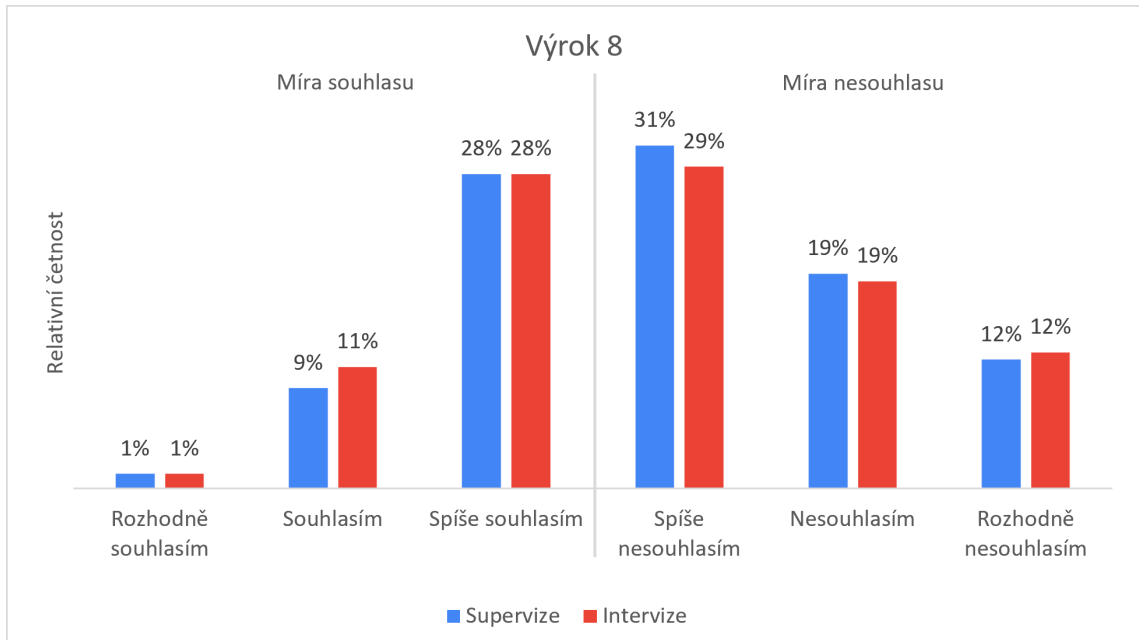


Graf 9: Supervize/Intervize mi pomáhá lépe rozpoznávat a zvládat stres a emočně náročné situace.

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 ukazuje mírný pokles vnímané efektivity u obou metod v oblasti zvládnání stresu. Podpora ze strany intervize dosahuje celkového souhlasu 53 %, čímž mírně převyšuje supervizi, s níž souhlasí 50 % dotázaných. Výrazným rysem tohoto grafu je poměrně silné zastoupení odpovědi „spíše nesouhlasím“ (26 % u supervize a 29 % u intervize). Z dat vyplývá, že ačkoliv polovina respondentů vnímá v této oblasti přínos, nezanedbatelná část pracovníků nepovažuje tyto reflektivní metody za dostatečný nástroj pro bezprostřední zvládnání emoční zátěže.

Výrok 8: Supervize/Intervize mi pomáhá předcházet vyčerpání.

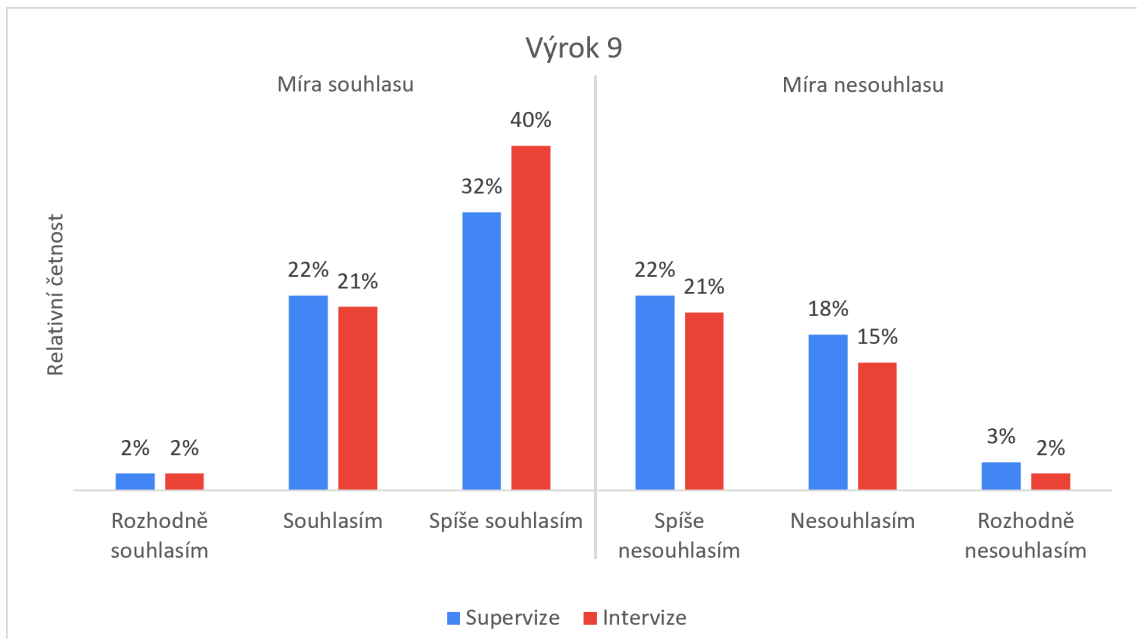


Graf 10: Supervize/Intervize mi pomáhá předcházet vyčerpání.

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky Výroku 8, zachycené v Grafu 10, představují kritické zjištění celého výzkumu. Oblast prevence syndromu vyhoření a celkového vyčerpání je hodnocena absolutně nejslaběji z obou sledovaných metod. S tvrzením vyjádřilo celkový souhlas pouze 38 % respondentů u supervize a 40 % u intervize. V obou případech dominují odpovědi na negativní straně škály, přičemž „spíše nesouhlasím“ zvolilo 31 % (supervize) a 29 % (intervize) pracovníků. Tato data silně problematizují deklarovanou psychohygienickou a preventivní funkci obou metod.

Výrok 9: Supervize/Intervize mi pomáhá uvědomit si vlastní silné stránky.

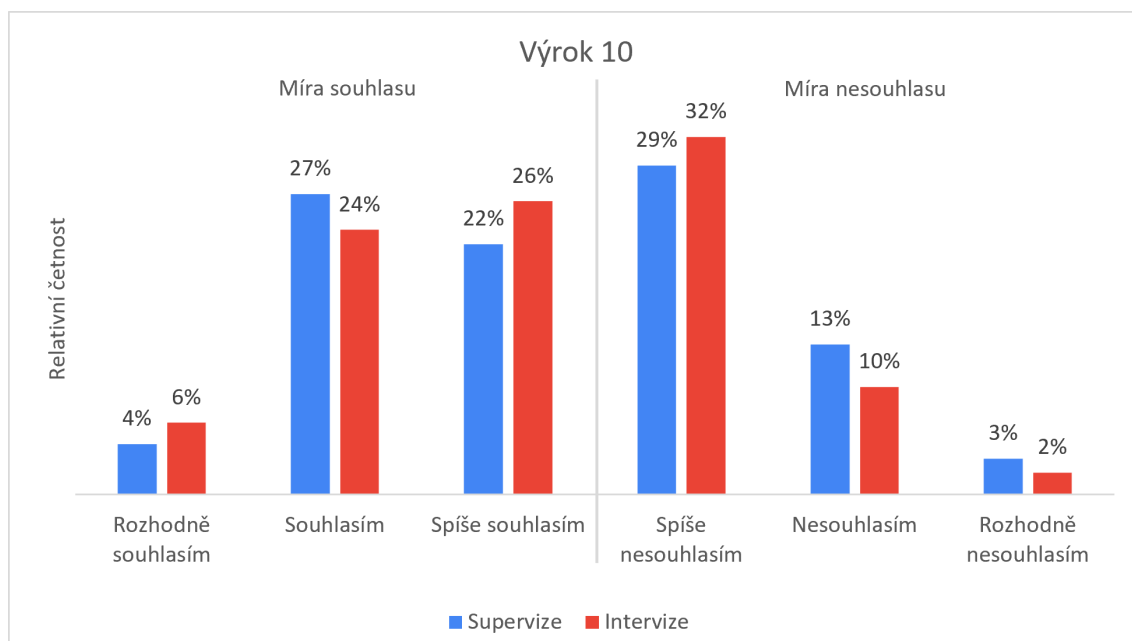


Graf 11: Supervize/Intervize mi pomáhá uvědomit si vlastní silné stránky.

Zdroj: vlastní zpracování

Při hodnocení schopnosti metod posilovat sebevědomí pracovníků prostřednictvím uvědomění si silných stránek (viz Graf 11) se opět ukazuje vyšší efektivita kolegiální podpory. Intervize zde dosahuje míry souhlasu 63 %, zatímco supervize zaostává s 56 %. Tento výsledek koresponduje se zjištěními z Výroku 6 a potvrzuje, že zpětná vazba od kolegů funguje jako silnější formativní a posilující prvek než externí vedení.

Výrok 10: Supervize/Intervize mi jen stěží pomáhá uvědomit si vlastní slabé stránky.



Graf 12: Supervize/Intervize mi pomáhá uvědomit si vlastní slabé stránky.

Zdroj: vlastní zpracování

I zde jak je uvedeno v podkapitole 2.1.4, se jedná o negativně formulovanou, a pro potřeby vyhodnocení rekóduvanou položku. Prezentovaná míra souhlasu tak vyjadřuje pozitivní schopnost metody pomáhat s uvědoměním si slabých stránek. Graf 12 ukazuje, že v otázce sebereflexe slabých stránek jsou síly obou přístupů poměrně vyrovnané, s mírnou převahou intervize. Celkový pozitivní ohlas u intervize tvoří 56 %, zatímco u supervize 54 %. V porovnání s Výrokem 9 lze konstatovat, že rozpoznávání slabých stránek je pro pracovníky pomocí těchto metod mírně obtížnější než identifikace stránek silných.

Shrnutí za sebezkušenostní oblast

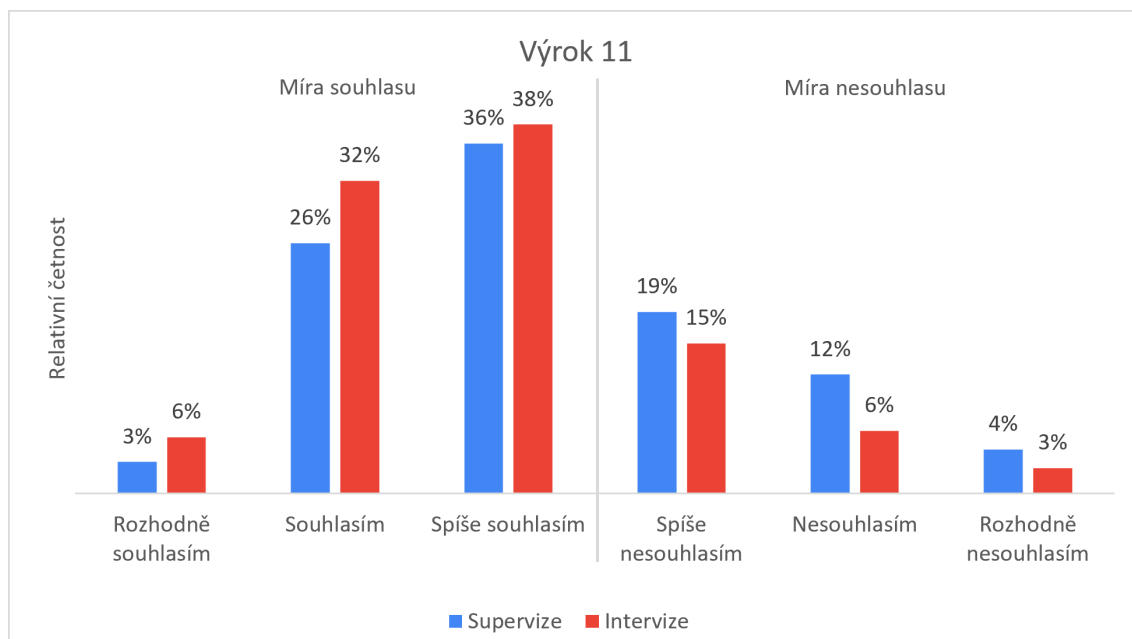
Sebezkušenostní oblast přináší nejvýraznější kontrasty celého výzkumného šetření a lze ji rozdělit do dvou hlavních rovin: roviny formativní (sebereflexe) a roviny psychohygienické (stres a vyhoření).

- V rovině sebereflexe a korekce (Výroky 5, 6, 9, 10) data ukazují, že ačkoliv obě metody poskytují srovnatelně bezpečný prostor pro elementární zamyšlení, v momentě, kdy má dojít k hlubší analýze vlastních chyb nebo posílení silných stránek, respondenti zřetelně preferují intervizi. Lze z toho vyvodit, že sdílení vlastních profesních nejistot a pochybení je psychologicky méně náročné v rovnocenném týmovém prostředí (peer-support) než před externím expertem.
- Naopak v rovině psychohygienické (Výroky 7 a 8) obě metody vykazují nízkou vnímanou efektivitu. Zjištění, že zhruba 60 % pracovníků nepovažuje supervizi ani intervizi za účinný nástroj prevence vyčerpání, představuje významný rozpor s běžně uznávanou literaturou. Tento výsledek silně indikuje systémovou přetíženost v sociálních službách;

pokud pracovníci čelí chronickému stresu vyplývajícímu z personálního podstavu či vysokých nároků péče, sebelepší reflektivní metody fungují pouze jako nástroj pro okamžitou úlevu, nikoliv jako systémová prevence syndromu vyhoření.

Oblast zaměření – Vzdělávací

Výrok 11: Supervize/Intervize mi umožňuje sdílet zkušenosti s kolegy a učit se z nich.

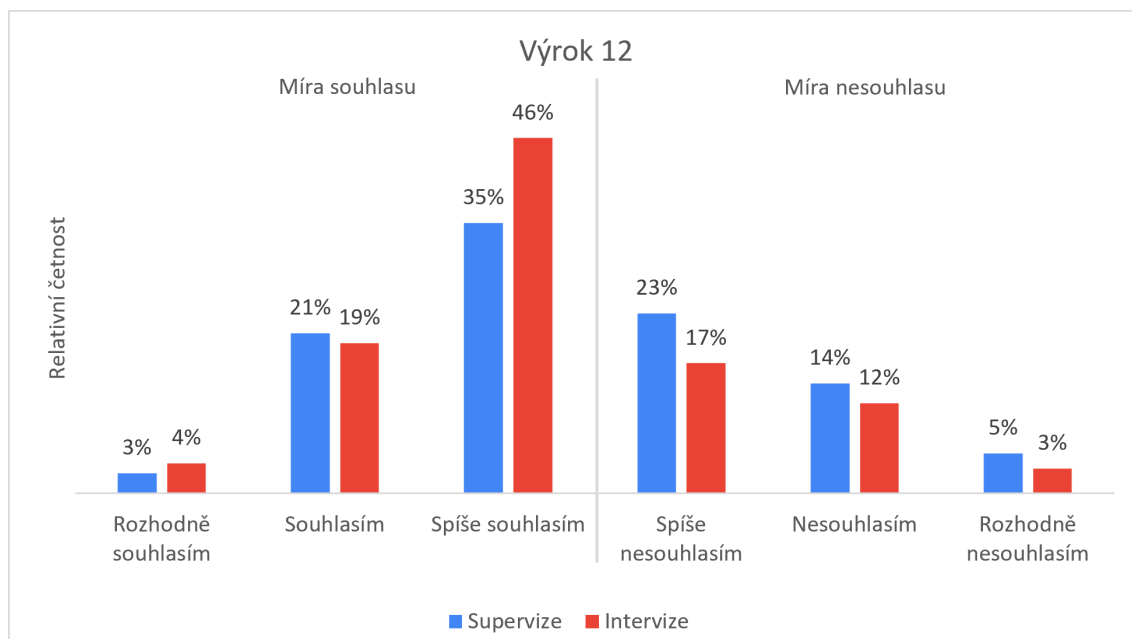


Graf 13: Supervize/Intervize mi umožňuje sdílet zkušenosti s kolegy a učit se z nich.

Zdroj: vlastní zpracování

Jak ukazuje Graf 13, v oblasti vzájemného učení a sdílení zkušeností dominuje metoda intervize, která zde dosahuje vůbec nejvyšších hodnot z celého výzkumného šetření. Celková míra souhlasu u intervize činí 76 %, což je o 11 procentních bodů více než u supervize (65 %). Intervize vykazuje silnější zastoupení napříč celým pozitivním spektrem, zejména u odpovědí „souhlasím“ (32 % oproti 26 % u supervize) a „rozhodně souhlasím“ (6 % oproti 3 %). Tato data jednoznačně potvrzují teoretický předpoklad, že horizontální uspořádání intervizní skupiny poskytuje optimální podmínky pro tzv. peer-learning (učení se od sobě rovných).

Výrok 12: Supervize/Intervize mi poskytuje inspiraci a motivaci k využívání jiných a doposud známých přístupů a postupů.

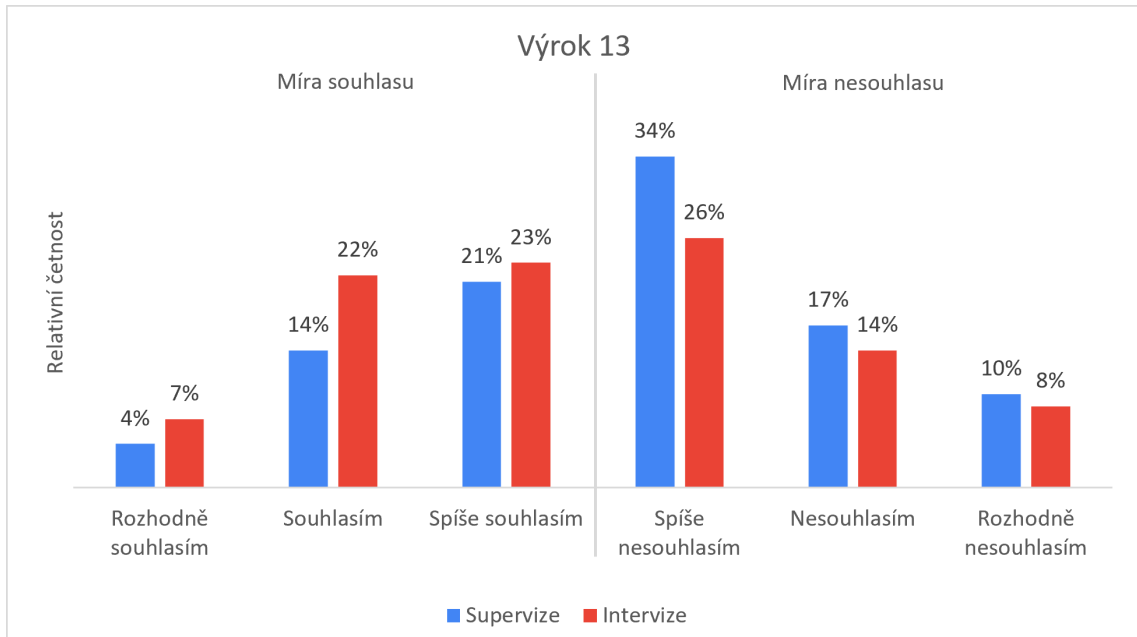


Graf 14: Supervize/Intervize mi poskytuje inspiraci a motivaci k využívání jiných a doposud známých přístupů a postupů.

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky Výroku 12 (viz Graf 14) plynule navazují na předchozí zjištění a potvrzují vyšší efektivitu kolegiální podpory v oblasti inspirace. Zatímco supervize dosahuje celkové míry souhlasu necelých 59 %, intervize ji výrazně převyšuje s celkovým hodnocením 69 %. Pozoruhodná je především výrazná koncentrace odpovědí u varianty „spíše souhlasím“ v případě intervize, kterou zvolilo 46 % respondentů (u supervize 35 %). Formální supervize tak sice plní svou formativní funkci, avšak pro získávání nových, v praxi okamžitě využitelných postupů se pracovníci častěji obracejí ke zkušenostem svých kolegů.

Výrok 13: Supervize/Intervize mi jen stěží pomáhá udržet motivaci a chuť do práce.

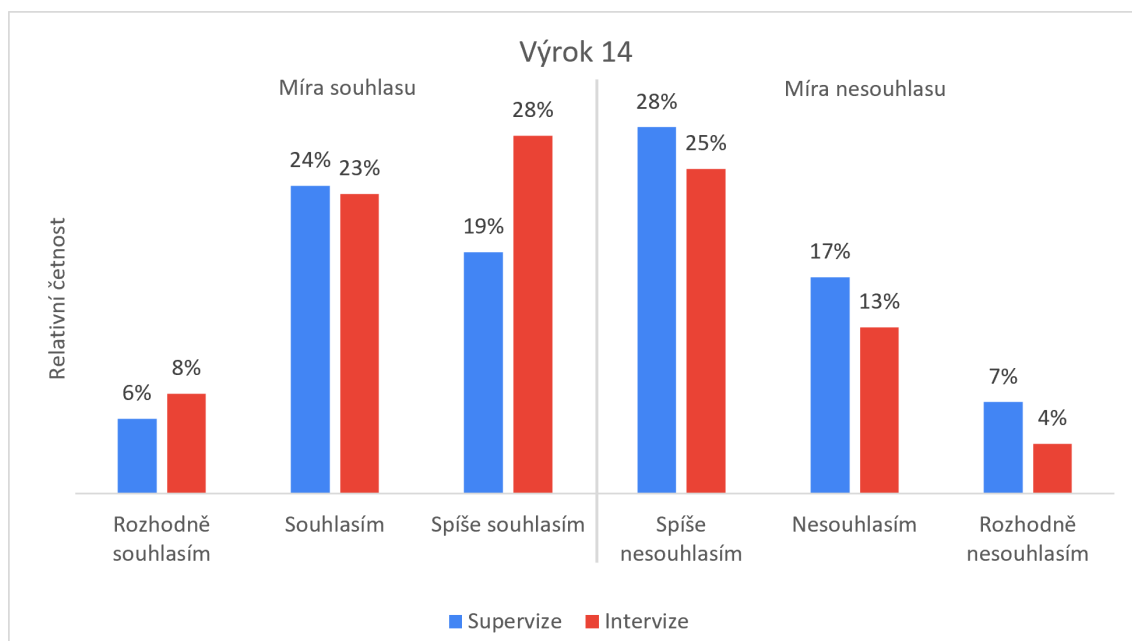


Graf 15: Supervize/Intervize mi pomáhá udržet motivaci a chuť do práce.

Zdroj: vlastní zpracování

V podkapitole 2.1.4 je uvedeno, že se jedná o negativně formulovanou položku, která byla pro potřeby statistického zpracování rekódována. Souhlas v textu tedy interpretujeme jako pozitivní dopad metody na udržení motivace. Graf 15 odhaluje jeden z nejzásadnějších rozdílů v rámci celé komparace. Schopnost formální supervize udržet motivaci a chuť do práce hodnotí respondenti spíše negativně – celková rekódovaná míra souhlasu zde dosahuje pouhých 40 %, přičemž nejčastěji volenou odpovědí bylo „spíše nesouhlasím“ (34 %). Naproti tomu intervize vykazuje v této oblasti celkový souhlas 52 % a výrazně silnější zastoupení u odpovědi „souhlasím“ (22 % oproti 14 % u supervize). Rozdíl 12 procentních bodů naznačuje, že sounáležitost s pracovním týmem a kolegiální sdílení fungují jako mnohem silnější motivační faktor než intervence externího odborníka.

Výrok 14: Supervize/Intervize mi jen stěží poskytuje zpětnou vazbu, která je pro mě užitečná.



Graf 16: Supervize/Intervize mi poskytuje zpětnou vazbu, která je pro mě užitečná.

Zdroj: vlastní zpracování

I v tomto případě, jak je uvedeno v podkapitole 2.1.4, se jedná o rekódovanou reverzní položku. Souhlas vyjadřuje, že metoda poskytuje užitečnou zpětnou vazbu. Získávání užitečné zpětné vazby, zobrazené v Grafu 16, opět mírně upřednostňuje intervizi. Celková pozitivní míra (užitečnost) dosahuje u intervize 58 %, zatímco u supervize 48 %. Tento desetiprocentní rozdíl je generován především vyšší četností odpovědí v mírnějším spektru souhlasu („spíše souhlasím“ zvolilo 28 % u intervize oproti 19 % u supervize). Ačkoliv obě formy podpory generují zpětnou vazbu, data naznačují, že reflexe od kolegů je pracovníky v přímé péči vnímána jako o něco praktičtější a lépe využitelná.

Shrnutí za vzdělávací oblast

Vzdělávací oblast představuje sféru, ve které se nejvýrazněji projevují rozdíly mezi oběma zkoumanými metodami, a to jednoznačně ve prospěch intervize. Z analýzy dat (Grafy 13 až 16) jasně vyplývá následující:

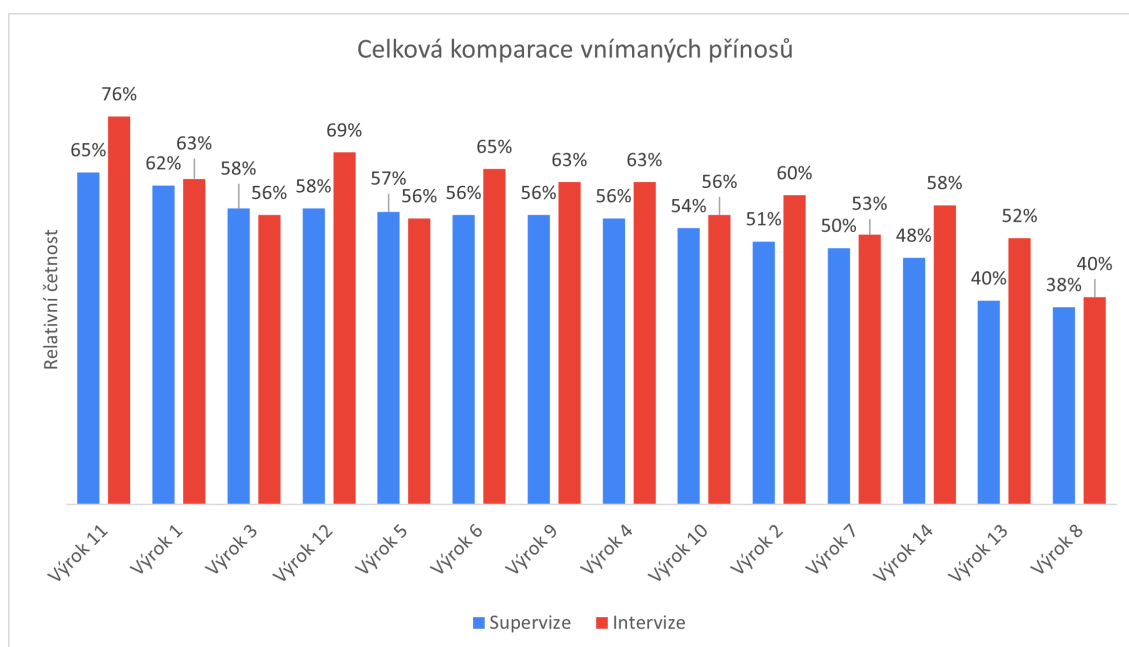
Zatímco v profesní a etické rovině (viz předchozí kapitoly) si supervize udržovala s intervizí vyrovnanou pozici, v oblasti vzájemného učení, sdílení know-how a inspirace intervize formální supervizi výrazně překonává. Metoda založená na rovnocenném dialogu (peer-support) se ukazuje jako vysoce efektivní nástroj pro přenos dobré praxe. Pracovníci očividně preferují praktické rady a sdílení zkušeností od kolegů, kteří důvěrně znají specifika konkrétního pracoviště a klientely.

Zásadním zjištěním je pak markantní rozdíl v motivačním potenciálu obou metod (Výrok 13). Získaná data potvrzují, že horizontální podpora má na pracovní elán a chuť do práce prokazatelně vyšší vliv než podpora vertikální, reprezentovaná externím supervizorem.

V kombinaci se zjištěním o užitečnosti zpětné vazby (Výrok 14) lze konstatovat, že intervize v prostředí domovů pro seniory neplní pouze roli doplňkové formy podpory, ale stává se primárním nástrojem pro profesní formování, inovaci pracovních postupů a udržení týmové motivace.

2.2.3 Syntéza a interpretace výzkumných zjištění

Pro získání uceleného obrazu o vnímané efektivitě obou zkoumaných metod byla data ze všech čtrnácti výroků zpracována do souhrnného vizuálního přehledu (viz Graf 17). Hodnoty v grafu reprezentují celkovou míru souhlasu s jednotlivými výroky a jsou pro přehlednost seřazeny sestupně. Tento analytický pohled umožňuje identifikovat nejen absolutní sílu jednotlivých přínosů, ale také klíčové rozdíly mezi expertním vedením a kolegiální podporou (kompletní tabulka diferencí je součástí Přílohy 4).



Graf 17: Vyjádřené míry souhlasu u všech výroků

Zdroj: vlastní zpracování

Při celkovém pohledu na souhrnná data vystupují do popředí tři zásadní zjištění, která formují odpověď na hlavní výzkumnou otázku:

1. Dominance intervize ve vzdělávací a motivační rovině.

Z porovnání je patrný jasný trend: intervize je ve většině sledovaných aspektů hodnocena pozitivněji než supervize. Absolutně největší rozdíly ve prospěch kolegiálního sdílení se projevují v oblasti motivace a chuti do práce (Výrok 13), kde intervize převyšuje supervizi o 12 procentních bodů, a v oblasti vzájemného učení a sdílení zkušeností (Výrok 11), kde činí rozdíl 11 procentních bodů. Kolegiální podpora je tak z pohledu pracovníků primárním zdrojem profesní inspirace.

2. Vyrovnanost v normativní a etické rovině.

Jedinou oblastí, kde jsou síly obou metod téměř vyrovnané, je porozumění profesní roli a odpovědnosti (Výrok 1) a řešení etických dilemat (Výrok 3). V těchto případech jsou rozdíly minimální a pohybují se na hranici 1 až 2 procentních bodů (u Výroku 1 je to 62 % pro supervizi ku 63 % pro intervizi; u Výroku 3 pak 58 % ku 56 %). Expertní supervize si tak navzdory dominanci intervize v jiných oblastech drží svou nezastupitelnou pozici právě tam, kde zaměstnanci hledají oporu, jasné hranice a ujištění ve správnosti svých odborných postupů vůči klientům.

3. Nízké vnímání efektivity v prevenci syndromu vyhoření.

Kritickým bodem celého srovnání, který se nachází na konci grafu, je schopnost metod předcházet psychickému vyčerpání (Výrok 8). V tomto klíčovém parametru vykazují obě formy podpory velmi nízkou míru pozitivního přijetí (40 % u intervize, 38 % u supervize). Výsledky ukazují, že ačkoliv obě metody plní formativní i normativní cíle, jejich psychohygienická a ochranná funkce je pracovníky v přímé péči vnímána jako značně nedostatečná.

2.3 Diskuse

Cílem této bakalářské práce bylo porovnat přínosy supervize a intervize z pohledu pracovníků v domovech pro seniory. Zatímco teoretická část práce (kapitola 1.3) definuje supervizi a intervizi jako komplementární nástroje s odlišnou strukturou, výsledky šetření ukazují, že v praxi jsou jejich přínosy vnímány s výraznými rozdíly, které v některých oblastech teorii potvrzují, ale v jiných ji problematizují.

Dominance intervize v oblasti motivace a učení

Jedním z nejzásadnějších zjištění výzkumu je fakt, že intervize byla respondenty hodnocena jako efektivnější nástroj v oblasti motivace a inspirace. Konkrétně u výroku zaměřeného na udržení chuti do práce (Výrok 13) intervize převýšila supervizi o 12 procentních bodů. Tento výsledek lze interpretovat v kontextu teorie peer support (Bogo, 2010), která zdůrazňuje, že horizontální podpora „rovný s rovným“ snižuje úzkost z hodnocení a zvyšuje ochotu sdílet.

Je pravděpodobné, že supervize, vedená externím odborníkem, je pracovníky stále vnímána částečně jako nástroj kontroly či „dohledu“ (jak naznačuje etymologie slova, viz Havrdová, 1999), což může brzdit naprostou otevřenost. Naproti tomu intervize, založená na sounáležitosti týmu, funguje jako silnější motor pro pracovní elán. Hawkins a Shohet (2016) uvádějí, že sdílení zkušeností je klíčovým prvkem učení dospělých, což potvrzuje i náš výsledek u Výroku 11, kde intervize dosáhla nejvyššího souhlasu v celém výzkumu (76 %). Pracovníci v přímé péči zřejmě více oceňují praktické rady kolegů („jak to děláš ty“), které jsou okamžitě aplikovatelné, než teoretický nadhled supervizora.

Nezastupitelnost supervize v etické a normativní rovině

Ačkoliv intervize dominovala v „měkkých“ dovednostech, výsledky potvrdily pevnou pozici supervize v oblasti profesní jistoty a etiky. U výroků týkajících se zvládnání eticky složitých situací a porozumění profesní roli byly výsledky obou metod vyrovnané. To koresponduje s administrativní (normativní) funkcí supervize dle Kadushina (in Hawkins & Shohet, 2016). Zdá se, že v momentech, kdy pracovník řeší dilema překračující běžnou provozní rutinu, stále hledá oporu v autoritě supervizora, který garantuje správnost postupu. Intervize zde může narážet na své limity – kolegové mohou sdílet empatii, ale nemusí mít odstup potřebný k vyřešení složitého etického konfliktu.

Paradox prevence vyhoření

Překvapivým, a do jisté míry alarmujícím zjištěním, je nízká vnímaná efektivita obou metod v oblasti prevence vyčerpání (Výrok 8). S tvrzením, že metoda pomáhá předcházet vyčerpání, souhlasilo pouze 38 % (supervize), respektive 40 % (intervize) respondentů. Tento výsledek je v rozporu s běžně citovanou literaturou (Maroon, 2012; Šimek, 2014), která prevenci syndromu vyhoření uvádí jako jeden z hlavních cílů supervize.

Možným vysvětlením tohoto rozporu je systémová přetíženost pracovníků v sociálních službách. Pokud je pracovník dlouhodobě vystaven podstavu personálu, nízkému ohodnocení a vysoké administrativní zátěži, ani kvalitní supervize (konaná např. jednou za dva měsíce) nedokáže tento strukturální tlak kompenzovat. Supervize v tomto kontextu může fungovat jako „náplast“, která sice poskytne krátkodobou úlevu, ale neřeší chronické vyčerpání. Zde se ukazuje limit psychohygienické funkce – supervize nemůže nahradit odpočinek či změnu pracovních podmínek.

Limity výzkumu

Při interpretaci výsledků je nutné brát v úvahu limity realizovaného šetření. Výzkum pracoval se subjektivním hodnocením respondentů (sebe-evaluace), které může být ovlivněno aktuální atmosférou na pracovišti v době sběru dat.

Dále je třeba zmínit, že do výzkumu byly zařazeny pouze organizace, které již obě metody využívají. To znamená, že jde o pracoviště s pravděpodobně vyšší kulturou péče o zaměstnance, než je celorepublikový průměr. I přesto byly hodnoty v oblasti prevence vyčerpání nízké, což dodává tomuto zjištění na váze.

Určitým limitem může být i „halo efekt“ – pokud je v týmu oblíbený neformální lídr, může to pozitivně zkreslit hodnocení intervize, zatímco méně empatický externí supervizor může snížit hodnocení celé metody supervize, bez ohledu na její metodickou správnost.

Shrnutí

Diskuse nad výsledky ukázala, že pracovníci v domovech pro seniory intuitivně rozlišují mezi účelem obou metod. Intervizi přijímají jako zdroj energie, motivace a praktického učení (vzdělávací a podpůrná funkce), zatímco supervizi respektují jako nástroj pro ukotvení v roli

a řešení etiky (normativní funkce). Zjištění, že intervize je vnímána jako motivující častěji než supervize, je významným signálem pro management sociálních služeb při plánování strategie péče o zaměstnance.

2.4 Návrhy a doporučení pro praxi

Výsledky realizovaného výzkumu přinesly několik zásadních zjištění, která mají přímý dopad na organizaci práce a péči o zaměstnance v pobytových sociálních službách. Data ukázala, že ačkoliv jsou supervize a intervize často vnímány jako zaměnitelné nástroje podpory, v praxi plní odlišné funkce. Zatímco supervize zajišťuje etický a profesní rámec, intervize se ukázala jako efektivnější nástroj pro udržení motivace a sdílení dobré praxe. Alarmujícím zjištěním je však nízká vnímaná efektivita obou metod v oblasti prevence syndromu vyhoření.

Na základě těchto závěrů formuluji následující doporučení pro management domovů pro seniory a organizátory sociálních služeb:

1. Rozdělení rolí: Intervize jako zdroj motivace, supervize jako garance profesionality

Doporučuji, aby organizace přestaly vnímat tyto metody jako konkurenční, ale začaly je využívat komplementárně s jasně definovaným cílem:

- Intervizi zavádět jako nástroj pro týmovou soudržnost a motivaci. Vzhledem k tomu, že pracovníci ji vnímají jako inspirativnější (rozdíl +12 % oproti supervizi u motivace), měla by být využívána častěji (např. 1× měsíčně) k řešení provozních otázek, sdílení "vychytávek" v péči a vzájemnému povzbuzení.
- Supervizi profilovat jako exkluzivní nástroj pro hlubší reflexi a etiku. Vzhledem k její síle v normativní oblasti by měla být využívána méně frekventovaně (např. 1× za 2–3 měsíce), ale s důrazem na řešení náročných kazuistik, hranic ve vztahu ke klientům a etických dilemat, kde je externí náhled nezastupitelný.

2. Formalizace a podpora intervizních setkání

Výzkum ukázal, že "peer-to-peer" učení (sdílení zkušeností) je nejsilnějším benefitem celé studie (76 % souhlasu). Hrozí však riziko, že bez struktury sklouzne intervize k neformálnímu stěžování si.

- **Doporučení:** Organizace by měly investovat do proškolení interních moderátorů intervizi z řad zkušených pracovníků. Tím se zajistí, že tento potenciál sdílení bude využit efektivně a nestane se jen "ventilem" pro frustraci.

3. Řešení syndromu vyhoření nad rámec supervize

Kritickým zjištěním práce je, že pouze cca 40 % pracovníků vnímá supervizi či intervizi jako účinnou prevenci vyčerpání. To je signál, že spoléhat se v prevenci vyhoření pouze na tyto metody je nedostatečné.

- **Doporučení:** Management by neměl očekávat, že supervize "vyřeší" únavu personálu. Je nezbytné zavádět další formy psychohygieny, které respondenti v rámci těchto metod postrádají – např. dny zdravotního volna (sick days), wellness programy, nebo úpravu směnnosti. Supervize může pomoci vyhoření detekovat, ale data naznačují, že sama o sobě mu v současných podmínkách nedokáže efektivně předcházet.

4. Zavedení kombinovaného modelu podpory

Pro praxi se jeví jako ideální hybridní model, který reflektuje zjištěné rozdíly:

- Pravidelná „provozní“ intervize: Krátká, častá setkání týmu zaměřená na sdílení, která udrží motivaci a tok informací.
- Cílená externí supervize: Delší bloky s externistou, zaměřené na těžká témata a emoce, které tým sám „neutáhne“.

Tento přístup umožní maximalizovat potenciál obou metod – vytěžit motivační sílu kolegiální podpory a zároveň zachovat odborné bezpečí garantované supervizorem.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala komparací přínosů supervize a intervize z pohledu odborných pracovníků ve vybraných domovech pro seniory. Hlavním cílem bylo zjistit, jak tyto dvě metody profesní podpory vnímají sami zaměstnanci, kteří jsou denně vystaveni vysoké psychické zátěži a etickým dilematům spojeným s péčí o seniory.

V teoretické části byla supervize vymezena jako formální, expertně vedený proces zaměřený na kvalitu a reflexi, zatímco intervize byla představena jako horizontální nástroj kolegiálního sdílení. Praktická část následně ověřovala, zda se tato teoretická východiska odrážejí v reálné praxi. Kvantitativní výzkum byl realizován formou dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 217 respondentů z 55 zařízení sociálních služeb napříč Českou republikou a 156 bylo porovnáváno ve výzkumné části.

Na základě analýzy získaných dat lze formulovat odpověď na hlavní výzkumnou otázku: **„Jaké přínosy vnímají pracovníci v pomáhajících profesích v rámci supervize a jaké v rámci intervize?“** Výsledky ukázaly, že ačkoliv se cíle obou metod částečně překrývají, pracovníci jim intuitivně přisuzují odlišné funkce.

Odpověď na HVO:

V rámci supervize vnímají pracovníci jako hlavní přínosy:

- bezpečné ukotvení v profesní roli,
- vyjasnění vlastních kompetencí,
- získání odborné jistoty a garance při řešení složitých etických situací.

V rámci intervize naproti tomu vnímají jako hlavní přínosy:

- možnost vzájemného učení a sdílení zkušeností s kolegy,
- inspiraci k využívání nových pracovních postupů,
- efektivní podporu pro udržení chuti do práce a celkové motivace.

Supervize si v očích pracovníků udržuje pevnou pozici především v normativní a etické rovině. Je vnímána jako nezastupitelný nástroj pro bezpečné ukotvení v profesní roli, vyjasnění kompetencí a řešení složitých etických situací, kde je potřeba externího náhledu a garance správnosti postupu.

Intervize se však ve výzkumu ukázala jako překvapivě silný nástroj v oblasti motivace a vzdělávání. Pracovníci ji hodnotí jako výrazně efektivnější než supervizi při udržování chuti do práce, inspiraci k novým postupům a vzájemném učení. Zjištění, že možnost sdílet zkušenosti s kolegy („rovný s rovným“) je vnímána jako největší přínos ze všech sledovaných oblastí, potvrzuje obrovský a často nedoceněný potenciál této metody pro budování týmové soudržnosti.

Kritickým zjištěním práce je však limit obou metod v oblasti psychohygieny. Výzkum prokázal, že ani supervize, ani intervize nejsou pracovníky vnímány jako dostatečně efektivní nástroj prevence syndromu vyhoření. To naznačuje, že systémová přetíženost v sociálních službách vyžaduje komplexnější řešení, které přesahuje možnosti těchto reflektivních metod.

Přínosem této práce je empirické doložení faktu, že intervize není jen „levnější náhradou“ supervize, ale plnohodnotným nástrojem s unikátním motivačním potenciálem. Výsledky naznačují, že pro praxi je nejvhodnější kombinace obou přístupů: využívat intervizi jako pravidelný zdroj energie a týmového učení, a supervizi jako odbornou oporu pro náročné situace a etickou reflexi.

Věřím, že předložená zjištění mohou sloužit jako podklad pro efektivnější nastavování systémů podpory zaměstnanců v rezidenčních sociálních službách, a přispět tak ke zvýšení kvality péče o klienty i spokojenosti samotných pracovníků.

Seznam použitých zdrojů

- ASOCIACE POSKYTOVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB ČR, 2025. *Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců v sociálních službách*. [online]. Tábor: APSS ČR. Dostupné z: <https://www.apsscr.cz/media/sluzby/vydavame/pruzkumy/a4-vyhodnoceni-spokojenosti-zamestnancu-2025-final.pdf> [cit. 31. 3. 2026].
- ASOCIACE SUPERVIZORŮ POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍ, 2025a. *Co je supervize?* [online]. Praha: ASuPP. Dostupné z: <https://asupp.cz/co-je-supervize/> [cit. 31. 3. 2026].
- ASOCIACE SUPERVIZORŮ POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍ, 2025b. *Etický kodex ASuPP*. [online]. Praha: ASuPP. Dostupné z: <https://asupp.cz/eticky-kodex/> [cit. 31. 3. 2026].
- ASOCIACE VYSOKOŠKOLSKÝCH PORADCŮ, [bez data]. *Intervize jako technika sdílení*. [online]. Dostupné z: <https://www.asociacevsp.cz/akce/intervize-jako-technika-sdileni/> [cit. 31. 3. 2026].
- ASOCIACE VZDĚLAVATELŮ V SOCIÁLNÍ PRÁCI. *Asvsp.org* [online]. Brno: ASVSP, © 2026 [cit. 2026-03-31]. Dostupné z: <https://asvsp.org/>
- BOGO, Marion, 2010. *Achieving Competence in Social Work through Field Education*. Toronto: University of Toronto Press. ISBN 978-1-4426-1073-4.
- BUREŠOVÁ, Martina, 2006. *Sociální služba* (§ 37–70a zákona č. 108/2006 Sb.). [online]. Zákony pro lidi. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#cast8> [cit. 31. 3. 2026].
- ČESKÁ ASOCIACE PRO PSYCHOTERAPII, [bez data]. *Etický kodex ČAP*. [online]. Dostupné z: <https://www.czap.cz/o-nas/zapisky-dokumenty/93-o-nas/zapisky-dokumenty/dokumenty-cap/218-eticky-kodex-cap> [cit. 31. 3. 2026].
- EMCC, 2021. *Globální etický kodex pro kouče, mentory a supervizory*. [online]. EMCC Czechia. Dostupné z: <https://www.emccczech.cz/wp-content/uploads/2021/09/Global-Code-of-Ethics-Globální-etický-kodex-Czech-Final-Version.pdf> [cit. 31. 3. 2026].
- EUROPEAN ASSOCIATION FOR SUPERVISION, [bez data]. *Etické zásady EASC*. [online]. Dostupné z: https://www.supervize.eu/wp-content/uploads/eticke_zasady_eas.pdf [cit. 31. 3. 2026].
- FAMILYLAB, 2025. *Výcvik intervize*. [online]. Dostupné z: <https://familylab.cz/prednasky-a-vycviky/vycvik-intervize/> [cit. 31. 3. 2026].
- HAVRDOVÁ, Zuzana, 1999. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*. Praha: Osmium. ISBN 80-902081-8-5.
- HAVRDOVÁ, Zuzana, Martin HAJNÝ et al., 2008. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: SLON. ISBN 978-80-86734-42-2.
- HAWKINS, Peter a Robin SHOHET, 2016. *Supervize v pomáhajících profesích*. 2. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0987-4.
- CHRÁSKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.

- CHYTRÝ, Vlastimil a Roman KROUFEK, 2017. *Možnosti využití Likertovy škály. Scientia in educatione*. roč. 8, č. 1, s. 2–17. ISSN 1804-7106.
- KACHLÍK, Petr, 2020. *Etika výzkumu*. [online]. Brno: Masarykova univerzita. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/ped/kat/specped/metodologie/Etika_vyzkumu_.pdf [cit. 31. 3. 2026].
- MAROON, Istifan, 2012. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0180-9.
- MAROON, Istifan, Oldřich MATOUŠEK a Hana PAZLAROVÁ, 2007. *Supervize v sociální práci*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
- MATOUŠEK, Oldřich a Jitka KOLÁČKOVÁ, 2003. Supervize. In: MATOUŠEK, Oldřich, ed. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-820-1.
- MATOUŠEK, Oldřich a kol., 2013. *Metody a řízení sociální práce*. 3. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0213-4.
- NAŠE DRUŽINA, 2023. *Supervize a intervize jako nástroje pro efektivní týmovou spolupráci*. [online]. Dostupné z: <https://www.nasedruzina.cz/2023/12/19/supervize-a-intervize-jako-nastroje-pro-efektivni-tymovou-spolupraci/> [cit. 31. 3. 2026].
- NEVYPUSŤ DUŠI, 2019. *Supervize a intervize ve škole*. [online]. Dostupné z: <https://nevypustdusi.cz/2019/09/12/supervize-a-intervize-ve-skole/> [cit. 31. 3. 2026].
- PORTÁL O SUPERVIZI. Supervize.eu [online]. © 2025 [cit. 2026-03-31]. Dostupné z: <https://www.supervize.eu/>
- SPOLEČNOST SOCIÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ ČR, [bez data]. *Etický kodex sociálních pracovníků ČR*. [online]. Dostupné z: <https://www.dchp.cz/res/archive/001/000121.pdf?seek=1561454028> [cit. 31. 3. 2026].
- SUPERVIZE.EU, [bez data]. *Cíle a funkce supervize*. [online]. Dostupné z: <http://supervize.eu/supervize/cile-a-funkce-supervize> [cit. 31. 3. 2026].
- ŠIMEK, Antonín, 2014. *Supervize – kazuistiky z praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5085-9.
- ŠIMEK, Jiří, 2014. *Lékařská etika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4220-5.
- ŠIMKOVIČ, Miroslav, 2025. *Čo je supervízia?* [online]. Dostupné z: <https://www.mirosimkovic.sk/supervisor/co-je-supervizia/> [cit. 31. 3. 2026].
- TAKÁCS, Lea, Daniela SOBOTKOVÁ a Lenka ŠULOVÁ, 2015. *Psychologie v perinatální péči: praktické otázky a náročné situace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5127-6.
- TOMKA, Milan, 2021. *Supervízia v praktickej výučbe*. 2. vydání. Brno: Akademie humanitních a mezikulturních studií Edith Stein, n. o. ISBN 978-80-973898-6-4.
- UNIVERZITA KARLOVA, 2021. *Techniky kolegiálního sdílení: Metodika. Projekt TAČR Supervize – prevence učitelského vyhoření*. [online]. Praha: Pedagogická fakulta UK. Dostupné z: https://pages.pedf.cuni.cz/vyzkumvyhoreni/files/2021/06/TEKOS_METODIKA_final-1.pdf [cit. 31. 3. 2026].

ZÁKON č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi* [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96> [cit. 31. 3. 2026].

ZÁKON č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi* [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108> [cit. 31. 3. 2026].

Přílohy

Příloha 1: Demografické charakteristiky respondentů

Pracovní pozice	Počet	Relativní hodnoty
Pečovatel/ka	59	38 %
Vedoucí	35	22 %
Sociální pracovník / Zdravotně sociální pracovník	25	16 %
Zdravotní sestra / Fyzioterapeut	18	12 %
Aktivizační pracovník	13	8 %
Jiné/Administrativa	6	4 %
Celkový součet	156	100 %

Kolik let pracujete v pomáhající profesi – délka praxe?	Počet	Relativní hodnoty
do 10 let	96	62 %
nad 10 let	60	38 %
Celkový součet	156	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2: Datová matice hodnocení výroků – Supervize

Supervize	Rozhodně souhlasím		Souhlasím		Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím		Nesouhlasím		Rozhodně nesouhlasím		Celkový součet	
Počet z Výroku 1 – Supervize mi pomáhá lépe porozumět své profesní roli a odpovědnosti vůči klientům i kolegům.	8	5%	41	26%	48	31%	36	23%	18	12%	5	3%	156	100%
Počet z Výroku 2 – Supervize mi pomáhá lépe reagovat na potřeby klientů (rekódováno).	9	6%	33	21%	38	24%	45	29%	21	13%	10	6%	156	100%
Počet z Výroku 3 – Supervize mi pomáhá lépe zvládat eticky složité situace.	3	2%	26	17%	61	39%	35	22%	22	14%	9	6%	156	100%
Počet z Výroku 4 – Díky Supervizi se zvyšuje má schopnost lépe porozumět klientům.	5	3%	25	16%	57	37%	34	22%	26	17%	9	6%	156	100%
Počet z Výroku 5 – Supervize mi poskytuje důvěrný a bezpečný prostor pro sebereflexi.	5	3%	28	18%	56	36%	33	21%	25	16%	9	6%	156	100%
Počet z Výroku 6 – Supervize mi poskytuje důvěrný a bezpečný prostor pro úpravu postupů a mých rozhodnutí, případně korekci chyb.	3	2%	25	16%	60	38%	36	23%	26	17%	6	4%	156	100%
Počet z Výroku 7 – Supervize mi pomáhá lépe rozpoznávat a zvládat stres a emočně náročné situace.	6	4%	23	15%	49	31%	40	26%	32	21%	6	4%	156	100%
Počet z Výroku 8 – Supervize mi pomáhá předcházet vyčerpání.	2	1%	14	9%	44	28%	48	31%	30	19%	18	12%	156	100%
Počet z Výroku 9 – Supervize mi pomáhá uvědomit si vlastní silné stránky.	3	2%	35	22%	50	32%	35	22%	28	18%	5	3%	156	100%
Počet z Výroku 10 – Supervize mi pomáhá uvědomit si vlastní slabé stránky (rekódováno).	7	4%	42	27%	35	22%	46	29%	21	13%	5	3%	156	100%
Počet z Výroku 11 – Supervize mi umožňuje sdílet zkušenosti s kolegy a učit se z nich.	5	3%	40	26%	56	36%	29	19%	19	12%	7	4%	156	100%
Počet z Výroku 12 – Supervize mi poskytuje inspiraci a motivaci k využívání jiných a doposud známých přístupů a postupů.	4	3%	32	21%	54	35%	36	23%	22	14%	8	5%	156	100%
Počet z Výroku 13 – Supervize mi pomáhá udržet motivaci a chuť do práce (rekódováno).	7	4%	22	14%	33	21%	53	34%	26	17%	15	10%	156	100%
Počet z Výroku 14 – Supervize mi poskytuje zpětnou vazbu, která je pro mě užitečná (rekódováno).	9	6%	37	24%	29	19%	44	28%	26	17%	11	7%	156	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3: Datová matice hodnocení výroků – Intervize

Intervize	Rozhodně souhlasím		Souhlasím		Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím		Nesouhlasím		Rozhodně nesouhlasím		Celkový součet	
	9	6%	42	27%	48	31%	26	17%	26	17%	5	3%	156	100%
Počet z Výroku 1 – Intervize mi pomáhá lépe porozumět své profesní roli a odpovědnosti vůči klientům i kolegům.	9	6%	42	27%	48	31%	26	17%	26	17%	5	3%	156	100%
Počet z Výroku 2 – Intervize mi pomáhá lépe reagovat na potřeby klientů (rekódováno).	16	10%	38	24%	40	26%	40	26%	16	10%	6	4%	156	100%
Počet z Výroku 3 – Intervize mi pomáhá lépe zvládat eticky složité situace.	6	4%	29	19%	53	34%	39	25%	23	15%	6	4%	156	100%
Počet z Výroku 4 – Díky Intervizi se zvyšuje má schopnost lépe porozumět klientům.	7	4%	39	25%	52	33%	28	18%	25	16%	5	3%	156	100%
Počet z Výroku 5 – Intervize mi poskytuje důvěrný a bezpečný prostor pro sebereflexi.	5	3%	26	17%	56	36%	34	22%	26	17%	9	6%	156	100%
Počet z Výroku 6 – Intervize mi poskytuje důvěrný a bezpečný prostor pro úpravu postupů a mých rozhodnutí, případně korekci chyb.	2	1%	35	22%	65	42%	29	19%	21	13%	4	3%	156	100%
Počet z Výroku 7 – Intervize mi pomáhá lépe rozpoznávat a zvládat stres a emočně náročné situace.	5	3%	23	15%	54	35%	45	29%	23	15%	6	4%	156	100%
Počet z Výroku 8 – Intervize mi pomáhá předcházet vyčerpání.	2	1%	17	11%	44	28%	45	29%	29	19%	19	12%	156	100%
Počet z Výroku 9 – Intervize mi pomáhá uvědomit si vlastní silné stránky.	3	2%	33	21%	62	40%	32	21%	23	15%	3	2%	156	100%
Počet z Výroku 10 – Intervize mi pomáhá uvědomit si vlastní slabé stránky (rekódováno).	10	6%	37	24%	41	26%	50	32%	15	10%	3	2%	156	100%
Počet z Výroku 11 – Intervize mi umožňuje sdílet zkušenosti s kolegy a učit se z nich.	9	6%	50	32%	59	38%	24	15%	10	6%	4	3%	156	100%
Počet z Výroku 12 – Intervize mi poskytuje inspiraci a motivaci k využívání jiných a doposud známých přístupů a postupů.	6	4%	30	19%	71	46%	26	17%	18	12%	5	3%	156	100%
Počet z Výroku 13 – Intervize mi pomáhá udržet motivaci a chuť do práce (rekódováno).	11	7%	34	22%	36	23%	40	26%	22	14%	13	8%	156	100%
Počet z Výroku 14 – Intervize mi poskytuje zpětnou vazbu, která je pro mě užitečná (rekódováno).	12	8%	36	23%	43	28%	39	25%	20	13%	6	4%	156	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4: Tabulka pro porovnání rozdílů

	Supervize		Intervize		ROZDÍL
	Vyjádřená souhlasu (%)	míra	Vyjádřená souhlasu (%)	míra	
Výrok 11		65%		76%	11%
Výrok 1		62%		63%	1%
Výrok 3		58%		56%	-1%
Výrok 12		58%		69%	11%
Výrok 5		57%		56%	-1%
Výrok 6		56%		65%	9%
Výrok 9		56%		63%	6%
Výrok 4		56%		63%	7%
Výrok 10		54%		56%	3%
Výrok 2		51%		60%	9%
Výrok 7		50%		53%	3%
Výrok 14		48%		58%	10%
Výrok 13		40%		52%	12%
Výrok 8		38%		40%	2%

Zdroj: vlastní zpracování

Kladné číslo (např. +9 %): Tento přínos vnímají lidé silněji u Intervize.

Záporné číslo (např. -5 %): Tento přínos vnímají silněji u Supervize.

Nula nebo malé číslo (okolo 0): Mezi metodami není v tomto bodě rozdíl.

Příloha 5: Popis vzorce pro rekódování položek

Technický popis

Transformace funkcí ve tvaru **=SVYHLEDAT(C2; \$X\$1:\$Y\$7; 2; 0)**, kde jednotlivé argumenty reprezentují:

C2 (Hledaná hodnota): Buňka obsahující původní odpověď respondenta.

\$X\$1:\$Y\$7 (Tabulka): Absolutní odkaz na referenční tabulku definující páry původních a nových hodnot.

2 (Sloupec): Index sloupce v referenční tabulce, ze kterého se načítá nová (inverzní) hodnota.

0 (Typ shody): Logická hodnota zajišťující vyhledání přesné shody textu (korektní rozlišení mezi ‚Souhlasím‘ a ‚Spíše souhlasím‘).“

X	Y
Rozhodně souhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Souhlasím	Nesouhlasím
Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím
Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím
Nesouhlasím	Souhlasím
Rozhodně nesouhlasím	Rozhodně souhlasím