



Zdravotně  
sociální fakulta  
Faculty of Health  
and Social Sciences

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

**Supervize v sociální práci - nástroj ovlivňující profesní  
a osobnostní rozvoj zaměstnanců**

## **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Studijní program:

**SOCIÁLNÍ POLITIKA A SOCIÁLNÍ PRÁCE**

**Autor:** Markéta Dvořáková

**Vedoucí práce:** Mgr. Dagmar Dvořáčková, Ph.D.

České Budějovice 2017

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci s názvem „*Supervize v sociální práci – nástroj ovlivňující profesní a osobnostní rozvoj zaměstnanců*“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby bakalářské práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé bakalářské práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 2. 5. 2017

.....

## **Poděkování**

Děkuji paní Mgr. Dagmar Dvořáčkové, Ph.D. za trpělivost, cenné rady a připomínky, které mi pomohly zrealizovat tuto bakalářskou práci. Dále bych ráda poděkovala týmu Kontaktního centra ve Strakoncích a v Prachaticích za spolupráci při realizaci mého výzkumu.

## **Supervize v sociální práci – nástroj ovlivňující profesní a osobnostní rozvoj zaměstnanců**

### **Abstrakt**

Supervize je nástroj podporující pracovníky vnímat a reflektovat vlastní práci, nacházet nová řešení problematických situací. Je posilou a hlavně prevencí proti syndromu vyhoření. Zvyšuje kvalitu poskytování služeb.

Tématem bakalářské práce je Supervize v sociální práci – nástroj ovlivňující profesní a osobnostní rozvoj zaměstnanců. Cílem bakalářské práce bylo zmapovat faktory, které ovlivňují proces supervize u zaměstnanců v kontaktním centru. Hlavní výzkumná otázka: Jak vnímají zaměstnanci kontaktního centra supervizi? Metodikou byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie. Ke sběru dat byl použit polostrukturovaný rozhovor. Informanti byli vybráni metodou totálního výběru a to z Kontaktního centra ve Strakonících, jehož tým působí i v Kontaktním centru v Prachaticích.

Je zřejmé, že zkušenosti zaměstnanců ovlivňují jejich přístup k supervizi. V tomto zařízení mají všichni zaměstnanci zkušenosti se supervizí. V Kontaktním centru ve Strakonících a v Prachaticích je zavedena týmová supervize. Pro přínosný průběh supervize se zde předpokládají dobré vztahy v týmu a zároveň týmu a vedoucího. Prioritou je zde otevřenost, komunikace a vzájemná důvěra. Důležitým faktorem jsou ukotvené podmínky supervize, které supervidovaní znají dopředu. Patří mezi ně časový rámec, místo konání, průběh supervize nebo stálý supervizor.

Supervize pro ně znamená prostor pro sdílení pocitů i zkušeností, jiný pohled na řešení složitých situací. Prostor pro určitou podporu, ujištění, že to má smysl nebo ujištění se o dobré práci. Za důležitou součást supervize považují zaměstnanci zpětnou vazbu.

### **Klíčová slova**

Supervize; sociální pracovník; supervizor; kontaktní centrum; prevence syndromu vyhoření

# **Social Work Supervision - a Tool Affecting Professional and Personal Development of Employees**

## **Abstract**

Supervision is a tool which supports employees to perceive and reflect on their work and helps to find new solution in problematic situations. It makes employees' mind stronger and it is relevant prevention against burnout effect. It increases the quality of provided services.

The topic of this bachelor thesis is Social Work Supervision - a Tool Affecting Professional and Personal Development of Employees. The aim of thesis was to map the factors which influence supervision process at employees in contact centre. The main research task was to find out how employees in contact centre perceive the supervision. The methodology used in this research was qualitative research strategy. The method of half-structured interview was used for data-gathering. Informants were chosen by the technique of complete selection from the team working in the Contact Centre in Strakonice which works also in the Contact Centre in Prachatice.

It is evident that employees' experiences influence their approach to the supervision. Every employee in this Centre has an experience with a supervision. The team supervision was put into practice in both Contact Centres in Strakonice as well as in Prachatice. Having good relationships among the members of a team as well as with the leader is necessary for salutary course of supervision. The priority is to be straightforward, communicative and to have mutual confidence. Important factors also include the imbedded conditions of supervision which the supervisees know beforehand, such as the time-frame, the venue of the supervision, or the assignment of one permanent supervisor.

For employees, the supervision represents a space for sharing feelings and experience, different perspectives on complex situations. It is a space for gaining specific support, assurance that the work carried out is meaningful or that it is carried out well. Employees consider the feedback to be a significant part of the supervision.

## **Key words**

Supervision; social worker; supervisor; contact centre; prevention of burnout effect

## OBSAH:

ÚVOD.....	8
1 Supervize v sociální práci .....	9
1.1 Pojem supervize.....	10
1.1.1 Cíle supervize .....	12
1.1.2 Druhy a formy supervize.....	12
1.1.3 Funkce supervize .....	16
1.2 Supervize jako prevence syndromu vyhoření .....	17
1.2.1 Supervize a syndrom vyhoření .....	17
1.3 Osoba (role) supervizora.....	18
1.4 Supervidování.....	20
1.5 Supervizní kontrakt.....	21
2 Sociální pracovník .....	23
2.1 Odborná způsobilost k výkonu sociálního pracovníka .....	23
2.2 Osobnostní předpoklady pracovníka pomáhající profese .....	24
3 Kontaktní centrum.....	26
3.1 Cíle kontaktního centra .....	27
EMPIRICKÁ ČÁST .....	28
4 Cíl práce a výzkumné otázky .....	28
4.1 Operacionalizace vybraných pojmů .....	28
5 Metodika .....	29
5.1 Metodický postup .....	29

5.2 Popis výzkumného nástroje.....	29
5.3 Popis výzkumného souboru .....	30
5.4 Časový harmonogram .....	30
5.5 Předvýzkum.....	31
5.6 Způsob zpracování dat .....	31
6 Výsledky .....	32
6.1 Identifikace.....	32
6.2 Výsledky a jejich interpretace .....	33
7 Diskuze .....	40
8 Závěr .....	46
9 Seznam použitých zdrojů.....	48
10 Přílohy.....	52
10.1 Seznam příloh.....	52

## ÚVOD

S pojmem supervize jsem se setkala až zde na Jihočeské univerzitě, kdy byla probírána na přednáškách a poté byla součástí praxe. V rámci praxe mě s ní důkladně seznámili v Kontaktním centru v Českých Budějovicích, a proto jsem si ji zvolila i jako téma bakalářské práce.

Supervize jako taková není přímo definována v zákoně 108/2006 Sb. o sociálních službách. Je však součástí standardů kvality poskytovaných služeb.

Zároveň mě supervize zaujala proto, že bych se dál po studiu chtěla věnovat práci v oblasti sociální práce, proto je zde velká pravděpodobnost, že se budu supervize účastnit jako supervidovaný. Supervizi vnímám jako důležitý nástroj při prevenci proti vzniku syndromu vyhoření.

Prostřednictvím rozhovorů s pracovníky kontaktního centra jsem chtěla zjistit, jaký je význam supervize pro zaměstnance, co je ovlivňuje při probíhající supervizi a co považují za přínos supervize.

V této práci se zabývám definováním sociální práce a s ní související supervizí jako prevencí proti syndromu vyhoření sociálních pracovníků v kontaktním centru. Dále se věnuji supervizi, jejímu rozdělení a účastníkům. Další oblasti se týkají sociálního pracovníka, jeho odborné způsobilosti a osobnostním předpokladům. Na závěr teoretické části zmiňuji kontaktní centrum.



## 1 Supervize v sociální práci

V této kapitole je popsána samotná sociální práce, její rozdělení, cílové skupiny. Několik podkapitol je věnováno procesu supervize v sociální práci.

Sociální práce je z teoretického pohledu odborná disciplína zjišťující svými metodami profesionální úroveň péče o ty, kteří potřebují pomoc (Gulová, 2011). Je to činnost, jejímž cílem je nacházení, reflexe, utlumování a následná řešení sociálních problémů, mezi které Matoušek (2003a) řadí chudobu, diskriminaci dané skupiny, zanedbanou výchovu dětí, nezaměstnanost nebo bezdomovectví. Sheldon a MacDonald (2009) se zabývají cílovými skupinami, jako jsou děti a rodina, mladiství delikventi a uživatelé návykových látek, sociální práce a duševní zdraví, osoby se zdravotním postižením, starší lidé. Šik (2008) popisuje rozdělení sociální práce ve svém studijním textu do čtyř skupin, a to na individuální, skupinovou, kolektivní a komunitní. Individuální sociální práce je definována vztahem mezi sociálním pracovníkem a jedním klientem (Šik, 2008). Dále tento autor uvádí, že naopak skupinová sociální práce je založena na vztazích mezi členy a sociálním pracovníkem a mezi členy navzájem. Kolektivní sociální práce je podle Šika (2008) ta, v níž pracovník působí terapeuticky na klienty, ale nepoužívá to na vztahy jednotlivých členů skupiny. Komunitní sociální práce působí na větším území (Šik, 2008).

Cílové skupiny, které vymezuje hlavně zákon o sociálních službách, jsou především osoby v nepříznivé sociální situaci, osoby bez přístřeší, osoby se sníženou soběstačností v základních životních dovednostech, ať již z důvodu věku, špatného psychického stavu, úrazu, postižení apod., nebo dítě, jehož vývoj je ohrožen (Gulová, 2011).

Supervize v sociální práci je podle Michkové a Mojžíšové (2008) u nás často aplikována takzvaně „shora“, tudíž pod nátlakem. Výsledkem takové supervize by mohla být nespolupráce supervidovaného či nerespektování supervizora (Michková, Mojžíšová, 2008). V oblastech sociální práce definuje Michková (2008) supervizi jako metodu, kterou ověřujeme, zda jsme poskytli správné kroky s ohledem na potřeby klienta, společné cíle i možnosti organizace. Supervize v sociální práci je významným zdrojem profesionální podpory sociálních pracovníků, který napomáhá nejen jejich profesnímu rozvoji - vůči syndromu vyhoření, zvyšování statusu profese, k ochraně

klienta před poškozením, zároveň k efektivnějšímu výkonu praxe v sociální práci (Vaska, Čavojská, 2012).

### ***1.1 Pojem supervize***

Samotný pojem supervize pochází odvozením od anglického výrazu supervision, jehož kořeny jsou z latinského *super* - nad a *videre* - hledět nebo vidět (Havrdová, Hajný, 2008). Podle Havrdové a Hajného (2008) původně působila supervize v situaci, kdy zkušenější osoba „dohlížela“ na jiné osoby provádějící nějaký úkol nebo činnost. *Supervize* není v ČR zakotvena v zákoně 108/2006 Sb. o sociálních službách, ale dopomáhají k ní zavedené standardy kvality do sociálních služeb (Machová, 2009). I když není supervize uzákoněna, Machová (2009) zmiňuje, že poskytovatel sociálních služeb zajišťuje podporu svých zaměstnanců formou nezávislého kvalifikovaného odborníka. Ve Slovenské republice je v zákoně č. 448/2008 o sociálních službách a o změně a doplnění zákona o živnostenském podnikání v § 9 „(12) *Poskytovateľ sociálnej služby je povinný na účel zvýšenia odbornej úrovne a kvality poskytovanej sociálnej služby vypracovať a uskutočňovať program supervízie.*“ (Zákon 448/2008 Zb.).

Broža (2009) již na samý úvod zmiňuje, že vymezit jednoduše a jednoznačně pojem supervize je nesnadné, přesto zmiňuje konkrétní supervizi v sociální práci, a to přesněji v adiktologických službách, kde je supervize povinným nástrojem k profesionalizaci a základem takové supervize je, že obě strany, supervizor i supervidovaný, se předem domluví. Oba se supervizní interakcí souhlasí a považují ji za užitečnou (Broža, 2009).

Oldřich Matoušek (2003b) nahlíží na supervizi jako na kvalifikovaný dohled, který se zaměřuje na činnost pracovníků a její kvalitu. Strach z nepoznaného, nevědomost i pracovní podmínky a mnoho dalších důvodů může být překážkou pro získání supervize (Vaska, 2012). Dovednosti supervizora, kroky v provádění supervize jsou hlavní podněty při integraci supervize do řízení lidských zdrojů (Kavya, 2016).

Supervize je metodou cílenou na podporu i rozvoj profesionality (Michková, Mojžíšová, 2008). S nedostatkem podpory je spojeno vyhoření pracovníka (Khamisa, Peltzer, Ilic, Oldenburg, 2016). Mojžíšová (2007) označuje supervizi jako celoživotní vzdělávání sociálních pracovníků. S tímto výrokem se shoduje i Koláčková (2003),

kteřá supervizi pŕibliŕuje ve smyslu celoŕivotnŕ formy uĕnŕ, jeŕ je zamŕřená na profesionálnŕ dovednosti a jejich rozvoj a kompetence supervidovanŕch. Supervizi lze shrnout do tŕŕ zăkladnŕch charakterizujŕcŕch pojmŕ – podpora, pomoc a rozvoj (Vaska, Őavojskă, 2012).

Supervize by mohla a mă zvyŕovat odpovĕdnost vŕĕi klientŕm, personălu i komunitĕ organizace a rodinĕ klienta, jemuŕ organizace poskytuje sociálnŕ sluŕby (Matouŕek, 2003b). Supervize dává pracovníkŕm pŕŕleŕitost uvaŕovat o vĕcech s odstupem, vyvarovat se obviňovánŕ, ať již klientŕ, kolegŕ nebo i sĂm sebe (Hawkins, Shohet, 2004). Zde se podobă năzor Michkovĕ a Mojŕiŕovĕ (2008), ŕe supervize je năstrojem pomocnŕm k tomu, aby pracovník porozumĕl hlavnĕ sĂm sobĕ, svĕ pŕaci i vlastnŕ pracovní roli.

Zăkladnŕm prvkem supervize je podle Michkovĕ a Mojŕiŕovĕ (2008) rozhovor mezi supervidovanŕm (pracovníkem, jemuŕ je poskytována supervize a kterŕ supervizi pŕŕjŕmă) a supervizorem (poskytujŕcŕm supervizi). Kaŕdĕ z pracoviŕt vyŕaduje specifickou formu supervize, jelikoŕ vyŕadujŕ zamŕření na jejich cŕle, vŕbĕr vlastnŕho supervizora, pouŕitŕ jinŕch pŕostŕedkŕ apod. (Michkovă, Mojŕiŕovă, 2008).

Na zăkladĕ vŕzkumu realizovanŕm Vaskou a Őavojskou v roce 2012 potvrzuje Vaska (2012) vŕznam supervize ve dvou rovinăch, a to v profesnŕ a psychologickĕ. Vŕsledky vŕzkumu ukăzaly profesnŕ rovinu jako pŕostŕedek pro ovĕřovánŕ pracovních postupŕ a k nim zŕskanou zpĕtnou vazbu, formu uĕnŕ, a pŕŕleŕitost zŕskat urĕitŕ năhled (Vaska, 2012). Naopak rovinu psychologickou uvădŕ dotazovanŕ jako psychohygienu - prostor, kde se mohou uvolnit, vypovŕdat se ŕeho se obăvajŕ, ventilovat stres a napĕtŕ, dăle jako nejlepŕŕ zpŕsob prevence proti syndromu vyhořenŕ a motivaci k obnovĕnŕ pozitivnŕho vztahu k vlastnŕ pŕaci (Vaska, 2012).

Pro volbu supervize je podle Michkovĕ a Mojŕiŕovĕ (2008) velice dŕleŕitĕ, aby organizace mĕla dostateĕnĕ znalosti tŕkajŕcŕ se toho, jakŕ druh a formu supervize potŕebuje. Rovnĕŕ musí mŕt organizace prioritnĕ stanovenĕ, na co by mĕl bŕt kladen pŕŕ supervizi dŕraz a ŕeho by mĕla docŕlit. (Michkovă, Mojŕiŕovă, 2008).

### *1.1.1 Cíle supervize*

Shodou mezi různými verzemi o supervizi je prioritou supervize označující profesionální rozvoj a rozšiřování dovedností pracovníka (Koláčková, 2003).

Cíle může mít supervize **krátkodobé**, např. získání několika profesionálních dovedností, vytvoření základních podmínek k úspěšné práci, nebo **dlouhodobé**, např. fungování organizace, vymezené plány osobního rozvoje pracovníka nebo vyšší zaměření na potřeby klientů (Koláčková, 2003). Dlouhodobé cíle doporučuje Michková (2008) stanovit co nejpřesněji a nejkonkrétněji, aby bylo po určité době možné vyhodnotit, zda supervize byla užitečná a přispěla k naplnění cíle organizace.

V adiktologických službách je cílem supervize především lepší a kvalitnější péče o klienta (Broža, 2009).

Podle Maroona (2012) jsou cíle supervize například rozvoj terapeutických dovedností, k nimž se vztahuje odkrývání emocí nebo ochota přijímat péči, nebo také schopnost aplikovat teorii do praxe, schopnost vytvářet mezilidské vztahy, rozvíjet administrativní dovednosti, rozvíjet schopnost komunikovat a obohacovat své osobní kvality v profesních schopnostech, čímž jsou flexibilita nebo ochota riskovat. Také Michková a Mojžíšová (2008) formulují cíle supervize jako získání zkušeností, regulace neefektivních postupů a zároveň ověřování správné práce s klientem. Michková (2008) ještě zařazuje mezi cíle zvyšování profesionality pracovních vztahů, jejichž kvalitou, ať vztahů s jednotlivcem, týmem nebo celou organizací, se zabýváme.

### *1.1.2 Druhy a formy supervize*

Prvním z druhů supervize podle Hawkinse a Shoheta (2004) je supervize nazývána **výukovou**, kde supervizor mívá spíše roli učitele, výhradně se zaměřuje na vzdělávací funkci, účastníkům pomáhá rozebírat práci s klienty. Dalším druhem je podle těchto autorů supervize **výcviková**, kde na rozdíl od výukové má supervizor odpovědnost za práci s klienty. Hawkins a Shohet (2004) uvádí také supervizi **řídící**, neboli manažerskou. Zde je supervizor nadřazeným supervidovaných, má určitou odpovědnost za práci s klienty, stejně jako u supervize výcvikové. Jako poslední zmiňují supervizi

**poradenskou**, kde supervidovaní mají odpovědnost za práci se svými klienty, konzultují se supervizorem otázky, které si přejí rozebrat (Hawkins, Shohet, 2004).

#### Supervize přímá a nepřímá

Podle Michkové (2008) jde o rozdělení supervize podle toho, jak moc má supervizor zprostředkované informace, které získává. To znamená, že při supervizi přímé se supervizor účastní při práci supervidovaných, ať už přítomností na vedení porady nebo rozhovorem s klientem (Michková, 2008). Informace může získat i prostřednictvím videozáznamu (Baštecká et al., 2016). U nás je podle Michkové a Mojžíšové (2008) nejčastěji využívána supervize externí nepřímá. Externí supervize znamená, že supervizor je osobou mimo organizaci a nepřímou supervizi je myšleno to, když se supervizor nenachází přímo u práce supervidovaného (Michková, Mojžíšová, 2008).

#### Interní a externí supervize

Při realizování interní supervize, která je pro organizaci úspornější a dostupnější, je supervizorem zaměstnanec organizace, kde supervize probíhá, a proto je výhodou, že supervizor zná prostředí, cíle organizace a nepochybně lépe odhadne možnosti pracovníků než externí supervizor, který není zaměstnancem organizace (Michková, 2008). Zaměstnanci se s ním setkávají pouze při supervizích (Michková, 2008). Michková (2008) vyzdvihuje výhodu externího supervizora, pro kterého je snadnější udržet si určitý nadhled nad řešenými tématy, není tak ovlivněn stereotypem v organizaci.

#### Supervize případová a rozvojová

Označení „případová“ se vztahuje k oblasti práce, kterou se chce supervize zabývat (Michková, Mojžíšová, 2008). Zaměřuje se tedy na „případ“, to znamená na sebereflexi pracovníka nebo na zhodnocení odborné práce s klientem (Baštecká et al., 2016). Cílem případové supervize je podle Michkové (2008) dosažení řešení a poskytnutí kvalitně odvedené práce pracovníka pro určitý případ, možnost reflexe vlastního postupu práce nebo prostor pro porozumění vlastního vztahu pracovníka s klientem.

Zaměření rozvojové supervize je především na podpoření profesionálního rozvoje supervidovaného, kdy středem pozornosti není určitý případ, ale celková práce supervidovaného a jeho rozvoj (Michková, 2008).

#### Supervize plánovaná a krizová

Převážně jsou supervize dopředu naplánované s určitým termínem (Michková, 2008). Podle Michkové (2008) se bere v potaz ale také opačná situace, kdy se pracovníkovi může stát, že bude potřebovat supervizi dříve než v naplánovaném termínu. Tehdy je potřeba supervize krizová. Podle této autorky se jedná o supervizi s termínem v nejkratším časovém rozmezí. Ovšem neznamená to ihned, ale ideálně před dalším kontaktem s klientem. (Michková, 2008).

#### Supervize individuální, skupinová a týmová

Další formou supervize může být rozdělení na individuální, skupinovou a týmovou. Supervize individuální se podle Koláčkové (2003) zakládá na kontaktu s jedním pracovníkem, kde je úkolem podpora profesionálního chování, schůzky jsou plánované, časově vymezené a s předem domluveným programem. Supervizor spolupracuje se supervidovaným na základě písemného kontraktu (dohody), který sepisují při první schůzce (Koláčková, 2003). Na té jsou vymezeny cíle i hranice procesu, je upřesněna frekvence schůzek, místo setkávání, základní pravidla o zmíněných informacích (Koláčková, 2003). Individuální supervize zahrnuje reflexi zkušeností práce s klientem v minulém období, zmínění problému či situace, kterou by klient chtěl řešit, prostor pro zamyšlení, sebehodnocení, poskytnutí zpětné vazby od supervizora, podpora řešení supervidovaného, oboustranné zhodnocení (Michková, 2008).

Skupinová supervize je proces, kdy se pracovníkům dává možnost hovořit o své práci ve skupině a cílem je rozvoj jednotlivců v rámci skupiny (Koláčková, 2003). Supervizor má vedoucí roli, tudíž hlídá čas a stará se o to, aby každý ze supervidovaných měl dostatečný prostor vyjádřit svůj názor (Michková, Mojžíšová, 2008). Skupinová supervize má výhodu vzájemné podpory členů, poskytnutí širší zpětné vazby a vzájemného učení (Michková, 2008).

Michková a Mojžíšová (2008) považují za důležité alespoň zmínit supervizi, která využívá prvky **balintovských skupin**. V té je charakteristická vysoká strukturovanost

(Michková, Mojžíšová, 2008). Michková (2008) zmiňuje, že hlavním pravidlem balintovské skupiny je upřímnost a otevřenost členů skupiny, ale zároveň mlčenlivost o všem, co se ve skupině odehrává. Všichni členové jsou si rovni a v diskuzi jde o předávání zkušeností (Michková, 2008). Lepší využití pro balintovské skupiny je u supervizních skupin, které se zaměřují na případ, účastníci se neznají, ani spolu nepracují (Baštecká et al., 2016). Zároveň ale podle Sojky (2008) jde o učení se sebezpozorování a pozorování druhých. Výběr případu probíhá nejčastěji stručnou charakteristikou případu každého účastníka a hlasováním se vybere ten, který účastníci chtějí, aby byl přednesen (Sojka, 2008). Účastníkům balintovské skupiny je občas připomínáno, aby pozorně poslouchali, jelikož se často stává, že i v přednesených případech kolegů mohou objevit odpověď na svůj případ, aniž by ho přednesli (Sojka, 2008).

Bálintovská skupina se skládá z pěti fází na sebe navazujících (Michková, Mojžíšová, 2008). Je stanovené a přesně určené jejich pořadí, tudíž každý zúčastněný supervize ví, jak bude supervize probíhat (Michková, Mojžíšová, 2008). V první fázi je podle Michkové a Mojžíšové (2008) úkolem seznámit se s tématem, jenž bude na supervizi řešeno, a to má za úkol jeden z členů skupiny (dále protagonista). Ten přiblíží, v čem vidí překážku, vývoj případu, proč zvolil právě tento případ pro supervizi. Následuje dotazování ostatních členů, aby správně porozuměli okolnostem případu (Michková, Mojžíšová, 2008). Podle autorek na to navazuje fáze, v níž členové sdělují své pocity, a protagonista jen poslouchá. To přechází do předposlední fáze, která se nazývá „fáze doporučení“, jelikož členové mohou navrhnout, jak by se v takové situaci zachovali oni, nebo co je osvědčené v podobných situacích (Michková, Mojžíšová, 2008). Na závěr se chopí slova protagonista, který sděluje, co ho zaujalo nebo co si uvědomil díky postřehům, které mu poskytovali ostatní členové (Michková, Mojžíšová, 2008). K poslední fázi Sojka (2008) dodává, že protagonista nehodnotí práci skupiny, ale oceňuje nové pohledy, naplnění svého očekávání, popřípadě zda se podařilo odkrýt něco, co předtím neviděl.

Nakonec týmová supervize, kde je zahrnut celý pracovní kolektiv bez ohledu na konkrétní pozice, odpovědnost apod. (Koláčková, 2003). Ohraničení vztahů v týmu je podle Baštecké et al. (2016) obtížné tehdy, kdy jedním extrémem je, že se z týmu stane „parta kamarádů“, kteří se nezaměřují na výsledky nebo cíle organizace. Druhým

extrémem je, že se tím nezabývá vztahy vůbec a bez jakékoli kreativity vykonává pouze svou práci (Baštecká et al., 2016). Vzájemný respekt a pochopení, otevřená komunikace a nacházení společných hodnot a cílů tvoří podle Baštecké et al. (2016) důvěryhodný základ, na kterém se může supervizi dařit.

### ***1.1.3 Funkce supervize***

Před zahájením supervize je třeba ujasnit si, co od supervize očekáváme (Michková, Mojžíšová, 2008). Supervize má podle několika teoretiků tři funkce - vzdělávací, podpůrnou a řídicí (Matoušek, 2003b).

Vzdělávací funkce (neboli formativní) se zaměřuje na rozvoj profesních a osobních dovedností supervidovaných (Baštecká et al., 2016). Hawkins a Shohet (2004) popisují vzdělávací funkci jako rozvoj schopností, porozumění a dovedností supervidovaných pomocí reflexe práce supervidovaných s klienty. Za cíl vzdělávací supervize doplňuje Michková (2008) rozvoj odbornosti.

Funkce řídicí (neboli normativní) učí pracovníka dodržovat profesní zásady, standardy a organizační postupy a zaměřuje se na cíle a efektivitu práce (Baštecká et al., 2016). Supervizor (i když není nadřízený) nese podle Hawkinse a Shoheta (2004) za supervidovaného určitou odpovědnost za správný výkon práce. Pro pracovníka jsou například standardy kvality, termín práce nebo pracovní plán dané priority a supervizor mu pomáhá, aby tyto kroky ke kvalitně odvedené práci splnil (Michková, 2008). Východiskem řídicí supervize by mohla být kontrola kvality profese (Hawkins, Shohet, 2004) a podobná východiska podává Michková (2008), a to jako chápání profesionálních hodnot, podporu týmové komunikace, zvýraznění hranic a kompetencí práce nebo odhalování problémů či profesních pochybení.

Funkce podpůrná (neboli restorativní) zajišťuje zvládání pracovní zátěže, posílení pracovního odhodlání a zajištění emoční podpory (Baštecká et al., 2016). Podpůrná funkce je způsob reakce na skutečnost, že na všechny pracovníky, kteří provádějí terapeutické práce s klienty, nevyhnutelně působí zoufalství a roztržičnost klienta (Hawkins, Shohet, 2004). Potřebují čas na uvědomění si, jakým způsobem je to ovlivňuje (Hawkins, Shohet, 2004). Michková (2008) stručně popisuje podpůrnou



funkci jako podílení se a předávání si podpory, pochopení a naději mezi spolupracovníky. Hawkins a Shohet (2004) ještě dodávají, pokud nemají-li být pracovníci přeplněni emocemi, je v tom případě tato supervize nezbytná.

Dobrou supervizi vyznačil Úlehla (2007) jako nástroj přispívající k vyjasnění cílů a poslání organizace, k účinnějšímu zvládnutí pocitů viny, k prevenci přepracovanosti a zahlcenosti pracovníků a hlavně k prevenci syndromu vyhoření.

## ***1.2 Supervize jako prevence syndromu vyhoření***

Hlavní roli při zvládnutí stresu a jako prevenci zmiňuje Kopřiva (1997) především životní styl, kam patří kvalitní, pravidelný spánek, pohyb a výživa, mezilidské vztahy, u nichž je velmi důležité a podstatné pro pomáhající profese, jaké mají zázemí v osobním životě. Dále je důležité přijmout sebe samého, jelikož klienti od nás očekávají a potřebují, že je přijmeme, budeme akceptovat a věnujeme jim jistou náklonnost bez ohledu na jejich jednání (Kopřiva, 1997).

Prevence je v sociální práci souborem opatření, kterým předcházíme k sociálnímu selhání, za jehož ohrožující základní hodnoty společnosti uvádí Matoušek (2003b) jako příklad sociální parazitismus, násilí, kriminalitu, prostituci a mnoho dalších.

Prvním druhem prevence je podle Matouška (2003b) prevence primární. Cílem je celá populace, blíže nespecifikovatelná nebo určitá skupina, blíže definovaná, a to v době, kdy se očekávající problém neprojevil. Dalším druhem je prevence sekundární, jejíž cílová skupina se skládá podle Matouška (2003b) z osob s vyšším rizikem pro sociální selhání, popřípadě se týká osob, u kterých míra selhání ještě nelze identifikovat. Třetím a zároveň posledním druhem je prevence terciární, která se využívá u osob, kde již došlo k sociálnímu selhání (Matoušek, 2003b).

### ***1.2.1 Supervize a syndrom vyhoření***

Jednou z forem prevence syndromu vyhoření je dobrá supervize (Hrozenská, Dvořáčková, 2013). Syndrom vyhoření je častým a dobře zdokumentovaným

důsledkem sociální práce (Crowder, Sears, 2016) a je považován za patologickou poruchu související se stresem (Orosz, 2016).

Společným základem definic syndromu vyhoření uvedl Maroon (2012), že syndrom vyhoření je záležitost individuální. Vyhoření je vnitřním duševním procesem charakterizovaný určitým jednáním, motivací i očekáváním, a podle Maroona (2012) je záležitostí chronickou, není nemocí, ale je rizikovým faktorem pro vznik nemoci.

Syndrom vyhoření, anglickým názvem „burn-out syndrome“, se vyskytuje u sociálních pracovníků vykonávajících pomáhající profese odvozený z dlouhodobé zátěže přinášející práce s lidmi (Matoušek, 2003b). Kopřiva (1997) popisuje syndrom vyhoření jako stav, do kterého se dostaneme, pokud jsme dlouhodobě negativní.

Gulová (2011) vyjmenovává projevy syndromu vyhoření, mezi které patří nezáměr o případ, ztráta citlivosti k případům, minimalizace kontaktu s klientem, na pracovišti dochází ke snížení komunikace, či dokonce ke konfliktům. Matoušek (2003b) ještě zmiňuje klesající motivaci k práci, zhoršení pracovního výkonu, pokles sebevědomí a pocit beznaděje. Nakonec Kopřiva (1997) dodává k projevům syndromu vyhoření depresi, fyzické potíže a konstatuje, že nadšení v počátku činnosti není chybou. Pracovník by měl zjistit, že věci jsou daleko těžší, než si na počátku myslel, tudíž zásadní příčinou je ztráta ideálů (Kopřiva, 1997).

Prevence podle Gulové (2011) spočívá v dlouhodobé a kvalitní přípravě na profesi, obzvláště pak na dlouhodobé praxi s klienty.

### ***1.3 Osoba (role) supervizora***

Supervizor je podle Veltrubské (2008) autoritou, působí spíše jako průvodce, který bezpečně provází supervidovaného při hledání řešení či jiného pohledu. Supervizor je pro nás tím, na koho se může pracovník obrátit, když potřebuje pomoc a supervizorova úloha je pomáhat, ne však kontrolovat (Úlehla, 2007).

Pozornost věnující se etice je dle Šimka (2004) důležitým předpokladem pro kvalitní supervizní práci, kde dodržování etických pravidel je kvalifikací supervizora. Tím jsou myšleny pravidla etiky samotného procesu supervize i důsledků práce s klienty (Šimek,

2004). V současnosti jsou pro výcvik supervizorů sjednocovány standardy vzdělávání supervizorů a podmínky pro uznávání certifikátů, na kterých pracuje Asociace národních svazů supervize (Havrdová, Hajný, 2008).

Supervizor může také plnit určité role, do kterých patří role poradce nebo role pedagoga. V roli poradce poskytuje podporu supervidovaným role manažera, jenž nese určitou odpovědnost za supervidovaného i za klienta. Supervizor v roli pedagoga pomáhá supervidovaným rozvíjet své poznatky. (Hawkins, Shohet, 2004)

Ideálního supervizora popisují Hawkins a Shohet (2004) vlastnostmi, k nimž patří empatie, upřímnost, porozumění, pozornost, otevřenost, flexibilita, zájem a mnoho dalších kladných (asertivních) vlastností. Proto také Havrdová a Hajný (2008) podotýkají, že kromě výcviku v supervizi by měl mít supervizor vysoce rozvinutou schopnost sebereflexe, umět zohlednit vlastní zkušenosti ve vybraném přístupu a měl by sám na sobě celý život pracovat. S tím se v několika úsecích shodují i Michková a Mojžíšová (2008), podle kterých „pravý“ supervizor je ten, jenž dokáže srozumitelně vysvětlit pojem supervize, jak pracuje a co supervidovaným může nabídnout. Dále by měl mít znalosti o profesi supervidovaných, mít přehled o jejich cílech, poslání, měl by mít snahu poznat pracoviště supervidovaných, jeho cíle, cílovou skupinu, pracovní náplň supervidovaných a sám by měl být supervidovaný (Michková, Mojžíšová, 2008).

Hawkins a Shohet (2004) zmiňují, že supervizor má za úkol pomoci supervidovanému žít v pocitu, že je přijímaný, chápaný, ceněný, a proto v takovém případě lze předpokládat, že se supervidovaný bude cítit bezpečně, otevře se a bude si vážit sám sebe i svých schopností. Kdyby taková atmosféra chyběla, je nepravděpodobné, že by se supervidovaný otevřel a dostatečně se věnoval pokynům, jelikož se často stává, že sociální pracovník přichází na supervizi vystresovaný, rozhněvaný, v úzkosti či obavách, proto předpokládáme, že když se supervidovaný bude cítit bezpečně tak, aby o svých nepříjemných pocitech mohl mluvit a přiznat je sám sobě, bude schopný se „očistit“ a přehodnotit své postupy (Hawkins, Shohet 2004).

Vznik kladného vztahu mezi supervidovaným a supervizorem se řadí mezi znaky kladné supervize (Šimek, 2004). Naopak mezi známky špatné supervize je podle Šimka (2004) zařazeno kritizování, radikální poučování, nedodržení rozmezí supervize a terapie, a také špatně vytvořený vztah mezi supervidovaným a supervizorem. V supervizi by se

neměla objevit jakákoliv neúcta k supervidovanému, formy nátlaku či manipulace, porušování mlčenlivosti, nedodržování času či termínů a jakékoliv předstírání znalostí a schopností ze strany supervizora (Havrdová, Hajný, 2008).

#### ***1.4 Supervidování***

Úspěšná supervize nezáleží pouze a jen na supervizorovi, ale podílí se na ní i supervidování (Michková, Mojžíšová, 2008). I Vaska (2012) představuje supervidovaného jako neméně důležitého aktéra supervize. V našem případě sociálního pracovníka, který by sám z vlastního zájmu nebo zájmu ochrany klienta měl supervizi vyhledat, jelikož ta je podporou, při níž se supervidovaný může podělit o své zkušenosti se supervizorem a částečně i se svou odpovědností za práci s klientem a také proto, že supervize neustále vyvíjí profesionalitu supervidovaného (Vaska, 2012).

Jako důležitou fázi označily Michková a Mojžíšová (2008) dojednávání supervize, kdy záleží na vyjasnění jakýchkoliv obav či nejistot. Strach z nepoznaného, finanční situace i pracovní podmínky mohou být překážkami pro supervizi (Vaska, 2012). Významnou úlohu při supervizi hraje také motivace, očekávání i obavy supervidovaného (Michková, Mojžíšová, 2008).

Mezi přípravy na supervizi patří několik kroků jako vytvoření dostatku času. Zde nejde ale jen o vymezený čas, ale i o to, aby supervidovaného nikdo nerušil, aby zapřemýšlel nad tématem, čemu by se chtěl supervidovaný věnovat, aby byl schopný požádat si o pomoc, rozeznal, co očekává od supervize, aby byl otevřený k zpětné vazbě a uměl rozlišit, která ze zpětných vazeb je užitečná pro jeho záležitost (Michková, Mojžíšová, 2008).

Hodnocení supervize je důležitou součástí, proto by si měl supervizor podle autorky Michkové (2008) vyžádat od supervidovaného klady a zápory, které u supervizora vnímal, zejména v případě nespokojenosti. Supervidovaný by měl umět sdělit, s čím je nespokojený (Michková, 2008).

Hawkins a Shohet (2004) formulují několik překážek v supervizi jako např.: předchozí zkušenost se supervizí, ať už pozitivní nebo negativní, problémy s autoritou, konflikt

rolí, problémy s přijímáním podpory a další. Na to navazuje Vaska (2012), který ze svého výzkumu vymezil překážky u dotazovaných. Například uvádí, že u terénních pracovníků je překážka především v čase (pracovní vytíženost, termín) nebo i finanční dostupnosti (pro jednotlivce moc drahé, proto volí cestu skrz organizaci) (Vaska, 2012).

Michková (2008) uvádí rozdíl mezi cílem a očekáváním, jenž je třeba si vyjasnit pro uvědomění si, čemu budeme klást větší váhu při hodnocení supervize. Proto **očekávání** označuje autorka jako naše představy nebo touhy, jaká supervize bude. Z tohoto důvodu je hodnocení na základě očekávání velmi subjektivní. Naopak **cíl** je konkrétní. Dokážeme ho popsat a nasměrovat tak, abychom cíl naplnili (Michková, 2008).

### ***1.5 Supervizní kontrakt***

Před začátkem samotného hledání vhodného supervizora a dojednávání spolupráce by podle Michkové a Mojžíšové (2008) měla organizace zvážit, k čemu by konkrétní organizaci měla supervize sloužit, jaké možnosti (i finanční) organizace vůbec má, co je očekáváno od supervizora, podle čeho bude organizace hodnotit užitečnost supervize, komu zařídí supervizi a proč, a jaká je představa začlenění supervize do chodu organizace. Podobnou problematikou se zabývají i Havrdová a Hajný (2008), kteří vyzdvihují body, na které by se měl v průběhu přípravy kontraktu zaměřit jak manažer, tak i supervizor. Podstatné jsou dosavadní zkušenosti supervidovaných, jejich motivace, téma pro supervizi, jehož základní kategorie jsou práce s klienty, sebepojetí a vztahy v organizaci, struktura organizace a zlepšení práce nebo rozvoj (Havrdová, Hajný, 2008). Podle těchto autorů jsou důležitou oblastí také účastníci supervize.

Úspěšným zapojením supervize do chodu organizace je přesné smlouzení supervize (Michková, Mojžíšová, 2008). Nejčastěji se setkáváme s pojmem „supervizní dohoda“ nebo „supervizní kontrakt“, kdy jde o dohodu mezi účastníky, jak bude supervize probíhat, určení pravidel, práv a povinností účastníků apod. (Michková, Mojžíšová, 2008). Smyslem kontraktu je určité vymezení vztahů, rolí, metod, které umožňují zaměřit pozornost na úsek práce významný pro účastníky supervize, a také záleží na rovnoměrném rozdělení odpovědnosti za supervizní práci (Havrdová, Hajný, 2008).

Dohodu přibližují Michková a Mojžíšová (2008) jako vzájemné vyjednávání, aby byly podmínky co nejvhodnější pro dojednaný účel supervize. Tyto dohodnuté podmínky mezi účastníky je nejlepší formulovat do písemné podoby, ať již formou interních pravidel, smlouvou, nebo standardů v rámci organizace (Michková, Mojžíšová, 2008).

Pokud tyto otázky má organizace promyšleny, je dále mnohem snazší dojednávat rámec supervize se supervizorem, který se týká zhruba čtyř oblastí. Michková a Mojžíšová (2008) je rozdělily na oblast „charakter supervize“, oblast „práva a povinnosti jednotlivých stran“, oblast „dokumentace, hodnocení“ a oblast „praktické stránky“. Oblast „charakter supervize“ zahrnuje cíl, účel, popis supervize, účastníky a podmínky, za jakých bude supervize probíhat. Oblast „práva a povinnosti jednotlivých stran“ vymezuje práva a povinnosti supervidovaných i supervizora. Oblast „dokumentace, hodnocení“ obsahuje, kdo povede dokumentaci, v jakém rozsahu a komu bude dokumentace k dispozici. V případě, že bude prováděno hodnocení supervize tak, jak často a jakou formou bude prováděno. Do oblasti „praktické stránky“ patří místo konání supervize, čas a délka, počet supervizí, možnosti zrušení, náhrady či ukončení supervize, a také platební podmínky. Je dobré se k supervizní dohodě pravidelně vracet a v případě potřeby podmínky přepracovat. (Michková, Mojžíšová, 2008)

Všechny strany by si měly vzájemně ujasnit, kdo je zadavatelem supervize, kdo je supervidovaný a kdo supervizor a jaký je účel supervize (Havrdová, Hajný, 2008). Kontrakt by měl dále podle Havrdové a Hajného (2008) obsahovat podmínky supervize, které jsou zaměřeny na četnost, délku supervize, místo a datum, kde supervize proběhne, a jsou-li požadovány, tak i občerstvení, pastelky apod.

## 2 Sociální pracovník

Druhá kapitola se věnuje sociálním pracovníkům, jejich vykonávané činnosti, požadované kvalifikaci, vzdělání a kompetenci, jejich osobnostním předpokladům, které by ve výkonu pomáhající profese neměly chybět.

### 2.1 Odborná způsobilost k výkonu sociálního pracovníka

Předpokladem ze zákona 108/2006 Sb. je pro sociálního pracovníka bezúhonnost, zdravotní a odborná způsobilost a plná svéprávnost (Česko, z. č. 108/2006 Sb.).

*„Zdravotní způsobilost zjišťuje a lékařský posudek o zdravotní způsobilosti vydává registrující poskytovatel zdravotních služeb v oboru všeobecné praktické lékařství nebo v oboru praktický lékař pro děti a dorost a u zaměstnanců poskytovatel pracovních lékařských služeb“ (Česko, z. č. 108/2006 Sb.).*

Garance poskytování kvality sociálních služeb je podle Gulové (2011) zajišťována standardy zahrnující personální i provozní standardy a standardy obsahující postupy, cíle či poslání. Předpokládanými znalostmi sociálního pracovníka jsou například znalosti z oblasti sociální politiky, teorie a metod sociální práce, sociální patologie až po zdraví a nemoc, či právní teorie a praxe (Gulová, 2011).

Vzdělání pracovníků je jinak nazýváno odbornou způsobilostí. Je vyjmenována v zákoně 108/2006. *„Odbornou způsobilostí k výkonu povolání sociálního pracovníka je: a) vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu akreditovaného podle zvláštního právního předpisu v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost, b) vysokoškolské vzdělání získané studiem v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku, akreditovaném podle zvláštního předpisu.“* a dále pokračující v písm. c) a d) (Česko, z. č. 108/2006 Sb.).

Dalšímu vzdělávání sociálního pracovníka se věnuje § 111, kdy je povinen zaměstnavatel zabezpečit další vzdělání nejméně v rozsahu 24 hodin za kalendářní rok,

kterým si sociální pracovník upevňuje, obnovuje a doplňuje kvalifikaci. Formy následujícího vzdělávání jsou „a) specializační vzdělávání zajišťované vysokými školami a vyššími odbornými školami navazující na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka, b) účast v kurzech akreditovaným programem, c) odborné stáže, d) účast na školicích akcích, e) účast na konferencích“. Je zde zmíněno ještě mnoho dalších možných vzdělání pro sociální pracovníky (Česko, z. č.108/2006 Sb.).

Skutečný profesionál podle Jankovského (2007) by měl být člověk s odpovídajícím vzděláním v oboru, schopný prosazovat nové metody práce a umět pracovat jak individuálně, tak v týmu.

## ***2.2 Osobnostní předpoklady pracovníka pomáhající profese***

Sociální pracovník patří nepochybně do široké oblasti tzv. pomáhajících profesí, jehož předpokladem je určitý zájem a ochota pomáhat druhým, umění naslouchat a ovládat verbální i neverbální komunikaci (Jankovský, 2007).

Nezbytné pro pracovníky v pomáhajících profesích je mít řadu předpokladů a dovedností, a proto Matoušek a Hartl (2003) zmiňují, že pomáhat je vysilující a těžká práce, proto by na prvním místě měla být fyzická zdatnost. Předpokládána je dobrá inteligence, obohacování svých znalostí, učení se novým teoriím a čtení odborné literatury (Matoušek, Hartl, 2003). Jako další předpoklad tito autoři uvádí důvěryhodnost, k níž přispívají pojmy jako diskrétnost, spolehlivost nebo porozumění.

Důležitou dovedností je nezbytná komunikační schopnost (Matoušek, Hartl, 2003). K této dovednosti se přiklání i Úlehla (2007), který označuje rozhovor za základní nástroj pracovníka pro navázání vztahu pracovníka s klientem a začátek řešení problému. Fáze rozhovoru jsou cyklicky opakující se, rozhovor začíná **přípravou**, což zahrnuje vše před rozhovorem s klientem, další fází je **otevření spolupráce s klientem**, domluvení schůzky, úvod do pracovního, první věty, třetí fází je **dojednání**, jehož cílem je, aby se vyjasnilo, co klient potřebuje a pracovník může nabídnout, další fází rozhovoru je **průběh**, na konci je dosažení řešení problému a ukončení rozhovoru znamená podle Úlehly (2007) fáze, kdy se spolupráce ohodnotí a ověří se úspěšnost.



Základními činnostmi komunikace jsou **fyzická přítomnost**, kdy pracovník pomáhá klientovi tím, že setkání je fyzické, dále **naslouchání** - cílem je porozumět, co klient říká (Úlehla, 2007). Podle Matouška a Hartla (2003) má naslouchání tři části: schopnost pozorování klientova neverbálního chování, umění naslouchat a sledování veškerých projevů klienta. Za další činnost komunikace uvádějí tito autoři **empatii**, což je vcítění se do pocitů klienta, schopnost reagování na chování a porozumění klientovi. Poslední zmíněnou dovedností je **analýza prožitků klienta**, kdy pracovník je schopný vyjádřit a popsat chování a pocity klienta (Matoušek, Hartl, 2003).

Mezi kompetence sociálního pracovníka zařadili Matoušek a Hartl (2003) dovednost použít teorii v praxi, umět pracovat v systému poskytujícím sociální služby, poskytovat supervizi, navázat komunikaci s různými typy klientů, dodržovat soulad s etickými principy práce v sociální oblasti, umět profesionálně použít vlastní osobnost, uplatnit své znalosti v práci s cílovou skupinou a při specifických problémech a mnoho dalších.

Kvalitní sociální pracovník by podle Bajera (2007) měl být schopen komunikovat s jednotlivci, skupinami, rodinami i komunitami. Měl by být orientován v potřebách a možnostech klientů, umět rozeznat silné a slabé stránky a podporovat jejich soběstačnost a nezávislost (Bajer, 2007).

Bližší definovaná je jedna z kompetencí a to „*zasahovat a poskytovat služby*“ - sociální pracovník musí znát možnosti poskytování služeb, poskytovat pomoc v souladu s již dohodnutým postupem, hodnotit pravidelně měnící se situaci, zlepšovat sociální podmínky či pomáhat zvládat stres, konflikt či napětí klientům využívající služby (Matoušek, 2003a).

Mezi vlastnosti sociálního pracovníka by měla patřit empatie, důvěryhodnost, schopnost aktivně naslouchat, nápaditost, cílevědomost i sebekritičnost, vysoká motivace, schopnost nést rizika, odmítání stereotypu nebo odolnost k neúspěchu (Gulová, 2011). Následující kompetence by měly směřovat do samotné organizace, zejména ve smyslu týmové práce, manažerských schopností a jiných, kdy sociální pracovník musí znát jednotlivé techniky a metody práce, možnosti jejich použití, a měl by být schopen a ochoten absolvovat další vzdělávání a odborný růst (Bajer, 2007).

### 3 Kontaktní centrum

V zákoně č. 108/2006 o sociálních službách §59 jsou kontaktní centra definována jako „*nízkoprahová zařízení poskytující ambulantní, popřípadě terénní služby osobám ohroženým závislostí na návykových látkách*“ (Česko, z. č. 108/2006 Sb.).

Matoušek a Koldinská (2007) uvádějí, že tyto sociální služby jsou určeny společensky znevýhodněným. Cílem těchto služeb je zvýšit kvalitu života těchto lidí, popřípadě se snažit začlenit je do společnosti (Matoušek, Koldinská, 2007). V zákoně 108/2006 Sb. o sociálních službách jsou uvedeny tři následující druhy služeb: sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence, a právě do služeb sociální prevence patří kontaktní centra (Koldinská, 2007). Matoušek (2007) jednu z oblastí oddělil na Služby pro lidi se závislostmi, kam mimo jiné zařadil kontaktní centra (nebo-li K-centra), která poskytují poradenské služby a výměnné programy (neboli také Harm reduction).

Kontaktní centra poskytují zdravotní a sociální poradenství, včasnou intervenci a služby harm reduction pro uživatele návykových látek (Kalina, 2008). Harm reduction je pojem pro předcházení negativních důsledků související s určitým typem chování nebo jejich minimalizace (Průdková, 2007).

Tato služba poskytuje tři základní činnosti, také definované zákonem 108/2006 Sb. „*a) sociálně terapeutické činnosti, b) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí, c) poskytnutí podmínek pro osobní hygienu*“ (Česko, z. č. 108/2006 Sb.).

Smyslem K-center je zprostředkovat kontakt s uživatelem drog a jeho motivace ke změně životního stylu, pokud to není možné, vést ho alespoň k návykům, které omezí rizika jeho způsobu života. (Průdková, 2007).

Dobiášová (2009) přibližuje zkušenosti se supervizí v Kontaktním centru a konstatuje, že profesionalita v kontaktní práci stoupá a vyzdvihuje výhody služby, které spočívají v osobním nasazení kontaktních pracovníků nebo bezprostřední zaměření na kontakt s klienty. Naopak nevýhodami kontaktní práce, na které Dobiášová (2009) upozornila, jsou velké množství stresu a existenční nejistota jak pro pracovníky, tak pro klienty.

Opakující se problém s hledání identity kontaktního pracovníka, problém při určování hranic ke klientům nebo uvnitř týmu (Dobiášová, 2009).

Sociální pracovník v K-centru, jehož, dá se říct každodenní, náplň práce je podle Kopřivové (2007) komunikace s klienty, kontaktování nových klientů, vedení evidence klientů, o tom jaké poradenství bylo klientovi poskytnuto nebo kterou službu využíval, vyhodnocování vývoje klienta - jaké drogy užívá, aktuální zdravotní stav, co se zlepšilo a co naopak zhoršilo. Sociální pracovník také připravuje primární prevenci, to znamená různé kampaně pro školy, besedy nebo vzdělávání pracovníků, jejichž cílem je informovat (Kopřivová, 2007). Klient má zpravidla možnost pobytu v kontaktní místnosti, během něhož může využít služeb, které K-centrum nabízí (Průdková, 2007).

### **3.1 Cíle kontaktního centra**

Cíle kontaktních center se řídí podle základního cíle zapsaného v zákoně, který zní takto. „*Cílem služby je snižování sociálních a zdravotních rizik spojených se zneužíváním návykových látek*“ (Česko, z. č.108/2006 Sb.).

Základním cílem kontaktního centra by mělo být snižování zdravotních a sociálních rizik uživatelů návykových látek a současně ochrana společnosti před negativními dopady souvisejícími s užíváním návykových látek (Kalina a kol., 2008).

Kalina a kol.(2008) uvádí specifické cíle kontaktních center, jako je navázání kontaktu s klienty, přímo tedy s uživateli návykových látek, motivace klienta k určité změně životního stylu, konkrétněji směřované k abstinenci nebo snaha o vyšší kvalitu klientova života. Dále tento autor uvádí, že těchto cílů je dosahováno díky službám, které se zaměřují na podporu uživatelů směřujících k abstinenci, podpora okolí uživatelů nebo informování veřejnosti o službách a rizicích, která jsou spojena s návykovými látkami (Kalina a kol., 2008).

## EMPIRICKÁ ČÁST

### 4 Cíl práce a výzkumné otázky

Cílem bakalářské práce je zmapování faktorů, jež ovlivňují proces supervize u zaměstnanců kontaktního centra.

Hlavní výzkumnou otázkou je: „*Jak vnímají zaměstnanci kontaktního centra supervizi?*“.

Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky byly vytyčeny dílčí výzkumné otázky:

DVO1: Jaký význam má pro zaměstnance kontaktního centra supervize?

DVO2: Jak ovlivňují supervidovaného účastníci týmové supervize?

DVO3: Jaký význam mají pro zaměstnance formální náležitosti supervize?

DVO4: Čím je supervize přínosná pro zaměstnance?

#### 4.1 Operacionalizace vybraných pojmů

**K- centra** - zkratka pro kontaktní centra. Nízkoprahové zařízení určené pro klienty užívající návykové látky (Matoušek, 2003b). Smyslem K-center je zprostředkovat kontakt s uživatelem drog a jeho motivace ke změně životního stylu (Průdková, 2007).

**Sociální pracovník** - Pro účely tohoto textu bude používán termín **sociální pracovník**, myšleno v ženském i mužském rodě. Sociální pracovník patří do široké oblasti tzv. pomáhajících profesí, jehož předpokladem je určitý zájem pomáhat druhým, odpovídající vzdělání v oboru a schopnost umět pracovat individuálně i v týmu. (Jankovský, 2007).

**Supervize** - Oldřich Matoušek (2003b) nahlíží na supervizi jako na kvalifikovaný dohled, který se zaměřuje na činnost pracovníků a její kvalitu. Supervizi lze shrnout do tří základních charakterizujících pojmů – podpora, pomoc a rozvoj (Vaska, Čavojská, 2012).

## **5 Metodika**

### ***5.1 Metodický postup***

Pro empirickou část bakalářské práce byla zvolena strategie kvalitativního výzkumu. Metodou bylo vybráno dotazování a technikou byl polostrukturovaný rozhovor.

Dle Miovského (2006) je základem úspěšné studie znalost prostředí, v němž se pohybuje naše cílová skupina. Přesněji však definuje kvalitativní výzkum metodolog Creswell (Hendl, 2016), který představuje kvalitativní výzkum jako proces hledání porozumění či nějaký popis problému, jehož podstatou je vytvoření celkového náhledu na zkoumaný jev.

### ***5.2 Popis výzkumného nástroje***

Výzkumným nástrojem byl pro získání dat použit polostrukturovaný rozhovor. Dle Miovského (2006) polostrukturovaný rozhovor tvoří určité schéma obsahující okruhy otázek, které jsou určitým ukazatelem, kudy by rozhovor měl vést. Je možné pořadí otázek měnit a upravovat, popřípadě je vhodné ověřit si, zda informace tazatel správně pochopil (Mioviský, 2006). Znamená to, že si tazatel nechává vysvětlit, jak danou věc myslí (Mioviský, 2006).

Rozhovor poskytli všichni pracovníci Kontaktního centra. Rozhovor probíhal pouze za účasti tazatele a jednoho informanta. Každému z informantů byla položena otázka, zda souhlasí se zvukovým záznamem, a poté informant potvrdil své rozhodnutí informovaným souhlasem, který je k dispozici v příloze (Příloha č. 2). Celý rozhovor byl nahrán na diktafon a následně doslovně přepsán. Podle Miovského (2006) zvukový záznam zachycuje všechny kvality mluveného slova, proto je velikou podporou pro výzkumníka.

Při zvolené technice polostrukturovaného rozhovoru byly otevřené otázky vytvořeny předem. Otázky byly rozděleny pod čtyři dílčí výzkumné otázky. Scénář pro polostrukturovaný rozhovor se nachází v příloze č. 1.

### 5.3 Popis výzkumného souboru

Výzkumný soubor byl vybrán metodou totálního výběru.

Miovský (2006) uvádí, že tento typ výběru zahrnuje všechny možné prvky základního souboru a je využíván v případě, kdy je počet prvků základního souboru nízký a provedení totálního výběru je výhodné nebo v některých případech nutné, jelikož počet prvků je tak nízký, že hrozí nedostatečné uspokojení.

Výzkumný soubor tvořilo 5 zaměstnanců Kontaktního centra ve Strakonících a v Prachaticích. Výzkum probíhal v konzultační místnosti kontaktního centra, kde mimo jiné běžně probíhá i supervize zaměstnanců. Informace byly získány během jedné návštěvy kontaktního centra.

### 5.4 Časový harmonogram

Nejprve byla provedena rešerše odborné literatury (září až říjen 2016) daného tématu. Od října 2016 byla připravována osnova práce, vypracování teoretické části bakalářské práce a příprava podkladů pro realizaci výzkumné části. V prosinci 2016 byl proveden předvýzkum u pracovníků Kontaktního centra v Českých Budějovicích a následoval samotný sběr dat v Kontaktním centru ve Strakonících a v Prachaticích. Od března do dubna 2017 proběhla interpretace získaných výsledků a konečné úpravy práce. (tab. 1)

**Tabulka č. 1 Časový harmonogram**

Období realizace	Průběh činnosti na bakalářské práci
Září – říjen 2016	Rešerše literatury
Říjen – prosinec 2016	Osnova práce, teoretická část, vyhledávání zařízení pro výzkum
Prosinec 2016 – únor 2017	Předvýzkum, ověřování průběhu rozhovoru a vlastní výzkum
Březen – duben 2017	Zpracování výsledků a úpravy BP

### ***5.5 Předvýzkum***

V prosinci 2016 proběhl předvýzkum pro ověření vhodnosti výzkumu. Předvýzkumem si ověřujeme, jestli naplánované metody a postupy přinesou kvalitu dat, kterou očekáváme (Miovský, 2006).

Pro předvýzkum byli osloveni zaměstnanci Kontaktního centra v Českých Budějovicích. Bylo potřeba si ověřit srozumitelnost podaných otázek a časový rámec pro zodpovězení všech otázek.

### ***5.6 Způsob zpracování dat***

Rozhovory byly zaznamenány na diktafon a poté doslovně přepsány. Přepsané rozhovory byly zpracovány metodou vytváření trsů. Rozhovory byly zakódovány a kódy dále rozděleny do obecnějších kategorií.

Metoda vytváření trsů slouží dle Miovského (2006) k seskupení a uspořádání určitých výroků do skupin (trsů). Miovský (2006) uvádí, že určitá podobnost výroků by měla tvořit základ skupin (trsů). Tímto procesem vznikají obecnější kategorie, jejichž zařazení do skupiny (trsů) je spojeno opakujícími se znaky (Miovský, 2006).

## 6 Výsledky

Data byla získána kvalitativním výzkumem, technikou polostrukturovaného rozhovoru s připravenými otázkami.

U každé dílčí výzkumné otázky jsou výsledky, ve kterých jsou shrnuta data k dané dílčí výzkumné otázce.

### 6.1 Identifikace

Údaje se týkají všech dotazovaných ve výzkumu. V tabulce č. 2 je zobrazen přehled informantů, jejich pohlaví, věk, dosažené vzdělání, pracovní pozice, délka praxe v kontaktním centru. Informanti budou označeni pouze písmenem I a číslicí.

**Tabulka č. 2 Údaje o informantech**

Informant	Pohlaví	Věk	Dosažené vzdělání	Pracovní pozice	Praxe v zařízení
I 1	žena	26 let	SŠ s maturitou	kontaktní pracovník	4 roky
I 2	žena	26 let	Bc.	zástupce vedoucího a kontaktní pracovník	2,5 roku
I 3	žena	27 let	Bc.	kontaktní pracovník	1,5 roku
I 4	muž	38 let	Mgr.	vedoucí zařízení	17 let
I 5	muž	33 let	Bc.	terénní a kontaktní pracovník	5 let



## 6.2 Výsledky a jejich interpretace

V této podkapitole jsou jednotlivé dílčí výzkumné otázky, pod kterými se nachází jejich výsledky.

DVO1: Jaký význam má pro zaměstnance kontaktního centra supervize?

Cílem bylo dozvědět se, zda vůbec pracovníci mají jiné zkušenosti se supervizí než v aktuálním zaměstnání. Všichni se shodli na prvním kontaktu se supervizí, která se konala v rámci školy. Další možnost, kde je setkání se supervizí možné, je jako dobrovolník, to uvádí informant č. 4: „*Mám zkušenosti jako dobrovolník, který pracoval pod supervizí, když ta zařízení vznikaly, pak mám zkušenosti se supervizemi v rámci školy.*“ Pro ty, pro které kontaktní centrum není prvním zaměstnáním, umožňovalo supervizi i zaměstnání předchozí.

Nyní mají zaměstnanci supervizi týmovou, kdy se supervize účastní celý tým včetně vedoucího centra. Zaměstnancům jsou ale umožňovány jiné formy supervizí, například: individuální supervize, která prozatím nebyla využita, intervize nebo pravidelné porady.

Podle názoru všech informantů supervize plní pro zaměstnance funkci určité ventilace pocitů a zkušeností. Znamená pro ně prostor pro otevírání témat, která potřebují vyřešit, prostor, kde mohou řešit složité situace s celým týmem. Zároveň by neměla být jen o „špatných věcech“, ale i zohlednění dobře odvedené práce. Je to pro supervidované takzvaný vnější náhled na situaci. Ale neznamená, že musí být vždy kladná. Při špatném uchopení může být i nebezpečná.

Z výzkumu 1. dílčí výzkumné otázky vyplynuly následující výsledky. Analýza ukázala pět hlavních trsů, které sdružují názory informantů týkající se role supervize.

**Zkušenosti** – supervidovaní jsou ovlivněni svými zkušenostmi se supervizí. Pokud se supervizí měli zaměstnanci nepříjemné nebo vůbec žádné zkušenosti, nemusí supervizi považovat za potřebnou, v horším případě ji zavrhnou.

**Prostor otevírání témat** – je to prostor bezpečný, kde se všichni znají a především znají situace, které mohou být na supervizi přinášeny jako témata.

**Ventilace pocitů a zkušeností** - supervize může nabídnout prostor pro ventilování svých emocí z naštvání, z frustrace komplikovaného klienta nebo z pochybování o své odvedené práci.

**Vnější náhled** – supervidovaní získají náhled někoho, kdo není do situace nijak zakomponovaný. Může nabídnout možnost dělat něco jinak nebo upozornit, na co by se mohl zaměřit, co třeba přehlédl.

**Řešení složitých situací** – supervidovaní řeší složité situace v týmu, zároveň jim nový náhled na situaci může nastínit supervizor, na řešení si však supervidovaní musí přijít sami.

DVO2: Jak ovlivňují supervidovaného účastníci týmové supervize?

Pracovníci kontaktního centra se shodli na dobrých vztazích mezi sebou včetně vedoucího pracoviště. Z výzkumu také vyplynula výborná komunikace na pracovišti a především otevřenost zaměstnanců. Na otázku jaké jsou vztahy na pracovišti: „*Myslím, že jsou dobré vztahy, přátelský, není to jenom o tej profesní stránce, že jsme si jako že sedli.*“ (I 3). Při vzniku jakékoli konfrontace názoru je na tomto pracovišti pravidlem vyřešit to hned bez čekání na supervizi. Pokud by přece jen vzniklo nějaké nedorozumění ve výměně názorů, které podle jednoho informanta doslova „ani nevznikají“, je pro takový případ možnost intervize.

Další oblast byla věnována přítomnosti vedoucího na supervizi. Tato otázka informanty nijak nezaskočila, jedna z odpovědí zněla: „*S ním myslím úplně nejvíc, protože je to takovej člověk, ke kterému tady všichni vzhlíží a maj tady v něm takovej vzor.*“ (I 3). Znovu se všichni informanti shodli na dobrých vztazích a to včetně vedoucího. Žádný z nich nevidí překážku v tom říct cokoli „negativního“ vůči vedoucímu. Nastavení týmu je zde takové, že i protikladný názor jsou schopni si vyříkat. Jeden z informantů uvádí: „*Strašně to ovlivňuje osobnost toho vedoucího. Rozhodně si myslím, že tam obecně ve většině případů tam vedoucí patří.*“ (I 5). Shodná je i odpověď jiného informanta na otázku: Jak vnímáte přítomnost vedoucího na supervizi?: „*Zrovna dneska to bylo tématem, že některý věci se těžko třeba před vedoucím říkaj, ale že možná to je dobře, že se to může v neutrálním prostředí něco říct nebo takhle v chráněném vakuu*

*jako je supervize říct, i před vedoucím, myslím, že je to docela tady jako otevřený.“*  
(I 2).

Z výzkumu také vyvstala oblast zabývající se supervizorem, jeho odvedenou prací a celkově osobností supervizora. Informanti uváděli klady a zápory supervizora, jak by měl pracovat a čemu se vyhýbat. Navzájem se prolínali a shodovali, že supervizor by měl být člověk vzdělaný, nestranný, důvěryhodný. Jako plus uznávají praxi a zkušenosti nejlépe z oblasti, ve které se pohybují sami pracovníci. Dobrý supervizor by se měl snažit, aby supervidovaní na jisté řešení přišli sami. Měl by dát prostor na vyjádření všem, ale na druhou stranu je do ničeho nenutit a držet určitou strukturu rozhovoru. Výběr supervizora je ovlivněn doporučením od někoho, kdo ho zná nebo s kým pracuje.

Z výzkumu 2. dílčí výzkumné otázky vyplynuly následující výsledky. Analýza ukázala čtyři hlavní trsy, které sjednocují názory informantů týkající se účastníků supervize.

**Dobré vztahy v týmu i s vedoucím** – vztahy jsou důležitým faktorem ovlivňující práci týmu i jednotlivce.

**Osobnost vedoucího** - zde je důležitá důvěra mezi zaměstnancem a vedoucím, aby zaměstnanec věděl, že i přes negativní věc vůči vedoucímu nebude nijak „potrestán“.

**Komunikace a otevřenost** - v rámci rozhovoru nebo nějaké probíhající komunikace se daří týmu hledat řešení na složité nebo nové situace, spory se řeší okamžitou domluvou dotyčných osob a určitou konfrontací názorů.

**Práce supervizora** - je o orientaci nebo alespoň určitém přehledu o práci supervidovaných, rozdělení času na dostatečný prostor pro téma, prostor pro vyjádření se každého z účastníků supervize, naslouchání, možnosti na požádání sdělit svůj názor, ale na druhou stranu vědět, do jaké míry umět vytáhnout téma „z ničeho“. To vše a mnohem víc je práce supervizora.

DVO3: Jaký význam mají pro zaměstnance formální náležitosti supervize?

Výzkum odhalil, že pro supervidované je žádoucí ukotvený časový rámec, jelikož ví, v jaký den a v jakou hodinu mají supervizi, tudíž se na ní mohou připravit podle svého uvážení. Supervidovaní mají pravidelné porady a jedenkrát za šest týdnů je naplánováno místo porady supervize, jak potvrdili všichni informanti: *„Je to v pracovní době a je to*

*vlastně v den, kdy máme ty porady, tak vlastně se vynechá porada a je ta supervize. Je to ovlivněný i tou pracovní dobou, aby to nezasahovalo jakoby do práce s klienty.“ (I 1). Supervize probíhá v pracovní době, ale mimo otevírací hodiny. Termín supervize je dohodnut v kontraktu se supervizorem, jak uvedl jeden z informantů: „Po nějaký vzájemný dohodě s tím, že máme nějakým způsobem jako ukotvenou, ukotvenej časovej rámeček těch supervizí.“ (I 4).*

Supervize probíhá v konzultační místnosti v prostorách, kde pracují. Je to podle informantů prostor, který všichni dobře znají, je to pro ně místo, kde se cítí bezpečně. Popis místa konání supervize podle jednoho z informantů: „Tady jsme jako doma, tady to všechno vlastně probíhá a myslím si, že bysme se tu měli a i cítíme se tu dobře“ (I 3).

Jelikož supervize jsou naplánované, mají dostatek času na přípravu. Příprava pro informanty znamená určitou odpovědnost pracovníka, protože hledání tématu na poslední chvíli nefunguje. Přípravou znamená pro většinu popřemýšlení nad tématem, které na supervizi přinesou, určité shrnutí uplynulého období nebo připravení úkolů z minulé supervize, jak uvádí informant č. 2: „Teď jsme měli z minulý na tuhle, aby proběhla modelovka, co dělat s klientem, kterej přichází jakoby bez tématu, že prostě přijde do služby a ani neví, co chce. Předtím jsme měli téma být citlivě přísný na klienty.“ Podle jednoho z informantů je to i shrnutí témat, která vyšla z porad nebo spolupráce týmu a mohla by se použít na supervizi.

Z výzkumu 3. dílčí výzkumné otázky vplynuly následující výsledky. Analýza ukázala čtyři hlavní trsy, které sdružují názory informantů týkající se formálních náležitostí supervize.

**Ukotvený časový rámeček** – je potřebný k určité jistotě zaměstnanců. Zaměstnanci ví, že supervize bude půl roku dopředu, nebo podle kontraktu se supervizorem. Mohou se na ní podle své potřeby připravit. Ví, jak dlouho bude trvat a k tomu přizpůsobit svůj pracovní i osobní život (např. plánování vzdělávání). Zaměstnanci mají supervizi v pracovní době, což jim prozatím vyhovuje.

**Bezpečné prostředí** – místo, kde se supervize koná, je přímo na pracovišti v jednom ze zařízení. Pro supervidované je to místo, které znají, cítí se tam bezpečně a pohodlně.

**Znamé podmínky supervize** – pod tuto kategorii spadá prostor pro supervizi, účast celého a neměnicího se týmu, přítomnost stejného supervizora a již zmíněný časový rámec.

**Příprava** – je záležitost individuální. Do přípravy na supervizi může patřit „pouze“ popřemýšlení, jestli supervidovaný má téma na supervizi, zpracování úkolů na další supervizi, zamyšlení nad uplynulým časem a jeho zhodnocení, nebo rozsáhlejší shrnutí témat, která vyšla ze spolupráce týmu a mohou se použít na supervizi.

DVO4: Čím je supervize přínosná pro zaměstnance?

Otázkou bylo, jak supervize probíhá. Příprava občerstvení, zmapování uplynulých událostí, kolečko pro představení témat, výběr tématu, na kterém se tým shodne, návrhy supervizora „jak by to šlo“ a nakonec shrnutí, kdo si co odnáší. Informant č. 4 uvádí: *„Přide supervizor, usadíme se, obsloužíme se tak, aby byly uspokojeny potřeby lidí, normálně se dělají kafe, čaje, a jako nějaký občerstvení, nejsme tým, co by měl zakázaný jídlo a pití při supervizích a proběhne nějaký úvodní kolečko, zaměřený na zmapování jakoby toho mezidobí, kdy jsme se neviděli, zároveň s tím a nebo hned potom probíhá kolečko, kdy se sbírají témata od lidí z týmu, pak se nějakým způsobem dohadujeme, který to téma vzít, jestli když je jich třeba víc tak se to dá i rozdělit, že někdy ten čas jako na to je a pak se pracuje na tom tématu.“*

Témata se vybírají podle priority, podle jednoho z informantů, který uvedl „co nejvíc hoří“ to znamená téma s největší vahou pro tým, ale ne vždy je takové téma pro ně přínosné. Někdy může mít větší přínos téma, které není až tak „vážné“. Pokud žádné téma, „které hoří“, není, je na radě kompromis formou hlasování, co by chtěla většina. V případě, kdy téma nemá nikdo z týmu, musí supervizor zaimprovizovat a ptá se na různé otázky typu: „Co je nového?, Jak se členové týmu mají?“ a podobně. A následně se může stát, že v průběhu se téma najde.

Informanti také zmínili témata opakovaná. Patří mezi ně klientské záležitosti, provozní záležitosti a týmové záležitosti. Dále podle jednoho informanta: Jak účelně naplnit volný čas? Opakovaným tématem je i jedna z oblastí ve výzkumu a tou je: Jak aplikovat výstupy supervizí do praxe?

Informanti uvedli, že se snaží udržet aplikování do praxe, ale v některých případech to nelze. Uvedli, že téma vzniklé na supervizi (které není akutní nebo závažné) a nikdo si ho „nevezme na starost“, zapadne. Aplikace výstupů ze supervize může dle jednoho informanta ztroskotat na přehnaném optimismu. Modelové situace však pomáhají zavádět témata ze supervize do praxe.

Z výzkumu vyplynul jako přínos pozastavení nad odvedenou prací celého týmu a jeho setkání. Určité ujišťování se o dobře odvedené práci. Informanti potvrdili, že přínosem je prostor pro nové nápady, jak jednat v situaci, kterou neznají. Je to určitým prostorem otevřeně řešit záležitosti týkající se celého týmu a prostor pro ventilaci.

Otázkou výzkumu bylo, co dělá supervizi supervizí, načež se všichni shodli na prostoru bezpečí a důvěry. Pohled zvenčí dělat něco jinak. Víra v to, že to má smysl. Otevřeně říct vlastní názor. Informant č. 4 zmínil: *„To vyzní jako klišé, ale asi aby tam byl jako pocit nějakýho jako bezpečí a důvěry v to, že můžu otevřít nějaký téma, který nemusí být úplně příjemný nebo se může někoho dotýkat a vim, že to tý práci nějakým způsobem, já nevím, vadí, obtěžuje nebo dělá to nějakou nepohodu a ta supervize mi poskytne ten prostor jakoby to tam přinést s pocitem toho, že tam si to můžu dovolit, když už teda.“*

Z výzkumu 4. dílčí výzkumné otázky vyplynuly následující výsledky. Analýza ukázala čtyři hlavní trsy, které sjednocují názory informantů týkající se přínosu supervize.

**Známý průběh supervize** – díky několika proběhlým supervizím supervidování ví, jak jejich supervize probíhá. Vytvoření příjemné atmosféry může pro někoho znamenat pouze známé a bezpečné prostředí, pro jiného občerstvení, nebo jen to, že „ví, do čeho jdou“.

**Aplikace do praxe** – je snaha celého týmu zavádět určité výstupy ze supervize do praxe. Pomáhají k tomu různé modelové situace, kdy si supervidování mohou procvičit, jak reagovat na novou situaci. Ne vždy se to může podařit. Neúspěch aplikace do praxe může ztroskotat na přehnaném optimismu a na příliš vysoce stanové laťce na nelehký úkol.

**Prostor pro tým** – jak z hlediska vyjádření se každého člena k určitému tématu nebo názoru, tak prostor otevřeně řešit záležitosti celého týmu, celkové pozastavení se nad

odvedenou práci a prostor pro nové nápady. Prostor pro určitou podporu, ujištění, že to má smysl, ujištění se o dobré práci.

**Zpětná vazba** – funguje na obou stranách. Ze strany supervidovaných k supervizorovi jde o zpětnou vazbu odvedené práce na konci každé supervize, kdy každý supervidovaný může vyjádřit, co se mu líbilo a nelíbilo na supervizi, z čeho se poučil a nepoučil, a nakonec, co si ze supervize odnáší. A i tak může supervizor říct nebo navrhnout, na co by mohli klást větší důraz, jak se mu pracovalo a podobně.

## 7 Diskuze

Bakalářská práce byla zaměřena na supervizi a supervidované. Cílem bakalářské práce bylo zmapovat faktory, které ovlivňují proces supervize u zaměstnanců kontaktního centra.

Byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu technikou polostrukturovaného rozhovoru. Výzkumný soubor byl vybrán metodou totálního výběru. Informanti byli velice otevření a vstřícní.

Jaký význam má pro zaměstnance kontaktního centra supervize? Pro zodpovězení této otázky bylo informantům položeno několik otázek: „*Jaké zkušenosti máte se supervizí? Co pro Vás znamená supervize? Jaké možnosti jiné formy supervize máte?*“

Na začátek byl rozhovor zaměřen na zkušenosti zaměstnanců Kontaktního centra ve Strakonících a v Prachaticích se supervizí. Všichni informanti se shodli na prvním kontaktu se supervizí absolvované při studiu a dále někteří se supervizí v předchozím zaměstnání. Podle výzkumu Ficalové (2010) je základem supervize větší informovanost o supervizi. Tato autorka dále uvádí, že je potřeba na začátku supervize motivovat supervidované, např.: doložením pozitivních zkušeností těch, kteří supervizí procházejí, nebo důslednější přípravou v rámci studia. Strach z nepoznaného, nevědomost i pracovní podmínky a mnoho dalších důvodů může být překážkou pro získání supervize (Vaska, 2012). Aubrechtová (2012) ve výsledcích svého výzkumu uvádí, že bezvýznamnost supervize může pramenit z nedostatečného vzdělání v oboru sociální práce nebo jiných humanitních oborech. Důsledkem je tedy nevědomost zaměstnanců, co vše je možné získat z dobře vedené supervize (Aubrechtová, 2012).

Všichni měli supervizi týmovou, i když měli možnost využít supervizi individuální. I nyní mají supervizi týmovou a možnost využít individuální supervizi, která podle některých nebyla potřeba využít.

Všichni pracovníci považují supervizi za přínosný nástroj. Michková (2008) upozorňuje, že ne všichni budou ze supervize nadšeni. Někoho zaujme až po několika setkání, a jiní ji budou brát jako povinnost související s prací, kterou musí „přetrpět“ (Michková, 2008).



Supervize pro ně znamená prostor, ať již pro otevírání témat a řešení složitých situací, tak prostor pro setkání týmu. Často zmiňovali nový nebo jiný náhled na situaci. Supervize by podle Michkové (2008) měla vést k zvyšování profesionality v pracovních vztazích a k zamyšlení nad kvalitou práce. Podle Baštecké et al. (2016) je od supervize očekáváno bezpečné prostředí, uvolnění od stresu, prostor vyjádřit své názory, posílení schopnosti pracovat v týmu, učit se přijímat i vyjadřovat pozitivní nebo negativní zpětnou vazbu.

Jak ovlivňují supervidovaného účastníci týmové supervize? Pro získání odpovědi na tuto otázku bylo informantům položeno několik otázek: „*Jaké jsou podle Vás vztahy na pracovišti? Jak řešíte problémy na pracovišti? Jak vnímáte při skupinové supervizi přítomnost ostatních? Jak vnímáte osobu supervizora?*“

Vztahy na pracovišti jsou podle všech informantů velice dobré. Vede spíše přátelská atmosféra, která ale nepřekračuje hranice do profesionálního života. Obtížnost vyměření vztahů v zařízení, kdy jednou hranicí je, že se z týmu stane „parta kamarádů“, druhým extrémem je, že se tým nezabývá vztahy vůbec a bez jakékoli nápaditosti vykonává pouze svou práci (Baštecká et al., 2016).

Pokud vznikne jakýkoli střet názorů, mají zde nastavené pravidlo, vyříkat si spor okamžitě, bez čekání na supervizi. Spoléhají tedy na upřímnou komunikaci a otevřenost. Vzájemný respekt, podpora, otevřená komunikace a nacházení společných cílů tvoří základ, na kterém se může supervizi dařit (Baštecká et al., 2016). Aubrechtová (2012) vyzdvihuje, že zaměstnanci mohou vidět jako negativum na supervizi, že záležitost „pitvají“ i ti, kterých se to netýká.

Týmové supervize se účastní 5 pracovníků, včetně vedoucího zařízení. V tomto zařízení to není žádnou překážkou. Vnímala jsem spíše opačný názor, že zaměstnanci spíše uvítají přítomnost vedoucího, na čemž se všichni zaměstnanci shodli. Vedoucího týmu je podle Baštecké et al. (2016) motivátorem, autorem týmových pravidel a účastníkem, který vnáší určitý nadhled do týmu. Za určitou zodpovědnost všech účastníků supervize je považováno podle Baštecké et al. (2016) otevřené vyjednávání, dodržování dohod a určitou péči o vyváženost moci při vzájemné spolupráci. Vedoucí je součástí týmu, proto by se měl týmové supervize zúčastnit (Baštecká et al., 2016). Nese zodpovědnost za práci týmu, ale zároveň se sám podílí na práci s klienty (Baštecká et al., 2016).

Vedoucí má možnost hodnotit členy týmu, což může ovlivnit jejich ochotu sdělovat své pochybení nebo nejistoty (Baštecká et al., 2016). Výjimečně může podle Baštecké et al. (2016) nastat situace, že se vedoucí odmítá účastnit supervize, pak může vedoucí například dostávat nějakou formu zpráv ze supervize nebo se může účastnit jen občas v pravidelných intervalech.

Supervizora vnímají všichni jako osobu, která přináší do jejich práce pohled zvenčí. Aby v tomto Kontaktním centru byl supervizor „dobrým supervizorem“, měl by být vzdělaný, nestranný, umírněný ve svých názorech. Jeho snaha by měla směřovat k tomu, aby na řešení přišli supervidovaní sami. Měli by mu důvěřovat a měl by všem nabídnout prostor. I Hawkins a Shohet (2004) jsou přesvědčeni, že pro supervizi je potřeba supervizor, který vytvoří bezpečné prostředí a poskytne podporu a zpětnou vazbu supervidovanému. Vztah mezi supervidovaným a supervizorem je podle Michkové (2008) velmi významným faktorem ovlivňující průběh supervize. Podle autorky je potřeba zajistit supervidovanému bezpečné prostředí, které je nezbytné k tomu, aby bylo možné pracovat s aktuálními emocemi.

Jaký by neměl supervizor být, odpověděli informanti v několika ohledech. Základním bodem je samozřejmě porušení mlčenlivosti. V rámci praxe zde jeden z informantů zmínil absenci praxe v adiktologických službách. Podle Michkové (2008) nelze říci, kdy je vhodné, aby se původní profese supervizora shodovala s profesí, kterou superviduje, a kdy je prospěšná odlišnost. Při rozdílnosti profese může být výhodou jiný pohled na řešené téma, který supervidovaný pohledem své supervize „nevidí“ (Michková, 2008). Neměl by být arogantní nebo hodně sebevědomý, aby podtrhával nebo ponižoval tým nebo jejich odvedenou práci. Neměl by rozebírat hned první témata, která uslyší, jelikož se může stát, že pro supervizora to může být zajímavé téma, ale tým na něm třeba pracovat nechce. Havrdová a Hajný (2008) upozorňují, že do supervize nepatří předstírání znalostí a zkušeností, nadřazování supervizora nad supervidované, formy nátlaku a manipulace nebo křížení zájmů, kdy supervizor vstupuje do jiné role např. terapeuta nebo pracovního partnera

Jaký význam mají pro zaměstnance formální náležitosti supervize? Pro získání odpovědi bylo informantům položeno několik otázek: „*Kdy se supervize koná? Probíhá*

*příprava na supervizi, jak vypadá? Jaké je místo pro konání supervize? Jak probíhá plánování termínu supervize? “*

Supervize se v zařízení koná dopoledne, jednou za šest týdnů, v pracovní době, ale mimo otevírací dobu pro klienty. Informanti se shodli na tom, že tato doba jim vyhovuje, protože stejnou dobu mají vyhrazenou na porady týmu, které probíhají každý týden, a právě jednou za šest týdnů nahradí poradou supervize. Supervize probíhá na místě pro supervidované bezpečném, pohodlném a všemi známém, tedy přímo na pracovišti v konzultační místnosti. Vše je uvedeno v supervizním kontraktu. Supervizní dohodu přibližují Michková a Mojžíšová (2008) jako vzájemné vyjednávání, aby byly podmínky co nejvhodnější pro dojednaný účel supervize. Kontrakt by měl podle Havrdové a Hajného (2008) obsahovat podmínky supervize, které jsou zaměřeny na délku supervize, místo, kde supervize proběhne, a je-li to požadováno, tak i na občerstvení.

Supervize je minimálně půl roku dopředu naplánovaná. Supervidovaní to berou jako pozitivní kritérium, že se svým způsobem na supervizi připraví. Stejně tak Hawkins a Shohet (2004) uvádí, že dohodnutá frekvence supervize by měla být v základních podmínkách kontraktu. Určitá pravidelnost supervizních sezení poskytuje pracovníkům pocit jistoty a bezpečí (Hawkins, Shohet, 2004).

Příprava je individuální, proto každý z informantů k přípravě na supervizi přistupuje jinak. Někdo se pouze zamyslí, zda má nějaké téma, co by chtěl na supervizi řešit, a někdo si projde uplynulé události, co by mohl přinést za téma, co by chtěl říct např.: že se povedlo apod. Jedním z opakovaných témat, které se v posledních měsících na supervizi objevilo, se týkalo délky kontraktu se stejným supervizorem. Jelikož stejného supervizora má toto zařízení přibližně deset let. Otázkou tedy je, jak dlouho by měl supervizor působit na jednom pracovišti. Aubrechtová (2012) se domnívá, že stále stejný průběh supervize by mohl supervidované odradit. Stejně vedení může podle Aubrechtové (2012) být pro zaměstnance zbytečné a nezajímavé. Podle Havrdové a Hajného (2008) by měly být v dohodě uvedeny podmínky ukončení spolupráce jako např.: změna supervizora, porušení pravidel apod. Podle těchto autorů je dilematem pro supervizory i organizace stanovený čas, např.: jeden rok, pět let, proto je vhodné

přibližně se ptát na otázky, proč pokračovat či nepokračovat. Je lepší pozitivní závěr formou – je čas poznat jiného supervizora (Havrdová, Hajný, 2008).

Čím je supervize přínosná pro zaměstnance? Pro získání odpovědi na tuto otázku bylo informantům položeno několik otázek: „*Popište mi, jak vypadá proces supervize? Co bychom podle Vás mohli označit jako přínos supervize? Jak se výstupy ze supervize projevují v praxi?*“

Všichni účastníci supervize se setkávají v určitou hodinu v konzultační místnosti, připraví si občerstvení, proběhne zmapování uplynulých událostí, kolečko pro představení témat, společně se téma vybere a řeší se, a nakonec dojde na shrnutí, kdo si co odnáší. Supervidovanému může být poskytnuta zpětná vazba ze strany supervizora, čímž supervizor nabízí jiný náhled na řešené téma a rozvíjí schopnost sebereflexe supervidovaného (Michková, 2008). Tento scénář všichni informanti znají a shodli se, že je vyhovující. Každý má svůj prostor na vyjádření, ale také není nucen mluvit, když nechce. Pokud nezkušený supervizor, na kterého upozorňuje i Úlehla (2007), bude supervidovaného nutit do sdílení svých pocitů, které pro něho nebude příjemné, svědčí to o neodborné supervizi, která může ublížit pracovníkovi, a poté i jeho klientům.

Za přínos považují informanti například: setkání týmu, pozastavení se nad odvedenou prací, nové nápady, jak jednat v situaci, nebo prostor otevřeně řešit záležitosti týkající se celého týmu. Informanti se shodli, že přínosem je také zpětná vazba. Michková (2008) doplňuje, že zpětná vazba potřebuje vyváženost, a to v podobě pozitivní nebo negativní. Jak uvádí jeden z informantů: „*Zároveň by dobrá supervize podle mě neměla být jenom o konfrontacích a jenom o špatných věcech, měla by se tam i zohledňovat i dobrá práce.*“ (I 5).

Aplikace do praxe je podle všech informantů náročná a ne vždy se povede. Aplikace do praxe může ztroskotat na přehnaném optimismu nebo idealistické náladě, kdy to ani on sám ani supervizor nepozná, ale přitom si dal jen vysokou laťku. Pro úspěšné zavedení výstupů ze supervize do praxe pomáhají různé úkoly a modelové situace, které zadává supervizor.

Poslední otázka, která uzavírala rozhovor s informanty, zněla: „*Co dělá supervizi supervizí?*“ Odcházet s pocitem, že to mělo smysl, otevřeně říct svůj názor, pohled

zvenčí a hlavně pocit podpory, bezpečí a důvěry. Podle Ficalové (2010) plní supervize v první řadě funkci podpůrnou, jejíž výsledky supervidovaný vnímá jako podporu pro svou individuální potřebu. Supervizi lze shrnout do tří základních pojmů – podpora, pomoc a rozvoj (Vaska, Čavojská, 2012).

## 8 Závěr

V bakalářské práci bylo cílem zmapovat faktory ovlivňující proces supervize u zaměstnanců kontaktního centra.

Hlavní výzkumnou otázkou je: *„Jak vnímají zaměstnanci kontaktního centra supervizi?“*.

Pro výzkumnou část mé bakalářské práce bylo vybráno Kontaktní centrum ve Strakonici, jehož tým působí i v Prachaticích. Skládá se z pěti sociálních pracovníků, včetně vedoucího.

Mezi faktory, které podle sociálních pracovníků ovlivňují jejich proces supervize u zaměstnanců kontaktního centra, patří zkušenosti se supervizí, vztahy kolektivu, podmínky supervize, témata a supervizor.

Z výzkumu vyplynulo, že velký podíl na supervizi mají zkušenosti, které ovlivňují, jak k ní supervidovaný bude od začátku přistupovat. Pokud jsou zkušenosti negativní, značně to ovlivňuje celkový přístup supervidovaného. V tomto zařízení mají všichni zaměstnanci zkušenosti se supervizí z dob studia, tudíž k supervizi přistupovali pozitivně již od začátku.

Supervidovaní přijímají supervizi přímo v zařízení, ve kterém pracují. Pro ně tedy známé, klidné a bezpečné prostředí. V tomto zařízení je zavedena týmová supervize. Pro přínosný průběh supervize se zde předpokládají dobré vztahy v týmu mezi sebou a zároveň mezi kolektivem a vedoucím. Prioritou je zde otevřenost a vzájemná důvěra.

Důležitým faktorem jsou ukotvené podmínky supervize, které supervidovaní znají dopředu. Patří mezi ně časový rámeček, místo konání, průběh supervize nebo stálý supervizor.

Z výzkumu vyplynulo, že supervizor by měl od začátku stanovit pravidla, jak bude supervize probíhat, seznámit supervidované s jeho zkušenostmi a stylem práce. Supervizor by měl dát každému ze supervidovaných prostor pro vyjádření se k tématu, ale na druhou stranu nenutit, pokud se supervidovaný vyjádřit nechce.

Na konci správné supervize by měla proběhnout zpětná vazba jak ze strany supervizora, tak i supervidovaných o tom, jak se jim pracovalo, co se jim líbilo a nelíbilo.

Supervize pro supervidované znamená prostor pro sdílení pocitů i zkušeností, jiný pohled na řešení složitých situací. Prostor pro určitou podporu, ujištění, že to má smysl nebo ujištění se o dobré práci.

Výsledky výzkumu mohou sloužit vedení Kontaktního centra, kde výzkum probíhal, jako zpětná vazba na proces supervize. Může také přispět ke zlepšení povědomí o supervizi a přijímání supervize na pracovištích.

Považuji za důležité, aby již při profesní přípravě byli studenti seznámeni s procesem supervize jako se součástí jejich celoživotního vzdělávání a aby i v průběhu jejich studia měli možnost zažít kvalitní proces supervize.

## 9 Seznam použitých zdrojů

AUBRECHTOVÁ, Kateřina. 2012. *Supervize v pomáhajících profesích*. České Budějovice. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta. Mgr. et Mgr. Jitka Vacková, Ph.D.

BAJER, Pavel, 2007. Úkolem sociálních pracovníků je pomáhat, nikoliv činit zázraky. *Sociální práce/Sociálna práca*. 1/2007, s. 17 - 20. ISSN: 1213-6204.

BAŠTECKÁ, Bohumila, ČERMÁKOVÁ, Veronika, a KINKOR Milan, 2016. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0940-9.

BROŽA, Jiří, ed., 2009. *Supervize v adiktologické praxi*. Praha: Triton. ISBN 978-80-7387-209-0.

ČESKO. Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách ze dne 14. března 2006 In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006.

DOBIÁŠOVÁ, Dana, 2009. Zkušenosti ze supervize jednoho Kontaktního centra. In: BROŽA, Jiří ed. *Supervize v adiktologické praxi*. Praha: Triton. ISBN 978-80-7387-209-0.

FICALOVÁ, Barbora. 2010. *Supervize jako forma podpory v pomáhajících profesích*. České Budějovice. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta. Mgr. Alena Bockschneiderová, Ph.D.

GULOVÁ, Lenka, 2011. *Sociální práce: pro pedagogické obory*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3379-1.

HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin, HAJNÝ et al., 2008. *Praktická supervize*. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-532-1.

HAWKINS, Peter a Robin SHOHET, 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-715-9.

HENDL, Jan, 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.



- HROZENSKÁ, Martina a Dagmar, DVOŘÁČKOVÁ, 2013. *Sociální péče o seniory*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4139-0.
- JANKOVSKÝ, Jiří, 2007. Proměny povolání sociálního pracovníka. *Sociální práce/Sociálna práca*. 4/2007, s. 42 - 44. ISSN: 1213-6204.
- KALINA, Kamil a kol., 2008. *Základy klinické adiktologie*. Praha: Grada, s. 373 ISBN 978-80-247-1411-0.
- KOLÁČKOVÁ, Jana, 2003. Supervize. In: MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, s. 349. ISBN 80-7178-548-2.
- KOLDINSKÁ, Kristina, 2007. Legislativní zakotvení sociálních služeb v ČR: nová kategorizace služeb. In: MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál, s. 44. ISBN 978-80-7367-310-9.
- KOPŘIVA, Karel, 2000. *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. 4. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-429-X.
- KOPŘIVOVÁ, Jana, 2007. Činnost sociální pracovníce s drogově závislými je velmi pestrá. *Sociální práce/ Sociálna práca*. 3/2007, s. 20 - 21. ISSN: 1213-6204.
- MACHOVÁ, Zuzana, 2009. *Supervize v sociálních službách jako nástroj profesního rozvoje jednotlivce a organizace*. Zlín. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce Soňa VÁVROVÁ.
- MAROON, Istifan, 2012. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0180-9.
- MATOUŠEK, Oldřich, 2003a. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-548-2.
- MATOUŠEK, Oldřich, 2003b. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-549-0.

- MATOUŠEK, Oldřich a kol., 2007. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-310-9.
- MATOUŠEK, Oldřich a Kristina KOLDINSKÁ, 2007. Účel a definice sociálních služeb. In: MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál, s. 9. ISB 978-80-7367-310-9.
- MICHKOVÁ, Adéla, 2008. *Supervize*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta. ISBN 978-80-7394-145-1.
- MICHKOVÁ, Adéla a Adéla MOJŽÍŠOVÁ, 2008. *Kapitoly sociální práce v praxi*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta. ISBN 978-80-7394-074-4.
- MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4.
- MOJŽÍŠOVÁ, Adéla, 2007. Supervize v sociální práci. In: KAHOUN, Vilém a kol. *Vybrané kapitoly k sociální práci, sociální práce II*. Praha: Triton. ISBN 978-80-7387-064-5.
- PRŮDKOVÁ, Táňa, 2007. Harm reduction. *Sociální práce/Sociálna práca*. 3/2007, str. 102 - 112. ISSN: 1213-6204.
- SOJKA, Vlastimil, 2008. Bálintovské skupiny a supervize. In: HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin, HAJNÝ et al. *Praktická supervize*. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén. ISBN 978-807262-532-1.
- ŠIK, Vladimír, 2008. *Metody práce se skupinou pro pomáhající profese*. FSE UJEP Ústí nad Labem. ISBN 978-80-7414-058-7.
- ŠIMEK, Antonín, 2004. *Supervize - kazuistiky*. Praha: Triton. ISBN 80-7254-496-9.
- ÚLEHLA, Ivan, 2007. *Umění pomáhat: učebnice metod sociální praxe*. Praha: SLON. ISBN 978-80-86429-36-6.
- VASKA, Ladislav, 2012. *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov*. Bratislava: IRIS. ISBN 978-80-89238-70-5.

VASKA, Ladislav a Katarína Čavojská, 2012. *Supervízia u začínajúcich profesionálov vo výkone sociálnej práce*. Výskumná správa. Bratislava: IRIS. ISBN 978-80-89238-72-9.

VELTRUBSKÁ, Ivana, 2008. Modelování systémů v supervizi. In: HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin, HAJNÝ et al. *Praktická supervize*. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-532-1.

#### INTERNETOVÉ ZDROJE:

CROWDER, R., SEARS, A. Building Resilience in Social Workers: An Exploratory Study on the Impacts of a Mindfulness-based Intervention. *Australian Social Work*. Faculty of Social Work, University of Calgary, 2016. DOI: 10.1080/0312407X.2016.1203965. ISSN: 0312407X.

KAVYA, R. The changing role of supervisors: From authoritative to supportive. *Indian Journal of Public Health Research and Development*, 2016. DOI: 10.5958/0976-5506.2016.00194.7. ISSN: 09760245,

KHAMISA, N., PELTZER, K., ILIS, D., OLDENBURG, B. Work related stress, burnout, job satisfaction and general health of nurses: A follow-up study. *International Journal of Nursing Practice*. Wiley-Blackwell, 2016. DOI: 10.1111/ijn.12455. ISSN: 13227114.

OROSZ, A., FEDERSPIEL, A., HAISCH, S., SEEHER, C., DIERKS, T., CATTAPAN, K. A biological perspective on differences and similarities between burnout and depression. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*. Elsevier Ltd, 2016. DOI: 10.1016/j.neubiorev.2016.12.005. ISSN: 01497634.

SHELDON, B., MACDONALD, G. *A textbook of social work*. Oxon: Taylor and Francis. University of Exeter, United Kingdom and Institute of Child Care Research, Queen's University Belfast, United Kingdom 2009. ISBN 978-0415347211.

Zákon č. 448/2008 Z. z., o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 o živnostenskom podnikaní, z 30. októbra 2008. [online] © 2017. [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <http://www.noveaspi.sk/products/lawText/1/67706/1/2>

## **10 Přílohy**

### ***10.1 Seznam příloh***

Příloha č. 1 Scénář pro polostrukturovaný rozhovor

Příloha č. 2 Informovaný souhlas

Příloha č. 1 Scénář pro polostrukturovaný rozhovor

SOCIÁLNÍ PRACOVNÍK:

Pohlaví:

Věk:

Dosažené vzdělání:

Pracovní pozice:

Délka praxe v zařízení:

<p><b><u>Jaký význam má pro zaměstnance kontaktního centra supervize?</u></b></p>	<p>Supervize zkušenosti Význam supervize</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaké zkušenosti máte se supervizí?</li> <li>- Co pro Vás znamená supervize?</li> <li>- Jaké možnosti jiné supervize máte?</li> <li>- Jakou formu supervize upřednostňujete?</li> </ul>
<p><b><u>Jak ovlivňují supervidovaného účastníci týmové supervize?</u></b></p>	<p>Účastníci supervize Supervizor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaké jsou podle Vás vztahy na pracovišti?</li> <li>- Jak řešíte problémy na pracovišti?</li> <li>- Kdo se supervize zúčastňuje?</li> <li>- Jak vnímáte při skupinové supervizi přítomnost ostatních?</li> <li>- Jak vnímáte osobu supervizora?</li> <li>- Jaké jsou kladné vlastnosti supervizora?</li> <li>- Jaké jsou záporné vlastnosti supervizora?</li> </ul>
<p><b><u>Jaký význam mají pro zaměstnance formální náležitosti supervize?</u></b></p>	<p>Formální náležitosti: místo, čas Příprava</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaká je velikost skupiny při supervizi?</li> <li>- Kdy se supervize koná?</li> <li>- Jak častá je supervize?</li> <li>- Probíhá příprava na supervizi, jak vypadá?</li> <li>- Jak probíhá plánování termínu supervize?</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaké je místo konání supervize?</li> <li>- Jak na Vás působí prostředí konání supervize?</li> <li>- Kdybyste mi měla popsat ideální místo pro supervizi, jak by vypadalo?</li> </ul>
<p><b><u>Čím je supervize přínosná pro zaměstnance?</u></b></p>	<p>Proces supervize Téma Přínos supervize</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Popište mi, jak vypadá proces supervize?</li> <li>- Jaká jsou nejčastěji řešená témata?</li> <li>- Co bychom, podle Vás, mohli označit jako přínos supervize?</li> <li>- Jaké pociťujete změny po účasti na supervizi?</li> <li>- Jak se výstupy ze supervize projevují v praxi?</li> <li>- Co dělá supervizi supervizí?</li> </ul>

Příloha č. 2 Informovaný souhlas

Informovaný souhlas

Souhlasím s vedením a nahráváním rozhovoru pro účely výzkumu, který bude popsán v bakalářské práci „Supervize v sociální práci - nástroj ovlivňující profesní a osobnostní rozvoj zaměstnanců“ Markéty Dvořákové studentky 4. SPP Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

V ..... dne .....

Podpis informanta .....