

**Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Katedra psychologie**

**Motivace a vyhoření u úředníků městského magistrátu  
MUNICIPALITY STAFF BURNOUT AND MOTIVATION**



**Bakalářská diplomová práce**

Autor:  
Vedoucí práce:

**Bc. Gabriela Balcaříková  
doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.**

Olomouc  
**2015**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma: „Motivace a vyhoření u úředníků městského magistrátu“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne: 23.3.2015

.....

Děkuji doc. PhDr. Zdeňku Vtípilovi, CSc., za drahocenný čas, který mi věnoval při odborném vedení diplomové práce, za jeho cenné rady, zkušenosti a připomínky.

# OBSAH

ÚVOD.....	7
<b>1 SPECIFIKA PRÁCE ÚŘEDNÍKA V ODBORU DOPRAVNÉ SPRÁVNÍCH ČINNOSTÍ.....</b>	<b>9</b>
<b>2 MOTIVACE</b>	
2.1 Motivace - pojmy.....	11
2.2 Teorie motivace.....	12
2.3 Zdroje motivace.....	15
2.4 Specifické rysy osobnosti.....	15
<b>3 DYNAMIKA OSOBNOSTI</b>	
3.1 Frustrace a deprivace.....	17
3.2 Stres.....	18
<b>4 PRACOVNÍ MOTIVACE</b>	
4.1 Teorie pracovní motivace.....	21
4.2 Motivační profil.....	22
4.3 Pracovní spokojenost.....	24
4.4 Pracovní zařazení.....	26
4.5 Pohlaví a pracovní motivace.....	27
4.6 Seniorita a pracovní motivace.....	28
<b>5 SYNDROM VYHOŘENÍ</b>	
5.1 Co je vyhoření.....	30
5.2 Příznaky a fáze vyhoření.....	31
5.3 Faktory ovlivňující vyhoření.....	33
5.4 Prevence a intervence syndromu vyhoření.....	34
5.5 K některým empirickým poznatkům ve vztahu k vyhoření u úřednických profesí.....	36
<b>6 METODOLOGICKÝ RÁMEC VÝZKUMU</b>	
6.1 Problém, cíl, hypotézy.....	38
6.2 Zkoumaný soubor: způsob výběru a popis.....	40
6.3 Charakteristika souboru .....	40
6.4 Průběh šetření.....	43
6.5 Použitá metodika: dotazníky.....	44
6.6 Statistika.....	48
<b>7 VÝSLEDKY VÝZKUMU</b>	
7.1 Základní výstupy dotazníků SUPOS 7.....	51
7.2 Základní výstupy dotazníků MP Pavlát.....	60
7.3 Základní výstupy dotazníků BM.....	64
7.4 Vybrané koreláty.....	66
7.5 K platnosti hypotéz.....	75

<b>8</b>	<b>DISKUZE.....</b>	<b>77</b>
<b>9</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>87</b>
	<b>SOUHRN.....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY.....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>96</b>



## ÚVOD

V minulém roce uplynulo již čtyřicet let od doby, kdy Herbert J. Freudenberger v časopise *Journal of Social Issues* poprvé popsal příznaky stavu psychického vyčerpání a ztráty motivace a dal mu název burnout syndrom. Přesto, že záhy po uveřejnění článku se strhla vlna všeobecného zájmu o tento jev a školení s tematikou vyhoření nechybí v repertoáru téměř žádné školicí agentury, negativní příznaky psychického stavu signalizující burnout syndrom se objevují v životech mnoha lidí napříč celou společností stále ve vysoké míře. Směr, jakým se ubírá vývoj civilizované společnosti včetně důsledků hospodářské krize posledních desetiletí, vytváří dobré podmínky k tomu, aby se syndrom vyhoření projevil napříč širokým spektrem pracovních zařazení, takže téma stále neztrácí na své aktuálnosti.

Poměrně vysoká prevalence osob postižených syndromem nesouvisí pouze s důrazem na produkci a výkon, který je typický pro dnešní konzumní svět. Může k němu přispívat také závratné tempo rozvoje komunikačních technologií, které nás zahlcují neuvěřitelným množstvím informací a možnostmi využívání virtuálních sociálních interakcí. Toto neocenitelné obohacení života může lidi při nedostatečné selekci připravit o spoustu času, který by mohli věnovat budování reálných vztahů, relaxaci a jiným druhům činností v rámci prevence syndromu vyhoření.

Není náhodou, že svou bakalářskou práci věnuji tématu motivace u úředníků městského magistrátu, jelikož sama pracuji v pozici magistrátního úředníka již více než deset let. Ve svém okolí občas zaznamenám stížnosti na nepříjemnost, neochotu a samolibost úředníků, kteří vykonávají pohodlné zaměstnání za peníze daňových poplatníků a při své práci nemusejí odvádět stejný výkon, jako v soukromé sféře. Takovéto hodnocení okolí je těžké vnímat jako pozitivní motivaci, zejména jedná – li se o všeobecně přijímaný názor. Práce úředníka je v jistém ohledu specifická a přináší s sebou faktory, které bychom mohli pokládat za potenciální zdroje zátěže vedoucí ke vzniku burnout syndromu. Míra rizik však závisí na konkrétním pracovním zařazení, na oddělení, kde daný zaměstnanec pracuje. Důležité jsou pracovní vztahy, prostředí i druh vykonávané činnosti. Obecně však můžeme říct, že práce na úřadě s sebou přináší vyšší míru

jednotvárnosti a sešněrovanosti v podobě nutnosti dodržovat velké množství stále se měnících zákonů a vyhlášek, omezenou motivaci v oblasti pracovního postupu a způsobu odměňování a v neposlední řadě styk s lidmi.

Existují oddělení, kde může úředník projevit svou kreativitu, nemusí celou pracovní dobu sedět za přepážkou a vyřizovat stovky žádostí spoluobčanů. Potom logicky není vystaven tak vysoké míře chronického stresu a jeho práce je naplňující, zajímavá a odpovídá jeho představám a vzdělání. I taková pracovní místa ve veřejné správě výjimečně najdeme.

Po revolučním roce 1989 s nově probuzenou demokracií přirozeně vzrostl zájem občanů o věci veřejné, o nakládání s veřejnými penězi, o fungování úřadů. Lidé bedlivě sledují počet úředníků, efektivitu jejich činnosti, přívětivost, rychlost, ochotu, časovou flexibilitu, vytíženost a také výši jejich výdělků.

Jako zaměstnanec magistrátu a zároveň také studentku psychologie mě zajímal pohled z druhé strany. Souvisí se základními cíli práce. Jaký motivační profil mají mí kolegové? Jak se cítí ve své práci? Přináší jim potěšení, nebo je pro ně zdrojem trvalého stresu? Jsou ohroženi syndromem vyhoření? Teoretické zázemí související s odpovědí na tyto otázky jsme se snažili najít v odborných publikacích a studiích, které se staly podkladem pro teoretickou část bakalářské diplomové práce ústící do navazující praktické části práce. V praktické části práce uvádíme získané výsledky našeho výzkumu, které mohou pomoci objasnit odpovědi na položené otázky.



# 1 SPECIFIKA PRÁCE ÚŘEDNÍKA V ODBORU DOPRAVNĚ SPRÁVNÍCH ČINNOSTÍ

Práce úředníka je svým způsobem specifický druh zaměstnání. Jedná se o službu veřejnosti a dle platného etického kodexu vydaného ministerstvem vnitra musí úředník svou práci vykonávat na vysoké odborné úrovni, s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty. Je osobně odpovědný za vysokou kvalitu své práce a průběžné prohlubování svých odborných znalostí. S klienty má povinnost jednat s nejvyšší možnou ochotou, vstřícností a zdvořilostí. Musí pracovní povinnosti vyřizovat co nejrychleji, zodpovědně a nejpozději v zákonem stanovených lhůtách. I v soukromém životě by se měl chovat tak, aby dostal morálním hodnotám a bezúhonnosti. Výstupem jeho činnosti není finální produkt, nýbrž úřední úkon vedený ve shodě s platnou legislativou, popř. služba poskytovaná klientovi, což zahrnuje především množství stereotypních administrativních úkonů a každodenní styk s klienty. Úředník svou prací zajišťuje na úřadě výkon práva a fungování státního aparátu. Obecně není mezi veřejností společenský status úředníků příliš vysoký. Odbor dopravně správních činností zajišťuje výkon státní správy v oblasti dopravně správních činností týkajících se registru motorových vozidel, přestupků a správních deliktů v provozu na pozemních komunikacích a registru řidičů včetně registrace autoškol a získávání odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel.

Při rozhovoru se zaměstnanci, které jsem navštívila, aby mě obeznámili s problematikou náplně činnosti odboru a podmínkami jejich práce, jsem došla k závěru, že při vykonávání svého zaměstnání mohou být ohroženi syndromem vyhoření. Jedná se o zaměstnání, kde přicházejí každodenně do styku s občany. Vzhledem k tomu, že se dostávají do pozice, kdy jim v mnoha případech musí oznamovat nepříjemné skutečnosti, např. povinnost odevzdat svůj řidičský průkaz, protože si nasbírali hraniční počet trestných bodů nebo řeší jejich přestupky a pokuty, setkávají se také s hrubým a nepříjemným chováním klientů. Vyslechla jsem si příběh pracovnice, kterou dokonce klient zažaloval za to, že mu dle zákona musela odebrat řidičský průkaz, ačkoli tuto skutečnost nemohla nijak ovlivnit.

Objem práce je vysoký a stává se, že není v silách pracovníků odboru jej zvládnout v rámci pracovní doby. Z tohoto důvodu několikrát v roce chodí do práce i o víkendu. Pracovní činnost je velmi zodpovědná, při nedodržení zákonných postupů a termínů hrozí správní řízení s nepříjemnými důsledky. Zaměstnanci musí být stále v obraze a sledovat změny vyhlášek a nařízení, absolvovat školení a do praxe uvádět nově naučené informace.

## 2 MOTIVACE

### 2. 1 Motivace - pojmy

Člověk není tvor pasivní, naopak něco chce, po něčem touží, vybírá si neustále z možností, které mu okolní svět nabízí a svou aktivitu přizpůsobuje a volí podle toho, čeho chce dosáhnout. Je mu dána schopnost metakognice, sebereflexe a autoregulace, čímž oblast motivace u lidí nabývá na rozdíl od ostatních živočichů složitějších a vyšších dimenzí.

„Motivovaný člověk podle různého stupně integrace osobnosti vykazuje následující charakteristiky: cílevědomost, variabilní chování, adekvátní reakce na odměny a tresty, účelné vystupování a jednání, schopnost poučení se z chyb, předvídání následků svých reakcí a energetickou úspornost činností, které provádí“ (Pavlas a kol., 2011, 12).

Obecně můžeme **motivaci** chápat jako proces, který vede subjekt k aktivitě a zaměření chování určitým směrem, ať k uspokojení určité potřeby nebo dosažení vytouženého cíle či naopak k vyhnutí se něčemu nepříjemnému. Ne vždy je tento proces zcela uvědomělý, některé motivy mohou vycházet z nevědomé složky osobnosti. **Motiv** pokládáme za hybnou sílu a smysl určitého konání, dává motivaci obsah. Motiv (Nakonečný, 1997) můžeme dělit na primární a sekundární, získané a vrozené, sociální, biologické a psychogenní. V psychice člověka působí současně několik motivů, které mají různou intenzitu a mohou se navzájem posilovat, doplňovat, ale také vylučovat. Od motivů rozlišujeme motivační vnější podněty, které označujeme jako **incentivy**. **Potřebami** nazýváme pociťované nedostatky, které se mohou projevovat v různých oblastech: sociální, ekonomické, fyziologické, psychologické a dalších. Činitele, které motivaci utvářejí a ovlivňují, označujeme za **zdroje** motivace. Za základní zdroje motivace pokládáme **ideály, zájmy, návyky, hodnoty a potřeby**. Problematika motivace a motivů, které vedou člověka k určitému jednání, je velmi široká a v historii se jí zabývalo množství psychologů, kteří se motivaci snažili popisovat různými způsoby. Nejčastěji se snažili uchopit problematiku z pohledu kognitivistického, humanistického, hédonistického a pobídkového principu.

## 2. 2 Teorie motivace

O analýzu teorií motivace se pokoušeli Bedrnová a Nový (1998), dospěli k pěti hlavním popsaným přístupům:

**1. Homeostatický model** – člověk se na základě poznávacích funkcí a zkušeností snaží o vyrovnaní tenze vzniklé nerovnováhou v organismu s cílem o znovunastolení jeho rovnováhy. Nejznámějším nositelem této teorie byl W. Cannon. Tuto teorii lze chápat z hlediska fyzikálních procesů v těle, ale také v psychologické oblasti, kdy narušení rovnováhy znamená psychické napětí, vytvářející vnitřní tlak, který je motivem k určitému jednání ve snaze se této psychické nepohody zbavit.

**2. Hédonistický model** - jeho původ spatřujeme již v antice, základním motivem je touha člověka po slasti a vyhnutí se nepříjemným pocitům; důležitý je význam emocí. Činnost je aktivizována směrem k dosažení příjemných pocitů a vyhnutí se nepříjemným. Nevysvětluje však složitější formy motivace jednání, kdy pro dosažení subjektivně hodnotného cíle je jedinec ochoten podstoupit nepříjemnou námahu apod.

**3. Aktivační (pobídkový) model** – hovoří o vzájemném působení emocionálních a sociálních motivů, kdy základní motivační činitele představují pobídky z vnějšího prostředí.

**4. Kognitivní model** – podle zastánců kognitivních teorií souvisí motivace s procesem učení a vývojem poznání. K nejvýznamnějším představitelům teorie patří Festinger. V průběhu života dochází k vývoji poznání a hodnocení vjemů i sebe sama; při rozporech ve vnímání protichůdných vjemů a poznatků dochází ke kognitivní disonanci, což vede k přehodnocení a aktualizaci náhledu a snaze o uvedení do konsonance.

**5. Humanistický model** – na člověka působí na jedné straně obavy, které vedou k defenzivnímu jednání a vyvolávají v něm strach a agresi. Druhou složkou působící opačným směrem je důvěra ve vnější svět, v jeho jedinečnost a smysl života. Obě složky se uplatňují v souvztažnosti ke specifickým podmínkám,

subjektivním osobnostním předpokladům, materiálním, kulturním a sociálním podmínkách. Podle Maslowovy pyramidy potřeb existují nižší potřeby společné pro všechny lidi, k vyšším potřebám sebeaktualizace se však nepropracují všichni jedinci. Ten druh motivů, který je obsažen v motivaci jedince nejčastěji a nejsilněji, pak znamená dosažený stupeň úrovně jeho motivace.

Podle Plhákové (2003, 361) komplexní teorie motivace zpracovali Freud, Murray a Maslow.

**Freud** ve své duální teorii pokládá pudy za zdroje lidské energie. Freud postuluje, že hlavní motivační síly člověka bývají neuvědomělé. Pud má sice biologický původ, je však původcem mentálních procesů, které aktivizují a směřují chování. Lidské jednání je vedeno libidózními pohnutkami pudu života neboli sexuálního pudu a agresivními pohnutkami pudu smrti.

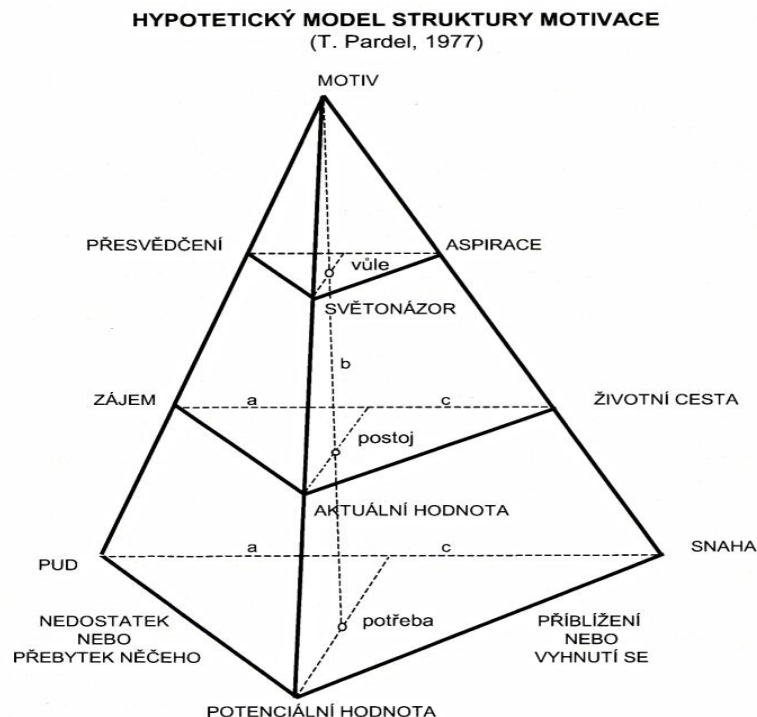
Podle **Murraye** mluvíme o dvou hlavních skupinách potřeb motivujících jednání. Jsou to potřeby primární a sekundární., kdy primární potřeby jsou uspokojovány periodickými fyziologickými procesy. Sekundární potřeby odpovídají psychickému a povahovému založení jedince, více se diferencují a odrážejí jeho individualitu. Potřeby mohou být také pozitivní, vzbuzují touhu směrem k objektu nebo stavu nebo negativní, působící touhu se mu naopak vyhnout. Zjevné potřeby se projevují v jednání, skryté pouze ve fantazii. Jako poslední kategorii rozlišil Murray potřeby vědomé a nevědomé. Potřeby se mohou vzájemně doplňovat i vylučovat.

Velmi významnou a uceleně propracovanou teorii v oblasti motivace postuloval **Maslow**, který sestavil pětiúrovňovou hierarchii potřeb člověka, seřazenou vzestupně od fyziologických potřeb, potřeb bezpečí, potřeby sounáležitosti, potřeby uznání až po vrchol pyramidy, který představuje potřeba seberealizace. Člověka však plně neuspokojuje pouze naplnění nižších biologických potřeb. V závislosti na typu osobnosti a jejích preferencích nemusí neuspokojení nižších potřeb vyvolat zablokování potřeb vyšších, jako je např. potřeba uznání či seberealizace. Potřeby uznání a seberealizace pak mají svou povahou užší vliv také na problematiku pracovní motivace a vyhoření.

Motivaci se věnoval také **Cattell**. Ve své faktorové teorii motivace definoval rys jako formu všech vlivů psychické, fyziologické a kulturně-společenské povahy uvnitř osobnosti. Dynamické činitele osobnosti rozdělil na ergy, postoje a sentimenty, které na sebe navzájem působí a ovlivňují osobnost. K dynamickým činitelům se řadí také prostředí, kultura a vliv jiných osob. Faktorový soubor motivace určuje kvalitu a zaměření ergu. Cattell pojmenoval desítku nejvýznamnějších ergů: zvědavost, strach, bojovnost, tendence k zisku, společenskost, rodičovská péče, hlad, narcistická sexualita, sex, sebepotvrzení. Postoj vyjadřuje vztah člověka k určitému objektu, je charakterizován kvalitou a intenzitou. Pojem sentiment označuje celý souhrn složitých emocionálních tendencí, jako např. přátelství, láska k vlasti, láska k jinému člověku.

O mnohodimenzionální komplexní znázornění motivačních činitelů se ve svém hypotetickém modelu struktury motivace pokusil Pardel (1977). Model představuje vzájemné propojení **dimenze aktivace**, kterou zastupují pudy, snahy, potenciální hodnoty, **dimenze směrovosti**, vyjádřenou aktuální hodnotou cíle a **dimenze cílovosti**, určenou osobními zkušenostmi a vlivy prostředí.

**Diagram č. 1:**



## 2. 3 ZDROJE MOTIVACE

**Zdroje** motivace představují aktivační pohon jedince a utvářejí se během celého života; představují individuální charakteristiku osobnosti. K základním zdrojům motivace řadíme **potřeby**, které dále členíme na:

- **biologické (primární)** – potřeba potravy, kyslíku, tekutin apod.
- **potřeby sociální a společenské (sekundární)** – potřeba sebeaktualizace, společenských vztahů, bezpečí, dominance apod.

K dalším zdrojům motivace, který výrazně zasahuje do pracovní činnosti člověka, řadíme **návyky**. Je to pravidelný a navyklý způsob jednání charakteristický pro určitou situaci, jedná se o soubor naučených stereotypních reakcí.

**Zájem** chápeme jako dlouhodobější tíhnutí k uspokojování vnitřních potřeb v rámci určité zájmové činnosti, které může mít různou hloubku a preference, v závislosti na zaměření a osobnostní struktuře jedince.

Důležitým zdrojem motivace jedince jsou také **hodnoty**, které představují celý trs motivů a promítá se do nich subjektivní i objektivní hodnocení určitého jevu nebo objektu.

**Ideály** vyjadřují představu dokonalého stavu skutečnosti, který by si daný jedinec přál dosáhnout a ke kterému směřuje a usiluje o jeho uskutečnění. Utvářejí se prostřednictvím výchovy a v průběhu socializace člověka.

## 2. 4 SPECIFICKÉ RYSY OSOBNOSTI

Bělohlávek (1996) uvádí, že součástí lidské osobnosti jsou mimo jiných složek také rysy, které jsou zvláště specifické, individuální a těžko zobecnitelné v rámci vyhraněných teoretických kategorií. K těmto rysům patří:

- koncepce **locus of control**, kterou postuloval Rotter. Podle ní existují lidé s vnitřním místem kontroly (tzv. internalisté). Internalisté se domnívají, že na dosažení jejich cílů má vliv především jejich rozhodnutí, odvaha, vlastní schopnosti, zatímco lidé s vnějším místem kontroly (tzv. externalisté) jsou

přesvědčení, že rozhodující vliv na jejich život a štěstí má náhoda, osud, vnější autorita.

- **dogmatismus** – lpění na stálých názorech, pravidlech, přesvědčeních.
- **orientace v nejistotě** – vlastnost, která posiluje toleranci vůči nejistotám, schopnost vybrat si pro rozhodnutí správné informace, zvládat informační chaos, který je pro dnešní dobu typický.
- **kreativita** – schopnost nacházet tvůrčí postupy a řešení, mít originální nápady.
- **machiavelismus** – sklon k taktizování, schopnost použití jakýchkoli prostředků pro dosažení úspěchu.
- **osobnost s chováním typu A nebo B.** Osobnost typu A je charakterizována zaměřením na výkon, soutěživost, opomíjí tak signály vlastního těla vůči únavě a stresu a nedává dostatečný prostor relaxaci. Tento druh osobnosti riskuje větší zdravotní problémy způsobené stresem a pracovní zátěží. Osobnosti typu B naopak upřednostňují pohodu, klid, budování vztahů, vlastní koníčky, relaxaci a pohodlí.

Mc Clelland (1953), který se zabýval **výkonovou motivací** jedinců, se pokusil o jejich rozdělení podle vztahu k výkonu do následujících skupin:

- **Jedinci s vysokou potřebou výkonu** – upřednostňují středně vysoké cíle a preferují rychlou zpětnou vazbu při jejich plnění. Vybírají si zaměstnání s možnostmi samostatného rozhodování a vlastní zodpovědností.
- **Jedinci s vysokou potřebou afiliace** - vyhledávají práci v týmu, jsou pro ně důležité dobré vztahy. Uplatní se nejlépe v sociální sféře a v povoláních, kde je častý styk s lidmi.
- **Jedinci s vysokou potřebou moci** - rádi přebírají zodpovědnost a vedou ostatní. Uplatní se dobře jako vedoucí pracovníci, pokud se nenechají řídit pouze touhou po moci, ale své řídicí schopnosti využijí ve prospěch druhých.
- **Tendence vyhnout se neúspěchu v protikladu s tendencí dosáhnout úspěchu** - jedinci s převahou tendence vyhnout se neúspěchu inklinují k pasivnímu jednání, obávají se výraznější aktivity a samostatnosti, podřizují své jednání snaze o harmonické a nekonfliktní vztahy s ostatními zatímco osobnost s převládající tendencí k úspěchu se ráda chopí aktivního řešení pracovních problémů a usiluje o získání postupu, úspěchu a dominance.



## 3 DYNAMIKA OSOBNOSTI

### 3. 1 Frustrace a deprivace

Dynamika označuje proces aktivizace, mobilizace organismu bez cíleného zaměření, zatímco pojem motivace zahrnuje celý proces nabuzení organismu, jeho energizace včetně upření pozornosti na zvolený cíl jednání. Tyto komponenty působí ruku v ruce, kdy stav tenze dodává energii pro zaměřené chování, které však vždy nevede uspokojení potřeby. K dynamice motivace se váží úzce pojmy frustrace, deprivace a stres. Při **frustraci** se objevují překážky, které zabraňují dosažení cíle a uspokojení potřeby, což má za následek obranné jednání jedince: agresi, regresi, fixaci a rezignaci. Další možnosti vyrovnání se s frustrací spočívají obvykle v kompenzaci potřeby prostřednictvím náhradního objektu uspokojení, racionalizaci (zdůvodnění neúspěchu jednání) apod. Frustraci, která je zdrojem stresu, doprovází negativními emoce – zklamání, smutek, vztek, tenze.

„Vedle struktury existují také procesy osobnosti. Souhrnně je označujeme jako dynamiku osobnosti, kterou tvoří různé potřeby, motivy, ale také kognitivní činitele, jako jsou ideje, vůle a další sebedeterminující tendence. Dynamické prvky osobnosti nepůsobí nezávisle, nýbrž jako jednotný funkční systém vzájemně propojených činitelů“ (Cakirpaloglu, 2012, 41).

Při střetu více významných protichůdných tendencí v psychice člověka dochází k podobě frustrace, které říkáme konflikt. Rozlišujeme tři základní **druhy konfliktů**:

**Konflikt apetence - apetence**, kdy se subjekt rozhoduje mezi dvěma atraktivními podněty (mám si koupit raději luxusní kabelku nebo krásné šaty?).

**Konflikt apetence - averze**, při ambivalentním hodnocení přitažlivosti téhož objektu (má muž pozvat na schůzku ženu, která je atraktivní, sympatická, ale je manželkou jeho šéfa?).

**Konflikt averze – averze**, nejtěžší a nepříjemná volba mezi dvěma nepřitažlivými variantami (umyji okna nebo se budu učit na těžkou zkoušku?).

**Deprivace** pramení z dlouhodobého nedostatečného uspokojování základních lidských potřeb a mívá vzhledem ke svému trvání větší následky na psychiku člověka než časově omezená frustrace. Nejtěžší důsledky na utváření osobnosti má deprivace v období dětství a dospívání. Podle Matějčka a Langmeiera (1968) mluvíme o deprivaci v oblasti biologické, sensorické, kognitivní, sociální, citové a otevřené budoucnosti.

S dynamikou motivačních procesů souvisí výzkumy Yerkesa a Dodsona z roku 1908, kteří hledali optimální hladinu aktivace, při níž jedinec podá nejlepší výkon. Zjistili, že pro nejlepší výkon je optimální střední hladina nabuzení. V případě činností vyžadujících vysoké soustředění působí vysoké nabuzení rušivě, proto je pro tyto činnosti (např. rýsování, složité matematické operace, práce chirurga při operaci) vhodná nízká hladina aktivace.

### **3. 2 Stres**

Pojem stres poprvé použil Selye jako název pro fyziologické reakce, které jsou způsobeny u organismu mimořádnou zátěží. Později byly tyto fyziologické reakce rozšířeny o další psychologické složky. Stres vyvolávají podněty fyzického a psychického druhu, které označujeme jako stresory. Při mimořádných, neobvykle silných až život ohrožujících situacích, prochází organismus tzv. adaptačním syndromem, který se skládá ze tří částí: poplachové reakce, rezistence a vyčerpání.

Stresovou reakci organismu doprovázejí typické tělesné i psychické příznaky. Tělesné příznaky aktivizují organismus k přípravě pro útěk popř. boj a jsou spouštěny na nervové úrovni prostřednictvím sympatiku, na hormonální pak prostřednictvím hypotalamu. Zahrnují zvýšení krevního tlaku, zvýšení cholesterolu v krvi, psychosomatické příznaky onemocnění – kožní a zažívací problémy, kardiovaskulární onemocnění, diabetes apod. Otupělost, špatné soustředění, chybné úkony, potíže s pamětí, myšlením, roztržitost, úzkost, problémy se spánkem – to vše mohou být psychické symptomy stresové reakce.

V současnosti vystupují do popředí především sociální a společenské vlivy, které přinášejí stresovou zátěž. Holmes a Rahe (1967) se stali průkopníky ve snaze

sestavit škálu hlavních životních událostí a míry jejich stresujícího vlivu na náš život. Na základě rozsáhlých výzkumů bodově ohodnotili celkem 42 událostí podle hladiny zátěže v návaznosti na pozdější rozvoj vybraných psychosomatických onemocnění.

**Tabulka 1: Holmes, Rahe (1967) – škála životních událostí**

1. úmrtí partnera	12. těhotenství	23. děti opouštějí domov	34. změna rekreační aktivit
2. rozvod	13. sexuální obtíže	24. konflikty s tchánem, tchyní, zetěm, snachou	35. změna církve nebo politické
3. rozvrat manželství	14. přírůstek nového člena do rodiny	25. mimořádný osobní čin nebo výkon	36. změna sociálních aktivit
4. uvěznění	15. změna zaměstnání	26. manžel či manželka nastupuje či končí zaměstnání	37. půjčka méně než průměrný roční plat
5. úmrtí blízkého člena rodiny	16. změna finančního stavu	27. vstup do školy nebo ukončení studia	38. změna spánkových zvyklostí a režimu
6. úraz, vážná nemoc	17. úmrtí blízkého přítele	28. změna životních podmínek	39. změny v širší rodině, úmrtí, sňatky
7. sňatek	18. přeřazení na jinou práci	29. změna životních zvyklostí	40. dovolená
8. ztráta zaměstnání	19. závažné neshody s partnerem	30. problémy a konflikty se šéfem	41. vánoce
9. usmíření a přebudování manželství	20. vyšší půjčka	31. změna pracovní doby nebo pracovních podmínek	42. přestupek
10. odchod do důchodu	21. splatnost půjčky	32. změna bydliště	
11. změna zdravotního stavu člena rodiny	22. změna odpovědnosti v zaměstnání	33. změna školy	

V kritických momentech může stres vyvolat i smrt, pro tento škodlivý druh stresu používáme také pojem **distres**. Naopak při optimální zátěži organismu hovoříme o **eustresu**, který působí stimulačně a podporuje vyšší výkonnost a zvládnání situace. U jedinců můžeme pozorovat různou úroveň tolerance vůči stresové zátěži, která se váže na osobnostní charakteristiky, jejich sociální vazby a zázemí, které představují významnou oporu pro zvládnání nepříjemných situací.

Lazarus (1991a) postuloval, že při nově vzniklé stresové situaci objekt nejprve subjektivně zhodnotí její význam a poté jí přiřadí pozitivní, neutrální nebo negativní

emoční zabarvení, podle toho, zda přináší výzvu, poškození nebo ztrátu. V následující sekundární fázi pak jedinec promýšlí strategie, které má k dispozici ke zvládnutí situace. Pojmenoval osm dimenzí, které popisují základní strategie používané při zvládnutí zátěže: konfrontující zvládnutí, distancování, sebekontrola, hledání sociální opory, převzetí odpovědnosti, únik, plánované řešení problému a pozitivní znovuoценění.

## 4 PRACOVNÍ MOTIVACE

### 4.1 Teorie pracovní motivace

První teorie věnované pracovní motivaci začaly vznikat teprve ve dvacátých letech minulého století. Pracovní motivace vyjadřuje ochotu jedince k pracovní činnosti, jeho přístup k práci, ale také hodnotu, jakou připisuje práci v rámci vlastního hodnotového žebříčku.

Motivaci můžeme dělit z hlediska pracovní motivace na **intristickou** (vnitřní) a **extrinsickou** (vnější). Intristická je sycena vnitřními pohnutkami a zájmy jedince, souvisí s tvořivostí jedince a potřebou sebeaktualizace. Vychází z přirozeného zájmu člověka o poznávání, hru a uspokojování vnitřních psychických potřeb, ale také z touhy po slasti. Extrinsickou motivací nazýváme vnější pobídky, pochvaly, systém trestů a odměn, jako např. plat. Je spojena s výkonem, úspěchem ve společnosti a prestiží.

Shrnutí nejznámějších teorií pracovní motivace provádí ve své publikaci Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec (1996).

Podle nich formuloval Alderfer (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 1996, 94) teorii potřeb o třech úrovních:

- **potřeby existence** (zahrnuje plat, pracovní a sociální jistoty)
- **potřeba vztahů** (emocionální podpora, respekt, úcta projevovaná spolupracovníky)
- **potřeba růstu** (osobní růst, rozvoj, využití schopností)

Herzberg (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 1996, 94) rozčlenil pracovní motivaci na **oblast hygienických podmínek práce** s nižším, dočasným motivačním účinkem (např. pracovní podmínky, kolegiální vztahy, plat, jistota zaměstnání) a **oblast vnitřních motivačních faktorů**, představujících pracovníkův vztah k práci a jeho vnitřní uspokojení z pracovní činnosti.

Vroomovu (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 1996, 95) koncepci pracovní motivace můžeme vyjádřit rovnicí:

**Motivace = expektance** (očekávání) X **valence** (hodnota)

Jinými slovy Vroom postuloval, že motivovanost k práci určuje síla očekávání reálného dosažení cíle na jedné straně, na druhé straně pak hodnota a přitažlivost, kterou připisuje pracovník tomuto cíli.

Adams (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 1996, 96) svou teorii staví na vzájemném porovnávání pracovních úspěchů mezi jednotlivými zaměstnanci téže organizace, které jsou vyjádřeny různými formami odměn, a to jak slovních, tak hmotných. Srovnávání vlastních dosažených úspěchů a hodnocení s druhými u zaměstnanců vyvolává **pocit spravedlnosti** nebo naopak **nespravedlnosti**. Jednotlivec citlivě vnímá spravedlnost v přístupu k zaměstnancům a vyhodnocuje, zda se cítí podhodnocen, nadhodnocen nebo spravedlivě oceněn.

Mc Gregorova (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 1996, 96) X, Y koncepce staví na dvou protikladných přístupech pracovníků k pracovní činnosti, kdy **typ X** se snaží práci vyhýbat, odmítá přijmout za práci zodpovědnost a je třeba jej neustále kontrolovat, odměňovat nebo trestat. Pro zaměstnance **typu Y** platí opačný přístup, který je charakterizován samostatností v rozhodování, aktivním postojem k práci, vysokou osobní vnitřní motivovaností.

## 4.2 Motivační profil

Rčení říká, že když dva dělají totéž, nemusí to být vždy totéž. V přeneseném významu by se dalo říci, že pokud dva dělají totéž, nemusí je k tomu vést stejný motiv. Na každého z nás působí vjemy, podmínky a prostředí v oblasti motivace jiným způsobem. Záleží to na našem vnitřním nastavení, na temperamentu, výchovných vlivech, ale i na schopnostech a předpokladech k různým činnostem, které máme. Někdo se rád pere s překážkami a pokládá je za výzvu, druhý se jim vyhýbá a dává přednost jistotě a pocitu bezpečí apod. Na základě znalosti motivačního profilu jedince můžeme také lépe porozumět tomu, pro jaké zaměstnání se lépe hodí nebo v jakém pracovním prostředí bude úspěšný a spokojený. Motivační profil se skládá z různých dimenzí osobnosti.

Podle Bedrnové a Nového (1998) se jedná zejména o dimenze:

- **Situační orientace – perspektivní orientace** : jedinec se situační orientací je zaměřen více na současný stav a prožívání přítomného okamžiku, kdežto osoba s perspektivní orientací se orientuje více na budoucnost než na přítomný prožitek.
- **Individuální orientace – skupinová orientace**: u této dimenze osobnosti posuzujeme závislost jedince na mínění a vlivu ostatních, v tomto případě i blízkých osob. Při individuální orientaci se jedná o jedince nezávislé na vztazích k ostatním a těžko ovlivnitelné ve svém mínění; naopak osoby se skupinovou orientací jsou schopny až nekriticky přejímat názory a postoje pro ně významných lidí.
- **Osobní orientace – prosociální orientace**: někteří lidé dávají prioritně přednost svému prospěchu a užitku pro vlastní osobu, zatímco prosociálně orientovaní jedinci jednájí ve prospěch druhých osob, a to i za cenu obětování se.
- **Činorodost – pasivita**: pro některé lidi je největším trestem, když musejí zůstat pasivní a nečinní, a naopak někdo vyhledává záměrně klid a brání se aktivitě. Je zřejmé, že tyto dva různé osobnostní typy budou mít rozdílný přístup k práci a najdou uplatnění v jiné pracovní oblasti.
- **Orientace na ekonomický prospěch – na morální uspokojení**: v tomto případě jde především o to, jak vysoko na vlastním žebříčku hodnot je u konkrétního člověka materiální zabezpečení a finanční ohodnocení. Podle toho dává přednost činnostem, které s sebou nesou ekonomickou prosperitu a morální uspokojení a etická stránka zaměstnání má pro něj menší váhu. Existují však i lidé, pro které je morální uspokojení z životě na prioritním místě a dávají mu přednost před vyšší platu.
- **Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku**: zaměstnanec zaměřený směrem k podniku se ztotožňuje s podnikovou kulturou svého zaměstnavatele, je vysoce loajální. Zaměstnanec zaměřený směrem od podniku si udržuje vlastní nezávislost a odstup od pracovní organizace, prvořadé je pro něj budování vlastní kariéry a pracovní rozvoj. Vlastní autonomii a samostatnost mají tendenci si udržovat ve vyšší míře vysokoškolsky vzdělaní odborníci.

Za důležitou charakteristiku osobnosti ve vztahu k pracovní motivaci a pracovnímu výkonu pokládáme také pracovní postoje, které se vyznačují svou relativní stálostí a tudíž ovlivňují pracovní proces z dlouhodobějšího hlediska a na jejich základě lze predikovat pracovní chování a potažmo spokojenost zaměstnance v rámci organizace i organizace s jeho pracovním výkonem. K pracovním postojům řadíme

- postoje k organizaci
- postoje k nadřízeným
- postoje k pracovní skupině
- postoje k obsahu práce a její podmínkám
- postoje k mimopracovním podmínkám práce ( např. dojíždění do práce)

### 4.3 Pracovní spokojenost

V době, kdy běžně lidé tráví v zaměstnání většinu svého času, je zřejmé, že pracovní spokojenost podstatně ovlivňuje celkový pocit štěstí člověka. Pocit spokojenosti v zaměstnání se skládá z mnoha vzájemně propojených komponent, kdy na práci nemůžeme nahlížet pouze jako na zdroj obživy, ale musíme ji vnímat v celé šíři, v níž ovlivňuje náš život. To se týká pocitu uspokojení a naplnění z vykonávané činnosti, sociálního postavení, které s sebou její vykonávání přináší, mezilidských vztahů na pracovišti, naplňování našich cílů a potřeb, souvisejících s výše uvedenými osobnostními dimenzemi a postoji apod. Co se děje v práci a to, jak jsme v ní úspěšní a spokojení, ovlivňuje ve velké míře i náš osobní život a celkovou spokojenost včetně našich nejbližších vztahů. Jde o spojené nádoby, které lze těžko oddělit.

Kollárik (2002) se zabýval pracovní spokojeností a uvádí několik druhů jejích charakteristických rysů, které ji provázejí:

**Spokojenost s prací:** jedná se o užší pojem, vyjadřující spokojenost s druhem pracovní činnosti, jeho tempem, fyzickou a psychickou aktivitou, kterou daná práce obnáší.



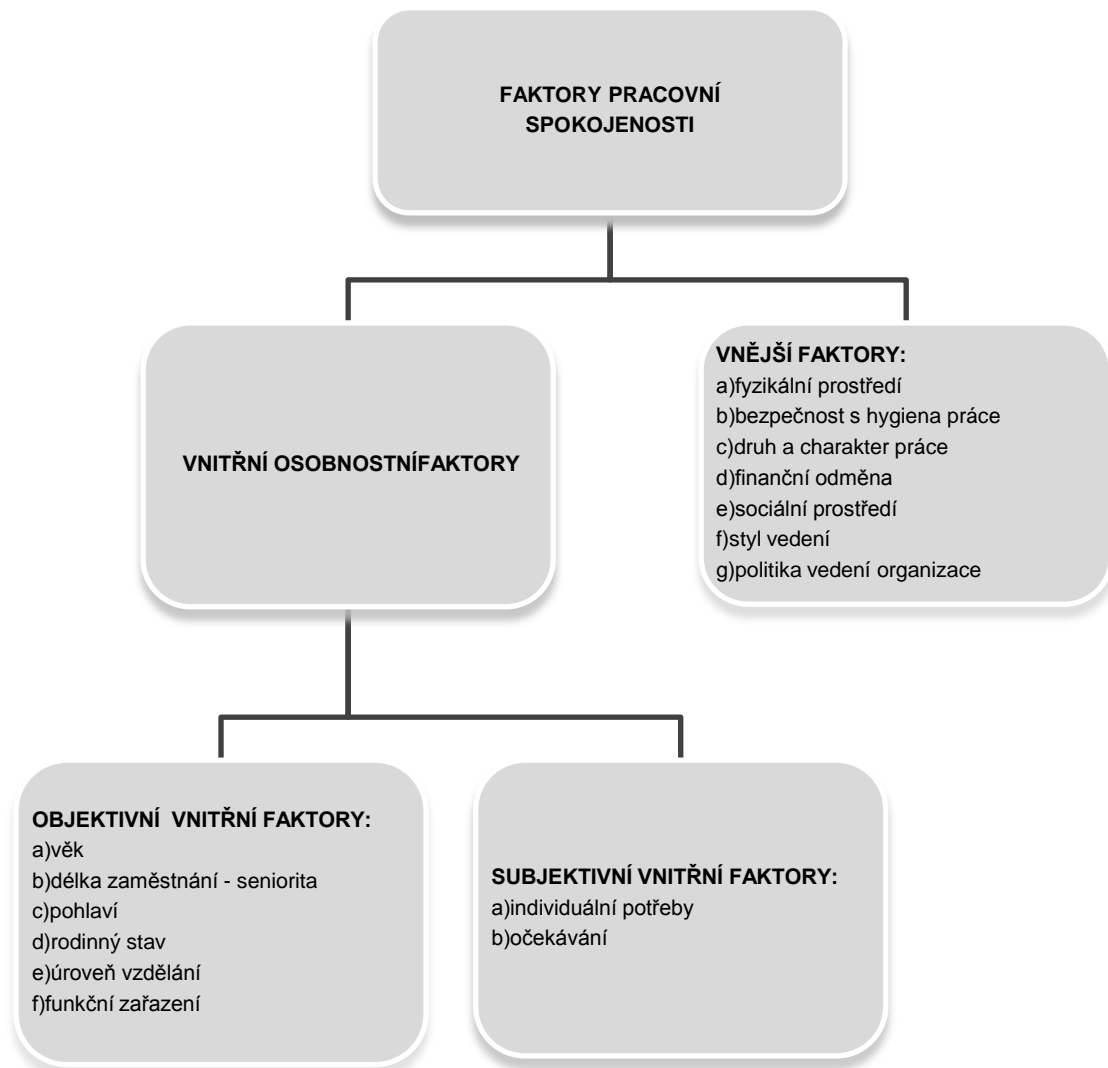
**Spokojenost v práci:** širší pojetí pracovní spokojenosti, zahrnující hodnoty a postoje jednotlivce, jeho vnitřní motivaci k práci, sociální postavení, které práce přináší apod.

Dalšími aspekty pracovní spokojenosti pak jsou **celková spokojenost** a **částečná spokojenost**. K charakteristikám pracovní spokojenosti patří její **trvalost** a **intenzita**. Pracovní spokojenost lze chápat z pozice **závislé** i **nezávislé proměnné**. V roli nezávislé proměnné pracovní spokojenost ovlivňuje pracovní jednání, kdy lineárně zvyšuje pracovní výkonnost a morálku. Z výzkumů však vyplývá, že tento vztah není vždy jednoznačný. Nejsilnější korelace se doposud prokázala u pracovní spokojenosti a absentérství, které poukazuje na zájem o práci či nezájem, splněná či nesplněná očekávání. Vztah je prokázán také mezi spokojeností v zaměstnání a fluktuací, kdy dlouhodobá nespokojenost bývá předstupněm ke změně práce. Z pozice závislé proměnné působí spokojenost na celkový vztah člověka k práci i k jejím jednotlivým aspektům.

Celkově mají tyto vlivy za následek pocit spokojenosti z určitého druhu práce za konkrétních podmínek v dané situaci. Přičemž na spokojenost v práci lze nahlížet také z pohledu sociálního díky její provázanosti na pracovní a mimopracovní vztahy.

Na pracovní spokojenost působí dvě skupiny faktorů:

**Diagram č. 2 – Členění faktorů pracovní spokojenosti**



#### 4.4 Pracovní zařazení

Pracovní kariéra hraje významnou roli v životním příběhu člověka vzhledem k časovému období, které se s ní pojí i vzhledem k šíři záběru, v jakém ovlivňuje jedince i jeho nejbližší okolí. Pracovní prostředí patří k významným zdrojům socializace člověka. Pracovní zařazení je ovlivněno podle Kollárika (2002) především věkem, pohlavím, funkčním zařazením a senioritou. Ve většině pracovních kolektivů najdeme zaměstnance různého věku od nováčků, kteří

získávají první zkušenosti a pracovní návyky až po zkušené pracovníky v předdůchodovém věku. Věk klade různé požadavky na adaptaci zaměstnanců a přináší s sebou nové výzvy i nutnost vyrovnávání se s ústupem kariéry. Pohlaví patří k důležitým faktorům, které ovlivňují pracovní zařazení z biologického, sociálního, psychologického a často i ekonomického hlediska.

#### **4.5 Pohlaví a pracovní motivace**

Ženy omezuje v některých pracovních činnostech jejich tělesná stavba a částečně také mateřské povinnosti. V práci jsou ženy obecně více orientované na vztahy se spolupracovníky, záleží jim na harmonickém prostředí a nevyhledávají konflikty. Bývají častěji intenzivněji zapojeny do rodinných povinností a péče o děti a domácnost, což si žádá více času a energie, které muži ochotně věnují práci. Muži také mívají vyšší ambice, touží po vedoucích pozicích. Ženy obecně projevují vyšší míru anxiety, emoční labilitu a mívají nižší frustrační toleranci. V posledních letech se však objevují diskuse na téma genderové nerovnosti v zaměstnání, které poukazují na vžitá stereotypy, které často nejsou podloženy relevantními výzkumy. Ženy jsou ve společnosti vnímány jako méně technicky zdatné, s horším logickým myšlením, poddajnější, citlivější, milé. Kritéria hodnocení pracovní motivace jsou ovlivňována také kulturním kontextem a vývojem doby, v níž žijeme.

Podle výzkumu Vasilové (2005), v němž srovnávala osobnostní charakteristiky mužů a žen na manažerských pozicích a jehož výsledky prezentovala v rámci Psychologických dnů 2014 v Olomouci, se však neprokázal signifikantní rozdíl mezi muži a ženami v osobnostních předpokladech ani v sociálních dovednostech. Signifikantní rozdíl byl výzkumem prokázán pouze u sledované položky touha po moci, kdy muži skórovali výrazně výše než ženy. U ostatní 7 zkoumaných ukazatelů, které patří k obecně zažitým charakteristikám o chování mužů a žen, se signifikantní rozdíl neprojevil.

C. E. Jurgenson (1965, in Nakonečný, 1992, 223) v Minneapolis Gas Company provedl genderový výzkum na 38 746 mužích a 12 783 ženách. Na základě výsledků zkoumání sestavil škálu důležitosti pracovní motivace pro jednotlivá pohlaví.

**Tabulka 2: Pracovní motivy dle důležitosti podle pohlaví**

<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>
1. bezpečnost, stálost práce	1. druh práce, zajímavost práce
2. postup	2. bezpečnost
3. druh práce	3. podnik (identifikace s podnikem)
4. podnik	4. postup
5. plat	5. spolupracovníci (vzájemné vztahy)
6. spolupracovníci	6. vedoucí pracovníci
7. vedoucí pracovníci	7. plat
8. zisk (dovolená, placená nemocnost...)	8. pracovní podmínky
9. pracovní doba	9. zisk (dovolená, placená nemocnost...)
10. pracovní podmínky	10. pracovní doba

#### **4. 6 Seniorita a pracovní motivace**

Míru stability a úspěšnosti adaptace v zaměstnání pak vyjadřuje **seniorita**, tj. délka zaměstnání. Dlouhodobě v zaměstnání zůstávají lidé, kteří byli schopni se přizpůsobit požadavkům organizace a adaptovat se na své pracovní podmínky. Vztah k organizaci a pracovní spokojenost však není trvalý stav, ale prochází vlastním vývojem, podobně jako celá pracovní kariéra. Super (1953) rozčlenil profesní kariéru do čtyř základních stadií:

- 1) **stadium růstu** probíhající od narození do 14 let, které zahrnuje dětské fantazie o budoucím povolání a postupnou profilaci individuálních zájmů a schopností jedince
- 2) ve **stadiu explorce** od 15 do 24 let se zužuje výběr možností pro profesní nasměrování, do rozhodování se promítají osobní zkušenosti s různými zaměstnáními, která mladý člověk hodnotí z hlediska vhodnosti pro vlastní život
- 3) pro **stadium budování a konsolidace** (25 – 44 let) je typické budování si vlastní kariérní pozice v rámci vybraného zaměstnání

- 4) **stadium upevnění kariéry** od 45 do 64 je charakterizováno snahami o stabilizaci a posílení vydané pracovní pozice
- 5) **stadium ústupu** od 65 let provází útlum pracovní činnosti a fyzických i duševních sil a následný odchod do důchodu

## 5 SYNDROM VYHOŘENÍ

### 5.1 Co je vyhoření

Kdybychom se zeptali, kdo z nás se cítil v životě unavený, smutný nebo skleslý, pravděpodobně by se nenašel nikdo, kdo některou z těchto demotivujících emocí nezažil na vlastní kůži. Patří k našemu životu a běžně jsme schopni se s nimi vyrovnávat. Někteří by ale možná odpověděli, že se cítí jako běžec maratonu, který v polovině závodu padl vysílením a nemá sílu vstát. A tento stav neodezní ani po delší dovolené a zasahuje téměř do všech oblastí života. Možná takto by se také dal popsat syndrom vyhoření, o jehož definici se pokusilo mnoho odborníků, stále je však zdrojem zkoumání a jeho diagnostikování není jednoduché ani jednoznačné. Je však prokázáno, že má silnou vazbu na vykonávání pracovní činnosti, i když k jeho rozvinutí mohou přispívat také stresové situace v osobním či rodinném životě.

Ačkoli syndrom vyhoření se dočkal svého názvu, odborného popisu a zasloužené pozornosti až na základě článku amerického psychoanalytika Herberta J. Freudenbergera, zmínky o stavech psychického vyčerpání, které mají svůj hlavní zdroj v péči a zájmu o druhé, zodpovědnosti, nasazení, najdeme dost i ve světové literatuře. Počínaje biblickým kazatelem, starozákonním vůdcem Mojžíšem, až po nekonečnou a nesmyslnou práci znaveného řeckého Sysifa. Podle mne se příklad vyhořelého člověka objevuje i v jedné z mých oblíbených knih – Citadele od Antoine de Saint - Exupéryho, v níž vladař, znechucený lidskou nevděčností a hloupostí, utíká na horu, kde v tichu o samotě prosí Boha, aby mohl zemřít. Snaží se moudře vést svůj lid, tíží jej zodpovědnost tohoto úkolu a vyznává se z toho, že už příliš dlouho pozoruje lidi zblízka a cítí se jimi unaven.

V současnosti je uvedena diagnóza syndromu vyhoření v 10. revizi Mezinárodní klasifikace nemocí MKN 10 pod značkou Z 73-0 Vyhasnutí (vyhoření) a Z 73 - Problémy spojené s obtížemi při vedení života.

## 5. 2 Příznaky a fáze syndromu vyhoření

Stav vyhoření zasahuje do oblasti zdraví a kvality života a to bez zjevné organické příčiny. Popis **hlavních projevů syndromu** u všech odborníků obsahuje následující shodné symptomy:

- stav vyčerpání se projevuje především v psychice jedince
- setkáváme se s ním především u zaměstnání, která jsou charakteristická stykem s lidmi
- jeho symptomy jsou patrné v psychické, fyzické a sociální oblasti
- zahrnuje psychické, emoční a kognitivní vyčerpání, pocit únavy a opotřebování
- hlavním zdrojem stavu je chronický stres

Podle úrovně můžeme popsat následující symptomy syndromu:

- 1) **Na psychické úrovni:** projevuje se pokles emotivity, kognitivní vyčerpání spolu s poruchami soustředění, zvýšené únavnosti, ztráty smyslu a motivace, depresivní nálady a smutek, beznaděj, averze vůči všemu co souvisí s povoláním, stereotypní přístup k práci, necitlivost, pokles spontaneity a kreativity, sebelítost. Psychické potíže vykazují podobnost s příznaky deprese, je u nich ale patrná vazba na výkon zaměstnání.
- 2) **Na tělesné úrovni:** zvýšená únavnost, svalová ochablost, zažívací potíže, dýchací potíže, bolesti srdce, bušení srdce, poruchy krevního tlaku, bolesti hlavy, poruchy spánku, pocit napětí, bolesti svalů, riziko různých závislostí.

Podle studie Kebzy a Šolcové (2010), kteří se nechali inspirovat americkými a finskými studiemi na toto téma a uskutečnili výzkum na skupině 162 probandů v průběhu dvou let, se ve výsledcích výzkumu částečně potvrdila souvislost syndromu vyhoření, vybraných sociálních a psychologických proměnných a psychofyzilogických a biochemických proměnných v rámci studia rizikových faktorů kardiovaskulárních onemocnění. Autoři připomínají, že kardiovaskulární onemocnění jsou stále pokládána už od 80. let minulého století za hlavní příčinu úmrtí ve světové populaci.

- 3) **Na sociální úrovni:** nezájem o mezilidské vztahy a společenský styk, averze vůči klientům, popř. kolegům, nedostatek empatie, zvýšená afektivita a konfliktní jednání.

V odborné literatuře je popsáno několik možností členění fází u syndromu vyhoření, nejvýstižnější rozdělení pak obsahuje čtyři fáze:

- 1) **Fáze idealistického nadšení:** vyhoří nejčastěji lidé, kteří svou práci vykonávají jako poslání, hoří pro ni a snaží se pracovat velmi horlivě. Nedokáží ve svém zápalu odhadnout své možnosti a přeceňují se, věnují se svému zaměstnání s plným nasazením bez ohledu na prospěch a soukromý život.
- 2) **Fáze stagnace:** pracovník si všímá toho, že věnuje příliš energie a obětuje svůj čas a nasazení práci, aniž by dosahoval výsledků, které si předsevzal.
- 3) **Fáze frustrace:** přemýšlí o smysluplnosti své práce a jeho snažení mu začíná připadat zbytečné. Objevuje se cynismus, demotivace způsobená pocitem nevděku ze strany vedení i klientů, jeho znechucení narůstá.
- 4) **Fáze apatie:** svou práci vykonává bez zájmu, automaticky. Styku s klienty se pokud možno vyhýbá, pociťuje beznaděj a nevidí možnost situaci nějak řešit.

Schwab (1996) uvádí tři fáze vývoje burnout syndromu:

- 1) **fáze** – začíná se projevovat nerovnováha mezi nároky v zaměstnání a schopnostmi jednotlivce je splnit,
- 2) **fáze** – zahrnuje bezprostřední krátkodobou emocionální reakce na tuto nerovnováhu, tzn. negativní pocity doprovázející stres (úzkost, zlost, zklamání, vyčerpání, napětí)
- 3) **fáze** – jednatel mění své obvyklé chování a zažitě postoje – začíná mít cynický a neochotný přístup, jeho chování je odosobněné, což je způsobeno snahou o únik ze situace, kterou není schopen aktivně řešit.



### 5.3 Faktory ovlivňující rozvoj syndromu vyhoření

#### Negativní faktory

Negativní faktory podporují rozvoj syndromu vyhoření. Můžeme je popsat na úrovni charakteristiky konkrétní osobnosti, ale mohou to být také faktory, které na nás působí zvnějšku v souvislosti s vykonávaným zaměstnáním.

**Tabulka 3: Kebza a Šolcová (2003) Rizikové faktory pro vznik burnout**

depresivní ladění	naučená bezmocnost
život v dnešní hektické společnosti	pocit finančního a profesního zneuznání
práce s lidmi	nízké sebehodnocení a sebepojetí
chronický stres	externí lokalizace kontroly
stereotypní práce s nízkou autonomií	dlouhodobý časový tlak
vysoké nadšení, idealistický přístup	nízká asertivita
chování typu A, soutěživost, hostilita, hněv	perfekcionismus, odpovědnost
přílišná obětavost	neschopnost relaxace
vysoká citlivost	úzkostnost, fobie, obsedantní rysy
nahromaděné životní události a denní starosti	

Podle Stocka (2010) existují vnitřní mechanismy, které mohou přispívat k rozvoji syndromu vyhoření. Jsou to zásady, s nimiž se vnitřně ztotožňujeme a mohou pro nás být dokonce zdrojem pozitivní motivace. Pokud se jimi řídíme příliš důsledně, mohou mít naopak na naši psychiku destruktivní vliv. Máme - li pocit, že za všech okolností musíme být silní, dokonalí, rychlí, v těžké situaci zabrat a se všemi dobře vycházet, měli bychom tyto dogmatické přístupy přehodnotit, protože v opačném případě se projeví v podobě perfekcionismu, potlačování vlastních zájmů a neschopnosti se jednoznačně vymezit nebo ochotě brát si na sebe víc, než jsme schopni zvládnout.

Stock (2010) uvádí také rizikové faktory, které jsou spojeny přímo s výkonem zaměstnání: zvýšenou zátěž v zaměstnání, neustálé působení rušivých vlivů, přílišná kontrola a nedostatek samostatnosti, nespravedlnost vedoucích

pracovníků a bezohlednost spolupracovníků a rozdíly mezi hodnotových systémem společnosti a zaměstnance.

V odborné literatuře najdeme vytipována riziková zaměstnání, u kterých se syndrom vyhoření objevuje nejčastěji.

**Tabulka 4: Riziková zaměstnání z hlediska výskytu burnout**

zdravotnický personál	profesionální funkcionáři, politici, manažeři
lékaři	poradci a informátoři
psychologové a psychoterapeuti	pracovníci věznic
sociální pracovníci	úředníci v bankách a úřadech
pedagogové	příslušníci armády, letectva
pracovníci pošt	duchovní a řádové sestry
dispečeri	umělci
policisté	sportovci
právníci, advokáti	pojišťovací agenti, dealeři

### Neutrální a protektivní faktory

Za **neutrální faktory** vzhledem k syndromu vyhoření pokládáme inteligenci, věk, stav, vzdělání a další demografické údaje. Za **protektivní faktory** označujeme chování typu B, asertivitu, schopnost relaxovat, dobrý time- management, autonomii a pestrost práce, resilienci, hardiness, vnitřní místo řízení, flow, vrozený optimismus, pocit osobní pohody, sociální oporu.

## 5.4 Prevence a intervence u syndromu vyhoření

### Prevence

Nezůstat pasivní, ale informovat sebe popř. okolí o symptomech burnout syndromu a působení a vzniku chronického stresu, to je to první, co pro sebe i naše nejbližší můžeme udělat. Důležitou součástí prevence je dostatečný prostor pro vlastní relaxaci a odpočinek v souladu s potřebami naší osobnosti. Syndrom vyhoření zasahuje člověka ve všech oblastech jeho bytí tak, jak je vnímáme

z hlediska celostního přístupu – na úrovni duchovní, duševní, somatické i sociální. Podle toho bychom měli přistupovat také k prevenci, která není omezená pouze na praktikování zdravého životního stylu s dostatkem spánku, kvalitní stravy a pohybu. K účinné prevenci patří také jóga, autogenní trénink a meditační techniky.

Podle Kebzy a Šolcové (2003) můžeme následkům chronického stresu snáze čelit, pokud se naučíme být otevření k okolnímu dění, naučíme se dobře přijímat změny, budeme aktivně hledat řešení stresových situací a oddělovat pracovní problémy od svého soukromého života.

Sociální opora a rodinné zázemí patří k nejsilnějším zdrojům podpory při zvládnání dlouhodobé psychické zátěže v zaměstnání. Zpětná vazba, naslouchání, povzbuzení a praktická pomoc blízkých osob dokáže zmírňovat dopady tíživé pracovní situace a může podstatně pomoci při řešení situace, a to i v praktické oblasti, např. možností zkrácení úvazku, pokud část finanční zodpovědnosti převezme člen rodiny.

V práci je třeba, aby si ohrožený jedinec dokázal nastavit limity a vlastní hranice, přehodnotil dosavadní jednání a průběh zaměstnání a zaujal postoj k pracovní situaci, která vedla k rozvinutí syndromu vyhoření. Komunikace s nadřízeným i kolegy by mohla otevřít možnosti, které by mohly situaci posunout směrem k řešení. V některých krajních případech je lepší volbou zaměstnání opustit.

## **Intervence**

Pokud metody prevence selžou a jedinec se ocitne v takovém psychickém stavu, který není schopen sám zvládat, je vhodné vyhledat odbornou pomoc a v případě diagnostikování syndromu vyhoření podstoupit psychoterapeutickou léčbu.

Při léčbě syndromu vyhoření je především nutné podstoupit celkovou revizi svého špatného psychického stavu, odhalení jeho příčin a následné radikální přehodnocení svých životních priorit, postojů a návyků. Nepomůžou pouze „kosmetické úpravy“ v podobě změny životosprávy apod. Pro nápravu stavu a celkovou rehabilitaci je třeba se snažit o komplexní proměnu života.

Hlavním zdrojem pro používané terapie se stala dle Kebzy, Šolcové (2003) existenciální psychoterapie. V současnosti se úspěšně pro léčbu burnout syndromu využívá daseinsanalýza, vycházející z Heideggerovy filosofie, která se zaměřuje na využití a uvědomování si klientových možností a naplnění jeho bytí. Vhodným psychoterapeutickým prostředkem pro vyrovnávání se s následky burnout syndromu se jeví logoterapie vyvinutá Franklem, která se zabývá otázkami smyslu lidského života. Dobré výsledky jsou dosahovány také prostřednictvím kognitivně behaviorální terapie zaměřené na aktivitu a odpovědnost klienta, plnění konkrétní úkolů a zvládání zátěžových situací.

## **5.5 K některým empirickým poznatkům ve vztahu k vyhoření u úřednických profesí**

Bylo těžké najít práci, zabývající se výzkumem u výběrového souboru, který by v oblasti pracovních podmínek byl srovnatelný s naším vzorkem úředníků. Některé shodné prvky v popisu pracovní náplně a podmínek shledáváme u výzkumu zabývajícího se syndromem vyhoření u zaměstnanců Úřadu práce, který uskutečnila Dojivová (2011). Jako faktor, podporující vznik syndromu vyhoření ve své práci uvádí poměrně nízký společenský statut úředníka Úřadu práce a tlak ze strany nespokojených klientů, kteří se chovají vůči zaměstnancům úřadu podrážděně. Ve výzkumné části pak Dojivová (2011) uvádí ve výsledcích dotazníků MBI jako příčiny syndromu vyhoření u výběrového souboru úředníků na Úřadu práce ve 29 procentech práci s lidmi, 3,7 procent tvoří nesplněné ideály a 14,8 procent uvádí jako příčinu vzniku vyhoření nedostatečně oceněnou práci. Celkem 51% respondentů uvedlo jako příčinu možného vzniku vyhoření souhrn všech výše uvedených faktorů.

Inspirovat bychom se mohli také z některých závěrů práce Kušíkové (2014), která taktéž prováděla výzkum syndromu vyhoření u úředníků Úřadu práce. Pracovní zařazení úředníků Úřadu práce není s našim výběrovým vzorkem srovnatelné ve všech směrech, jelikož jak uvádí Kušíková (2014), práce úředníka Úřadu práce do jisté míry může připomínat tzv. pomáhající profese, a to v oblasti péče o klienty, jejich dlouhodobém provázení při hledání zaměstnání a výběru strategie, jak zvýšit jejich konkurenceschopnost při hledání zaměstnání. Jako příčiny vyhoření shodně

uvádí práci s lidmi, kteří jsou ve špatné životní situaci a chovají se proto k úředníkům hrubě, dále pak uvádí velký objem práce, kterou je třeba zvládat často v šibeničních termínech.

Velké množství výzkumů je věnováno syndromu vyhoření u zdravotníků, pedagogů, policistů a sociálních pracovníků. Srovnávání těchto prací s našim výzkumným souborem nám však nepřípadalo dostatečně relevantní, neboť charakter a podmínky uvedených zaměstnání nevykazují dostatek společných znaků s našim souborem probandů.

Co se týká obecných faktorů podporujících vznik burnout a vztahujících se k našemu vzorku úředníků, mohli bychom na základě výčtu (Jeklová, Reitmayerová, 2006,16) zmínit opět časté jednání s lidmi, pracovní přetížení, náročné pracovní termíny. U našeho výběrové souboru by mohla patřit k rizikovým faktorům snížená možnost tvůrčího rozvoje pracovníků a pracovní rutina, odmítání ze strany klientů – v našem případě negativní nastavení vůči úředníkům při jednáních, které s sebou nesou negativní obsah či sdělení vůči klientům, kdy se předpokládá vznik kolizních situací. Není možné opomenout také vliv sociálních vztahů na pracovišti, které významně přispívají ke spokojenosti v zaměstnání, zvláště pak u jedinců zaměřených na prosociální chování a skupinovou činnost. Důležitá je i vertikální linie pracovních vztahů, tzn. kvalitní a citlivé vedení zaměstnanců, bez známek nespravedlnosti či bossingu. Negativní vliv na vznik vyhoření může mít zvýšená zátěž u zaměstnaných žen, které souběžně s výkonem pracovní činnosti doma plní funkci matky a pečovatelky o domácnost.

## 6 METODOLOGICKÝ RÁMEC VÝZKUMU

### 6.1 Problém, cíl, hypotézy

#### Problém

Po roce 1989 došlo k reorganizaci státní správy a v současné době se oblast státní správy řídí legislativní úpravou dle Předpisu č. 218/2002 Sb. Zákona o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech. Už několik let se diskutuje o potřebě nového služebního zákona a přizpůsobení fungování veřejné správy standardům platným v rámci EU. Všeobecně je vyvíjen tlak na zeštíhlení úřednického aparátu a zefektivnění jeho fungování, platy zaměstnanců státní správy dlouhodobě stagnovaly a nebyly valorizovány, takže došlo k jejich poklesu ve srovnání s nestátním sektorem. Toto bylo částečně kompenzováno plošným zvýšením mzdových prostředků o 3,5 % z počátku roku 2015. Systém odměňování úředníků má trhliny v oblasti motivace. Základní složkou platu je fixní tabulkový plat, který pozvolna roste v závislosti na délce vykonávaného zaměstnání. Pohyblivá složka platu, kterou lze ovlivnit vlastním výkonem, je minimální. Vzhledem ke snižování počtu zaměstnanců vzniká vyšší tlak na zaměstnance magistrátů prostřednictvím narůstajícího objemu práce, ale i díky pokřivené představě veřejnosti o pravomocech a fungování úředníků a z toho pramenícího negativního přístupu veřejnosti k fungování úřadů. Nad těmito faktory je třeba se zamýšlet i při tvorbě nového služebního zákona. Železník a Rosičová (2013) ve svém článku mezi mnoha dalšími možnými nedostatky ve fungování samosprávy jmenují narůstání byrokracie směrem shora dolů, neustálé snižování počtu zaměstnanců, nedostatek finančních prostředků pro zavedení motivačních pobídek pro zaměstnance, uměle živený negativní přístup veřejnosti k práci úředníků. Z hlediska moderních teorií personálního řízení je možnost flexibility v řízení lidských zdrojů a vhodného systému pracovní motivace v prostředí úřadu poněkud ztížena.

V průběhu studia odborných zdrojů jsme zjistili, že problematika motivace, pracovní spokojenosti a syndromu vyhoření je častým předmětem výzkumného zájmu. Nenašli jsme však práci, která by byla zaměřena přímo na skupinu

úředníků městského magistrátu. Také zájem a vstřícnost ze strany vedení magistrátu přispěl k tomu, že jsme se rozhodli zmapovat vztah motivačního profilu, psychického stavu a syndromu vyhoření zaměstnanců odboru dopravně správních činností. Zájem o zkvalitňování personálního řízení v rámci uvedeného úřadu zahrnuje snahu o hledání moderních přístupů v personální politice magistrátu ve prospěch svých zaměstnanců, která má své limity v legislativním zakotvení, finančních a personálních zdrojích úřadu na jedné straně a požadavcích veřejnosti na kvalitu, efektivitu a dostupnost služeb úředníků na straně druhé. K tomuto účelu by mohlo vést také poskytnutí výsledků našeho výzkumu vedení městského magistrátu.

## Cíl

Jako cíle výzkumu jsme si stanovili:

1. Zjistit motivační profil zkoumaného souboru.
2. Zjistit profil souboru z hlediska dimenzí psychického stavu.
3. Zjistit strukturu hladin vyhoření u zkoumaného souboru.
4. Zjistit komparace sumy SUPOS a míry syndromu vyhoření u zkoumaného souboru.
5. Zjistit koreláty vybraných dimenzí psychického stavu MP, BQ a sumy SUPOS.

## Hypotézy

V souladu s výzkumnými cíli a po prostudování dostupné odborné literatury a výzkumů, které se věnují této problematice jsme si stanovili následující hypotézy:

**$H_1$ :** U výběrového souboru úředníků existuje statisticky významná souvislost mezi skórem vyhoření (BQ) a skórem celkové kvality psychického stavu (Suma SUPOS).

**$H_2$ :** U výběrového souboru úředníků existuje statisticky významná souvislost mezi skórem vyhoření (BQ) a skórem vyhýbání se neúspěchu – dosahování úspěchu (MP1).

**H<sub>3</sub>** : U výběrového souboru úředníků existuje statisticky významná souvislost mezi skórem vyhoření (BQ) a skórem zaměření směrem od podniku – zaměření směrem k podniku (MP3).

**H<sub>4</sub>** : U výběrového souboru úředníků existuje statisticky významná souvislost mezi skórem vyhoření (BQ) a skórem orientace na pocit bezpečí – zaměření se na riziko(MP4).

**H<sub>5</sub>** : U výběrového souboru úředníků existuje statisticky významná souvislost mezi skórem vyhoření (BQ) a skórem vyhledávání pasivity, klidu – činnosti (MP8).

## 6.2 Zkoumaný soubor: způsob výběru a popis

Zkoumaný soubor byl vybrán metodou stratifikačního výběru a vytipován po dohodě s vedením magistrátu. Ve vzorku jsou zastoupeni muži i ženy různých věkových kategorií a různé seniority. Práce v rámci odboru dopravně správních činností je náročná zejména z hlediska každodenní práce s klienty a také díky zodpovědnosti, která je na zaměstnance kladena v souvislosti s častou změnou vyhlášek a zákonů, které musejí dodržovat, včetně zákonných lhůt.

## 6.3 Charakteristika souboru

Dobrovolně a anonymně se výzkumu zúčastnilo celkem 71 probandů, kteří souhlasili, aby nasbíraná data byla použita v rámci naší práce. K základním charakteristikám souboru patří v našem případě pohlaví, věk a seniorita probandů.

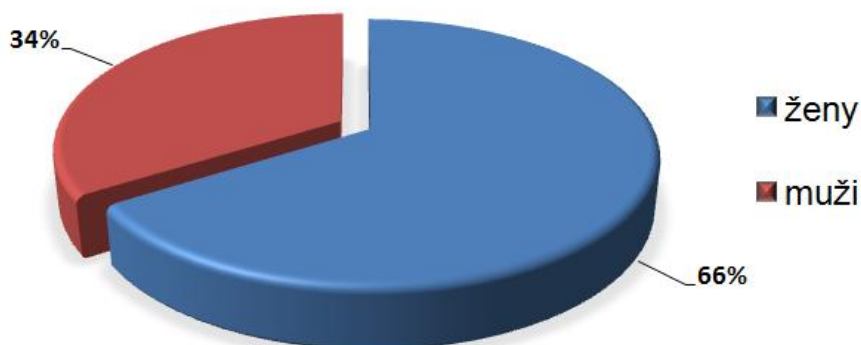
### Struktura zkoumaného souboru podle pohlaví

Tabulka 5: Rozložení zkoumaného souboru podle pohlaví

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost v (%)
ženy	47	66,00
muži	24	34,00
<b>Celkem N</b>	71	100,00



**Graf 5: Rozložení zkoumaného souboru podle pohlaví**



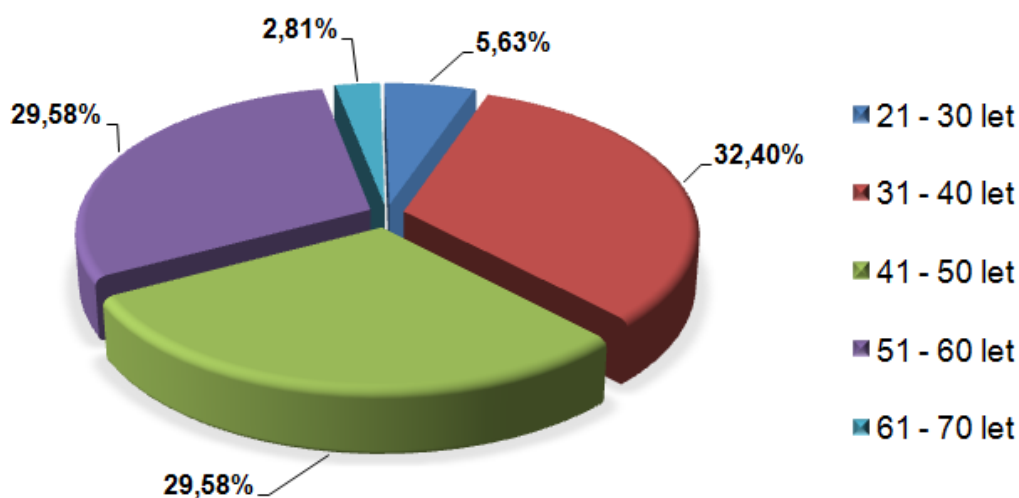
### **Struktura zkoumaného souboru podle věkového složení**

V souboru jsou zastoupeni probandi ve věku od 22 do 62 let. Nejsilněji je obsazeno pásmo ve věku od 31 do 40 let zastoupené 32, 39 % v počtu 23 probandů. Na druhém a třetím místě je zastoupeno věkové pásmo od 41 do 50 a od 51 do 60 let, ve kterém se nachází shodně 21 pracovníků, což je 29,57% zkoumaného souboru. Ve věkovém pásmu od 61 do 70 let se nacházejí 2 probandi, což představuje 2, 81% ze zkoumaného souboru. Věkový průměr probandů je 45 let.

**Tabulka 6: Rozložení zkoumaného souboru podle věkového složení**

Věkové pásmo	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (%)
21 - 30	4	5,63
31 - 40	23	32,40
41 - 50	21	29,58
51 - 60	21	29,58
61 - 70	2	2,81
<b>Celkem</b>	<b>N = 71</b>	<b>100</b>

**Graf 6: Rozložení zkoumaného souboru podle věkového složení**



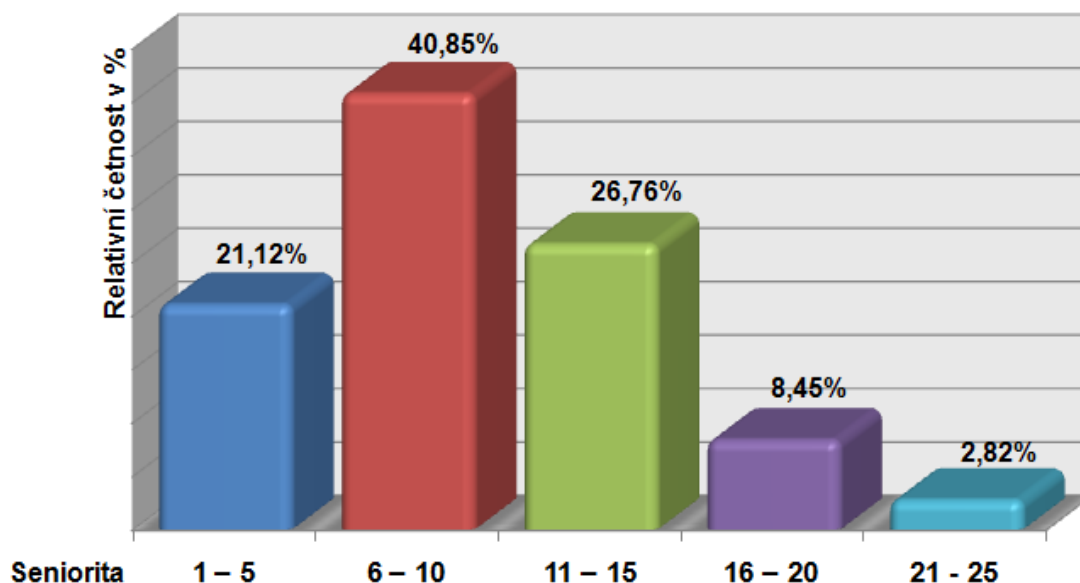
**Struktura zkoumaného souboru podle seniority (délky praxe) v odboru dopravně správních činností**

Senioritu jsme rozdělili na pět intervalů: 1 – 5, 6 – 10, 11 – 15, 16 – 20 a 21 – 25 let. Nejsilnější zastoupení probandů bylo v intervalu 6 – 10 let praxe, následoval interval od 11 do 15 let praxe. Zaměstnanců se senioritou 1 – 5 let bylo v souboru 15, poté následoval interval praxe od 16 do 20 let a nejmenší zastoupení bylo v intervalu 21 – 25 let. Průměrná seniorita je 10 let.

**Tabulka 7: Rozložení zkoumaného souboru podle seniority**

Seniorita	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (%)
1 - 5	15	21,12
6 – 10	29	40,85
11 – 15	19	26,76
16 – 20	6	8,45
21 - 25	2	2,82

**Graf 7: Rozložení zkoumaného souboru podle seniority**



V následující tabulce jsme srovnali střední hodnoty zkoumaného souboru na základě délky praxe z intersexuálního pohledu.

**Tabulka 8: Rozložení zkoumaného souboru podle seniority z intersexuálního pohledu**

Pohlaví	Aritmetický průměr	Medián
Ženy	10	8
Muži	10	8
Celkem (N=71)	10	8

## 6.4 Průběh a etické aspekty šetření

Ve shodě s náplní a cíli bakalářské práce jsme zvolili použité dotazníkové metody, a sice dotazníky SUPOS 7, BM a MP Pavlát. Vytištěné dotazníky jsme distribuovali 80-ti zaměstnancům odboru dopravně správních činností v rámci magistrátu města v Moravskoslezském kraji po získání souhlasu vedení magistrátu s tím, že výsledky výzkumu budou k dispozici odboru platovému a personálnímu a tajemníkovi úřadu. Sběr dat se uskutečnil v měsících září až prosinec 2014. Při rozdávání dotazníků byli zaměstnanci poučeni o účelu výzkumu a požádáni o upřímnost a otevřenost. Po vyplnění probandi zalepili dotazníky do připravených obálek a vrátili vedoucímu. Výzkumu se zúčastnilo celkem 71

zaměstnanců městského magistrátu v Moravskoslezském kraji, kteří pracují v odboru dopravně správních činností, ačkoli jsme jich oslovili 80. Pět zaměstnanců nemělo zájem dotazník vyplnit a při kontrole jsme 4 dotazníky vyřadili, jelikož nebyly řádně vyplněné a z důvodu anonymity jsme je nemohli vrátit k dovyplnění. Poté byly dotazníky kódovány a data dále zpracovávána.

## 6.5 Použitá metodika: dotazníky

**1. Dotazník SUPOS 7 (Subjektivní posuzovací škála)** sestavil O. Mikšík (1993). Suma SUPOS 7 měří vzrůstající míru psychické nepohody. Posuzovací škála je sestavena tak, aby dokázala předvídat ohrožení při vzniku a vývoji kritického psychického stavu a na základě toho psychickým potížím čelit a účinně předejít dopadům případného psychického selhání. Kvalita prožívaných emocí a míra aktivity vypovídá o aktuálním psychickém stavu, který má dynamický charakter a odráží se v motorice a psychice jednotlivce. Dotazník obsahuje 28 položek, které jsou rozčleněny do sedmi škál, odstupňovaných ve 4 položkách. Škála může nabývat hodnot od 0 do 12, vzrůstající hodnota znamená výraznější zastoupení konkrétní komponenty v psychice jedince. Jednotlivé položky jsou ohodnoceny podle vnímané četnosti a intenzity v rozmezí: **0= vůbec**, **1= zřídka (mírně)**, **2= často (silně)**, **3 = soustavně (velmi silně)**

**Tabulka 9: Škály SUPOS 7 (Mikšík 1993)**

<b>P</b>	<b>Psychická pohoda – pozitivní škála</b> <b>vyšší skór = vyšší stupeň pohody</b>	spokojenost a příjemné naladění, vysoká sebedůvěra až prožitky euforie
<b>A</b>	<b>Aktivnost – pozitivní škála</b> <b>vyšší skór = vyšší stupeň aktivity</b>	pocity činnosti a energie, připravenost k aktivní interakci, prahnutí po akci
<b>O</b>	<b>Impulsivita – negativní škála</b> <b>vyšší skór = vyšší potřeba odreagování se</b>	oslabená sebekontrola, touha po odreagování se a uvolnění psychické tenze
<b>N</b>	<b>Nepokoj - negativní škála</b> <b>vyšší skór = vyšší stupeň nepokoje</b>	rozlada, blíže nespecifikovaný nepokoj, napětí bez možnosti vhodného uvolnění, neklid, netrpělivost

<b>D</b>	<b>Deprese, vyčerpání-</b> negativní škála <b>vyšší skór = vyšší stupeň deprese</b>	pesimismus, pokles nálady a energie, apatie, neschopnost akce, rezignace
<b>U</b>	<b>Úzkostné očekávání-</b> negativní škála <b>vyšší skór = vyšší stupeň úzkostného očekávání</b>	neurčité obavy z budoucnosti, úzkostné napětí bez energie, nejistota
<b>S</b>	<b>Sklíčenost</b> - negativní škála <b>vyšší skór = vyšší stupeň sklíčenosti</b>	uzavření se do sebe, pasivní reakce na negativní psychickou zátěž, pocity osamění, nešťastnosti

**2. Dotazník Inventář vyhoření BMI** dle Křivohlavého (1998) vytvořily Christina Maslach a Susan Jackson pro pracovníky v pomáhajících profesích a pro měření vyhoření se velmi často využívá. Aby byla získaná data relevantní, je při vyplňování důležitá upřímnost probandů. Škála BM obsahuje 21 tvrzení ohodnocených škálou:

**1 = nikdy, 2 = jednou za čas, 3=zřídka, 4= někdy, 5= často, 6= obvykle, 7= vždy**

Výsledný skór dotazníku získáme následovně:

1. vypočteme položku A: sečteme hodnoty uvedené u otázek č. 1,2,4,5,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18 a 21.
2. vypočteme položku B: sečteme hodnoty uvedené u otázek č. 3, 6, 19 a 20
3. vypočteme položku C: od hodnoty 32 odečteme položku B, tj.  $C = 32 - B$
4. vypočteme položku D: sečteme vypočtené položky A a C, tj.  $D = A + C$
5. vypočteme celkový skór BQ: D dělíme číslem 21, tj.  $BQ = D/21$
6. výslednou hodnotu **BQ** označujeme jako **hodnotu psychického vyhoření**

Uvádí se, že dotazník **BMI** vykazuje dobrou míru shody s výslednými skóry u jiných psychologických vyšetření, kdy zjišťujeme např. spokojenost s prací, spokojenost se sebou samým a vlastním životem, fluktuaci, fyzické zdravotní problémy, množství vypitého alkoholu, pocit beznaděje.

**Tabulka 10: Interpretace výsledků BM dle Křivohlavého (1998)**

Hodnota míry BM	Interpretace výsledků míry vyhoření
0 - 2	dobrý výsledek z hlediska psychologie zdraví
2 - 3	uspokojivý výsledek
3 - 4	potenciální ohrožení
4 - 5	přítomnost syndromu psychického vyčerpání za prokázanou
5 a více	havarijní signál – nutná terapeutická pomoc

**3. Dotazník MP od Jiřího Pavláta**, který obsahuje 9 dimenzí, jsme použili pro zkoumání složení motivačního profilu výběrového souboru. Jednotlivé dimenze představují složky motivace, dotazník je zaměřen na zjištění motivačních tendencí jedince. Proband si může vybrat z odpovědí souhlasím/nesouhlasím na celkem 54 tvrzení, pro zjištění skóru jedné dimenze odpoví na 6 po sobě jdoucích otázek. Sčítají se pouze kladné odpovědi, tzn. že výsledek 1 dimenze se pohybuje v rozmezí od 0 do 6 podle počtu kladných odpovědí. Dále uvádíme charakteristiky jednotlivých dimenzí vystihující jejich projevy, které v souhrnu odrážejí motivační profil a tendence jednotlivce (Pavlát, 2005).

- 1. Vyhýbání se neúspěchu – dosahování úspěchu:** levý pól u této dimenze svědčí o opatrnosti, sklonu k vyhýbání se neznámým situacím a riskování. Tyto osobnosti vyhledávají pocit bezpečí a snadnější cesty. Opačný pól dimenze svědčí o tendenci vyzkoušet si nové možnosti sebeprosazení, prokazování svých schopností a vytrvalost ve snaze o sebeuplatnění.
- 2. Zaměření na činnost a její obsah – zaměření na úspěch:** zaměstnanci, pro které je důležitý obsah práce a její smysl, se zaměřují na samotnou činnost a její faktický výsledek. Na druhém pólu se nacházejí jedinci, pro které je nejdůležitější motivací ve vykonávané práci ekonomický prospěch, sociální postavení a prestiž.
- 3. Zaměření směrem od podniku – zaměření směrem k podniku:** orientace směrem k podniku vypovídá o poměrně stálém vztahu zaměstnance k zaměstnavateli. Pracovník se dobře identifikuje se svým pracovním zařazením. Opačným směrem orientovaný jedinec se soustředí na vlastní kariéru a rozvoj nezávisle na svém zaměstnavateli.

4. **Orientace na pocit bezpečí – zaměření se na riziko:** dimenze vypovídá u jedinců s polaritou vlevo o vysoké potřebě bezpečí, ochrany, stálosti. Stresuje je nejistota a konflikty. Jedinci pohybující se v pravém spektru dimenze vnímají riziko pozitivně, určitá míra rizika v rozhodování je baví a přispívá k jejich výkonnosti.
5. **Orientace na budoucnost – zaměření na aktuální stav:** lidé orientovaní na budoucnost myslí dopředu, uvažují o možnostech v budoucnu a plánují. Jedinci zaměření na aktuální stav dokáží naplno prožívat přítomný okamžik, neplánují a častěji vývoj událostí ponechávají náhodě.
6. **Skupinová orientace – individuální orientace:** tato dimenze vypovídá u lidí nacházejících se v levém spektru o tíhnutí ke skupinovému rozhodování a jejich závislosti na skupině, kterou jsou obklopeni. Tento typ zaměstnance málokdy prosazuje svou individualitu, což občas může být i v neprospěch. Naopak na opačném pólu se nachází osoba, která v práci důsledně prosazuje své názory a ráda přijímá zodpovědnost za sebe, svá rozhodnutí. Nejsou pro ně tolik důležité sociální vztahy.
7. **Prosociální orientace – zaměřenost na sebe:** prosociálně orientovaný jedinec je motivován snahou pomáhat druhým, popř. obětováním se ve prospěch ostatních. Osoba zaměřená na sebe usiluje v první řadě o vlastní prospěch, požadavky a potřeby druhých lidí jsou pro ni druhořadé.
8. **Pasivita, klid – činnost:** levý pól této dimenze vykazují zaměstnanci preferující pozvolné, stabilní tempo při výkonu své činnosti a neměnnost pracovní náplně bez nutnosti se náhle rozhodovat. Naproti tomu stojí lidé, kteří mají v oblibě střídání pracovních činností, prostředí, různorodost úkolů, touží po moci a nechtějí se přizpůsobovat strnulému systému.
9. **Orientace na morální uspokojení – orientace na ekonomický prospěch:** dimenze vypovídá o převládající ideové, hodnotové a morální motivaci jedince, který se nachází na jejím levém kraji. V pravém spektru dimenze najdeme jednotlivce, pro které je důležitá ekonomická motivace, peníze, hmotné statky.

## 6.6 Statistika

Data získaná z dotazníků SUPOS 7, MP Pavlát a BM byla statisticky zpracována v programu Microsoft Excel a statisticky vyhodnocena pomocí programu SPPI Statistica. Při zpracovávání jsme pracovali se středními hodnotami souboru a absolutními četnostmi, které nám také sloužily jako podklad pro tabulky a grafy popisující zkoumaný soubor.

U souboru předpokládáme normální rozložení dat, jestliže počet členů souboru je vyšší než 30. V tomto případě můžeme použít parametrické metody testování. Pomocí Pearsonova korelačního koeficientu jsme zjišťovali korelace mezi dosaženými hodnotami tří použitých dotazníků a některými jejich vybranými dimenzemi.

Vzorec pro výpočet Pearsonova korelačního koeficientu, pomocí něhož vypočteme stupeň korelace mezi vybranými metrickými proměnnými:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

r – Pearsonův korelační koeficient

x, y – střední hodnoty výběru průměrů

Koeficient r může nabývat hodnot v intervalu  $\langle -1, +1 \rangle$ . Pokud má r hodnotu,  $r = -1$ , pak jsou obě proměnné hodnoty ve statisticky významné v tzv. negativní korelaci. Je-li  $r = +1$ , pak mezi proměnnými je prokázána pozitivní lineární souvislost, hovoříme o tzv. pozitivní korelaci. Nabývá – li koeficient r hodnoty  $r = 0$ , pak mezi proměnnými neexistuje významná relace, nejsou tedy v souvislosti a jejich rozptýlení je na sobě navzájem nezávislé. Podle velikosti r lze sledovat těsnost zkoumaného jevu. Pro účely psychologického výzkumu je za hranici dosti vysoké korelace považována hraniční hodnota  $r \leq 0,6$ . Korelaci od 0 do 0,2 považujeme za velmi nízkou (Reiterová, 2004).

Výsledky získané v našem výzkumu jsme vypočítali ve statistickém programu SPSS statistica a následně porovnali tabulkovými kritickými hodnotami pro Pearsonův korelační koeficient, abychom tak zjistili signifikantnost výsledků na hladinách významnosti 1% a 5% pro 71 probandů ( $N = 71$ ). Jestliže koeficient r



překročí kritickou hodnotu na hladině významnosti  $P_{0,05}$  jedná se o statisticky významnou korelaci. Pokud  $r$  překročí kritickou hodnotu na hladině významnosti  $P_{0,001}$ , pak hovoříme o statisticky prokázané velmi vysoce významné korelaci.

**Tabulka 11: Tabulkové hodnoty  $r$  pro výzkumný soubor  $N = 71$**

1% a 5% hladina významnosti	$N = 71$ (tabulková hodnota)
$P = 0,01$	$r = 0,302$
$P = 0,05$	$r = 0,232$

## ***Použité značky v praktické části***

Pro účely popisu zkoumaného souboru a interpretace dat získaných z dotazníků SUPOS 7, MP Pavlát a BM jsme použili v praktické části uvedené značky:

HS	hrubý skór
SUPOS 7	dotazník pro měření psychického stavu
PE	škála psychické pohody
A	škála aktivity
O	škála odreagování se
N	škála psychického nepokoje
U	škála úzkostného očekávání
D	škála psychické deprese
S	škála sklíčenosti
MP	motivační profil, dotazník MP Pavlát
MP1	dimenze vyhýbání se neúspěchu – dosahování úspěchu
MP2	dimenze zaměření na činnost – zaměření na úspěch
MP 3	dimenze zaměření od podniku – zaměření k podniku
MP4	dimenze zaměření na bezpečí – zaměření na riziko
MP5	dimenze orientace na budoucnost – orientace na aktuální stav
MP6	dimenze skupinové orientace – individuální orientace
MP7	dimenze prosociální orientace – orientace na sebe
MP8	dimenze pasivity – činnosti
MP9	dimenze orientace na morální uspokojení – na ekonomický prospěch
BM	Burnout Measure – škála psychického vyhoření
BQ	index vyhoření

## 7 VÝSLEDKY VÝZKUMU

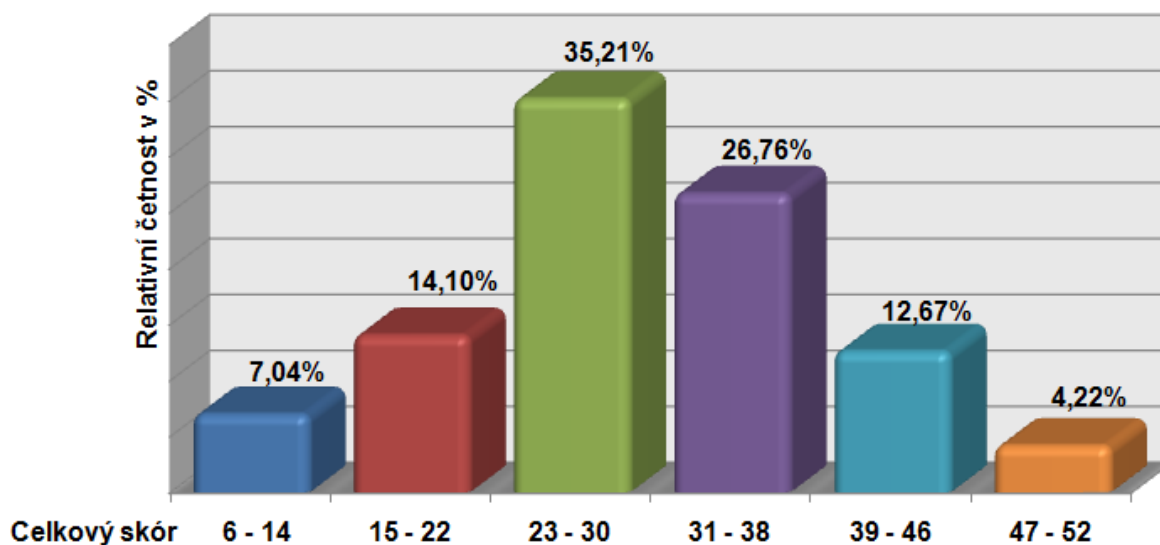
### 7.1 Základní výstupy dotazníků SUPOS

Prostřednictvím dotazníku SUPOS jsme zjišťovali profil psychického stavu u zkoumaného souboru. Přehled získaných hodnot obsahuje následující tabulka.

Tabulka 12: Psychický stav PPF dle SUPOS 7

Celkový skór	Počet	Relativní četnost (%)
6 - 14	5	7,04
15 - 22	10	14,10
23 - 30	25	35,21
31 - 38	19	26,76
39 - 46	9	12,67
47 - 52	3	4,22
Suma	71	100,00

Graf 12: Psychický stav PPF dle SUPOS 7



U našich probandů jsme naměřili hodnoty PPF v rozmezí od 6 do 52 bodů. Průměrná hodnota byla 28,7 bodů, medián vyšel 28 bodů. 87% hodnot se nachází v první polovině oficiální bodové škály, tedy pod 40 bodů, což znamená příznivé psychické naladění.

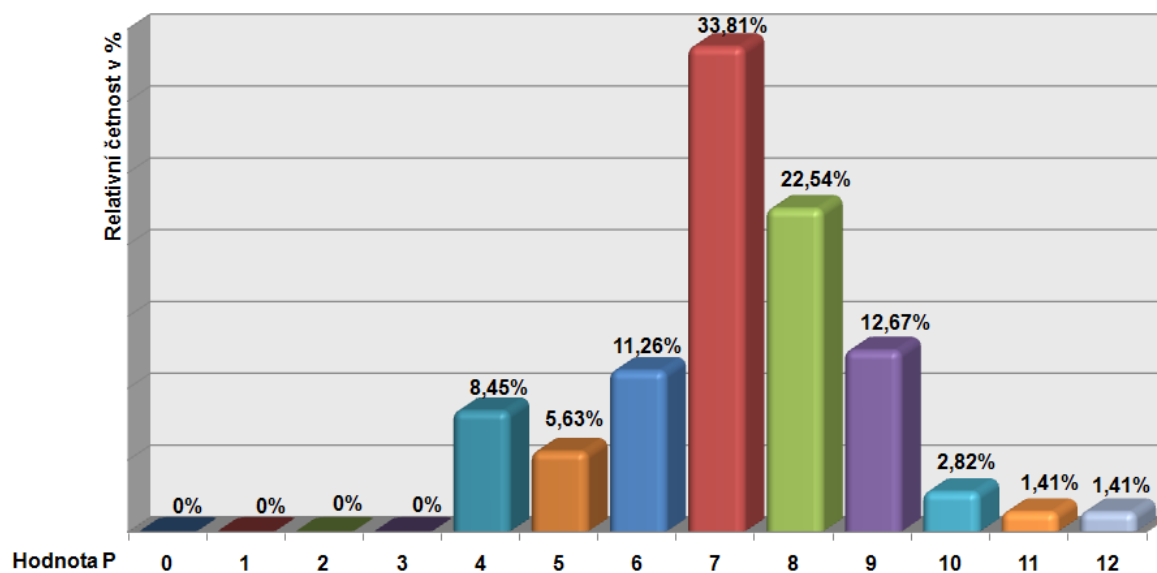
Nyní se zaměříme na jednotlivé škály dotazníku SUPOS 7.

### 1. škála P:

**Tabulka 13: Četnosti škály P**

HODNOTA P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	SUMA
Počet	0	0	0	6	4	8	24	16	9	2	1	1	71
Relativní četnost	0	0	0	8,45	5,63	11,26	33,81	22,54	12,67	2,82	1,41	1,41	100

**Graf 13: Četnosti škály P**



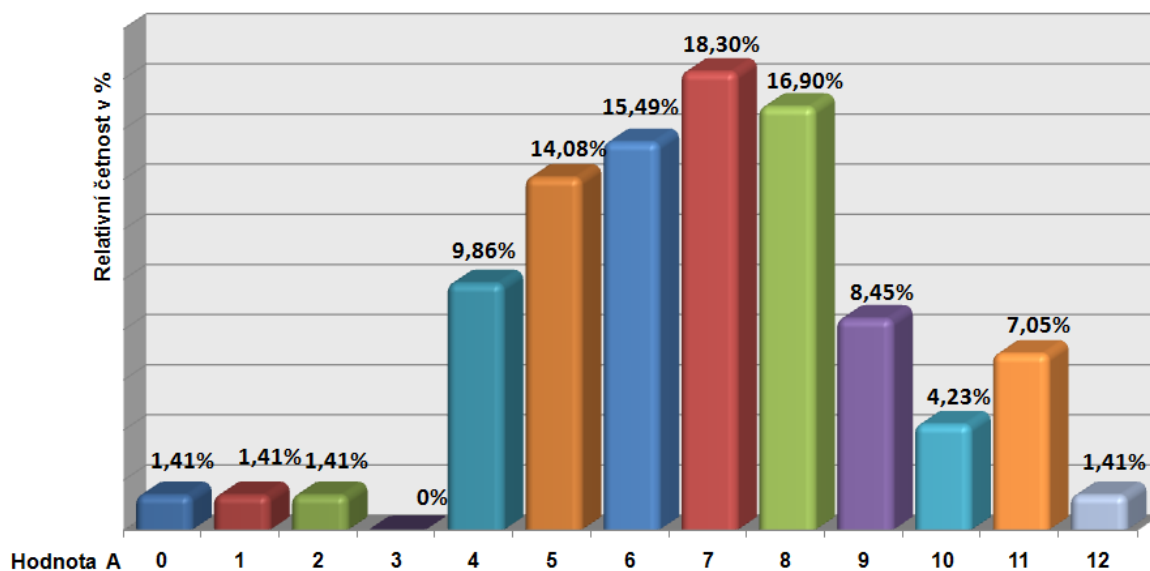
Celkem 74,66% probandů uvedlo u P hodnotu 7 a výše, což je znakem psychické pohody. Skóre 6 uvedlo 8 zaměstnanců, tedy 11,26 %. Průměrná hodnota P činí 7,21, medián je 7.

## 2. škála A:

Tabulka 14: Četnosti škály A

A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Suma
Počet	1	1	1	0	7	10	11	13	12	6	3	5	1	71
Relativní četnost	1,41	1,41	1,41	0	9,86	14,08	15,49	18,3	16,9	8,45	4,23	7,05	1,41	100

Graf 14: Četnosti škály A



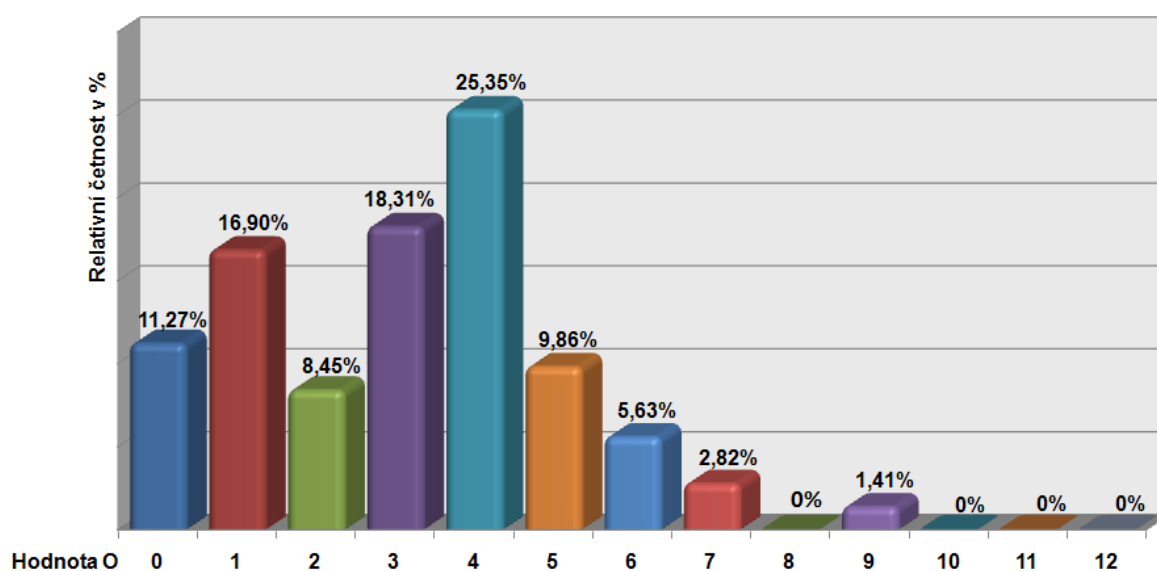
U 56% probandů jsme naměřili skóre 7 a výše, což vypovídá o převládající aktivitě. Celkem 11 osob získalo střední hodnotu 6, je to 15,49% z celkového skóru souboru. Nižší hodnoty jsme naměřili u 20 zaměstnanců, což je 28,16%. Medián dosahuje hodnoty 7, průměr činí 6,83.

škála O:

Tabulka 15: Četnosti škály O

O	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	SUMA
Počet	8	12	6	13	18	7	4	2	0	1	0	0	0	71
Relativní četnost	11,27	16,9	8,45	18,31	25,35	9,86	5,63	2,82	0	1,41	0	0	0	100

Graf 15: Četnosti škály O



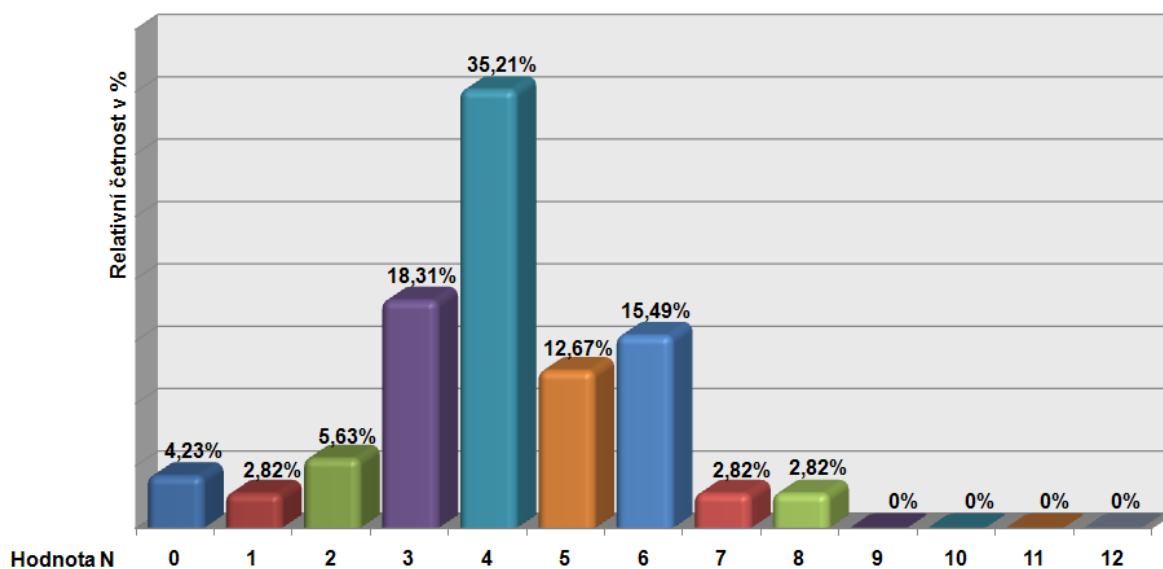
Dohromady 90,11 % osob ze zkoumaného vzorku dosáhlo nižší výsledek než hraniční skóre 6, což svědčí o dobrém psychickém stavu a nižší tendenci k odreagování. Hodnotu 6 dosáhlo 5, 63% probandů. Průměrná hodnota O je 3,05, medián činí 4.

#### 4. škála N:

Tabulka 16: Četnosti škály N

N	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	SUMA
Počet	3	2	4	13	25	9	11	2	2	0	0	0	0	71
Relativní četnost	4,23	2,82	5,63	18,31	35,21	12,67	15,49	2,82	2,82	0	0	0	0	100

Graf 16: Četnosti škály N



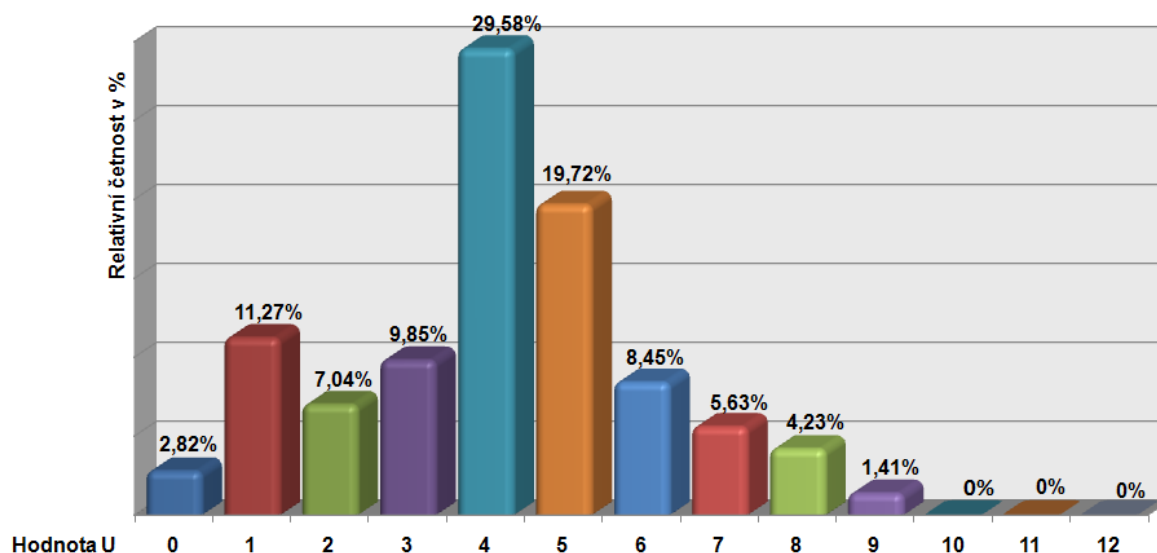
Ze zkoumaného souboru 78,87 % osob dosáhlo nižší skór u škály než 6, což vypovídá o jejich dobrém psychickém stavu. Průměrná hodnota N označující nepokoj v souboru je 4,08, medián 4. Prostřední hodnoty 6 dosáhlo 15,49 % pracovníků.

## 5. škála U:

Tabulka 17: Četnosti škály U

U	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	SUMA
Počet	2	8	5	7	21	14	6	4	3	1	0	0	0	71
Relativní četnost	2,82	11,27	7,04	9,85	29,58	19,72	8,45	5,63	4,23	1,41	0	0	0	100

Graf 17: Četnosti škály U



Nižšího výsledku než 6 dosáhlo 80,24 % osob, což svědčí o dobrém psychickém stavu souboru; úzkostné očekávání a obavy se vyskytují ojediněle. Středovou hodnotu 6 jsme získali u 8,45 % probandů. Průměrná hodnota U činí 4,08, medián dosahuje 4.

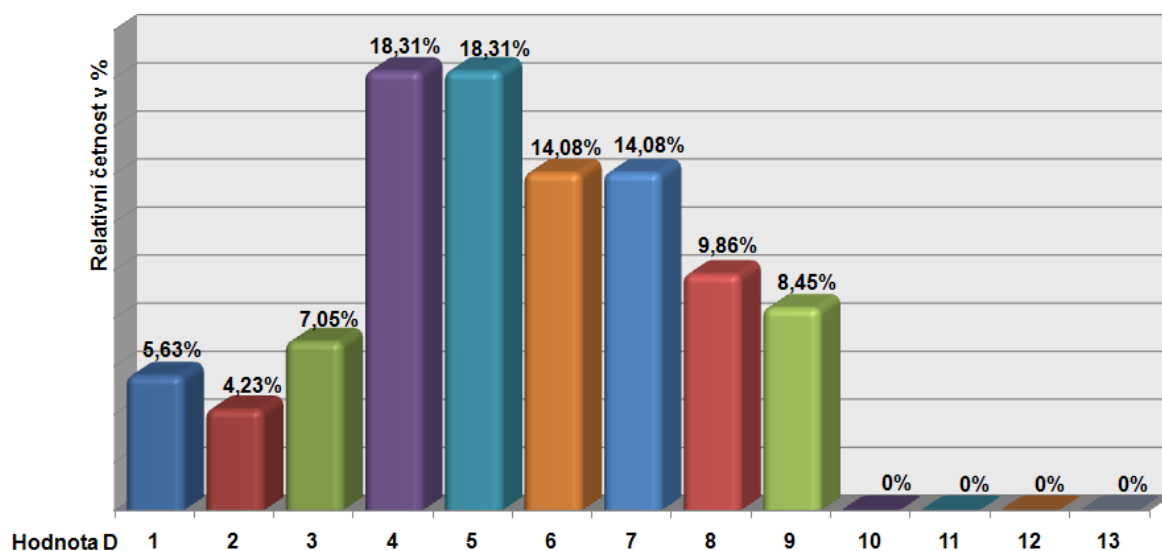


## 6. škála D:

Tabulka 18: Četnosti škály D

D	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	SUMA
Počet	4	3	5	13	13	10	10	7	6	0	0	0	0	71
Relativní četnost	5,63	4,23	7,05	18,31	18,31	14,08	14,08	9,86	8,45	0	0	0	0	100

Graf 18: Četnosti škály D



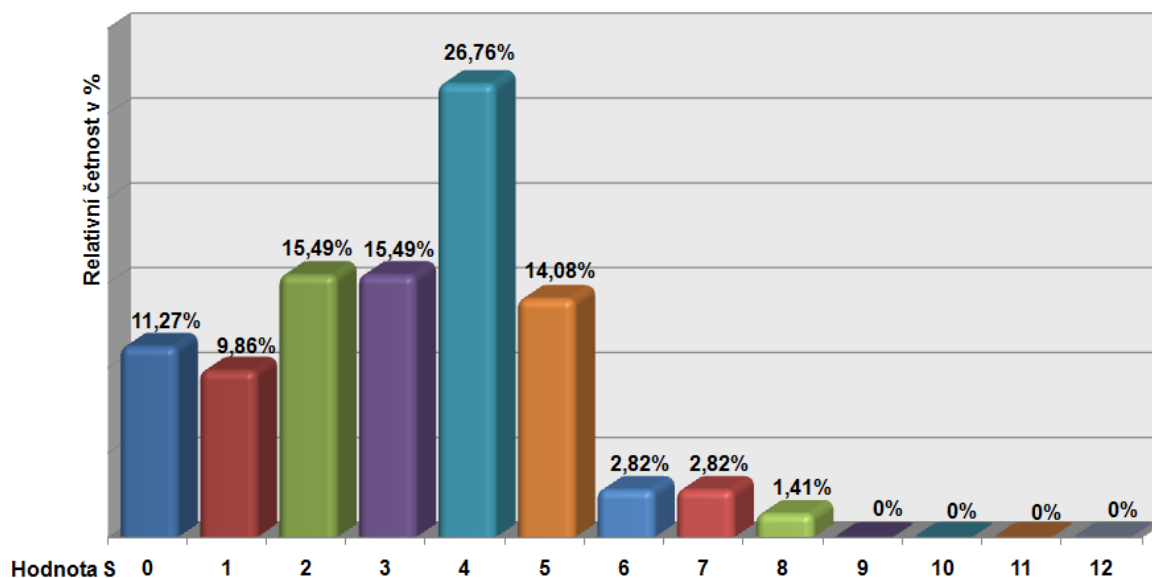
Výsledku pod 6 bodů dosáhlo celkem 67,57 % probandů, což opět značí převládající dobrý psychický stav souboru, a to i v oblasti míry deprese. Hraniční hodnotu 6 u dimenze D jsme naměřili u 14,08 % zaměstnanců. Průměrná hodnota D je 4,38 při mediánu 4.

## 7. škála S:

Tabulka 19: Četnosti škály S

S	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	SUMA
Počet	8	7	11	11	19	10	2	2	1	0	0	0	0	71
Relativní četnost	11,27	9,86	15,49	15,49	26,76	14,08	2,82	2,82	1,41	0	0	0	0	100

Graf 19: Četnosti škály S



U škály S hodnoty do 6 dosáhlo 92,93 % probandů, což svědčí o dobrém psychickém stavu souboru a nižší míře sklíčenosti. U této dimenze jsme středovou hodnotu 6 zjistili u 2,81 % zaměstnanců. Průměr u naměřených hodnot S činí 3,12, hodnota mediánu vyšla 3.

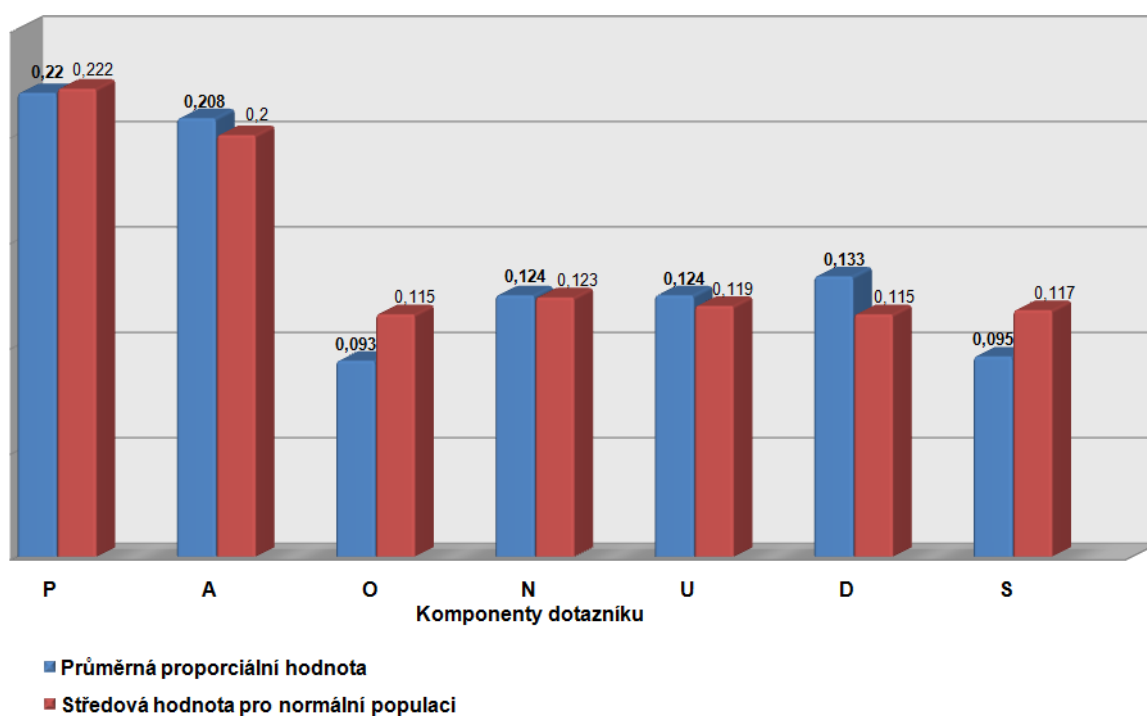
V následující tabulce porovnáme námi získané výsledky s normou. Výsledky souboru jsme vypočetli podle níže uvedeného vzorce.

$$\text{poměrné zast.} = \frac{\text{škála}}{PE+A+O+N+U+D+S}$$

**Tabulka 20: Porovnání průměrných hodnot se středovými hodnotami u normální populace**

Komponenty dotazníku	Průměrná proporciální hodnota jednotlivé komponenty souboru	Středová hodnota dle výzkumu Mikšíka (1984) pro normální populaci
<b>P</b>	0,220	0,222
<b>A</b>	0,208	0,200
<b>O</b>	0,093	0,115
<b>N</b>	0,124	0,123
<b>U</b>	0,124	0,119
<b>D</b>	0,133	0,115
<b>S</b>	0,095	0,117

**Graf 20: Porovnání průměrných hodnot se středovými hodnotami u normální populace**



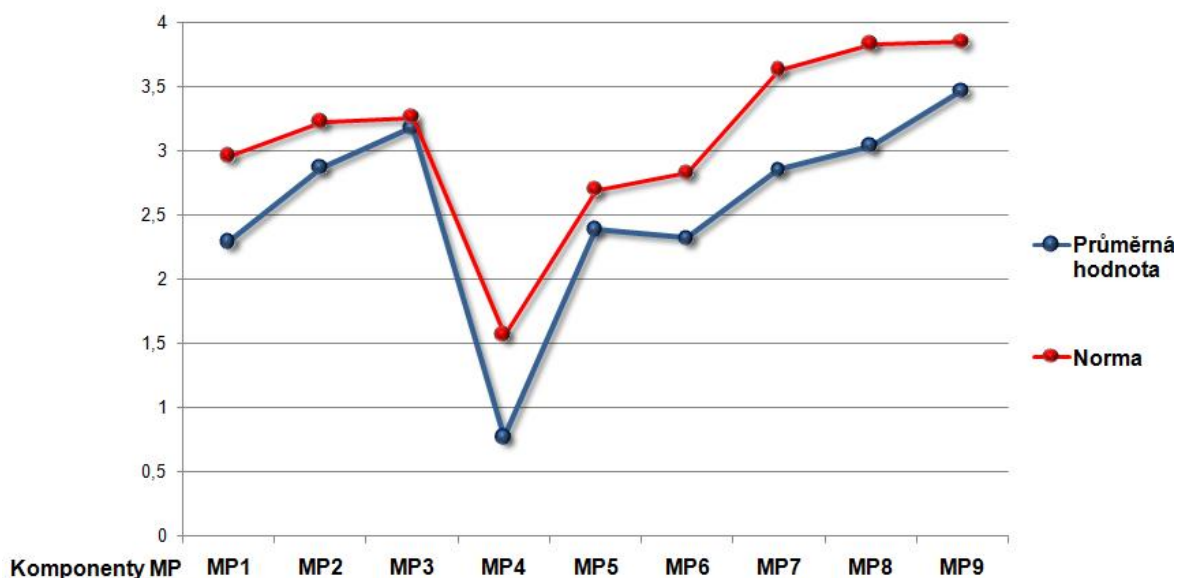
## 7. 2 Základní výstupy dotazníků MP Pavlát

Díky výstupům, které jsem získali z dotazníku MP, můžeme popsat motivační strukturu výběrového souboru zaměstnanců magistrátu. Získaná data jsme shrnuli do následující tabulky. Z výsledků měření vyplývá, že směrem k levému pólu jsou zaměstnanci magistrátu orientováni v dimenzích MP1 - vyhýbání se neúspěchu, MP2 - zaměření na činnost a její obsah, MP4 - orientace na pocit bezpečí, MP5 - orientace na budoucnost, MP6 - skupinová orientace, MP7 - prosociální orientace. Velmi zřetelná je však tato tendence zejména u položky MP4, což svědčí o tom, že námi vybraný vzorek úředníků magistrátu je silně orientován na pocit bezpečí. U ostatních dimenzí – MP3 (orientace na budoucnost) , MP8 (pasivita, klid – činnost) a MP9 (orientace na morální uspokojení – orientace na ekonomický prospěch) jsme zaznamenali průměrné hodnoty velmi blízké středu, tzn. těsně přes 3. Ve výběrovém souboru dosahuje průměr dimenze MP3(orientace na budoucnost) hodnoty 3,18, což svědčí o téměř střední hodnotě tendence zaměření směrem od podniku - zaměření směrem k podniku, MP8 (pasivita, klid – činnost) má průměrnou hodnotu 3,04, což svědčí o vyrovnanosti v oblasti pasivita, klid – činnost u výběrového souboru. U položky MP9 jsme získali průměrnou hodnotu 3,47 – u výběrového vzorku probandů je patrná mírně zvýšená orientace spíše na ekonomický prospěch.

**Tabulka 21: Motivační profil výběrového souboru včetně středových hodnot u normální populace ČR dle Vtípila (2012)**

Komponenty MP	Průměrná hodnota komponenty	Norma	Medián
MP1	2,29	2,963	2
MP2	2,87	3,229	3
MP3	3,18	3,264	3
MP4	0,77	1,571	0
MP5	2,39	2,701	3
MP6	2,32	2,829	2
MP7	2,85	3,635	3
MP8	3,04	3,836	3
MP9	3,47	3,852	4

**Graf 21: Motivační profil výběrového souboru včetně středových hodnot u normální populace ČR dle Vtípila (2012)**



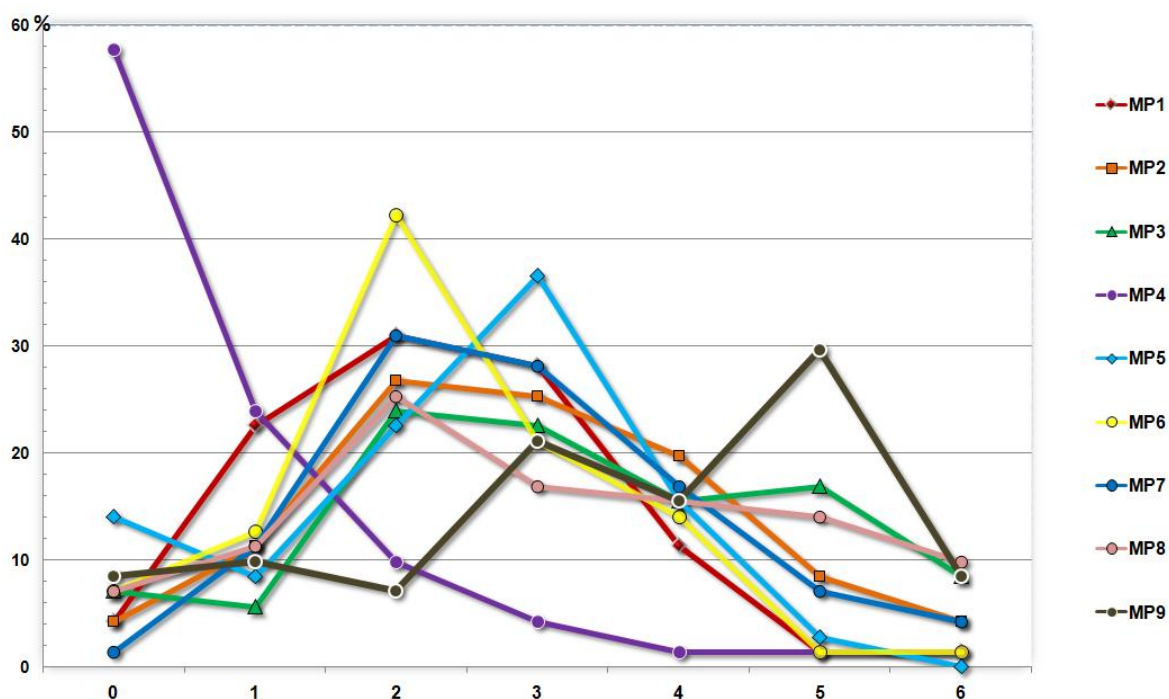
V následující tabulce je znázorněn motivační profil souboru včetně členění podle stupně zaměření. Hodnoty 0 – 2 vypovídají o levé polaritě dimenze v rámci souboru, stupeň 3 představuje neutrální pozici, hodnoty od 4 do 6 představují pravou polaritu škály.

**Tabulka 22: Motivační profil výběrového souboru – hrubé skóry + % u jednotlivých dimenzí**

MP škála	0	1	2	3	4	5	6	SUMA
<b>MP1</b>	3	16	22	20	8	1	1	71
%	4,22	22,53	30,98	28,16	11,26	1,40	1,40	99,95
<b>MP2</b>	3	8	19	18	14	6	3	71
%	4,22	11,26	26,76	25,35	19,71	8,45	4,22	99,97
<b>MP 3</b>	5	4	17	16	11	12	6	71
%	7,04	5,63	23,94	22,53	15,49	16,90	8,45	99,98

MP škála	0	1	2	3	4	5	6	SUMA
MP 4	41	17	7	3	1	1	1	71
%	57,74	23,94	9,85	4,22	1,40	1,40	1,40	99,95
MP 5	10	6	16	26	11	2	0	71
%	14,08	8,45	22,53	36,61	15,49	2,81	0	99,97
MP6	5	9	30	15	10	1	1	71
%	7,04	12,67	42,25	21,12	14,08	1,40	1,40	99,96
MP7	1	8	22	20	12	5	3	71
%	1,40	11,26	30,98	28,16	16,90	7,04	4,22	99,96
MP8	5	8	18	12	11	10	7	71
%	7,04	11,26	25,35	16,90	15,49	14,08	9,85	99,97
MP9	6	7	5	15	11	21	6	71
%	8,45	9,85	7,04	21,12	15,49	29,57	8,45	99,97

**Graf 22: Motivační profil výběrového souboru – hrubé skóry + % u jednotlivých dimenzí**



- Škála MP1 zobrazuje dimenzi vyhýbání se neúspěchu – dosahování úspěchu, nejsilněji je zastoupena hodnota 2 – což představuje 30,98 %

vybraných úředníků. Průměrná hodnota škály je 2,29, medián 3. Výsledky poukazují na preferenci vyhýbání se neúspěchu u výběrového souboru.

- **Škála MP2** odpovídá dimenzi **zaměření na činnost a její obsah – zaměření na úspěch** a největší zastoupení má hodnota 2 s 26,76 % v rámci souboru. Z výsledků je patrná polarizace směrem k zaměření na činnost a její obsah, kdy průměrná naměřená hodnota byla 2,87, medián 3.

- **Škála MP3** zachycuje míru **orientace na budoucnost – zaměření na aktuální stav**. V případě našeho výzkumu byla u této dimenze nejsilněji zastoupena hodnota 2, a to v 23,94 %. Naměřený průměr souboru u uvedené škály je však 3,18 s mediánem 3, což vypovídá spíše o neutrální orientaci výběrového souboru u dimenze MP3.

- **Škála MP4** měří dimenzi **orientace na pocit bezpečí – zaměření se na riziko**. U zkoumané skupiny úředníků magistrátu je z výsledků této škály jasné, že při průměrném skóre 0,77 s mediánem 0 jsou výrazně orientováni na pocit bezpečí. Hodnotu 0 jsme naměřili v 57,74 %, což představuje 41 probandů.

- **Škála MP5** sleduje **orientaci na budoucnost – zaměření na aktuální stav**. Probandi v 36,61 % případů uváděli středovou hodnotu 3 (celkem 26 probandů). Průměrné skóre 2,39 s mediánem 3 odpovídá tendenci k orientaci na budoucnost ve výběrové skupině úředníků.

- **Škála MP 6** je zaměřena na měření **skupinové orientace – individuální orientace**; v našem výzkumu jsme nejčastěji naměřili u této dimenze hodnotu 2 a to u 30 probandů, což představovalo 42,25% účastníků výzkumu. Průměrné skóre u této dimenze představuje hodnota 2,23 s mediánem 2, což svědčí o příklon ke skupinové orientaci u výběrové skupiny úředníků.

- **Škála MP 7** popisuje dimenzi **prosociální orientace – zaměřenost na sebe**. Z dat, která jsme získali u našeho souboru je zřejmé, že 30,98% probandů skórovalo hodnotou 2, průměrná hodnota této dimenze u souboru je 2, 85 s mediánem 2. Tyto výsledky interpretujeme jaké příklon účastníků výzkumu k prosociální orientaci v rámci motivačního profilu.

- **Škála MP 8** je sestavena pro měření **pasivity, klidu – činorodosti**. My jsem při měření výsledků této dimenze došli k závěru, že ačkoli 25,35 % probandů volilo hodnotu 2, která byla nejčastěji zastoupena, průměrný skór této dimenze činí 3,04 s mediánem 3, což svědčí o neutrálním zaměření probandů v dimenzi MP8.

- **Škála MP 9** objasňuje motivační tendence pracovníků v rámci dimenze **orientace na morální uspokojení – orientace na ekonomický prospěch**. Celkem 21 probandů uvedlo v této dimenzi hodnotu 5, což představuje 29,57 % účastníků našeho výzkumu. Výsledný skóre dimenze je pak v rámci výběrového souboru 3,47 s mediánem 4. Na základě těchto výsledků můžete usuzovat na mírný příklon k orientaci na ekonomický prospěch u vybrané skupiny úředníků.

Dle orientační normy vypracované Vtípilem (2012), kterou získal měřením na 216 probandech, jsme srovnali průměrné hodnoty v jednotlivých dimenzích našeho souboru v rámci MP. I když nemůžeme v tomto případě hovořit o normě v pravém slova smyslu, může nám poskytnout cenné srovnání pro prostředí ČR.

### **7.3 Základní výstupy dotazníků BM**

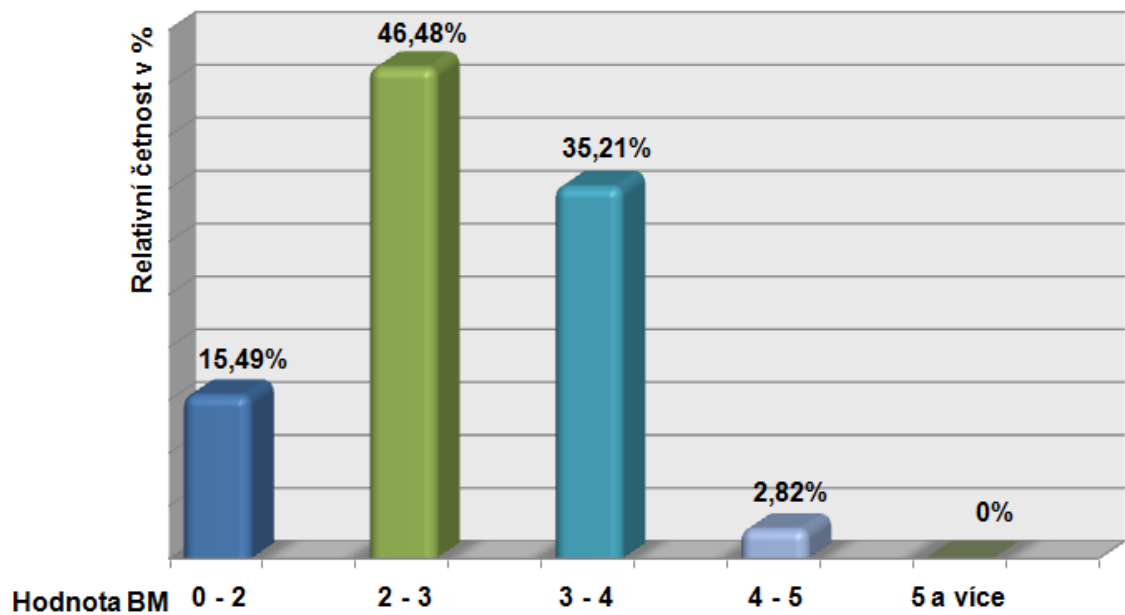
Po vyhodnocení dotazníku BM jsme zjistili, že naměřené výsledky se pohybují v intervalu od 1,42 do 4,47. Na základě výsledků je zřejmé, že 11 probandů je v dobrém psychickém stavu, 33 účastníků výzkumu vykazuje známky uspokojivého psychického stavu a 25 se jich nachází v pásmu potencionálního ohrožení z hlediska měření syndromu vyhoření. U dvou zaměstnanců dosáhly hodnoty takové hladiny míry vyhoření, že u nich můžeme pokládat přítomnost syndromu psychického vyčerpání za prokazatelnou. Hraniční hodnota 5 a více nebyla naměřena u žádného probanda. Průměrná hodnota BM u souboru je 2,76. V souvislosti s mírou vyčerpání můžeme tedy o výběrovém souboru úředníků říci, že většina z nich, celkem 61,96 % se nachází v dobrém až uspokojivém psychickém stavu. U 35,21% z nich hovoříme o možnosti ohrožení syndromem vyhoření, což by mělo vést ke zvýšení ostražitosti a uplatňování prevence směrem proti této tendenci. Celkem 2 úředníky můžeme označit dle hodnotící škály za vyhořelé, což představuje 2,81% souboru. Prokázané vyhoření snižuje kvalitu života i pracovní výkon zaměstnanců, proto by bylo vhodné v tomto případě uvažovat o vyhledání odborné pomoci.



**Tabulka 23: Míra syndromu vyhoření u výběrového souboru**

Hodnota BM	Absolutní četnost	Relativní četnost
0 - 2	11	15,49
2 - 3	33	46,47
3 - 4	25	35,21
4 - 5	2	2,81
5 a více	0	0
SUMA	71	99,98

**Graf 23: Míra syndromu vyhoření u výběrového souboru**



## 7.4 Vybrané koreláty

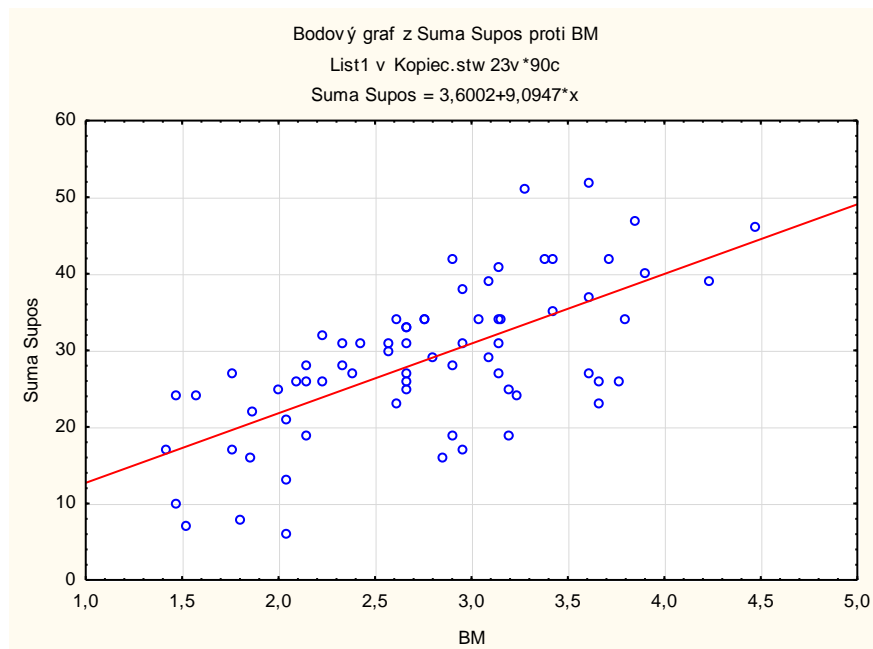
### 1. Korelace BQ a Sumy SUPOS u výběrového souboru

Zjistili jsme, že korelace mezi skórem vyhoření (**BQ**) a skórem celkové kvality psychického stavu (**Suma SUPOS**) nabývá pro výběrový soubor úředníků následujících hodnot:

**Tabulka 24: Korelace mezi mírou vyhoření a kvalitou psychického stavu**

BQ/suma SUPOS	Vypočítaná hodnota r	P = 0,01	P = 0,05
N = 71	<b>0,660691</b>	0,302	0,232

Vypočítaná hodnota korelace mezi mírou vyhoření a  $\Sigma$  SUPOS je pro výběrový soubor úředníků  $r = 0,660691$ . Porovnáním této hodnoty s kritickými hodnotami můžeme konstatovat, že existuje signifikantní statistická souvislost mezi skórem vyhoření (BQ) a skórem celkové kvality psychického stavu ( $\Sigma$  SUPOS). Na základě tohoto výsledku můžeme usuzovat, že spolu s rostoucí hodnotou BQ se zhoršuje psychický stav souboru.



## 2. Korelace BQ a dimenze MP1 u výběrového souboru

Na základě našich měření korelace mezi skórem vyhoření (BQ) a dimenzí MP1 (vyhýbání se neúspěchu – dosahování úspěchu) u skupiny našich probandů nabývá uvedených hodnot:

**Tabulka 25: Korelace mezi mírou vyhoření a dimenzí MP1**

BQ/MP1	Vypočítaná hodnota r	P = 0,01	P = 0,05
N = 71	-0,204867	0,302	0,232

Hodnota vypočtené korelace  $r = -0,204867$  mezi skórem vyhoření (BQ) a dimenzí MP1 (vyhýbání se neúspěchu – dosahování úspěchu) na námi zvolené hladině významnosti při srovnání s tabulkovými hodnotami ukázala, že neexistuje statisticky významný vztah mezi uvedenými koreláty.

## 3. Korelace BQ a dimenze MP2 u výběrového souboru

Z výsledků měření vyplynulo, že vypočtená korelace mezi skórem vyhoření (BQ) a dimenzí MP2 (zaměření na činnost a její obsah – zaměření na úspěch) u výběrového souboru nabývá uvedených hodnot:

**Tabulka 26: Korelace mezi mírou vyhoření a dimenzí MP2**

BQ/MP2	Vypočítaná hodnota r	P = 0,01	P = 0,05
N = 71	0,251202	0,302	0,232

Při srovnání výsledků korelace  $r = 0,251202$  mezi skórem vyhoření (BQ) a dimenzí MP2 (zaměření na činnost a její obsah – zaměření na úspěch) s tabulkovými hodnotami na zvolené hladině významnosti jsme zjistili, že mezi korelovanými položkami můžeme hovořit o statisticky významném vztahu, což značí, že se vzrůstajícím vyhořením dochází k větší orientaci na úspěch.

## 4. Korelace BQ a dimenze MP3 u výběrového souboru

Korelace mezi skórem vyhoření (BQ) a dimenzí MP3 (zaměření směrem od podniku – zaměření směrem k podniku) u výběrového souboru je vyjádřena námi vypočtenou hodnotou, uvedenou v následující tabulce.

**Tabulka 27: Korelace mezi mírou vyhoření a dimenzí MP3**

BQ/MP3	Vypočítaná hodnota r	P = 0,01	P = 0,05
N = 71	0,015007	0,302	0,232

Výsledná korelace  $r = 0,015007$  mezi skórem vyhoření (BQ) a dimenzí MP3 (zaměření směrem od podniku – zaměření směrem k podniku) v porovnání s tabulkovými hodnotami pro  $n = 71$  na zvolené hladině významnosti svědčí o tom, že mezi korelovanými položkami není prokázána statisticky významná souvislost.

### 5. Korelace BQ a dimenze MP4 u výběrového souboru

Na základě našich měření korelace mezi skórem vyhoření (BQ) a dimenzí MP4 (orientace na pocit bezpečí – zaměření se na riziko) u výběrového souboru nabývá uvedených hodnot:

**Tabulka 28: Korelace mezi mírou vyhoření a dimenzí MP4**

BQ/MP4	Vypočítaná hodnota r	P = 0,01	P = 0,05
N = 71	- 0,174429	0,302	0,232

Vypočtená míra korelace  $r = - 0,174429$  mezi skórem vyhoření (BQ) a dimenzí MP4 (orientace na pocit bezpečí – zaměření se na riziko) vypovídá po srovnání s tabulkovými kritickými hodnotami o tom, že mezi skórem vyhoření (BQ) a dimenzí MP4 (orientace na pocit bezpečí – zaměření se na riziko) neexistuje u výběrového souboru statisticky významná souvislost.

### 6. Korelace BQ a dimenze MP5 u výběrového souboru

Výsledky měření ukázaly, že korelace mezi skórem vyhoření (BQ) a dimenzí MP5 (orientace na budoucnost – zaměření na aktuální stav) u souboru zkoumaného souboru úředníků nabývá uvedených hodnot:

**Tabulka 29: Korelace mezi mírou vyhoření a dimenzí MP5**

BQ/MP5	Vypočítaná hodnota r	P = 0,01	P = 0,05
N = 71	0,421679	0,302	0,232

Zjištěná korelace  $r = 0,421679$  v porovnání s kritickými hodnotami ukázala, že na hladině významnosti 1% je prokázána signifikantní statistická souvislost mezi skórem vyhoření (BQ) a dimenzí MP5 (orientace na budoucnost – zaměření na aktuální stav), což svědčí o tom, že se vzrůstajícím vyhořením se zvyšuje zaměření na aktuální stav.

### 7. Korelace BQ a dimenze MP6 u výběrového souboru

Na základě provedených měření jsme zjistili, že míra korelace mezi skórem vyhoření (BQ) a dimenzí MP6 (skupinová orientace – individuální orientace) dosahuje následující hodnoty:

**Tabulka 30: Korelace mezi mírou vyhoření a dimenzí MP6**

BQ/MP6	Vypočítaná hodnota r	P = 0,01	P = 0,05
N = 71	- 0,079660	0,302	0,232

Vypočtená hodnota korelace  $r = - 0,079660$  v porovnání s kritickými hodnotami na hladině významnosti 1% prokázala, že není statisticky významná souvislost mezi korelovanými položkami.

### 8. Korelace BQ a dimenze MP7 u výběrového souboru

Míra korelace mezi skórem vyhoření (BQ) a dimenzí MP7 (prosociální orientace – zaměřenost na sebe) u výběrového souboru je vyjádřena hodnotou uvedenou v následující tabulce:

**Tabulka 31: Korelace mezi mírou vyhoření a dimenzí MP7**

BQ/MP7	Vypočítaná hodnota r	P = 0,01	P = 0,05
N = 71	0,031264	0,302	0,232

Hodnota korelace  $r = 0,031264$  v porovnání s kritickými hodnotami u výběrového souboru neprokázala statisticky významný vztah mezi korelovanými položkami.

### 9. Korelace BQ a dimenze MP8 u výběrového souboru

Naměřená míra korelace mezi skórem vyhoření (BQ) a dimenzí MP8 (pasivita, klid – činorodost) u probandů dosáhla hodnoty v následující tabulce:

**Tabulka 32: Korelace mezi mírou vyhoření a dimenzí MP8**

BQ/MP8	Vypočítaná hodnota r	P = 0,01	P = 0,05
N = 71	- 0,078619	0,302	0,232

Vypočtená korelace  $r = -0,078619$  ve srovnání s kritickou hodnotou souboru na hladině významnosti svědčí o tom, že není prokázána statisticky významná souvislost mezi skórem vyhoření (BQ) a dimenzí MP8 (pasivita, klid – činnost).

#### 10. Korelace BQ a dimenze MP9 u výběrového souboru

Na základě našich měření jsme zjistili, že korelace mezi skórem vyhoření (BQ) a dimenzí MP9 u výběrového souboru nabývá uvedených hodnot:

**Tabulka 33: Korelace mezi mírou vyhoření a dimenzí MP9**

BQ/MP9	Vypočítaná hodnota r	P = 0,01	P = 0,05
N = 71	0,092863	0,302	0,232

Výsledná korelace  $r = 0,092863$  mezi skórem vyhoření (BQ) a dimenzí MP9 (orientace na morální uspokojení – orientace na ekonomický prospěch) v porovnání s tabulkovými hodnotami pro  $n = 71$  na zvolené hladině významnosti svědčí o tom, že mezi korelovanými položkami není prokázána statisticky významná souvislost.

#### 11. Korelace $\Sigma$ SUPOS a dimenze MP1 u výběrového souboru

Míra korelace mezi  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP1 (vyhýbání se neúspěchu – dosahování úspěchu) u výběrového souboru je vyjádřena hodnotou uvedenou v následující tabulce:

**Tabulka 34: Korelace mezi  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP1**

$\Sigma$ SUPOS /MP1	Vypočítaná hodnota r	P = 0,01	P = 0,05
N = 71	-0,216056	0,302	0,232

Hodnota korelace  $r = -0,216056$  v porovnání s kritickými hodnotami u výběrového souboru neprokázala statisticky významný vztah mezi korelovanými položkami.

## 12. Korelace $\Sigma$ SUPOS a dimenze MP2 u výběrového souboru

Na základě našich měření jsme zjistili, že korelace mezi  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP2 (zaměření na činnost a její obsah – zaměření na úspěch) u výběrového souboru nabývá uvedených hodnot:

**Tabulka 35: Korelace mezi  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP2**

$\Sigma$ SUPOS /MP2	Vypočítaná hodnota r	P = 0,01	P = 0,05
N = 71	0,149631	0,302	0,232

Hodnota korelace  $r = 0,149631$  v porovnání s kritickými hodnotami u výběrového souboru na 1% hladině významnosti neprokázala statisticky významný vztah mezi skórem kvality psychického stavu  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP2 (zaměření na činnost a její obsah – zaměření na úspěch).

## 13. Korelace $\Sigma$ SUPOS a dimenze MP3 u výběrového souboru

Na základě provedených měření jsme zjistili, že míra korelace mezi  $\Sigma$  SUPOS a dimenze MP3 (zaměření směrem od podniku – zaměření směrem k podniku) dosahuje následující hodnoty:

**Tabulka 36: Korelace mezi  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP3**

$\Sigma$ SUPOS /MP3	Vypočítaná hodnota r	P = 0,01	P = 0,05
N = 71	-0,165290	0,302	0,232

Zjištěná korelace  $r = -0,165290$  v porovnání s kritickými hodnotami ukázala, že na hladině významnosti neexistuje signifikantní statistická souvislost mezi skórem kvality psychického stavu  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP3 (zaměření směrem od podniku – zaměření směrem k podniku).

## 14. Korelace $\Sigma$ SUPOS a dimenze MP4 u výběrového souboru

Výsledky měření ukázaly, že korelace mezi skórem  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP4 (orientace na pocit bezpečí – zaměření se na riziko) u souboru zkoumaného souboru úředníků nabývá uvedených hodnot:

**Tabulka 37: Korelace mezi  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP4**

BQ/MP4	Vypočítaná hodnota r	P = 0,01	P = 0,05
N = 71	<b>-0,283495</b>	0,302	0,232

Na základě výsledků korelace  $r = -0,283495$  mezi skórem  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP4 (orientace na pocit bezpečí – zaměření se na riziko) s tabulkovými hodnotami na hladině významnosti  $P = 0,05$  můžeme tvrdit, že mezi oběma proměnnými existuje statisticky významná souvislost, což značí, že se zhoršujícím se psychickým stavem se zvyšuje orientace na bezpečí.

### 15. Korelace $\Sigma$ SUPOS a dimenze MP5 u výběrového souboru

Korelace mezi skórem psychického stavu  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP5 (orientace na budoucnost – zaměření na aktuální stav) u výběrového souboru je vyjádřena námi vypočtenou hodnotou, uvedenou v následující tabulce:

**Tabulka 38: Korelace mezi  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP5**

$\Sigma$ SUPOS /MP5	Vypočítaná hodnota r	P = 0,01	P = 0,05
N = 71	<b>0,251052</b>	0,302	0,232

Hodnota korelace  $r = 0,251052$  v porovnání s kritickými hodnotami u výběrového souboru prokázala statisticky významný vztah mezi korelovanými položkami, což nasvědčuje tomu, že se zhoršujícím se psychickým stavem se zvyšuje orientace na aktuální stav, nikoliv na budoucnost.

### 16. Korelace $\Sigma$ SUPOS a dimenze MP6 u výběrového souboru

Naměřená míra korelace mezi skórem psychického stavu  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP6 (skupinová orientace – individuální orientace) u probandů dosáhla hodnoty v následující tabulce:

**Tabulka 39: Korelace mezi mírou vyhoření a dimenzí MP6**

BQ/MP6	Vypočítaná hodnota r	P = 0,01	P = 0,05
N = 71	<b>-0,078764</b>	0,302	0,232



Vypočtená korelace  $r = -0,078764$  ve srovnání s kritickou hodnotou souboru na hladině významnosti svědčí o tom, že není prokázána statisticky významná souvislost mezi skórem  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP6 (skupinová orientace – individuální orientace).

### 17. Korelace $\Sigma$ SUPOS a dimenze MP7 u výběrového souboru

Míra korelace mezi  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP7 (prosociální orientace – zaměřenost na sebe) u výběrového souboru je vyjádřena hodnotou uvedenou v následující tabulce:

**Tabulka 40: Korelace mezi  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP7**

$\Sigma$ SUPOS /MP6	Vypočítaná hodnota r	P = 0,01	P = 0,05
N = 71	0,158497	0,302	0,232

Hodnota korelace  $r = 0,158497$  v porovnání s kritickými hodnotami u výběrového souboru neprokázala statisticky významný vztah mezi korelovanými položkami.

### 18. Korelace $\Sigma$ SUPOS a dimenze MP8 u výběrového souboru

Na základě provedených měření jsme zjistili, že míra korelace mezi  $\Sigma$  SUPOS a dimenze MP8 (pasivita, klid – činnost) dosahuje následující hodnoty:

**Tabulka 41: Korelace mezi  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP8**

$\Sigma$ SUPOS /MP8	Vypočítaná hodnota r	P = 0,01	P = 0,05
N = 71	0,132286	0,302	0,232

Zjištěná korelace  $r = 0,132286$  v porovnání s kritickými hodnotami ukázala, že na hladině významnosti 1% neexistuje signifikantní statistická souvislost mezi skórem kvality psychického stavu  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP8 (pasivita, klid – činnost).

### 19. Korelace $\Sigma$ SUPOS a dimenze MP9 u výběrového souboru

Výsledky měření ukázaly, že korelace mezi skórem  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP9 (orientace na morální uspokojení – orientace na ekonomický prospěch) u souboru zkoumaného souboru úředníků nabývá uvedených hodnot:

**Tabulka 43: Korelace mezi  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP9**

$\Sigma$ SUPOS/MP9	Vypočítaná hodnota r	P = 0,01	P = 0,05
N = 71	0,044820	0,302	0,232

Hodnota korelace  $r = 0,044820$  v porovnání s kritickými hodnotami u výběrového souboru na zvolené hladině významnosti neprokázala statisticky významný vztah mezi skórem kvality psychického stavu  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP9 (orientace na morální uspokojení – orientace na ekonomický prospěch).

## 7.5 K platnosti hypotéz

V této kapitole se vrátíme k hypotézám, které jsme si stanovili na počátku metodologické části a vyjádříme se k jejich platnosti. K ověření platnosti stanovených hypotéz jsme použili Pearsonovu korelaci pro metrická data. Výsledná data jsme testovali na hladinách významnosti 0,01% a 0,05%.

- ***H<sub>1</sub>: U výběrového souboru úředníků existuje statisticky významná souvislost mezi skórem vyhoření (BQ) a skórem celkové kvality psychického stavu (Suma SUPOS).***

Na základě statistického vyhodnocení můžeme konstatovat, že výsledná korelace  $r = 0,660691$  prokázala, že existuje statisticky významná souvislost mezi skórem vyhoření BQ a skórem celkové kvality psychického stavu – Suma SUPOS na 0,01% hladině významnosti.

Na základě tohoto zjištění můžeme přijmout předpoklad hypotézy **H<sub>1</sub>**.

**H<sub>1</sub> byla přijata.**

- ***H<sub>2</sub>: U výběrového souboru úředníků existuje statisticky významná souvislost mezi skórem vyhoření (BQ) a skórem vyhýbání se neúspěchu – dosahování úspěchu (MP1).***

Na základě statistického vyhodnocení můžeme konstatovat, že výsledná korelace  $r = - 0,204867$  prokázala, že neexistuje statisticky významná souvislost mezi skórem vyhoření BQ a dimenzí MP1 (vyhýbání se neúspěchu – dosahování úspěchu) na 0,05% hladině významnosti.

Na základě tohoto zjištění zamítáme předpoklad hypotézy **H<sub>2</sub>**.

**H<sub>2</sub> nebyla přijata.**

- ***H<sub>3</sub>: U výběrového souboru úředníků existuje statisticky významná souvislost mezi skórem vyhoření (BQ) a skórem zaměření směrem od podniku – zaměření směrem k podniku (MP3).***

Na základě statistického vyhodnocení můžeme konstatovat, že výsledná korelace  $r = 0,015007$  prokázala, že neexistuje statisticky významná souvislost mezi skórem vyhoření BQ a dimenzí MP3 (zaměření směrem od podniku – zaměření směrem k podniku) na 0,05% hladině významnosti.

Na základě tohoto zjištění zamítáme předpoklad hypotézy  **$H_3$** .

**$H_3$  nebyla přijata.**

- **$H_4$ : U výběrového souboru úředníků existuje statisticky významná souvislost mezi skórem vyhoření (BQ) a skórem orientace na pocit bezpečí – zaměření se na riziko(MP4).**

Na základě statistického vyhodnocení můžeme konstatovat, že výsledná korelace  $r = - 0,174429$  prokázala, že neexistuje statisticky významná souvislost mezi skórem vyhoření BQ a dimenzí MP4 (orientace na pocit bezpečí – zaměření se na riziko) na 0,05% hladině významnosti.

Na základě tohoto zjištění zamítáme předpoklad hypotézy  **$H_4$** .

**$H_4$  nebyla přijata.**

- **$H_5$  : U výběrového souboru úředníků existuje statisticky významná souvislost mezi skórem vyhoření (BQ) a skórem vyhledávání pasivity, klidu – činnosti (MP8).**

Na základě statistického vyhodnocení můžeme konstatovat, že výsledná korelace  $r = - 0, 078619$  prokázala, že neexistuje statisticky významná souvislost mezi skórem vyhoření BQ a dimenzí MP8 (vyhledávání pasivity, klidu – činnosti) na 0,05% hladině významnosti.

Na základě tohoto zjištění zamítáme předpoklad hypotézy  **$H_5$** .

**$H_5$  nebyla přijata.**

## 8 DISKUZE

Jako hlavní téma naší práce jsme si stanovili zmapování motivačního profilu, psychického stavu a míry vyhoření u úředníků městského magistrátu. Motivace zaměstnanců je už několik let žhavým tématem v oblasti řízení lidských zdrojů a pro ambiciózní prosperující firmy s dlouhodobými cíli je samozřejmostí se touto problematikou seriózně zabývat. Ukazuje se, že důraz zaměřený tímto směrem a správně aplikované metody nových poznatků, jako je budování pozitivní firemní kultury, promyšleně zvolené zaměstnanecké výhody a dobrá firemní komunikace, přinášejí společně z dlouhodobého hlediska prospěch v podobě loajality zaměstnanců, nízké fluktuace i návratnosti prostředků, které jsou firmy nuceny investovat do jejich odborného růstu. Zaměstnanec, který se cítí správně oceněn, podává kvalitnější výkon a náklady na jeho plat se společnosti mnohonásobně vracejí zpět. V oblasti veřejné správy pozorujeme silnější zájem o zkoumání návaznosti motivace zaměstnanců na jejich výkon především v poslední době na základě reformy státní správy a již dlouho diskutovaného a připravovaného služebního zákona. Hovoří se zejména o potřebě odpolitizování státní správy, nutných změnách ve způsobu finančního ohodnocení úředníků, které by umožnilo jejich lepší pracovní motivaci, vzdělávání úředníků a dalších důležitých otázkách. V těchto souvislostech roste také tlak na kvalitu a efektivitu jejich práce, časovou flexibilitu, odbornost a vstřícný přístup.

Ani v otázce lidských zdrojů zřejmě nemůže platit bezesbytku, že stát lze řídit jako firmu, nicméně zavedení moderních metod motivování zaměstnanců a propracování systému personálního řízení úřadů, samozřejmě včetně uznání oprávněnosti vysokých nároků na profesionální výkony úředníků, je na místě.

Jako stěžejní cíl naší práce jsme si stanovili popsání motivačního profilu, psychického stavu a míry syndromů vyhoření u výběrového souboru úředníků a analýzu jejich vnitřních souvislostí. Charakteristikami našeho souboru o počtu 71 probandů byl věk, seniorita a pohlaví. Věkový průměr našeho výběrového vzorku byl 45 let, průměrná praxe 10 let. Výzkumu se zúčastnilo 47 žen a 24 mužů.

Pro získání výzkumných dat jsme použili 3 dotazníky – pro zjištění psychického stavu dotazník SUPOS 7, pro zjištění motivační struktury souboru dotazník J.

Pavláta MP a pro měření míry vyhoření Inventář měření BMI od J. Křivohlavého. Dotazníky byly zvoleny v souladu s námi stanovenými cíli výzkumu tak, abychom mohli porovnáním jejich výsledných skóre a posléze i dílčími korelacemi mezi jednotlivými dimenzemi ověřit platnost stanovených hypotéz a aby nám jejich výstupy poskytly relevantní data.

**Vyhodnocení dotazníků psychického stavu SUPOS 7 přineslo následující výsledky:** Zásadním zjištěním bylo, že 87% respondentů dosáhlo výsledného skóre pod 40%, což znamená celkové dobré psychické vyladění. Dále jsme zjišťovali výsledné skóre u jednotlivých škál, které přinesly výsledky svědčící o dobrém psychickém stavu také v rámci dílčích dimenzí. U pozitivních dimenzí P a A můžeme hovořit o dobré psychické pohodě – konkrétně v dimenzi P skórovalo nad hodnotou 7 celkem 74,61% probandů, u dimenze A (aktivnost) to bylo sice jen 56,6%, nicméně hraniční hodnotu 7 jsme u A naměřili u 15,49%, což znamená, že celkově u položky A se výběrový soubor poměrně výrazně kloní směrem k aktivitě a dobrému psychickému stavu.

U negativních dimenzí jsme získali nejvyšší pozitivní skóre u škál O (tendence k odreagování), kde 90,11% zaměstnanců skórovalo pod 6 a u škály S (míra sklíčenosti) to bylo dokonce 92,93 % zaměstnanců, což svědčí o velmi dobré psychické kondici u dotazovaných probandů. Také u zbývajících dimenzí výsledné skóre vykazovaly poměrně silný příklon k levé krajnici, což znamená dobrý psychický stav. Probandů, jejichž výsledek byl nižší než 6, bylo u dimenze U dokonce 80,24%, u dimenze N to bylo 78,87% a u škály D potom 67,5%.

Zajímalo nás také srovnání hodnot naměřených u jednotlivých škál SUPOS a hodnot těchto škál v rámci normy (Mikšík a Břicháček, 1984). Zjistili jsme, že námi naměřené hodnoty u výběrového souboru jsou srovnatelné s průměrnými hodnotami, které byly zjištěny u ostatní populace. Mírný rozdíl byl znatelný u dimenze S (míra sklíčenosti), kdy norma udává průměrnou hodnotu 0,117, my jsme u výběrového souboru dospěli k průměrné hodnotě u S 0,095 a dále u škály D (deprese) s normou 0,115 a naší naměřenou hodnotou 0,133. Na základě výsledků korelace  $r = -0,283495$  mezi skórem  $\sum$  SUPOS a dimenzí MP4 (orientace na pocit bezpečí – zaměření se na riziko) s tabulkovými hodnotami na hladině významnosti  $P = 0,05$  můžeme tvrdit, že mezi korelovanými proměnnými

existuje statisticky významná souvislost, což značí, že se zhoršujícím se psychickým stavem se zvyšuje orientace na bezpečí. Náš výběrový soubor je orientován výrazně na bezpečí (průměrná hodnota MP4 se rovná 0,77, tj. silná orientace na pocit bezpečí) a výsledky  $\Sigma$  SUPOS hovoří o tom, že výrazná většina probandů (celých 87%) se nachází v dobrém psychickém stavu. Z výsledku můžeme usuzovat na to, že část probandů cítí určité ohrožení a znejistění v souvislosti se svou pracovní činností, což se odráží negativně na jejich psychické pohodě. V našem případě bychom u nich mohli najít souvislost např. s kolizními situacemi, do kterých se mohou dostat při jednání s nepříjemnými klienty. Tomu by nasvědčovala také charakteristika typu osobnosti orientovaná na bezpečí uvedená v teoretické části, podle níž tento typ osobnosti vykazuje nižší frustrační toleranci např. ke konfliktům nebo častějším změnám.

**Při zpracovávání výsledků dotazníků Jiřího Pavláta MP (motivační profil) jsme došli k následujícím závěrům:** Nejvýraznější naměřenou hodnotou zde byl jednoznačně výsledný skóre u dimenze MP4 (orientace na pocit bezpečí – zaměření se na riziko), kdy jsme zjistili průměrnou hodnotu souboru 0,77, což hovoří o silné orientaci na pocit bezpečí. Tento výsledek byl také v souladu s našim očekáváním. Zajímavé jsou výsledky také u škály MP5 (orientace na budoucnost – zaměření na aktuální stav), kde se nejvíce probandů (26 probandů, což je 36,61%) pohybuje v neutrální pozici č. 3, což svědčí o jejich nevyhraněnosti v tomto typu zaměření. Celkový průměr dimenze však činí 2,39, což v konečném důsledku hovoří o celkovém zaměření souboru směrem k orientaci na budoucnost. V rámci dimenzí MP1 (vyhýbání se neúspěchu – dosahování úspěchu), MP2 (zaměření na činnost a její obsah - zaměření na úspěch), MP6 (skupinová orientace – individuální orientace) a MP7 (prosociální orientace – zaměřenost na sebe) můžeme hovořit o poměrně vyrovnaných výsledcích, které se pohybují v intervalu od 2,23 do 2,87. Výsledky měření u dimenzí MP8 (pasivity, klidu – činorodosti) velmi silně inklinují k hodnotě 3, průměrná hodnota je 3,04, což svědčí o celkově neutrální pozici probandů v rámci dimenze. Hodnotu 3 vybralo pouze 12 probandů, nejvíce, tzn. 18 zaměstnanců, zvolilo položku 2. Přesto po sečtení všech výsledků překročil průměr nepatrně hodnotu 3, ačkoli bychom očekávali výraznější tendenci souboru ke klidu než k činorodosti. U dimenze MP3 (orientace na budoucnost – zaměření na aktuální stav) nás výsledná průměrná

hodnota 3,18 nijak nepřekvapila, jelikož u této dimenze jsme neměli o motivaci souboru v rámci této škály dle teoretických poznatků žádné konkrétní předpoklady. Průměrná výsledná hodnota u škály MP9 (orientace na morální uspokojení – orientace na ekonomický prospěch) se mírně vymyká nejen příklonem k pravému pólu dimenze, ale také tím, že v rámci této škály nejvíce (celkem 21, což je 29,57%) probandů skórovalo výrazně vpravo od střední hodnoty 3, tzn. že volili hodnotu 5. Ačkoli bychom očekávali výsledek ještě blíže neutrální pozici, není nic výrazně překvapivého na konečném součtu u této dimenze, kdy většina probandů z výběrového souboru hledá spíše než morální uspokojení ve své práci ekonomický prospěch, tj. v tomto případě spíše stabilní příjem. Kdybychom mohli tedy jednoduše podle průměrných hodnot charakterizovat motivační profil úředníka magistrátu pracujícího v odboru dopravně správních činností, jednalo by se o člověka, který se vyhýbá neúspěchu, více než úspěch jej zajímá činnost, kterou vykonává a její obsah, je spíše skupinově a prosociálně orientován a silně tíhne k potřebě bezpečí. Zároveň není vyhraněný v zaměření na budoucnost nebo aktuální stav, v oblasti pasivity versus činorodosti je vyrovnaný a motivuje jej stabilita a výše jeho příjmu silněji než morální uspokojení z práce. Dalo by se říci, že tento motivační profil v podstatě odpovídá našim předpokladům. Personální politika úřadu včetně systému vzdělávání, kdy nový zaměstnanec ihned po nástupu absolvuje vstupní školení a poté průběžně další odborná školení včetně náročných zkoušek odborné způsobilosti nasvědčují tomu, že cílem je získat odborně zdatné a loajální zaměstnance, což by mohlo vyhovovat osobám se zaměřením na stabilitu a bezpečí. Zaměření na vykonávanou činnost a její obsah s sebou nese také pečlivost a vytrvalost, která je pro práci úředníka potřebná. Přílišná touha po úspěchu a sebeprosazení by mohla ztěžovat adaptaci, jelikož možnosti kariérního růstu jsou velmi omezené. Není výjimkou, že zaměstnanci odboru dopravně správních činností na stejné pozici setrvávají během celé své pracovní kariéry. Postup je z důvodu organizační struktury téměř nemožný z toho důvodu, že obsazení na pozici několika vedoucích oddělení a jednoho vedoucího odboru se mění výjimečně. Také systém odměňování, kdy plat roste pomalu a rovnoměrně spolu s délkou praxe, by mohl našemu „průměrnému“ probandovi spíše vyhovovat, i když pouze z určitého úhlu pohledu. Plat sice nelze považovat za vysoký, nicméně příjem je stabilní a s dlouhodobým výhledem se zvyšuje, což může korespondovat také s výslednými skóry u dimenze MP4 (orientace na pocit



bezpečí – zaměření se na riziko) a v jistém smyslu také s mírným příklonem k pravému spektru u dimenze MP9 (orientace na morální uspokojení – orientace na ekonomický prospěch). U výsledných skóre dimenzí MP6 (skupinová orientace – individuální orientace) a MP7 (prosociální orientace), by mohl být patrný vliv převahy žen v souboru, což se nám nepodařilo prozkoumat, jelikož počty žen a mužů nebyly srovnatelné. Toto také pokládáme za jedno z rizik našeho výzkumu, které však bylo způsobeno objektivními příčinami. V tomto ohledu by bylo vhodné rozšířit výzkum tak, aby bylo možné relevantně prozkoumat také intersexuální rozdíly různých dimenzí. V rámci magistrátu, kde jsme uskutečnili dotazníkové šetření, jsme ale soubor s potřebným vyrovnanějším intersexuálním rozdělením nenašli, což je možná obecně problém u výkonu podobné činnosti i v rámci jiných úřadů. Klíčem by mohlo být podniknout šetření napříč několika úřady a zaměřit se na výběr vzorku s podobným počtem mužů a žen.

#### **Vyhodnocení dotazníků Inventář měření BMI přineslo následující výsledky:**

Průměrná vypočtená hodnota míry vyhoření BQ u výběrového souboru činí 2,76, což svědčí o tom, že probandi nejsou syndromem vyhoření bezprostředně ohroženi. Naměřené hodnoty se u jednotlivých zaměstnanců pohybovaly v intervalu od 1,42 do 4,47, což svědčí o přítomnosti poměrně velkého rozdílu v míře syndromu vyhoření. V dobré psychické kondici se nachází 11 účastníků výzkumu, o uspokojivém stavu můžeme hovořit u 31 probandů. Pozitivní výsledky však neplatí pro 25 zaměstnanců ( což je 35% probandů), kteří jsou syndromem vyhoření potenciálně ohroženi. Stav vyhoření byl prokázán u 2 zaměstnanců. Znamená to, že z hlediska ohrožení burnout je stav neuspokojivý celkem u 38 % zkoumaných úředníků, což by mohlo odpovídat našim předpokladům, kdy práce v odboru dopravně správních činností vykazuje charakteristiky svědčící pro rozvoj syndromu vyhoření, ne však v tak vysoké míře, aby vedla k jejich naprostému psychickému vyčerpání.

Atmosféra dlouhodobého pracovního stresu přispívá k rozvoji špatného psychického stavu, který může vyústit v syndrom vyhoření. Navrácení pracovníka, který byl postižen syndromem vyhoření, do stavu, kdy se stane opět plnohodnotným členem pracovního týmu, může být poměrně složitý proces a škody v oblasti psychiky mohou být hluboké a dlouhodobé. Investice do osvěty,

prevence a včasného analyzování psychického stavu zaměstnanců a pracovního klimatu se v případě vyhoření vyplácí. V tomto směru můžeme vidět jeden z přínosů naší práce, byť mapuje jen velmi malou část systému.

Následujícím úkolem naší práce bylo prověřit souvislosti mezi výslednými skóry dotazníků SUPOS 7 a naměřenou mírou syndromu vyhoření BQ u zkoumaného souboru a zjištění korelátů vybraných dimenzí psychického stavu MP, BQ a sumy SUPOS.

Při deskriptivní statistice jsme pracovali především s absolutními a relativními četnostmi hodnot získaných z dotazníků a z průměrných hodnot. Tyto hodnoty nám sloužili jako podklad pro vypracování většiny tabulek a grafů. Pro zjišťování míry souvislostí mezi jednotlivými výslednými skóry dotazníků i mezi jednotlivými dimenzemi jsme využili vzorec pro výpočet Pearsonova korelačního koeficientu pro metrická data. Vypočtená korelace mezi výslednými skóry dotazníku SUPOS 7 a mírou vyhoření BQ u výběrového souboru prokázala významnou statistickou souvislost  $r = 0,660691$  na zvolených hladinách významnosti, což jen potvrdilo obecný předpoklad, že při zhoršujícím se psychickém stavu roste také hladina vyhoření.

Statisticky jsme postupně ověřili souvislosti mezi mírou vyhoření BQ a jednotlivými dimenzemi motivačního profilu. Statisticky signifikantní souvislost se prokázala mezi mírou vyhoření BQ a dimenzí motivačního profilu MP2 (zaměření na činnost a její obsah – zaměření na úspěch) na hladině významnosti 5% ( $r = 0,251202$ ). Hodnota korelace byla signifikantně významná ( $r = 0,421679$ ) i u srovnání BQ a MP5 (orientací na budoucnost – zaměření na aktuální stav) na obou zvolených hladinách významnosti, čímž byla statisticky ověřena souvislost mezi mírou vyhoření BQ a dimenzí MP5 (orientací na budoucnost – zaměření na aktuální stav). Mezi ostatními dimenzemi motivačního profilu a mírou vyhoření BQ nebyla statistická souvislost prokázána.

Pokračovali jsem v korelacích mezi  $\Sigma$  SUPOS a jednotlivými dimenzemi motivačního profilu a došli jsme k závěru, že statisticky významná souvislost ( $r = -0,283495$ ) existuje ve výběrovém souboru mezi  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP4 (orientace na pocit bezpečí – zaměření se na riziko). Toto zjištění bylo mírně

překvapivé z toho hlediska, že ačkoli výsledná hodnota  $MP4 = 0,77$  byla v porovnání s ostatními hodnotami motivačního profilu výrazně nižší, nebyla u ní prokázána statistická souvislost s mírou vyhoření BQ, které však podle předpokladů významně korelovalo ( $r = 0,660691$ ) se  $\Sigma$  SUPOS. Dále jsme prokázali statisticky významnou souvislost mezi  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP5 (orientace na budoucnost – zaměření na aktuální stav), kdy ( $r = 0,251052$ ).

Součástí naší práce bylo také zjištění platnosti hypotéz na základě statistického ověření vzájemných vztahů mezi vybranými proměnnými. Ze stanovených hypotéz byla přijata hypotéza ***H<sub>1</sub>: U výběrového souboru úředníků existuje statisticky významná souvislost mezi skórem vyhoření (BQ) a skórem celkové kvality psychického stavu (Suma SUPOS)***, přičemž můžeme říci, že při zhoršujícím se psychickém stavu roste také hladina vyhoření. Tento výsledek koresponduje s podobnými výzkumnými pracemi včetně Mikšíkova výzkumu (1984) a obecně se předpokládá.

Hypotézy ***H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub> a H<sub>5</sub>*** nebyly přijaty, což znamená že statisticky významná souvislost mezi skórem vyhoření BQ a dimenzemi MP1 (vyhýbání se neúspěchu – dosahování úspěchu), MP3 (zaměření směrem od podniku – zaměření směrem k podniku), MP4 (orientace na bezpečí – zaměření se na riziko) a MP8 (pasivita, klid – činnost) nebyla prokázána na zvolené hladině významnosti.

U hypotézy ***H<sub>2</sub> : U výběrového souboru úředníků existuje statisticky významná souvislost mezi skórem vyhoření (BQ) a skórem vyhýbání se neúspěchu – dosahování úspěchu (MP1)***, může mít vliv na její nepřijetí fakt, že tendence k dosahování úspěchu může jít ruku v ruce s průměrnými výsledky v některých dalších dimenzích motivačního profilu probandů, např. s prosociálním a skupinovým chováním a svědčí o struktuře motivačního profilu souboru, který má vlastnosti potřebné pro adaptaci na tento druh pracovní činnosti. Souviset může také s tím, že k vyhoření mají blíže osoby typu A, kteří jsou alespoň v počátku v práci velmi horliví. Zatímco s vyhýbáním se neúspěchu si spojíme osobnost spíše pasivní, obávající se větší samostatnosti, a těch je v souboru většina, o čemž svědčí výsledné skóry v dimenzích MP4 (orientace na pocit bezpečí – zaměření se na riziko) s výrazně nízkým průměrem 0,77 nebo MP 2

(zaměření na činnost a její obsah – zaměření na úspěch) s průměrnou naměřenou hodnotou 2,87. Motivační struktura u dimenze MP1 (vyhýbání se neúspěchu – dosahování úspěchu) u výběrového souboru je vyjádřena průměrnou hodnotou 2,29, což svědčí o příklonu k vyhýbání se neúspěchu, kdy nejsilněji byly zastoupeny hodnoty 1, 2 a 3 (16, 22 a 20 probandů).

Nepřijetí hypotézy ***H<sub>3</sub> : U výběrového souboru úředníků existuje statisticky významná souvislost mezi skórem vyhoření (BQ) a skórem zaměření směrem od podniku – zaměření směrem k podniku (MP3)***, můžeme vnímat v kontextu naměřené neutrální průměrné hodnoty dimenze MP3 (průměr hodnot MP3 nabýval hodnoty 3,18, nejsilněji byly zastoupeny hodnoty 2-4) u výběrového souboru jako nepřekvapivé, neboť i u probandů se tato komponenta motivace ukázala jako ohodnocená v polovině škály a svědčí o nevyhraněném zaměření souboru v této oblasti.

V případě nepřijetí hypotézy ***H<sub>4</sub> : U výběrového souboru úředníků existuje statisticky významná souvislost mezi skórem vyhoření (BQ) a skórem orientace na pocit bezpečí – zaměření se na riziko (MP4)***, bychom mohli uvažovat podobným směrem, jako v případě nepřijetí hypotézy ***H<sub>2</sub>***, přičemž výběrových soubor se ukázal jako výrazně orientován na bezpečí, kdy průměrná hodnota dosáhla 0,77 a se zaměřením spíše k orientaci na pocit bezpečí skórovalo celých 92 % probandů. Výsledek této korelace si můžeme vyložit také tak, že výběrová skupina úředníků je orientována na pocit bezpečí tak výrazně (58%, což je 41 osob volila dokonce nejnižší hodnotu škály – 0), že tato komponenta je stabilní a není ovlivnitelná ani mírou vyhoření. Zajímavé je, že psychický stav suma SUPOS s touto dimenzí koreluje. Toto vysvětlení by odpovídalo také výsledkům korelací mezi BQ a MP2 (zaměření na činnost a její obsah - zaměření na úspěch), nebo BQ a MP5 (orientace na budoucnost – zaměření na aktuální stav), kdy se vzájemná souvislost prokázala a hodnoty v těchto dimenzích MP se pohybovaly v celém spektru škály, kdy probandi skórovali mnohem více diferencovaněji, tudíž se ve výsledné korelaci projeví tyto rozdílné tendence v souboru.

U hypotézy  **$H_5$**  : ***U výběrového souboru úředníků existuje statisticky významná souvislost mezi skórem vyhoření (BQ) a skórem vyhledávání pasivity, klidu – činorodosti (MP8)***, která nebyla pro výběrový soubor úředníků přijata, se nabízí podobná zdůvodnění jako v případě hypotézy  **$H_3$** , což znamená, že pro náš výběrový soubor dosáhla průměrná hodnota v této dimenzi 3,04, což je neutrální zaměření, kdy nejsilněji skórovali zaměstnanci v intervalu od 2 do 4, což hovoří o vyrovnanosti v rámci této dimenze.

V naší bakalářské práci jsme se věnovali teoretickému ukotvení problému motivace zaměstnanců v souvislosti s rozvojem syndromu vyhoření na základě prostudované odborné literatury, poté jsme pokračovali empirickou částí, kdy jsme se při interpretaci výsledků snažili o propojení s poznatky z teoretické části.

Podle našeho mínění jsme zvolili metodiku v podobě dotazníků správně, neboť odpovídala výzkumným cílům a dotazníky byly pro účastníky výzkumu také dostatečně srozumitelné a nepředstavovaly velkou časovou zátěž, kdy předpokládaný čas pro vyplnění byl 25 minut. návratnost distribuovaných dotazníků byla 90 %, jelikož 4 zaměstnanci odevzdali dotazníky vyplněné pouze částečně a 5 se odmítlo výzkumu zúčastnit (dotazníky vrátili nevyplněné). Přesto nám vzorek o počtu 71 probandů připadá dostačující. Zvolená kombinace dotazníků umožňovala prozkoumání struktury motivačního profilu zaměstnanců a porovnání nejen celkové hladiny vyhoření, ale také jednotlivých položek aktuálního psychického stavu, z nichž jsme následným výpočtem získali také hodnotu odpovídající celkovému psychickému stavu. Tímto jsme získali potřebná data také jako základ pro interpretaci vzájemných souvislostí mezi komponentami.

Protože syndrom vyhoření je spojován velmi často s tzv. pomáhajícími profesemi, výzkumy a práce s touto problematikou najdeme především u zdravotnického personálu, policistů, učitelů, což je naprosto opodstatněné. Na výzkum zaměřený na vztah motivace a syndromu vyhoření přímo u magistrátních úředníků se nám však narazit nepodařilo. K tomuto faktu se váže také skutečnost, že v tomto ohledu jsme měli menší prostor pro srovnání výsledků naší práce s ostatními výzkumy. Tady by mohly být výstupy naší práce podnětem k dalšímu rozšířenému prozkoumání problému, jedním z kamínek mozaiky. Práce by mohla být přínosná

také konkrétně pro personální oddělení a vedení magistrátu, který nám dovolil u jeho pracovníků studii provést s tím, že mu výsledky bakalářské práce budou k dispozici. Přínos nemusí zůstat pouze v rovině zvýšení informovanosti o daném stavu, neboť magistráty měst mají jistou volnost v rozhodování o struktuře vlastního úřadu, poskytování zaměstnaneckých benefitů, odměňování, systému vzdělávání, apod. a tudíž by se dalo výsledky výzkumu i prakticky využít.

## 9 ZÁVĚR

Z výsledků naší práce vyplývá, že existuje statisticky významná souvislost mezi mírou vyhoření BQ a výsledným skórem dotazníku psychického stavu SUPOS 7, která byla potvrzena na hladině významnosti 0,01. Na stejné hladině významnosti byla prokázána také existující statisticky významná souvislost mezi mírou vyhoření BQ a dimenzí motivačního profilu MP5 (orientace na budoucnost – zaměření na aktuální stav). Na hladině významnosti 0,05 byla prokázána statisticky významná souvislost mezi mírou vyhoření BQ a dimenzí motivačního profilu MP2 (zaměření na činnost a její obsah – zaměření na úspěch). Také při porovnávání vzájemného vztahu mezi výsledným skórem dotazníku psychického stavu SUPOS 7 a dimenzí motivačního profilu MP4 (orientace na pocit bezpečí – zaměření se na riziko) byla zjištěna na hladině významnosti 0,5 významná statistická souvislost. Dále jsme prokázali statisticky významnou souvislost mezi  $\Sigma$  SUPOS a dimenzí MP5 (orientace na budoucnost – zaměření na aktuální stav), kdy ( $r = 0,251052$ ).

U ostatních korelací mezi výslednými hodnotami  $\Sigma$  SUPOS a výslednými skóry u motivačních dimenzí MP1(vyhýbání se neúspěchu – dosahování úspěchu), MP2(zaměření na činnost a její obsah – zaměření na úspěch), MP3(zaměření směrem od podniku – zaměření směrem k podniku), MP6(skupinová orientace – individuální orientace), MP7(prosociální orientace – zaměřenost na sebe), MP8(pasivita,klid – činorodost), MP9 a mezi mírou vyhoření BQ a dimenzemi MP1(vyhýbání se neúspěchu – dosahování úspěchu), MP3 (zaměření směrem od podniku – zaměření směrem k podniku), MP4 (orientace na pocit bezpečí – zaměření se na riziko), MP6 (skupinová orientace – individuální orientace), MP7(prosociální orientace – zaměřenost na sebe), MP8 (pasivita,klid – činorodost) a MP9 (orientace na morální uspokojení orientace na ekonomický prospěch) se statisticky významná souvislost neprokázala.

Přehled o tom, jaký je psychický stav výběrového souboru, jsme získali prostřednictvím výsledků dotazníku psychického stavu SUPOS 7. Po vyhodnocení dat z dotazníků jsme zjistili, že 87 % probandů se nachází v dobrém psychickém vyladění, a to jak v celkovém hodnocení psychického stavu, vyjádřeném

Σ SUPOS, tak také v jednotlivých dimenzích psychického stavu. Zjistili jsem také, že výsledné skóry našich měření jsou u jednotlivých komponent P, A, O, N, U, D, S srovnatelné se středovou hodnotou dle Mikšíka (1984) pro normální populaci.

Vyhodnocením výsledků dotazníku MP jsme získali motivační profil vybraných úředníků magistrátu. Výsledné průměrné hodnoty se u většiny dimenzí pohybovaly v levém spektru škály, což bylo nejvýraznější u komponenty MP4 (orientace na pocit bezpečí). U dimenzí MP3 (zaměření od podniku - zaměření směrem k podniku) a MP8 (pasivita, klid – činorodost) se u výběrového souboru pohybovaly výsledné hodnoty kolem středu škály a vypovídají o neutrální pozici probandů. Výsledný skór komponenty MP9 (orientace na morální uspokojení – orientace na ekonomický prospěch) mírně inklinoval k pravé krajnosti, což předpokládá u výběrového souboru úředníků orientaci spíše na ekonomický prospěch.

Další výstupy nám přineslo vyhodnocení dotazníků BM, z jejichž výsledků jsme získali přehled o struktuře míry vyhoření u magistrátních úředníků. Podle těchto výsledků se 11 probandů nachází v dobrém psychickém stavu, 33 jich vykazuje známky uspokojivého psychického stavu. U 25 magistrátních úředníků můžeme říci, že jsou potenciálně ohroženi syndromem vyhoření a u dvou můžeme pokládat přítomnost syndromu vyhoření za prokázanou.



## SOUHRN

Naše práce je zaměřena na objasnění motivačního profilu a zjištění míry vyhoření u magistrátních úředníků. Je složena z teoretické a výzkumné části. Teoretickou část otevírá krátké obeznámení se specifiky práce úředníka v odboru dopravně správních činností, na které navazuje kapitola věnovaná objasnění základních pojmů v oblasti motivace a výčtu nevlivnějších teorií motivace, které odrážejí jejich postupný vývoj, pojímaný z různých hledisek. V následující části jsme se zabývali významem zdrojů motivace a specifickými rysy osobnosti, které mohou u jednotlivce motivaci ovlivňovat.

Obsah následující kapitoly je orientován na popsání způsobu fungování dynamiky osobnosti a přiblížení významu souvisejících pojmů frustrace a deprivace. Zaměřili jsme se také na pojmenování druhů stresu, popsání jeho příčin, projevů a možných důsledků.

V kapitole s názvem pracovní motivace jsme se soustředili na popis a vysvětlení nejznámějších teorií pracovní motivace. Dále jsme popsali obsah jednotlivých dimenzí motivačního profilu a zmínili se o existenci různých druhů pracovních postojů. Věnovali jsme pozornost také pracovní spokojenosti včetně výčtu a popisu faktorů, které ji ovlivňují. Zaměřili jsme se na objasnění různého vnímání pracovní motivace u žen a u mužů. Dále jsme se zabývali vztahem pracovní motivace a seniority, kterou jsme rozčlenili do pěti popsanych stadií.

Následující teoretická kapitola byla věnována syndromu vyhoření, a to definování příznaků syndromu, popsání jeho jednotlivých fází a faktorům, které jeho rozvoj mohou ovlivňovat. V závěru teoretické části jsme upozornili na důležitost včasné prevence syndromu vyhoření a možné způsoby intervence.

V první kapitole výzkumné části jsme si definovali výzkumný problém a stanovili cíle, což bylo zmapovat profil zkoumaného souboru z hlediska motivace, dimenzí psychického stavu a zjistit strukturu hladin vyhoření. Dalším cílem práce bylo zjistit komparace sumy SUPOS a míry syndromu vyhoření u zkoumaného souboru a zjistit koreláty vybraných dimenzí psychického stavu MP, BQ a sumy SUPOS. Na základě vytýčených cílů bylo stanoveno pět výzkumných hypotéz. Data pro

výzkum byla sbírána prostřednictvím dotazníků SUPOS 7, BM a MP Pavlát, které jsme distribuovali mezi úředníky magistrátu pracující v odboru dopravně správních činností. Výzkumu se dobrovolně zúčastnilo celkem 71 probandů. Pro ověřování statisticky významných souvislostí mezi výsledky dotazníků jsme použili Pearsonův korelační koeficient.

Zpracováním výsledků dotazníků SUPOS 7 jsme zjistili, že u 87% probandů převládá dobré psychické vyladění, což platí nejen pro sumu SUPOS, ale také pro jednotlivé dimenze psychického stavu.

Při zpracovávání výsledků dotazníků Jiřího Pavláta MP jsme došli k závěru, že motivační profil výběrového souboru úředníků se pohybuje ve většině sledovaných dimenzí u levého kraje hodnotící škály. U komponent MP1 (vyhýbání se neúspěchu – dosahování úspěchu), MP2 (zaměření na činnost a její obsah – zaměření na úspěch), MP5 (orientace na budoucnost – zaměření na aktuální stav), MP6 (skupinová orientace – individuální orientace) a MP7 (prosociální orientace – zaměřenost na sebe) se průměrná vypočtená hodnota pohybuje v intervalu od 2,23 do 2,87. U dimenze MP4 (orientace na bezpečí) je pak výrazný příklon k levé dimenzi, což je vyjádřeno průměrnou hodnotou 0,77. U dimenzí MP8 (pasivita, klid – činnost) a MP3 (zaměření od podniku - zaměření směrem k podniku) se průměrná hodnota pohybuje těsně kolem hodnoty 3 a u komponenty MP9 (orientace na ekonomický prospěch) probandi skórovali lehce směrem k pravému pólu dimenze.

Na základě vyhodnocení dotazníků Inventář měření BMI nám bylo umožněno zjistit strukturu míry vyhoření u zkoumaných úředníků. Podle těchto výsledků se 62% probandů nachází v uspokojivém psychickém stavu z hlediska syndromu burnout, 35 % jich je potenciálně ohroženo syndromem vyhoření a u 3% byla prokázána přítomnost syndromu vyhoření.

Dále byly prokázány statisticky významné souvislosti mezi:

- mírou vyhoření BQ a výsledným skórem dotazníku psychického stavu SUPOS 7
- mírou vyhoření BQ a dimenzí motivačního profilu MP5 (orientace na budoucnost – zaměření na aktuální stav)

- mírou vyhoření BQ a dimenzí motivačního profilu MP2 (zaměření na činnost a její obsah – zaměření na úspěch)
- sumou SUPOS a dimenzí motivačního profilu MP4 (orientace na pocit bezpečí – zaměření se na riziko)
- sumou SUPOS a dimenzí motivačního profilu MP5 (orientace na budoucnost – zaměření na aktuální stav)

Ze stanovených hypotéz byla přijata pouze hypotéza  $H_1$ : U výběrového souboru úředníků existuje statisticky významná souvislost mezi skórem vyhoření (BQ) a skórem celkové kvality psychického stavu (Suma SUPOS). Hypotézy  $H_2$  –  $H_4$  nebyly přijaty.

Co se týká návrhu možných opatření pro zlepšení motivace u úředníků magistrátu, je třeba podotknout, že vedení daného magistrátu se snaží o zdokonalování nejen v oblasti efektivity a kvality práce, ale také v oblasti řízení lidských zdrojů. Dokladem toho z poslední doby je např. zprovoznění firemní školky. Vzhledem k počtu zaměstnaných žen by možná bylo do budoucna vhodné uvažovat o navýšení její kapacity. Také zvýšení kapacity parkování pro zaměstnance, kteří dojíždějí z větší vzdálenosti, by mohlo přispět ke zmírnění stresové zátěže, což vyplynulo také z konkrétních rozhovorů s účastníky výzkumu. Pozitivním krokem je možnost proškolení zaměstnanců v oblasti prevence syndromu vyhoření, asertivity, duševní hygieny a pozitivního myšlení. Zde by bylo vhodné se zaměřit na to, aby tato školení absolvovali přednostně úředníci, pracující v odděleních se stykem s veřejností, u kterých bývá bohužel pravidlem, že v rámci své bezezbytku naplněné pracovní doby jsou rádi, když si najdou čas na absolvování nařízených školení odborné způsobilosti. Ke zvážení je také možnost opakovaného dotazníkového šetření po delším časovém úseku. Práce ve zmíněném odboru s sebou přináší mimo jiné také požadavek neustálé časové dostupnosti služeb, čímž je značně zkomplikováno organizování např. teambuildingů, které by mohly přispět k utužení pracovního kolektivu a příznivějšímu sociálnímu klimatu. Je třeba se zamýšlet nad způsoby, jakými je možno budovat dobré interpersonální vztahy, hledat vhodné způsoby motivačních pobídek a tím se pokusit přispět k uspokojivé psychické pohodě zaměstnanců.

Snažili jsme se také zamýšlet nad dalšími možnostmi rozšíření a prohloubení stávajícího výzkumu a dospěli jsme k závěru, že bližší prozkoumání oblasti motivace, psychického stavu a struktury hladin vyhoření u úředníků by mohlo být velmi zajímavé, a to především z toho důvodu, že většina podobných studií je věnována této problematice u lékařů, zdravotního personálu, policistů, učitelů a pomáhajících profesí, kde pracovní podmínky nejsou v několika ohledech totožné s druhem vykonávané činnosti a jejími podmínkami u úřednických profesí. Nabízí se také uskutečnění intersexuálních srovnání v rámci podobného souboru mužů a žen a zjištění vzájemných souvislostí mezi dalšími komponentami jako jsou věk, seniorita apod. Obohacením by mohla být také kombinace s kvalitativním výzkumem, doplněným o rozhovory s úředníky apod. či snaha o srovnání řízení lidských zdrojů a motivace zaměstnanců u komerční firmy a téhož u personálního oddělení úřadu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY

- (1) Armstrong, M. (2002). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.
- (2) Bedrnová, E., Nový, I. (1998). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.
- (3) Bělohlávek, F. (1996). Organizační chování, Olomouc: Rubico.
- (4) Bělohlávek, F. (2005). Jak řídit a vést lidi. Brno: CP Books.
- (5) Bouchal, P., Janský, P. (2014). *Kolik jich vlastně je, kde a za jaké platy pracují?: Studie*. Praha: Národohospodářský ústav AV ČR, v.v.i.
- (6) Kolařík, M., Bendová, K., Dolejš, M., Dostál, D., Charvát, M., Pechová, O., & Vtípil, Z. (2013). Manuál pro psaní diplomových prací na katedře psychologie FF UP Olomouc.
- (7) Cakirpaloglu, P. (2012). Úvod do psychologie osobnosti. Praha: Grada Publishing.
- (8) Čáp, J. (1990). Psychologie mnohostranného vývoje člověka. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- (9) Dudová, R., Křížková, A., Fíščlová, D. (2006). *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. VÚPSV.
- (10) Freudemberger, H.J.(1974). Start burn-out. *J.Soc. Issues*, 30, 159 – 165.
- (11) Holmes, T. H., & Rahe, R.H. (1967). The social readjustment rating scale. *Journal of psychosomatic research*, 11(2), 213-218,
- (12) Horáková, M. (2009). Výzkum strategií zvládnání stresu a jejich vztah k dalším charakteristikám u řidičů záchranné služby. *E-psychologie*, 3(2), 10-21.
- (13) Jeklová, M., Reitmayerová, E. (2006). Syndrom vyhoření. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí o.p.s.
- (14) Kallwass, A. (2007). Syndrom vyhoření v práci a osobním životě. Praha: Portál.
- (15) Kebza, V., Šolcová, I. (2003). Syndrom vyhoření. Praha: Státní zdravotní ústav.
- (16) Kebza, V., Šolcová, I. (2010). Syndrom vyhoření, vybrané psychologické proměnné a rizikové faktory kardiovaskulárních onemocnění. *Československá psychologie*, 54(1), 1-16.
- (17) Kollárik, T. (1986). Spokojnosť v práci. Bratislava: Práca.

- (18) Kollárik, T. (2002). Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského.
- (19) Krüger, W. (2004). Vedení týmů. Praha: Grada Publishing, a.s.
- (20) Křivohlavý, J. (1998). Jak neztratit nadšení. Praha: Grada.
- (21) Kušíková, L. (2014). Syndrom vyhoření u zaměstnanců státní správy. (Nepublikovaná bakalářská práce). Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- (22) Langmeier, J., Matějček, Z. (1968). Psychická deprivace v dětství. Praha: Státní zdravotnické nakladatelství.
- (23) Lazarus, R. S. (1991a). Cognition and motivation in emotion. *Američan psychologist*, 46 (4), 352.
- (24) Lazarus, R. S. (1991b). Emotion and adaptation. *Oxford University Press*.
- Machač, M., Machařová, H., Voskovec, J. (1985). Emoce a výkonnost. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- (25) McClelland, D.C., Atkinson, J. W. Clark, R. A., Lowell, E. L. (1955). The Achievement Motivation, New York: Appleton-Century-Crofts, 1953. *Studies in Motivation, New York: Appleton-Century-Crofts*.
- (26) Mikšík, O. (1973). Metodologie, koncipování a vývoj testů ke zjišťování subjektivních předpokladů odolnosti vůči zátěži. Praha: VUPs.
- (27) Mikšík, O., Břicháček, V. (1984). K postihování struktury a dynamiky psychických stavů subjektivní posuzovací škálou SUPOS 7. *Československá psychologie. Časopis pro psychologickou teorii a praxi*, 28(6), 543-561.
- (28) Mikšík, O. (1993). SUPOS Praha: Heuréka Progress s.r.o.
- (29) Mikšík, O. (2007). Psychologická charakteristika osobnosti. Praha: Karolinum.
- (30) Mikšík, O. (2009). Psychika osobnosti v období závažných životních a společenských změn. Praha: Karolinum.
- (31) Milkovich, G. T., Bourdeau, J. W. (1993), Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada.
- (32) Moserová, D. (2011). Syndrom vyhoření u pomáhajících profesí se zaměřením na pomoc v hmotné nouzi. (Nepublikovaná bakalářská práce). Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- (33) Nakonečný, M. (1997). Motivace lidského chování. Praha: Academia.
- (34) Nakonečný, M. (1992). Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management
- (35) Pardel, T. (1977). Motivácia ľudskej činnosti a správania. Bratislava: SPN.

- (36) Pavlas, I. (2011). Výkonová motivace a interpersonální potřeby. Ostrava: Pedagogická fakulta Ostravské univerzity.
- (37) Pavlát, J. (2004). MP-z. Praha.
- (38) Plhánková, A. (2003). Učebnice obecné psychologie. Praha:Academia.
- (39) Raudenská, J., Javůrková, A. (2011). Lékařská psychologie ve zdravotnictví. Praha: Grada Publishing a.s.
- (40) Reiterová, E. (2004). Statistické metody pro studenty kombinovaného studia psychologie. Olomouc: UP Olomouc.
- (41) Schwab, R. L. (1996). Teacher stress and burnout. *Handbook of research on trachet education, 54.*
- (42) Stock, Ch. (2010). Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. České Budějovice: Protisk s.r.o.
- (43) Super, D. E. (1953). A theory of vocational development. *American psychologist, 8(5), 185.*
- (44) Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J. (1996). Základy psychologie práce a organizace. Praha: Karolinum.
- (45) Ulrich, D. (2009). Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s.
- (46) Vasiřová, K. (2005). Porovnanie komplexu osobnostních charakteristik u mužov a žien na manažérskej pozícii. *Psychologické dny 2004: Svet žien a svet mužov: polarita a vzájemné obohacovanie, 74-81.*
- (47) Velčovský, V. (2013). Kolik je vlastně těch úředníků? *Deník referendum.* Získáno 12. února 2015 z <http://denikreferendum.cz/clanek/14994-kolik-je-vlastne-tech-uredniku>
- (48) Vtípil, Z. (2005). Sociální psychologie práce (pracovní motivace). Olomouc: FF UP.
- (49) Výrost, J., Slaměník, I. (2010). Sociální psychologie. Praha: Grada
- (50) Wagnerová, I. et al. (2013). Psychologie práce a organizace. Praha: Grada
- (51) Železník, J., Rosičová, J. (2013). Přehled základních nedostatků ve fungování samosprávy. *Deník veřejné správy, OF2/2013.* Získáno 10. února 2015 z <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6601376>

## **SEZNAM PŘÍLOH:**

Příloha 1: Zadání bakalářské diplomové práce

Příloha 2: Český abstrakt a klíčová slova

Příloha 3: Cizojazyčný abstrakt a klíčová slova

Příloha 4: Základní matice dat

Příloha 5: Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy



## Příloha č. 1: Zadání bakalářské diplomové práce

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Akademický rok: 2014/2015

Studijní program: Psychologie  
Forma: Kombinovaná  
Obor/komb.: Psychologie (PSYB)

### Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. BALCAŘIKOVÁ Gabriela	Garbova 12, Ostrava - Slezská Ostrava	F120617

#### TÉMA ČESKY:

Motivace a vyhoření u úředníků městského magistrátu

#### NÁZEV ANGLICKY:

Municipality staff burnout and motivation

#### VEDOUcí PRÁCE:

doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc. - PCH

#### ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Spec. zaměření: K některým současným sociálním a psychologickým problémům práce a života magistrátních úředníků (kontext kapitola). Motivace, základní teoretické přístupy, zdroje a dynamika, činitelé, motivační profil-zaměření. Syndrom vyhoření, teoretické zázemí, pojetí a definice, příznaky, stadia, rizikové, protektivní a moderující faktory. Z výzkumů k pracovní motivaci, k motivačnímu zaměření a vyhoření u úředníků státní správy. Cíle: a) Motivační profil souboru, b) Profil souboru z hlediska dimenzí psychického stavu, c) Struktura hladin vyhoření u souboru, d) Koreláty vybraných dimenzí MP-z a dimenzí psychického stavu, resp. BQ, d) Koreláty vybraných dimenzí psychického stavu, resp. NEU a BQ, e) Komparace sumy Supos, NEU a BQ z intersexuálního pohledu.

Metodika: MP-z Pavlát, SUPOS - Mikšik, dotazník BM - Krivohlavý. Zkoumaný soubor: Cca 160 respondentů (lze upravit), výběrový soubor bude tvořen respondenty z vybraných odborů. Formální parametry: Bendová, K. et al., 2011. Statistika: Pearsonův korelační koeficient, Studentův t-test.

#### SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Bendová, K. et al. (2011). Manuál pro psaní diplomových prací na Katedře psychologie FF UP Olomouc. Olomouc: FF UP.  
Bedrnová, E., Nový, I. (2002). Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Management Press.

Nakonečný, M. (2009). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada.

Wagnerová, I. et al. (2013). Psychologie práce a organizace. Praha: Grada.

Výrost, J., Slaměník, I. (2010). Sociální psychologie. Praha: Grada.

Kallwass, A. (2007). Syndrom vyhoření v práci a osobním životě. Praha: Portál.

Stock, Ch. (2010). Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. Praha: Grada.

Vodáček, L., Vodáčková, O. (2009). Management. Teorie a praxe informační společnosti. Praha: Management Press.

Časopisy: Psychologie pro praxi, Psychologie a její kontexty, Moderní řízení. Odvětvové-rezortní zdroje. Elektronické prameny.

Podpis studenta: .....

Datum: .....

Podpis vedoucího práce: .....

Datum: .....

Příloha č.2 : Český abstrakt a klíčová slova

Vysoká škola: **Univerzita Palackého Olomouc**  
Katedra: **Psychologie**

Fakulta: **Filozofická**  
Školní rok: **2014/2015**

## **ABSTRAKT BAKALÁŘSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Název diplomové práce: **Motivace a vyhoření u úředníků městského magistrátu**

Autor práce: **Bc. Gabriela Balcaříková**  
Vedoucí práce: **Doc. PhDr.Zdeněk Vtípil, CSc.**  
Počet stran a znaků: 105/133 602  
Počet příloh: 5  
Počet titulů použité literatury: 51

### **Abstrakt diplomové práce:**

Tato práce je zaměřena na zjištění motivačního profilu, psychického stavu a struktury hladin vyhoření u výběrového souboru a zahrnuje teoretickou a výzkumnou část. Teoretická část se zabývá teorií motivace obecně i z hlediska pracovní motivace, objasněním problematiky motivačního profilu, dynamiky osobnosti a pracovní spokojenosti včetně jejích faktorů. Jsou zde vymezeny pojmy syndrom vyhoření, popsány jeho příznaky, příčiny i faktory a také uvedeny způsoby možné prevence a intervence. Obsahem výzkumné části práce je metodologický rámec výzkumu, problém, cíl a hypotézy, popis výběrového souboru, použitá metodika a výsledky práce. Cílem výzkumu bylo zjištění motivačního profilu souboru, zjištění psychického stavu souboru včetně jednotlivých dimenzí a odhalení struktury hladin vyhoření u vybraných úředníků městského magistrátu. Dalším z našich cílů bylo určit statistickou míru souvislosti mezi sumou SUPOS a mírou syndromu vyhoření BQ u zkoumaného souboru a zjistit koreláty vybraných dimenzí psychického stavu MP, BQ a sumy SUPOS.

Klíčová slova:  
motivace  
psychický stav  
dotazník MP

úředník  
syndrom vyhoření  
dotazník BM

motivační profil  
dotazník SUPOS 7  
Pearsonova korelace

Příloha č. 3: Cizojazyčný abstrakt a klíčová slova

University: **Palacky University in Olomouc**  
Department: **Psychologie**

Faculty of Philosophy  
Academic year: **2014/2015**

## **ABSTRACT OF THESIS**

Title of diploma thesis: **Municipality staff burnout and motivation**

Author: **Bc. Gabriela Balcařiková**

Supervisor: **Doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.**

Number of pages and characters: 105/133 602

Number of appendices: 5

Number of references: 51

### **Abstract of diploma thesis:**

This thesis is focused on discovering the motivation profile, psychological status and level of burnout of the research group, and it comprises a theoretical and practical part. The theoretical part deals with the theory of motivation generally, including examining work motivation, clarifying motivation profile issues, personality dynamics and job satisfaction including all its factors. There is the defined term burnout syndrom, with an explanation of its symptoms, reasons and factors and there are given methods of possible prevention and intervention. The contents of the Research part of the thesis includes a methodology framework of the research, problem, goal and hypothesis, a description of the research group, the methodology used and results found. The aim if the research was to discover the motivation profile of the target group, finding the psychological status of the group including individual aspects, and to reveal the structural level burnout of municipality staff. A further goal was to specify the statistical level of context between  $\Sigma$ SUPOS and level of burnout BQ in the research group, and discover correlations between selected dimensions of the psychological status MP, BQ and  $\Sigma$ SUPOS.

### **Key words:**

Motivation,  
Psychological state  
Checklist MP

Civil servant  
Burnout  
Checklist BM

Motivation profile,  
Checklist SUPOS 7  
Pearson´s correlation

Příloha 4: Základní matice dat

č.dotaz. m/ž	Věk	Pohl. ž1/m2	dotaz.	Senior.	PE	A	O	N	U	D	S	Suma Supos	MP1	MP2	MP3	MP4	MP5	MP6	MP7	MP8	MP9	BM
11	62	1	35	8	4	0	0	1	6	0	1	28	1	2	2	0	2	3	3	2	3	2,14
40	32	1	64	6	5	1	0	6	9	8	5	46	3	0	1	0	4	4	3	1	3	4,47
25	37	1	49	17	4	4	7	8	7	8	5	51	3	5	2	0	3	3	3	3	3	3,28
13	35	1	37	1	5	4	3	4	6	7	7	42	1	2	2	0	1	0	1	1	4	3,42
44	31	1	68	8	6	4	7	6	8	6	6	47	2	2	0	0	3	1	2	3	4	3,85
14	50	1	38	22	7	4	1	4	4	2	4	28	4	2	2	0	3	3	2	4	5	2,33
30	38	1	54	5	4	5	5	8	8	8	8	52	1	4	2	0	3	4	6	3	5	3,61
7	46	1	31	10	6	5	3	4	4	4	3	31	0	2	0	0	0	2	0	5	2	2,66
28	39	1	52	6	6	5	4	5	6	7	4	39	4	4	4	0	4	2	2	0	5	4,23
37	39	1	61	19	7	5	4	4	5	6	3	34	2	2	2	1	4	2	3	2	5	2,76
47	30	1	71	5	7	5	4	4	5	6	3	34	2	3	3	1	3	4	4	2	5	2,76
24	36	1	48	8	7	5	2	3	2	7	1	27	2	2	0	1	2	0	3	2	6	3,61
22	35	1	46	1	8	5	1	4	3	3	4	26	1	2	3	1	0	1	2	3	3	2,23
20	36	1	44	1	8	5	3	3	4	3	1	25	1	3	1	1	3	2	3	1	4	3,19
26	22	1	50	1	7	6	1	2	1	2	0	17	3	0	1	0	0	3	4	2	1	1,76
18	39	1	42	11	7	6	1	3	4	5	5	29	2	5	5	0	3	1	2	4	3	2,8
5	53	1	29	7	7	6	1	5	7	7	3	34	3	3	5	1	3	0	2	5	5	3,14
19	30	1	43	13	7	6	1	3	4	4	4	27	3	4	3	0	3	3	4	6	5	3,14
1	50	1	25	8	7	6	3	5	5	6	4	34	1	4	4	0	3	2	4	5	3	3,8
43	52	1	67	8	8	6	1	3	4	5	4	27	2	4	3	0	1	2	4	0	4	2,38
42	30	1	66	5	6	7	5	7	6	6	5	40	1	6	4	0	4	3	4	6	5	3,9
6	60	1	30	14	7	7	4	6	6	3	5	34	2	1	3	0	4	2	4	3	3	2,61
10	42	1	34	5	7	7	2	3	4	3	3	25	2	2	2	0	2	2	3	4	1	2,66
45	44	1	69	5	7	7	3	5	6	4	3	31	1	4	3	0	4	1	2	5	5	2,95
39	39	1	63	6	8	7	4	4	4	5	4	30	2	1	4	1	1	1	4	2	0	2,57
35	50	1	59	19	8	7	4	4	4	4	4	29	2	2	4	0	2	2	2	6	0	3,09
34	41	1	58	18	9	7	0	4	1	4	2	19	1	2	3	0	0	3	1	0	5	3,19
41	46	1	65	7	4	8	6	6	5	5	4	38	2	3	3	0	3	3	3	5	0	2,95

21	52	1	45	8	7	8	4	4	3	4	1	25	4	3	2	0	0	2	4	2	2	2
31	47	1	55	15	7	8	6	6	7	7	7	42	3	2	3	0	3	4	2	6	3	2,9
4	46	1	28	7	7	8	5	5	5	6	4	34	1	4	5	0	3	2	2	4	5	3,04
3	51	1	27	20	8	8	3	2	1	1	2	17	3	2	3	0	3	4	6	3	5	1,42
46	38	1	70	13	8	8	3	4	3	3	5	26	2	1	2	3	3	2	3	2	1	2,09
33	33	1	57	13	8	8	2	3	5	3	5	26	1	3	2	0	2	3	4	1	2	2,14
8	42	1	32	7	8	8	9	7	8	4	3	39	3	5	5	0	2	3	5	3	6	3,09
17	58	1	41	14	9	9	3	4	4	5	4	26	2	4	4	0	1	2	3	2	4	3,66
36	34	1	60	7	9	9	5	5	2	3	2	23	3	3	2	0	5	3	3	2	4	3,66
23	57	1	47	14	12	9	0	0	4	0	1	8	3	1	6	1	3	2	3	3	3	1,8
32	57	1	56	12	6	10	1	3	4	4	3	23	2	3	3	1	5	2	3	5	0	2,61
29	41	1	53	2	7	10	6	5	2	1	0	21	4	5	6	4	4	5	5	6	6	2,04
9	52	1	33	14	9	10	0	3	3	4	4	19	2	2	3	2	3	2	2	3	1	2,9
38	42	1	62	6	7	11	2	6	4	8	0	26	3	3	5	2	3	2	5	4	3	3,76
12	47	1	36	8	9	11	2	2	2	1	2	13	3	2	0	0	0	2	1	2	5	2,04
15	40	1	39	10	9	11	3	3	1	5	0	16	1	3	5	0	3	3	2	0	2	2,85
2	36	1	26	1	10	11	4	4	1	3	1	16	4	6	1	0	3	6	3	3	6	1,85
27	49	1	51	12	10	11	0	0	1	2	0	6	3	4	5	0	3	1	1	1	5	2,04
16	40	1	40	10	9	12	3	3	0	8	0	17	1	3	5	0	3	4	2	0	2	2,95
11	59	2	11	7	6	2	1	4	5	3	2	31	5	3	2	0	4	0	3	1	4	2,57
15	44	2	15	3	7	4	4	4	4	4	4	33	0	2	0	0	2	2	2	4	5	2,66
9	34	2	9	4	7	4	0	3	5	4	2	27	0	0	2	1	2	2	4	4	5	2,66
18	53	2	18	14	7	4	4	6	7	6	5	41	2	3	5	2	4	4	3	2	5	3,14
21	40	2	21	8	5	5	4	4	5	6	4	37	1	4	2	0	4	2	3	2	4	3,61
14	59	2	14	8	6	5	4	4	4	3	4	32	3	4	5	2	2	3	2	4	6	2,23
17	47	2	17	4	5	6	4	4	4	7	2	34	3	1	4	3	2	4	2	2	4	3,15
8	42	2	8	7	7	6	2	5	3	3	2	27	4	1	3	2	2	1	2	6	1	1,76
16	53	2	16	7	7	6	3	4	5	5	5	33	3	3	6	0	0	1	1	2	3	2,66
23	53	2	23	15	7	6	4	6	5	5	4	35	2	3	6	1	3	2	2	6	3	3,42
3	33	2	3	7	8	6	1	4	1	4	2	22	3	2	5	0	2	2	1	4	5	1,86
20	57	2	20	14	4	7	5	6	5	8	5	42	3	3	3	0	4	0	2	2	0	3,38
19	52	2	19	20	4	7	6	6	5	6	6	42	6	6	6	6	2	3	4	3	3	3,71

7	50	2	7	10	6	7	1	2	3	7	2	26	2	5	4	1	3	4	5	5	5	2,66
22	45	2	22	12	8	7	4	6	4	5	3	31	2	2	4	1	0	2	2	2	1	2,42
12	46	2	12	6	8	7	4	4	5	5	4	31	1	5	2	2	3	2	5	4	5	3,14
5	51	2	5	15	8	7	3	3	4	2	3	24	1	3	6	1	2	2	1	1	4	3,23
4	56	2	4	7	8	8	5	4	3	2	2	24	2	4	2	5	0	2	3	5	3	1,57
10	51	2	10	13	8	8	4	4	4	4	4	28	2	3	4	0	2	2	2	3	0	2,9
1	58	2	1	21	9	8	0	1	2	0	0	10	4	1	2	3	0	4	2	5	4	1,47
6	62	2	6	8	11	8	4	4	4	3	4	24	2	1	5	1	1	1	1	1	1	1,47
13	57	2	13	12	7	9	5	5	4	6	3	31	3	4	3	2	3	3	6	5	6	2,33
2	40	2	2	13	8	9	3	4	1	3	1	19	3	4	3	1	2	2	3	4	5	2,14
24	34	2	24	1	9	9	1	0	0	0	0	7	4	2	4	1	1	2	3	2	3	1,52

## Příloha 5: Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy

### **Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy**

#### **Preambule**

Každý úředník a zaměstnanec veřejné správy je povinen při rozhodování dodržovat a ctít zákonnost všech postupů a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám. Smyslem tohoto kodexu je vytvářet, udržovat a prohlubovat důvěru veřejnosti ve veřejnou správu.

Účelem Etického kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy

(dále jen „Kodex“) je vymezit a podporovat žádoucí standardy chování úředníka a zaměstnance veřejné správy ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům.

Úředník a zaměstnanec veřejné správy zachovává věrnost zásadám práva

a spravedlnosti vyplývajícím z evropského kulturního a historického dědictví,

jedná v duchu nedotknutelných hodnot lidské důstojnosti a svobody, zachovává úctu a loajalitu k České republice, jakož i k úřadu a ostatním úředníkům a zaměstnancům veřejné správy.

Článek 1

#### **Zákonnost**

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy plní úkoly veřejné správy v souladu

s ústavním pořádkem, se zákony a ostatními právními předpisy a s právem

Evropské unie, jakož i s mezinárodními smlouvami, kterými je Česká republika vázána.

(2) Při plnění úkolů veřejné správy jedná úředník a zaměstnanec veřejné správy pouze

v rozsahu zákonem svěřené pravomoci orgánu veřejné správy a v souladu s jejím účelem.

Článek 2

#### **Rozhodování**

(1) V mezích zákona úředník a zaměstnanec veřejné správy

vždy volí nejvhodnější řešení s ohledem na veřejný zájem a na rozhodné okolnosti konkrétního případu. Dbá na to, aby rozhodnutí nemohlo být z objektivního hlediska vnímáno jako

nespravedlivé. Do práv osob úředník a zaměstnanec veřejné správy zasahuje jen za podmínek stanovených zákonem a v nezbytném rozsahu,

nutném k dosažení účelu sledovaného veřejným zájmem, k jehož ochraně mu byla pravomoc svěřena.

(2) Při volbě nejvhodnějšího postupu úředník a zaměstnanec veřejné správy respektuje

v mezích právních předpisů též koncepcce, priority a cíle úřadu,

jeho vnitřní předpisy a pokyny nadřízených vydané v souladu s tímto kodexem.

Článek 3

#### **Profesionalita**

(1) Výkon veřejné správy je službou veřejnosti. Úředník a zaměstnanec veřejné správy vykonává veřejnou správu na vysoké odborné úrovni, kterou si prohlubuje průběžným studiem, s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty a bez jakýchkoli předsudků, v souladu se zásadou rovných příležitostí bez ohledu na barvu pleti, pohlaví, národnost, náboženství, etnickou příslušnost nebo jiné charakteristiky. Nepřipouští diskriminaci či obtěžování. Za kvalitu své práce a za rozvíjení svých odborných znalostí je osobně odpovědný a své vzdělání si studiem průběžně prohlubuje.

(2) Úředník a zaměstnanec veřejné správy jedná korektně s ostatními spolupracovníky i se

zaměstnanci jiných orgánů veřejné správy, respektuje znalosti

a zkušenosti svých kolegů i jiných odborníků a účinně je využívá i pro svůj odborný růst.

(3) Ve vztahu k veřejnosti jedná úředník a zaměstnanec veřejné správy s nejvyšší mírou zdvořilosti, vstřícnosti a ochoty a bez jakýchkoli předsudků.

Článek 4

#### **Nestrannost**

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy dbá na to, aby jeho rozhodování

bylo objektivní, nestranné a přijaté řešení bylo vždy v souladu s veřejným zájmem. Při

rozhodování nesmí úředník a zaměstnanec veřejné správy preferovat osobní či skupinové

zájmy ani se nechat ovlivnit pozitivními či negativními vztahy ke konkrétním osobám. Úředník a zaměstnanec veřejné správy se zdrží také všeho, co by mohlo ohrozit důvěru v nestrannost

jeho rozhodování.

(2) Ve shodných nebo podobných případech jedná úředník a zaměstnanec veřejné správy

tak, aby mezi jednotlivými postupy nevznikaly rozdíly, jež není možno odůvodnit objektivními skutečnostmi, zejména konkrétními okolnostmi daného případu.

(3) Úředník a zaměstnanec veřejné správy vystupuje vůči účastníkům právních vztahů

objektivně tak, aby je neuváděl v omyl o jejich právech a povinnostech, informuje je srozumitelně; veškerá hodnocení provádí profesionálně, objektivně, bez emocí a bez sledování osobního prospěchu a v souladu s právem a spravedlností.

#### Článek 5

##### **Rychlost a efektivita**

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy vyřizuje pracovní záležitosti zodpovědně, bez zbytečných průtahů, nejpozději v zákonem stanovených lhůtách.

(2) Při plnění jemu svěřených úkolů postupuje úředník a zaměstnanec tak, aby stranám ani úřadu nevznikaly zbytečné náklady.

#### Článek 6

##### **Střet zájmů**

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy svým jednáním předchází situacím, ve kterých by byl vystaven možnému střetu svého soukromého zájmu a zastávaného funkčního zařazení. Soukromý zájem zahrnuje jakoukoliv výhodu pro něj, jeho rodinu, blízké a příbuzné osoby a právnické nebo fyzické osoby, se kterými měl nebo má obchodní nebo politické vztahy.

(2) Úředník a zaměstnanec veřejné správy nesmí ohrozit veřejný zájem tím, že se bude odvolávat na svou pozici nebo funkci ve věcech, které nesouvisejí s plněním jemu svěřených úkolů při výkonu veřejné správy.

(3) Úředník a zaměstnanec veřejné správy se nezúčastní žádné činnosti, která se neslučuje s řádným výkonem jeho pracovních povinností nebo tento výkon omezuje.

(4) Pokud si úředník a zaměstnanec veřejné správy není jistý, zda jde o úkony slučitelné s jeho podílem na výkonu veřejné správy, projedná záležitost se svým nadřízeným.

#### Článek 7

##### **Korupce**

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy nesmí při svém rozhodování a v souvislosti s rozhodováním přijímat ani vyžadovat dary či jiná zvýhodnění pro sebe nebo někoho jiného, popřípadě jakýmkoli jiným způsobem připustit ovlivnění plnění jemu svěřených úkolů v oblasti veřejné správy, objektivního hodnocení věci a nestranného rozhodování. Dary nebo výhody poskytované úředníku a zaměstnanci veřejné správy zaměstnavatelem tímto nejsou dotčeny.

(2) Úředník a zaměstnanec veřejné správy jedná tak, aby se při plnění jemu svěřených úkolů v oblasti veřejné správy nedostal do postavení, ve kterém by byl zavázán nebo se cítil být zavázán oplatit službu či laskavost, která mu byla prokázána.

(3) Úředník a zaměstnanec veřejné správy se vyvaruje vztahů vzájemné závislosti a nepatřičného vlivu jiných osob (klientelismus, nepotismus), jež by mohly ohrozit jeho nestrannost.

(4) Jakékoli korupční jednání nebo podezření na takové jednání, o kterém se úředník a zaměstnanec veřejné správy dozvěděl hodnověrným způsobem, je úředník a zaměstnanec veřejné správy povinen oznámit svému nadřízenému nebo orgánu činnému v trestním řízení. Dále je úředník a zaměstnanec veřejné správy povinen bezodkladně oznámit nabídnutí či získání neoprávněné výhody.

(5) Ve všech případech, kdy by mohla vzniknout pochybnost, zda úředník a zaměstnanec veřejné správy postupuje v souladu s tímto článkem, informuje úředník a zaměstnanec veřejné správy svého nadřízeného a postupuje dle jeho pokynů.

#### Článek 8

##### **Nakládání se svěřenými prostředky**

Úředník a zaměstnanec veřejné správy vynakládá, v souladu s právními předpisy, veškeré úsilí, aby zajistil maximálně efektivní a ekonomické spravování a využívání finančních zdrojů a zařízení, které mu byly svěřeny, jakož i služeb, které mu byly poskytnuty. S těmito svěřenými prostředky nakládá efektivně a hospodárně.

#### Článek 9

##### **Mlčenlivost**

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy zachovává mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl v souvislosti s plněním úkolů veřejné správy, jež by mohly poškodit nebo ohrozit činnost zaměstnavatele. Povinnost mlčenlivosti se nevztahuje na skutečnosti, které zakládají podezření na korupční jednání.



(2) Úředník a zaměstnanec veřejné správy je povinen zachovat mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl při výkonu úřední činnosti, zejména o osobních údajích nebo utajovaných informacích v rozsahu stanoveném právními předpisy, pokud není této povinnosti v souladu s právními předpisy zproštěn.

Článek 10

#### **Informování veřejnosti**

Každý úředník a zaměstnanec veřejné správy poskytuje při plnění svých úkolů pravdivé a úplné informace v souladu s právními předpisy. Informace o činnosti orgánu veřejné správy, plnění jeho funkcí, jakož i další informace určené veřejnosti sděluje za orgán veřejné správy úředník a zaměstnanec veřejné správy, který je k tomu určen.

Článek 11

#### **Veřejná činnost**

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy jedná při výkonu veřejné správy politicky nestranným způsobem. Úředník a zaměstnanec veřejné správy nevykonává veřejnou činnost, která by mohla narušit důvěru veřejnosti v jeho schopnost nestranně plnit úkoly veřejné správy.

(2) Úředník a zaměstnanec veřejné správy se v soukromém životě vyhýbá takovým činnostem, chování a jednání, která by mohla snížit důvěru ve veřejnou správu v očích veřejnosti nebo dokonce zavdat příčinu k ovlivňování úředníka a zaměstnance veřejné správy. Jedná tak, aby jeho chování přispívalo k dobré pověsti úřadu veřejné správy.

Článek 12

#### **Reprezentace**

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy užívá v zaměstnání oděv, který je adekvátní jeho práci a odpovídá vážnosti jeho úřadu.

(2) Úředník a zaměstnanec veřejné správy jedná s každým ohleduplně, způsobem přiměřeným jeho sociálním schopnostem a komunikačním potřebám, a respektuje jeho individualitu. Veškerá jednání s dotčenými osobami vede úředník a zaměstnanec veřejné správy taktně a způsobem, který respektuje důstojnost těchto osob.

(3) Úředník a zaměstnanec veřejné správy svým jednáním a vystupováním podporuje důvěryhodnost a vážnost úřadu.

Článek 13

#### **Uplatnitelnost a vymahatelnost**

Kodex navazuje na základní práva a povinnosti zaměstnanců uvedené v zákoníku práce a pracovním řádu. Zásadní porušování bude posuzováno jako porušení zákoníku práce, resp. pracovního řádu se všemi z toho vyplývajícími důsledky.

Článek 14

#### **Závěrečná ustanovení**

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy dodržuje stanovené etické zásady, aktivně podporuje etické jednání a podílí se na vytváření protikorupčního prostředí. Uvědomuje si, že selhání jednotlivce v oblasti etiky má dopad na veřejnou správu jako celek, a proto jde ostatním příkladem.

(2) Poukáže-li úředník a zaměstnanec veřejné správy oprávněně na neetické chování, nebude mít jeho jednání negativní důsledky v pracovněprávních vztazích.

(3) Respektování zásad etiky je věcí profesionální cti úředníka a zaměstnance veřejné správy. Bez jejich dodržování a dodržování Kodexu nelze dostát profesionální povinnosti úředníka a zaměstnance veřejné správy.