

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Martina Bartková

Syndrom vyhoření u pracovníků neziskové organizace

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jan Veselý, DiS.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2014-2015

BACHELOR THESIS

Martina Bartková

A burnout among staff of a non-profit organization

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Jan Veselý, DiS.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně, veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 16. 5. 2015

Martina Bartková

Poděkování

Tímto děkuji panu PhDr. Janu Veselému, DiS. za cenné rady, připomínky a pomoc, kterou mi poskytl při vypracování mé bakalářské práce.

Dále pak mé poděkování patří Janě Štikové, DiS., která mi pomohla s grafickými úpravami.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou syndromu vyhoření. Práce je rozdělena do dvou částí. První, teoretická část je popisuje syndrom vyhoření obecně a jeho definice. Příčiny a příznaky vzniku. Také rizikové faktory, prevenci syndromu vyhoření a případnou léčbu. Dále budou uvedené obecné informace o neziskových organizacích a o Oblastní charitě Most. Druhá je praktická část, kterou tvoří dotazníku MBI: Maslach Burnout Inventory sestaveným Christinou Maslach. Jeho cílem bude zjistit, zda jsou postiženi syndromem vyhoření zaměstnanci Oblastní charity Most.

Klíčová slova

Burnout, MBI, Maslach, neziskové organizace, prevence, příčiny, příznaky syndromu vyhoření, rizikové faktory, syndrom vyhoření.

Annotation

The thesis deals with the issue of burnout. The work is divided into two parts. First, theoretical part describes the Burnout in General and its definition. Causes and symptoms of. Also, risk factors, prevention of burnout and possible treatment. Furthermore, the said General information about nonprofit organizations and Regional charity Most. The second is the practical part, which consists of a questionnaire: Maslach Burnout Inventory MBI made up Christina Maslach. Its aim will be to determine whether you are affected by staff Burnout Syndrome of Regional Charity Most.

Keywords

Burnout, MBI, Maslach, a nonprofit organization, prevention, causes, symptoms, risk factors, Burnout, Burnout.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 SYNDROM VYHOŘENÍ.....	11
1.1 Definice syndromu vyhoření.....	12
1.2 Příčiny syndromu vyhoření.....	14
1.3 Příznaky syndromu vyhoření.....	15
1.4 Léčba syndromu vyhoření.....	17
2 RIZIKOVÉ FAKTORY SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	18
3 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	20
3.1 Zásady duševní hygieny pro pracovníky v přímé péči.....	21
3.2 Zásady aktivního přístupu ke zvládnání stresu.....	22
3.3 Supervize.....	23
3.3.1 Metody supervize.....	24
3.3.2 Supervize v Oblastní charitě Most.....	25
4 NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	28
4.1 Oblastní charita Most.....	30
4.2 Personální činnost v nestátních neziskových organizacích.....	31
4.2.1 Úkoly personálního řízení.....	31
4.2.2 Vnitřní komunikace a její hlavní formy.....	33
4.3 Dobrovolnictví.....	34
PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
5 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO CÍLE.....	39
5.1 Výzkumný vzorek.....	40
5.2 Výzkumná metodika a časová organizace výzkumu.....	42

5.3	Výsledky výzkumu	44
5.4	Vyhodnocení dotazníku MBI: Maslach Burnout Inventory	46
5.5	Interpretace a diskuze výsledků	46
5.6	Interpretace a diskuze výsledků	48
	ZÁVĚR	50
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	52
	SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....	53
	VNITŘNÍ MATERIÁLY	53
	SEZNAM ZKRATEK.....	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	55
	BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE	56

ÚVOD

Hlavní tématem této bakalářské práce je syndrom vyhoření a jeho problematika, se kterou se v nynější uspěchané době setkáváme stále častěji.

Tuto problematiku si autorka zvolila, protože již šestým rokem pracuje v sociálních službách. S upřesněním v Oblastní charitě Most v Nízkoprahovém zařízení pro děti a mládež. Nejprve čtyři roky jako pracovník v sociálních službách, od té doby dosud jako sociální pracovníce. Toto zařízení navštěvují děti a dospělí ze sociálně vyloučených lokalit. Při práci pod Oblastní charitou Most během šesti let měla možnost si vyzkoušet sociálně aktivizační službu pro rodiny s dětmi, i terénní práci.

Sociální práce patří mezi skupiny, kde je velké riziko postihnutí syndromem vyhoření. Tato práce je náročná, a to především po stránce psychické. Každý člověk, který pracuje nejen v sociálních službách, by měl znát příznaky syndromu vyhoření, také jeho všeobecné symptomy a v neposlední řadě si uvědomovat své potřeby, své zájmy a koníčky, umět odpočívat a mít okolo sebe přátelé, jelikož duševní pohoda podporuje celkové zdraví člověka. Tím se nemusí pracovníkovo původní nadšení k práci tak snáze vytratit a dostat do celkové apatie a vyčerpání. Pokud se bude pracovník cítit dobře a odpočatě, bude v celkové pohodě, bude i jeho poskytovaná služba klientovi podávána kvalitněji.

Příznaky syndromu vyhoření by neměly být podceňovány, nebo přehlíženy s pocitem, že je lze bez problému zvládnout. U sociálních pracovníků bych chtěla iniciovat vnímání této problematiky a inspirovat je tak, aby dokázali syndromu vyhoření předcházet a zvládnout jej.

V teoretické části je popisován syndrom vyhoření jako takový, jeho definice. Příčiny a příznaky vzniku. Také bude kladen důraz na rizikové faktory, prevenci syndromu vyhoření a případnou léčbu. Dále budou uvedené obecné informace o neziskových organizacích a o Oblastní charitě Most, na kterou bude soustředěna pozornost v praktické části. Autorka se v závěru teoretické části věnuje problematice supervizi a dále toto téma konkretizuje na Oblastní charitu Most. Dalším zmíněným

tématem jsou úkoly personálního řízení spolu s vnitřní komunikací a jejími formami. V neposlední řadě je zmíněno také téma dobrovolnictví v neziskových organizacích.

V praktické části bude pozornost věnována dotazníku MBI: Maslach Burnout Inventory sestaveným Christinou Maslach, podle kterého může být zjištěn syndrom vyhoření u jednotlivého pracovníka. Cílem práce bude zjistit, zda jsou postiženi syndromem vyhoření zaměstnanci Oblastní charity Most. Dále také hypotézám. Ty budou zaměřeny vždy jen na jednu otázku z dotazníku, který je hodnocen dle tří stupňů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 SYNDROM VYHOŘENÍ

Jaro Křivohlavý v knize Hořet, ale nevyhořet uvádí, že odborný termín *burnout* v literatuře se začal používat v sedmdesátých letech 20. století. Je to odborný termín, který se objevil v psychologii a psychoterapii a poprvé jej pojmenoval Hendrich Freudenberger a mnoho dalších psychologů tento jev začalo současně studovat.

Je možné, že Freudenbergerovi dala podnět k vytvoření pojmu *burnout* kniha Grahama Greena nazvaná *A Burnout Case* (1961). Graham Green v této knize popisuje život nadaného architekta, který vstupuje do života s velkými představami a mnoha očekáváním. Během své práce se setkává s problémy, které by ho dříve ani nenapadly. Postupně ztrácí nadšení. Na konci je tam znechucen ze své práce, že ji opouští a odejde zpátky do džungle.

Termín *burnout* byl původně používán pro označení stavu, kdy lidi byli závislí na alkoholu a o vše jiné zcela ztratili zájem. Samozřejmě později se začal používat také pro drogově závislé lidi. V tomto případě je stav podobný jako u alkoholiků, protože o vše ostatní je jim lhostejné a vše soustřeďují jen na drogu. Posléze se termín *burnout* začal také používat pro označení stavu lidí, kteří začali být závislí na své práci. Ničemu jinému se nevěnují a nevnímají už nic jiného, než svou právě zmiňovanou práci. Později se tyto lidi začínají nazývat *workoholici*.

Při objevení termínu *burnout* bylo zjištěno, že se jedná o něco, co se vyskytuje a trápí mnoho lidí. S tím vzešly psychologické studie o lidech, u nichž byl tento syndrom patrný. Americký psycholog Faerber uveřejnil roku 1983 seznam 1 500 odborných anglicky psaných knih a článků, které se zabíraly *burnout* literaturou. Faerber je jedním z mnoha autorů literatur, které se tohoto tématu týkají, další jsou i například Maslachová, Schaufeli, Marek, Kleiber a Enzmann.

O tento trend, kdy lidé ztrácejí energii, nadšení i celkovou životní sílu, je i v současnosti neustále zájem.¹

V současnosti se syndrom vyhoření objevuje v širokém spektru profesí, zejména pak u kantorů, advokátů, lékařů, armádních příslušníků, ale také u sociálních pracovníků v mnoha organizacích. „Ve srovnání s jinými pomáhajícími povoláními se u sociálních pracovníků často obzvláště projevují pocity zoufalství, zátěž a vyhoření.“² Také se syndrom vyhoření již objevuje v domácím prostředí, kde mají rodiny například fyzicky postiženého člena. Z důvodu zrychlování životního tempa a zvyšování nároků na člověka či pracovníka. Toto konstatování se může odůvodnit i tvrzením, že produktivní věk lidí stále stoupá a s tím i vzrůstá věková hranice odchodu do důchodu.³

1.1 Definice syndromu vyhoření

Definice syndromu vyhoření je mnoho, v této podkapitole bude věnována pozornost jen vybraným. Křivohlavý předkládá ve své knize několik definic, kterými se tímto jevem dlouhodobě zabývají odborníci.

Burnout je syndromem emocionálního vyčerpání, depersonalizace a sníženého osobního výkonu. Dochází k němu tam, kde lidé pracují s lidmi, tj. tam, kde se věnují potřebným lidem.

Maslach a Jackson

Burnout je výsledek procesu, v němž lidé velice intenzivně zaujati určitým úkolem (ideou) ztrácejí své nadšení.

Cary Cherniss

¹ KŘIVOHLAVÝ, J. *Hořet, ale nevyhořet*. 2., přeprac. vyd., V KNA 1. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. Orientace (Karmelitánské nakladatelství). s. 58 - 67

² MAROON, I. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2012, s. 11

³ SNOPOKOVÁ, I. *Psychiatrická léčebna*. [online]. [cit. 2007-7-10]. Dostupné z: <http://zdravi.e15.cz/clanek/sestra/burn-out-syndrom-cili-syndrom-vyhoreni-313491>, cit. 17. 5.2015

Cherniss ukazuje, že tento proces začíná mimořádně vysokým, dlouhodobě trvajícím napětím (stresem). Tento proces způsobuje nervozitu, iritabilitu a únavu. Proces vyhořívání je dovršen, když se pracovník stát staví k obtížím jen obraně a psychicky se odpoutává od každé aktivity. Stává se cynickým, apatickým a strnulým.

Burnout je konečné stádium procesů, při něm si lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení (svůj entuziasmus) a svou motivaci (své vlastní hnací síly).

Henrich Freudenberger

Zde Freudenberger klade důraz na burnout jako proces a ne na stav psychického vyčerpání.⁴

Podle ICD (Mezinárodní klasifikace nemocí Světové zdravotnické organizace - WHO) lze vyhoření zařadit do doplňkové kategorie diagnóz a není tedy klasifikované jako nemoc. Oproti tomu již mnoho let známá diagnóza, neurastenie, se vyznačuje také stavy únavy a vyčerpání, je uvedena ve výše uvedené ICD.⁵

Christian Stock popisuje v knize o většině autorů, kteří popisují syndrom ve fázích. Vyhoření lze pojmut jako dlouhodobý proces. Lidé postižení syndromem vyhoření jím mohou procházet postupně. Je možno některé přeskocit. Nejjednodušší model se skládá ze tří, nejsložitější z 12 stadií. Podle dvojice autorů Edelwiche a Brodského je průběh syndromu vyhoření v následujících fázích. Idealistické nadšení, stagnace, frustrace a apatie.

Idealistické nadšení v příkladu popisuje jedince, který z počátku pracuje s nadprůměrným nasazením, má velké ideály a nespočet energie.

Ve fázi stagnace se sociální pracovník dostatečně seznámil s realitou a začíná přehodnocovat své vzniklé počáteční ideály. Během praxe již zažil několik zklamání. Svou práci stále vykonává, ale zdaleka pro něj není taková jako na začátku. Vnímá, že se celý život ohraničil na práci a věci, které se jí týkají, nepovažuje za důležité. Důležité je poznamenat, že lidé okolo něj prozatím nevnímají žádné známky syndromu.

⁴ KŘIVOHLAVÝ, J. *Hořet, ale nevyhořet*. 2., přeprac. vyd., V KNA 1. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. Orientace (Karmelitánské nakladatelství). s. 65

⁵ STOCK, CH. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 14

Co se týká frustrace, postupem času sociální pracovník zjišťuje, že jsou jeho možnosti omezené. Začíná pochybovat o smyslu své snahy a vnímá svou bezmocnost. Přibývá více problémů s klienty a také v byrokracii. Vzrůstá tak jeho zklamání.

Ve fázi apatie nastupuje jako obranná reakce proti frustraci vnitřní rezignace. Pokud nemá postižený žádnou vyhlídku na změnu a zároveň s tím se práce stává trvalým zdrojem zklamání, začíná se vyhýbat náročným úkolům. Také s klienty nechce přicházet do kontaktu tak často. Straní se i svým kolegům. Jsou to pocity rezignace, popřípadě zoufalství.⁶

1.2 Příčiny syndromu vyhoření

Ono vyhoření si můžeme vysvětlit jako ztrátu vůle a motivace. Když člověk ztratí motivy k veškeré činnosti, jako konsekvence přichází rostoucí neschopnost nastartování vlastní iniciativy a schopnosti pro danou profesi a kontakty s ní související.

Existuje hned několik možných vysvětlení vzniku vyhoření. Jeklová a Reitmayerová je ale ve své knize generalizují do tří základních skupin. První cestu vedoucí k syndromu vyhoření spatřují ve ztrátě ideálů. Nové zaměstnání nám zprvu přináší radost, spokojenost, identifikujeme se s novými požadavky, které jsou na nás kladeny, vytváříme si vztahy s novými kolegy a kolegyněmi. To, že v zaměstnání zůstáváme často i po pracovní době, je chápáno jako automatické, protože nám to pomáhá naplňovat počáteční ideály. Časem se ale situace komplikuje. Dochází totiž ke konfrontaci ideálů s realitou, která nám ukáže, že ne vše je tak, jak jsme si je vykreslovali ve svých představách. Velice často z toho plyne to, že ztratíme důvěru ve vlastní dovednosti a práce pro nás úplně ztratí smysl. Vždy ale záleží na podpoře okolí, přátel, pracovního týmu, rodinného zázemí a samotné osobnosti, resp. na její vnitřní síle, jak se se střetem vyrovná.

Druhou možností, jak se vyhoření může vytvořit, je workoholismus. Tento pojem vystihuje závislost na práci. V podstatě se jedná o přehnané, nezdravé lpění na práci; člověk cítí, že musí hodně pracovat, kdy daný jedinec trpí nutkavou vnitřní

⁶ STOCK, CH. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 23 – 24

potřebou hodně pracovat, což s sebou také neodmyslitelně nese potřebu stále více času a více jedincovy energie, které se mu postupně přestane dostávat.

Třetí cestou je teror příležitostí. Každá nová zakázka je brána jako zajímavá a lákavá příležitost, které by bylo škoda nevyužít. Později se ale ukáže, že dostat všem rozpracovaným závazkům spotřebovává veškerý čas a energii. Neschopnost slevit může pracovníka po čase dovést právě k syndromu vyhoření. V tomto případě se jedná především o nedostatek řádu v životě a o horší kontakt s realitou, kdy chybí odhad, kolik co zabere zhruba času a někdy i neschopnost odmítnout – říci ne.

Syndrom však nevzniká pouze z přemíry práce a ztráty ideálů, velký podíl na tom mají i další skutečnosti. K již výše zmíněné neschopnosti říci „NE“ dalším úkolům nebo odpovědnostem, patří stálý tlak náročných úkolů po delší dobu, popř. osobní vysoké nároky, které danému jedinci ztěžují schopnost podělit se o práci s kolegy či podřízenými. Také snaha dosáhnout příliš mnoha cílů po delší čas má na vzniku svůj díl. V neposlední řadě je nutné zdůraznit, že i dávání příliš velké emocionální podpory po delší časový interval hraje svou neopomenutelnou roli.⁷

1.3 Příznaky syndromu vyhoření

V knize *Sestry v nouzi* od Martiny Venglářové je hlavní charakteristikou syndromu vyhoření projevoování v psychice postiženého. Na zevnějšku změny jsou pozorovány až mnohem později.⁸

Podle Christiana Stocka v knize *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout* jsou příznaky syndromu vyhoření rozděleny do tří základních symptomů, a to vyčerpání, odcizení a pokles výkonnosti.

Při vyčerpání se postižený cítí emočně a fyzicky vyčerpaný. Jedná se o pocity, které se podobají spíše depresi. Jisté je, že shodné rysy skutečně můžeme najít. Podle některých amerických autorů se v této souvislosti používá výraz „znehucený“. Projevy

⁷ JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. s. 14-15.

⁸ VENGLÁŘOVÁ, M. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 23

při emočním vyčerpání postiženého mohou být např. sklíčenost, beznaděj, bezmoc, pocity strachu, pocity prázdnoty, ztráta sebeovládání. Nedostatek energie, svalové napětí, vyšší náchylnost k nemocem, poruchy paměti a soustředění, bolesti zad a v neposlední řadě poruchy spánku jsou projevy fyzických znaků u jedince.

Ve druhé fázi odcizení, je popisováno, že člověk trpící syndromem vyhoření má ke své práci a svému okolí odosobněný, téměř lhostejný postoj. Pod pojmem odcizení si lze představit postupnou ztrátu idealismu, cílevědomosti a zájmů. Pracovní nadšení, které se nachází na počátku, pomalu slábne a na jeho místo přichází cynismus. V tomto případě klienti začínají být vnímáni jako přítěž, nadřízení jako určité ohrožení a spolupracovníci jako něco obtížného. Dalším a zvláštním projevem odcizení je pohrdavý postoj člověka k jeho okolí, který může v krajním případě přerůst až v opovržlivé, sarkastické a agresivní chování. Velmi úzce spojené je s ním často nechut být v kontaktu jak s kolegy, tak s klienty. Pro příklad jsou uvedeny projevy odcizení při burnout syndromu. Negativní postoj k sobě samému, negativní postoj k životu, negativní vztah k ostatním, negativní vztah práci, ztráta schopnosti navázat a udržet společenské vztahy, ztráta sebeúcty, pocit vlastní nedostatečnosti a pocit méněcennosti.

Posledním příznakem burnout syndromu je popisován pokles výkonnosti. Jedná se o nízkou efektivitu, kde jedinec ztrácí důvěru ve vlastní schopnosti a z profesního hlediska je považován za neschopného. Tento pocit je však subjektivní hodnocení, ale k jistému oslabení výkonu v profesním životě určitě dochází. V této fázi potřebuje člověk na provedení úkolů, které dříve zvládal bez problémů, mnohonásobně více času a energie. Prodlužuje se doba nutná k regeneraci organismu. V této fázi již dovolená nebo prodloužený víkend nestačí k tomu, aby si odpočinul a nabral nové síly. To vše vede k pocitu selhání.⁹

„Chování sociálního pracovníka postiženého vyhořením se projevuje tak, že si stanovuje skromnější cíle, schovává se za jiné viníky, je méně empatický ke klientům, snaží se získat osobní výhody, vzdá se svého povolání.“¹⁰

⁹ STOCK, CH. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 19 - 22

¹⁰ MAROON, I. Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky. Vyd. 1. Praha: Portál, 2012, s. 36-37

1.4 Léčba syndromu vyhoření

„Odlišit vyhoření od jiných psychologických modelů a onemocnění je na symptomatické úrovni obzvlášť obtížné, protože symptomy se překrývají.“¹¹

U syndromu vyhoření je velice důležité nepodceňovat proces a začít s léčbou co nejdříve. Nejlepší a nejjednodušší je začít bojovat s vyhořením už ve fázi stagnace. Jak bylo ve výše popsaných podkapitolách uvedeno, jde však o dlouhodobý proces, a proto si mnoho lidí ani nemusí z počátku uvědomit, že se blíží nějaké nebezpečí, které s sebou nese syndrom vyhoření.

„Problém je nutné uznat. Tvrzení a postoj na způsob „takový je život“, jak kdyby šlo o něco běžného, téměř znemožňuje najít řešení. Tímto způsobem je pro jedince jen velmi těžké získat skutečný vzhled do problému a porozumět tomu, co v práci nefunguje správně. Při částečném vnímání problému se objevuje tendence převzít za něj veškerou zodpovědnost a dát si vše za vinu. Neúplné vnímání a tím neúplná analýza škodí, protože skutečné důvody mohou souviset s pracovištěm, s klientem nebo s přílišnou pracovní zátěží, byrokratickými překážkami a neadekvátní supervizí. Prvním krokem k uzdravení je rozpoznání důvodů vyhoření“.¹²

Pokud je problém v takové fázi, která je posuzována v syndromu vyhoření jako konečná, je neefektivnější krok, svěřit se do rukou psychologů nebo psychiatrů, kde postup léčby závisí na domluvě mezi terapeutem a postiženým jedincem. Léčba spočívá v kognitivně-behaviorální terapii či logoterapii, kde se otázky zaobírají ohledně zdravotního stavu, mezilidských vztahů a jejich posílení a získání nového a realističtějšího postoje k zaměstnání.

Další důležitou pomocí může být ze strany zaměstnavatele, který může snížit požadavky na pracujícího. Také i změnou pracovní pozice, kterou do té doby postižený vykonával.¹³

¹¹ POSCHKAMP T. *Vyhoření rozpoznání, léčba, prevence*. Praha: Edika. 2013. s. 41

¹² MAROON, I. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Vyd. 1. Překlad Kateřina Lepičová. Praha: Portál, 2012. s. 82

¹³ MAFRA a. s. *Syndrom vyhoření* [online]. Dostupné z: <http://nemoci.vitalion.cz/syndrom-vyhoreni/>, cit. 12. 2. 2015

2 RIZIKOVÉ FAKTORY SYNDROMU VYHOŘENÍ

Christian Stock vypisuje obecné rizikové faktory z prohlášení agentury OSHA (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci) z roku 2007 v bodech jdoucích za sebou.

Nejistota pracovních poměrů spojená s nestabilitou na trhu práce, obavy ze ztráty pracovního místa; rostoucí náchylnost ke stresu v souvislosti s globalizací, na příklad nejistota a strach způsobené přesouváním pracovních míst do zahraničí; úbytky jistot v důsledku nových forem pracovních smluv, např. snížení ochrany proti výpovědi, krácení dovolené, více přesčasů, práce na zkrácený úvazek a smlouvy na dobu určitou; dlouhá pracovní doba a rostoucí intenzita práce; zeštíhlení společnosti a rušení pracovních míst a oddělení; rostoucí emocionální náročnost práce vyžaduje stále vyšší stupeň sociální a emocionální kompetencí, v důsledku sociálních změn, se práce s klienty stává náročnější; neslučitelnost zaměstnání a soukromého života.

Zvýšená pracovní zátěž, vyšší nároky na pracovníka. To je současná a moderní doba, kde jsou lidé neustále zaplavováni množstvím údajů, textů a vzdělávacích materiálů. Musejí tedy zpracovávat kvanta informací. Je to také společnost služeb, ve které zákazníci / klienti kladou vysoké nároky na poskytovanou kvalitu služeb. Příkladem jsou byrokratické náklady na pracovníky. Sociální pracovník se často věnuje zpracování dokumentace, že nezbyvá potřebná doba na rozvíjení osobního vztahu s klientem.

Dalším faktorem může být nedostatek uznání. Výzkumy ukazují, že nejsou-li pracovníci za své výkony oceněni, pracují tak bez potřebné motivace. Ocenění zde nemusí být chápáno jen po materiální stránce. Práce by měla pracovníka někam směřovat, rozvíjet jeho osobnost, pokud tomu tak není, brzké zklamání ho nemine. Hodnocení výsledků by mělo být spravedlivé.

Právě zmíněná spravedlnost je důležitá pro vykonávanou profesi. Dochází-li k podceňování některých pracovníků v kolektivu, jde o vážný problém. Samozřejmě porovnat zaměstnance nenaruší kolektivní vztah. Ale hodnocení musí být objektivní,

na základě pracovních výsledků, ne však závislé na osobních sympatiích. V důsledku nadržování a nespravedlivého rozdělování pracovních úkolů cynismus vzrůstá.

Vzhledem k poměru času, který tráví pracovník doma s rodinou, k času v práci v obklopení kolegy, je další rizikový faktor špatný kolektiv. V případě, kdy je pracovní kolektiv nepřátelský, odměřený a chladný, pracovník se přestává cítit dobře. Také se může pracovník cítit v ohrožení a zároveň celému týmu se snižuje výkonnost.

Autor v knize Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout popisuje dále konflikt hodnot, jakož to další rizikový faktor. Hodnoty jsou v životech lidí důležité. Jsou hnacím motorem a motivací pro lepší výkonnost. Hodnoty samy o sobě nemusí být vždy pozitivní. Pokud jsou ale v rozporu s individuálními hodnotami u pracovníka, dochází právě k vnitřnímu konfliktu.¹⁴

¹⁴ MAROON, I. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Vyd. 1. Překlad Kateřina Lepičová. Praha: Portál, 2012. s. 31-39

3 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ

Martina Venglářová uvádí v knize *Sestry v nouzi*, že prevence může výrazně pomoci. Popisuje několik preventivních opatření. Některé z osobního života, další ze strany zaměstnavatele.

Prvním opatřením popisuje adaptační praxi, kde sociální pracovník při nástupu po studiu do zaměstnání by měl být připraven na rizika v práci. Druhým opatřením je péče o sebe. Mít rád sám sebe a přijímat se, to by mělo být skoro podmínkou pro lidi, kteří pracují v pomáhajících profesích. Venglářová uvádí, že kdo se nemá rád, nepečuje o sebe, tak jen vydává energii a nepřijímá ji zpátky. A ten, kdo nesnáší některé ze svých vlastností, nedovede ji přijímat i u svých pacientů. Za třetí opatření považuje pomoc tam, kde cíle nestačí. Ten, který pracuje v pomáhajících profesích, by měl vědět, že bude trvale vystaven psychické zátěži. Důležitostí sociálního pracovníka by měla být empatie, ale jen v rámci možností. Jako čtvrté opatření jsou uvedeny mezilidské vztahy. Jde o takzvanou sociální podpůrnou síť, tedy o blízké lidi, kteří mohou poskytnout to, co on dát nemůže. V tomto případě jde o aktivní naslouchání, povzbuzování a o emocionální pomoc v těžkých situacích.

Dalším, pátým opatřením lze považovat zaměstnavatele, kteří nešetří pochvalou. Šesté opatření spočívá v sebepoznávání a sebehodnocení. Sebepoznávání je podle Venglářové neustálé uvědomování si dobrých hodnot a vlastností, schopností a nedostatků. Sedmým faktorem je supervize. U sociálních pracovníků je přímo nutný celoživotní rozvoj. Cílem supervize v sociálních službách je podpora pracovního růstu, zlepšení pracovní atmosféry a organizace práce.

Osobní život, přátelé, koníčky je osmým faktorem. Sociální pracovník, který pro práci zapomíná na svůj osobní život, je více ohrožen syndromem vyhoření. Ženy jsou více ohroženy ztrátou zájmů. Navíc ty, které přijmou roli matek a manželek. Omezení soukromého života se může dostavit na začátku pracovní kariéry. Práce patří do práce je devátým bodem opatření prevence. Během této práce se setkáváme s těžkými lidskými osudy, to bývá pak těžké oddělit od osobního života a po skončení pracovní doby. Venglářová doporučuje pro tento problém si najít nějaký pomocný rituál, jak se přeladit na jiné myšlenky. Desáté opatření v pořadí je dodržování na dobrou tělesnou kondici,

zdravou životosprávu, věnovat se jakémukoliv sportu či pohybovým aktivitám (procházky, turistika, vycházky se psem). Také dbát na dostatek spánku. Je potřebné se naučit odpočívat. Znamená to odpočívat, když jsme unavený a ne jen v okamžiku, kdy na to máme čas. Posledním jedenáctým opatřením je uvědomění si svých potřeb. Každý člověk má své potřeby. Je důležité se občas zastavit a sám sebe se zeptat a pravdivě si odpovědět na otázky typu - Proč studuji tuhle školu? Co mi práce co mi přináší?¹⁵

Ve shrnutí této podkapitoly je nutné dodat, že „existuje několik zásad, které pomáhají při předcházení syndromu vyhoření. Jsou to zejména dobré mezilidské a přátelské vztahy. Neboť právě častý a kvalitní kontakt s přáteli může velmi často pomoci syndromu vyhoření zabránit. Dalším pozitivem může být zaměstnavatel, který si velice dobře uvědomuje nebezpečí syndromu vyhoření a pořádá pro své zaměstnance nejrůznější semináře a workshopy právě se zaměřením na tematiku burnout syndromu. Důležitá je také schopnost kvalitního a častého odpočinku a umění „užívat si sám sebe“.“¹⁶

3.1 Zásady duševní hygieny pro pracovníky v přímé péči

U těchto profesí je důležité vytvořit si odstup od klientů. Podle Maslachové si k tomu profesionálové pomáhají různě, např. odosobněním, klient stává kauzou nebo také intelektualismem, kdy profesionál hovoří o klientovi racionálně, bez emocí, bez osobního přístupu. Dále izolací, rozlišením profesionálního přístupu ke klientům od přístupu k ostatním lidem. Protože je důležité nepotlačovat své pocity, ale mluvit o nich, vyjadřovat je, je potřeba vytvořit vhodné prostředí (může to být porada, při které jsou probírány obtížnější případy pracoviště, Bálintovské skupiny apod.). Lze však také zajít za kolegou a probrat s co cítím. Vhodným protějškem může být také supervizor. V rámci pracovního dne zařazovat přestávky a využít je k regeneraci sil cvičením, procházkou, relaxací, či meditací. Oddělovat pracovní život od osobního.¹⁷

¹⁵ VENGLÁŘOVÁ, MARTINA A KOL. *Sestry v nouzi*. Praha: Grada. 2011. s. 33-38

¹⁶ MAFRA a. s. Syndrom vyhoření [online]. Dostupné z: <http://nemoci.vitalion.cz/syndrom-vyhoreni/>, cit. 13. 2. 2015

¹⁷ KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. Syndrom vyhoření. 2. rozšířené vydání. Praha: Státní zdravotní ústav. s. 20

3.2 Zásady aktivního přístupu ke zvládnání stresu

V hodnocení stresových situací je potřeba vstřípit si několik zásad: lze říci, že pokud je nějaká situace prožívána jako ztráta (např. času nebo energie) spíše než přínos (např. příležitost seznámit se s něčím novým), je situace hodnocena jako stresující. Účinným prostředkem zmenšení stresového dopadu různých problémů je vyhnout se jejich osobnímu prožívání – vztahování k vlastní osobě. Neúspěchy je potřeba hodnotit z hlediska snahy – pokud je osoba přesvědčena o tom, že se snažila ze všech sil, není třeba prožívat neúspěch jako tragédii. Při řešení různých situací má rozhodující význam náš přístup k životu, naše schopnost tvrdě a usilovně bojovat vlastními silami se vším, co život přináší, se vším, s čím se v životě setkáváme. Aktivní přístup k životu v sobě zahrnuje následující zásady.

Otevřenost dění okolo nás, zájem o okolí a snaha chápat veškeré události a jevy v okolí jako zajímavé a smysluplné. *Nebát se změn*. Chápat a přijímat je jako něco běžného, přirozeného a obvyklého a považovat je za příležitost k tomu, ukázat, co zvládnou. Při setkání se stresovými životními událostmi *nebýt pasivní*. Aktivně hledat způsoby a kroky jak životní situaci čelit – odhodlat se k podniknutí protiakce. *Počítat se stresujícími situacemi*. Stresujícími situacím se v životě nevyhneme a při jejich hodnocení je potřeba z tohoto vědomí vycházet. Zejména tam, kde jsou napjaté situace každodenním chlebem. *Umět izolovat stres* od ostatních aktivit – patří sem např. umění zavřít pracovní starosti za dveřmi kanceláře. *Dbát na dobré vztahy* s ostatními lidmi. Dobré sociální zázemí a pevné vztahy s druhými lidmi velmi pomáhá při zvládnání stresu. Pocit podpory ze strany ostatních, možnost prodiskutovat s někým blízkým své problémy – to vše pomáhá lépe se vyrovnávat s životními těžkostmi. *Vytvořit si kolem sebe příznivé prostředí* – najít si uspokojující práci, aktivně, vstřícně a s rozvahou řešit problémy s partnerem a dětmi. Harmonický rodinný život poskytuje oporu nutnou k doplnění rezerv vyčerpaných vysokými nároky ze strany pracovního prostředí. Také je důležité si *osvojit zdravý životní styl*. Aktivní přístup k životu a odpovědnost za své zdraví jsou spojeny s dodržováním životosprávy, dostatkem spánku, dostatkem pohybové aktivity a s vyloučením škodlivých návyků (kouření, alkohol či jiné závislosti).

Osvojení si základních postupů a strategií hodnocení stresových situací a jejich zvládnání, stejně jako správná životospráva, denní režim a celkově správný životní styl se jeví jako nezbytný předpoklad úspěšné prevence syndromu vyhoření.¹⁸

3.3 Supervize

„Supervize je setkávání za účelem reflexí zážitků a zkušeností z práce s pacienty. Slouží k podpoře profesního růstu zaměstnanců. Poskytuje prostor pro sdělování zkušeností, ventilaci emocí, hledání nových pohledů a nápadů. Etickým kritériem je prospěch pacienta.“¹⁹

Supervize může být provedena mezi pracovníky týmu, skupiny nebo jednotlivce. Vede ji vždy supervizor. Předmětem jsou diskuze o situacích, se kterými sociální pracovníci ve své praxi nejčastěji setkávají. Negativními momenty již nejsou jen setkávání se sociálně znevýhodněnými osobami, ale v dnešní době se stále častěji objevuje na supervizích problém vztahu mezi sociálním pracovníkem a jeho nadřízeným či vztahu mezi ostatními kolegy. Supervizor vnáší na problematiku nový, jiný a nestranný náhled. Seznamuje účastněné se svými zkušenostmi a radami. V případě, že dochází na situaci se složitým klientem, supervizor nabízí pracovníkovi nové možné řešení.

Nejčastěji se setkáváme se třemi druhy supervizí, a to s týmovou supervizí. Ta je určena pro všechny členy týmu a jejím cílem je zlepšit efektivitu práce a zlepšit komunikativnost mezi kolegy.

Dalším typem je skupinová supervize. Je to setkání pracovníků, kteří pracují s podobou cílovou skupinou podobných. Nejčastěji se jedná o kazuistickou supervizi. Tento typ si klade za cíl dosáhnout určitého profesionálního rozvoje a získávání nových zkušeností. Je třeba před začátkem supervize vyslovit konkrétní cíle a požadavky na supervize.

¹⁸ KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. 2. rozšířené vydání. Praha: Státní zdravotní ústav, s. 21

¹⁹ VENGLÁŘOVÁ, M. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 33

Posledním typem je individuální supervize, která se soustřeďuje na rozhovor mezi jedním pracovníkem a jedním supervizorem. Tento typ se volí v případě mimořádného negativního zážitku s klientem.

Před první zkušeností se supervizí v rámci jedné organizace, je třeba ve smlouvě konkrétně vypsát, o které funkce má supervize plnit. Každá supervize v organizaci má své cíle. Vybudování týmové spolupráce, které je považováno za prevenci syndromu vyhoření. V neposlední řadě jde také o slezení pracovních postupů.

Cíle supervizí přímo souvisejí s funkcemi supervizí.

Funkce supervizí jsou vzdělávací, podpůrná, řídicí. V rámci vzdělávací supervize, se pracovník učí novým dovednostem a vědomostem, které mu poskytují snadnější řešení s prací s klientem. Podpůrná supervize je základním pilířem boje proti vyhoření. Pracovníci jsou v průběhu podpůrné supervize vyslechnuti ze svých emocí, bolestí či trápení, které plynou z kontaktu s klientem. V poslední řídicí funkce slouží převážně nově příchozím pracovníkům tak, aby byli schopni se co nejrychleji začlenit do profese a zároveň do pracovního kolektivu. Supervizor se tedy stává jakým si kontrolorem kvality práce.

3.3.1 Metody supervize

První známou metodou je koučink. Koučinkem se rozumí spojení individuálního poradenství zpětné vazby k člověku a praktického tréninku. Vyskytuje se v oblasti sportu, vedení týmu či rozvoje osobnosti. Smyslem je zkvalitnění spolupráce v rámci kolektivu či lepší seznámení s profesí. V souvislosti s koučinkem lze zmínit problémy s nadřízenými a podřízenými, výpovědi, povýšení, problému se spolupráci kolegů. Další metodou je manažerská supervize, která je vedena nadřízeným. Nadřízený zodpovídá za kvalitu práce svých podřízených. Taková supervize je nejlepším možným způsobem, jak pracovní kolektiv dovést k optimálnímu fungování. Jedná se tedy o vedení podřízených. Třetím typem je případová supervize. V jejím průběhu je diskutované více případů, během kterého se hledají nové strategie. Využívá se u témat, se kterými pracovník jinak nepracuje, anebo supervizor tuto metodu vybere tehdy, kdy začínající pracovníci potřebují poradit s postupem u svých případů.

Specifickou metodou je balintovská skupina. Tato metoda poskytuje příležitost všem pomáhajícím povoláním, nejen sociálním pracovníkům. Při meetincích jsou projednávány konfliktní vztahy s klienty s až 12 pracovníky. Standardně se skládá z pěti fází. První je představení případů, se kterými profesionálové přišli na supervizi a ostatní z nich vybírají jeden. Poté na řadu přichází detailní popis situace. V této fázi se také ostatní dotazují na konkrétní informace. V třetí fázi supervizor sděluje klientovi své fantazie k probíranému tématu. Čtvrtá fáze se vyznačuje sumarizací postupů, které klienta něčím zaujaly. Na konci mu lze nabídnout pomoc či podporu.

Základní etické principy supervize. Za nejvyšší a nejdůležitější princip supervize, je prospěch klienta. Dalším principem je klientova autonomie, kterou supervizor vždy ochraňuje. Třetím principem je to, že supervize se vždy snaží o prospěch pracovníka, a tedy má dobré úmysly. Dalším principem je to, že mezi klientem a supervizorem platí důvěrný vztah a mezi zúčastněnými je uplatňována ochrana všech sdělení. Supervizor, ani klient nepředá vyřčené informace. Pátý princip popírá ten čtvrtý, jelikož v některých situacích, kdy jde o ohrožení o zájmu klienta, je supervizor oprávněn důvěrné informace sdělit někomu třetímu. Šestým a zároveň posledním principem je neublížení ze strany supervizora. U supervizora se předpokládají kompetence pro vykonávání supervizí včetně nezbytných dovedností, znalostí a zkušeností. Zároveň musí být emočně stabilní a ochotný se dále něčemu učit.

3.3.2 Supervize v Oblastní charitě Most

Oblastní charita Most tak jako jiné neziskové organizace řídí svou činnost dle vnitřních řídicích a organizačních norem. Personální směrnice obsahují mimo jiné popisy péče o zaměstnance podskupinu Supervize. Autorka práce si dovolí část z této směrnice citovat.

1. Supervize může probíhat: - individuálně - v týmu - ve skupině
2. Supervizní proces má zpravidla tři různé úlohy. A to podpora pracovníků zaměřená na vyrovnávání se s emočně náročnými situacemi, které jsou součástí jejich práce. Vzdělávací úloha = vytváření příležitostí, aby pracovníci mohli rozvíjet své profesionální dovednosti, získávat nové znalosti a utvářet své postoje k našim klientům.

A kontrola spočívající ve formování postojů v souladu s etickými požadavky profese a vedení pracovníků k souladu se standardy dobré praxe a s cíli domova

3. Supervizi provádí zpravidla odborník přicházející do domova z venku, tj. externí supervizor, který zpravidla pracuje podle vyjednaného kontraktu. Posiluje a rozvíjí odborné schopnosti pracovníků a podněcuje kvalitu jejich práce. Je odborníkem v této profesi, absolvoval výcvik a má zkušenosti z vlastní supervize, tudíž umí vést pracovníky a podporovat jejich učení. Vyjednává s Oblastní charitou Most o cílech supervize, o jejím účelu a formách. Na základě tohoto vyjednání uzavírá dohodu s vedením Oblastní charity Most. Dohodu pravidelně společně revidují a aktualizují podle výsledků dosavadního procesu a podle měnících se potřeb pracovníků Oblastní charity Most. Supervize týmu má nezastupitelnou úlohu zvláště v době změn tím, že napomáhá dobré spolupráci členů týmu. Může obsáhnout i více týmů v Oblastní charitě Most. Supervize organizace jako celku se zaměřuje na strukturu a fungování domova z manažerského hlediska a je využívána zvláště v období změn organizační struktury, metod práce apod. Manažerská supervize je součástí personální práce Oblastní charity Most. Vedoucí pracovníci jsou povinni realizovat na svém úseku manažerskou supervizi. Každý zaměstnanec Oblastní charity Most má na manažerskou supervizi právo. Vnitřní supervize je vedena formou individuálního rozhovoru, strukturovaně a ve vyhrazeném čase, kdy pracovník dostává prostor, aby se svým nadřízeným řešil své problémy související s prací.

Základními principy manažerské supervize je ta, která má charakter podpory zaměstnance. Dále zaměstnanec má právo na supervizní rozhovor se svým nadřízeným pravidelně nejméně jednou za 6 měsíců. Nadřízený pracovník má povinnost věnovat svému zaměstnanci přiměřený čas je další uvedený princip. O supervizi je vede písemný záznam. Je garantováno zachování důvěrnosti sdělených informací (včetně písemných záznamů). Vedoucí pracovník je zodpovědný za poskytování supervize zaměstnancům na všech jemu podřízených stupních řízení a má tedy právo kontroly, zda je supervize v zařízení prováděna. Noví zaměstnanci Oblastní charity Most jsou se systémem

a konkrétní podobou manažerské supervize na pracovišti seznámení při nástupu do zaměstnání svým přímým nadřízeným, který se stane i jejich supervizorem.²⁰

²⁰ Vnitřní dokumentace Oblastní charity Most

4 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

„Nezisková organizace je pojem, který je obecně používán, aniž by byl definován nějakým platným právním předpisem v České republice. Velmi dávno se uvažovalo zvláštním zákonem, který by specifikoval neziskovou organizaci, její předmět činnosti jakým způsobem vzniká, hospodaří, popř. jak bude zdaněna. O neziskových organizacích se hromadně zmiňuje zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, aniž by zde byl tento pojem výslovně uveden a blíže vysvětlen, vyjmenovává však jejich výčet a vytváří tak pro ně jednu skupinu, k níž se přestupuje stejně z ohledu zákona o daních z příjmů. Vymykají se z ní jen subjekty řízené podle zvláštního právního předpisu k poskytování veřejné služby v televizním nebo rozhlasovém vysílání, veřejné vysoké školy, veřejné výzkumné instituce a zdravotnická zařízení s jiným daňovým režimem. Kategorie organizací označovány jako subjekty, u nichž hlavním předmětem činnosti není podnikání.“²¹

Neziskové organizace má své rozdělení. Dělí se do 5 skupin. „Neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné, s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti. Neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti. Neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávních územních celků s globálním posláním veřejná zpráva a veřejně prospěšná činnosti. Neziskové ostatní veřejnoprávní organizace, s globálním posláním veřejně prospěšná činnosti. Neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností a jim podobným (jde o výjimečné případy neziskových organizací) s možností globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti.“²²

Se vznikem a registrací neziskových organizací je spojováno další rozdělení dle zájmových sdružení právnických osob mající právní subjektivitu. Jsou to občanská sdružení včetně odborových organizací, politické strany a politická hnutí, registrované církve a náboženské společnosti, nadace, obecně prospěšné společnosti, veřejné vysoké školy, veřejné výzkumné instituce, školské právnické osoby podle zvláštního právního předpisu, okresní úřady, organizační složky státu, příspěvkové organizace, vyšší

²¹ MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace*. Olomouc: ANAG. 2013. s. 8 -9

²² REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. str. 43

územně správní samosprávné celky, státní fondy, subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon.

Výše uvedené registrované církve a náboženské společnosti zde bude rozvedena blíže jako jediná z vypsaných, protože do této kategorie patří nezisková organizace Oblastní charita Most, se kterou bude spojena praktická část práce.

„Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů zákon o církvích a náboženských společnostech ve znění pozdějších předpisů upravuje postavení církví a náboženských společností, také vedení veřejně přístupných seznamů registrovaných církví a náboženských společností, svazů církví a náboženských společností a církevních právnických osob, působnost Ministerstva kultury ve věcech církví a náboženských společností a církevní a náboženské společnosti se rozumí dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými nebo také dále obřady a projevy víry, založené za účelem vyznávání určité náboženské víry, ať veřejně nebo soukromě.“²³

Neziskové organizace v oblasti sociálních služeb zabírají významnou oblast. Jde o oblast zahrnující mnoho činností. Základním způsobem je dělíme na *služby sociální péče a služby sociální intervence*.

Služby sociální péče se poskytují osobám, které potřebují pomoc se zajištěním běžných životních potřeb. Příčinou těchto potřeb je handicap či fyzický či psychický (tělesně, duševně nemocní, staří lidé, děti). Typologie poskytovaných služeb je pestrá. Od ubytování, přes zajištění stravování a dalších pečovatelských služeb, k péči v ústavech. Při poskytování služeb jde o snahu posílit omezenou soběstačnost cílové skupiny a jejich začlenění do společnosti.

Služby sociální intervence. V případě těchto služeb jde o sociální prevenci patologických jevů ve společnosti (denní pobyty pro bezdomovce), reakci na jevy, které se již objevily (záchytné ústavy), krizovou intervenci (linky důvěry) a sociálně právní ochranu (ochrana práv, poradenství, ubytování pro různé cílové skupiny).

²³ MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace*. Olomouc: ANAG. 2013. s. 21

Při poskytování je hlavním prvkem snaha pomoci občanovi překonat obtížnou sociální situaci a předcházet jejich vzniku.

Na poskytování těchto služeb se podílí řada subjektů. Sociální služby mohou poskytovat jednotliví občané, rodina, zájmová nebo dobročinná občanská sdružení, obec, stát anebo mezinárodní humanitární organizace²⁴.

Subjekty sociální péče. Jednotliví *občané* mohou osobně poskytovat sousedskou výpomoc. Rodina by měla být hlavním subjektem, který zajistí svému příslušníkovi potřebnou službu. Jde o zajištění služeb prostřednictvím mezigeneračních vazeb. V rodině probíhá péče o děti, staré členy rodiny. Každá zdravě fungující společnost by měla rozvoj rodiny podporovat a vytvářet jí podmínky k plnění přirozených úloh.

4.1 Oblastní charita Most

Oblastní charita most sídlí na adrese Petra Jilemnického 2457, Most. Je registrována zápisem ministerstva kultury od roku 2000. Hlavním cílem organizace je pomoci lidem v nouzi, která vychází v křesťanských hodnotách, bez ohledu na jeho příslušnost k rase, národnosti, náboženství či státní a politické příslušnosti. Je založena na dobu neurčitou a předmětem činnosti je pastorační a duchovní činnost; humanitární pomoc v tuzemsku a zahraničí; zřizování a provozování nestátních sociální zařízení a služeb; zřizování a provozování nestátního zdravotnického zařízení a služeb; zřizování a provozování nestátní sociálních zařízení a služeb pro vzdělávání a výchovu, pro mimoškolní činnost dětmi a mládeží a také poradenskou sociální činnost.

Nejvyšší hodnotou pro všechny zaměstnance a jejich činnost zájmy organizace. Přímé řízení je uplatňováno organizační strukturou organizace, popř. písemnými a organizačními a řídicí pokyny a příkazy. Nepřímé řízení je uplatňováno především prostřednictvím plánu organizace. Nástroji řízení organizace jsou pak zejména standardy kvality sociálních služeb a etický kodex zaměstnanců Oblastní charity Most.

²⁴ BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9, str. 192

Také se Oblastní charita Most řídí dle interního řídící a organizační normy organizace; stanov; organizačního řádu; pracovního řádu + personálního předpisu; směrnic; příkaze ředitele a pravidel.

Oblastní charita Most je samostatnou právnickou osobou zřízenou diecézním biskupem v souladu se zákonem č. 3/2002 Sb., je účelovým zařízením římskokatolické církve. Oblastní charita Most vznikla 17. 2. 2000. Zapsaná je v rejstříku Ministerstva kultury.

Oblastní charita Most sídlí v Mostě a působí v litoměřické diecézi. Jejím statutární zástupce je ředitel. Je územní složkou diecézní charity v Litoměřicích a členem sdružení Charita Česká republika.

V čele Oblastní charity Most je ředitelka paní Mgr. Eva Čenkovičová a s ní úzce spolupracuje rada charity.

Řízením je pověřen ředitel, popřípadě jeho zástupce. Působí v rozsahu, který na něho přeneslo Litoměřické biskupství. Za odborné činnosti odpovídají vedoucí jednotlivých středisek s delegovanou řídicí pravomocí, kteří jsou přímo podřízeni řediteli. Jejich odpovědnost je stanovena popisem práce.

Střediska Oblastní charity Most jsou děleny na administrativní, společné soužití, služby sociální prevence, rozvojové programy, ekonomické služby, sociální péče a sociální ekonomika. Úlohou středisek je realizace odborných činností organizace.²⁵

4.2 Personální činnost v nestátních neziskových organizacích

4.2.1 Úkoly personálního řízení

Personální činnost je souhrn činností, které souvisí se zařazováním pracovníků a dobrovolníků do pracovního procesu a s péčí o tyto zaměstnance. Jedná se především o plánování počtu zaměstnanců a dobrovolníků. Zajištění pracovníků a dobrovolníků.

²⁵ Vnitřní dokumentace Oblastní charity Most

Péči o pracovníky a dobrovolníky a jejich kvalifikační růst. Tvorbu pracovních podmínek. A odměňování pracovníků a dobrovolníků.

V NNO se personální činnost týká nejenom pracovníků, ale i dobrovolníků. Pro neziskové organizace je kvalitní personální činnost klíčová, protože kvalita veřejně prospěšných činností závisí na lidech, kteří ji zajišťují. Každá pracovník i dobrovolník NNO musí být seznámen s posláním organizace a vnitřně s ním být ztotožněn. Úkolem managementu je také vytvořit v organizaci přátelské prostředí. Čím více chybí, tím více vzniká konfliktů a psychických ztrát v řadách pracovníků v přímé péči²⁶.

Velkým nebezpečím je ale „famiální“ prostředí, které se sice vyznačuje přátelskou atmosférou, ale tato směřuje ke zjednodušování problémů.

Je nutné popsat pracovní místa a k nim pak přiřadit jednotlivé osobnosti, které je personifikují. Vhodnost vybrané osobnosti spočívá nejen v jeho odbornosti, ale i ve vůli ke spolupráci při hledání cest k řešení problémů (problém je člověk sice odborně zdatný, ale sledující pouze své osobní zájmy a vyvolávající konflikty). Ztotožnění s posláním organizace a ochota k dobrovolným aktivitám je specifickým rysem lidí pracujících v neziskovém sektoru.

Specifická je také problematika odměňování a sankcí. Důležitými hodnotícími kritérii pracovníků a dobrovolníků jsou *pohotovost* (schopnost být k dispozici v případě potřeby). *Kvalifikace* (odborná připravenost). *Motivace a náklady*.

Pohotovostí se míní skutečnost, že pracovník intenzivně a vhodně využije čas, který může věnovat NNO (uživatelům). Aktivitu je proto vhodné pro něj plánovat a hlavně a především řídit a kontrolovat v přiměřenosti vydané energie směrem ke klientovi. Při posuzování zájemců o práci je nutné dbát na sladění jejich kvalifikace s jejich využitím. Jednak nemůže pracovník vykonávat některé činnosti bez potřebné kvalifikace, jednak kvalifikovaný by neměl být přidělován na nekvalifikované práce, protože brzy ztrácí motivaci. Motivace je přitom klíčová pro úspěšné fungování NNO.

²⁶ BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*, Praha, Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9, str. 125, 126

Posledním kritériem jsou osobní náklady. V rámci podpory mohou NNO přistoupit k náhradě kmenových pracovníků dobrovolníky²⁷.

4.2.2 Vnitřní komunikace a její hlavní formy

NNO potřebuje vnitřní komunikační procesy, k jejich koordinaci je nutná vnitřní propojenost pracovníků. Jednotné komunikační prostředí je důležité pro formování kultury NNO, bez něj se nemohou vytvářet transparentní postoje jednotlivých pracovníků. Jednotné vnitřní komunikační procesy jsou podmínkou pro kvalitní vnější komunikační prostředí.

Formy vnitřní komunikace v NNO:

- Rozhovory, porady, diskuse
- Písemná sdělení, oběžníky, nástěnky
- Emailová komunikace, internet, intranet
- Dotazníky
- Společné vzdělávací akce
- Hodnocení (motivační rozhovory, roční hodnocení)²⁸

Porada je věcný rozhovor několika osob, nejčastěji vedení NNO s cílem projednat konkrétní problém a rozhodnout o jeho řešení. Rozlišit můžeme sedm základních typů porad: operativní, výrobní, manažerskou, řešitelskou, kontrolní, krizovou a strategickou. Jednotlivé typy se odlišují účelem i programem, zásadami vedení, použitými technikami. Vedení NNO by se mělo naučit, jak dobře připravit každý z jednotlivých typů porad, jak sestavit její program, strukturovat diskusi, zvládat konflikty, přijímat vhodným způsobem rozhodnutí a vyhodnocovat úspěšnost každého pracovníka.

Diskuse představuje věcný rozhovor několika osob na určité téma, jehož cílem není rozhodovat, ale věc rozebrat z různých stran, shromáždit argumenty a připravit půdu pro další rozhodnutí. Je to častá forma komunikace mezi vedením a pracovníky. Pokud má být diskuse kvalitní a přínosná pro zaměstnance, musí její účastníci dbát na její:

²⁷ BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*, Praha, Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9, str. 127, 128

²⁸ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*, Brno, Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0

- Věcnost – věnovat se tématu a argumentovat, nikoli napadat nebo překřikovat
- Otevřenost – nevylučovat nikoho, kdo může k danému tématu přispět
- Poctivost – podstatné informace nesmí účastníci zatajovat
- Trpělivost – pochopení argumentů druhého může vyžadovat čas
- Zdvořilost – vyjadřuje společný zájem na každé informaci

Pokud účastníci dodržují výše uvedená pravidla, je diskuse užitečná a především se zvyšuje pravděpodobnost, že se na nic důležitého nezapomene.

Řešení konfliktů. Mezi pracovníky či pracovníky a klienty občas vznikají konflikty. V případě, že se tomu tak stane, je úkolem všech, hledat příčiny a odstraňovat je. Hlavní úlohu v tomto případě má personalista nebo management organizace. U konfliktů se prolínají logické příčiny s těmi, které nelze logicky vysvětlit. Pole napětí vzniká z osoby a její funkce. O NNO se předpokládá, že v ní konflikty neexistují. Přesto vznikají a je to přirozené. Proto musí být v organizaci vypracovány postupy, jak jim předcházet a čelit.

Základem práce v NNO by měla být harmonie a vzájemné akceptování. Konflikty jsou většinou spojeny se strachem. Vyvolávají je rozdílné zájmy ve spojitosti s rozdílností povah nebo jednostranností pojetí otázky, z níž nechce nositel ustoupit. Vždy jde o kombinaci těchto faktorů²⁹.

4.3 Dobrovolnictví

Dobrovolnictví je jeden z pilířů neziskového sektoru. Mnoho NNO a jednorázových kulturních, sportovních a jiných akcí se bez dobrovolníků neobejde. Dopad dobrovolnictví pro podporu pracovníků v přímé péči je nepopsatelný. Dobrovolník vnáší do organizace nový potenciál a nové pohledy na práci. Není jen úsporou práce stávajícího pracovníka, je tedy také jeho oporou. Vhodně vybraný dobrovolník je mimořádným zdrojem energie. Úkolem vedoucích pracovníků NNO je maximálně využít jejich potenciálu.

²⁹ BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*, Praha, Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9, str. 131 - 133

Dobrovolník je člověk s vyvinutým citem pro potřeby okolí. Hranice mezi dobrovolníkem a klientem je dost mlhavá. Dobrovolník si může odpracovávat hodiny jako splátku za poskytované služby (zapůjčení prostor pro zkoušení kapely, využívání sportoviště atd.) nebo projevuje solidaritu vůči ostatním, uplatňuje své znalosti, navazuje nové kontakty apod.

Dobrovolnictví je svobodně vykonávaná činnost ve prospěch druhých bez nároku na odměnu pro dobrý pocit z pomoci ostatním, získává zkušenosti a přátelství. Dobročinnost doprovází člověka od nepaměti jako jedna z ctností, která má kořeny v křesťanské morálce a to bez ohledu na to, zda jsme věřící či ne.

Počátky dobrovolnictví lze datovat do poloviny 19. století. V této době začaly vznikat spolky, které se dobrovolně věnovaly práci pro obec či národ. Činnost spolků navazovala na činnost bratrstev a řádů zakládaných ve středověku. Zásadní změna byla v tom, že nešlo o církevní instituce.

Dobrovolnictví se začalo rozvíjet se vznikem občanského spolkového života, jako odpověď na vzrůstající počet těch, kteří žili v nedůstojných podmínkách. Toto období technického pokroku rozvrátilo dosavadní strukturu společnosti a přineslo bídu lidem nevládním půdu, kteří hledali obživu ve městech. Dobrovolnictví získalo silný národnostní akcent. Řada dobrovolných organizací v této době vznikala za účelem povznesení národního sebevědomí. Mnohé spolky – vzdělávací, muzejní, kulturní, turistické, ... - byly založeny na dobrovolné práci členů, přispěvatelů. Bylo pokládáno za čest a vlasteneckou povinnost být součástí některé z těchto aktivit.

Kromě národnostního, nahradil náboženské poslání, třídní akcent. Začalo docházet ke zneužití dobrovolnictví k politickým snahám. Časově nejdelší konec těmto aktivitám u nás přišel s převzetím moci komunisty v roce 1948. Majetky nekomunistických sdružení byly zabaveny, některé spolky ihned rozpuštěny nebo přetvořeny. Dobrovolná činnost, která obvykle přispívá ke zvyšování účasti občanů na správě věcí veřejných, byla zneužita k budování socialismu. Dobrovolné činnosti se však pořádaly, avšak byly povinně dobrovolné.

Spontánní motivace k obecně prospěšné činnosti tak byla deformována do totálního nasazení občanů o budování socialismu. Další generace narozené již

v socialismu nadšení pro opravdové dobrovolnictví nepřevzala. Mladí lidé museli být členy Československého svazu mládeže, aby se mohli věnovat svým zájmům. Dobrovolnictví tedy získalo známku něčeho vnucovaného, čemu je potřeba, pokud možno, se vyhnout. Tento názor zůstává v mnoha občanech dodnes.

Po roce 1989 došlo k obnově demokratických struktur a dobrovolnictví se mohlo rozvinout v plné šíři v oblasti ekologie, lidských práv, humanitární činnosti, sportu, sociální oblasti. I stát dobrovolnictví podporuje – byl přijat zákon o dobrovolnické službě³⁰.

Přínosy a rizika dobrovolnictví z pohledu NNO lze v tomto případě považovat, že příjemce dobrovolníků získává levně službu, kterou by si normálně, na pracovním trhu, nemohl dovolit. Mezi hlavní přínosy dobrovolné služby patří:

- Levná pracovní síla (služba není zcela zdarma, ale organizace za ni neplatí tržní cenu)
- Nové pohledy a názory (dobrovolníci pochází z různých profesí - jejich zkušenosti a názory musí organizace využívat)
- Zpětná vazba (komunikace s dobrovolníky přináší kritické názory na fungování organizace)
- Duch a nadšení (dobrovolníci jsou vítaným zástupcem pracovníků v psychicky náročnějších činnostech. Mohou být vedoucími oddílů dětí a mládeže, kde jsou kladeny vysoké nároky na psychiku. Dobrovolníci zde pomáhají předejít syndromu vyhoření)
- Propagace (dobrovolná práce může přinést šíření dobrého jména o organizaci)
- Uchazeči o práci (zapracovaní dobrovolníci jsou ideálními uchazeči o zaměstnání)

Dlouhodobé využívání dobrovolníků je pro organizaci strategickým rozhodnutím. Jedině při dodržování základních principů lze očekávat kvalitní výsledky. Základní principy práce s dobrovolníky jsou *z hlediska přístupu k zaměstnanců* - dobrovolníky se podaří v organizaci udržet, pokud získají pocit sounáležitosti

³⁰ BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*, Praha, Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9, str. 133 - 143

a přesvědčení, že patří do skupiny spolupracujících lidí. K tomu slouží koordinátor dobrovolníků, který má na starost jejich řízení, pravidelné hodnocení a kontrolu. *Z hlediska přístupu ke smlouvám s dobrovolníky* - doporučuje se uzavřít s dobrovolníky smlouvu o odpovědnosti a pracovním režimu, ale také pojištění. *Z hlediska přístupu k práci* - dobrovolník musí znát detailně smysl své práce, vidět změny k pozitivnímu plynoucí z jeho práce. Toto pak napomáhá k udržení pocitu nepostradatelnosti a užitečnosti. Činnost, kterou dobrovolník nezvládá dobře, může po krátké době zapříčinit jeho odchod z organizace. *Poděkování* - každá člověk potřebuje za svou práci ocenění, i když to výslovně nevyjadřuje. Forma projevu poděkování má různé formy (v tisku, na mítinku, ve výroční zprávě, na webových stránkách apod.).

Nedodržení zásad práce s dobrovolníky způsobuje znechucení dobrovolníků, ale také ztrátu důvěry v dobrovolníky u zaměstnanců organizace.

Rizika nebo nevýhody ve spolupráci s dobrovolníky lze spatřovat v první řadě v nákladech na jejich řízení. Koordinátor dobrovolníků část nebo celý pracovní úvazek věnuje jejich získávání, rozmisťování, zaškolování, kontrole a motivování. Organizace dobrovolníků musí zajistit odpovídající pracovní pomůcky. Jako vyjádření poděkování poskytuje organizace dobrovolníkům volný vstup na pořádané akce, školení, představení apod.

Zájem o dobrovolnou práci v organizaci je zároveň měřítkem její kvality. Hlásili se noví dobrovolníci a vydrželi-li dlouho, pak je to znamením, že se organizace zabývá smysluplnými věcmi a umí vytvořit příjemné prostředí, že lidem stojí za to, aby v organizaci zdarma pracovali.

Dobrovolník může být přínosem a být k práci motivován. Motivem výkonu dobrovolné práce nebývá pouze dobrý pocit, ale také další přínosy, kterých si ani dobrovolník nemusí být vědom. I přes absenci hmotné odměny dobrovolník získává dobrý pocit – z pomoci druhému. *Zkušenosti* – organizačních, vedení kolektivu, zvládání stresu. *Přátelství a kontakty* – získané kontakty mohou být přínosem nejen v neziskovém sektoru. *Uplatnění schopností a vzdělání* – např. vedení účetnictví, právní poradenství, vedení kroužků, management. *Zážitky a zábavu* – motivace pro práci v NNO. Nový pohled na svět – výkonem dobrovolné práce si dobrovolník uvědomí,

kolik úsilí stojí zajištění fungování různých aktivit. *Nová řešení* – dobrovolník se dostane do rozhodovacích procesů, které může uplatnit i ve své profesi.³¹

Důvodem pro odmítání dobrovolné služby je časové zaneprázdnění. Řešením je dobrá organizace práce, znalost produktivního času každého pracovníka. Dobrovolníky mohou být všechny vrstvy obyvatel – příslušníci sociálně slabých skupin, nezaměstnaní, zdravotně postižení, lidé v důchodovém věku i mladí lidé.

Mezi dobrovolníky je třeba si dát pozor na jedince s nebezpečnými pohnutkami, které mohou vést k poškození svěřených osob.

Typickými oblastmi dobrovolné práce mohou být sportovní, vzdělávací činnost a volnočasové aktivity, ekologie a ochrana životního prostředí, humanitární organizace a ochrana lidských práv, sociální a zdravotní oblast, kulturní organizace, zahraniční dobrovolná služba a také záchranáři.³²

³¹ BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*, Praha, Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9, str. 145

³² BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*, Praha, Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9, str. 147

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části je popisován dotazník Maslach Burnout Inventory. Tento dotazník patří k nejznámějším ke sledování syndromu vyhoření. Obsahuje tři části. Části, emocionální vyčerpání a depersonalizace, jsou negativně laděny a osobní uspokojení z práce je laděno pozitivně, a je částí třetí.³³

5 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO CÍLE

V dnešní moderní, uspěchané době se objevuje syndrom vyhoření. Nejvíce mohou být syndromem zasaženi lidé, kteří pracují v pomáhajících profesích. Autorka, jak v úvodu popisuje, pracuje šest let v sociálních službách. Samotnou ji určité příznaky syndromu vyhoření potkaly, a proto autorku práce zajímá, jak s tímto jevem bojují i její kolegové. Toto téma je stále aktuální a nabývá na aktuálnosti tím, že společnost klade čím dál více větší nároky na jedince.

Cílem praktické části v bakalářské práci bude zjistit, zda jsou postiženi syndromem vyhoření zaměstnanci Oblastní charity Most. Budou zvláště vypsány a blíže popsány jednotlivé otázky z dotazníku. Také budou tabulkově znázorněny výsledky stupňů syndromu vyhoření podle zhodnoceného dotazníku Maslach Burnout Inventory.

Před zpracováním praktické části byly stanoveny tři hypotézy:

Hypotéza č. 1: Autorka práce si myslí, že většina dotazovaných sociálních pracovníků bude na otázku „Za svou praxi udělalo mnoho dobrého pro své klienty“, bude volit číslo 6.

Hypotéza č. 2: Autorka práce se domnívá, že na otázku „Cítíte vyhoření ze své práce“ odpoví většina zaměstnanců Oblastní charity Most číslem 6.

Hypotéza č. 3: Autorka práce se domnívá, že při otázce „Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal jsem se méně citlivým k lidem“ většina respondentů bude volit číslo odpovědi 6.

³³ INFLOW, [Online]. [Cit. 2009-1-20]. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/mbi-maslach-burnout-inventory>, Cit. 6. 1. 2015

5.1 Výzkumný vzorek

Účelem praktické části bylo zjištění, jakým rozsahem se dotkl syndrom vyhoření zaměstnanců Oblastní charity Most. Dotazník byl vyplněn sociálními pracovníky, kteří jsou v přímé péči s klienty a jejich nadřízenými. Nejprve byla oslovena Mgr. Eva Čenkovičová, ředitelka Oblastní charity Most. Po jejím souhlasu byly dotazníky rozeslány vedoucím pracovníkům v zařízeních, dále také jejich podřízeným, sociálním pracovníkům v přímé péči a dobrovolníkům.

Dotazník byl rozeslán mezi 122 respondentů, ze kterých bylo kompletně vyplněno a vráceno 102 dotazníků. Vzhledem ke vzdálenosti mezi středisky, byly distribuovány prostřednictvím elektronické pošty.

Dále následuje stručný popis území, ve kterém působí Oblastní charita Most. Tato organizace se věnuje vyloučeným lokalitám v celém Ústeckém kraji. V současnosti nově i v kraji Libereckém.

„V Ústeckém kraji, ve kterém se nachází celkem 63 sociálně vyloučených lokalit, v nichž žije přes 20 tis. obyvatel, z nichž je větší část romského původu. Dle provedené analýzy, je ve vymezených lokalitách vysoké množství nezaměstnaných osob a všichni obyvatelé daných lokalit jsou postižení sociálním vyloučením a stigmatizací.“³⁴

Služby této organizace jsou děleny do různých středisek. Azylové domy pro matky s dětmi, azylové domy pro muže, domy na půli cesty, Asistenční služby, Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, Nízkoprahová denní centra, Sociální rehabilitace, Sociální poradenství, Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi a jiné.

Každé středisko má svou personální strukturu a každý zaměstnanec v ní svou náplň práce.

³⁴ MPSV, [online]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/ulk/projekty_esf/projekty_v_realizaci/regionalni_projekty/socialne_vyloucene_lokality_usteckeho_kraj, Cit. 13. 3.2015

Obrázek 1 - Personální struktura



Pro příklad bude uvedena náplň práce sociálního pracovníka. Realizuje přímou práci s uživateli zařízení a činnosti s tím související. A to zejména:

Vede jednání se zájemcem o službu; uzavírá dohody o poskytování sociální služby; provádí individuální plánování s uživatelem služby, podílí se na vedení dokumentace o klientech, provádí sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti; ručí a v plném rozsahu odpovídá za úplnost a správnost spisové dokumentace svých klientů na základě garantství; podílí se na vedení evidenčních stavů klientů; připravuje podklady pro klientské porady, zpracovává revizní zprávy; vede záznamy své práce do formulářů a ty následně dle pokynů z klientské porady přenáší do programu k tomu určenému; shromažďuje statistické výstupy o svých uživateli (1x měsíčně); dbá na dodržování práv klientů, ochranu osobních dat a odborně vede pracovníky v sociálních službách při přímé práci s uživatelem. Zajišťuje zaškolování stážistů a dobrovolníků a dle pověření nových zaměstnanců. Vede přijímací pohovory se stážisty a dobrovolníky uzavírá s nimi smlouvy o výkonu stáže či dobrovolnické činnosti; organizačně a metodicky podléhá vedoucímu programu; řídí se zásadami etického kodexu; zodpovídá za svěřené materiálně technické vybavení zařízení; je povinen sledovat a dodržovat zákonné normy a pokyny týkající se svěřeného úseku; je povinen dodržovat veškeré předpisy a pokyny BOZP, PO a hygienické předpisy; provádí svěřené administrativní práce; odborně se vzdělává - účastní se vzdělávacích

akcí a programů; účastní se programových a klientských porad, také pravidelných supervizních setkání, také podílí se na úklidu prostor zařízení.³⁵

Při vykonávání této pomáhající profese má velice důležitou funkci supervize, právě jako prevence a zmírnění dopadů syndromu vyhoření. Oblastní charita Most spolupracuje s několika supervizory. Supervize probíhají v jednotlivých střediskách, ať už individuální nebo skupinové, jednou za měsíc.

Oblastní charita Most zaměstnává celkem 122 zaměstnanců, z nichž jsou v 90% ženy, které i ve stejném procentu zastávají vedoucí funkce. Věkové rozmezí dotazovaných zaměstnanců je průměrně 23 – 50 let.

5.2 Výzkumná metodika a časová organizace výzkumu

V praktické části použila autorka ke zpracování kvantitativní metodu formou dotazníků. Metoda výzkumu byla vybrána, protože byl zaměřen na průměrně sto dotazovaných s předpokladem, že zaměstnanci Oblastní charity dotazník vyplní.

Dotazník byl vypracován dle Christiny Maslach a jejího MBI: Maslach Burnout Inventory. Obsahuje 22 otázek. Použity byly otázky uzavřené. Zaměřuje se na sílu pocitů u jedince. Dotazník je sestaven k průzkumu stresu a pracovních problémů. Byl vyhodnocen ve třech oblastech dle těchto kritérií:

Stupeň emocionálního vyčerpání EE:

Nízký 0 - 16 průměrná hodnota = 19,0

Mírný 17 – 26

Vysoký 27 a více = vyhoření!

³⁵ Vnitřní dokumentace Oblastní charity Most

Stupeň depersonalizace DP:

Nízký 0 - 6 průměrná hodnota = 6,6

Mírný 7 - 12

Vysoký 13 a více = vyhoření!

Stupeň osobního uspokojení PA:

Vysoký 39 a více

Mírný 38 - 32 průměrná hodnota = 36,8

Nízký 31 - 0 = vyhoření!

Vyhodnocení dotazníku jsou uvedeny v tabulkách.

V lednu 2015 bylo respondentům rozesláno 122 dotazníků. Návratnost byla 84%, ze 122 odeslaných dotazníků bylo vráceno ke zhodnocení 102.

Data byla střídána průběžně od ledna 2015 do března 2015 a jejich analýza byla zpracována v dubnu 2015. Dotazníky byly vyhodnocovány pomocí Microsoft Excel.

5.3 Výsledky výzkumu

Celkový číslo dotazovaných bylo 122, z toho 102 bylo vráceno ke zpracování. Návratnost tedy činí 84 %.

Tabulka 1 - MBI

Číslo	MBI	Popis jednotlivých otázek
1	EE	Práce mne citově vysává.
2	EE	Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil.
3	EE	Když ráno vstávám a pomyslím na pracovní problémy, cítím se unaven/a.
4	PA	Velmi dobře rozumím pocitům svých klientů/pacientů.
5	DP	Mám pocit, že někdy s klienty/pacienty jedním jako s neosobními věcmi.
6	EE	Celodenní práce s lidmi je pro mne skutečně namáhavá.
7	PA	Jsem schopen velmi účinně vyřešit problémy svých klientů/pacientů.
8	EE	Cítím “vyhoření”, vyčerpání ze své práce.
9	PA	Mám pocit, že lidi při své práci pozitivně ovlivňuji a nalaďuji.
10	DP	Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal jsem se méně citlivým k lidem
11	DP	Mám strach, že výkon mé práce mne činí citově tvrdým.
12	PA	Mám stále hodně energie
13	EE	Moje práce mi přináší pocity marnosti, neuspokojení.
14	EE	Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně, že mne to vyčerpává.
15	DP	Už mne dnes moc nezajímá, co se děje s mými klienty/pacienty.
16	EE	Práce s lidmi mi přináší silný stres.
17	PA	Dovedu u svých klientů/pacientů vyvolat uvolněnou atmosféru.
18	PA	Cítím se svěží a povzbuzený, když pracuji se svými klienty/pacienty.
19	PA	Za roky své práce jsem udělal/a hodně dobrého.
20	EE	Mám pocit, že jsem na konci svých sil.
21	PA	Citové problémy v práci řeším velmi klidně – vyrovnaně.
22	DP	Cítím, že klienti/pacienti mi přičítají některé své problémy

MBI – Jednotlivé dimenze dotazníku

EE = Emocionální vyčerpání (Emotional Exhaustion)

DP = Depersonalizace

PA = Osobní uspokojení (Personal Accomplishment)

Vyhodnocování dotazníku bylo rozděleno podle jednotlivých dimenzí.

Emocionální vyčerpání (Emotional Exhaustion)

Tabulka 2 - Emocionální vyčerpání

Úrovně emocionálního vyčerpání	Počet respondentů
Nízký 0 - 16 průměrná hodnota = 19,0	38
Mírný 17 - 26	25
Vysoký 27 a více = vyhoření!	39

Depersonalizace

Tabulka 3 - Depersonalizace

Úrovně emocionálního vyčerpání	Počet respondentů
Nízký 0 - 6 průměrná hodnota = 6,6	44
Mírný 7 - 12	34
Vysoký 13 a více = vyhoření!	24

Stupeň osobního uspokojení

Tabulka 4 - Stupeň osobního uspokojení

Úrovně emocionálního vyčerpání	Počet respondentů
Vysoký 39 a více	42
Mírný 38 - 32 průměrná hodnota = 36,8	22
Nízký 31 - 0 = vyhoření!	38

5.4 Vyhodnocení dotazníku MBI: Maslach Burnout Inventory

V dotazníku sociální pracovníci odpovídali na škálu otázek, které se dotazovaly na vztah pracovníka k jeho práci. Hodnotili dle číselné řady sílu pocitů od 0 – 7, kde 0 znamená „Vůbec“, 7 znamená „Velmi silně“.

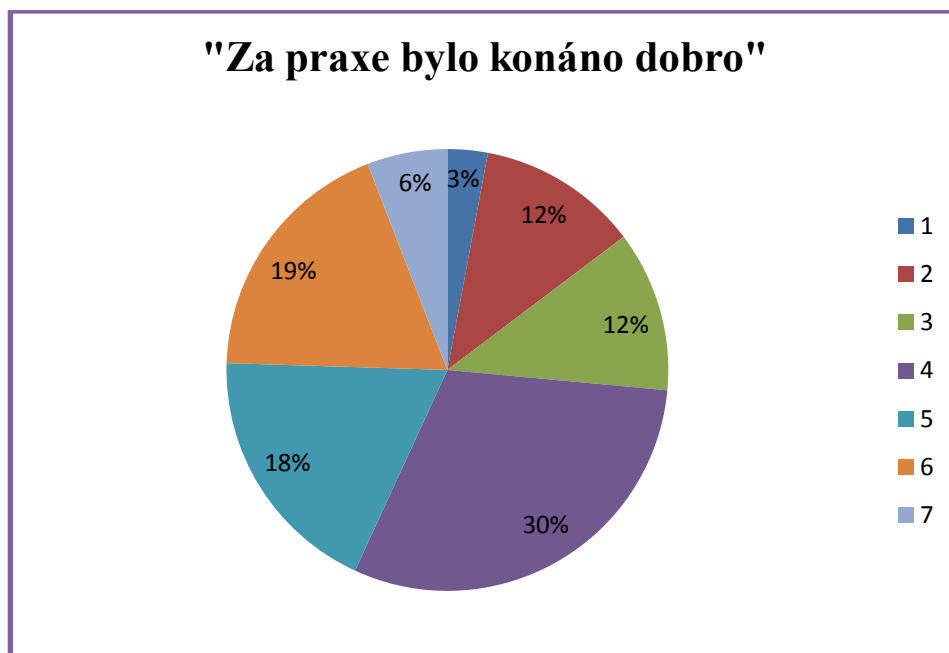
Z výsledků vyplynulo, že v otázkách, které vyhodnocovaly stupeň dotazníku, trpí syndromem vyhoření 39 respondentů ze 102 dotazovaných. Ve stupni depersonalizace má „burnout“ 24 dotazovaných zaměstnanců Oblastní charity a 38 z oslovených respondentů ve stupni osobního uspokojení.

5.5 Interpretace a diskuze výsledků

V bakalářské práci byly stanoveny tři hypotézy:

Hypotéza č. 1: Autorka práce si myslí, že minimálně 60 % dotazovaných sociálních pracovníků za svou praxi udělalo mnoho dobrého pro své klienty.

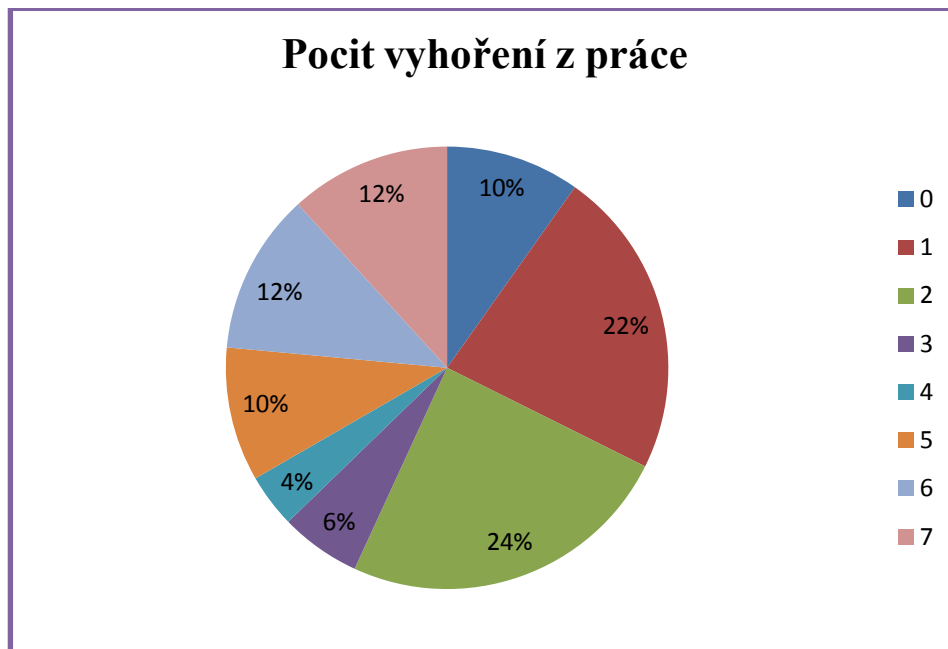
Graf 1 - Hypotéza č. 1



Hypotéza byla zjišťována otázkou číslo 19. V průměru dotazovaní odpovídali v uvedené škále na číslo 4. Autorky hypotéza se nepotvrdila.

Hypotéza č. 2: Autorka práce se domnívá, že na otázku „Cítíte vyhoření ze své práce“ odpoví většina zaměstnanců Oblastní charity Most číslem 6.

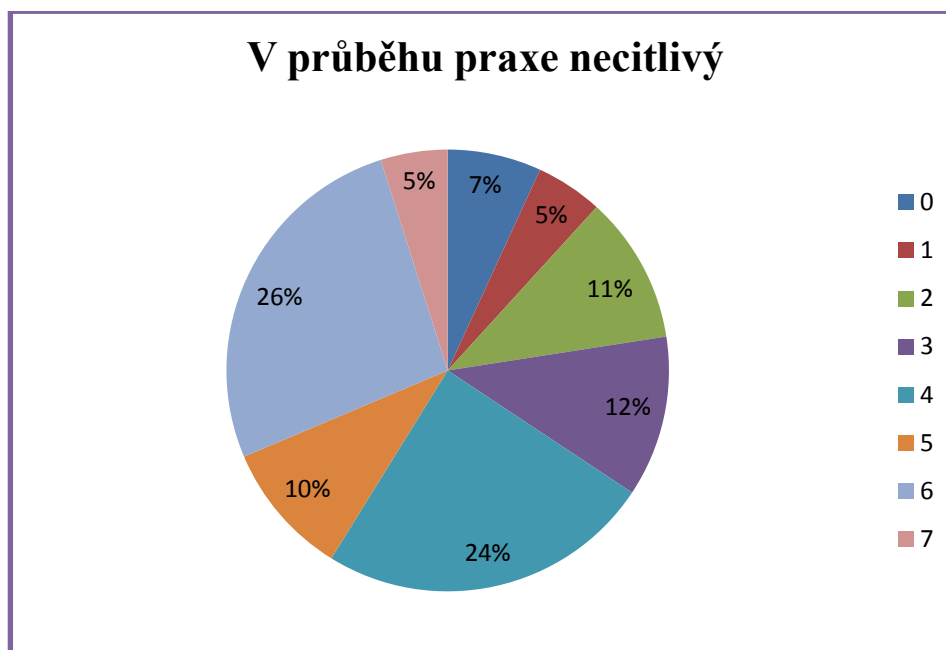
Graf 2 - Hypotéza č. 2



Hypotéza byla zjišťována otázkou č. 8 a 24 % dotazovaných si vybralo odpověď č. 2. Tudíž se autorce hypotéza nepotvrdila.

Hypotéza č. 3: Autorka práce se domnívá, že při otázce „Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal jsem se méně citlivým k lidem“ většina respondentů bude volit číslo odpovědi 6.

Graf 3 - Hypotéza č. 3



Hypotéza byla zjišťována otázkou č. 10. Ve většině se dotazovaní přiklonili k číslu 6. Hypotéza se autorce potvrdila.

5.6 Interpretace a diskuze výsledků

V praktické části bakalářské práce byly stanoveny tři hypotézy. Byla vždy vybrána jedna ze stupně emocionálního, depersonalizace a stupně osobního uspokojení.

Hypotéza č. 1: Autorka práce si myslí, že většina dotazovaných sociálních pracovníků bude na otázku „Za svou praxi udělalo mnoho dobrého pro své klienty“, bude volit číslo 6. Hypotéza byla zjišťována v otázce č. 19 a je zařazena do stupně osobního uspokojení. Výsledky viz graf č. 1.

Hypotéza se nepotvrdila. Přibližně 65 % ze zaměstnanců pracuje přes hranici 5 let a více v Oblastní charitě Most. Proto autorka předpokládala, že výsledků ve své práci uvidí více. Je nutné podotknout, že nejspíš tento výsledek je navádějící k příčinám syndromu vyhoření.

Hypotéza č. 2: Autorka práce se domnívá, že na otázku „trpíte syndromem vyhoření“ odpoví většina zaměstnanců Oblastní charity Most číslem 6.

Hypotéza byla zjišťována otázkou číslo 8, která patří do stupně emocionálně vyčerpání. Výsledky viz graf č. 2.

Tato hypotéza se také nepotvrdila. Z dotazovaných 24 % odpovědělo, že spíše vyhoření ze své práce necítí. Tímto se potvrdilo, že respondenti nejsou emocionálně vyčerpání.

Hypotéza č. 3: Autorka práce se domnívá, že při otázce „Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal jsem se méně citlivým k lidem“ většina respondentů bude volit číslo odpovědi 6.

Hypotéza byla zjišťována otázkou číslo 10. Tato otázka patří do stupně depersonalizace. Výsledky viz graf č. 3.

Hypotéza byla potvrzena. Autorka tuto hypotézu vybrala na základě svých zkušeností. Předpokládala, že respondenti budou v tomto ohledu volit číslo 6 jako ona by sama volila. V tomto případě ale nebyl výsledek hypotézy úplně jednoznačný. Jako druhé, nejčastěji volené číslo, bylo 4.

Je nutné ovšem podotknout, že celkové výsledky dotazníku MBI: Maslach Burnout Inventory nebyly ku prospěchu Oblastní charity Most. Z celkového vyhodnocení podle jednotlivých respondentů ukázalo, že ve stupni emocionální vyčerpání je 39 respondentů ve fázi syndromu vyhoření z tázaných 102. Dále ve stupni depersonalizace je spojeno se syndromem 24 dotazovaných a ve třetím stupni osobního uspokojení je postižené syndromem vyhoření 38 respondentů z celkového počtu 102.

Doporučení pro praxi: Tato vyhodnocená data budou poskytnuta ředitelce Oblastní charity Most, kde docházelo k výzkumu. Paní ředitelka a ostatní zástupci mohou dle zjištěného stavu dále postupovat a v určitém případě tento stav řešit.

ZÁVĚR

V současné moderní a rychlé době, která se neustále vyvíjí kupředu, se stále častěji setkáváme se syndromem vyhoření jako projevu vyčerpání. Frekventovanými zaměstnáními, u kterých se tento pojem objevuje, jsou pracovníci v přímém kontaktu s lidmi nacházejícími se v krizových životních situacích. Konkrétně tedy jde např. o policisty a lékaře. Ústředním zaměstnáním, které autorka popisuje jako pravděpodobné pro výskyt vyhoření, jsou sociální služby, kde ohroženou skupinou se stávají pracovníci v přímé péči – sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách. Vzhledem ke zvýšenému životnímu tempu a rostoucím nárokům na zaměstnance, se syndrom vyhoření stále častěji dostává do popředí zkoumání. Proto je nutné této problematice věnovat pozornost.

Při zpracování této bakalářské práce se dostala autorka k mnohým odborným článkům a literatuře. Také díky výzkumu v podobě dotazníku si vytvořila širší náhled na syndrom vyhoření.

Téma bakalářské práce si zvolila, protože pracuje již šestým rokem v sociálních službách. Motivací práce byla možnost zjistit prostřednictvím výsledků získaných dotazníkovým šetřením, jak práci v sociálních službách prožívají i její kolegové pro případnou prevenci.

Stanovené cíle práce byly splněny. Pocity, které prožívají zaměstnanci Oblastní charity Most, byly výsledkem v praktické části práce. Z výsledků je zřejmé, že každý pracovník nemusí syndromem vyhoření procházet nebo se s ním setkat, ale zřejmě se ve značné míře objevuje. Záleží ovšem na více faktorech, jakými mohou být např. pohlaví, věk pracovníka, osobnost a délka trvání pracovního poměru v sociálních službách. Dalším faktorem je péče o zaměstnance a supervize. Nedílnou součástí organizací v sociální sféře by mělo být personální oddělení se svou péčí o zaměstnance. Autorka se tedy v průběhu zpracování své bakalářské práce obohatila o mnoho nových poznatků, jako například, že čím déle zaměstnanec pracuje v sociálních službách, tím je náchylnější k postižení syndromem vyhoření – což je fenoménem dnešní doby.

Všechny výsledky bakalářské práce budou předány Mgr. Evě Čenkovičové – ředitelce Oblastní charity Most k prostudování a získání přehledu o procentech

pracovníků, kteří podle dotazníku jsou již postižení syndromem vyhoření. Dále pro nastavení preventivních opatření ostatním zaměstnancům Oblastní charity Most.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica, 2009. s. 192. ISBN 978-80-245-1650-9

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*, Brno, Computer Press, 2006. ISBN 80 251-1250-0

JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-74-1

KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. 2. rozšířené vydání. Praha: Státní zdravotní ústav. ISBN 80-7071-231-7

KŘIVOHLAVÝ, J. *Hořet, ale nevyhořet*. 2., přeprac. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. Orientace (Karmelitánské nakladatelství). ISBN 978-80-7195-573-3

MAROON, I. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2012. s. 11. ISBN 978-80-262-0180-9

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace*. Olomouc: ANAG. 2013. ISBN 978-80-7263-825-3

POSCHKAMP, T. *Vyhoření rozpoznání, léčba, prevence*. Praha: Edika. 2013. ISBN 978-80-266-0161-6

REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5

STOCK, CH. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5

VENGLÁŘOVÁ, M. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3174-2

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

SNOPKOVÁ, I. *Psychiatrická léčebna*. [online]. [cit. 2007-7-10]. Dostupné z: <http://zdravi.e15.cz/clanek/sestra/burn-out-syndrom-cili-syndrom-vyhoreni-313491>

MAFRA a. s. *Syndrom vyhoření* [online].
Dostupné z: <http://nemoci.vitalion.cz/syndrom-vyhoreni/>

INFLOW, [Online]. [Cit. 2009-1-20].
Dostupné z: <http://www.inflow.cz/mbi-maslach-burnout-inventory>

MPSV, [online]. Dostupné z:
https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/ulk/projekty_esf/projekty_v_realizaci/regionalni_projekty/socialne_vyloucene_lokality_usteckeho_kraj

VNITŘNÍ MATERIÁLY

Vnitřní dokumentace Oblastní charity Most

SEZNAM ZKRATEK

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ICD – Mezinárodní klasifikace nemocí světové zdravotní organizace

MBI – Maslach Burnout Inventory

NNO – Nestátní nezisková organizace

OSHA – Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci

PO – Požární ochrana

WHO – Světová zdravotní organizace

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Personální struktura	41
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 - MBI	44
Tabulka 2 - Emocionální vyčerpání	45
Tabulka 3 - Depersonalizace	45
Tabulka 4 - Stupeň osobního uspokojení	45

Seznam grafů

Graf 1 - Hypotéza č. 1	46
Graf 2 - Hypotéza č. 2	47
Graf 3 - Hypotéza č. 3	48

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Martina Bartková

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Syndrom vyhoření u pracovníků neziskové organizace

Rok: 2015

Počet stran bez příloh: 44

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů české literatury a pramenů: 11

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: PhDr. Jan Veselý, DiS.