

Univerzita Hradec Králové

Pedagogická fakulta

Bakalářská práce

2024

Jan Vlach

Univerzita Hradec Králové

Pedagogická fakulta

Katedra psychologie a pedagogiky

Souvislost mezi pracovní angažovaností a syndromem
vyhoření ve vybraných franšízových sítích

Bakalářská práce

Autor:	Jan Vlach
Studijní program:	Učitelství praktického vyučování
Studijní obor:	BUCPV
Forma studia:	Kombinovaná
Vedoucí práce:	Mgr. et. Mgr. Lukáš Novák
Oponent práce:	Mgr. Daniela Vrabcová Ph.D.

Zadání bakalářské práce

Autor:	Jan Vlach
Studium:	P21K0329
Studijní program:	B0114A300063 Učitelství praktického vyučování
Studijní obor:	Učitelství praktického vyučování
Název bakalářské práce:	Souvislost mezi pracovní angažovaností a syndromem vyhoření u vybraných franšízových sítí
Název bakalářské práce AJ:	The relationship between work engagement and burnout in selected franchise networks

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

V teoretické části své bakalářské práce se zaměřuji na syndrom vyhoření jako takový. Podrobně rozebírám jeho příčiny, možnosti léčby a zdroj vzniku syndromu. Zaměřuji se také na angažovanost zaměstnanců. Jakou mají motivaci k práci a jak úzce souvisí pracovní angažovanost právě se syndromem vyhoření a naopak. V praktické části se zaměřuji na otázky motivace k práci a úzkou souvislost mezi syndromem vyhoření a pracovní angažovaností formou dotazníku zaměstnancům McDonald's. Porovnání otázek mezi vyšším managementem a řadovými zaměstnanci restaurací McDonald's v Hradci Králové a následný závěr výsledků výzkumu.

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

PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit : pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016. ISBN isbn:978-80-881-6300-8.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Zadávací pracoviště: Katedra pedagogiky a psychologie,
Pedagogická fakulta

Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Lukáš Novák

Oponent: Mgr. Daniela Vrabcová, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 5.1.2023

Poděkování

Mé poděkování patří Mgr .et Mgr. Lukáši Novákovi za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnoval.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval pod vedením vedoucího závěrečné práce samostatně a uvedl jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne 30. 4. 2024

Anotace

VLACH, Jan. *Souvislost mezi pracovní angažovaností a syndromem vyhoření ve vybraných franšízových sítích*. Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2024. 60 s. Bakalářská práce.

V teoretické části své bakalářské práce se zaměřuji na syndrom vyhoření jako takový. Podrobně rozebírá jeho příčiny, možnosti léčby a zdroj vzniku syndromu. Zaměřuji se také na angažovanost zaměstnanců. Jakou mají motivaci k práci a jak úzce souvisí pracovní angažovanost právě se syndromem vyhoření a naopak.

V praktické části se zaměřuji na otázky motivace k práci a úzkou souvislost mezi syndromem vyhoření a pracovní angažovaností formou dotazníku zaměstnancům McDonald's. Porovnání otázek mezi vyšším managementem a řadovými zaměstnanci restaurací McDonald's v Hradci Králové a následný závěr výsledků výzkumu.

Klíčová slova: syndrom vyhoření, pracovní angažovanost, stres.

Annotation

VLACH, Jan. *The relationship between work engagement and burnout in selected franchise networks*. Hradec Králové: Faculty of Education, University of Hradec Králové, 2024. 60 pp. Bachelor Degree Thesis.

In the theoretical part of this bachelor thesis, I am focused on a burnout syndrome as itself. It analyses its causes, treatment options and a source of the origin of the syndrome in detail. I am also focused on a commitment of employees, their motivation to work and how closely is work commitment related to a burnout syndrome and vice versa.

In the practical part of this thesis, I am focused on an issue regarding motivation to work and close connection between a burnout syndrome and work commitment in a form of a questionnaire given to employees in McDonald's. There is a comparison of questions between higher management and ordinary employees of McDonald's restaurants in Hradec Králové and at the end of this theses, there is a conclusion with the results of a research.

Keywords: burnout, work engagement, stress.

Obsah

Úvod	11
1 Syndrom vyhoření	13
1.1 Historie syndromu vyhoření	14
1.2 Nejrizikovější skupiny profesí pro podlehnutí syndromu vyhoření	18
1.3 Rizikové faktory	18
1.4 Prevence.....	19
1.5 Stres	19
1.5.1 Fáze stresu	20
1.5.2 Zvládání stresu.....	21
2 Pracovní angažovanost	23
2.1 Osobnost v roli pracovní angažovanosti.....	23
2.2 Pracovní angažovanost spojená se zdravím.....	23
2.3 Souvislost angažovanosti se spokojeností zákazníků či klientů	24
2.4 Motivace	25
2.5 Výkon v návaznosti na motivaci.....	25
2.6 Vysoká motivace	26
2.7 Spokojenost zaměstnanců	26
3 Souvislost mezi tématy	28
4 Praktická část	29
4.1 Úvod do zkoumané franšízové sítě.....	30
4.1.1 Popis a označení restaurací	30
4.1.2 Hierarchické rozložení restaurace.....	31
4.1.3 Zaškolení nového zaměstnance	31
4.1.4 Zpětná vazba ze strany zaměstnavatele	32
4.1.5 Pracovní doba zaměstnanců.....	33
4.1.6 Počty zaměstnanců.....	33

4.1.7	Motivační akce.....	33
4.1.8	Zpětná vazba ze strany zaměstnanců	33
4.1.9	Moderní technologie	34
4.2	Vyhodnocení dotazníků	35
4.2.1	Socio-demografické otázky	35
4.2.2	„UWES“ Utrech work engagement scale otázky	41
4.2.3	„CBI“ Copenhagen burnout inventory otázky	46
4.3	Shrnutí.....	51
4.4	Forma zpracování dat.....	52
5	Závěr	53
6	Zdroje.....	54
7	Seznamy.....	56
7.1	Tabulky	56
7.2	Obrázky.....	56
7.3	Grafy	56
8	Přílohy.....	57
8.1	Dotazník pro respondenty	57

Seznam použitých zkratk

UWES	Utrecht work engagement scale
CBI	Copenhagen burnout inventory
HK1	McDonald's Pilnáčkova ul., Hradec Králové
HK2	McDonald's OC Futurum, Hradec Králové
HK3	McDonald's OC Aupark, Hradec Králové
HK4	McDonald's Rašínova tř., Hradec Králové

Úvod

Bakalářská práce se věnuje tématům syndromu vyhoření a pracovní angažovanosti. Tato témata jsem si vybral z toho důvodu, že jsem sám pracoval jako vedoucí pracovník v nadnárodní společnosti. V průběhu zpracování této práce jsem získal práci ve školství a stal se učitelem. To mi pomohlo k pochopení témat i z jiného pohledu.

V této práci bych chtěl poukázat na rozdílnost, ale zároveň i souvislost těchto zdánlivě odlišných témat a na to, že zaměstnanci často balancují na tenkém ledě svého duševního zdraví. Z této problematiky se v dnešní době stala řešeným tématem pro všechny zaměstnavatele napříč celou Českou republikou, kteří se z velké části snaží poskytnout zaměstnancům podporu formou firemních intervencí.

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí. V první části bakalářské práce se pokusím přiblížit a vysvětlit syndrom vyhoření jako takový. Vysvětlit jeho teorii, tedy co to vlastně syndrom vyhoření je. Dále také jeho historii, příčiny, příznaky, léčbu, a prevenci. Poukázat na to, jaké a proč jsou nejčastěji postižené skupiny pracovníků tímto syndromem. Jedním ze spouštěčů syndromu vyhoření je stres, kterému také věnuji několik odstavců. V této kapitole bych chtěl vyjasnit co stres je, jak stresu předejít a v rámci pracovního vytížení s ním pracovat.

Se syndromem vyhoření úzce souvisí pracovní angažovanost, na kterou můžeme nahlížet z několika stran. Základem pro toto téma je motivace, a to jak v běžném životě, tak především v tom pracovním, jelikož má z velké části vliv na dlouhodobý, kvalitní a vyrovnaný pracovní výkon. Blíže se tedy budu věnovat tomu, jak velkou měrou působí na zaměstnance motivace v rámci jeho dlouhodobého i krátkodobého výkonu. Jak se pracovní angažovanost projevuje v organizacích a zda má důsledek i na finanční výsledky.

Cílem této dílčí části práce je tedy porozumět tématům z pracovní angažovanosti, které mohou být jednou z příčin pro vyvolání syndromu vyhoření.

V druhé části práce se nachází praktická část, zaměřená na výzkum, který jsem provedl formou dotazníků, které obsahují sociodemografické otázky, otázky z dotazníků „UWES“ Utrecht Work Engagement Scale, související s pracovní angažovaností a otázky z dotazníků „CBI“ Copenhagen Burnout Inventory, související s pracovním vyhořením.

Dotazník byl předložen sedmdesáti osmi respondentům z Královehradeckých restaurací McDonald's. Zásadní je porovnání společných znaků syndromu vyhoření a pracovní angažovanosti a určení toho, zda s rostoucí mírou syndromu vyhoření klesá pracovní angažovanost.

1 Syndrom vyhoření

Jestliže se u jedince objeví syndrom vyhoření, nastává u něj problém, který má svými příznaky jako jiné duševní onemocnění. Příznaky jsou podobné jako chronické únavy, poruchy nálady, neurastenického syndromu. Mohou se projevit i jiné změny v jeho chování. Fyzické vyčerpání můžeme definovat jako výrazný úbytek energie, a celkovou slabost. U některých jedinců mohou nastat projevy beznaděje a bezmoci. Syndrom samozřejmě ovlivní kvalitu života jedince i jeho nejbližších. (Smutek a Sveřepa, 2007)

Syndrom vyhoření můžeme vnímat ze dvou hledisek. V 1. především jako proces neboli vývoj onemocnění a jeho charakter. Na konci tohoto spletitého řetězce můžeme spatřit člověka, který už nepodává takové pracovní výkony, jako podával, nechce udržovat vztahy se svými v minulosti oblíbenými přáteli, necítí se psychicky ani fyzicky dobře a už vůbec nechce navazovat nové kontakty. Zkrátka mu chybí cosi, co by mu pomohlo zvládat jak pracovní, tak životní nároky. Ve 2. hledisku se opíráme především o syndrom vyhoření jako o stavu. Mezi příznaky nejčastěji patří celkové vyčerpání, které je často vázáno na pracovní oblast. V konečných etapách se ale syndrom neprojevuje jen v pracovní oblasti, ale i ve všech ostatních, a tak má tedy velký vliv na kvalitu života. (Smutek a Sveřepa, 2007)

Syndrom vyhoření se může vyskytovat převážně u pomáhajících profesí, u kterých je hlavní podstatou kontakt a nápomoc ostatním lidem (lékař, právník, učitel, zdravotní sestra, sociální pracovník, ale také zaměstnanci v gastronomii), spojený se zpětnou vazbou. (Pelcák, 2015; Smutek a Sveřepa, 2007)

Zpočátku ho můžeme vnímat jako proces, který se projevuje především mentální únavou, která může vyústit v pokles životního standartu života i zhoršení zdravotního stavu.

Oproti tomu může rozvinutý syndrom vyhoření ovlivnit jak kvalitu života, tak i zdravotní stav daného jedince. (Pelcák, 2015; Smutek a Sveřepa, 2007)

„Vyhoření je stav vyplenění všech energetických zdrojů velmi intenzivně pracujícího člověka. Dochází k němu v důsledku nerovnováhy mezi emoční investicí pracovníky a zisky které se mu navracejí v podobě ocenění a pocitu úspěšnosti.“

(Křivolaký, 1998 str. 47)

1.1 Historie syndromu vyhoření

V 70. letech 20. století se odborníci, do kterých můžeme zahrnout lékaře, potom především psychology a psychiatry, zabývali lidským vyčerpáním. Obzvláště pak tím psychickým, které se charakterizuje prudkými změnami nálad, motivovaností, vyrovnaností, poznávací funkcí a výkonností. Tento stav označujeme jako vyhasnutí či vypálení, tedy vyčerpání (burn out syndrom). Pojem „to burn“ je v překladu z angličtiny vyhasnou, shořet nebo vyhořet. To dává syndromu zcela výstižný název. (Kebza a Šolcová, 2003)

První zmínka o syndromu vyhoření byla zveřejněna v článku H. Freudenbergera publikovaném v magazínu „Journal of Social Issues“ v roce 1974. V článku byl definován zhruba ve stejném pojetí jako dnes. Zájem o tuto problematiku trval i nadále a to mezi 70. a 80. lety, zaměřil se především na profese, u kterých lze syndrom vyhoření předpokládat. Toto období nám ukazuje, že bylo opravdu nejneproduktivnější, protože bylo uskutečněno celkem 207 psychologicky zaměřených studií, v letech 90. jich bylo okolo deseti ročně. Nejrozsáhlejší studie v této době vypracovali psychiatři D. Enzmann, M. Leiter a D. Kleiber. (Kebza a Šolcová, 2003)

V české odborné literatuře budeme toto téma hledat složitě. Doposud bylo vydáno jen několik málo publikací. Téma syndromu vyhoření zde bylo zmíněno často jen okrajově, a to v publikacích, které se zabývají tématy jako zdraví, psychoterapie či psychosomatikou. U nás patří mezi nejznámější práce kniha s názvem „Jak neztratit nadšení“ od autora J. Krivohlavého. Tvzení lékařů se ale shodují v několika zásadních bodech, jako jsou:

1. Jedná se zejména o psychický stav, pocit vyčerpání
2. Zásadní komponenty syndromu počínají v chronickém stresu
3. Jsou tvořeny základními rysy, zejména pak v oblasti psychické, z části i oblasti sociální a fyzické
4. Podstatnou složkou je v mnoha případech celkové vyčerpání poznávací funkce
5. Největší výskyt je převážně u profesí, kde je hlavní podstata práce s lidmi

(Kebza a Šolcová, 2003)

Za zhruba 50 let výzkumů se ale tyto teorie stále vyvíjí a je na ně kladem čím dál tím větší důraz, především potom v zaměstnáních, kde je tento syndrom vyhoření častý úkaz. Zaměstnavatelé proto často zařazují do svých školení také téma zvládání stresu. (Kebza a Šolcová, 2003)

Model, který ilustruje syndrom vyhoření, tak zvaný Burn out definoval Edelwich a Brodsky (1980). V první fázi tento model líčí nezvyklé nadšení a vysokou výkonost jedince v práci. Po určitém časovém úseku postupně dochází k demotivaci zaměstnance, jelikož zjistí, že jeho cíle nelze splnit. Od plnění vysokých cílů se poté skutečnost odklání spíše k satisfakci materiálních přání. Charakteristické bývá upuštění od menších úkolů a soustředění se pouze na nezbytně nutné ke splnění cíle, až k následné stagnaci. (tabulka 1). U postiženého jedince se začínají projevovat újmy jak na psychickém, tak fyzickém zdraví. Souběžně začíná být zklamaný z vlastních výkonů, načež si uvědomuje nutnost na finančním příjmu. (tabulka 2). (Pelcák, 2015)

Tabulka 1 Příznaky (Pelcák 2015 str. 55)

<i>Příznaky</i>	
<i>Fyzické</i>	<i>Psychické</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nespavost</i> • <i>Bolesti hlavy</i> • <i>Bušení srdce</i> • <i>Apatie ochablost</i> • <i>Nespecifické tělesné bolesti</i> • <i>Gastrointestinální obtíže</i> • <i>Dechová tíseň, pocity zkrácení dechu</i> • <i>Stav celkové únavy až vyčerpání</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Podezíravost a vztahovačnost</i> • <i>Nekontrolovatelné verbální projevy zlosti</i> • <i>záchvaty zlosti a hněvu</i> • <i>předrážděnost</i> • <i>zvýšený smutek</i> • <i>vyhýbání se pracovním povinnostem</i> • <i>celkový útlum a deprese</i>
<i>Pracovní</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>redukce činnosti na rutinní postupy, užívání stereotypních fází</i> • <i>projevy negativismu, cynismu a navýšené iritability ve vztahu k pacientům</i> • <i>přesvědčená, že nic už nemá cenu</i> • <i>objev přesvědčení o vlastní postradatelnosti</i> • <i>zmírnění činnosti na rutinní postupy, užívání každodenních fází a klišé</i> • <i>pokles až ztráta zájmu o témata spojená s profesí</i> • <i>záporná hodnocení situace, v níž byla profese až do teď vykonávána</i> 	

Tabulka 2 Fáze vyhoření (Pelcák, 2015 str. 54)

Fáze vyhoření	
1. nadšení	<i>nadšeně pomáhá, čeká ocenění a přijetí od nadřízených nadměru se angažuje, dělá přesčasy, obětuje se</i>
2. stagnace	<i>vyhýbá se kontaktu s pacienty, začíná být rezervovanější, jejich požadavky ho začínají unavovat</i>
3. frustrace	<i>snaží se systematicky vyhnout kontaktu s problematickými pacienty, objevují se konflikty v rodině, podrážděnost a bojovnost vůči kolegům, v blízkých vztazích začíná být podrážděný, požadavky vnímá často jako obtěžující</i>
4. apatie	<i>cynismus, pomlouvá, značkuje, rezignuje na terapeutické vztahy vůbec, požadavky nadřízených otravují, rezignuje na odborný růst, chování a vyjadřování se mění v podobném trendu i v rodině</i>
5. vyhoření	<i>stav plné neangažovanosti a vyhýbání se profesním požadavkům</i>
Následky	<ul style="list-style-type: none"> • <i>psychická porucha</i> • <i>somatické onemocnění</i> • <i>problémy v rodině i práci</i>

1.2 Nejrizikovější skupiny profesí pro podlehnutí syndromu vyhoření

Do zvláště rizikové profese pro podlehnutí syndromu vyhoření patří následující:

- *učitelé ve všech druzích škol*
- *advokáti*
- *úředníci ve státní správě a na úřadech*
- *pracovníci vězeňské služby*
- *řádové sestry a duchovní*
- *lékaři a zdravotní sestry*
- *psychoterapeuti a psychologové*
- *policisté, z pravidla motorizované jednotky*
- *vedoucí pracovníci*

(Kebza a Šolcová, 2003 str. 8)

Do rizikových skupin mohou spadat ale všichni jedinci, kteří jsou závislí na hodnocení a je na ně kladen tlak formou permanentního stresu. (Kebza a Šolcová, 2003)

1.3 Rizikové faktory

Podstatnou příčinou syndromu vyhoření je dlouhotrvající stres, který není jedinec schopen sám překonat. Nejen práce, ale i běžné životní události se mohou připsat jako jeden z důvodů propuknutí syndromu vyhoření. Smrt v blízkém okolí, riziko změny či ztráty pracovní pozice nebo zvláště závažná diagnóza. Několik dalších pojmů má zde také své právoplatné místo. Můžeme mezi ně zařadit například vlastnosti a sociální zázemí. Do dalších nebezpečných situací můžeme přiřadit: déle trvající problémy v rodině, partnerské neshody, neocenění práce ze strany vedoucích pracovníků, strádání odpočinku během pracovní doby, dlouhotrvající nepříznivé podmínky na pracovišti bez zlepšení, velké nároky na množství odvedené práce, přetrvávající soutěživá atmosféra, nižší míra asertivity, monotónnost práce a tlak společnosti na výkon jedince ze strany karierního růstu a zabezpečení rodiny. (Pelcák 2015)

1.4 Prevence

Důležité je, aby si daný jedinec uvědomil, jaký má smysl života. Jaké jsou jeho cíle, ambice a plány. Jakou má jeho život hodnotu. Smysl života je v běžném životě vnímán spíše skrytě. Klade se na něj důraz až tehdy, kdy přijdou problémy jako abnormální stres nebo frustrace.

1.5 Stres

Velmi dobrou definici uvádí Hans Selye: „*Stres je nespecifická odpověď organismu na jakýkoliv požadavek (zátěž), která je kladen na organismus.*“

(Cungi, 2021 str.15)

Stres se běžně váže na více či méně obtížné nebo dokonce ohrožující situace. Běžně dokonce narušuje vyrovnanost organismu a může závažně a nevratně provést změny v imunitním i oběhovém systému či změny hormonální. (Paulík, 2010)

Stres můžeme vnímat jako nepřiměřenou zátěž, tedy stav, kdy už organismus nezvládá tuto míru zátěže unést. Může nastat v několika situacích:

- extrémně silné nároky, na které je reakce evidentně vysilující nebo obtížná
- dlouhodobě nakumulované problémy
- nízká výtěžnost stimulace, která může způsobit to, že se jedinec nudí nebo bere danou věc jako rutinu (Paulík, 2010)

Podněty, které značně přesahují kapacitu našeho organismu můžeme označovat za stresory. Většina obyvatelstva vnímá stres jen jako negativní. Můžeme ho ale běžně vídat i v pozitivním slova smyslu, projevuje se například při emocích jako napětí nebo vzrušení. Nesmí ale způsobit takovou míru, aby organismus nedokázal reagovat.

(Paulík, 2010)

Člověk může reagovat na stres několika způsoby. Vypořádá se s ním a přizpůsobí se nebo se bude bránit stresovou reakcí, který se projevuje několika různými způsoby. Reagovat může ve třech rovinách, a to v behaviorální, psychologické nebo fyzické. Jedinec může reagovat buď aktivně (vztekem, agresi, úprkem anebo ustoupením) nebo pasivně (depresemi, úzkostmi atd.) Smyslem těchto reakcí je zmírnění nebo odstranění počátečně vnímané situace. Pokud obvyčné mechanismy přizpůsobení nefungují a organismus se musí nepřiměřeně dlouho bránit, může nastat absolutní vyčerpání energie

a jeho trvalé poškození. Nejedná se tu jen o organismus, ale i o totální rozpad osobnosti. (Paulík, 2010)

Jedinec, na kterého dlouhodobě působí stres, časem zjistí, že se u něj začínají projevovat příznaky různých nemocí. Zároveň přestává být efektivní a výkonný, a to hlavně v práci, kde si především v menších firmách ostatní zaměstnanci rychle všimnou, že není něco v pořádku. Především v zaměstnání se objevují stresory nejvíce. Můžeme je dělit do několika skupin. K těm fyzickým můžeme řadit stresory jako směnnost, nízké osvětlení, horko nebo hluk, k duševním zase dodržování termínů, neshody s kolegy, či zákazníky, strach z neúspěchu nebo šikana. (Kraska-Lüdecke, 2007)

Stresory můžeme rozdělit na dva druhy. Reálné, do kterých se řadí aktuálně působící faktory v běžném životě člověka anebo potenciální, které mohou působit jako stresor při dosažení určité síly, ruchu nebo nahromadění (opakující se hluk, proudící vzduch nebo chlad). (Paulík 2010)

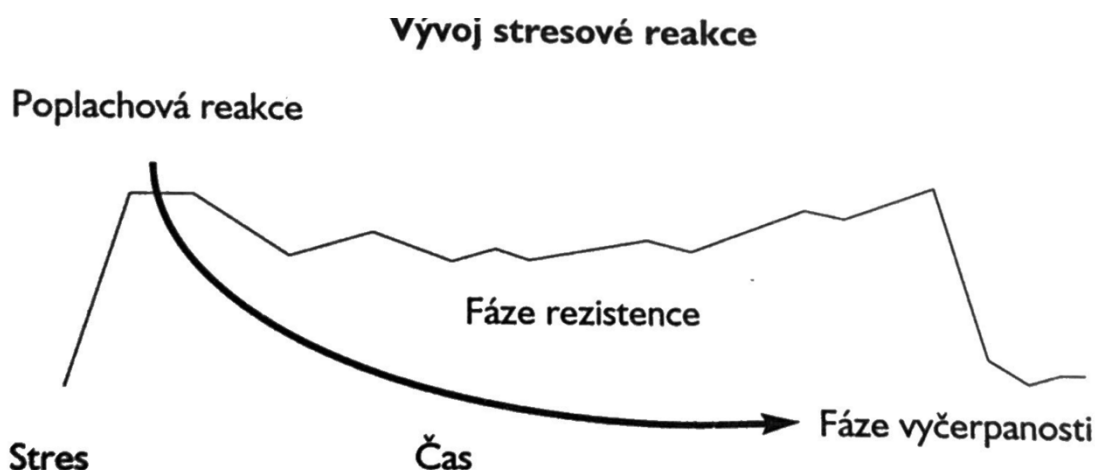
1.5.1 Fáze stresu

Charly Cungi rozděluje stresory na akutní a chronické. První fáze stresu nastává především tehdy, když je organismus vystaven silnému stresu. Efektivně ji pojmenováváme jako „poplachová“ odezva. Sami si můžeme všimnout, že při první fázi pocítíme šok, který se může projevit jako svalové napětí nebo kolísáním krevního tlaku. Lidské tělo se začne postupně přizpůsobovat rizikové situaci. Svaly se zatínají a krevní tlak stoupá. Velikost reakce těla je dána hlavně velikostí stresoru. Malá reakce se může projevit jemným pocením dlaní nebo výraznou bdělostí. (Cungi, 2021)

Až poté, co je jedinec vystaven stresorům delší čas, spouští lidský organismus poplach. Tuto fázi nazýváme jako druhou. (Cungi, 2021)

Po tom, co už organismus nemůže reagovat na vytrvávající stresory, nastává fáze vyčerpanosti. Třetí fáze v této posloupnosti. Zde může dojít až k destabilizaci organismu, která tělo chrání jak před psychickými, tak metabolickými nemocí. (Cungi, 2021)

Vesmíš ale můžeme tvrdit, že obtíže se nejčastěji vyskytují zejména ve druhé fázi, tedy rezistence. V průběhu této fáze se objevuje úzkost, vysoký krevní tlak a potíže spjaté s funkcí orgánů. V poslední fázi se projevuje především chronický pocit únavy, který může začít rozvíjet deprese. (Cungi, 2021)



1.5.2 Zvládání stresu

Už naši předci věděli, že odpočinku docílí tím, že nebudou útočit, reagovat nebo utíkat před nebezpečím. V našem aktuálním světě docílí odpočinku každý trochu jinak. Na někoho pozitivně působí jiné aktivity. Nejdůležitější tedy je, aby si každý našel svou činnost, u které se cítí dobře a je při ní pozitivně naladěný. Nejužitečnější většinou bývají opakující se nebo rituální činnosti. Zpravidla probíhají plynule a pomalu a navozují klidnou náladu. (Kraska-Lüdecke, 2007)

Některým jedincům se ale takové aktivity nedaří dlouhodobě nalézat. V tomto případě je na zvážení využít i skupinové aktivity, jako je třeba skupinový trénink, jóga a další, které vede zkušený odborník. Odpočinek a relaxaci můžeme dělit do tří oblastí. Tvořivý odpočinek (terapie kreslením nebo malováním), duševní odpočinek (svalová relaxace, autogenní trénink) a tělesný odpočinek (dechová či fyzická cvičení, jóga). (Kraska-Lüdecke, 2007)

Dnešní společnost je čím dál, tím více blíže civilizačním chorobám, tedy nemocem z nesprávné výživy, jako anorexie, bulimie a obezita. Mezi další můžeme zařadit například diabetes, alergie a ekzémy, nemoci pohybového aparátu a onkologické onemocnění. Pravidlem pro vznik těchto nemocí samozřejmě není pouze špatná životospráva. Na vznik může mít vliv hned několik dalších faktorů, mezi které se jistě řadí i již zmíněný stres. (Cungi, 2021)

Stres je často vázán na podcenění stravovacích návyků. Můžeme je rozdělit na dva druhy.

- Časté stravování větším množstvím sladkých pokrmů nebo jídla vůbec. Nejen sladké ale i jídlo samotné uklidňuje. Člověk si tak může jednoduše zvyknout na neustálé požívání čehokoli, které může vést k následku bulimie, tedy rychlé uspokojení přejídáním a následnými výčitky a vyvoláním zvracení. V této fázi už je nutné vyhledat pomoc u specialisty.
- Časté stravování ve spěchu a při dalších činnostech. Jídlo je často nevyvážené a převažují v něm tuky. (Cungi, 2021)

Pokud se budeme snažit zahánět stres neustálým požíváním potravy, lze tento jev začít chápat jako zvyk. Není však doporučeno držet přísné diety, protože ty umožní rychlý úbytek váhy, ale hrozí u nich takzvaný "jojo" efekt. (Cungi, 2021)

Pro dobrou obnovu psychického i fyzického zdraví je nezbytný kvalitní a pravidelný spánek, který má nepochybně vliv i na fungování paměti. Zapamatování si se zhoršuje hned potom, co se snižuje doba spánku a tím se zvyšuje únava. Na spánek má mnohdy vliv i stres, který způsobuje nespavost. Nepostradatelná doba spánku je u každého člověka je čistě individuální. Objevují se ale i případy, kdy se jedinec po dlouhotrvajícím spánku cítí unaveně. V tomto případě se může jednat až o depresivní syndrom, se kterým může pomoci jen odborník. Dobrý spánek může být posouzen například podle toho, jestliže se probouzíme samovolně bez nastaveného budíku a odpočatí. (Cungi, 2021)

Nemůžeme zapomenout také na time-management. Ten úzce souvisí s plánováním celého dne. Doporučeno je si graficky zaznamenat aktuální úkoly, nejlépe do časových bloků, které je zapotřebí si srovnat od nejdůležitější, po ty nejméně akutní. Vše si poznamenávat, hotové vyřadit a akutní posunout nahoru. Důraz je potřeba klást i na časovou rezervu mezi úkoly. Základem je dodržení fyziologických potřeb člověka a v Maslowově pyramidě potřeb se posouvat chronologicky. Pomocí také může určení dlouhodobých i krátkodobých cílů. (Frank, 1995)

2 Pracovní angažovanost

Pracovní angažovanost je zajímavá už jen tím, že se začala zkoumat až v souvislosti se syndromem vyhoření. Ten totiž podnítl většinu dalších zkoumání v pracovní angažovanosti. Tato dvě témata jsou totiž úzce spjata. Mezi pracovní angažovaností a syndromem vyhoření je totiž tenká hranice. Jedinec může jednoduše ze spokojeného a motivovaného zaměstnance sklouznout do prvního stádia syndromu vyhoření. Jedinci, kteří jsou pracovně angažovaní, jsou na rozdíl od těch se syndromem vyhoření se svou prací energicky a efektivně spjati. Na svou práci se mohou dívat jako na náročnou, nikoli ale jako na stresující nebo vyčerpávající. Pracovní angažovanost je vnímána jako pozitivní a je úzce spjata se stavem mysli elánem nebo obětavostí. Charakteristikou angažovanosti je tedy vysoká úroveň energie a silná vazba na vykonávanou práci. (Bakker a Sanz-Vergel, 2014)

Nejdůležitějším faktorem pro angažovanost jsou pracovní zdroje. Do těch můžeme zařadit koučování, zpětnou vazbu na výkon a podporu od kolegů. Tyto faktory vedou ke stimulování touhy pro osobní růst, dosahování pracovních cílů a snižování nároků na zaměstnavatele. (Bakker a Sanz-Vergel, 2014)

2.1 Osobnost v roli pracovní angažovanosti

Velkou roli v pracovní angažovanosti může hrát osobnost jedince. Do výkonu se samozřejmě velkou měrou zapisují temperameny. Například extravert hýří pozitivními emocemi, optimismem a vysokou potřebou stimulace a kontaktu. Jsou také sebekritičtí. Tyto vlastnosti mohou navíc pomoci zaměstnanci vnímat pracovní cíle jako výzvy. Několik studií dokonce prokázalo, že extraverzi jsou daleko více pracovně nasazení než jedinci, u kterých převažuje jiná forma temperamentu. Neúspěchy mohou vnímat jako běžné, nikoli jako své osobní selhání. Vztít si z nich ponaučení a vytvořit si z nich cíl. Tito lidé se také rádi účastní dobrovolných školení a vzdělání. Mají tendenci strhnout kolektiv či si vyžádat zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon. (Bakker a Sanz-Vergel, 2014)

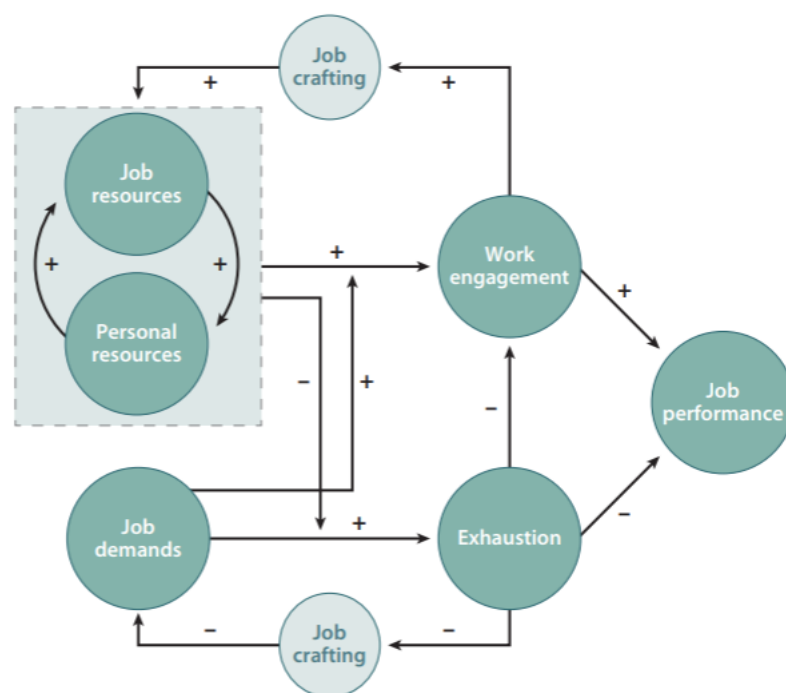
2.2 Pracovní angažovanost spojená se zdravím

Několik výzkumů také prokazuje větší vitálnost a dobré zdraví jedinců, kteří jsou pracovně angažovaní. Mají totiž potřebu se zúčastňovat volnočasových aktivit, kde si mohou psychicky i fyzicky odpočinout a odloučit se od pracovního nasazení. Může se jednat o sportovní nebo kulturní vyžití, nebo využití v jiné zájmové oblasti. V důsledku

toho jsou angažovaní pracovníci otevření novým pracovním zkušenostem a výzvám. Stávají se kreativnějšími. Můžeme se také setkat s tím, že angažovanost pozitivně souvisí s učením. (Bakker a Sanz-Vergel, 2014)

Angažovaní pracovníci často prožívají pozitivní emoce, které jim napomáhají prosazovat a vymýšlet nové nápady. Netrápí je jejich zdraví, mohou tedy veškerou energii věnovat pracovnímu výkonu. Také vyžadují zpětnou vazbu a podporu, zároveň mají schopnost předávat své dosavadní zkušenosti ostatním kolegům, čímž zvyšují výkonnost celého týmu. (Bakker a Sanz-Vergel, 2014)

Obrázek 2 Model pracovní spokojenosti (Bakker a Sanz-Vergel, 2014)



2.3 Souvislost angažovanosti se spokojeností zákazníků či klientů

Pracovní angažovanost je též jednou z nejdůležitějších hodnot spokojenosti zákazníků a efektivitou organizace. Xanthopoulou a kol. (2009) provedli studii v restauraci s rychlým občerstvením, kde jasně prokázali souvislost mezi pracovní angažovaností a denními finančními výsledky. Zákazníci reagovali velmi kladně. Probíhala kladná zpětná interakce jak verbálně, tak mimikou. Zaměstnanci tak docílili spokojenosti u zákazníků a zvýšili tím průměrný nákup, a to nejen formou nabídkového prodeje. Cítili se dobře a tím více v řetězci utratili peněz. Tento výzkum podporuje provázanost mezi angažovaností, pracovním nasazením a kvalitou poskytovaných služeb, což navazuje na spokojenost zákazníků či klientů. (Bakker a Sanz-Vergel, 2014)

2.4 Motivace

Motivaci v psychologii není zcela přisuzován shodný obsah, to je ale u většiny psychologických pojmů. Motivace je procedura vyvolávána daným motivačním stavem, ve kterém je základní veličinou fyzický nebo psychický nedostatek jedince, který se ho snaží odstranit. Zároveň je vnímán jako určitý druh uspokojení při odstranění tohoto nedostatku. Počáteční motivační stav definovaný určitým nedostatkem můžeme určit jako potřebu. To znamená, že pokud něco potřebujeme, máme něčeho nedostatek, pak bychom si měli vytvořit a udržovat takový stav, který zajistí vyrovnanou fyzickou i sociální sféru. (Nakonečný, 1996)

Významem chování je tedy poté udržení vzniklého stavu nebo jeho renovace. Chování je poté nástroj, který umožňuje vztah mezi potřebami a jejich uspokojeními. Motiv poté projevuje obsah tohoto uspokojení. Například vnímání hladu chápeme tak, že potřebujeme uspokojit nepříjemný pocit žaludku, tedy fyziologickou potřebu. Hledáme jídlo jako cíl nepříjemného pocitu, nikoli pro život důležité obnovení hladiny cukru v krvi, to je až následná reakce. (Nakonečný, 1996)

J. Nuttin vykládá motivaci jako hypotetickou reakci, u které je jasným znakem orientace a soustředěnost na chování. Uvádí, že dané soustředění na věc určuje učení, nicméně efekt vnějších stimulů nejde v každém případě zcela zřejmě odlišit od působení motivace a je důležité rozlišit dva významy řízení. První řízení můžeme vnímat jako danou cestu k dosažení jasných subjektů. Druhé řízení jedná o tom, že jedinec ve stavu motivace něco vyhledává. Tím se odkloní od daných věcí. U jiných váhá a vyřazuje je tak, že má jeho chování cíl. Je tedy směřováno na to, co přináší uspokojení.

(Nakonečný, 1996)

2.5 Výkon v návaznosti na motivaci

Na pracovním výkonu člověka nezáleží pouze na motivaci, i když patří k jednomu z nejdůležitějších faktorů. Výkon totiž mohou jednoduše ovlivňovat i schopnosti daného jedince. Od osobních vlastností, přes dovednosti, až po vnější podmínky. Celková spokojenost v rodinném zázemí, zdravotní stav, ale i podmínky na pracovišti, jako jsou třeba moderní technologie, komunikace mezi spolupracovníky a nadřízenými, organizace práce a bezpečnost. (Provazník a Komárková, 1996)

„Individuální výkon je součinem motivace (M), schopností (S) a možností či podmínek (P):“ (Provazník a Komárková, 1996, str. 134)

Obrázek 3 vzorec výkonu (Provazník a Komárková, 1996)

$$V = f (M \cdot S \cdot P)$$

Vzorec výše ale nemůžeme použít pro veškeré jednotky motivace, a to z toho důvodu, že pokud motivace přesáhne danou výši, výkon může přestat růst, začít stagnovat a v některých případech se může dokonce snižovat. (Provazník a Komárková, 1996)

2.6 Vysoká motivace

“Přemotivovanost“, neboli míra motivace vyšší, než je zdravo, je v určitých situacích škodlivá a ovlivňuje jedince negativně. Musíme ale zmínit, že se častěji odehrává spíše při sportovních výkonech, jelikož se jedná o krátkodobou a časově ohraničenou situaci, kdežto u pracovního výkonu se jedná o dlouhodobou a soustředěnou práci soustředěné nejen na jednu danou situaci. (Provazník a Komárková, 1996)

Z praxe s lidmi můžeme tvrdit, že pouze na 10 % zaměstnanců působí stres pozitivní formou. Jsou tedy výkonnější a efektivnější. Tito jedinci mají ale problém dosahovat vyrovnaných nebo nadprůměrných výsledků dlouhodobě. V běžných situacích jsou totiž utlumeni a nejsou schopni dosahovat běžných výkonů. Při výběrovém řízení na vyšší pozice se proto vybírají pracovníci, kteří reagují dlouhodobě, nejen na jednu určitou situaci. Na zbylých 90 % stres působí bohužel opačnou formou, tedy pracovní výkon se snižuje, proto se v denním životě setkáváme spíše s tím, že motivaci zaměstnanců chceme spíše zvyšovat. (Provazník a Komárková, 1996)

2.7 Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců můžeme vnímat různě. Jedna strana říká, že čím více jsou zaměstnanci spokojeni, tím více se o ně zaměstnavatel stará. Nemusí to být ale vždy pravda. Zaměstnanec může být spokojený, i když mu zaměstnavatel neposkytuje zrovna dobré podmínky, protože si vyjde i s málem a další roli v jeho spokojenosti hraje například pracovní doba, benefity nebo kolektiv. Zároveň je ale vysoce pravděpodobné, že čím více budou zaměstnanci spokojenější, tím více bude pracovně angažovanější a jejich nasazení bude větší. (Provazník a Komárková, 1996)

Obrázek 4 Významy pojmu pracovní spokojenost (Provazník a Komárková, 1996)

Významy pojmu: PRACOVNÍ SPOKOJENOST		
1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance v podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
VZTAHUJE SE K:		
pracovním podmínkám	prožitku aktivního naplnění pracovníka	pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
ZNAMENÁ:		
úroveň péče o zaměstnance v podniku	mobilizaci pracovních sil (<i>Čím víc se snažím, tím víc mě to baví.</i>)	demobilizaci pracovních sil (<i>Mně to stačí, co bych se snažil(a).)</i>

Se seberealizací člověka jsou úzce spojeny vnitřní faktory spokojenosti. Za dobrých podmínek dává práce zaměstnanci možnost karierního růstu, získává pocit autority a pocit úspěšnosti. (Provazník a Komárková, 1996)

U vnějších podmínek se poté jedná o kolegiálnost na pracovišti, organizaci práce, nespravedlivě rozdělené odměny mezi pracovníky, fyzické pracovní podmínky nebo o vedoucího pracovníka. Tedy například člověk, který vyžaduje více sociálního kontaktu, bude méně spokojen, protože jeho nadřízený nebo kolegové si pracují na svých projektech a o kontakt s ostatními nestojí. Kdežto někdo, kdo o kontakt nestojí, bude v této situaci naprosto spokojen a práce ho bude naplňovat.

(Provazník a Komárková, 1996)

Nespokojenost prokazatelně působí na pocit vážnosti a důležitosti vykonané práce zaměstnance. Pokud se tak stane, tak má poté pocit, že na jeho práci ze strany vedení nezáleží nebo pro něj není důležitá. U většiny zaměstnanců převládá takové rozpoložení, že pokud jsou spokojeni se všemi podmínkami, mají pocit, že jejich práce dává smysl, je podstatná a tím pádem svou bilanci udržují v rovnováze. Jsou spokojeni a odvádí dobrý pracovní výkon. Vyskytují se ale i jedinci, kteří jsou spokojeni jen v tom případě, když

sami málo dávají, ale hodně dostávají, tedy za málo odvedené práce chtějí velké ocenění. V tomto případě také velmi záleží na trhu práce. Co si může zaměstnanec dovolit. Při přeplněném trhu pracovníků je tedy větší pravděpodobnost, že si zaměstnavatel může vybírat a zaměstnanci se budou chovat spíše přívětivěji. Pokud je to naopak, tak má zaměstnavatel možnost pro větší manévrování. (Provazník a Komárková, 1996)

3 Souvislost mezi tématy

Tato práce poukazuje na to, že syndrom vyhoření a pracovní angažovanost jsou především v dnešní době důležitými tématy pro zaměstnance i zaměstnavatele všech odvětví. Víme, že předchůdcem syndromu vyhoření jsou požadavky na práci. Můžeme se opřít o to, že je to dlouho působící stres, životní styl, pracovní skupina, pracovní podmínky, druh zaměstnání, a pracovní náplň. U pracovní angažovanosti jsou to zdroje práce, jako motivace, pracovní nasazení a osobnost. Zároveň víme, že syndrom vyhoření má negativní dopad na psychickou i fyzickou stránku zaměstnanců a výsledky organizací, které se snaží o nevyšší zisk, zatímco pracovní angažovanost a nasazení je vítaným jevem, který prokazatelně pozitivně působí na zaměstnance i organizace celkově. Cílem každé organizace by mělo být předcházení vzniku syndromu vyhoření například formou koučingu a dalších individuálních i skupinových preventivních intervencí, a zároveň tím podporovat růst pracovní angažovanosti. Angažovaní zaměstnanci jsou o krok blíže ke kariernímu růstu, plnění cílů, duševnímu zdraví, fyzickému zdraví a celkové životní spokojenosti. Ti s probíhajícím nebo počínajícím syndromem vyhoření jsou na tom právě naopak. Často unavení a bez energie, demotivovaní, bez tahu na cíl, bez pracovních výsledků a v poslední fázi končící duševními nemocí. Naopak stres může pozitivně působit na pracovní angažovanost. Pracovníka totiž může krátkodobě vybičovat k lepším výsledkům. U dlouhodobě trvajícím stresu může naopak vznikat první fáze syndromu vyhoření.

4 Praktická část

K výzkumu používám dotazník, který je situován formou otázek z již použitých dotazníků „UWES“ Utrecht work engagement scale, konkrétně sedm otázek na složku pracovního vyhoření a „CBI“ Copenhagen burnout inventory, v překladu dotazník pracovní a osobní angažovanosti a Kodaňský inventář vyhoření, kde jsou všechny otázky položeny s možností uzavřené odpovědi. Osm úvodních otázek je zaměřeno socio-demograficky na základní údaje o respondentech.

Na zaměstnance franšízových sítí rychlého občerstvení je kladen čím dál tím větší tlak. Konkrétně na čas obsluhy, kvalitu prodáváných produktů a empatii směrem k zákazníkovi nebo zaškolení nových pracovníků, jeho forma, využití moderních technologií a obsluhu strojů, načež na ně působí velké množství stresorů, které mají vliv i na jejich dlouhodobou motivaci a spokojenost v zaměstnání. To může velice rychle přejít z pracovní angažovanosti do jakéhokoli stádia syndromu vyhoření. Nadšení, které se pokládá za první stádium syndromu vyhoření, je taktéž jeden z aspektů pracovní angažovanosti.

Jelikož motivace souvisí jak se syndromem vyhoření, tak s pracovní angažovaností, kde ji v obou případech můžeme posoudit z jiného úhlu, je zásadní psychický proces pro lidské fungování.

Otázkou pro tuto bakalářskou práci je v mém případě to, zda s rostoucí mírou syndromu vyhoření klesá míra pracovní angažovanosti, a právě tuto hypotézu se budu snažit potvrdit, či vyvrátit.

4.1 Úvod do zkoumané franšizové sítě

4.1.1 Popis a označení restaurací

Výzkum byl proveden v restauracích McDonald's Hradec Králové, které provozuje firma Tomkri s.r.o., zapsána v obchodním rejstříku. Jak již bylo zmíněno, jedná se o celosvětový řetězec rychlého občerstvení.

Ve městě se aktuálně nachází čtyři restaurace McDonald's, které vede jeden licenční partner neboli franšizant. Síť čtyř prodejen můžeme nazývat jako franšizu. Umístění a názvy restaurací jsou následující:

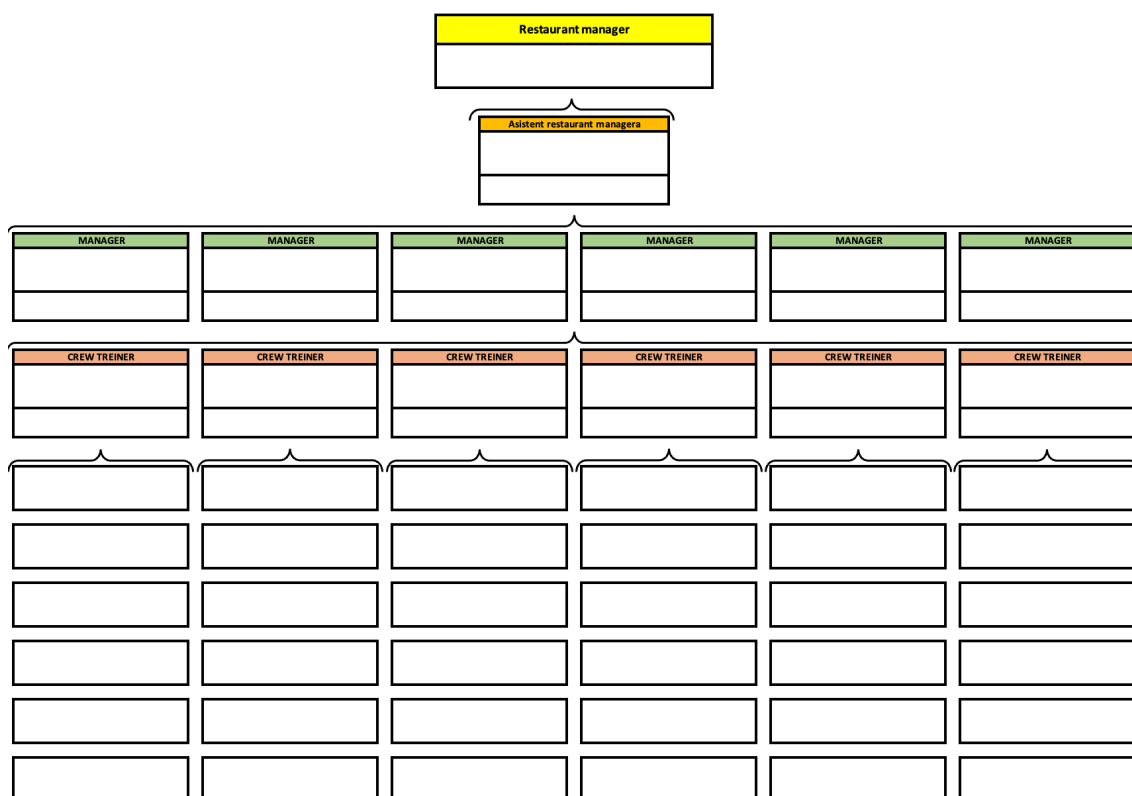
- McDonald's – obchodní centrum Aupark, nazývaný zkratkou jako HK3, Gočárova třída 1754, 500 02 Hradec Králové
- McDonald's – obchodní centrum Futurum, nazývaný zkratkou jako HK2, Brněnská 1825/23 A, 500 09 Hradec Králové
- McDonald's – samostatná jednotka, nazývaný zkratkou jako HK1, Pilnáčkova 380, 500 03 Hradec Králové
- McDonald's – samostatná jednotka, nazývaný zkratkou jako HK4, Rašínova třída 1669, 500 02 Hradec Králové

Zkratky HK1, HK2, HK3 a HK4 restaurace dostaly podle pořadí otevření v Hradci Králové. Jako první tedy McDonald's Pilnáčkova v roce 1997 (HK1), druhý McDonald's OC Futurum v roce 2000 společně s obchodním centrem (HK2), třetí McDonald's OC Aupark v roce 2016 (HK3) a čtvrtý McDonald's Rašínova v roce 2022 (HK4).

4.1.2 Hierarchické rozložení restaurace

Každá restaurace funguje hierarchicky (obrázek č. 5) a má svého restaurant managera, který zastává funkci vedoucího pracovníka a zároveň vede svůj tým managerů. Dbá na správný chod restaurace dle pevně stanovených standardů McDonald's. Jeho zástupce nese jméno asistent restaurant managera. Každý manažer poté vede své oblasti, které má přidělené od restaurant managera, ze kterých pravidelně reportuje zjištěné informace. Jedná se z pravidla o oblast people, profit, quality-servis-clean, equipment, training a marketing. K oblasti se stará také o své crew trenéry, kteří následně vedou a trénují své crew (řadové zaměstnance).

Obrázek 5 Hierarchické rozložení restaurace



4.1.3 Zaškolení nového zaměstnance

Zaškolení nového zaměstnance začíná první směnou, kde je mu vysvětlen veškerý chod restaurace a jeho základní povinnosti. Absolvuje také všechna zákonem povinná školení, například formou videí, i tištěných předpisů. Poté je plně začleněn do pracovního kolektivu, kde mu je podrobně vysvětleno každé stanoviště v restauraci, kde může začít pracovat samostatně až potom, co získá úspěšnou verifikaci na dané stanoviště.

Verifikace slouží jako pomůcka pro trénink. K hodnocení se používají tři druhy a zaměstnanci ji může udělit manažer nebo crew trenér.

1. verifikován
2. verifikován s podmínkou
3. neúspěšná verifikace

Posouzení je na základně bodového výsledku, který stanový program, kde manažer nebo crew trenér vyplní, co zaměstnanec ovládá a umí nebo naopak. Pokud získá verifikaci s podmínkou nebo verifikaci neúspěšnou, musí se opakovat a získat status verifikován, aby mohl na daném stanovišti pracovat samostatně.

Verifikace ale slouží také jako podklad pro pracovní hodnocení, které zaměstnanec absolvuje s vedoucím nebo manažerem oblasti people hned potom, co získá úspěšné verifikace na každém stanovišti. Získání všech verifikací může trvat až šest měsíců. Počet stanovišť se odvíjí od toho, jak je restaurace situována. Zejména zda provozuje McDrive, McCafé, pozici leadera péče o hosty a další. Práce na stanovištích je ale čistě individuální. Zpravidla se zaměstnanec učí na každém stanovišti, aby byl flexibilní pro chod směny. Existují ale také speciální stanoviště, jako je již výše zmíněné McCafé, kam jsou zaměstnanci vybíráni až po základním zaškolení, protože je obsluha stanoviště složitější. Zaměstnanci tedy potřebují znát podrobně všechna pravidla a standardy, aby dodrželi správné postupy McDonald's.

4.1.4 Zpětná vazba ze strany zaměstnavatele

Všem zaměstnancům je často poskytována pravidelná zpětná vazba od managementu nebo crew trenérů. Buď zmíněným pracovním hodnocením, které probíhá minimálně jednou za rok, nebo v rámci komunikačních dnů, u kterých si termín nastavuje individuálně restaurace sama, dle potřeby daného zaměstnance. Při pracovním hodnocení je se zaměstnancem probírána zejména jeho pracovní výkon a spokojenost v zaměstnání, popřípadě jeho motivace ke kariérnímu růstu nebo jeho další potřeby. Zároveň je zaměstnanci podávána zpětná vazba během celé jeho směny tak, aby pracoval efektivně a správně. Na konci každé směny se mu dostane poděkování od vedoucího směny.

4.1.5 Pracovní doba zaměstnanců

Na dvou z restaurací, v ulici Pilnáčkova a na Rašínově třídě, je nepřetržitý provoz. Několik zaměstnanců pracuje každý den i na noční směně, kde se praktikuje zejména úklid a údržba strojů tak, aby bylo vše nachystáno na další provozní den. Provoz v těchto restauracích je tedy nepřetržitý a tím pádem pro zaměstnance náročnější.

Zbylé dvě restaurace ve městě se nacházejí v obchodních centrech Aupark a Futurum, kde se provozní doba orientuje podle otevření obchodního centra. Noční směny jsou zde jen ve výjimečných případech, například při příjezdu servisních firem, které spravují pravidelnou kontrolu strojů a ostatních zařízení.

Směny jsou zaměstnancům co nejvíce přizpůsobeny jejich požadavkům, které si domlouvají individuálně s vedoucím restaurace už na pracovním pohovoru.

4.1.6 Počty zaměstnanců

Nejvíce zaměstnanců zastává práci v restauraci HK1, kde jich je na seznamu zhruba sto třicet. Následuje HK2, která zaměstnává kolem sedmdesáti zaměstnanců, HK3 a HK4 kolem padesáti zaměstnanců. S administrativními pracovníky firma zaměstnává přes tři sta lidí.

4.1.7 Motivační akce

Pro stmelení a spokojenost kolektivu si každá restaurace pořádá motivační akce, kde se z pravidla vyhláší zaměstnanec roku. Anketa se pořádá v rámci anonymní volby každého zaměstnance, kde si vybere jednoho nejoblíbenějšího pracovníka ze skupin crew, crew trenér a manager. Jako odměnu každý vítěz z kategorie obdrží hodnotnou cenu a poděkování ze strany majitele a vedoucího restaurace.

Pro motivaci zaměstnanců pořádají vedoucí restaurací také několik celorestauračních soutěží. Odměny a pravidla jsou zveřejněny vždy před vyhlášením soutěže tak, aby vše proběhlo spravedlivě. Soutěž si zvolí individuálně podle potřeb restaurace. Například pokud má jedna z nich nízký průměrný nákup, cílí na správný postup při nabídkovém prodeji.

4.1.8 Zpětná vazba ze strany zaměstnanců

Pro zaměstnavatele a vedoucí pracovníky je taktéž velmi důležitá zpětná vazba od zaměstnanců. Tu získává několika způsoby. Jak již zmíněnými rozhovory se zaměstnanci na pracovních hodnoceních, tak na komunikačních dnech. Disponuje ale také softwarem

pro zpětnou vazbu od zaměstnanců po nástupu a ukončení. Zaměstnanec se může online vyjádřit v dotazníku, který mu přijde několikrát v průběhu prvních dvou měsíců ve firmě. Po odchodu se v dotazníku může taktéž vyjádřit. Je tu i možnost rap session. Několik vybraných zaměstnanců ze všech pozic se pozve na určité místo, kde se budou cítit dobře. Nezávislá osoba, kterou zaměstnanci neznají, jim poté klade otázky na všemožná témata a oblasti restaurace tak, aby zjistil co nejvíce informací pro zpětnou vazbu majitele a vedoucího restaurace. Zápis z této session je samozřejmě anonymní, a na to jsou i na začátku všichni zaměstnanci upozorněni.

Poté je na samotném majiteli a vedoucím restaurace, jak se získanými informacemi naloží a zhodnotí je ve prospěch zaměstnanců.

4.1.9 Moderní technologie

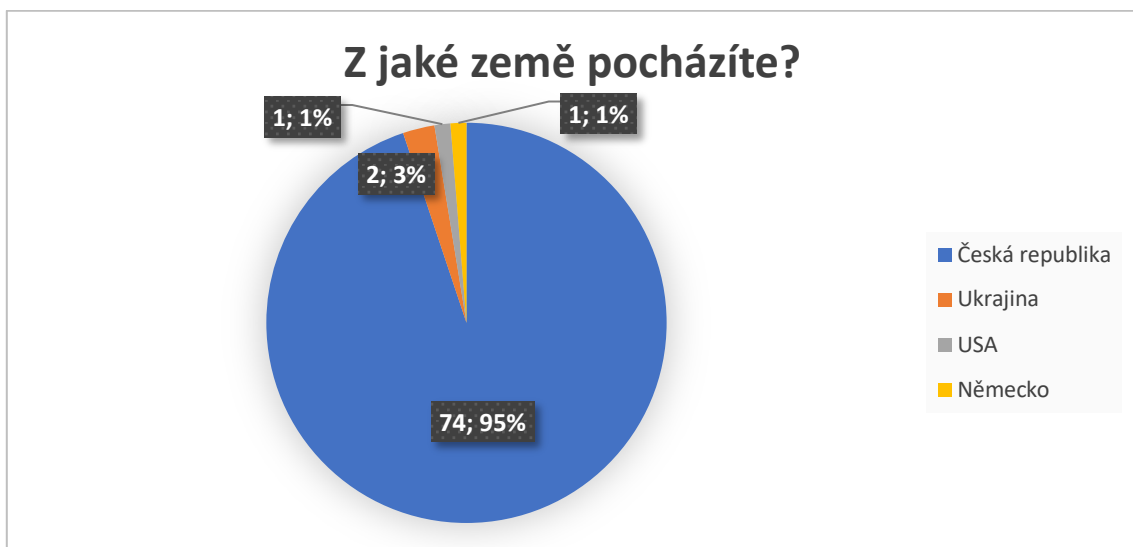
Zaměstnancům je zejména v posledních několika letech ulehčována práce díky moderním technologiím, kde proběhly významné investice. Jedná se například o využití tabletů k tréninku zaměstnanců, kde nalezne přesné postupy a výuková videa přímo v provozu. Intuitivně je také upraven pokladní systém, obrazovky na všech stanovištích. Restaurace také využívají svůj internetový portál pro plánování směn a předání nejrůznějších informací.

4.2 Vyhodnocení dotazníků

4.2.1 Socio-demografické otázky

Hradec Králové je krajské město se zhruba sto tisíci obyvatel. Je centrem Královehradeckého kraje, kde se mísí několik etnik, díky zahraničním studentům vysokých škol i masivnímu příchodu Ukrajinců, kteří jsou také mezi dotázanými zaměstnanci, 2 respondenti (3 %). Mezi dotázanými je ale i jeden Němec (1 %) a jeden státní příslušník Spojených států amerických (1 %). Zbytek respondentů, kterých bylo 74 (95 %), odpovědělo „Česká republika“, viz graf č. 1.

Graf 1 Z jaké země pocházíte?



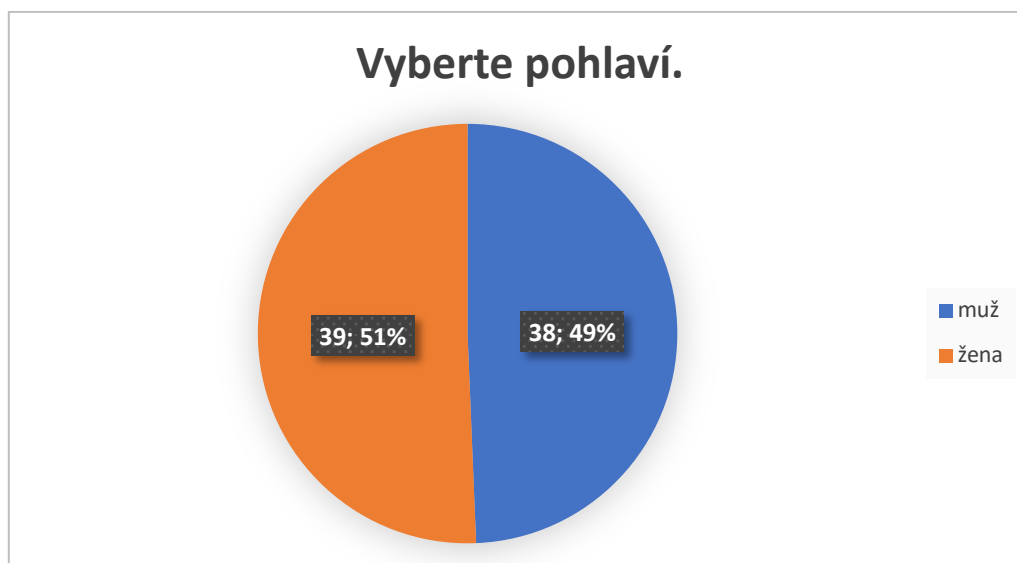
Je důležité zmínit, že z výsledků výzkumu sociodemografických otázek vyšlo najevo, že pouze 11; 14 % tázaných zaměstnanců žije ve městě větším než 100 000 obyvatel. Většina z nich tedy do zaměstnání dojíždí z menších měst a vesnic. V bydlišti pod 2 000 obyvatel je to 19; 24 %, 2 000-10 000 obyvatel 10; 13 % a 10 001-50 000 obyvatel 12; 16 %, viz graf č. 2.

Graf 2 Jaký je čistý měsíční příjem Vaší rodiny (domácnosti)?



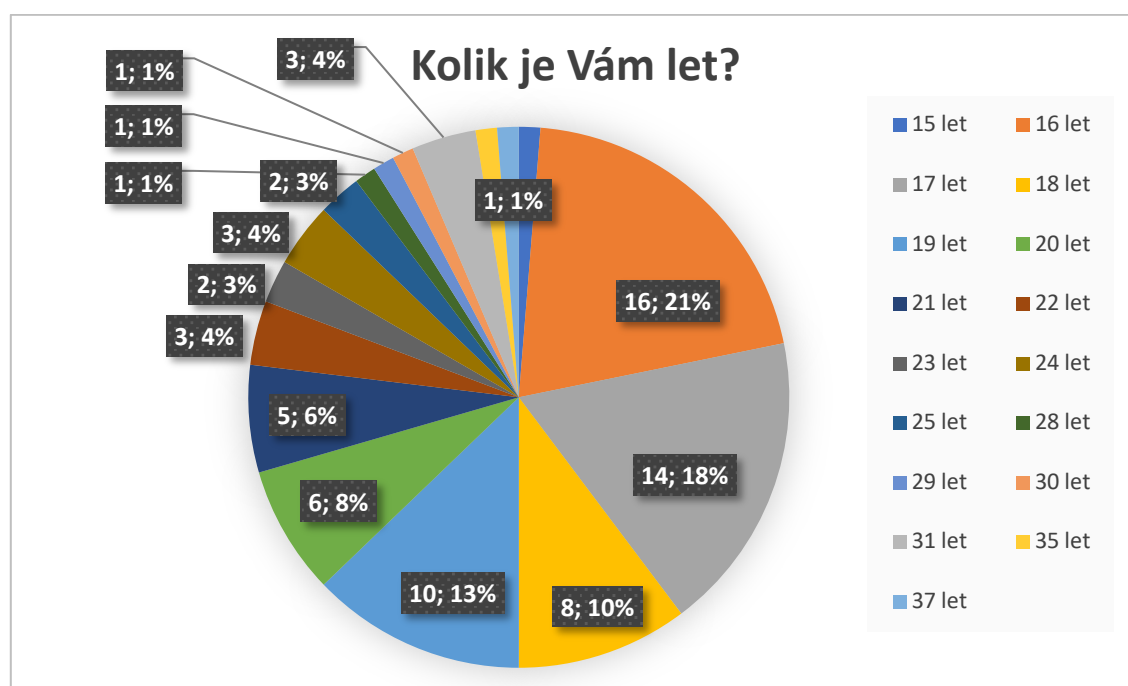
Počet dotázaných zaměstnanců je genderově vyvážený. Odpovědělo 51 % žen, tedy 39 a 49 % mužů, tedy 38, viz graf č. 3.

Graf 3 Vyberte pohlaví.



Na otázce „Kolik je Vám let?“ je znát, že firma zaměstnává především zaměstnance mladšího věku. Respondenti jsou ve věkovém rozmezí patnácti až třiceti sedmi let, s největší koncentrací zaměstnanců s věkem 16 let, 16; 21 %. Výsledky dále přinesly, že ve věku 15 let jsou zaměstnanci v dotazníku zastoupeni v počtu 1; 1 %, 17 let 14; 18 %, 18 let 8; 10 %, 19 let 10; 13 %, 20 let 6; 8 %, 21 let 5; 6 %, 22 let 3; 4 %, 23 let 2; 3 %, 24 let 3; 4 %, 25 let 2; 4 %, 28 let 1; 1 %, 29 let 1; 1 %, 30 let 1; 1 %, 31 let 1; 1 %, 35 let 3; 4 % a 37 let 1; 1 %, viz graf č. 4. V průměru je dotázaným zaměstnancům 23 let.

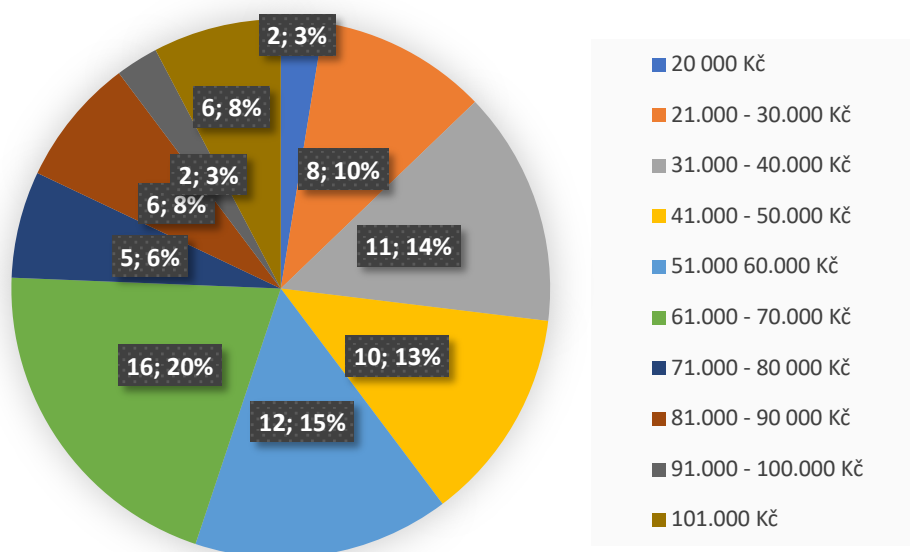
Graf 4 Kolik je Vám let?



Respondenti se také vyjadřovali, jaký je jejich čistý rodinný měsíční příjem. Výsledky jsou následující. 2 odpověděli do 20 000 Kč (3 %). 21 000-30 000 Kč 8 (10 %), 31 000-40 000 Kč 11 (14 %), 41 000-50 000 Kč 10 (13 %), 51 000-60 000 Kč 12 (15 %), 61 000-70 000 Kč 16 (20 %), 71 000-80 000 Kč 5 (6 %), 81 000-90 000 Kč 6 (8 %), 91 000-100 000 Kč 2 (3 %) a 101 000 a více Kč 6 (8 %), viz graf č. 5.

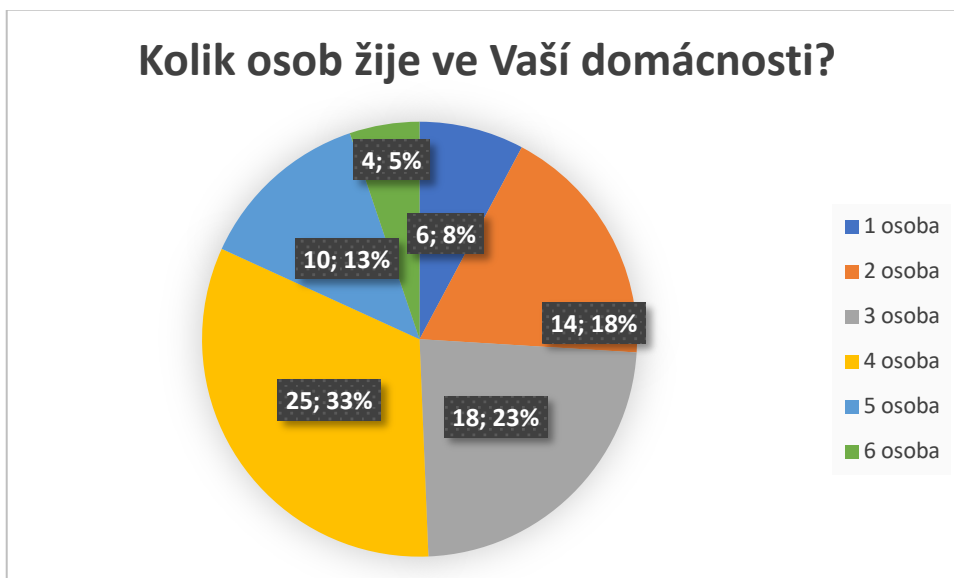
Graf 5 Jaký je čistý měsíční příjem Vaší rodiny?

Jaký je čistý měsíční příjem Vaší rodiny?



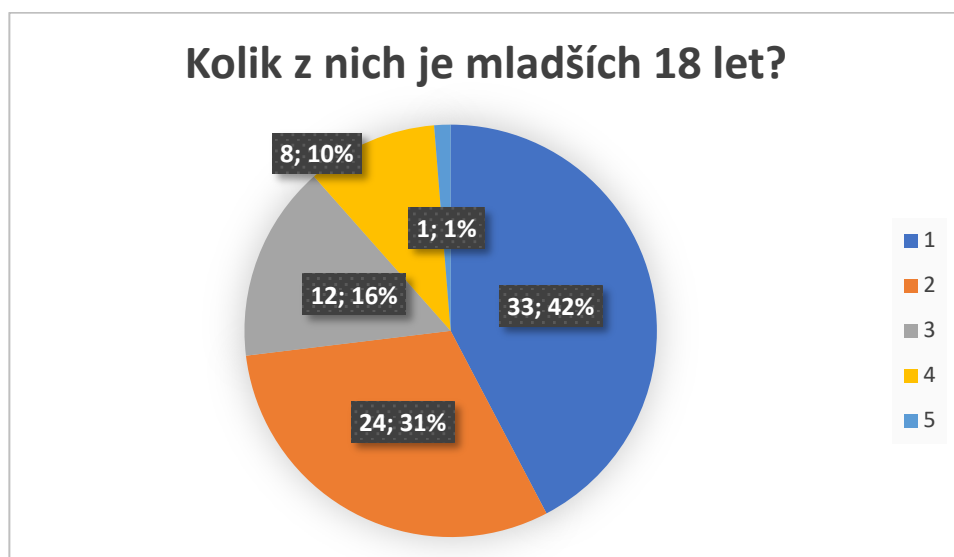
Na otázku „Kolik osob žije ve Vaší domácnosti?“ byly odpovědi následující: 6 dotázaných žije samostatně (8 %), 14 ve dvojici (18 %), 18 ve trojici (23 %), 25 ve čtyřech (33 %), 10 v pěti (13 %) a 4 v šesti (5 %), viz graf č. 6.

Graf 6 Kolik osob žije ve Vaší domácnosti?



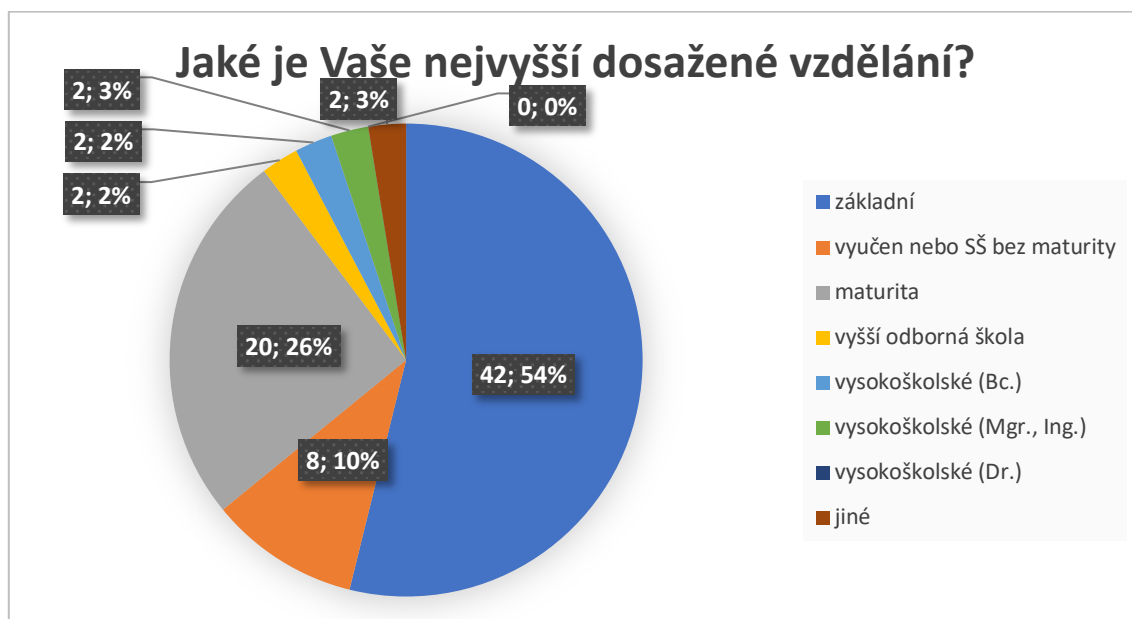
Na navazující otázku, která se dotazuje, kolik ze členů domácnosti je mladších 18 let, jsou odpovědi následovné: 33 (42 %) odpovědělo, že 1, 24 (31 %) 2, 12 (16 %) 3, 8 (10 %) 4, a 1 (1 %) 5, viz graf č. 7.

Graf 7 Kolik z nich je mladší 18 let?



U otázky „Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání“ by mohlo čtenáře alarmovat fakt, že 42 respondentů (54 %) má základní vzdělání. Musíme brát ale na vědomí, že řetězec McDonald's je výborným záchytným bodem pro studenty, protože jim zaměstnavatel vychází vstříc a vyhoví jejich časovým požadavkům. Dalších 8 (10 %) je vyučeno, 20 (26 %) s maturitou, 2 (2 %) s vyšší odbornou školou, 2 (2 %) s bakalářským titulem, 2 (3 %) s magisterským titulem, žádný (0 %) s doktorským titulem a 2 (3 %) zaměstnanci zvolili možnost jiné, viz graf č. 8.

Graf 8 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



4.2.2 „UWES“ Utrecht work engagement scale otázky

Následující otázky jsou směřovány na oblast pracovní angažovanosti a pro výzkum byl zvolen dotazník „UWES“ utrecht work engagement scale. Dotazník obsahuje 17 otázek, které cílí na jedince v pracovním procesu. Na všech 17 otázek odpovědělo všech 78 respondentů. Všechny odpovědi pokládám za důvěryhodné. Jako odpovědi mohli uvést: nikdy, skoro nikdy, zřídka, někdy, často, velmi často a vždy. Odpovědi jsou spočteny v tabulce č. 3.

Tabulka 3 Výsledky dotazníku UWES-počty odpovědí

Výsledky dotazníku „UWES“ Utrecht work engagement scale-počty odpovědí								
Otázky		nikdy	skoro nikdy	zřídka	někdy	často	velmi často	vždy
1.	Ve své práci překypuji energií.	0	1	9	23	26	16	3
2.	Práci, kterou dělám, pokládám za prospěšnou a smysluplnou.	0	5	13	19	20	12	9
3.	Když pracuji, čas letí.	0	5	7	23	17	19	7
4.	Ve své práci se cítím silný/á a energický/á .	0	7	8	21	25	13	4
5.	Svou prací jsem nadšený.	0	9	10	19	21	13	6
6.	Když pracuji, zapomenu na vše okolo sebe.	0	10	10	15	14	22	7
7.	Moje práce mě inspiruje.	0	13	13	21	15	10	6
8.	Když ráno vstávám, těším se na svou práci.	0	15	13	21	15	8	6
9.	Když intenzivně pracuji, cítím se pokojný.	0	6	7	17	23	18	7
10.	Jsem hrdý na práci, kterou dělám.	0	9	12	20	11	13	11
11.	Jsem ponořený do své práce.	0	6	9	17	22	19	5
12.	Když pracuji, mohu v tom pokračovat velmi dlouhý čas.	0	10	6	20	20	11	11
13.	Má práce je podle mě podnětná.	0	8	8	23	17	16	6
14.	Svou prací se nechávám unést.	0	13	19	18	8	17	3
15.	Ve své práci jsem psychicky velmi odolný.	0	4	8	12	22	25	7
16.	Je pro mě těžké, odtrhnout se od své práce.	0	14	16	21	10	13	4
17.	Ve své práci vždy vytrvám, i když se věci nedaří.	0	0	6	7	17	25	23
součet		0	135	174	317	303	270	125

Na otázku č. 1 „Ve své práci překypuji energií.“ odpovědělo „nikdy“ 0 respondentů, „skoro nikdy“ 1, „zřídka“ 9, „někdy“ 23, „často“ 26, „velmi často“ 16 a „vždy“ 3.

Na otázku č. 2, „Práci, kterou dělám, pokládám za prospěšnou a smysluplnou.“ odpovědělo „nikdy“ 0 respondentů, „skoro nikdy“ 5, „zřídka“ 13, „někdy“ 19, „často“ 20, „velmi často“ 12 a „vždy“ 0.

Na otázku č. 3 „Když pracuji, čas letí.“ odpovědělo „nikdy“ 0 respondentů, „skoro nikdy“ 5, „zřídka“ 7, „někdy“ 23, „často“ 17, „velmi často“ 19 a „vždy“ 7.

Na otázku č. 4 „Ve své práci se cítím silný a energický.“ odpovědělo „nikdy“ 0 respondentů, „skoro nikdy“ 7, „zřídka“ 8, „někdy“ 21, „často“ 25, „velmi často“ 13 a „vždy“ 14.

Na otázku č. 5 „Svou práci jsem nadšený.“ odpovědělo „nikdy“ 0 respondentů, „skoro nikdy“ 9, „zřídka“ 10, „někdy“ 19, „často“ 21, „velmi často“ 13 a „vždy“ 6.

Na otázku č. 6 „Když pracuji, zapomenu na vše kolem sebe.“ odpovědělo „nikdy“ 0 respondentů, „skoro nikdy“ 10, „zřídka“ 10, „někdy“ 15, „často“ 14, „velmi často“ 22 a „vždy“ 7.

Na otázku č. 7 „Moje práce mě inspiruje.“ odpovědělo „nikdy“ 0 respondentů, „skoro nikdy“ 15, „zřídka“ 13, „někdy“ 21, „často“ 15, „velmi často“ 8 a „vždy“ 6.

Na otázku č. 8 „Když ráno vstávám, těším se na svou práci.“ odpovědělo „nikdy“ 0 respondentů, „skoro nikdy“ 15, „zřídka“ 13, „někdy“ 21, „často“ 15, „velmi často“ 8 a „vždy“ 6.

Na otázku č. 9 „Když intenzivně pracuji, cítím se spokojený.“ odpovědělo „nikdy“ 0 respondentů, „skoro nikdy“ 6, „zřídka“ 7, „někdy“ 17, „často“ 23, „velmi často“ 18 a „vždy“ 7.

Na otázku č. 10 „Jsem hrdý na práci, kterou dělám.“ odpovědělo „nikdy“ 0 respondentů, „skoro nikdy“ 9, „zřídka“ 12, „někdy“ 20, „často“ 11, „velmi často“ 13 a „vždy“ 11.

Na otázku č. 11 „Jsem ponořený do své práce.“ odpovědělo „nikdy“ 0 respondentů, „skoro nikdy“ 6, „zřídka“ 9, „někdy“ 17, „často“ 22, „velmi často“ 19 a „vždy“ 5.

Na otázku č. 12 „Když pracuji, mohu v tom pokračovat dlouhý čas.“ odpovědělo „nikdy“ 0 respondentů, „skoro nikdy“ 10, „zřídka“ 6, „někdy“ 20, „často“ 20, „velmi často“ 11 a „vždy“ 11.

Na otázku č. 13 „Má práce je podle mě podnětná.“ odpovědělo „nikdy“ 0 respondentů, „skoro nikdy“ 8, „zřídka“ 8, „někdy“ 23, „často“ 17, „velmi často“ 16 a „vždy“ 6.

Na otázku č. 14 „Svou prací se nechávám unést.“ odpovědělo „nikdy“ 0 respondentů, „skoro nikdy“ 8, „zřídka“ 8, „někdy“ 23, „často“ 17, „velmi často“ 16 a „vždy“ 6.

Na otázku č. 15 „Ve své práci jsem psychicky velmi odolný.“ odpovědělo „nikdy“ 0 respondentů, „skoro nikdy“ 4, „zřídka“ 8, „někdy“ 12, „často“ 22, „velmi často“ 25 a „vždy“ 7.

Na otázku č. 16 „Je pro mě těžké, odtrhnout se od práce.“ odpovědělo „nikdy“ 0 respondentů, „skoro nikdy“ 14, „zřídka“ 16, „někdy“ 21, „často“ 10, „velmi často“ 13 a „vždy“ 4.

Na otázku č. 17 „Ve své práci vždy vytrvám, i když se věci nedaří.“ odpovědělo „nikdy“ 0 respondentů, „skoro nikdy“ 0, „zřídka“ 16, „někdy“ 7, „často“ 17, „velmi často“ 25 a „vždy“ 23.

Dotazník „UWES“ se vyhodnocuje pomocí nahrazení odpovědí čísly od 0 do 6. Odpověď „nikdy“ je nahrazena číslem 0, „skoro“ nikdy číslem 1, „zřídka“ číslem 2, „někdy“ číslem 3, „často“ číslem 4, „velmi často“ číslem 5 a „vždy“ číslem 6. Maximálně může respondent získat 102 bodů (na vše by musel odpovědět „vždy“), minimálně 0 (na vše by musel odpovědět „nikdy“). Čím větší je součet bodů, tím více je pracovník angažovaný. Můžeme také vyhodnotit nejlépe a nejhůře bodované otázky. Jejich vyhodnocení můžeme nalézt v tabulce č. 4, kde jsou seřazeny vzestupně, od nejhůře po nejlépe hodnocené.

Tabulka 4 Výsledky dotazníku UWES-počty bodů

Výsledky dotazníku „UWES“ Utrecht work engagement scale-počty bodů		
Otázky		počet bodů
16.	Je pro mě těžké, odtrhnout se od své práce.	237
8.	Když ráno vstávám, těším se na svou práci.	240
14.	Svou prací se nechávám unést.	240
7.	Moje práce mě inspiruje.	243
5.	Svou prací jsem nadšený.	268
10.	Jsem hrdý na práci, kterou dělám.	274
13.	Má práce je podle mě podnětná.	274
4.	Ve své práci se cítím silný/á a energický/á.	275
2.	Práci, kterou dělám, pokládám za prospěšnou a smysluplnou.	282
6.	Když pracuji, zapomenu na vše okolo sebe.	283
12.	Když pracuji, mohu v tom pokračovat velmi dlouhý čas.	283
11.	Jsem ponořený do své práce.	288
1.	Ve své práci překypuji energií.	290
9.	Když intenzivně pracuji, cítím se spokojený.	295
3.	Když pracuji, čas letí.	297
15.	Ve své práci jsem psychicky velmi odolný.	308
17.	Ve své práci vždy vytrvám, i když se věci nedaří.	362

Z toho vyplývá, že nejméně bodovaná je otázka č. 16, Je pro mě těžké se odtrhnout od své práce, která má součet bodů 237. Naopak nejlépe ohodnotili respondenti otázku č. 17, „Ve své práci vždy vytrvám, i když se věci nedaří.“, která získala součet bodů 362.

Na druhém místě se umístila otázka č. 15. Ve své práci jsem psychicky velmi odolný (308 bodů.) Následují otázky s klesajícím počtem bodů, č. 3 „Když pracuji, čas letí“ (297 bodů), otázka č. 9. „Když intenzivně pracuji, cítím se spokojený.“ (295 bodů), č.1 „Ve své práci překypuji energií“ (290 bodů), č. 11 „Jsem ponořený do své práce“ (288 bodů), č. 12. „Když pracuji, mohu v tom pokračovat velmi dlouhý čas.“ (283 bodů), č. 6. „Když pracuji, zapomenu na vše okolo sebe.“ (283 bodů), č. 2 „Práci, kterou dělám, pokládám za prospěšnou a smysluplnou.“ (282 bodů), č. 4 „Ve své práci se cítím silný/á a energický/á “ (275 bodů), č. 13 „Má práce je podle mě podnětná“ (274 bodů), č. 10 „Jsem hrdý na práci, kterou dělám.“ (274 bodů), č. 5 „Svou prací jsem nadšený“

(268 bodů), č. 7 „Moje práce mě inspiruje“ (243 bodů), č. 14 „Svou práci se nechávám unést“ (240 bodů) a druhá od konce č. 8, která získala 240 bodů.

4.2.3 „CBI“ Copenhagen burnout inventory otázky

Poslední sada otázek je směřována na syndrom vyhoření, pro který jsem zvolil otázky z „CBI“ Copenhagen burnout inventory. Dotazník obsahuje 7 otázek, které cílí na pracovní syndrom vyhoření. Na všech 7 otázkách odpovědělo 78 dotázaných respondentů, viz tabulka č. 5, kde jsou sečteny počty odpovědí. Respondenti mohli jako odpovědi uvést: vždy, často, někdy, zřídka a nikdy. Všechny odpovědi jsem vyhodnotil jako důvěryhodné.

Tabulka 5 Výsledky dotazníku "CBI" – počet odpovědí

Výsledky dotazníku „CBI“ Copenhagen Burnout Inventory						
Otázky		vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
1.	Cítíte se na konci pracovního dne unavení?	20	27	23	7	0
2.	Jste unavení ráno při pomyšlení na další pracovní den?	6	15	15	25	16
3.	Máte pocit, že je pro vás každá hodina únavná?	5	13	28	25	6
4.	Máte dostatek energie, pokud trávíte čas s rodinou a přáteli?	16	36	20	2	3
5.	Je vaše práce emocionálně vyčerpávající?	10	20	25	18	4
6.	Je Vaše práce frustrující?	6	14	25	17	15
7.	Cítíte se vyhořelý/á kvůli své práci?	6	9	8	19	35
součet		69	134	144	113	79

Na otázku č. 1 „Cítíte se na konci pracovního dne unaveni?“ odpovědělo „vždy“ 20 respondentů, „často“ 27, „někdy“ 23, „zřídka“ 7 a „nikdy“ 0.

Na otázku č. 2 „Jste unaveni ráno, při pomyslení na další pracovní den?“ odpovědělo „vždy“ 6 respondentů, „často“ 15, „někdy“ 15, „zřídka“ 25 a „nikdy“ 16.

Na otázku č. 3 „Máte pocit, že je pro vás každá hodina únavná?“ odpovědělo „vždy“ 5 respondentů, „často“ 13, „někdy“ 28, „zřídka“ 25 a „nikdy“ 6.

Na otázku č. 4 „Máte dostatek energie, pokud trávíte čas s rodinou a přáteli?“ odpovědělo „vždy“ 16 respondentů, „často“ 36, „někdy“ 20, „zřídka“ 2 a „nikdy“ 3.

Na otázku č. 5 „Je Vaše práce emocionálně vyčerpávající?“ odpovědělo „vždy“ 10 respondentů, „často“ 20, „někdy“ 25, „zřídka“ 18 a „nikdy“ 4.

Na otázku č. 6 „Je Vaše práce frustrující?“ odpovědělo „vždy“ 6 respondentů, „často“ 14, „někdy“ 25, „zřídka“ 17 a „nikdy“ 15.

Na otázku č. 7 „Cítíte se vyhořelý/á kvůli své práci?“ odpovědělo „vždy“ 6 respondentů, „často“ 9, „někdy“ 8, „zřídka“ 19 a „nikdy“ 35.

Dotazník „CBI“ se vyhodnocuje pomocí nahrazení odpovědí procenty od 0 do 100. Odpovědi byly nahrazeny následovně: „vždy“ 100 %, „často“ 75 %, „někdy“ 50 %, „zřídka“ 25 % a „nikdy“ 0 %. Výpočet průměru poté ukazuje na míru vyhoření. Čím menší skóre, tím méně je zaměstnanec pracovní vyhořelý. Otázky seřazené vzestupně dle výsledku skóre jsou uvedeny v tabulce č. 6.

Tabulka 6 "CBI" - počet procent

Výsledky dotazníku „CBI“ Copenhagen burnout inventory-počet procent		
Otázky		skóre
6.	Je Vaše práce frustrující?	27,9
7.	Cítíte se vyhořelý/á kvůli své práci?	28,6
5.	Je vaše práce emocionálně vyčerpávající?	43,3
2.	Jste unavení ráno při pomýšlení na další pracovní den?	45,2
4.	Máte dostatek energie, pokud trávíte čas s rodinou a přáteli?	55,8
1.	Cítíte se na konci pracovního dne unavení?	69,2
3.	Máte pocit, že je pro vás každá hodina únavná?	69,6
průměr		48,5

Na prvním místě s nejmenším skóre se umístila otázka č. 6, která zní „Je Vaše práce frustrující?“. Touto otázkou tedy respondenti vyjadřují to, že se jejich míra pracovního vyhoření pohybuje na nejnižší škále. Naopak nejhůře dopadla otázka č. 3, kde otázka zněla „Máte pocit, že je pro Vás každá hodina únavná?“. Zde výpočet ukazuje na 69,6. Ostatní otázky se umístily následovně: otázka č. 1 „Cítíte se na konci pracovního dne unavení?“ (69,2) na šestém místě, otázka č. 4. „Máte dostatek energie, pokud trávíte čas s rodinou a přáteli?“ (55,8) na pátém místě, otázka č. 2. „Jste unaveni ráno při pomýšlení na další pracovní den?“ (45,2) na čtvrtém místě, otázka č. 5 „Je vaše práce emocionálně vyčerpávající?“ (43,3) na třetím místě a otázka č. 7 „Cítíte se vyhořelý/á kvůli své práci?“ (28,6) na místě druhém.

Celkový výsledek se určuje dle průměrného výsledku průměrů ze všech zodpovězených otázek. Škála hodnocení je v následující tabulce č. 7.

Tabulka 7 "CBI" tabulka úrovně vyhoření

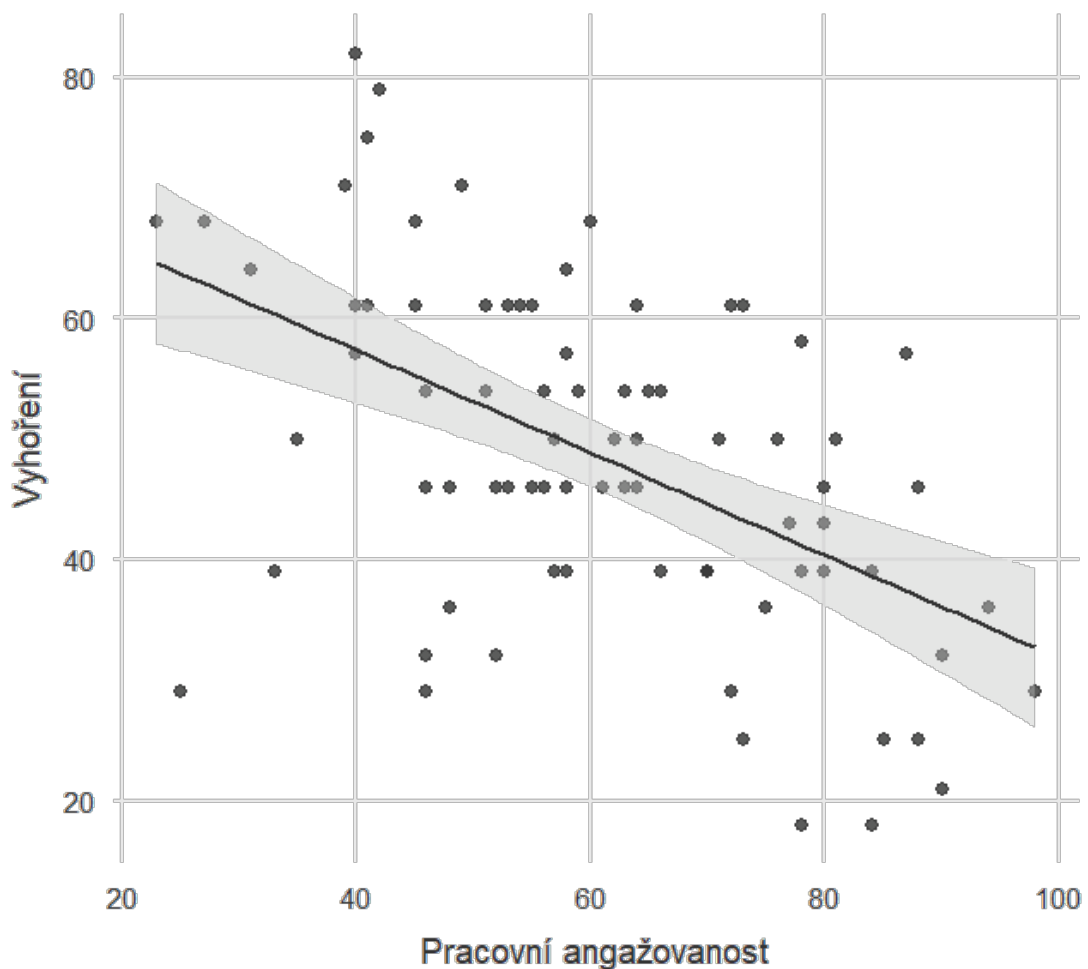
Úrovně vyhoření podle skóre „CBI“ Copenhagen burnout inventory	
0-50	nízké vyhoření
50-75	střední vyhoření
75-100	vysoká úroveň vyhoření

Z mého výzkumu, který měl celkové skóre 48,5, tedy vyplývá, že skupina dotázaných je v průměru na nízké míře vyhoření.

4.3 Shrnutí

Pomocí korelačního koeficientu byla porovnána skóre všech respondentů ze sedmnácti otázek pracovní angažovanosti „UWES“ a sedmi otázek pracovního syndromu vyhoření „CBI“. V bodovém grafu č. 9, zvaném také jako scatter plot, který projevuje zpravidla vztah mezi dvěma proměnnými, si můžeme všimnout, že osy x a y znázorňují počet získaných skóre respondentů. Na ose x je to skóre pracovní angažovanosti a na ose y syndrom vyhoření. Tečky poté znázorňují průsečík obou skóre jednotlivého respondenta. Křivka v grafu tedy jasně ukázala na to, že u respondentů, kteří trpí syndromem vyhoření klesá pracovní angažovanost. Pokud bychom nemohli pravidelnou křivku vytvořit, témata by spolu nekorelovala. Čili můžeme z výzkumu uvést tvrzení, že čím větší je u zaměstnanců vyhoření, tím méně se u nich projevuje pracovní angažovanost.

Graf 9 porovnání skóre



4.4 Forma zpracování dat

Všechny dotazníky byly vyplněny anonymně a se souhlasem respondenta. K tvorbě dotazníků byl využit program Google Forms, který využili dotázaní k online vyplnění pomocí webového odkazu. Všechny sedmdesát osm respondentů odpovědělo na všechny položené otázky, kterých bylo celkem třicet dva. K vyhodnocení otázek byl použit program Excel. K jejich následnému porovnání využití korelačního koeficientu (sedmnáct otázek pracovní angažovanosti a sedm pracovního vyhoření) byl použit program Jamovi, ze kterého je použit graf č. 8.

5 Závěr

Záměrem této bakalářské práce bylo seznámit čtenáře s problematikou syndromu vyhoření, pracovní angažovanosti a jejich úzkou provázaností formou teorie z několika zdrojů tak, aby jim čtenář co nejlépe porozuměl a mohl je spolehlivě porovnat a rozlišit a analyzovat. U syndromu vyhoření je teorie zaměřena především na jeho historii, diagnostiku, projevy, prevenci a nejčastěji ohrožené povolání, které může syndrom vyhoření postihovat. U pracovní angažovanosti jsou to potom témata motivace, duševního zdraví a výkonu u zaměstnanců jakéhokoli typu.

V druhé části mé bakalářské práce jsem seznámil čtenáře s prostředím a fungováním Královehradeckých restaurací McDonald's, provozovaných firmou Tomkri s.r.o., ze kterých byly respondenti vybráni k anonymnímu vyplnění připraveného dotazníku. Z toho byly následně pomocí grafu a jeho popisu vyhodnoceny otázky sociodemografické, „UWES“ Utrecht Work Engagement Scale a „CBI“ Copenhagen Burnout Inventory. Otázky ukázaly nejen to, že věk respondentů byl v průměru velmi nízký, ale i to, že někteří z nich se pohybují na vyšším skóre syndromu vyhoření. Naopak někteří z nich získali velmi příznivé skóre u pracovní angažovanosti. Tento zaměstnavatel se snaží předejít syndromu vyhoření a zvýšit pracovní angažovanost několika způsoby, jako již zmíněnými moderními technologiemi, motivačními akcemi, pravidelnou zpětnou vazbou, soutěžemi a příjemným pracovním prostředím. Zejména porovnání skóre posledních dvou sad otázek pomocí korelačního koeficientu v bodovém grafu jasně prokázaly to, že vybraná skupina respondentů vykazuje, že s rostoucím syndromem vyhoření klesá pracovní angažovanost.

6 Zdroje

- PRAŠKO, J a kol. *Chronologická únava*. Praha, Portál, 2006. ISBN 80-7367-139-5.
- PELCÁK, Stanislav. *Stres a syndrom vyhoření*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-576-9.
- SMUTEK, Martin a ŠVEŘEPA, Milan (ed.). *Sociální práce a sociální služby: výběr materiálů projektu Vzdělávání poskytovatelů a zadavatelů sociálních služeb na území Královéhradeckého kraje*. 2007. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. ISBN 978-80-7041-105-6.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- KEBZA, Vladimír a ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN 80-7071-231-7.
- PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2959-6.
- KRASKA-LÜDECKE, Kerstin. *Nejlepší techniky proti stresu*. Přeložil Dagmar BREJLOVÁ. *Psychologie pro každého*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1833-0.
- CUNGI, Charly. *Jak zvládat stres: [metody a praktická cvičení]*. Přeložil Daniela ŠIMKOVÁ. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-465-6.
- FRANK, Angela. *Bud' fit i v zaměstnání: kondiční program pro tělo i duši*. Praha: Motto, 1995. ISBN 80-85872-13-7.
- PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-283-3.
- BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia; SANZ-VERGEL, Ana Isabel. Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2014, 1.1:389-411.

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

ŠKODA, Jiří a DOULÍK, Pavel. *Výzkum příčin a projevů syndromu vyhoření u pedagogických pracovníků*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Pedagogická fakulta, 2016. ISBN 978-80-7414-992-4.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Sestra (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3174-2.

PEŠEK, Roman a JÁN PRAŠKO. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016. ISBN isbn:978-80-881-6300-8.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Psychologie pro každého. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-551-3.

7 Seznamy

7.1 Tabulky

Tabulka 1 Příznaky (Pelcák 2015 str. 55).....	16
Tabulka 2 Fáze vyhoření (Pelcák, 2015 str. 54)	17
Tabulka 3 Výsledky dotazníku UWES-počty odpovědí.....	42
Tabulka 4 Výsledky dotazníku UWES-počty bodů.....	45
Tabulka 5 Výsledky dotazníku "CBI" – počet odpovědí.....	47
Tabulka 6 "CBI" - počet procent	49
Tabulka 7 "CBI" tabulka úrovně vyhoření	50

7.2 Obrázky

Obrázek 1 Vývoj stresové reakce (Cungi, 2001).....	21
Obrázek 2 Model pracovní spokojenosti (Bakker a Sanz-Vergel, 2014)	24
Obrázek 3 vzorec výkonu (Provazník a Komárková, 1996).....	26
Obrázek 4 Významy pojmu pracovní spokojenost (Provazník a Komárková, 1996)	27
Obrázek 5 Hierarchické rozložení restaurace	31

7.3 Grafy

Graf 1 Z jaké země pocházíte?	35
Graf 2 Jaký je čistý měsíční příjem Vaší rodiny (domácnosti)?.....	36
Graf 3 Vyberte pohlaví.	36
Graf 4 Kolik je Vám let?.....	37
Graf 5 Jaký je čistý měsíční příjem Vaší rodiny?.....	38
Graf 6 Kolik osob žije ve Vaší domácnosti?	39
Graf 7 Kolik z nich je mladší 18 let?	39
Graf 8 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	40
Graf 9 porovnání skóre	51

8 Přílohy

8.1 Dotazník pro respondenty

Dotazník k bakalářské práci.

Rozdíl mezi pracovní angažovaností a syndromem vyhoření ve vybraných franšízových sítích.

1. Vyberte pohlaví.

Označte jen jednu elipsu.

Muž

Žena

2. Jaký je počet obyvatel v místě Vašeho bydliště?

Označte jen jednu elipsu.

Méně než 2000 obyvatel.

2 000 - 10 000 obyvatel.

10 001 - 50 000 obyvatel.

50 001 - 100 000 obyvatel.

více než 100 000 obyvatel.

3. Jaký je čistý měsíční příjem Vaší rodiny (domácnosti)?

Označte jen jednu elipsu.

- do 20.000 Kč.
 21.000 - 30.000 Kč.
 31.000 - 40.000 Kč.
 41.000 - 50.000 Kč.
 51.000 - 60.000 Kč.
 61.000 - 70.000 Kč.
 71.000 - 80.000 Kč.
 81.000 - 90.000 Kč.
 91.000 - 100.000 Kč.
 101.000 a více Kč.

4. Z jaké země pocházíte?

Označte jen jednu elipsu.

- Česká republika
 Slovensko
 Ukrajina
 USA
 Spojené království
 Německo
 Rakousko
 Polsko
 Jiná země

5. Kolik osob žije ve Vaší domácnosti? Uvádějte prosím pouze ty, které zde trvale žijí.

6. Kolik z nich je mladších 18 let?

7. Kolik je Vám let?

8. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Označte jen jednu elipsu.

- základní
 vyučen nebo SŠ bez maturity
 maturita
 vyšší odborná škola
 vysokoškolské bakalářské (Bc.)
 vysokoškolské magisterské (Mgr., Ing.)
 vysokoškolské doktorské (Dr.)
 Jiné

9. Ve své práci překypují energií.

Označte jen jednu elipsu.

- Nikdy
 Skoro nikdy
 Zřídka
 Někdy
 Často
 Velmi často
 Vždy

10. Práci, kterou dělám, pokládám za prospěšnou a smysluplnou.

Označte jen jednu elipsu.

- Nikdy
 Skoro nikdy
 Zřídka
 Někdy
 Často
 Velmi často
 Vždy

11. Když pracuji, čas letí.

Označte jen jednu elipsu.

- Nikdy
 Skoro nikdy
 Zřídka
 Někdy
 Často
 Velmi často
 Vždy

12. Ve své práci se cítím silný a energický.

Označte jen jednu elipsu.

- Nikdy
 Skoro nikdy
 Zřídka
 Někdy
 Často
 Velmi často
 Vždy

13. Svou práci jsem nadšený.

Označte jen jednu elipsu.

- Nikdy
 Skoro nikdy
 Zřídka
 Někdy
 Často
 Velmi často
 Vždy

14. Když pracuji, zapomenu na vše okolo sebe.

Označte jen jednu elipsu.

- Nikdy
 Skoro nikdy
 Zřídka
 Někdy
 Často
 Velmi často
 Vždy

15. Moje práce mě inspiruje.

Označte jen jednu elipsu.

- Nikdy
 Skoro nikdy
 Zřídka
 Někdy
 Často
 Velmi často
 Vždy

16. Když ráno vstávám, těšívám se na svou práci.

Označte jen jednu elipsu.

- Nikdy
 Skoro nikdy
 Zřídka
 Někdy
 Často
 Velmi často
 Vždy

17. Když intenzivně pracuji, cítím se spokojený.

Označte jen jednu elipsu.

- Nikdy
 Skoro nikdy
 Zřídka
 Někdy
 Často
 Velmi často
 Vždy

18. Jsem hrdý na práci, kterou dělám.

Označte jen jednu elipsu.

- Nikdy
 Skoro nikdy
 Zřídka
 Někdy
 Často
 Velmi často
 Vždy

19. Jsem ponořený do své práce.

Označte jen jednu elipsu.

- Nikdy
 Skoro nikdy
 Zřídka
 Někdy
 Často
 Velmi často
 Vždy

20. Když pracuji, mohu v tom pokračovat velmi dlouhý čas.

Označte jen jednu elipsu.

- Nikdy
 Skoro nikdy
 Zřídka
 Někdy
 Často
 Velmi často
 Vždy

21. Má práce je podle mě podnětná.

Označte jen jednu elipsu.

- Nikdy
 Skoro nikdy
 Zřídka
 Někdy
 Často
 Velmi často
 Vždy

22. Svou práci se nechávám unést.

Označte jen jednu elipsu.

- Nikdy
 Skoro nikdy
 Zřídka
 Někdy
 Často
 Velmi často
 Vždy

23. Ve své práci jsem psychicky velmi odolný.

Označte jen jednu elipsu.

- Nikdy
 Skoro nikdy
 Zřídka
 Někdy
 Často
 Velmi často
 Vždy

24. Je pro mne těžké odtrhnout se od své práce.

Označte jen jednu elipsu.

- Nikdy
 Skoro nikdy
 Zřídka
 Někdy
 Často
 Velmi často
 Vždy

25. Ve své práci vždy vytrvám, i když se věci nedaří.

Označte jen jednu elipsu.

- Nikdy
 Skoro nikdy
 Zřídka
 Někdy
 Často
 Velmi často
 Vždy

26. Cítíte se na konci pracovního dne utahaný/á?

Označte jen jednu elipsu.

- Vždy
 Často
 Někdy
 Zřídka
 Nikdy/téměř nikdy

27. Cítíte se ráno při pomýšlení na další pracovní vyčerpání/á?

Označte jen jednu elipsu.

- Vždy
 Často
 Někdy
 Zřídka
 Nikdy/téměř nikdy

28. Máte pocit, že je pro Vás každá pracovní hodina vyčerpávající?

Označte jen jednu elipsu.

- Vždy
 Často
 Někdy
 Zřídka
 Nikdy/téměř nikdy

29. Máte dostatek energie, pokud trávíte čas s rodinou a přáteli?

Označte jen jednu elipsu.

- Vždy
 Často
 Někdy
 Zřídka
 Nikdy/téměř nikdy

30. Je Vaše práce emocionálně vyčerpávající?

Označte jen jednu elipsu.

- Vždy
 Často
 Někdy
 Zřídka
 Nikdy/téměř nikdy

31. Je Vaše práce frustrující?

Označte jen jednu elipsu.

- Vždy
 Často
 Někdy
 Zřídka
 Nikdy/téměř nikdy

32. Cítíte se vyhořelý/á kvůli své práci?

Označte jen jednu elipsu.

- Vždy
 Často
 Někdy
 Zřídka
 Nikdy/téměř nikdy

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře