

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

SYNDROM VYHOŘENÍ V KONTEXTU SMYSLUPLNOSTI PRÁCE

**Diplomová práce**

**Autor:** Tomáš Košuta

**Vedoucí práce:** Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2020

### Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Syndrom vyhoření v kontextu smysluplnosti práce“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne. ....

Podpis .....

Rád bych poděkoval Doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za odborné vedení této diplomové práce, za její rady, cenné znalosti a také za celkovou pomoc při tvorbě této práce. Dále bych rád poděkoval společnosti ELIM Hranice za možnost realizace výzkumu a také jejím zaměstnancům za čas strávený při vyplňování dotazníků.

## Obsah

Úvod.....	2
1. Syndrom vyhoření.....	4
2. Důležitost smysluplnosti práce.....	8
2.1 Pracovní spiritualita.....	9
2.2 Smysluplnost ve vztahu k identitě a pracovní náplni.....	11
2.3 Odlišení pojmů smysluplnost práce a význam práce.....	13
2.4 Sedm mechanismů smysluplnosti práce.....	13
3. Podpora prožívání smysluplnosti práce.....	17
4. Spiritual leadership.....	20
4.1 Hodnoty lídrů a liniových manažerů.....	21
4.2 Klíčové hodnoty spiritual leadershipu.....	22
5. Návrh modelu oblastí smysluplnosti práce.....	25
5.1 Soulad.....	25
5.2 Poslání.....	26
5.3 Společenství.....	28
5.4 Vliv leadershipu na navrhované oblasti smysluplnosti práce.....	30
6. Představení společnosti ELIM Hranice.....	33
7. Metodika výzkumu.....	35
8. Výsledky dotazníkového šetření.....	41
9. Výsledná zjištění a navrhovaná doporučení.....	58
Závěr.....	69
Summary.....	71
Seznam pramenů a literatury.....	72
Seznam tabulek.....	75
Přílohy.....	77

## Úvod

Cílem této diplomové práce je navrhnout doporučení vybrané organizaci ke zlepšení prevence syndromu vyhoření v kontextu smysluplnosti práce.<sup>1</sup> Vybranou organizací je obecně prospěšná společnost ELIM Hranice, jedná se tedy o stejnou organizaci jako v mé bakalářské práci<sup>2</sup> *Motivace pracovníků v neziskové organizaci*, která byla dokončena v roce 2018. Téma této práce (Syndrom vyhoření v kontextu smysluplnosti práce) jsem si zvolil především ze dvou důvodů. Prvním důvodem je můj zájem o problematiku smysluplnosti práce a druhým důvodem je snaha pomoci vybrané organizaci (ELIM Hranice), která provozuje azylová zařízení. Charakterem práce se totiž zaměstnanci této organizace řadí do skupiny profesí s výrazně větším rizikem syndromu vyhoření.

Východiskem pro naplnění cíle této práce bude získání relevantních teoretických informací o problematice smysluplnosti práce a syndromu vyhoření. Problematika syndromu vyhoření je velmi široká a na rozdíl od problematiky smysluplnosti práce lze dle mého názoru říci, že je ve své základní podobě obecně známa a taktéž k této problematice existuje velká řada publikací. Domnívám se tedy, že teoretický přínos práce bude větší, když se budu primárně zabývat především jedním z určujících faktorů syndromu vyhoření a tím bude smysluplnost práce. Právě problematika smysluplnosti práce je dle mého názoru v našem pracovním sociálním prostředí málo známá a není na ni kladen dostatečný důraz. V českém jazyce se o problematice smysluplnosti práce publikuje spíše jen okrajově, proto jsem se rozhodl využít cizojazyčné zdroje. Z toho důvodu některé pojmy uvádím i v angličtině, aby nedošlo ke změně jejich významu.

Pro naplnění cíle práce na základě poznatků z teoretické části následně navrhnu vlastní model oblastí smysluplnosti práce, který bude tvořit teoretické východisko pro sestavení dotazníku. Dotazník bude distribuován na služebny azylových zařízení společnosti ELIM Hranice a následný sběr dotazníků proběhne takovým způsobem, aby byla zajištěna anonymita respondentů. Na základě zjištění vyplývajících z výsledků dotazníkového šetření, spolu s poznatky z teoretické části, navrhnu

---

<sup>1</sup> Cíl práce nebyl v IS STAG aktualizován do nynější podoby kvůli podnětu od studijního oddělení.

<sup>2</sup> KOŠUTA, Tomáš. *Motivace pracovníků v neziskové organizaci*. Olomouc, 2018. Bakalářská práce. Univerzita Palackého. Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

doporučení ke zlepšení prevence syndromu vyhoření v kontextu smysluplnosti práce ve společnosti ELIM Hranice.

Práce bude rozdělená do devíti kapitol. V první kapitole nejdříve stručně uvedu do problematiky syndromu vyhoření a navážu na problematiku smysluplnosti práce. Druhá kapitola bude pojednávat mimo jiné o pracovní spiritualitě, smysluplnosti ve vztahu k identitě a k pracovní náplni a dále představí také sedm mechanismů smysluplnosti práce. Třetí kapitola bude pojednávat o řízení podpory prožívání smysluplnosti práce a čtvrtá kapitola představí tzv. Spiritual leadership, jehož klíčové hodnoty jsou totožné s hodnotami vybrané organizace. V páté kapitole pak na základě syntézy teoretických poznatků navrhnu vlastní model oblastí smysluplnosti práce, který bude tvořit teoretické východisko pro praktickou část této diplomové práce. V šesté kapitole stručně představím vybranou organizaci ELIM Hranice. V sedmé kapitole popíšu metodiku výzkumu a v osmé kapitole představím výsledky dotazníkového šetření. V poslední kapitole shrnu výsledná zjištění a pro každou z navržených oblastí navrhnu doporučení ke zlepšení prevence syndromu vyhoření v kontextu smysluplnosti práce ve společnosti ELIM Hranice. Pevně doufám, že tato diplomová práce bude přínosem jak pro vedení společnosti, tak pro její zaměstnance.

## 1. Syndrom vyhoření

O syndromu vyhoření se diskutovalo už dříve, ale blíže zkoumán začíná být až v sedmdesátých letech minulého století. Zpočátku neměl tento jev ani název a byl zpozorován hlavně u pečovatelských povolání a sociální práce. Maslach uvádí, že v jistém smyslu se jednalo o tabuizované téma a to hlavně z důvodu, že na projevy syndromu vyhoření se nahlíželo jako na selhání, které by se dobrému pracovníkovi přece nemělo přihodit. Někteří dokonce odmítali věřit, že by takovýto jev mohl vůbec existovat. Nicméně postupem času s rostoucím počtem lidí postižených tímto jevem se začalo objevovat více a více výzkumů týkající se tohoto jevu, až byly nakonec definovány tři dimenze vyhoření: vyčerpání, cynismus a neefektivita. Dimenze vyčerpání je charakterizovaná hlavně ztrátou energie, oslabením a skleslostí. Dimenze cynismu popisuje Maslach jako projevy negativního nebo nevhodného chování ke klientům, podrážděnost, ztráta ideálů a také pokles komunikace s kolegy. Mezi projevy dimenze neefektivity zase patří ztráta produktivity, pokles morálky, nebo třeba neschopnost vypořádat se s jinak běžnou pracovní výzvou. Zjednodušeně, pracovníci se syndromem vyhoření jsou zhroucení, neschopni zvládat pracovní výzvy, demotivovaní, mají negativní postoje a jejich pracovní výkon není ani zdaleka takový, jaký by měl být.<sup>3</sup>

Syndrom vyhoření se objevoval (a stále se objevuje) nejvíce v pečovatelských zaměstnáních, ve zdravotnictví, sociální práci a taky ve školství. V poslední době se však začal objevovat v mnohem více zaměstnáních, například ve finančních institucích, advokátních kancelářích, v péči o zákazníky a spoustě dalších. Jak se zdá, vyhoření je v poslední době stále častějším jevem, který můžeme najít na různých pracovištích po celém světě.<sup>4</sup> Podle Maslach to není tak, že by se něco stalo s pracovníky, ale spíše se změnila povaha práce.<sup>5</sup> S tím souhlasí i Cartwright a Holmes, kteří uvádí, že nová povaha práce pracovníkům přináší zvýšený stres, špatné zdraví a konflikty mezi prací a rodinou.<sup>6</sup> V mnoha organizacích je dokonce vyhoření stigmatizované jako známka

---

<sup>3</sup> MASLACH, Christina. Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2017, 69.2: 143-151.

<sup>4</sup> Tamtéž

<sup>5</sup> MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons, 2008. s. 1

<sup>6</sup> CARTWRIGHT, Susan; HOLMES, Nicola. The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human resource management review*, 2006, 16.2: 199-208.

slabosti, nebo nekompetentnosti. Pracovníci, kteří si stěžují na stres, jsou vedením často považováni za slabé, nebo rozmarné. Mnoho pracovníků se tak vůbec zdráhá informovat vedení o problémech, které mohou přispívat k jejich vyhoření.<sup>7</sup> Současná pracoviště jsou často nepřátelská a celkově náročná. Lidé jsou emočně, psychicky a duchovně vyčerpaní. Každodenní náročnost práce, rodiny a všeho dalšího narušuje jejich entuziasmus a vysává jejich energii. Mít radost z nějakého úspěchu, či ocenění je čím dál tím obtížnější. Oddanost práci slábne. Lidé jsou stále cyničtější a raději si drží odstup, než aby se zapojili. Z toho podle Maslach plyne, že kořeny těchto problémů jsou v organizaci a ve filozofii managementu.<sup>8</sup>

Maslach uvádí, že výzkumy za několik posledních desetiletí ukazují na to, že pracovní prostředí, kultura a celkový přístup managementu jsou faktory stejně tak důležité jako třeba faktor osobnosti pracovníka. Tím nechce říci, že individuální rozdíly mezi pracovníky a jejich osobnostmi nejsou důležité, ale zdůrazňuje důležitost kontextu pracovního prostředí, který dle ní nesmí být ignorován. Také tvrdí, že většina výzkumů syndromu vyhoření podceňuje mezilidské vztahy, které považuje za naprosto stěžejní. Nejedná se jen o vztahy mezi kolegy, pracovníky a jejich vedením, manažery, ale také například i o vztahy v rodině. Dále uvádí, že v poslední době se objevuje stále více sociálně „toxických“ pracovišť, které se vyznačují nevraživostí, nevyřešenými konflikty, nedostatkem vzájemné důvěry a podpory a někdy i šikanou. Z toho vyplývá, že jisté intervence ze strany organizace jsou v některých případech nutné. Podle Maslach může organizace svými zásahy nejen zlepšit sociální klima na pracovišti, ale i snižovat výskyt vyhoření a zvyšovat angažovanost.<sup>9</sup>

Příspěvky psychologie do problematiky syndromu vyhoření jsou samozřejmě v porovnání s ostatními vědami stěžejní. Nicméně Maslach uvádí i negativní dopady psychologie na tuto problematiku. Jako příklad uvádí to, že psychologie se na syndrom vyhoření vždy soustředila příliš individualisticky a příčinu vyhoření hledá hlavně v člověku, přičemž zapomíná na příčiny, které mohou vznikat například špatným

---

<sup>7</sup> MASLACH, Christina. Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2017, 69.2: 143-151.

<sup>8</sup> MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons, 2008. s. 1

<sup>9</sup> MASLACH, Christina. Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2017, 69.2: 143-151.



nastavením práce zaměstnavatelem, nepřívětivým pracovním prostředím, nevhodným systémem vedení apod.<sup>10</sup> A tak by si vedení organizace mělo klást otázky, jak co nejlépe nastavit práci, její prostředí, kulturu, jak zařídit, aby práce dávala zaměstnancům smysl, mohli být angažovaní a dělali svou práci rádi.

Maslach je toho názoru, že organizace může bojovat proti syndromu vyhoření nejlépe tím, že se bude snažit o prevenci. Za nejlepší prevenci považuje budování pracovní angažovanosti. Myslí si totiž, že angažovaní pracovníci lépe čelí výzvám a stresu.<sup>11</sup> Společně s Leiterem také považuje za důležité, aby pracovníci považovali organizační poslání za smysluplné, aby věděli, proč svou práci dělají, proč má smysl se v práci angažovat.<sup>12</sup> Dále také uvádí, že čím větší je nesoulad mezi pracovníkem a jeho prací, tím větší je i pravděpodobnost vyhoření a naopak – čím je větší soulad, tím je větší angažovanost. Soulad mezi prací a pracovníkem je dle Maslach jádrem pracovních psychologických potřeb pracovníka a jedním z určujících faktorů tohoto souladu je prožívání smysluplnosti v práci.<sup>13</sup> Kebza a Šolcová ve své knize Syndrom vyhoření také zdůrazňují důležitost prožívání smysluplnosti v práci, když tvrdí, že „pokud člověk pochybuje o smyslu své existence, dostává se stav existenciální frustrace. Silně prožívané a dlouhodobě působící stavy existenciální frustrace mohou vyústit v depresi a chronickou neschopnost uvěřit v důležitost, užitečnost a pravdivost všeho, co člověk dělá.“<sup>14</sup> Cartwright a Holmes spojují nedostatek prožívání smysluplnosti v práci přímo s dimenzí cynismu<sup>15</sup>, Leiter a Maslach pak dokonce se všemi třemi dimenzemi syndromu vyhoření, kdy nedostatek smysluplnosti práce způsobuje frustraci s depresi a tím psychické **vyčerpání**, které může mít mimo jiné za následek i zhoršení

---

<sup>10</sup> MASLACH, Christina. Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2017, 69.2: 143-151.

<sup>11</sup> Tamtéž

<sup>12</sup> MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. Reversing burnout. *Stanford Social Innovation Review*, 2005, 43-49.

<sup>13</sup> MASLACH, Christina. Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2017, 69.2: 143-151.

<sup>14</sup> KEBZA, Vladimír; ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. s. 5

<sup>15</sup> CARTWRIGHT, Susan; HOLMES, Nicola. The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human resource management review*, 2006, 16.2: 199-208.

zdravotního stavu; dále již zmíněný **cynismus**; a také **neefektivitu** ve smyslu „proč bych se snažil, stejně to nemá cenu“.<sup>16</sup>

Syndrom vyhoření je dle mého názoru poměrně široké téma. Existuje mnoho publikací o tomto problému a různí autoři k němu přistupují rozličnými způsoby, identifikují různé příčiny a faktory vyhoření. Jak již bylo řečeno v úvodu a jak vyplývá ze samotného názvu, v této práci se budu zabývat prevencí syndromu vyhoření především v kontextu jednoho faktoru, a tím je smysluplnost práce. Juliano považuje prožívání smysluplnosti práce dokonce za nejdůležitější zbraň, se kterou lze čelit syndromu vyhoření.<sup>17</sup> Osobně se pak domnívám, že prožívání smysluplnosti práce je pro prevenci syndromu vyhoření ve vybrané organizaci vzhledem k jejímu charakteru stěžejní.

---

<sup>16</sup> LEITER, Michael P.; MASLACH, Christina. *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*. John Wiley & Sons, 2005. s. 149

<sup>17</sup> JULIANO, M. *Burnout: signs, and how to spot burnout in colleagues (and prevent compliance problems)*. [online]. cit. 2020-05-13. Dostupné z: <https://www.bcgbenefits.com/blog/burnout>

## 2. Důležitost smysluplnosti práce

Podle Belly a kol. organizace mají snahu zlepšovat své pracovního prostředí, snaží se své zaměstnance motivovat, poskytují možnosti k pracovnímu růstu, ale i přes veškerou snahu jsou dnes poruchy duševního zdraví kvůli pracovnímu stresu na vzestupu. Zaměstnanci čelí vysoké pracovní zátěži a stresu i na pracovištích s velkou spokojeností s prací. Proč? Pro tyto autory je jednou z hlavních příčin nedostatek smysluplnosti práce.<sup>18</sup>

Bailey a kol. definuje smysluplnou práci jako práci, která je obohacující a má pozitivní dopad. V současnosti po smysluplné práci touží více a více pracovníků a mnoho organizací označilo smysluplnost v práci za jeden z nejdůležitějších rysů práce.<sup>19</sup> Některé studie ukazují, že pracovníci tolik touží po smysluplnosti v práci, že se aktivně snaží hledat způsoby, jak smysluplnost ze své práce vydobýt a to i v případech, kdy se jedná o takovou povahu práce, jejíž náplní je neustále se opakující dřina.<sup>20</sup> Velice zajímavý je také výzkum, kdy byli jednotlivci dotazováni, zda by se vzdali práce, kdyby vyhráli velké množství peněz. Výsledky ukazují, že většina lidí by se rozhodla pokračovat v práci i přesto, že by byli finančně zajištěni.<sup>21</sup> Z toho je dle mého názoru možné pozorovat, jak je smysluplnost důležitá a jak velkým motorem práce se může stát. Je však taky nutné zmínit, že spravedlivá mzda je pro smysluplnou práci také důležitá.<sup>22</sup>

Cartwright a Holmes považují smysluplnost za nástroj stability.<sup>23</sup> I to je dle mého názoru jeden z důvodů, proč v této době, kdy je práce obecně charakterizovaná jako uspěchaná a stresující, roste potřeba prožívat smysluplnost v práci. Dále také uvádí, že

---

<sup>18</sup> BELLA, R.L.F., et al. Meaningful Work: A Review of an Organizational Change Towards Health and Well-Being at Work. *Cleaner production for achieving sustainable development goals*, Barranquilla – Colombia, 2018.

<sup>19</sup> BAILEY, Catherine, et al. The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work. *Human Resource Management Review*, 2017, 27.3: 416-430.

<sup>20</sup> ISAKEN, J. Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of Humanistic Psychology*, 2000, 40, 84 –107.

<sup>21</sup> OVERELL, Stephen. Inwardness: The rise of meaningful work. *Work Foundation*, 2008, 4. 2. s. 8.

<sup>22</sup> MICHAELSON, Christopher, et al. Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*, 2014, 121.1: 77-90.

<sup>23</sup> CARTWRIGHT, Susan; HOLMES, Nicola. The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human resource management review*, 2006, 16.2: 199-208.

žít smysluplný život znamená dělat to, v co věřím, co má smysl a hodnotu.<sup>24</sup> Hodnoty, které pracovníci zastávají, jsou pro prožívání smysluplnosti v práci bezpochyby stěžejní a bude o nich řeč nejen v následující kapitole.

## 2.1 Pracovní spiritualita

Bella a kolektiv se k nedostatku smysluplnosti práce snaží přistupovat přes problematiku pracovní spirituality. Přístup pracovní spirituality přináší více než jen subjektivní vnímání smyslu. Nahlíží totiž na pracovní zkušenost třemi dimenzemi vztahů (dimenzí vnitřního života, dimenzí smyslu, a dimenzí společenství), které jsou blíže popsány níže.<sup>25</sup> Harmonizace těchto dimenzí vyúsťuje v to, co Ashmos a Duchon definují jako pracovní spiritualitu – pojetí vnitřního života, který je dán smysluplnou prací, která se odehrává v kontextu komunity.<sup>26</sup> Je důležité upozornit na to, že pojmy spiritualita a náboženství jsou často spojovány, ale spiritualita je něco jiného než náboženství. Bierly a kol. popisuje spiritualitu jako zkušenost, kterou lidé prožívají při řešení problémů, které dávají smysl, účel a soudržnost jejich existenci.<sup>27</sup> Náboženství je pak „v nejobecnějším smyslu vztah člověka k tomu, co ho přesahuje, představa nebo jen pocit, že vedle světa přirozeného existuje nadpřirozený svět (síly, bytosti, moci), a víra, že je člověk na této transcendentní skutečnosti nějakým způsobem závislý.“<sup>28</sup>

Goltz uvádí, že existují dva aspekty, které reflektují ony vznikající úzkosti a stres. Prvním aspektem je smysl, který lidé hledají a to i ve svých pracovních činnostech. Není pochyb o tom, že člověk je bytost společenská, a proto je druhým aspektem potřeba někde patřit.<sup>29</sup> Pracovní spiritualita je tedy hlavně spjata s příležitostmi k osobnímu růstu a s přispíváním společnosti svou prospěšnou činností, ale taky s pozorností ke

---

<sup>24</sup> CARTWRIGHT, Susan; HOLMES, Nicola. The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human resource management review*, 2006, 16.2: 199-208.

<sup>25</sup> BELLA, R.L.F., et al. Meaningful Work: A Review of an Organizational Change Towards Health and Well-Being at Work. *Cleaner production for achieving sustainable development goals*, Barranquilla – Colombia, 2018.

<sup>26</sup> ASHMOS, D.P., DUCHON, D. Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, 2000. vol. 9, s. 134-145.

<sup>27</sup> BIERLY, P.E., KESSLER, E.H., CHRISTENSEN, E.W. Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of organizational change management*, 2000, vol. 13 no. 6. s. 595-613

<sup>28</sup> Náboženství. In: *Sociologická encyklopedie* [online]. Ladislav Hora, 2020. cit. 2020-11-09. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/N%C3%A1bo%C5%BEenstv%C3%AD>

<sup>29</sup> GOLTZ, S.M., 2011. Spiritual power: the internal, renewable social power source. *Journal of management, spirituality and religion*, vol. 8, no. 4, s. 341-363.

svým kolegům a celkovou sounáležitostí.<sup>30</sup> Lze tedy říci, že naplnění potřeb smyslu a společenství je v této problematice stěžejní.

Péče o onen vnitřní život, který je daný smysluplností a společenstvím je samozřejmě úkolem organizace.<sup>31</sup> V současnosti se organizace snaží tento vnitřní život zaměstnanců regulovat prostřednictvím lídrů, organizační kultury, politik, nebo například designu práce.<sup>32</sup>

Bella a kolektiv ve svém příspěvku identifikují tři dimenze spirituality související s potřebou smysluplné práce. První je dimenze vnitřního života, která se týká osobních záležitostí, jako je identita, nebo hodnoty. Druhá je dimenzí smyslu a účelu odkazující na vnímání smysluplnosti práce. Třetí dimenzí je společenství, jež se pojí s potřebou někam patřit.<sup>33</sup>

Tyto dimenze Bella a kol. dále rozděluje na atributy, jež daná dimenze zahrnuje. Dimenze vnitřního života zahrnuje atribut **Identity**, pod nímž si můžeme představit vývoj určitého sebepoznání, dále atribut **Sounáležitosti**, který se vyznačuje vnímáním sounáležitosti s ostatními, se svým Bohem, ale také sám se sebou. Také zde spadá atribut **Hodnot**, kde se jedná o možnost aplikovat své osobní hodnoty v zaměstnání, ale také o uznávání hodnot plynoucích ze samotného zaměstnání a v ideálním případě i uznávání hodnot, které zastávají kolegové.<sup>34</sup>

Druhá dimenze obsahuje atribut **Koherence**, ve smyslu odpovídající obtížnosti úkolu osobním dovednostem, a atribut **Koheze**, kterým autoři myslí adekvátní pracovní výzvy přinášející správnou míru angažovanosti. **Účel** je dalším atributem druhé dimenze. Autoři jej popisují jako účel, kterého si je pracovník vědom, který spojuje různé oblasti jeho života. Účel by měl pracovník vnímat jako něco, čím denně přispívá a prospívá

---

<sup>30</sup> GUPTA, M., KUMAR, V., SINGH, M., 2014. Creating satisfied employees through workplace spirituality: a study of the private insurance sector in punjab (india). *Journal of business ethics*, vol. 122, no. 1, s. 79-88

<sup>31</sup> ASHMOS, D.P., DUCHON, D. Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, 2000. vol. 9, s. 134-145.

<sup>32</sup> AI-HOSAINI, F.F., SOFIAN, S., 2015. An exploration of inclusion of spirituality into the balanced scorecard to support financial performance: a review. *Asian social science*, vol. 11, no. 9, s. 289-299

<sup>33</sup> BELLA, R.L.F., et al. Meaningful Work: A Review of an Organizational Change Towards Health and Well-Being at Work. *Cleaner production for achieving sustainable development goals*, Barranquilla – Colombia, 2018.

<sup>34</sup> Tamtéž

nejen sobě, ale také týmu, organizaci, nebo i budoucím generacím. Posledním atributem druhé dimenze není nic jiného než samotná **Smysluplnost**. Zde se jedná o naplňování poslání, kdy v ideálním případě pracovník k naplňování poslání využívá své nejlepší osobní kvality a talent.<sup>35</sup>

Dimenze společenství se dělí do čtyř atributů. Prvním z nich je mírné organizační **Klima**, tedy harmonická spolupráce, bezproblémová komunikace a správná míra autonomie. Druhý atribut nazvali autoři spojení (connection). Osobně bych tento atribut nazval spíše **Soudržnost**, protože autoři v popisu uvádí, že by pracovník měl mít zájem o problémy svých kolegů, a kladou důraz na potřebu povzbuzujících slov mezi kolegy navzájem. Dalším atributem je organizační **Prostředí**, které má být otevřené osobním názorům a vytvářet prostor pro rovné možnosti a svobodu projevu. Poslední atribut nese stejný název jako jeho dimenze, tedy **Společenství**. Zde se jedná hlavně o respektování základních přesvědčení a hodnot každého jednotlivce. Na nikoho by neměl být vyvíjen tlak, ani by neměl být přesvědčován, aby jednal v rozporu s jeho vlastními hodnotami.<sup>36</sup>

Spirituální perspektiva smysluplné práce poskytuje zajímavý pohled na aktuální problémy jako je špatné duševní zdraví zaměstnanců a syndrom vyhoření. Naplnění všech výše zmíněných atributů by mělo podle autorů přinést nejen spokojenost a vyšší kvalitu pracovního života, ale také lepší duševní zdraví zaměstnanců a zdravou pracovní pohodu. Další přínos tohoto pohledu může být například i aplikace pracovních atributů ve strategickém plánování s ohledem na poslání a vizi organizace, tak aby byla více sladěná s pracovní silou.<sup>37</sup>

## 2.2 Smysluplnost ve vztahu k identitě a pracovní náplni

Jak už bylo uvedeno výše, prožívání smysluplnosti souvisí s vnitřním životem pracovníka, s jeho hodnotami, identitou a pohledem sama na sebe. S tím se pojí i pracovní role, která obsahuje nejen vymezení pracovních úkolů a činností, ale také sady norem a očekávání vztahující se k identitě a chování pracovníka. Existují teorie

---

<sup>35</sup> BELLA, R.L.F., et al. Meaningful Work: A Review of an Organizational Change Towards Health and Well-Being at Work. *Cleaner production for achieving sustainable development goals*, Barranquilla – Colombia, 2018.

<sup>36</sup> Tamtéž

<sup>37</sup> Tamtéž

(Self-verification theory a Identity affirmation theory), které tvrdí, že pracovníci zažívají vyšší úroveň smysluplnosti, když se angažují v těch rolích, které korespondují právě s jejich sebepojetím. Kromě toho pracovníci mohou prožívat svou práci více jako smysluplnou, pokud se domnívají, že jejich role je v očích společnosti důležitá. Stejně tak může být důležitá i kolektivní identita, vnímá-li pracovník, že pracovní skupina, jejíž je součástí, je hodnotná a má určitou vážnost, zvyšuje se nejen sebeúcta, ale i prožívání smysluplnosti.<sup>38</sup>

Rosso a kol. tvrdí, že samotné organizace mají obrovský vliv na to, jak pracovníci interpretují význam a smysluplnost jejich práce. Pokud někdo pracuje v organizaci, ve které vnímá podobné hodnoty, jako sám zastává, bude pravděpodobně cítit, že tady to má smysl.<sup>39</sup>

Dimenze smyslu a účelu představená přístupem pracovní spirituality nám přes své atributy koherence a koheze vysvětluje, že obtížnost pracovních úkolů a výzev by měla být adekvátní schopnostem pracovníků a přinášet tak dobrou míru angažovanosti. Úkoly spojené s pracovní náplní by měly pracovníkovi poskytovat ideálně určitou rozmanitost, možnost využít své dovednosti, osobní kvality a talent. Nesmíme také zapomenout na důležitou autonomii. Není totiž pochyb o tom, že pracovník, který vnímá, že jeho vlastní přičinění má určitý dopad (impact) a pociťuje sílu a pravomoc k tomu, aby něco ve světě změnil, bude svou práci nejspíše shledávat jako smysluplnou.<sup>40</sup> Zde považuji za vhodné zmínit Grantovu teorii prosociální motivace, která tvrdí, že smysluplné pracovní úkoly jsou hlavně takové, které poskytují služby společnosti nebo komunitě a přispívají k pocitu „vyššího dobra“ a vyššího smyslu. Grantův výzkum ukazuje, že vnímání dopadu své práce na ostatní vytváří stav, kdy má pracovník tendence zaměřovat svou pozornost na pocity, preference a blaho druhých v zájmu zlepšení jejich života.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> BAILEY, Catherine, et al. The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work. *Human Resource Management Review*, 2017, 27.3: 416-430.

<sup>39</sup> ROSSO, Brent D.; DEKAS, Kathryn H.; WRZESNIEWSKI, Amy. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 2010, 30: 91-127.

<sup>40</sup> BAILEY, Catherine, et al. The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work. *Human Resource Management Review*, 2017, 27.3: 416-430.

<sup>41</sup> GRANT, A. M. The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93, 108–124.

Scroggins zase zdůrazňuje důležitost sebeúcty, když tvrdí, že práce bude prožívána jako smysluplná, pokud výkon pracovních úkolů posiluje sebeúctu pracovníků. Dále uvádí, že prožívanou smysluplnost podporuje také shoda mezi způsobem plnění pracovních úkolů a sebepojetím pracovníka.<sup>42</sup>

### **2.3 Odišení pojmů smysluplnost práce a význam práce**

Rosso a kol. upozorňuje na rozdíl mezi pojmy význam (meaning) a smysluplnost (meaningfulness), které jsou v literatuře často zaměňovány. Významem práce zde autoři myslí to, jak jednotlivec interpretuje svoji práci v kontextu svého života a společnosti, co pro něj znamená. Pro někoho může práce znamenat příjemný zdroj příjmu, pro jiného může představovat přímo životní poslání a pro někoho nutné zlo potřebné k přežití. Vnímání významu práce je samozřejmě individuální, může být ale ovlivněno pracovním prostředím, nebo sociálním a kulturním kontextem. To, že určitá práce má význam, ještě neznámá, že musí být pozitivní, stejně tak může mít totiž význam negativní, nebo neutrální. Nicméně v literatuře bývá nejčastěji pojem význam práce spíše pozitivně zbarvený. Je ale důležité zmínit to, že když má konkrétní práce pro pracovníka pozitivní význam, ještě to neznámá, že ji musí považovat za smysluplnou, i když pozitivní význam prožívání smysluplnosti značně napomáhá.<sup>43</sup>

### **2.4 Sedm mechanismů smysluplnosti práce**

Rosso a kol. ve své práci identifikuje sedm mechanismů smysluplnosti práce. Prvním mechanismem je autenticita, kterou autoři popisují jako pocit sladění mezi jednáním individua v práci a vnímáním jeho pravého já. Jinými slovy, zaměstnanec by měl být přesvědčen o tom, že jeho chování a jednání v práci je konzistentní s jeho hodnotami a zájmy. Pracovník by měl pociťovat shodu se sebou samým a to i v tom, co dělá. To by mělo vést k tomu, že své jednání bude považovat za zásadní, za něco, co mu bylo uloženo a je jeho povinností. Jako příklad uvádějí autoři pracovníka, který se považuje za analyticky smýšlejícího člověka, přičemž jeho pracovní náplň skutečně analytické přemýšlení vyžaduje a také jeho spolupracovníci ho vidí podobně jako on sám sebe. Jde zde vlastně o to, aby práce potvrzovala pracovníkovo sebepojetí, což přispívá k

---

<sup>42</sup> SCROGGINS, Wesley A. Antecedents and outcomes of experienced meaningful work: A person-job fit perspective. *The Journal of Business Inquiry*, 2008, 7.1: 68-78.

<sup>43</sup> ROSSO, Brent D.; DEKAS, Kathryn H.; WRZESNIEWSKI, Amy. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 2010, 30: 91-127.



prožívání smysluplnosti práce.<sup>44</sup> Také bych zde ještě chtěl připomenout, že Maslach považuje nesoulad mezi prací a pracovníkem za jednu z hlavních příčin vyhoření a naopak shodu osobních hodnot s hodnotami organizace považuje za prevenci.<sup>45</sup>

Druhým mechanismem, který Rosso a kol. identifikuje, je moc (power) a schopnost (ability) něco v tomto světě skutečně změnit. Pociťování moci k tomu něco skutečně změnit přispívá k prožívání smysluplnosti, ale je k tomu zapotřebí určitá autonomie. Je dobré, když se pracovník cítí být schopný, k tomu ale potřebuje i určitou svobodu, protože i skutečně schopný pracovník se může cítit bezmocně, pokud nedisponuje přiměřenou autonomií. Také kompetence jsou důležité. Rozvoj kompetencí nejenže je sám o sobě smysluplný, ale k tomu navíc podporuje onu moc měnit.<sup>46</sup> Osobně si myslím, že zde je důležitý zejména profesní růst, protože když pracovník sám na sobě pozoruje pokrok a učí se efektivně reagovat na výzvy a čelit jim, bude pak lépe reagovat na překážky, které se mu budou stavět do cesty, právě když bude moct něco skutečně změnit. Autoři v souvislosti s tímto mechanismem ještě zmiňují vnímání vlastního dopadu (perceived impact) pracovníkem. Pokud pracovník vidí pozitivní dopady svého jednání, ať už na organizaci, své spolupracovníky, tým, klienty, nebo jiné subjekty, bude s velkou pravděpodobností prožívat smysluplnost. Je ale logické, že aby k nějakým pozitivním dopadům vůbec došlo, musí mít pracovník jisté kompetence, autonomii a moc k tomu měnit tento svět k lepšímu. To samozřejmě do jisté míry záleží na přístupu zaměstnavatele.

Třetí mechanismus popisuje Rosso a kol. jako vnímání své vlastní hodnoty. Autoři to blíže definují jako stav, který může být utvářen osobními nebo kolektivními zkušenostmi a úspěchy. Jsou totiž toho názoru, že tento stav je určován především pocitem, že jsme ať už osobně, nebo jako tým něčeho dosáhli. Jako příklad pak uvádí úspěšné zvládnutí třeba nějaké náročné pracovní výzvy.<sup>47</sup> Domnívám se, že určitou roli by mohla hrát i organizační a kolektivní identita. Jestli vnímá pracovník identitu své

---

<sup>44</sup> ROSSO, Brent D.; DEKAS, Kathryn H.; WRZESNIEWSKI, Amy. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 2010, 30: 91-127.

<sup>45</sup> MASLACH, Christina. *Finding solutions to the problem of burnout*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2017, 69.2: 143.

<sup>46</sup> ROSSO, Brent D.; DEKAS, Kathryn H.; WRZESNIEWSKI, Amy. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 2010, 30: 91-127.

<sup>47</sup> Tamtéž

organizace jako hodnotnou (a je její součástí), mohlo by to přispívat k vnímání své vlastní hodnoty.

Čtvrtý mechanismus nese stejný název jako jeden z atributů pracovní spirituality – účel. Rosso a kol. jej popisují jako životní směr, jaký máme úmysl a kam v životě směřujeme, což je pro prožívání smysluplnosti stěžejní.<sup>48</sup> V souvislosti s tímto mechanismem jsem si okamžitě vzpomněl na životní příběh Viktora Frankla (kterého autoři také zmiňují), který přežil koncentrační tábor a byl zastáncem myšlenky, že znát svůj účel je pro přežití člověka v takovéto situaci nutností. Autoři dále uvádí, že síla tohoto mechanismu spočívá v jeho schopnosti tvořit smysluplnost tím, že propojuje přítomnost s očekávanou budoucností, budoucími stavy a událostmi. Jako příklad uvádí budoucí štěstí, lásku, nebo spasení. Účelem může být pro každého něco jiného. Pro někoho to může být služba společnosti, pro jiné třeba i služba Bohu. Rosso a kol. zde dokonce uvádí příklad (příhodný pro kontext této diplomové práce) duchovně založeného pracovníka, jehož práci by jiní považovali za neatraktivní a sami by ji nikdy nechtěli dělat. Dále pak autoři kladou důraz na hodnotový systém organizace, který podporuje přijetí účelu pracovníky,<sup>49</sup> což znovu podtrhuje důležitost dobře nedefinovaného a proklamovaného organizačního poslání.

Pátý mechanismus se zaměřuje na potřebu někam patřit, být součástí kolektivu. Rosso a kol. jsou toho názoru, že identifikace se svým pracovním kolektivem a pocity propojení s kolektivem hrají v prožívání smysluplnosti v práci také nemalou roli. K prožívání smysluplnosti zde přispívá hlavně pozitivní pocit ze sdílené kolektivní identity, sdílení podobného údělu anebo také sdílení prosté lidskosti.<sup>50</sup> Sdílení kolektivní identity se dle mého názoru pojí i s ostatními mechanismy, protože zahrnuje sdílení a vnímání společných hodnot a souvisí i s vnímáním své vlastní osobní hodnoty. Autoři dále uvádí, že pozitivní účinek tohoto mechanismu roste i s tím, jak hodnotný je kolektiv v očích pracovníka. Zdůrazňují také důležitost blízkých vztahů na pracovišti přispívajících k pocitu soudržnosti, který také podporuje prožívání smysluplnosti,

---

<sup>48</sup> ROSSO, Brent D.; DEKAS, Kathryn H.; WRZESNIEWSKI, Amy. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 2010, 30: 91-127.

<sup>49</sup> Tamtéž

<sup>50</sup> Tamtéž

protože soudržnost je svým způsobem podporující a uklidňující. Jako příklad uvádí pracovní kolektiv, ve kterém jsou tak blízké vztahy, že by se dal přirovnat i k rodině.<sup>51</sup>

Šestý mechanismus Rosso a kol. nazvali transcendence. Transcendencí zde autoři myslí spojení sebe samého s entitou větší, než jsme my sami, s něčím co přesahuje tento materiální svět. Zatímco některé předchozí mechanismy se týkaly určité svobody, v tomto mechanismu jde spíše o to se odevzdat něčemu, co nás přesahuje. Autoři zde opět zmiňují duchovně založeného člověka, který propojil svou snahu v práci se službou Bohu, čímž vlastně přispívá něčemu většímu, něčemu, co ho dalece přesahuje. Tento mechanismus je tak trochu v kontrastu s druhým mechanismem, ve kterém se jedná spíše o moc něco změnit a autonomii než o podřízení a odevzdání se něčemu většímu. Nemusí se jednat přímo o Boha, či něco duchovního, ale může jít třeba o samotnou organizaci, vizi, atd. Důležitá funkce transcendence je také to, že snižuje jak praktické, tak existenciální úzkosti<sup>52</sup> a osobně se domnívám, že také může snižovat riziko syndromu vyhoření. Autoři uvádí, že jsou dva způsoby, jak se vypořádat se zmíněnými úzkostmi. Prvním způsobem je snaha o větší kontrolu nad svým osudem a prostředím, druhý způsob je naopak odevzdat se něčemu většímu než sami jsme. Odevzdání se něčemu většímu by mělo zapříčinit vědomí toho, že „na to“ nejsme sami a nepotřebujeme mít všechno pod kontrolou.<sup>53</sup>

Sedmý a poslední mechanismus se zaměřuje na roli kulturního a interpersonálního kontextu při konstrukci významu práce. Tento mechanismus se od ostatních liší hlavně tím, že se nezabývá smysluplností práce, ale jejím významem, o kterém je řeč výše. Rosso a kol. uvádí, že to, jaký význam práci přiřkneme, je konstruováno hlavně naším sociokulturním kontextem.<sup>54</sup> Z toho je dle mého názoru patrné, že je důležité i to, jak pracovníci vnímají význam, který práci přiřkl jejich zaměstnavatel/vedoucí. Dále si myslím (i když o tom se Rosso a kol. nezmiňuje), že dobře nastavená organizační kultura určitě může pracovníkovo pojetí významu práce také velmi pozitivně ovlivnit.

---

<sup>51</sup> ROSSO, Brent D.; DEKAS, Kathryn H.; WRZESNIEWSKI, Amy. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 2010, 30: 91-127.

<sup>52</sup> Tamtéž

<sup>53</sup> Tamtéž

<sup>54</sup> Tamtéž

### 3. Podpora prožívání smysluplnosti práce

Doposud bylo o prožívání smysluplnosti v práci hovořeno jako o něčem skvělém, co přináší pozitiva a je tudíž hodno podpory, nebo dokonce i řízení ze strany organizace. Juliano považuje prožívání smysluplnosti práce dokonce za nejdůležitější zbraň, se kterou lze čelit syndromu vyhoření.<sup>55</sup> Bailey a kol. uvádí, že téma smysluplnosti práce je v posledních letech velmi populární. Důvod vidí v tom, že smysluplná práce je spojena s řadou přínosů jak pro jednotlivce, tak pro zaměstnavatele, ať už se jedná o větší míru zapojení pracovníků do práce, větší výkon a kreativitu, nebo o zlepšení well-beingu, menší fluktuaci a větší spokojenost s prací.<sup>56</sup>

S tím souhlasí i Hakner, který považuje smysluplnost za jeden z nejcennějších rysů zaměstnání. Organizace si začínají tyto výhody uvědomovat, a tak se manažeři stále více snaží podporovat prožívání smysluplnosti v práci. Používají k tomu různé techniky jako povzbuzování k přijetí organizačních hodnot, nebo třeba propojování práce s širším účelem. Někdy je to ale příliš a pracovníci v těchto aktivitách začnou vidět něco neupřímného a nepravdivého. Často se také stává, že proklamované hodnoty a poslání nejsou samotným vedením ani zdaleka uváděny v praxi, přitom samotným zaměstnancům jsou neustále připomínány. To se pak z organizačního poslání a hodnot stávají jenom pokrytecké řeči.<sup>57</sup>

Podpora či řízení prožívání smysluplnosti ze strany organizace také vyvolává jisté etické otázky. Prožívání smysluplnosti se totiž týká také niterních oblastí, hodnot, přesvědčení a víry pracovníků. A tak si můžeme položit otázku, do jaké míry je zaměstnavatel legitimizován do těchto oblastí jakkoli zasahovat, či se pokoušet o nějakou stimulaci.

Tuto otázku si kladli i Bailey a kol., když zvažovali, jaká negativa by mohla tyto zásahy a stimulační ze strany vedení přinášet. Co když například pracovník uvidí ve snaze organizace smysluplnost nějak podporovat jistou manipulaci.<sup>58</sup> Negativ by se našlo jistě

---

<sup>55</sup> JULIANO, M. *Burnout: signs, and how to spot burnout in colleagues (and prevent compliance problems)*. [online]. cit. 2020-05-13. Dostupné z: <https://www.bcgbenefits.com/blog/burnout>

<sup>56</sup> BAILEY, Catherine, et al. The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work. *Human Resource Management Review*, 2017, 27.3: 416-430.

<sup>57</sup> HAKNER, J. *Imposing 'meaningful work' can lead to staff burnout* [online]. cit. 2020-05-13. Dostupné z: <https://www.sciencedaily.com/releases/2017/01/170117140228.htm>

<sup>58</sup> BAILEY, Catherine, et al. The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work. *Human Resource Management Review*, 2017, 27.3: 416-430.

hodně a je jisté, že jakkoliv špatně nastavená podpora a stimulace prožívání smysluplnosti může vést k vyhoření, frustraci pracovníků, odchodům ze zaměstnání a dalším negativním důsledkům. Bailey a kol. popisuje ještě jednu hrozbu, kterou tyto zásahy mohou přinášet, a tu nazývají existenciální práce (existential labor). Jedná se o stav, kdy pracovníci jednají jen jako kdyby jejich práce měla vysokou smysluplnost, ale ve skutečnosti smysluplnost vůbec neprožívají. V případě, kdy se nejedná o prožívání smysluplnosti v práci, ale o existenciální práci, mohou být pracovníci podněcováni strachem z negativních výsledků a ze ztráty zaměstnání, nebo naopak sledují pouze jistá pozitiva, jako je vysoké osobní uznání, kariérní postup, nebo vyšší odměna. Samotná existenciální práce pak může vést k vyhoření a dalším negativním výsledkům jak pro organizaci, tak pro zaměstnance.<sup>59</sup>

Bailey a kol. představuje dva pohledy na možnost zaměstnavatele ovlivnit prožívání smysluplnosti svých pracovníků. První přístup říká, že prožívání smysluplnosti nemůže být zaměstnavatelem nijak řízeno ani kontrolováno, protože prožívání smysluplnosti je čistě osobní a individuální. Navíc pokud prožívání smysluplnosti nějak řízeno je a zaměstnanci o tomto organizovaném řízení vědí, s velkou pravděpodobností přestanou smysluplnost prožívat. Druhý pohled na věc je takový, že prožívání smysluplnosti je určitý stav mysli, který může organizace aktivně utvářet a do jisté míry i řídit.<sup>60</sup> Osobně se přikláním ke druhému pohledu, protože s prožíváním smysluplnosti souvisí už jen například samotné pracovní úkoly, které určuje zaměstnavatel a má tudíž jistý vliv. Bailey a kol. zastává názor, že schopnost prožívat smysluplnost je částečně vrozená a organizace nemůže svým pracovníkům jednoduše říct, co by měli považovat za smysluplné. Nicméně jsou také toho názoru, že organizace má ve své moci určitá nastavení samotné práce, skrze která může pracovníkům napomáhat smysluplnost v práci najít.<sup>61</sup>

Špatně prováděná podpora smysluplnosti práce může vést k existenciální práci a může zapříčinit to, že se pracovníci budou cítit nuceni jednat tak, jako by považovali svou práci za smysluplnou, i když tomu tak není. Podle Bailey se budou pracovníci snažit

---

<sup>59</sup> BAILEY, Catherine, et al. The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work. *Human Resource Management Review*, 2017, 27.3: 416-430.

<sup>60</sup> Tamtéž

<sup>61</sup> Tamtéž

předstírat, že je pro ně práce smysluplná, což dle ní povede právě k vyhoření, nebo k opuštění zaměstnání.<sup>62</sup>

Bailey rozlišuje dva druhy negativních reakcí pracovníků na snahu organizace nějak řídit či podporovat prožívání smysluplnosti v práci. První druh reakce je povrchní existenciální jednání, kdy pracovník jedná v souladu s očekáváním organizace, i když se jeho osobní přesvědčení a hodnoty liší. Druhou reakcí je pak hluboké existenciální jednání. K tomu dochází, když se pracovník snaží změnit svůj vlastní pohled na to co je smysluplné, jen aby se přiblížil co nejvíce tomu, co za smysluplné považuje organizace. Jako příklad uvádí pracovníka call centra, který považuje za smysluplné pomáhat starším zákazníkům (což zabere více času), ale očekává se, že za den vyřídí co nejvíce hovorů (organizace tedy považuje za smysluplnější „pomoci“ co nejvíce lidem, i když to znamená obětování času stráveného na každém z nich). Obě zmíněné reakce mohou způsobit problémy, mezi něž patří i vyhoření.<sup>63</sup>

Autoři navrhuje, aby organizace neurčovaly, co musí pracovníci považovat za smysluplné, protože pohledy na to, co je smysluplné, se mohou lišit. Dále kladou důraz na to, aby byli linioví manažeři náležitě vyškoleni a rozvíjeni, tak aby byli schopni pomoci pracovníkům shledat práci doopravdy smysluplnou a ne je donutit k výše zmíněným reakcím. To by mělo být základem řízení či podpory prožívání smysluplnosti v práci.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> HAKNER, J. *Imposing 'meaningful work' can lead to staff burnout* [online]. cit. 2020-05-13. Dostupné z: <https://www.sciencedaily.com/releases/2017/01/170117140228.htm>

<sup>63</sup> Tamtéž

<sup>64</sup> Tamtéž

## 4. Spiritual leadership

Předešlá kapitola pojednávala především o možných negativních důsledcích špatného přístupu vedení organizace k podpoře prožívání smysluplnosti práce. Tato kapitola naopak pojednává o tom, jak by mohlo vypadat vhodné vedení podpory prožívání smysluplnosti práce. Podle Avolia s Gardnerem by měli liniový manažeři a lídři obecně začít tím, že budou znát sebe samotné, tedy budou si vědomi svého účelu, svého nadání a silných stránek, ale hlavně hodnot, které zastávají a budou schopni vyjádřit, čemu věří, co dělají a proč to, co dělají, má smysl.<sup>65</sup> To je základní podmínkou pro to, aby se mohli pokusit pomoci ostatním pracovníkům shledat práci smysluplnou. Avolio a Gardner představují několik typů leadershipu, mezi něž patří i takzvaný „*spiritual leadership*“, který se vyznačuje tím, že klade důraz na vizi, poslání a hodnoty jako jsou altruistická láska, víra a naděje.<sup>66</sup> Tento typ leadershipu se mi pro kontext této diplomové práce jeví jako nejvhodnější a to i z důvodu povahy zkoumané organizace.

Blíže se tímto typem vedení zabývá Fry. Ten definuje spiritual leadership jako vedení zahrnující hodnoty, postoje a jednání, které je nezbytné pro vnitřní motivaci sebe sama a ostatních, za účelem duchovního přežití skrze **poslání** a **členství**. To podle Frye znamená:

1. Vytvořit jasnou vizi, skrze kterou členové organizace vnímají své poslání, ve kterém vidí, že jejich život a práce má smysl a přináší změny do tohoto světa.
2. Vytvoření organizační kultury založené na altruistické lásce, kdy vedení a linioví manažeři mají skutečnou péči, záleží jim na ostatních zaměstnancích, oceňují je, ale i sebe samotné a vytváří pocity členství, pochopení a uznání.<sup>67</sup>

Poslání by mělo mít takovou funkci, aby odkazovalo na to, jak člověk může skrze službu druhým měnit tento svět, a tím dodávat a ukazovat pracovníkům smysl a účel života. Mnoho pracovníků totiž k tomu, aby si plně uvědomili svůj pracovní potenciál, potřebuje vědět, že jejich práce má nějaký sociální význam a hodnotu. Fry uvádí, že termín poslání byl dříve užíván hlavně v kontextu charakteristiky člověka, který je ve

---

<sup>65</sup> AVOLIO, Bruce J.; GARDNER, William L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 2005, 16.3: 315-338.

<sup>66</sup> Tamtéž

<sup>67</sup> FRY, Louis W. Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 2003, 14.6: 693-727.

své práci špičkový profesionál, který své poslání vnímá jako závazek něčemu, co ho přesahuje, který věří, že jeho zvolená profese je cenná či dokonce nezbytná pro společnost. Jestli budou i současní pracovníci vnímat své poslání takto je podle Frye už na snaze organizace.<sup>68</sup>

Členství v sobě zahrnuje sociální a kulturní struktury, do kterých jsme jako jedinci každý zasazeni a skrze které hledáme jedny z nejzákladnějších potřeb člověka – potřebu být pochopen a oceněn. Zažívat pocity ocenění a porozumění je možné skrze sociální interakci, nejlépe v komunitě. Fry tvrdí, že jakmile je jedinec „zasvěcen“ do sociální skupiny, členství začne dávat naší osobnosti nový význam a smysl.<sup>69</sup> Podobně i Horton uvádí, že jedinec považuje svůj život za smysluplnější, když se ztotožňuje se sociální skupinou, která ho obklopuje.<sup>70</sup>

Pfeffer představuje čtyři dimenze toho, co lidé ve své práci hledají. Za první je to zajímavá a smysluplná práce, která umožňuje se učit a rozvíjet se; za druhé, smysluplná práce, která poskytuje určitý pocit účelu; za třetí, pozitivní vztahy se svými kolegy; a za čtvrté, schopnost žít integrovaný život, aby pracovní role byla v souladu s ostatními rolami, které pracovník zastává a s jeho povahou.<sup>71</sup> Fry uvádí, že první dvě Pfefferovi dimenze přímo souvisejí s posláním a další dvě zase souvisejí s členstvím. Podle Frye by se organizace měly zaměřit na tyto dimenze, zejména pak na organizační vizi a poslání, které pracovníkům napomáhají dělat v tomto světě změny, které by jinak dělat nemohly. Dále pak tvrdí, že poslání a členství vytváří určitou vnitřní motivující sílu, která u pracovníků vyvolává spontánní kooperativní úsilí a zvyšuje se tak pravděpodobnost, že se budou učit, rozvíjet se a využívat své dovednosti a znalosti nejen ve svůj prospěch, ale i ve prospěch jejich organizace.<sup>72</sup>

#### **4.1 Hodnoty lídrů a liniových manažerů**

O tom, jak by měla vypadat práce lídrů a liniových manažerů (dále jen lídři), bylo částečně pojednáváno už výše. Dozvěděli jsme se, že lídři si musí být vědomi svého

---

<sup>68</sup> FRY, Louis W. Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 2003, 14.6: 693-727.

<sup>69</sup> Tamtéž

<sup>70</sup> HORTON, W. R. *God* (9th printing). 1950. New York: Association Press.

<sup>71</sup> PFEFFER, Jeffrey. Business and the spirit: Management practices that sustain values. In: *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. Routledge, 2003. s. 27-40.

<sup>72</sup> FRY, Louis W. Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 2003, 14.6: 693-727.



účelu, znát hodnoty, které zastávají a být schopni vyjádřit, proč je práce v jejich organizaci smysluplná.<sup>73</sup> Tummers a Knies se ve svém příspěvku zabývají smysluplností práce a vztahem mezi pracovníkem a lídrem. Pro charakteristiku tohoto vztahu používají zkratku LMX (leader-member exchange). LMX pak definují jako kvalitu vztahu mezi lídrem a pracovníkem. Dále uvádí, že vysoký stupeň LMX, tedy kvalitní vztah, má pozitivní vliv na prožívání smysluplnosti práce. Podle autorů má kvalitní LMX za následek větší prostor pro rozhodování a jednání pracovníků a také lepší porozumění své vlastní roli, což vede k prožívání smysluplnosti práce.<sup>74</sup> Fry je toho názoru, že lídři by měli vést a řídit za pomoci hodnot, které vytlačují strach na pracovišti a angažovat srdce a mysl pracovníků. Dále by měli podporovat autonomii, rozhodnost a odpovědnost, měli by svým pracovníkům důvěřovat a umožnit jim být těmi lidmi, kterými jsou, umožnit jim rozvíjet jejich dary, schopnosti či talenty a naplňovat jejich rodinné a další sociální povinnosti. Také představuje čtyři charakterové hodnoty lídra, které pracovníci obdivují a které dávají lídrům důvěryhodnost při motivování pracovníků k naplňování organizačního poslání – čestnost, prozíravost, inspirativnost ve způsobech naplňování společného poslání a kompetentnost. Pokud pracovníci považují své lídry za důvěryhodné, je mnohem pravděpodobnější, že budou svou práci vnímat jako smysluplnou a budou se více angažovat v naplňování organizačního poslání. Takoví lídři dokážou svým jednáním dát organizačním cílům a celkovému úsilí pracovníků smysl. Fry dále tvrdí, že je důležité, aby lídři byli ztotožněni s klíčovými hodnotami, které tvoří základy organizačního poslání a dokázali komunikovat tyto hodnoty pracovníkům skrze veškeré svoje jednání.<sup>75</sup> Nyní se na tyto klíčové hodnoty podíváme blíže.

#### **4.2 Klíčové hodnoty spiritual leadershipu**

Fry uvádí, že poslání je vlastně důvodem samotné existence organizace. Z organizačního poslání lze vyvodit, na jakých hodnotách organizace stojí, proč vůbec byla založena, nebo třeba i jaká je její organizační kultura. Organizační kulturu tvoří především klíčové hodnoty, ale také různé předpoklady a způsoby myšlení, které jsou

---

<sup>73</sup> AVOLIO, Bruce J.; GARDNER, William L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 2005, 16.3: 315-338.

<sup>74</sup> TUMMERS, Lars G.; KNIES, Eva. Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review*, 2013, 73.6: 859-868.

<sup>75</sup> FRY, Louis W. Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 2003, 14.6: 693-727.

sdílené všemi členy organizace. Také sem mohou patřit i různé viditelné aspekty jako je třeba způsob oblékání, vzhled kanceláře, nebo i různé symboly, rituály, či obřady. Subjektivní hodnoty a přesvědčení jsou skrytější, ale lze je identifikovat z toho, jak pracovníci obhajují a vysvětlují své jednání. Je velmi důležité, aby napříč celou organizací existovala shoda hodnot (hlavně těch klíčových).<sup>76</sup> S tím souhlasí i Cartwright a Holmes, kteří tvrdí, že pokud se hodnoty napříč organizací neshodují, a také pokud se neshodují se skutečným jednáním lídrů, pracovníci mohou začít pociťovat hněv, stát se cynickými a také to může mít neblahý vliv na jejich psychické zdraví.<sup>77</sup> Zodpovědnost za shodu hodnot nesou samozřejmě lídři.<sup>78</sup>

První klíčovou hodnotou je altruistická láska. Ta se dle Frye projevuje bezpodmínečnou, nesobeckou a loajální péčí, zájmem a ceněním si druhých i sebe. V teorii spiritual leadershipu je altruistická láska definovaná<sup>79</sup> jako pocit celistvosti, harmonie a well-beingu vytvořený právě skrze péči, zájem a cenění si druhých i sebe. Altruistická láska se skládá z mnoha hodnot, jako je například trpělivost, laskavost, nezávidění, odpuštění, pokora, nesobeckost, sebekontrola, důvěra, loajalita, nebo i pravdivost. Fry také uvádí, že jak medicína, tak pozitivní psychologie potvrzuje, že láska má moc překonat destruktivní vlivy různých destruktivních emocí,<sup>80</sup> které jsou dle mého názoru častou příčinou syndromu vyhoření. Mezi tyto destruktivní emoce patří například strach a to včetně úzkosti, starostí a obav; hněv, včetně nepřátelství, závisti, žárlivosti a nenávisti; pocity selhání zahrnující nízkou sebejistotu, depresivní nálady a různé pocity viny, které vedou k vyhoření. Princip tkví v tom, že zaměření se na péči a zájem o druhé, nezávisle na vlastních potřebách, vyhání strach, obavy, hněv a žárlivost, pocity selhání a pocity viny a poskytuje tak základy pro well-being, zažívání radosti, pokoje a vyrovnanosti. Altruistická láska rovněž vytváří loajalitu a oddanost a to jak k jednotlivcům, tak k sociálním skupinám (organizacím), od kterých je přijímána. Kromě radosti, pokoje a vyrovnanosti je jejím výstupem také snížení úrovně stresu, což by

---

<sup>76</sup> FRY, Louis W. Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 2003, 14.6: 693-727.

<sup>77</sup> CARTWRIGHT, Susan; HOLMES, Nicola. The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human resource management review*, 2006, 16.2: 199-208.

<sup>78</sup> FRY, Louis W. Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 2003, 14.6: 693-727.

<sup>79</sup> Tamtéž (s. 712)

<sup>80</sup> Tamtéž

podle Frye mělo být cílem všech manažerů a lídrů.<sup>81</sup> Myslím si, že skutečná altruistická láska na pracovišti je velice účinná zbraň proti syndromu vyhoření.

Dalšími klíčovými hodnotami spiritual leadershipu jsou víra a naděje. Fry ve svém příspěvku definuje víru jako ujištění se v tom, v čem mám naději a přesvědčení o tom, co nelze vidět a dokázat. Naději definuje jako touhu s očekáváním jejího naplnění. Víra pak dodává samotné naději jistotu. Je ale třeba zdůraznit, že mít víru a naději neznamená jen pouhé „něco si přát“. Víra a naděje jsou totiž založeny na hodnotách, postojích a na jednání, které demonstrují absolutní jistotu a důvěru v to, že to, co toužebně očekáváme, přijde. Lidé s nadějí a vírou mají představu o tom, kam jdou a jak se tam dostanou, a jsou ochotni snášet těžkosti a utrpení, aby dosáhli svého cíle. Naděje a víra jsou tedy zdrojem pro přesvědčení, že organizační vize a poslání budou skrze jednání pracovníků (jejich práci) naplněny<sup>82</sup>, a že jejich práce má tedy skutečně smysl.

---

<sup>81</sup> FRY, Louis W. Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 2003, 14.6: 693-727.

<sup>82</sup> Tamtéž

## 5. Návrh modelu oblastí smysluplnosti práce

Výše představené přístupy k problematice smysluplnosti práce bych nyní chtěl využít jako podklad pro vlastní model oblastí smysluplnosti práce, který bude tvořit teoretické východisko pro praktickou část této diplomové práce. Na základě syntézy výše představených přístupů jsem identifikoval tři oblasti smysluplnosti práce:

- Soulad
- Poslání
- Společenství

Na všechny tři oblasti má dle mého názoru do jisté míry vliv leadership a sociokulturní kontext.

### 5.1 Soulad

O souladu mezi prací a pracovníkem pojednává hned několik autorů. Někteří píšou pouze o souladu osobních hodnot pracovníka s hodnotami organizace, jiní zase o souladu pracovníkovy identity, role a vlastního sebepojetí s pracovními úkoly. Maslach považuje soulad mezi prací a pracovníkem za jádro pracovní-psychologických potřeb a naopak nesoulad za příčinu vyhoření. Celkový soulad mezi prací a pracovníkem je tedy podle ní stěžejní a navíc přináší angažovanost.<sup>83</sup>

První dimenze přístupu pracovní spirituality pojednává o souladu hodnot a ukazuje, jak je důležitá možnost aplikovat své osobní hodnoty v zaměstnání současně s uznáním hodnot organizace a v ideálním případě i uznáním hodnot, které zastávají kolegové. Také klade důraz na sounáležitost a vývoj sebepoznání. Atributy koherence a koheze z druhé dimenze pak pojednávají o souladu mezi pracovníkem a jeho pracovními úkoly. Obtížnost úkolů by měla odpovídat osobním dovednostem pracovníka a pracovní výzvy by měly přinášet správnou míru angažovanosti.<sup>84</sup> Nesmí se také opomenout soulad hodnot napříč organizací. Shoda hodnot napříč organizací (hlavně těch klíčových) je

---

<sup>83</sup> MASLACH, Christina. Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2017, 69.2: 143-151.

<sup>84</sup> BELLA, R.L.F., et al. Meaningful Work: A Review of an Organizational Change Towards Health and Well-Being at Work. *Cleaner production for achieving sustainable development goals*, Barranquilla – Colombia, 2018.

podle Frye základem organizační kultury.<sup>85</sup> Pokud se hodnoty napříč organizací neshodují, a také pokud se neshodují se skutečným jednáním lídrů, pracovníci mohou začít pociťovat hněv, stát se cynickými a také to může mít neblahý vliv na jejich psychické zdraví.<sup>86</sup>

Bailey zase klade důraz na pracovní roli, která obsahuje nejen vymezení pracovních úkolů a činností, ale také sady norem a očekávání vztahující se k identitě a chování pracovníka. Je toho názoru, že pracovníci zažívají vyšší úroveň smysluplnosti, když se angažují v těch rolích, které korespondují právě s jejich sebepojetím. Dále tvrdí, že úkoly spojené s pracovní náplní by měly pracovníkovi poskytovat ideálně určitou rozmanitost, možnost využít své dovednosti, osobní kvality a talent.<sup>87</sup> Scroggins ještě zdůrazňuje, že se nesmí zapomínat i na soulad mezi samotným způsobem plnění pracovních úkolů a sebepojetím pracovníka.<sup>88</sup>

Podobný názor má i Rosso a kolektiv. Podle těchto autorů se práce stává smysluplnou za pomoci několika mechanismů, z nichž o souladu pojednává hned první z nich – mechanismus autenticity. Autoři zde hovoří o sladění mezi jednáním individua v práci a vnímáním jeho pravého já, tedy o tom, že zaměstnanec by měl být přesvědčen, že jeho chování a jednání v práci je konzistentní s jeho hodnotami a zájmy. Pracovník by měl pociťovat shodu (soulad) se sebou samým a to i v tom co dělá. To znamená, že práce musí potvrzovat pracovníkovo sebepojetí a přispívat tak k prožívání smysluplnosti.<sup>89</sup>

## 5.2 Poslání

Poslání by mělo mít takovou funkci, aby odkazovalo na to, jak člověk může skrze službu druhým měnit tento svět, a tím dodávat a ukazovat pracovníkům smysl a účel života. Pracovníci potřebují vědět, že jejich práce má nějaký sociální význam a hodnotu. Podle Frye by měl pracovník vnímat poslání jako závazek něčemu, co ho přesahuje, a věřit, že

---

<sup>85</sup> FRY, Louis W. Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 2003, 14.6: 693-727.

<sup>86</sup> CARTWRIGHT, Susan; HOLMES, Nicola. The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human resource management review*, 2006, 16.2: 199-208.

<sup>87</sup> BAILEY, Catherine, et al. The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work. *Human Resource Management Review*, 2017, 27.3: 416-430.

<sup>88</sup> SCROGGINS, Wesley A. Antecedents and outcomes of experienced meaningful work: A person-job fit perspective. *The Journal of Business Inquiry*, 2008, 7.1: 68-78.

<sup>89</sup> ROSSO, Brent D.; DEKAS, Kathryn H.; WRZESNIEWSKI, Amy. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 2010, 30: 91-127.

jeho zvolená profese je cenná, či dokonce nezbytná pro společnost.<sup>90</sup> Atribut smysluplnosti z druhé dimenze přístupu pracovní spirituality nám ukazuje, že to, co primárně dělá práci smysluplnou, je samozřejmě naplňování poslání. V ideálním případě pracovník k naplňování poslání využívá své nejlepší osobní kvality a talent,<sup>91</sup> to už ale spadá spíše do výše uvedené oblasti Souladu.

Z poslání by měl být pracovník schopen čerpat i účel. Podle přístupu pracovní spirituality by měl pracovník vnímat účel jako něco, čím denně přispívá a prospívá nejen sobě, ale také týmu, organizaci, nebo i budoucím generacím.<sup>92</sup> Rosso a kol. definuje účel jako životní směr, jaký máme úmysl a kam v životě směřujeme. Mechanismus účelu spočívá v jeho schopnosti tvořit smysluplnost tím, že propojuje přítomnost s očekávanou budoucností, budoucími stavy a událostmi (např. štěstí, láska, nebo spasení). Dále pak tito autoři kladou důraz na hodnotový systém organizace (o kterém je řeč v oblasti Souladu), který podporuje přijetí účelu pracovníky.<sup>93</sup> To (jak už jsem v této práci jednou psal) dle mého názoru podtrhuje důležitost dobře nedefinovaného a proklamovaného organizačního poslání.

Není pochyb o tom, že je velmi důležité, aby pracovník vnímal dopad jeho práce na své okolí, společnost, klienty apod. K tomu, aby pracovník svůj dopad vůbec mohl zaznamenat, potřebuje disponovat určitou mocí a autonomií. Pociťování moci k tomu něco skutečně změnit podle Rossa a kol. značně přispívá k prožívání smysluplnosti v práci. Pracovník by se měl cítit jako schopný, k tomu je ale zapotřebí přiměřená míra autonomie, jisté kompetence a jejich rozvoj. Rozvoj kompetencí nejenže je sám o sobě smysluplný, ale k tomu navíc podporuje onu moc měnit.<sup>94</sup> Pokud pracovník vidí pozitivní dopady svého jednání, ať už na organizaci, své spolupracovníky, tým, klienty, nebo jiné subjekty, bude s velkou pravděpodobností prožívat smysluplnost. Domnívám se, že zda bude pracovník dopad vnímat jako výsledek své práce a pociťovat moc k tomu měnit tento svět, záleží do jisté míry na organizaci, na tom, jakou míru

---

<sup>90</sup> FRY, Louis W. Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 2003, 14.6: 693-727.

<sup>91</sup> BELLA, R.L.F., et al. Meaningful Work: A Review of an Organizational Change Towards Health and Well-Being at Work. *Cleaner production for achieving sustainable development goals*, Barranquilla – Colombia, 2018.

<sup>92</sup> Tamtéž

<sup>93</sup> ROSSO, Brent D.; DEKAS, Kathryn H.; WRZESNIEWSKI, Amy. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 2010, 30: 91-127.

<sup>94</sup> Tamtéž

autonomie svým zaměstnancům poskytne a jak se bude starat o rozvoj jejich kompetencí. Grantova teorie prosociální motivace nám ukazuje, že smysluplné pracovní úkoly jsou hlavně takové, které poskytují služby společnosti nebo komunitě a přispívají k pocitu „vyššího dobra“ a vyššího smyslu. Grant také uvádí, že vnímání dopadu své práce na ostatní vytváří stav, kdy má pracovník tendence zaměřovat svou pozornost na pocity a blaho druhých v zájmu zlepšení jejich života.<sup>95</sup> Z toho dle mého názoru lze vyvodit, že vnímání vlastního dopadu posiluje přijetí organizačního poslání na osobní úrovni a celkové prožívání smysluplnosti v práci.

Kromě účelu a vnímání vlastního dopadu jsem se do oblasti poslání rozhodl zařadit také spojení sebe samého s něčím větším, než jsme my sami, s něčím, co přesahuje tento materiální svět. Jde tu o to, aby se pracovník odevzdal něčemu, co ho přesahuje. Rosso a kol. jako příklad uvádí Boha, nebo také samotnou organizaci, její vizi a poslání. Autoři toto spojení či odevzdání se něčemu, co nás přesahuje, nazývají transcendence. Funkce transcendence spočívá hlavně v tom, že snižuje jak praktické, tak existenciální úzkosti<sup>96</sup> (blíže vysvětleno v šestém mechanismu v kapitole 2.4 Sedm mechanismů smysluplnosti práce) a osobně se domnívám, že také může snižovat riziko syndromu vyhoření.

### 5.3 Společenství

Třetí oblast jsem pojmenoval podle poslední dimenze pracovní spirituality – Společenství. Přístup pracovní spirituality klade důraz na správnou organizační kulturu, na harmonickou spolupráci, bezproblémovou komunikaci a správnou míru autonomie. Organizační prostředí by mělo být otevřené osobním názorům a vytvářet prostor pro rovné možnosti a svobodu projevu. Pracovníci by měli být soudržní a mít zájem o své kolegy, jejich problémy a umět se navzájem povzbudit. Také by měl v celém společenství organizace existovat určitý respekt k základním přesvědčením a

---

<sup>95</sup> GRANT, A. M. The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93, 108–124.

<sup>96</sup> ROSSO, Brent D.; DEKAS, Kathryn H.; WRZESNIEWSKI, Amy. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 2010, 30: 91-127.

hodnotám každého jednotlivce. Na nikoho by neměl být vyvíjen tlak, ani by neměl být přesvědčován, aby jednal v rozporu s jeho vlastními hodnotami.<sup>97</sup>

Mnoho autorů zdůrazňuje potřebu společenství. Fry ale hovoří přímo o potřebě členství. Členství podle něj v sobě zahrnuje sociální a kulturní struktury, do kterých jsme jako jedinci každý zasazeni a skrze které hledáme jedny z nejzákladnějších potřeb člověka – potřebu být pochopen a oceněn. Zažívat pocity ocenění a porozumění je možné skrze sociální interakci, nejlépe v komunitě. Fry tvrdí, že jakmile je jedinec „zasvěcen“ do sociální skupiny, členství začne dávat naší osobnosti nový význam a smysl.<sup>98</sup> Rosso a kol. ve svém pátém mechanismu také pojednávají o potřebě někam patřit, být součástí kolektivu. Tito autoři tvrdí, že pro prožívání smysluplnosti v práci je velmi důležitá identifikace se svým pracovním kolektivem a pocity propojení s kolektivem.<sup>99</sup> Podobně i Horton uvádí, že jedinec považuje svůj život za smysluplnější, když se ztotožňuje se sociální skupinou, která ho obklopuje.<sup>100</sup> K prožívání smysluplnosti zde přispívá hlavně pozitivní pocit ze sdílené kolektivní identity, sdílení podobného údělu anebo také sdílení prosté lidskosti. Rosso a kol. také uvádí, že prožívání smysluplnosti roste i s tím, jak hodnotný je kolektiv v očích pracovníka.<sup>101</sup> S tím souhlasí i Bailey a kol., když tvrdí, že vnímá-li pracovník, že pracovní skupina, jejíž je součástí, je hodnotná a má určitou vážnost, zvyšuje se nejen sebeúcta, ale i prožívání smysluplnosti.<sup>102</sup> K prožívání smysluplnosti také přispívá vnímání své vlastní hodnoty skrze kolektivní zkušenosti a úspěchy. Rosso a kol. uvádí jako příklad úspěšné zvládnutí náročných kolektivních pracovních výzev. Dále také zdůrazňuje důležitost blízkých vztahů na pracovišti přispívajících k pocitu soudržnosti. Podle těchto autorů by se ideální pracovní kolektiv měl podobat vztahům v rodině.<sup>103</sup>

---

<sup>97</sup> BELLA, R.L.F., et al. Meaningful Work: A Review of an Organizational Change Towards Health and Well-Being at Work. *Cleaner production for achieving sustainable development goals*, Barranquilla – Colombia, 2018.

<sup>98</sup> FRY, Louis W. Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 2003, 14.6: 693-727.

<sup>99</sup> ROSSO, Brent D.; DEKAS, Kathryn H.; WRZESNIEWSKI, Amy. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 2010, 30: 91-127.

<sup>100</sup> HORTON, W. R. *God* (9th printing). 1950. New York: Association Press.

<sup>101</sup> ROSSO, Brent D.; DEKAS, Kathryn H.; WRZESNIEWSKI, Amy. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 2010, 30: 91-127.

<sup>102</sup> BAILEY, Catherine, et al. The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work. *Human Resource Management Review*, 2017, 27.3: 416-430.

<sup>103</sup> ROSSO, Brent D.; DEKAS, Kathryn H.; WRZESNIEWSKI, Amy. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 2010, 30: 91-127.



## 5.4 Vliv leadershipu na navrhnuté oblasti smysluplnosti práce

Domnívám se, že leadership má určitý vliv na všechny tři oblasti smysluplnosti práce, které jsem navrhl (Soulad, Poslání, Společenství), proto jsem se rozhodl věnovat ještě malý prostor pro shrnutí výše uvedených poznatků k leadershipu. S mou domněnkou by nejspíše souhlasil i Rosso a kol., když uvádí, že vedení organizace společně s liniovými manažery mají obrovský vliv na to, jak pracovníci interpretují význam a smysluplnost jejich práce.<sup>104</sup>

Je nutné podotknout, že schopnost prožívat smysluplnost je částečně vrozená a organizace nemůže svým pracovníkům jednoduše říct, co by měli považovat za smysluplné.<sup>105</sup> Nicméně vedení organizace, lídři, liniový manažeři a jejich styl vedení zasahují do výše navrhnutých oblastí smysluplnosti práce už jen například tím, že mají vliv na organizační klíčové hodnoty, organizační kulturu, pracovní úkoly a způsob jejich plnění, míru autonomie, definují poslání a vizi, mají vliv na organizační klima, prostředí, rozvoj kompetencí a společně se sociokulturním kontextem i na to, jaký význam jednotlivci práci přidělí. V tom všem má organizace jistý vliv na své pracovníky a jejich prožívání smysluplnosti v práci.

Musím ale připomenout riziko vzniku existenciální práce, kdy pracovníci jednají jen jako kdyby jejich práce měla vysokou smysluplnost, ale ve skutečnosti smysluplnost vůbec neprožívají. Pracovníci mohou být podněcováni strachem z negativních výsledků a ze ztráty zaměstnání, nebo naopak sledují pouze jistá pozitiva, jako je vysoké osobní uznání, kariérní postup nebo vyšší odměna. Samotná existenciální práce pak může vést k vyhoření a dalším negativním výsledkům jak pro organizaci, tak pro zaměstnance.<sup>106</sup> Také jsem výše uvedl dva druhy existenciálního jednání podle Bailey. Za prvé se jednalo o povrchní existenciální jednání, kdy pracovník jedná v souladu s očekáváním organizace, i když se jeho osobní přesvědčení a hodnoty liší.<sup>107</sup> V tomto případě by se jednalo o selhání v první navrhnuté oblasti – Souladu. Druhým typem pak bylo hluboké

---

<sup>104</sup> ROSSO, Brent D.; DEKAS, Kathryn H.; WRZESNIEWSKI, Amy. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 2010, 30: 91-127.

<sup>105</sup> BAILEY, Catherine, et al. The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work. *Human Resource Management Review*, 2017, 27.3: 416-430.

<sup>106</sup> Tamtéž

<sup>107</sup> HAKNER, J. *Imposing 'meaningful work' can lead to staff burnout* [online]. cit. 2020-05-13. Dostupné z: <https://www.sciencedaily.com/releases/2017/01/170117140228.htm>

existenciální jednání. K tomu dochází, když se pracovník snaží změnit svůj vlastní pohled na to, co je smysluplné, jen aby se přiblížil co nejvíce tomu, co za smysluplné považuje organizace.<sup>108</sup> Zde by se dle mého názoru jednalo o selhání jak v oblasti Souladu, tak v oblasti Poslání. Autoři navrhují, aby organizace dávaly větší prostor pro individuální volbu pracovníků, protože pohledy na to, co je smysluplné, se mohou lišit. Dále kladou důraz na to, aby byli lídři a linioví manažeři náležitě vyškoleni a rozvíjeni, tak aby byli schopni pomoci pracovníkům shledat práci doopravdy smysluplnou a ne je pouze donutit k existenciálnímu jednání.<sup>109</sup> Podle Avolia s Gardnerem by měli linioví manažeři a lídři obecně začít tím, že budou znát sebe samotné, tedy budou si vědomi svého účelu, svého nadání a silných stránek, ale hlavně hodnot, které zastávají a budou schopni vyjádřit, čemu věří, co dělají a proč to, co dělají, má smysl.<sup>110</sup>

Nejvíce může vedení, lídři a linioví manažeři zasahovat (dle mého názoru) do oblasti Společenství. Nejenomže sami jsou součástí organizačního společenství, ale také mají vliv na to, kdo bude v jejich organizaci pracovat, tedy na to, z jakých jedinců se společenství bude skládat. Tummers a Knies také připomínají důležitost vztahů mezi pracovníky a lídry/liniovými manažery, když tvrdí, že kvalitní vztahy mají velmi pozitivní vliv na prožívání smysluplnosti v práci. Podle těchto autorů má kvalitní vztah za následek větší prostor pro rozhodování a jednání pracovníků a také lepší porozumění své vlastní roli.<sup>111</sup>

Fry zase zdůrazňuje úlohu lídrů a liniových manažerů. Podle něj by měli lídři vést a řídit za pomoci hodnot, které vytlačují strach na pracovišti, a angažovat srdce a mysl pracovníků. Také je podle něj důležité, aby lídři a linioví manažeři byli ztotožněni s klíčovými hodnotami, které tvoří základy organizačního poslání a dokázali komunikovat tyto hodnoty pracovníkům skrze veškeré svoje jednání. Dále by měli podporovat autonomii, rozhodnost a odpovědnost, měli by svým pracovníkům důvěřovat a umožnit jim být těmi lidmi, kterými jsou, umožnit jim rozvíjet jejich dary, schopnosti či

---

<sup>108</sup> HAKNER, J. *Imposing 'meaningful work' can lead to staff burnout* [online]. cit. 2020-05-13. Dostupné z: <https://www.sciencedaily.com/releases/2017/01/170117140228.htm>

<sup>109</sup> Tamtéž

<sup>110</sup> AVOLIO, Bruce J.; GARDNER, William L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 2005, 16.3: 315-338.

<sup>111</sup> TUMMERS, Lars G.; KNIES, Eva. Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review*, 2013, 73.6: 859-868.

talenty a naplňovat jejich rodinné a další sociální povinnosti. Také představuje čtyři charakterové hodnoty lídra, které pracovníci obdivují a které dávají lídrům důvěryhodnost při motivování pracovníků k naplňování organizačního poslání – čestnost, prozíravost, inspirativnost ve způsobech naplňování společného poslání a kompetentnost. Pokud pracovníci považují své lídry za důvěryhodné, je mnohem pravděpodobnější, že budou svou práci vnímat jako smysluplnou a budou se více angažovat v naplňování organizačního poslání.<sup>112</sup>

---

<sup>112</sup> FRY, Louis W. Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 2003, 14.6: 693-727.

## **6. Představení společnosti ELIM Hranice<sup>113</sup>**

V této kapitole stručně představím vybranou organizaci, tedy obecně prospěšnou společnost ELIM Hranice. Společnost vznikla dne 27. 12. 2004 jako organizační jednotka občanského sdružení ELIM, které provozuje na území České republiky charitativní a sociální činnost již od roku 1991. Zřízení společnosti ELIM Hranice předcházelo mnoho let plánování a příprav, zakládající členové sbírali zkušenosti v jiných organizacích působících v sociální oblasti v Hranicích a ve Vsetíně a v Církvi bratrské v rámci pomoci potřebným.

Občanské sdružení ELIM pracuje prostřednictvím svých organizačních jednotek, které mají vlastní právní subjektivitu. Každá organizační jednotka vyvíjí svou činnost, realizuje projekty a oslovuje různé cílové skupiny. Zároveň má také vlastní IČO, právní subjektivitu, vnitřní uspořádání a místní stanovy. Zástupci všech ELIMŮ se pravidelně scházejí, povzbuzují se k další práci a také se informují o činnosti jednotlivých organizačních jednotek. ELIM je v Bibli popsán (Exodus 15:27) nádherné místo s dvanácti vodními prameny a sedmdesáti palmami uprostřed pusté pouště.

### **Vize a cíl**

Jako ELIM byl místem odpočinku na dlouhé cestě, je i organizační vizí vytvořit místo, kde by lidé, kteří potřebují pomoc a odpočínání, mohli nabrat nové síly k další cestě životem. Cílem poskytování služeb je zajistit možnost ubytování pro osoby bez přístřeší či osoby v krizi, kteří v regionu nemají jinou možnost ubytování či noclehu, a nabídnout pomocnou ruku těm, kteří se dostali do obtížné životní situace.

### **Poslání**

Svoji činnost organizace vykonává na principech křesťanské lásky, důraz klade na vedení Duchem svatým, zvěstování evangelia a předávání křesťanských principů života. Jako ELIM byl místem odpočinku, je i organizačním posláním vytvořit místo, kde by lidé, kteří ztratili svůj domov a jsou na konci vlastních sil, našli pochopení, pomoc,

---

<sup>113</sup> Jelikož se jedná o stejnou organizaci jako v mé bakalářské práci Motivace pracovníků v neziskové organizaci, je text o představení organizace téměř totožný.

odpočinutí a mohli nabrat nové síly a dovednosti k další cestě životem. Pro některé je ELIM místo dočasného bydlení, pro jiné se stává domovem nebo i rodinou.<sup>114</sup>

### **Organizační struktura azylových domů**

ELIM Hranice v současnosti provozuje čtyři azylové domy, jednu noclehárnu a jedno denní centrum. Každé azylové zařízení má svého vedoucího, své sociální pracovníky a několik pracovníků v sociálních službách.<sup>115</sup> Dotazováni byli pouze pracovníci v sociálních službách a sociální pracovníci.

---

<sup>114</sup> Webové stránky společnosti ELIM Hranice [online]. cit. 2020-09-10. Dostupné z: <http://elim-hranice.org/>

<sup>115</sup> Tamtéž

## 7. Metodika výzkumu

Pro sběr dat jsem zvolil metodu dotazníkového šetření. Jelikož většinu zaměstnanců organizace znám osobně, jeví se mi metoda, která respondentům poskytne anonymitu, jako nejvhodnější. Strukturovaný dotazník byl distribuován v tištěné podobě do pracoven jednotlivých azylových domů, kde jej mohli zaměstnanci vyplnit a vložit do obálky. Vyplnění dotazníku bylo ředitelem organizace prezentováno jako dobrovolné. Dotazníkového šetření se účastnila největší skupina pracovníků – pracovníci v sociálních službách a sociální pracovníci, dohromady v počtu dvacet dva z dvaceti čtyř možných. Navrátilo se tedy 91,6 % dotazníků. Neúčastnili se vedoucí azylových domů, administrativa a vedení organizace, protože mnoho faktorů související s jejich prací je odlišných. Sběr dotazníků probíhal od 14. 9. do 2. 10. 2020.

Dotazník (viz Příloha č. 1) se skládá z celkem dvaceti osmi otázek, z nichž otázky 1 – 26 jsou v podobě tvrzení, se kterými mohli respondenti vyjádřit míru svého souhlasu. Tvrzení lze rozřadit do tří oblastí (Soulad; Poslání; Společenství) popsanych v 5. kapitole. Níže popisují, co jednotlivá tvrzení zkoumají, a také odkazují na jednotlivé kapitoly v teoretické části, z nichž je zřejmé, proč jsem formuloval takováto tvrzení.

### **Tvrzení 1 – 9 (Soulad)**

Prvních devět tvrzení se pojí s oblastí Souladu (srov. 5.1 Soulad).

*1) Hodnoty a poslání organizace jsou v souladu s mými osobními hodnotami.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 1 zkoumá, zda jsou respondentovy osobní hodnoty v souladu s hodnotami a posláním organizace (srov. Atribut Hodnot at 2.1 Pracovní spiritualita; 4.2 Klíčové hodnoty spiritual leadershipu; 5.1 Soulad).

*2) Při výkonu své práce mám možnost aplikovat hodnoty, které zastávám.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 2 zkoumá, zda respondent má při výkonu své práce možnost aplikovat hodnoty, které zastává (srov. Atribut Hodnot at 2.1 Pracovní spiritualita; První mechanismus at 2.4 Sedm mechanismů smysluplnosti práce; 5.1 Soulad).

*3) Mí kolegové zastávají stejné, nebo alespoň velmi podobné hodnoty jako já.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 3 zkoumá, zda respondent vnímá soulad mezi hodnotami, která zastává, a hodnotami, které zastávají kolegové (srov. Atribut Hodnot at 2.1 Pracovní spiritualita; 4.2 Klíčové hodnoty spiritual leadershipu; 5.1 Soulad).

*4) Hodnoty proklamované organizací (láska, víra, naděje, podpora...) se shodují se skutečným chováním mých nadřízených.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 4 zkoumá, zda respondent vnímá shodu mezi hodnotami, které organizace proklamuje, a skutečným chováním nadřízených (srov. 4.2 Klíčové hodnoty spiritual leadershipu; 5.1 Soulad).

*5) Ze strany svých kolegů a nadřízených vnímám sounáležitost.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 5 zkoumá soulad mezi respondentem a jeho kolegy; nadřízenými (srov. Atribut Sounáležitosti at 2.1 Pracovní spiritualita; 5.1 Soulad).

*6) Myslím si, že jsem pro výkon této práce vhodná osoba (že se pro tuto práci „hodím“).*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 6 zkoumá soulad mezi respondentem a jeho prací (srov. 2.2 Smysluplnost ve vztahu k identitě a pracovní náplni; 5.1 Soulad; První mechanismus at 2.4 Sedm mechanismů smysluplnosti práce; Atribut Identity at 2.1 Pracovní spiritualita).

*7) V práci jedním v souladu se svými osobními hodnotami, postoji a zájmy.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 7 zkoumá, zda respondent v práci jedná v souladu se svými osobními hodnotami, postoji a zájmy (srov. 2.2 Smysluplnost ve vztahu k identitě a pracovní náplni; První mechanismus at 2.4 Sedm mechanismů smysluplnosti práce; 4.2 Klíčové hodnoty spiritual leadershipu; 5.1 Soulad).

*8) Mé pracovní úkoly jsou adekvátní mým schopnostem.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 8 zkoumá soulad mezi schopnostmi respondenta a jeho pracovními úkoly (srov. Atributy Koherence a Koheze at 2.1 Pracovní spiritualita; První mechanismus at 2.4 Sedm mechanismů smysluplnosti práce; 5.1 Soulad).

*9) Způsob plnění pracovních úkolů, který vyžaduje můj nadřazený, mi vyhovuje.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 9 zkoumá soulad mezi způsobem plnění pracovních úkolů, který vyžadují nadřazení, a způsobem plnění pracovních úkolů, který vyhovuje respondentovi (srov. 2.2 Smysluplnost ve vztahu k identitě a pracovní náplni; 5.1 Soulad).

### **Tvrzení 10 – 18 (Poslání)**

Tvrzení 10 – 18 se pojí s oblastí Poslání (srov. 5.2 Poslání). V některých z těchto tvrzení se objevuje slovo Bůh. Jelikož je vybraná organizace křesťanská, považuji za vhodné napsat slovo Bůh s velkým písmenem. Pokud by se nejednalo přímo o křesťanskou organizaci, bylo by vhodnější zvolit univerzálnější pojem, např. vyšší entita.

*10) Mé povolání je společensky významné a hodnotné.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 10 zkoumá, zda respondent považuje své povolání za hodnotné a společensky významné (srov. 2.2 Smysluplnost ve vztahu k identitě a pracovní náplni; 4. Spiritual leadership; 5.2 Poslání).

*11) Naplňování organizačního poslání (poskytovat domov a pomoc potřebným; zvěstování evangelia; předávání křesťanských principů života...) je pro mne důležité.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 11 zkoumá přijetí organizačního poslání respondentem (srov. Čtvrtý mechanismus at 2.4 Sedm mechanismů smysluplnosti práce; Atribut Smysluplnosti at 2.1 Pracovní spiritualita; 5.2 Poslání).

*12) Naplňování organizačního poslání vnímám jako službu něčemu, co mne přesahuje (Bohu; společnosti...).*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 12 zkoumá, zda respondent vnímá svou práci jako službu něčemu, co ho přesahuje (srov. Čtvrtý a šestý mechanismus at 2.4 Sedm mechanismů smysluplnosti práce; 4. Spiritual leadership; 2.2 Smysluplnost ve vztahu k identitě a pracovní náplni; 5.2 Poslání).



*13) Daří se mi naplňovat organizační poslání.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 13 zkoumá respondentovo přesvědčení o úspěšném naplňování organizačního poslání (srov. Atributy Účelu a Smysluplnosti at 2.1 Pracovní spiritualita; Druhý mechanismus at 2.4 Sedm mechanismů smysluplnosti práce; 5.2 Poslání).

*14) Věřím, že mnou odvedená práce má pozitivní dopad na život klientů.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 14 zkoumá respondentovo přesvědčení o tom, že jeho práce má pozitivní dopad (srov. 2.2 Smysluplnost ve vztahu k identitě a pracovní náplni; Druhý a čtvrtý mechanismus at 2.4 Sedm mechanismů smysluplnosti práce; Atribut Účelu at 2.1 Pracovní spiritualita; 5.2 Poslání).

*15) Výsledky mé práce jsou viditelné.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 15 zkoumá, zda respondent vnímá dopad své práce (srov. 2.2 Smysluplnost ve vztahu k identitě a pracovní náplni; Čtvrtý mechanismus at 2.4 Sedm mechanismů smysluplnosti práce; 5.2 Poslání).

*16) Ve své práci mám možnost se samostatně rozhodovat.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 16 zkoumá respondentovu autonomii v práci (srov. Druhý mechanismus at 2.4 Sedm mechanismů smysluplnosti práce; 2.2 Smysluplnost ve vztahu k identitě a pracovní náplni; 5.2 Poslání).

*17) Organizace mi poskytuje dostatečné příležitosti ke vzdělávání a rozvíjení mých schopností.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 17 zkoumá, zda respondent ze strany organizace vnímá dostatečné příležitosti ke vzdělávání a rozvíjení jeho schopností (srov. Druhý mechanismus at 2.4 Sedm mechanismů smysluplnosti práce; 5.2 Poslání).

*18) Při výkonu své práce spoléhám na Boha, nebo na něco jiného, co mě přesahuje.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 18 zkoumá respondentovu transcendenci (srov. Šestý mechanismus at 2.4 Sedm mechanismů smysluplnosti práce; 5.2 Poslání).

## **Tvrzení 19 – 26 (Společenství)**

Tvrzení 19 – 26 se pojí s oblastí Společenství (srov. 5.3 Společenství).

*19) Mí kolegové a vedoucí se zajímají o moje problémy a dokážou mě povzbudit.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 19 zkoumá sounáležitost v pracovním kolektivu (srov. Dimenze společenství at 2.1 Pracovní spiritualita; Pátý mechanismus at 2.4 Sedm mechanismů smysluplnosti práce; 5.3 Společenství).

*20) Ostatní členové organizace respektují má základní přesvědčení a hodnoty.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 20 zkoumá, zda jsou respektovány respondentovy základní přesvědčení a hodnoty (srov. Dimenze společenství at 2.1 Pracovní spiritualita; 5.3 Společenství).

*21) Ve společnosti mých kolegů zažívám pochopení a ocenění.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 21 zkoumá, zda respondent ve svém pracovním kolektivu zažívá pochopení a ocenění (srov. 4. Spiritual leadership; Pátý mechanismus at 2.4 Sedm mechanismů smysluplnosti práce; Dimenze společenství at 2.1 Pracovní spiritualita; 5.3 Společenství).

*22) Cítím se být plnohodnotnou součástí našeho pracovního kolektivu.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 22 zkoumá naplnění respondentovi potřeby členství (srov. Pátý mechanismus at 2.4 Sedm mechanismů smysluplnosti práce; 4. Spiritual leadership; 5.3 Společenství).

*23) Našeho pracovního kolektivu si velmi vážím.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 23 zkoumá, zda si respondent cení svého pracovního kolektivu (srov. 2.2 Smysluplnost ve vztahu k identitě a pracovní náplni; Třetí a pátý mechanismus at 2.4 Sedm mechanismů smysluplnosti práce; 5.3 Společenství).

*24) Blízkost vztahů a soudržnost našeho pracovního kolektivu by se dala přirovnat k rodině.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 24 zkoumá, zda respondent vnímá blízkost vztahů a soudržnost v pracovním kolektivu (srov. Pátý mechanismus at 2.4 Sedm mechanismů smysluplnosti práce; 5.3 Společenství).

*25) Svým nadřízeným důvěřuji.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 25 zkoumá respondentovu důvěru ve své nadřízené (srov. 4.1 Hodnoty Lídrů a liniových manažerů; Pátý mechanismus at 2.4 Sedm mechanismů smysluplnosti práce; 5.3 Společenství).

*26) Záleží mi na tom, abych zůstal zaměstnancem právě této organizace.*

Vyjádření míry souhlasu s tvrzením č. 26 zkoumá respondentův vztah k organizaci. Toto tvrzení není formulováno na základě teoretické části. Do dotazníku jsem jej zařadil především pro porovnání s výsledky stejně formulovaného tvrzení z mé bakalářské práce.

### **Otázky 27 a 28**

*27) Považujete výkon své práce za smysluplný? Svou odpověď prosím okomentujte.*

Otázka 27 je otevřená, respondenti zde měli možnost okomentovat svůj pohled na smysluplnost jejich práce.

*28) V organizaci pracuji: méně než 1 rok / 1- 4 roky / 5 a více let*

Poslední otázka zkoumá, jak dlouho respondent v organizaci pracuje. Otázky zkoumající věk a pohlaví jsem do dotazníku nezahrnul z důvodu možného narušení anonymity (většina respondentů mě osobně zná, a u některých jedinců bych si mohl snadno domyslet, o kterou konkrétní osobu se jedná).

## 8. Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření jsem zpracovával do tabulek s absolutními hodnotami a níže jsou výsledky také interpretovány slovně společně s relativními hodnotami. Relativní hodnoty jsou zaokrouhlené na jedno desetinné místo.<sup>116</sup>

**Tab. č. 1 Hodnoty a poslání organizace jsou v souladu s mými osobními hodnotami.**

Míra souhlasu	Absolutní hodnota
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	0
SPÍŠE ANO	5
ROZHODNĚ ANO	17

S tvrzením č. 1 spíše souhlasilo pět respondentů (22,7 %) a rozhodně souhlasilo sedmáct respondentů (77,3 %).

**Tab. č. 2 Při výkonu své práce mám možnost aplikovat hodnoty, které zastávám.**

Míra souhlasu	Absolutní hodnota
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	0
SPÍŠE ANO	10
ROZHODNĚ ANO	12

S tvrzením č. 2 spíše souhlasilo deset respondentů (45,5 %) a rozhodně souhlasilo dvanáct respondentů (54,5 %).

---

<sup>116</sup> V hodnotě 100 % respondentů/pracovníků je započítáno dvacet dva zúčastněných. Dva pracovníci, kteří se dotazníkového šetření nezúčastnili, nejsou započítáni.

**Tab. č. 3 *Mí kolegové zastávají stejné, nebo alespoň velmi podobné hodnoty jako já.***

<b>Míra souhlasu</b>	<b>Absolutní hodnota</b>
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	0
SPÍŠE ANO	12
ROZHODNĚ ANO	10

S tvrzením č. 3 spíše souhlasilo dvanáct respondentů (54,5 %) a rozhodně souhlasilo deset respondentů (45,5 %).

**Tab. č. 4 *Hodnoty proklamované organizací (láska, víra, naděje, podpora...) se shodují se skutečným chováním mých nadřízených.***

<b>Míra souhlasu</b>	<b>Absolutní hodnota</b>
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	0
SPÍŠE ANO	14
ROZHODNĚ ANO	7

S tvrzením č. 4 spíše souhlasilo čtrnáct respondentů (63,7 %) a rozhodně souhlasilo sedm respondentů (31,8 %). Jeden respondent se odpovědi zdržel.

**Tab. č. 5 Ze strany svých kolegů a nadřízených vnímám sounáležitost.**

Míra souhlasu	Absolutní hodnota
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	0
SPÍŠE ANO	12
ROZHODNĚ ANO	10

S tvrzením č. 5 spíše souhlasilo dvanáct respondentů (54,5 %) a rozhodně souhlasilo deset respondentů (45,5 %).

**Tab. č. 6 Myslím si, že jsem pro výkon této práce vhodná osoba (že se pro tuto práci „hodím“).**

Míra souhlasu	Absolutní hodnota
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	0
SPÍŠE ANO	16
ROZHODNĚ ANO	5

S tvrzením č. 6 spíše souhlasilo šestnáct respondentů (72,8 %) a rozhodně souhlasilo pět respondentů (22,7 %). Jeden respondent se odpovědi zdržel.

**Tab. č. 7 V práci jedním v souladu se svými osobními hodnotami, postoji a zájmy.**

<b>Míra souhlasu</b>	<b>Absolutní hodnota</b>
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	0
SPÍŠE ANO	10
ROZHODNĚ ANO	12

S tvrzením č. 7 spíše souhlasilo deset respondentů (45,5 %) a rozhodně souhlasilo dvanáct respondentů (54,5 %).

**Tab. č. 8 Mé pracovní úkoly jsou adekvátní mým schopnostem.**

<b>Míra souhlasu</b>	<b>Absolutní hodnota</b>
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	1
SPÍŠE ANO	17
ROZHODNĚ ANO	4

S tvrzením č. 8 spíše souhlasilo sedmnáct respondentů (77,3 %) a rozhodně souhlasili čtyři respondenti (18,2 %). Jeden respondent s tvrzením spíše nesouhlasil.

**Tab. č. 9 Způsob plnění pracovních úkolů, který vyžaduje můj nadřízený, mi vyhovuje.**

Míra souhlasu	Absolutní hodnota
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	0
SPÍŠE ANO	14
ROZHODNĚ ANO	7

S tvrzením č. 9 spíše souhlasilo čtrnáct respondentů (63,7 %) a rozhodně souhlasilo sedm respondentů (31,8 %). Jeden respondent se odpovědi zdržel.

**Tab. č. 10 Mé povolání je společensky významné a hodnotné.**

Míra souhlasu	Absolutní hodnota
ROZHODNĚ NE	1
SPÍŠE NE	7
SPÍŠE ANO	6
ROZHODNĚ ANO	8

S tvrzením č. 10 spíše souhlasilo šest respondentů (27,3 %) a rozhodně souhlasilo osm respondentů (36,4 %). Sedm respondentů (31,8 %) s tvrzením spíše nesouhlasilo a jeden respondent rozhodně nepovažuje své povolání za společensky významné a hodnotné.



**Tab. č. 11 *Naplňování organizačního poslání (poskytovat domov a pomoc potřebným; zvěstování evangelia; předávání křesťanských principů života...) je pro mne důležité.***

Míra souhlasu	Absolutní hodnota
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	0
SPÍŠE ANO	7
ROZHODNĚ ANO	15

S tvrzením č. 11 spíše souhlasilo sedm respondentů (31,8 %) a rozhodně souhlasilo patnáct respondentů (68,2 %).

**Tab. č. 12 *Naplňování organizačního poslání vnímám jako službu něčemu, co mne přesahuje (Bohu; společnosti...).***

Míra souhlasu	Absolutní hodnota
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	1
SPÍŠE ANO	5
ROZHODNĚ ANO	15

S tvrzením č. 12 spíše souhlasilo pět respondentů (22,7 %) a rozhodně souhlasilo patnáct (nejedná se o totožné respondenty jako u předešlého výsledku se stejným počtem) respondentů (68,2 %), přičemž jeden z nich v tvrzení podtrhl slovo Bůh. Jeden respondent s tvrzením spíše nesouhlasil a jeden respondent se odpovědi zdržel.

**Tab. č. 13** *Daří se mi naplňovat organizační poslání.*

<b>Míra souhlasu</b>	<b>Absolutní hodnota</b>
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	3
SPÍŠE ANO	16
ROZHODNĚ ANO	3

S tvrzením č. 13 spíše souhlasilo šestnáct respondentů (72,8 %) a rozhodně souhlasili tři respondenti (13,6 %). Další tři respondenti (13,6 %) s tvrzením spíše nesouhlasili.

**Tab. č. 14** *Věřím, že mnou odvedená práce má pozitivní dopad na život klientů.*

<b>Míra souhlasu</b>	<b>Absolutní hodnota</b>
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	1
SPÍŠE ANO	14
ROZHODNĚ ANO	7

S tvrzením č. 14 spíše souhlasilo čtrnáct respondentů (63,7 %) a rozhodně souhlasilo sedm respondentů (31,8 %). Jeden respondent s tvrzením spíše nesouhlasil.

**Tab. č. 15 Výsledky mé práce jsou viditelné.**

<b>Míra souhlasu</b>	<b>Absolutní hodnota</b>
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	7
SPÍŠE ANO	12
ROZHODNĚ ANO	3

S tvrzením č. 15 spíše souhlasilo dvanáct respondentů (54,5 %) a rozhodně souhlasili tři respondenti (13,6 %). Sedm respondentů (31,9 %) s tvrzením spíše nesouhlasilo.

**Tab. č. 16 Ve své práci mám možnost se samostatně rozhodovat.**

<b>Míra souhlasu</b>	<b>Absolutní hodnota</b>
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	1
SPÍŠE ANO	14
ROZHODNĚ ANO	7

S tvrzením č. 16 spíše souhlasilo čtrnáct respondentů (63,7 %) a rozhodně souhlasilo sedm respondentů (31,9 %). Jeden respondent s tvrzením spíše nesouhlasil.

**Tab. č. 17 Organizace mi poskytuje dostatečné příležitosti ke vzdělávání a rozvíjení mých schopností.**

Míra souhlasu	Absolutní hodnota
ROZHODNĚ NE	1
SPÍŠE NE	3
SPÍŠE ANO	10
ROZHODNĚ ANO	8

S tvrzením č. 17 spíše souhlasilo deset respondentů (45,5 %) a rozhodně souhlasilo osm respondentů (36,4 %). Tři respondenti (13,6 %) s tvrzením spíše nesouhlasili a jeden respondent rozhodně nevnímá dostatečné příležitosti ke vzdělávání a rozvíjení jeho schopností.

**Tab. č. 18 Při výkonu své práce spoléhám na Boha, nebo na něco jiného, co mě přesahuje.**

Míra souhlasu	Absolutní hodnota
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	1
SPÍŠE ANO	4
ROZHODNĚ ANO	17

S tvrzením č. 18 spíše souhlasili čtyři respondenti (18,2 %) a rozhodně souhlasilo sedmnáct respondentů (77,3 %), přičemž jeden z nich v tvrzení podtrhl slovo Bůh. Jeden respondent s tvrzením spíše nesouhlasil.

**Tab. č. 19 *Mí kolegové a vedoucí se zajímají o moje problémy a dokážou mě povzbudit.***

<b>Míra souhlasu</b>	<b>Absolutní hodnota</b>
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	2
SPÍŠE ANO	8
ROZHODNĚ ANO	12

S tvrzením č. 19 spíše souhlasilo osm respondentů (36,4 %) a rozhodně souhlasilo dvanáct respondentů (54,5 %). Dva respondenti (9,1 %) s tvrzením spíše nesouhlasili.

**Tab. č. 20 *Ostatní členové organizace respektují má základní přesvědčení a hodnoty.***

<b>Míra souhlasu</b>	<b>Absolutní hodnota</b>
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	0
SPÍŠE ANO	10
ROZHODNĚ ANO	12

S tvrzením č. 20 spíše souhlasilo deset respondentů (45,5 %) a rozhodně souhlasilo dvanáct respondentů (54,5 %).

**Tab. č. 21 *Ve společnosti mých kolegů zažívám pochopení a ocenění.***

<b>Míra souhlasu</b>	<b>Absolutní hodnota</b>
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	1
SPÍŠE ANO	11
ROZHODNĚ ANO	10

S tvrzením č. 21 spíše souhlasilo jedenáct respondentů (50 %) a rozhodně souhlasilo deset respondentů (45,5 %). Jeden respondent ve společnosti svých kolegů dostatečně nezažívá pochopení a ocenění.

**Tab. č. 22 *Cítím se být plnohodnotnou součástí našeho pracovního kolektivu.***

<b>Míra souhlasu</b>	<b>Absolutní hodnota</b>
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	1
SPÍŠE ANO	6
ROZHODNĚ ANO	15

S tvrzením č. 22 spíše souhlasilo šest respondentů (27,3 %) a rozhodně souhlasilo patnáct respondentů (68,2 %). Jeden respondent se necítí být plnohodnotnou součástí pracovního kolektivu.

**Tab. č. 23 *Našeho pracovního kolektivu si velmi vážím.***

<b>Míra souhlasu</b>	<b>Absolutní hodnota</b>
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	0
SPÍŠE ANO	3
ROZHODNĚ ANO	19

S tvrzením č. 23 spíše souhlasili tři respondenti (13,6 %) a rozhodně souhlasilo devatenáct respondentů (86,4 %). Z výsledků vyplývá, že respondenti si svého pracovního kolektivu váží. Zároveň se také jedná o tvrzení s nejpozitivnějšími výsledky.

**Tab. č. 24 *Blížkost vztahů a soudržnost našeho pracovního kolektivu by se dala přirovnat k rodině.***

<b>Míra souhlasu</b>	<b>Absolutní hodnota</b>
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	1
SPÍŠE ANO	7
ROZHODNĚ ANO	14

S tvrzením č. 24 spíše souhlasilo sedm respondentů (31,8 %) a rozhodně souhlasilo čtrnáct respondentů (63,7 %). Jeden respondent s tvrzením spíše nesouhlasil.

**Tab. č. 25 Svým nadřízeným důvěřuji.**

Míra souhlasu	Absolutní hodnota
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	1
SPÍŠE ANO	7
ROZHODNĚ ANO	13

S tvrzením č. 25 spíše souhlasilo sedm respondentů (31,8 %) a rozhodně souhlasilo třináct respondentů (59,1 %). Jeden respondent svým nadřízeným spíše nedůvěřuje a jeden respondent se odpovědi zdržel.

**Tab. č. 26 Záleží mi na tom, abych zůstal zaměstnancem právě této organizace.<sup>117</sup>**

Míra souhlasu	Absolutní hodnota
ROZHODNĚ NE	0
SPÍŠE NE	2
SPÍŠE ANO	7
ROZHODNĚ ANO	12

S tvrzením č. 26 spíše souhlasilo sedm respondentů (31,8 %) a rozhodně souhlasilo dvanáct respondentů (54,5 %). S tvrzením spíše nesouhlasili dva respondenti (9,1 %) a jeden respondent se odpovědi zdržel.

---

<sup>117</sup> Stejně tvrzení jsem formuloval i ve své Bakalářské práci Motivace pracovníků v neziskové organizaci. Výsledky jsou velmi podobné, nicméně se oproti minulým výsledkům nově objevily i dvě spíše negativní odpovědi.



**Otázka: Považujete výkon své práce za smysluplný? Svou odpověď prosím okomentujte.**

Na jedinou otevřenou otázku dotazníku odpovědělo dvacet jedna respondentů (95,5 %), z nichž jeden respondent odpověděl pouze „Ano“. Jeden respondent se odpovědi zdržel. Ostatní odpovědi byly obsáhlejší a níže je jejich výčet. Ke každé odpovědi jsem také doplnil délku pracovního poměru.

*„Smysluplný ano, ač výsledky nejsou vždy vidět. U spousty klientů není po letech vidět nějaký postup, ale skrz víru v Boha mám naději, že On může proměnit jejich životy. V této práci se musím spoléhat na moudrost a trpělivost od něho. Z lidských sil se to dělat nedá.“ (1 – 4 roky)*

*„Rozhodně ano. Mohu pomáhat lidem, kteří se dostali do vážné sociální situace a z této situace jim ukázat cestu ven. Při naší práci můžeme dát i duchovní podporu a směřovat je k Bohu.“ (5 a více let)*

*„Někteří se snaží dostat do normálního života, hledají bydlení a šetří peníze, omezují alkohol, ale pro některé je to jediné koření a cíl života. Nehledají nic jiného, jen svoje kamarády se stejným myšlením.“ (5 a více let)*

*„Snažím se poskytnout podporu potřebným, postupně je vést k začlenění do společnosti. Snažím se předávat křesťanské principy (láska, víra, naděje). S těmi co projeví zájem, si povídám o Bohu více. Pracuji s dospělými i dětmi. Zejména práci s dětmi vnímám jako své poslání.“ (1 – 4 roky)*

*„Svou práci považuji za smysluplnou výhradně v kontextu služby a vyšších hodnot. Při jejich absenci bych smysl viděl výrazně méně.“ (1 – 4 roky)*

*„ŽÁDNÁ PRÁCE NENÍ V PÁNU MARNÁ!“ (5 a více let)*

*„Rozhodně. Myslím si, že je důležité, aby tuhle práci někdo dělal. I když je to občas dost psychicky náročné, považuji to za smysluplné, protože nejen klientům to něco dává, ale i mě jako zaměstnanci. Stále se učím něco nového. A tady mě to někam posouvá, stejně jako se snažíme někam posunout dál klienty.“ (méně než jeden rok)*

*„Ano, vidím životní změny klientů a to mě povzbuzuje, klienti mají důvěru ke mně a váží si mě.“ (5 a více let)*

*„Ano, je pro mne velmi důležité pomáhat lidem, kteří se ocitli na okraji společnosti.“ (5 a více let)*

*„Ano věřím, že má smysl povzbuzovat a kázat klienty, aby měli řádnější život. Velkou přidanou hodnotou je, že mohu pracovat v křesťanském prostředí s modlitbou a Božím slovem.“ (méně než jeden rok)*

*„Ve výjimečných případech považuji výkon své práce za smysluplný. Ve většině případů ne, za to ale spíše může špatné nastavení společnosti a soc. systému. Klienti nemají snahu něco měnit k lepšímu (jen výjimečně).“ (5 a více let)*

*„Výkon své práce se mi zdá smysluplný jen občas, někdy mám pocit, že plýtvám silami.“ (5 a více let)*

*„Ano, především směrem k dětem. Děti mají možnost poznat jiný způsob života.“ (5 a více let)*

*„Zpravidla ano, ale samozřejmě jsou situace, kdy jsem na pochybách.“ (5 a více let)*

*„Ano, ale někdy je těžké se rozhodnout, jak určité situace a problémy vyřešit. Smysl vidím především v souvislosti s dětmi.“ (5 a více let)*

*„Ano, vše má smysl, pokud své práci smysl dáváme... Rozhodně bych řekla, že má práce je smysluplná.“ (1 – 4 roky)*

*„Ano, pomoc druhým.“ (5 a více let)*

*„Ano, když přemýšlím o tom, co dělal na zemi Ježíš, vidím v tom určitou analogii. Tenkrát neseděl na služebně u počítače, neměl na všechno tabulky, nekomunikoval s úřady atd., ale šlo mu o stejné věci, o jaké jde dnes díky jeho milosti i nám: věnovat svůj čas těm nejmenším, nejposlednějším, těm kteří jsou na úplném okraji společnosti. Ježíš přišel proto, aby jim zjevil svou lásku a dal jim novou naději a nový život. A já pevně věřím, že k tomu jsme poslání i my, protože Kristus skrze svého Ducha žije v nás...“ (méně než jeden rok)*

*„Výkon své práce považuji za smysluplný. Přijde mi smysluplné pomoci lidem, kteří se ocitli ve svízelné situaci. Pomoci jim s hledáním nového bydlení, práce, nebo jim pomoci s vyřizováním jiných záležitostí. Kolikrát potřebují jen vyslechnout, nebo si povídat. Vždy, když se posunou alespoň o jeden krůček ve svém životě, tak je to skvělé.“ (1 – 4 roky)*

*„Ani ne. Státní systém pokulhává, a když pokulhávají věci shora, jak mohou plně fungovat dole. A za smysluplnou práci bych očekával(a) smysluplnou výplatu!“ (1 – 4 roky)*

**Tab. č. 27 Délka pracovního poměru**

<b>V organizaci pracuji</b>	<b>Absolutní hodnota</b>
Méně než 1 rok	3
1 - 4 roky	8
5 a více let	11

Na otázku délky pracovního poměru odpovědělo 100 % respondentů. Polovina z nich pracuje v organizaci déle jak pět let. Počty odpovědí, které by se daly považovat za negativní, nijak zásadně nesouvisí s délkou pracovního poměru. Pouze u třech respondentů, kteří nejsou v pracovním poměru déle než jeden rok, byl počet odpovědí, které by bylo možné považovat za negativní, nepatrně nižší (než u respondentů, kteří jsou v pracovním poměru déle jak jeden rok).

#### **Komentář k výsledkům dotazníku**

Zde bych chtěl doplnit některé informace k výsledkům dotazníku, které nelze přímo vyčíst z výše uvedených dat a tabulek, a které dále budou zohledněny. Z výsledných tabulek se může zdát, že odpovědi jednoho pracovníka byly většinou negativní, nicméně se nejedná pokaždé o stejného pracovníka (nejvíce negativních odpovědí na

respondenta je šest). U odpovědí týkajících se oblasti Společenství se pak vyskytl pracovník, který v této oblasti zvolil čtyři negativní odpovědi (viz Zjištění v oblasti Společenství). Dále jeden z respondentů záměrně vynechal odpovědi na tvrzení týkajících se nadřízených a vedení. U tvrzení č. 4 (Hodnoty proklamované organizací (láska, víra, naděje, podpora...) se shodují se skutečným chováním mých nadřízených.) proškrtl místa na zaznačení odpovědi dlouhou čarou. U ostatních tvrzení týkajících se nadřízených (č. 9 a 25) pak odpověď vynechal. Jako jediný z respondentů se také zdržel odpovědi na tvrzení č. 26 a na otevřenou otázku č. 27. Domnívám se, že důvodů pro takovéto počínání by mohlo být hned několik, nicméně by se jednalo jen o spekulace.

Nejvíce negativních odpovědí na respondenta je šest (s otevřenou otázkou sedm). Jeden respondent naopak zvolil u všech odpovědí na jednotlivá tvrzení možnost „rozhodně ano“. Celkově šest respondentů zvolilo možnost „rozhodně ano“ alespoň osmnáctkrát. Objevili se také respondenti, kteří měli sklon volit co nejvíce neutrální odpovědi („spíše ne“ a „spíše ano“). Celkově osm respondentů zvolilo tyto možnosti alespoň osmnáctkrát, z nichž jeden zvolil neutrálnější odpovědi u všech tvrzení.

## 9. Výsledná zjištění a navrhovaná doporučení

V této kapitole shrnu výsledná zjištění a navrhovaná doporučení, která budou rozdělena podle navržených oblastí smysluplnosti práce.

### Výsledná zjištění v oblasti Souladu

Výsledky týkající se oblasti Souladu, který je považován za jádro pracovní-  
psychologických potřeb, jsou dle mého názoru dostačující, ovšem ne ideální. Ze tří  
zmíněných oblastí má oblast Souladu nejméně „záporných“ odpovědí, konkrétně  
jednu. Hodnoty a poslání organizace jsou v souladu s osobními hodnotami 77,3 %  
dotazovaných pracovníků. U zbylých 22,7 % pracovníků není tento soulad úplně  
ideální. Při výkonu své práce mají všichni dotazovaní pracovníci možnost aplikovat  
hodnoty, které zastávají, avšak 45,5 % z dotazovaných pracovníků si není zcela jisto.  
Stejně tak všichni pracovníci vnímají více či méně soulad svých osobních hodnot  
s osobními hodnotami svých kolegů, 45,5 % pracovníků pociťuje dokonce úplný soulad  
v této oblasti. O něco horší výsledky se objevily ve vnímání souladu hodnot  
proklamovaných organizací se skutečným chováním nadřízených. Zde vnímá úplný  
soulad jen 31,8 % dotazovaných pracovníků, dalších 63,7 % pracovníků je o tomto  
souladu přesvědčeno o něco méně. Nicméně žádný z pracovníků neuvedl, že by vnímal  
přímo nesoulad. Sounáležitost ze strany svých kolegů vnímají všichni pracovníci, 45,5 %  
pracovníků pak vnímá sounáležitost plně. Většina pracovníků (72,8 %) si není zcela  
jistá, zda je vhodnou osobou pro výkon své práce, pouze 22,7 % je přesvědčeno, že se  
pro svou práci „hodí“. Lepších výsledků bylo dosaženo v jednání v souladu se svými  
osobními hodnotami, postoji a zájmy. 54,5 % dotazovaných pracovníků uvedlo, že v  
práci rozhodně jedná v souladu se svými hodnotami, postoji a zájmy, zbylých 45,5 %  
takto jedná také, ovšem s menší jistotou. Dále 77,3 % pracovníků spíše považuje své  
pracovní úkoly za adekvátní jejich schopnostem, 18,2 % pracovníků pak za rozhodně  
adekvátní, ovšem jeden z pracovníků své pracovní úkoly spíše považuje za neadekvátní  
jeho schopnostem. Způsob plnění pracovních úkolů, který vyžadují nadřízení, naprosto  
vyhovuje 31,8 % pracovníků a 63,7 % také vyhovuje, ovšem ne zcela.

## Doporučení v oblasti Souladu

Hodnoty a poslání organizace se dle mého názoru odráží především prostřednictvím organizační kultury. Zde může pracovník vnímat soulad či nesoulad jeho hodnot s hodnotami a posláním organizace. Vzhledem k tomu, že vnímání souladu je jádrem pracovně psychologických potřeb a svým způsobem i zásadní podmínkou pro prožívání smysluplnosti práce, jsem dle výsledných zjištění přesvědčen, že by organizace měla více zaměřit svou pozornost na to, zda a jak vnímají pracovníci soulad mezi svými hodnotami a hodnotami organizace a snažit se o maximalizaci vnímání souladu svými pracovníky. Výsledky zde nebyly jednoznačně výborné, necelá čtvrtina pracovníků si úplným souladem jista nebyla. Domnívám se, že budování a udržování organizační kultury (založené na klíčových hodnotách) je úkolem jak pro vrcholové vedení organizace, tak pro vedoucí azylových zařízení (lídry a liniové manažery v jedné osobě). Konkrétní strategie si musí vedení určit samo, nicméně by se dle mého názoru mělo zaměřit oběma hlavními směry. V první řadě samo k sobě, zda jsou jím proklamované hodnoty a poslání dostatečně zvnitřněny a zda se dostatečně odráží prostřednictvím organizační kultury. V druhé řadě samozřejmě směrem k pracovníkům, od kterých by se mělo snažit získávat zpětnou vazbu a zároveň obnovovat a oživovat aktuálnost hodnot a poslání. Téměř polovina pracovníků si není zcela jistá, zda má v práci možnost aplikovat hodnoty, které zastává. Proto bych považoval za vhodné, aby vedoucí azylových domů aplikaci hodnot spolu s pracovníky reflektovali a společně hledali způsob a možnosti, jak tyto hodnoty v práci aplikovat. Za vhodný čas pro tuto komunikaci považuji pravidelně se konající pracovní porady. Ohledně doporučení ke vzájemnému souladu hodnot mezi pracovníky se domnívám, že nejlepší a nejméně násilná podpora bude opět vhodná a udržovaná organizační kultura. Prosazování hodnot přílišným tlakem a důrazem nedoporučuji, protože může vést až k jejich znehodnocení a pocitu pracovníků, že je jimi manipulováno.

Jsem toho názoru, že jedním z nejdůležitějších prvků pro budování souladu jsou vedoucí azylových domů. Vedoucí azylových domů jakožto linioví manažeři a lídři zároveň, by měli být náležitě vyškoleni a hlavně by měli být pro pracovníky vzorem v pracovním jednání. Výsledky nicméně ukazují, že celých 63,7 % pracovníků vnímá soulad mezi hodnotami organizace a skutečným chováním vedoucích jen částečně.

Ačkoliv se zde nevyskytla žádná záporná odpověď, jsem přesvědčen, že je potřeba zaměřit k souladu hodnot organizace se skutečným chováním vedoucích pozornost, aby jeho úroveň nebyla pouze uspokojivá, ale výborná. Jak už jsem uvedl v teoretické části, vzhledem k charakteru organizace se mi jako nejvhodnější forma leadershipu jeví spiritual leadership. Právě ten klade důraz na to, aby byli lídři ztotožnění s klíčovými hodnotami, které tvoří základy organizačního poslání a dokázali komunikovat tyto hodnoty pracovníkům skrze veškeré svoje jednání (srov. 4.1. Hodnoty lídrů a liniových manažerů). Proto bych považoval za vhodné, aby vrcholové vedení, kromě již uskutečňovaných porad s vedoucími azylových zařízení, začalo organizovat také odborná školení, nebo také supervize, zaměřené pro vedoucí azylových zařízení, které budou podporovat uvědomění si svého účelu, svého nadání, silných stránek a hlavně hodnot, které organizace zastává, spolu s uváděním těchto hodnot v praxi a to vše tak, aby byli vedoucí schopni vyjádřit, čemu věří, co dělají a proč to, co dělají, má smysl. Pravidelná setkávání vedoucích azylových zařízení s vrcholovým vedením bych samozřejmě zachoval, jsem si jist, že mohou být velice přínosná, nejen pro společné reflektování souladu hodnot.

Většina pracovníků si není zcela jistá, jestli se pro svou práci „hodí“, jestli jsou tou správnou osobou. Vzhledem k charakteru práce ve společnosti ELIM by se dal takovýto výsledek předpokládat, nicméně musím upozornit, že nesoulad mezi prací a pracovníkem zpravidla vede nejen k syndromu vyhoření, ale také k dalším negativním důsledkům jak pro organizaci, tak pro pracovníka. Domnívám se, že v případě ELIMU tato nejistota souladu práce a pracovníka pramení především z demotivujícího jednání klientů. Proto doporučuji, aby součástí školení určeného pro pracovníky, nebo společné porady s vedoucím, byla také diskuze o tom, kdy se při jednání pracovníka ještě jedná o selhání na straně pracovníka a kdy se o selhání, z důvodu sebedestruktivního jednání klientů, už nejedná, tak aby pracovníci jednoznačně věděli, kdy udělali pro situaci maximum a z případně „nešťastného výsledku“ pak zbytečně nevyvozovali pochybnosti o vhodnosti své osoby pro tuto práci.

Ohledně způsobu plnění pracovních úkolů a jejich adekvátnosti schopnostem pracovníků doporučuji, aby byli pracovníci na pracovních poradách vedoucím vyzváni k tomu, aby předkládali své návrhy na inovace a nové způsoby plnění úkolů, které by

mohly být skutečně realizovány. Pracovníci tak dostanou větší prostor k tomu, aby si buď způsob plnění pracovních úkolů lépe přizpůsobili svým schopnostem, nebo aby si skrze diskuzi na poradě uvědomili, že způsob, jakým by osobně chtěli pracovní úkoly plnit, není vhodný.

### **Výsledná zjištění v oblasti Poslání**

V oblasti Poslání se objevilo nejvíce „záporných“ odpovědí, konkrétně dvacet šest. Pracovníků, kteří jsou přesvědčeni, že jejich povolání je společensky významné a hodnotné, je pouze 36,4 % a dalších 27,3 % o tom není plně přesvědčeno. Naopak 31,8 % spíše nepovažuje své povolání za společensky významné a hodnotné a jeden pracovník dokonce své povolání rozhodně nepovažuje za společensky významné a hodnotné. Naplňování organizačního poslání je velmi důležité pro 68,2 % pracovníků, pro zbylých 31,8 % není až tak zásadní. Stejně tak 68,2 % pracovníků rozhodně vnímá naplňování organizačního poslání jako službu něčemu, co je přesahuje (nejedná se však o totožné respondenty jako u předešlého výsledku), 22,7 % si tímto už není zcela jisto a jeden pracovník spíše nevnímá naplňování organizačního poslání jako službu něčemu, co ho přesahuje. Z pohledu pracovníků se rozhodně daří naplňovat organizační poslání pouze 13,6 % z nich, a stejnému počtu se naopak poslání naplňovat spíše nedaří. 72,8 % dotazovaných pracovníků si pak není svým úspěchem při naplňování poslání zcela jisto. O něco lepší výsledky se objevily při vnímání vlastního dopadu. 63,7 % pracovníků si spíše myslí, že jimi odvedená práce má pozitivní dopad na život klientů a 31,8 % pracovníků si jsou svým pozitivním dopadem jistí. Pouze jeden pracovník si nemyslí, že jeho práce má pozitivní dopad na život klientů, přičemž se jedná o stejného pracovníka, který v otevřené otázce viní špatně nastavený sociální systém, díky kterému klienti nemají snahu něco měnit k lepšímu. Výsledky své práce vidí jednoznačně pouze 13,6 % pracovníků, 54,5 % si pak viditelností výsledků své práce nejsou zcela jisti a 31,9 % spíše nevidí výsledky své práce. 63,7 % pracovníků spíše vnímá možnost se v práci samostatně rozhodovat, dalších 31,9 % se pak rozhodně cítí být autonomní, avšak jeden pracovník spíše nevnímá autonomii. K zamyšlení jsou také výsledky týkající se příležitostí ke vzdělávání a rozvíjení schopností. 36,4 % pracovníků rozhodně vnímá dostatečné příležitosti k vzdělávání a rozvoji schopností a 45,5 % pracovníků zde nejspíše vnímá určité rezervy. 13,6 % pracovníků se (z jejich pohledu)



spíše nedostává dostatečných příležitostí ke vzdělávání a rozvíjení schopností a jeden pracovník rozhodně nevnímá dostatečné příležitosti k vzdělávání a rozvíjení jeho schopností. Lepších výsledků bylo dosaženo v oblasti transcendence, kde se 77,3 % pracovníků při své práci rozhodně spoléhá na Boha, nebo na něco jiného co je přesahuje, 18,2 % pracovníků se také spoléhá, ovšem ne zcela, a pouze jeden pracovník spíše nedosahuje transcendence.

### **Doporučení v oblasti Poslání**

Domnívám se, že vnímání svého povolání jako společensky významného a hodnotného určuje mnoho faktorů a je tak velmi subjektivní. Tomu napovídá i nejrozmanitější (co se odpovědí týká) výsledek dotazníku. Určitě záleží na charakteru práce, osobním postoji pracovníka, názoru sociálních skupin, ve kterých se pohybuje, hodnotách osvojených v procesu socializace a mnoho dalších. Z toho důvodu vedení organizace nemůže toto vnímání výrazně ovlivňovat. Nicméně právě skrze poslání, ve kterém by měl být mimo jiné vhodně definován přínos organizace pro společnost, mohou dle mého názoru pracovníci čerpat pocit hodnotnosti a společenské významnosti jejich pracovní role. Domnívám se, že by vedení organizace mohlo umožnit pracovním týmům (z jednotlivých azylových zařízení), spolupodílet se na širším definování poslání (kde by mohl být více zdůrazněný i společenský přínos, který v aktuální podobě nemusí být pro každého zřejmý), což by mohlo vést k lepšímu vnímání účelu a dopadu na společnost, a to by mohlo napomoci k vnímání hodnotnějšího pojetí svého povolání. Dále si myslím, že při výběru nových pracovníků by vnímání tohoto konkrétního povolání jako společensky významného a hodnotného mělo být jednou z vyhledávaných charakteristik, které by měl v ideálním případě pracovník společnosti ELIM mít.

Dále musím připomenout důležitost touhy po naplňování organizačního poslání. Z teoretické části je zřejmé, že naplňování organizačního poslání a touha po jeho naplnění je pro prožívání smysluplnosti práce naprosto stěžejní. Z toho plyne, že výsledek, kde téměř třetina pracovníků si není zcela jista, zda je pro ně naplňování organizačního poslání důležité, není uspokojivý. Jako jednu z důležitých podmínek pro lepší výsledky v této oblasti vidím jasnou komunikaci hodnot a poslání ze strany

vedoucích azylových zařízení a vhodnou organizační kulturu. Většina pracovníků si také není zcela jistá, zda se jim daří poslání naplňovat a někteří se dokonce domnívají, že se jim to spíše nedaří. Tato nejistota se projevila i v některých odpovědích na otevřenou otázku, avšak ani v jednom případě z těchto odpovědí nevyplývá, že by pracovníci vnímali tento neúspěch jako osobní, ale spíše jej přikládají na vrub klientů, nebo sociálního systému. To považuji za adekvátní vzhledem k charakteru práce (práce s lidmi sociálně vyloučenými a nepřízpusobivými) a v tomto případě dokonce i za dobré, protože tak nedochází ke zbytečnému pocitu selhání. Považuji za důležité, aby vedoucí byli schopni spolu s pracovníky reflektovat, zda je v daných situacích a případech poslání organizace naplňováno a také aby byli schopni poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu, jejíž součástí by v ideálním případě mělo být i ocenění a uznání pracovníka, nebo také prosté pochopení a povzbuzení. Vhodná zpětná vazba navíc může pracovníkům pomoci odhalit některé jinak neviditelné výsledky práce a také je ujistit o pozitivním dopadu jejich práce. Také jsem toho názoru, že v případě ELIMU, vnímání naplňování organizačního poslání jako důležitého úzce souvisí s tím, zda je naplňování organizačního poslání vnímáno jako služba něčemu, co pracovníky přesahuje (v případě ELIMU služba Bohu). Domnívám se tedy, že podpora vnímání poslání jako služby Bohu podpoří také vnímání důležitosti naplňování organizačního poslání. Mimo jiné to naznačují výsledky u tvrzení č. 12 (*Naplňování organizačního poslání vnímám jako službu něčemu, co mne přesahuje*), kde více než dvě třetiny pracovníků zvolily odpověď „rozhodně ano“ a také některé odpovědi na otevřenou otázku (např. „*Svou práci považuji za smysluplnou výhradně v kontextu služby a vyšších hodnot.*“). Konkrétní způsob podpory by si měla organizace stanovit sama. Jedna z možností, která by mohla připadat v úvahu, vyplývá z informací na webových stránkách ELIMU, kdy má organizace určitou formu napojení na církve a mohla by tak například zprostředkovávat pro své zaměstnance duchovní podporu, nebo organizovat pravidelné duchovní přednášky zaměřené na podporu vnímání smysluplnosti v duchovním kontextu. Ovšem také musím upozornit na to, že u tvrzení č. 12 se vyskytla i jedna spíše záporná odpověď a jeden pracovník se odpovědi zdržel, je tedy důležité, aby vedení organizace bralo velký zřetel na nenásilnost a dobrovolnost u těchto podpůrných opatření.

Ohledně míry autonomie pracovníků musím zdůraznit, že je třeba velké opatrnosti při jejím určování. Pokud je totiž míra autonomie příliš malá, hrozí, že pracovník nebude svou práci prožívat jako smysluplnou, a naopak pokud je příliš velká, snadno může vyústit v syndrom vyhoření. Domnívám se, že i v případě určování míry autonomie bude stěžejním bodem komunikace mezi vedoucími azylových zařízení a pracovníky vzájemné vyjasňování očekávání, povinností a kompetencí. Také jsem toho názoru, že míra autonomie a celkově poskytovaný prostor pracovníkům se samostatně rozhodovat by měl být do jisté míry individuální a také postupný, tak aby pracovníkům nebylo zamezeno získávat nové zkušenosti a dovednosti, a naopak aby nebyli ve svém jednání ztraceni. Stejně tak by měl být pracovníkům poskytován i prostor ve způsobu plnění pracovních úkolů za účelem lepšího přizpůsobení jejich schopnostem (viz Doporučení v oblasti Souladu).

Pohledy pracovníků na příležitosti ke vzdělávání a rozvíjení jejich schopností se různily. V teoretické části je uvedeno, že rozvoj vědomostí, znalostí a kompetencí je sám o sobě smysluplný a tudíž velmi důležitý. Snaha organizace o rozvoj svých zaměstnanců je navíc určitým signálem pro zaměstnance, že se organizace stará, že je do svých zaměstnanců ochotná investovat. Je mi známo, že ELIM poskytuje svým pracovníkům pravidelná školení, nicméně v porovnání s výsledky z mé bakalářské práce<sup>118</sup>, kde pracovníci reagovali na stejně formulované tvrzení, se názory pracovníků na příležitosti ke vzdělávání a rozvíjení jejich schopností zhoršily.<sup>119</sup> Z toho důvodu považuju za vhodné o tomto s pracovníky na poradě promluvit, vyslechnout jejich komentáře a názory na aktuální formu školení a následně zvážit její změnu. Dalo by se předpokládat, že obecně prospěšná společnost nemusí mít dostatek finančních prostředků, aby uspokojila představy a očekávání všech pracovníků o obsahu a způsobech vzdělávání a rozvíjení kompetencí. Nicméně existují i formy vzdělávání a rozvíjení kompetencí pracovníků, které nejsou příliš finančně nákladné (např. rotace pracovníků na pracovištích nebo učednický model).

---

<sup>118</sup> KOŠUTA, Tomáš. *Motivace pracovníků v neziskové organizaci*. Olomouc, 2018. Bakalářská práce. Univerzita Palackého. Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

<sup>119</sup> Výsledky z roku 2018: rozhodně ano: 12x; spíše ano: 5x; spíše ne 2x; rozhodně ne: 0x. Aktuální výsledky: rozhodně ano: 8x; spíše ano: 10x; spíše ne 3x; rozhodně ne: 1x.

ELIM se charakterizuje jako křesťanská společnost a taktéž z odpovědí na otevřenou otázku a reakcí na tvrzení č. 18 je zřejmé, že transcendence (odevzdání se, spolehnutí se na něco, co pracovníka přesahuje) je v této organizaci důležitá. S tvrzením č. 18 (Při výkonu své práce spoléhám na Boha nebo na něco jiného, co mě přesahuje) rozhodně souhlasilo sedmnáct (77,3 %) pracovníků a jedná se tedy o druhou nejvyšší míru absolutního souhlasu (po faktoru cenění si kolektivu). Jsem toho názoru, že tento výsledek souvisí především s výběrem pracovníků a pravděpodobnou preferencí křesťanů a souvisí s celkovým nastavením celé organizace (hodnotami, posláním, vizí, přístupem k práci a pohledem na klienty). Domnívám se, že pro organizaci je to v kontextu prožívání smysluplnosti práce jako prevence syndromu vyhoření velkou výhodou. Problém by mohl nastat ve chvíli, kdy by vedení organizace považovalo tuto výhodu za automatickou a dostačující, a slevilo tak ze svých snah o podporu prožívání smysluplnosti pracovníků u ostatních faktorů, ale i u faktoru tohoto, který může zdánlivě působit jako trvale samoučinný. Zda již k tomuto mohlo v určité míře dojít, se nedá na základě tohoto dotazníkového šetření určit. Podstatné však je, aby vrcholové vedení společně s vedoucími azylových domů refleктовало, zda nevkládá nadměrnou důvěru v účinnost tohoto faktoru na úkor faktorů jiných.

### **Výsledná zjištění v oblasti Společenství**

V oblasti společenství se objevilo celkem osm „záporných“ odpovědí. 54,5 % dotazovaných pracovníků rozhodně vnímá ze strany svých kolegů zájem a slova povzbuzení, 36,4 % pracovníků vnímá zájem a slova povzbuzení ze strany svých kolegů jen slabě a 9,1 % spíše necítí ze strany svých kolegů zájem a povzbuzení. Základní přesvědčení a hodnoty 54,5 % pracovníků jsou dle nich plně respektovány ostatními členy organizace a 45,5 % také vnímá respekt k vlastním přesvědčením a hodnotám ze strany svých kolegů, ale ne zcela. Polovina pracovníků spíše zažívá ve společnosti svých kolegů pochopení a ocenění a dalších 45,5 % rozhodně zažívají pochopení a ocenění. Jeden pracovník pochopení a ocenění ve společnosti svých kolegů spíše nezažívá. Plnohodnotnou součástí pracovního kolektivu se cítí být 68,2 % pracovníků, u dalších 27,3 % pracovníků není potřeba členství zcela naplněna a jeden pracovník se cítí být spíše na okraji svého pracovního kolektivu. Svého pracovního kolektivu si velice váží 86,4 % pracovníků a zbylých 13,6 % si jej spíše váží. Zároveň se jedná o „nejpozitivnější“

výsledek v rámci otázek ve formě tvrzení. Blízkost vztahů a soudržnost pracovního kolektivu by k rodině rozhodně přirovnalo 63,7 % respondentů, 31,8 % si tímto přirovnáním už není tak jistá a jeden pracovník by blízkost vztahů a soudržnost kolektivu k rodině spíše nepřirovnal. Svým nadřízeným rozhodně důvěřuje 59,1 % pracovníků, dalších 31,8 % si není plně jisto důvěrou ke svým nadřízeným a jeden pracovník svým nadřízeným spíše nedůvěřuje. 54,5 % pracovníků rozhodně záleží na tom, aby zůstali zaměstnanci právě této organizace, 31,8 % pracovníků na tom spíše záleží a 9,1 % pracovníků na tom naopak spíše nezáleží. Také bych chtěl upozornit na jednoho pracovníka, který v oblasti Společenství zvolil čtyřikrát spíše negativní odpověď, konkrétně u tvrzení č. 19; 21; 22; 24, z čehož vyplývá, že se necítí být součástí pracovního kolektivu a ze strany svých kolegů vnímá spíše nezáměr a nepochopení. Jelikož dotazníkové šetření probíhalo anonymně, není v mých silách tohoto pracovníka jakkoli identifikovat. Nicméně mohu alespoň poskytnout informaci, že jediná další spíše negativní reakce tohoto pracovníka se týkala příležitosti ke vzdělávání a rozvíjení schopností, na všechny ostatní tvrzení reagoval pozitivně (nejedná se tedy např. o pracovníka nedosahujícího transcendence). Obávám se však, že riziko syndromu vyhoření může být u tohoto pracovníka vysoké a to i z důvodu, že pracovník ve své odpovědi na otevřenou otázku uvedl, že *„někdy má pocit, že plýtvá silami.“*

### **Doporučení v oblasti Společenství**

Domnívám se, že organizace příliš nemůže zasahovat do kolegiálních vztahů a vzájemných očekávání kolegů. Nicméně se může snažit vytvořit co možná nejlepší podmínky pro prospívající společenství svých pracovníků. Společenství pracovníků by mělo být otevřené osobním názorům, vytvářet prostor pro rovné možnosti a svobodu projevu, přirozeně vytvářet přátelské až skoro rodinné vztahy a pocity členství. Toho lze alespoň částečně dosahovat v čase pracovních porad, které by měl vést zkušený a školený lídr (vedoucí azylového zařízení), který bude schopen vytvářet podmínky pro takovéto společenství a který bude schopen pracovníka nejen pochopit, ale také povzbudit. Ovšem zásadní podmínkou pro fungování jakéhokoli společenství je vzájemná důvěra, obzvláště pak důvěra v lídra. Z toho důvodu považuji za důležité, aby vedoucí azylových domů disponovali určitými měkkými dovednostmi, aby si dokázali

získat důvěru pracovníků svým pravdivým jednáním ztotožněným s klíčovými hodnotami organizace, v případě ELIMU s láskou, vírou, nadějí a podporou. Výhodou je, že se zároveň jedná o hodnoty, které vytlačují strach na pracovišti a mají velký potenciál angažovat srdce pracovníků. Také zde mohu připomenout již zmíněné čtyři charakterové vlastnosti lídra, které pracovníci obdivují a které dávají lídrům důvěryhodnost při motivování pracovníků k naplňování organizačního poslání – čestnost, prozíravost, inspirativnost ve způsobech naplňování společného poslání a kompetentnost.<sup>120</sup> Kromě toho by si vedoucí azylových zařízení měli také dávat pozor na to, aby pracovníky netlačili k existenciálnímu jednání. Proto doporučuji, aby vrcholové vedení usilovalo o zlepšování měkkých dovedností vedoucích azylových zařízení. K tomu mohou posloužit různá školení a workshopy, především je ale důležité, aby sami vedoucí měli o rozvoj svých měkkých dovedností zájem, jinak přijde snaha vrcholového vedení vniveč.

Pocit členství, tedy cítit se jako plnohodnotná součást kolektivu, by se měl ve zdravém pracovním společenství dostavit automaticky. Může se ale stát, že se najde i pracovník (jak naznačují výsledky), u kterého se pocit členství nedostavil. U takového pracovníka může k prožívání smysluplnosti práce docházet jen stěží a naopak se ocitá ve větším ohrožení syndromem vyhoření. Nemusí se jednat o chybu na straně organizace, přesto by však bylo dobré podniknout určité kroky. Je možné, že pracovníkovi, který se necítí být plnohodnotnou součástí kolektivu jednoduše z rozličných důvodů pracovní kolektiv, ve kterém se pohybuje, „nesedí“. V takovém případě bych využil možnosti rotace pracovníků (samozřejmě po dohodě s pracovníky a jejich souhlasem rotaci realizovat), která by vzhledem k blízkosti pracovišť neměla představovat problém. Taky je však možné, že překážka k dosažení pocitu členství se nachází v samotném pracovníkovi. Obávám se, že v takovém případě už není dosažení pocitu členství u takového pracovníka v silách organizace.

K bližším vztahům, vzájemnému pochopení a ocenění mezi pracovníky, zájmu o problémy a možnostem povzbudit a slyšet slova povzbuzení je samozřejmě nutná sociální interakce, probíhající nejen v práci, ale také na různých teambuildingových akcích, večírcích, pobytech atd. Je mi známo, že ELIM pořádá několik akcí tohoto typu,

---

<sup>120</sup> FRY, Louis W. Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 2003, 14.6: 693-727.

nicméně žádná z nich není určená přímo pro konkrétní pracovní týmy jednotlivých azylových zařízení. Domnívám se, že zrovna při teambuildingových akcích, kterých by se měl zúčastnit jen personál (a hlavně vedoucí) daného azylového zařízení, bez pracovníků z jiných týmů, dochází nejvíce k vzájemnému pochopení, ocenění, vytváření zájmu o ostatní, povzbuzení a k celkovému zlepšování vztahů. Z toho důvodu vrcholovému vedení doporučuji organizovat vícedenní teambuildingové akce, kde budou pracovníci a vedoucí daného azylového zařízení spolu moci jednoduše trávit čas jinak než v práci.

### **Závěrečný komentář**

Na základě uvedených zjištění a doporučení jsem dospěl k názoru, že by uvedená organizace, v rámci podpory prožívání smysluplnosti práce jako prevence syndromu vyhoření, měla především dbát na to, aby nikdy nepustila ze zřetele dva dle mého názoru nejpodstatnější činitele. Prvním činitelem je organizační kultura. Tu by mělo vrcholové vedení neustále posilovat, udržovat a sdílet se svými zaměstnanci. Druhým činitelem je kvalita vedoucích. Domnívám se, že dobře odváděná práce vedoucího azylové zařízení, který je lídrem a zároveň liniovým manažerem, je pro prožívání smysluplnosti práce jakožto prevenci syndromu vyhoření skutečně zásadní. Proto bych chtěl znovu apelovat na péči o vedoucí azylových zařízení, na to, aby byli vhodně školeni, měli dostatečné příležitosti k rozvoji a sebepoznání, získávání nových poznatků, zkušeností, komunikačních a dalších měkkých dovedností, aby si byli vědomi svého účelu a skutečně dokázali reprezentovat klíčové hodnoty organizace, lásku, víru, naději, podporu a pravdivě je uváděli v praxi při svém každodenním jednání, ať už s klienty, nebo pracovníky, aby byli schopni pomoci ostatním pracovníkům shledat práci smysluplnou a být jim vzorem a oporou. Jsem si vědom toho, že nároky jsou vysoké, nicméně taková je úloha lídrů, obzvláště jedná-li se o vedoucí azylových zařízení.

## Závěr

Tato diplomová práce se zabývala syndromem vyhoření v kontextu smysluplnosti práce. Cílem této práce bylo navrhnout doporučení společnosti ELIM Hranice o.p.s., která poskytuje azyl a sociální služby lidem bez domova, ke zlepšení prevence syndromu vyhoření v kontextu smysluplnosti práce.

Na základě syntézy poznatků z teoretické části a jejich následné kategorizace jsem navrhl model tří oblastí smysluplnosti práce, které jsem nazval Soulad, Poslání a Společenství. Pro naplnění cíle práce jsem sestavil dotazník (viz Příloha č. 1). Většina otázek měla formu tvrzení, se kterými mohli respondenti vyjádřit míru svého souhlasu. Jednotlivá tvrzení se pojila s navrženými oblastmi smysluplnosti práce. Dotazníkového šetření se účastnila největší skupina pracovníků – pracovníci v sociálních službách a sociální pracovníci, dohromady v počtu dvacet dva. Výsledky dotazníkového šetření jsem roztřídil do tabulek s četnostmi. Poté jsem vyhodnotil jednotlivé výsledky, vždy v rámci oblasti smysluplnosti práce, do které se řadily, a na základě poznatků z teoretické části jsem navrhnul ke každé oblasti doporučení.

V oblasti Souladu se navrhovaná doporučení týkala budování a udržování organizační kultury skrze vedoucí azylových zařízení, pomoci pracovníkům při hledání způsobů aplikace hodnot při jejich práci a také školení vedoucích azylových zařízení a jejich ztotožnění se s klíčovými hodnotami po vzoru spiritual leadershipu. Následovala doporučení týkající se komunikace vedoucích azylových zařízení s pracovníky ohledně chování klientů a také možnosti předkládat návrhy na inovace a nové způsoby plnění úkolů.

V oblasti Poslání byla navržena možnost pracovníků spolupodílet se na širším definování poslání, kde by mohl být více zdůrazněný i společenský přínos. Další doporučení se týkala zpětné vazby ze strany vedoucích, která může pracovníkům pomoci odkrýt některé jinak neviditelné výsledky práce a také je ujistit o pozitivním dopadu jejich práce na klienty. Dále se pak týkala společného reflektování naplňování organizačního poslání a podpory vnímání poslání jako služby (v případě ELIMU služby Bohu). Také byla doporučena komunikace vedoucích s pracovníky v souvislosti s mírou autonomie a diskuze ohledně užitečnosti aktuální formy školení pracovníků a zvážení



její změny. Součástí doporučení v oblasti Poslání bylo také poukázání na důležitost a účinnost transcendence spolu s upozorněním na to, aby vrcholové vedení nepokládalo tento faktor za samoučinný a automatický.

V oblasti Společenství se doporučení týkala především zlepšování schopností a měkkých dovedností vedoucích azylových zařízení a opět ztotožnění se s klíčovými hodnotami organizace, v případě ELIMU s láskou, vírou, nadějí a podporou. Dále byla zmíněná možnost rotace pracovníků a byla doporučena realizace teambuildingových akcí, kterých by se měl zúčastnit jen personál daného azylového zařízení, bez pracovníků z jiných týmů.

Za nejdůležitější osobně považuji doporučení týkající se celkového rozvoje pracovníků na pozici vedoucího azylového zařízení a udržování organizační kultury. Doufám, že kromě doporučení k navrženým oblastem smysluplnosti práce bude pro organizaci a její vedení přínosem také teoretická část, která obsahuje mnoho základních a důležitých informací.

## **Summary**

This thesis deals with burnout syndrome in the context of work meaningfulness. The aim of this thesis is to provide recommendations for improving prevention of a burnout syndrome in the context of work meaningfulness to chosen organization.

The thesis is divided into nine chapters. First five have theoretical character, the other four are practical. The theoretical part deals with the issue of burnout syndrome in the context of work meaningfulness and suggests three sections of work meaningfulness. Based on the findings from the theoretical part, I made a questionnaire consisting of twenty seven closed and one open question. Most of the questions were in the form of statements. Respondents were requested to express the rate of their agreement with certain statements. Certain statements were related to the specific sections of work meaningfulness presented in the theoretical part. The results from the questionnaire survey were processed into a tables with frequencies. Based on the results from the questionnaire survey, along with the findings from the theoretical part, I suggested recommendations for improving prevention of a burnout syndrome in the context of work meaningfulness for the chosen organization.

## Seznam pramenů a literatury

AI-HOSAINI, F.F., SOFIAN, S., 2015. An exploration of inclusion of spirituality into the balanced scorecard to support financial performance: a review. *Asian social science*, vol. 11, no. 9, s. 289-299.

ASHMOS, D.P., DUCHON, D. Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, 2000. vol. 9, s. 134-145.

AVOLIO, Bruce J.; GARDNER, William L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 2005, 16.3: 315-338.

BAILEY, Catherine, et al. The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work. *Human Resource Management Review*, 2017, 27.3: 416-430.

BELLA, R.L.F., et al. Meaningful Work: A Review of an Organizational Change Towards Health and Well-Being at Work. *Cleaner production for achieving sustainable development goals*, Barranquilla – Colombia, 2018.

BIERLY, P.E., KESSLER, E.H., CHRISTENSEN, E.W. Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of organizational change management*, 2000, vol. 13 no. 6. s. 595-613.

CARTWRIGHT, Susan; HOLMES, Nicola. The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human resource management review*, 2006, 16.2: 199-208.

FRY, Louis W. Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 2003, 14.6: 693-727.

GOLTZ, S.M., 2011. Spiritual power: the internal, renewable social power source. *Journal of management, spirituality and religion*, vol. 8, no. 4, s. 341-363.

GRANT, A. M. The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93, 108–124.

- GUPTA, M., KUMAR, V., SINGH, M., 2014. Creating satisfied employees through workplace spirituality: a study of the private insurance sector in punjab (india). *Journal of business ethics*, vol. 122, no. 1, s. 79-88.
- HORTON, W. R. *God* (9th printing). 1950. New York: Association Press.
- ISAKEN, J. Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of Humanistic Psychology*, 2000, 40, 84 –107.
- KEBZA, Vladimír; ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. s. 5. ISBN: 80- 7071-231–7
- LEITER, Michael P.; MASLACH, Christina. *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*. John Wiley & Sons, 2005. s. 149. ISBN: 978-0-470-44877-9
- MASLACH, Christina. Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2017, 69.2: 143-151.
- MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. Reversing burnout. *Stanford Social Innovation Review*, 2005, 43-49.
- MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons, 2008. s. 1. ISBN: 0470423560
- MICHAELSON, Christopher, et al. Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*, 2014, 121.1: 77-90.
- OVERELL, Stephen. Inwardness: The rise of meaningful work. *Work Foundation*, 2008, 4. 2. s. 8.
- PFEFFER, Jeffrey. Business and the spirit: Management practices that sustain values. In: *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. Routledge, 2003. s. 27-40.

ROSSO, Brent D.; DEKAS, Kathryn H.; WRZESNIEWSKI, Amy. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 2010, 30: 91-127.

SCROGGINS, Wesley A. Antecedents and outcomes of experienced meaningful work: A person-job fit perspective. *The Journal of Business Inquiry*, 2008, 7.1: 68-78.

TUMMERS, Lars G.; KNIES, Eva. Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review*, 2013, 73.6: 859-868.

**Online zdroje:**

HAKNER, J. *Imposing 'meaningful work' can lead to staff burnout* [online]. cit. 2020-05-13. Dostupné z: <https://www.sciencedaily.com/releases/2017/01/170117140228.htm>

JULIANO, M. *Burnout: signs, and how to spot burnout in colleagues (and prevent compliance problems)*. [online]. cit. 2020-05-13. Dostupné z: <https://www.bcgbenefits.com/blog/burnout>

Náboženství. In: *Sociologická encyklopedie* [online]. Ladislav Hora, 2020. cit. 2020-11-09. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/N%C3%A1bo%C5%BEenstv%C3%AD>

## Seznam tabulek

Tab. č. 1 <i>Hodnoty a poslání organizace jsou v souladu s mými osobními hodnotami...</i>	41
Tab. č. 2 <i>Při výkonu své práce mám možnost aplikovat hodnoty, které zastávám.....</i>	41
Tab. č. 3 <i>Mí kolegové zastávají stejné, nebo alespoň velmi podobné hodnoty jako já...</i>	42
Tab. č. 4 <i>Hodnoty proklamované organizací (láska, víra, naděje, podpora...) se shodují se skutečným chováním mých nadřízených.....</i>	42
Tab. č. 5 <i>Ze strany svých kolegů a nadřízených vnímám sounáležitost.....</i>	43
Tab. č. 6 <i>Myslím si, že jsem pro výkon této práce vhodná osoba (že se pro tuto práci „hodím“).....</i>	43
Tab. č. 7 <i>V práci jedním v souladu se svými osobními hodnotami, postoji a zájmy.....</i>	44
Tab. č. 8 <i>Mé pracovní úkoly jsou adekvátní mým schopnostem.....</i>	44
Tab. č. 9 <i>Způsob plnění pracovních úkolů, který vyžaduje můj nadřízený, mi vyhovuje.....</i>	45
Tab. č. 10 <i>Mé povolání je společensky významné a hodnotné.....</i>	45
Tab. č. 11 <i>Naplňování organizačního poslání (poskytovat domov a pomoc potřebným; zvěstování evangelia; předávání křesťanských principů života...) je pro mne důležité....</i>	46
Tab. č. 12 <i>Naplňování organizačního poslání vnímám jako službu něčemu, co mne přesahuje (Bohu; společnosti...).....</i>	46
Tab. č. 13 <i>Daří se mi naplňovat organizační poslání.....</i>	47
Tab. č. 14 <i>Věřím, že mnou odvedená práce má pozitivní dopad na život klientů.....</i>	47
Tab. č. 15 <i>Výsledky mé práce jsou viditelné.....</i>	48
Tab. č. 16 <i>Ve své práci mám možnost se samostatně rozhodovat.....</i>	48
Tab. č. 17 <i>Organizace mi poskytuje dostatečné příležitosti ke vzdělávání a rozvíjení mých schopností.....</i>	49

Tab. č. 18 <i>Při výkonu své práce spoléhám na Boha, nebo na něco jiného, co mě přesahuje.....</i>	49
Tab. č. 19 <i>Mí kolegové a vedoucí se zajímají o moje problémy a dokážou mě povzbudit.....</i>	50
Tab. č. 20 <i>Ostatní členové organizace respektují má základní přesvědčení a hodnoty...50</i>	50
Tab. č. 21 <i>Ve společnosti mých kolegů zažívám pochopení a ocenění.....</i>	51
Tab. č. 22 <i>Cítím se být plnohodnotnou součástí našeho pracovního kolektivu.....</i>	51
Tab. č. 23 <i>Našeho pracovního kolektivu si velmi vážím.....</i>	52
Tab. č. 24 <i>Blízkost vztahů a soudržnost našeho pracovního kolektivu by se dala přirovnat k rodině.....</i>	52
Tab. č. 25 <i>Svým nadřízeným důvěřuji.....</i>	53
Tab. č. 26 <i>Záleží mi na tom, abych zůstal zaměstnancem právě této organizace.....</i>	53
Tab. č. 27 <i>Délka pracovního poměru.....</i>	56

## Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník

### Dotazník

Vážení pracovníci ELIMu,

jmenuji se Tomáš Košuta a studuji Aplikovanou ekonomii a Sociologii na Univerzitě Palackého v Olomouci. Tímto bych Vás chtěl poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, jehož výsledky zpracuji ve své diplomové práci **Syndrom vyhoření v kontextu smysluplnosti práce**. Výsledky také mohou posloužit Vašemu zaměstnavateli ke zlepšení prevence syndromu vyhoření v organizaci. Dotazník je anonymní. V následující tabulce prosím vyjádřete míru souhlasu s jednotlivými tvrzeními. Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

Tvrzení	Rozhodně NE	Spíše NE	Spíše ANO	Rozhodně ANO
1) Hodnoty a poslání organizace jsou v souladu s mými osobními hodnotami.				
2) Při výkonu své práce mám možnost aplikovat hodnoty, které zastávám.				
3) Mí kolegové zastávají stejné, nebo alespoň velmi podobné hodnoty jako já.				
4) Hodnoty proklamované organizací (láska, víra, naděje, podpora...) se shodují se skutečným chováním mých nadřízených.				
5) Ze strany svých kolegů a nadřízených vnímám sounáležitost.				
6) Myslím si, že jsem pro výkon této práce vhodná osoba (že se pro tuto práci „hodím“).				
7) V práci jednám v souladu se svými osobními hodnotami, postoji a zájmy.				
8) Mé pracovní úkoly jsou adekvátní mým schopnostem.				
9) Způsob plnění pracovních úkolů, který vyžaduje můj nadřízený, mi vyhovuje.				
10) Mé povolání je společensky významné a hodnotné.				
11) Naplňování organizačního poslání (poskytovat domov a pomoc potřebným; zvěstování evangelia; předávání křesťanských principů života...) je pro mne důležité.				
12) Naplňování organizačního poslání vnímám jako službu něčemu, co mne přesahuje (Bohu; společnosti...).				
13) Daří se mi naplňovat organizační poslání.				
14) Věřím, že mnou odvedená práce má pozitivní dopad na život klientů.				



15) Výsledky mé práce jsou viditelné.				
16) Ve své práci mám možnost se samostatně rozhodovat.				
17) Organizace mi poskytuje dostatečné příležitosti ke vzdělávání a rozvíjení mých schopností.				
18) Při výkonu své práce spoléhám na Boha, nebo na něco jiného, co mě přesahuje.				
19) Mí kolegové a vedoucí se zajímají o moje problémy a dokážou mě povzbudit.				
20) Ostatní členové organizace respektují má základní přesvědčení a hodnoty.				
21) Ve společnosti mých kolegů zažívám pochopení a ocenění.				
22) Cítím se být plnohodnotnou součástí našeho pracovního kolektivu.				
23) Našeho pracovního kolektivu si velmi vážím.				
24) Blízkost vztahů a soudržnost našeho pracovního kolektivu by se dala přirovnat k rodině.				
25) Svým nadřízeným důvěřuji.				
26) Záleží mi na tom, abych zůstal zaměstnancem právě této organizace.				

27) Považujete výkon své práce za smysluplný? Svou odpověď prosím okomentujte.

Vaše odpověď:

28) V organizaci pracuji: méně než 1 rok / 1- 4 roky / 5 a více let