

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra psychologie

**ANALÝZA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI
A RIZIKA SYNDROMU VYHOŘENÍ U ZAMĚSTNANCŮ
ORGANIZACE POSKYTUJÍCÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY**

**ANALYSIS OF THE JOB SATISFACTION
AND THE RISK OF BURNOUT AMONG EMPLOYEES
OF THE ORGANIZATION PROVIDING SOCIAL SERVICES**



Magisterská diplomová práce

Autor: Bc. Barbora Blisová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.

Olomouc

2018

„Ochrana informací v souladu s ustanovením § 47b zákona o vysokých školách, autorským zákonem a směrnicí rektora k Zadání tématu, odevzdávání a evidence údajů o bakalářské, diplomové, disertační práci a rigorózní práci a způsob jejich zveřejnění. Student odpovídá za to, že veřejná část závěrečné práce je koncipována a strukturována tak, aby podávala úplné informace o cílech závěrečné práce a dosažených výsledcích. Student nebude zveřejňovat v elektronické verzi závěrečné práce plné znění standardizovaných psychodiagnostických metod chráněných autorským zákonem (záznamový arch, test/dotazník, manuál). Plné znění psychodiagnostických metod může být pouze přílohou tištěné verze závěrečné práce. Zveřejnění je možné pouze po dohodě s autorem nebo vydavatelem.“

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma: „Analýza pracovní spokojenosti a rizika syndromu vyhoření u zaměstnanců organizace poskytující sociální služby“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci, dne

Podpis

Ráda bych poděkovala doc. PhDr. Zdeňku Vtípilovi, CSc. za odborné vedení mé práce, za podnětné připomínky a za trpělivost. Děkuji vedení zkoumané organizace za vstřícnost a respondentům za ochotu zapojit se do výzkumu. Svému partnerovi, rodině a přátelům děkuji za podporu, kterou mi během mého studia poskytovali.

Obsah

Úvod	6
Teoretická část	7
1 Motivace lidské činnosti	7
1.1 Motivace pracovního jednání	8
1.2 Teorie motivace pracovního jednání	9
1.2.1 Teorie zaměřené na obsah	10
1.2.2 Teorie zaměřené na proces	12
1.3 Pracovní spokojenost	13
1.3.1 Vztah pracovní spokojenosti a motivace	14
1.3.2 Faktory pracovní spokojenosti	15
1.3.3 Možnosti zjišťování pracovní spokojenosti	17
1.3.4 Dotazníky ke zjišťování pracovní spokojenosti	18
2 Syndrom vyhoření	19
2.1 Vymezení pojmu syndrom vyhoření	19
2.2 Příznaky syndromu vyhoření	22
2.3 Rizikové faktory syndromu vyhoření	23
2.3.1 Rizikové faktory v zaměstnání	23
2.4 Protektivní faktory ve vztahu k syndromu vyhoření	24
2.5 Fáze procesu vyhoření	24
2.6 Diagnostika syndromu vyhoření	26
2.7 Prevence syndromu vyhoření	27
2.7.1 Supervize a výcvik	29
3 Sociální služby	31
3.1 Druhy a formy poskytování sociálních služeb	31
3.2 Výkon činnosti v sociálních službách	32
4 Výzkumy pracovní spokojenosti a syndromu vyhoření	34
4.1 Výzkumy pracovní spokojenosti	34
4.2 Výzkumy syndromu vyhoření	36
Výzkumná část	39
5 Výzkumný problém	39
6 Cíle výzkumu	40

7 Hypotézy.....	41
8 Průběh výzkumu, jeho etické aspekty	42
9 Zkoumaný soubor	43
10 Aplikovaná metodika.....	45
11 Statistické zpracování dat	47
12 Výsledky výzkumu	48
12.1 Výsledky průzkumu pracovní spokojenosti.....	48
12.1.1 Celková pracovní spokojenost.....	48
12.1.2 Pracovní spokojenost dle jednotlivých položek	49
12.1.3 Pracovní spokojenost dle jednotlivých faktorů	52
12.2 Výsledky průzkumu u syndromu vyhoření.....	55
12.3 Východiska pro ověření statistických hypotéz	57
13 K platnosti hypotéz.....	60
14 Diskuze	62
15 Závěr.....	67
Souhrn.....	69
Seznam použitých zdrojů a literatury	73
Seznam tabulek.....	76
Seznam příloh.....	77

Úvod

Tématem předkládané práce je problematika pracovní spokojenosti a syndromu vyhoření. V zaměstnání trávíme značnou část svého života, není proto lhostejné, jak se tam cítíme. Pracovní spokojenost patří k poměrně snadno ovlivnitelným jevům v rámci pracovního prostředí. S pracovní spokojeností úzce souvisí motivace pracovního jednání. Tu řadíme k osobnostním vnitřním faktorům, které působí na pracovní činnost člověka a tím i na prosperitu organizace. Je relativně velmi proměnlivá, a proto se řadí mezi aspekty nejpřístupnější k ovlivňujícím intervencím. Povědomí o úrovni spokojenosti s prací u zaměstnanců je proto klíčové zejména pro vedoucí pracovníky organizace.

Syndrom vyhoření se nejčastěji rozvíjí u pracovníků v pomáhajících profesích. Pracovníci by o tomto jevu měli uvažovat předem, ne až tehdy, kdy se u nich projeví. Tuto skutečnost jsem si uvědomila v průběhu své tříleté praxe v sociálních službách.

Úroveň pracovní spokojenosti i míra syndromu vyhoření výrazně určují celkovou kvalitu života a mají zásadní vliv na psychické i fyzické zdraví člověka.

Jedním z cílů této práce proto je provést analýzu pracovní spokojenosti a rizika syndromu vyhoření v organizaci, ve kterém je autorka studie v současnosti zaměstnaná. Dalším cílem je ověřit, zda míra syndromu vyhoření a úroveň pracovní spokojenosti souvisí s proměnnými, které se vztahují k pracovnímu zařazení zaměstnanců organizace.

Výsledky této práce mají posloužit vedení organizace ke zmapování současné situace v zařízení. Dosažené hodnoty syndromu vyhoření budou předány respondentům tohoto výzkumu, aby získali orientační představu o svém současném stavu.

Teoretická část

1 Motivace lidské činnosti

Dříve než si přiblížíme několik významnějších teoretických přístupů k problematice motivace lidského chování a některé konkrétní teorie motivace pracovního jednání, vymezíme termín pracovní činnost.

Činnost patří mezi přirozené projevy člověka. Naplňuje celý jeho život, odráží se v ní jeho vztah ke skutečnosti. Za nejvýznamnější ze všech člověkem uskutečňovaných aktivit považují Pauknerová a kol. (2012, 150) jeho činnost pracovní. Podstatou pracovní činnosti je dle autorů „*cílevědomé, systematické a záměrné působení na vnější svět*“. Díky pracovní činnosti člověk získává prostředky nutné k zabezpečení své individuální i druhové existence. Během procesu společenské práce jsou tvořeny hodnoty. Práce také aktivně utváří a rozvíjí psychiku a osobnost člověka. Také dle Armstronga (2007) mnoha lidem práce slouží nejen k zajištění jejich obživy, ale také k naplnění dalších potřeb s prací souvisejících (např. uspokojení z užitečné činnosti, získání pocitu úspěchu, uznání, možnost využívat a rozvíjet své schopnosti, zařadit se do společnosti apod.)

Koubek (2003) hovoří o pracovním úkolu jako o stěžejní charakteristice práce. Jedná se o část práce složené z jednoho či více úkonů, která je vymezena svým konečným výsledkem nebo cíli. Práce potom představuje určitý počet pracovních úkolů, které jsou si navzájem tak blízké, aby bylo možné spojit je a přidělit jednomu pracovníkovi nebo skupině pracovníků. Obsah práce je určen počtem a typy pracovních úkolů určité práce, jejich skladbou a uspořádáním.

Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec (2003) rozlišují z psychologického hlediska dva aspekty pracovní činnosti, které jsou však vzájemně provázané. Jedná se o objektivní stránku, kterou vyjadřují projevy pracovního jednání jako jsou výkonnost, efektivita, kvalita výsledků pracovní činnosti atd. Subjektivní hledisko zastupuje spokojenost s prací, na kterou mají vliv normy jedince, jeho hodnoty, úsilí a očekávání vztahující se k vykonávané činnosti. Přestože jsou obě hlediska úzce propojena, neznamená to, že příznivá kvalita jedné stránky vyvolá zákonitě výskyt stejné kvality stránky druhé. Nemusí být tedy pravidlem, že spokojení pracovníci budou vždy výkonní či obráceně.

Motivaci lidské činnosti včetně konkrétních způsobů pracovního chování chápou Bedrnová, Nový a kol. (2009) jako jednu z hlavních substruktur osobnosti a zároveň jako podstatnou součást dynamiky osobnosti. Podle autorů je možné tuto osobnostní dimenzi pokládat za nejzajímavější, zároveň ale také za nejsložitější. Plháková (2003, 319) definuje motivaci jako „*souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního*“.

1.1 Motivace pracovního jednání

Motivace k práci představuje tu stránku motivace lidského chování, která se pojí s výkonem pracovní činnosti, tedy se zastáváním konkrétní pracovní pozice, a s výkonem pracovní role, která této pracovní pozici odpovídá. Pracovní motivace ukazuje přístup jedince k práci, k okolnostem jeho pracovního uplatnění a k jeho pracovním úkolům, tedy vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty (Bedrnová et al., 2009). Tureckiová (2004) uvádí, že se obvykle v této souvislosti zvažují také postoje člověka k práci, ať už postoj (vztah) k práci samé (práce jako hodnota sama o sobě), či k práci v konkrétní firmě nebo typu organizace (v tomto případě obvykle ve spojitosti s vyjádřením pracovní spokojenosti). Často se hovoří o potřebě pracovat, o postojích k práci nebo o zaměřenosti osobnosti na určitý typ práce.

Armstrong (2007) rozlišuje dva typy motivace podle Herzberga a kol. (1957):

- **Vnitřní motivace** se pojí s faktory, které si člověk sám vytváří a které ovlivňují určitý způsob jeho chování nebo určují směr, kterým se má vydat. Jedná se o *odpovědnost* (pocit důležitosti práce a pocit kontroly nad vlastními možnostmi), *autonomii* (volnost počínání), *možnost využívat a rozvíjet schopnosti a dovednosti, podnětnou a zajímavou práci, možnost postupu v hierarchii pracovních funkcí*.

- **Vnější motivaci** tvoří například *odměny a tresty* ve snaze ovlivnit motivaci lidí zvnějšku. Autor doplňuje, že vnější motivátory mohou mít okamžitý a výrazný efekt, nemusejí však působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory týkající se kvality pracovního života budou mít pravděpodobně dlouhodobější a hlubší účinek, neboť tvoří součást člověka a nejsou mu vnuceny zvnějšku.

Bedrnová et al. (2009) řadí k nejvýznamnějším **vnitřním motivům práce** *potřebu činnosti vůbec, potřebu kontaktu s druhými lidmi, potřebu výkonu, touhu po moci, potřebu smyslu života a seberealizace*. Mezi nejdůležitější **vnější motivy práce** podle autorů patří

potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti a partnerského vztahu.

Motivaci pracovního jednání lze považovat za jeden ze subjektivních (osobnostních, vnitřních) faktorů, které mají vliv na pracovní činnost člověka a tím i na prosperitu organizace. Motivace k práci je podle Bedrnové et al. (2009) relativně velmi proměnlivá, proto je ze všech těchto faktorů nejpřístupnější ovlivňujícím intervencím. Management organizace i všichni jeho manažeři by tedy měli pracovní motivaci průběžně věnovat zvýšenou pozornost.

1.2 Teorie motivace pracovního jednání

Kocianová (2010, 27) uvádí tvrzení Armstronga (1999, 299), že „*teorie nám různým způsobem pomáhají uvědomovat si složitost procesu motivace a marnost víry, že existuje nějaká snadná nebo rychlá odpověď na to, jak někoho motivovat*“. V následující tabulce je uveden přehled některých teorií pracovní motivace, které budou představeny v dalších částech této práce.

Tabulka 1: Přehled teorií pracovní motivace (Kocianová, 2010, upraveno)

	Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
1.	Instrumentalita	Teorie instrumentality	Východisko: Taylor (1911)
2.	Potřeby (obsah motivace)	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
		Teorie ERG	Alderfer (1972)
		Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)
		Dvoufaktorová teorie	Herzberg (1957)
3.	Proces - očekávání	Expektační teorie	Vroom (1964)
	Proces - dosahování cílů	Teorie cíle	Latham, Locke (1979)
	Proces - pocity spravedlnosti	Teorie spravedlnosti (ekvity)	Adams (1965)

Tzv. teorie instrumentality vychází z **Taylorových** metod vědeckého řízení (1911, in Armstrong, 2007). Teorie je založena na přesvědčení, že vykonání jedné věci povede k věci jiné. „*Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze*“ (*ibid.*, 223). Podle Vtípila (2005) je v tomto pojetí za jediný účinný prostředek motivace považována progresivní úkolová mzda. Stěžejní je manipulace pracovníkem pomocí odměny, autokratický způsob řízení, který pracovníka aktivizuje, a vliv skupin, kdy důraz je kladen na formální vztahy a úlohu organizace.

1.2.1 Teorie zaměřené na obsah

Vznik prvních teorií motivace, jejichž závěry se až dosud uplatňují i ve firemní, resp. manažerské praxi, se pojí se snahou rozpoznat, určit, roztřídit a seřadit lidské potřeby jako základní dynamické činitele lidské (pracovní) motivace. Dle Tureckiové (2004) byl prvním a dosud pravděpodobně nejvlivnějším autorem teorie motivace americký humanistický psycholog **Abraham H. Maslow**. Jím navržená **teorie hierarchie potřeb** je též známá jako Maslowova pyramida, kterou tvoří systém pěti základních kategorií potřeb uspořádaných hierarchicky od nejnižších k nejvyšším. Jsou jimi *fyziologické potřeby*, *potřeby bezpečí*, *sociální potřeby*, *potřeby uznání* a *sebeaktualizace* (Kocianová, 2010, Tureckiová, 2004). Maslow původně předpokládal obecnou platnost teorie, tedy že jednotlivé skupiny potřeb měly mít univerzální použití (bez ohledu na kulturní a společenské souvislosti) a měly být společné pro většinu lidí. Dalším předpokladem bylo, že teprve po relativním uspokojení potřeb nižší úrovně se u člověka objevují potřeby vyšší. Oba předpoklady byly později vyvráceny a teorie byla kritizována. Tureckiová (2004) uvádí, že přínos teorie zůstává do současnosti značný, protože v jejím rámci byl poprvé vysloven názor o hierarchizaci lidských potřeb, který se ukázal jako perspektivní. Dále byl díky Maslowově teorii podnícen rozvoj teoretického uvažování o motivech lidské činnosti, díky čemuž vznikaly další motivační teorie, i když některé právě v opozici k ní. Maslowova teorie se stále řadí k nejpoblárnějším ve firemní praxi. Kocianová (2010) píše, že prostřednictvím finanční odměny za práci, pracovních podmínek a jistoty zaměstnání může člověk uspokojit své existenční potřeby a potřeby bezpečí. Pracovní činnost většinou probíhá ve spolupráci s dalšími lidmi, díky čemuž lze utvářet a rozvíjet mezilidské vztahy. Členstvím v určité organizaci, a hlavně určité pracovní skupině, může člověk uspokojit svou potřebu sounáležitosti. Uznání a ocenění výsledků práce slouží jedinci jako zpětná vazba k úsilí, které vydává. V práci mohou lidé uplatnit své schopnosti a záměry, mohou naplňovat své potřeby seberealizace.

Teorii ERG navrhl **Alderfer** (1972, in Tureckiová, 2004). Název teorie je tvořen prvními písmeny tří skupin potřeb v angličtině:

- 1. Existenční potřeby** (*Existency*). Tuto kategorii zastupují potřeby dosahovat a udržovat rovnováhu organismu prostřednictvím materiálních předmětů (např. plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky).
- 2. Vztahové potřeby** (*Relatedness*). Potřeby tohoto typu jsou uspokojovány v procesu sdílení a vzájemnosti (např. pochopení, potvrzení, vliv).

3. Růstové potřeby (Growth). Tyto potřeby jsou důsledkem tendence otevřených systémů k vnitřnímu růstu (ERG je založena na teorii otevřeného systému ve vztahu k osobnosti jedince). Růstové potřeby člověka podněcují k vyvíjení tvůrčího a produktivního úsilí. Jejich uspokojování je závislé na příležitostech k růstu.

McClellandovu teorii manažerských potřeb (1961, 1969, in Kocianová, 2010) lze využít k rozpoznání potřeb manažerů. Teorie zahrnuje tři úrovně motivace založené na potřebách: *sounáležitost, prosazení se a poziční vliv a úspěšné uplatnění*. McClellandova teorie silně koreluje s klasifikací potřeb dle Maslowa.

Herzbergovu dvoufaktorovou motivačně-hygienickou teorii (1971) představují Pauknerová et al. (2012). Základem této teorie je předpoklad, že pro člověka jsou charakteristické dvě skupiny protikladných potřeb: *potřeba vyhnout se bolesti a potřeba psychického růstu*. Na pracovní motivaci a pracovní spokojenost člověka působí dvě rozdílné skupiny podmínek:

1. Faktory vnější – hygienické (dissatisfactory), které působí v dimenzi *pracovní nespokojenost – pracovní ne-nespokojenost*. Pokud mají faktory této skupiny nepříznivý charakter, podněcují v lidech pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání mají negativní vliv. Mají-li příznivou, žádoucí podobu, nevyvolávají pracovní spokojenost, pouze způsobují, že pracovníci nepocítují nespokojenost. Na pracovní motivaci v pozitivním smyslu však výraznější vliv nemají.

2. Faktory vnitřní – motivátory (satisfactory) působí v dimenzi *pracovní ne-nespokojenost – pracovní spokojenost + motivace*. Jsou-li skutečnosti této skupiny pracovních podmínek v nežádoucí podobě, nevzbuzují přímo nespokojenost. Způsobují pouze to, že pracovníci sice nepocítují spokojenost, ovšem ani nespokojenost. Na pracovní motivaci v takovém případě pozitivně nepůsobí. Mají-li dané skutečnosti podobu žádoucí, lze předpokládat pracovní spokojenost a jejich pozitivní vliv na pracovní motivaci.

Bedrnová et al. (2009) spatřují význam Herzbergovy dvoufaktorové motivačně-hygienické teorie v poukazu na to, že pracovní spokojenost nemusí nutně znamenat motivovanost pracovníka. Zároveň je (dle Herzberga) alespoň nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti potřebnou podmínkou žádoucí pracovní motivace.

Tureckiová (2004) dodává, že všechny výše popsané teorie motivace bývají terčem kritiky pro svou neměnnost, nízkou predikční hodnotu a zjednodušení problematiky motivace jen na omezené množství složek. Přesto jsou u manažerů stále oblíbené, což má i pozitivní dopad, kterým je zájem o vliv vnějšího prostředí na pracovní spokojenost a pracovní

výkonnost a také díky nim došlo k propracování dalších nástrojů motivace, především v oblasti obohacování práce (*job enrichment*). Uvedené teorie také jasně ukazují a osvětlují omezenost ekonomické motivace, tedy využívání zvyšování mzdy a užívání dalších hmotných nabídek (stimulů). Vývoj motivačních teorií pokračoval důkladnějším teoretickým vysvětlením procesu motivace, snahou o hlubší porozumění komplexnosti motivace a jejího vztahu k dalším proměnným podílejícím se na efektivním vykonávání pracovní činnosti. Představíme si je v následující kapitole.

1.2.2 Teorie zaměřené na proces

Armstrong (2007) uvádí, že teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie) mohou být pro manažery bezpochyby užitečnější v porovnání s teoriemi potřeb, protože nabízejí realističtější vodítka pro postupy motivování lidí. Těmito procesy jsou *očekávání* (expektační teorie), *dosahování cílů* (teorie cíle) a *pocity spravedlnosti* (teorie spravedlnosti).

Autorem **teorie expektance** je **V. H. Vroom** (1964), který je podle Bedrnové et al. (2009) významným představitelem soudobé psychologie pracovního jednání a pracovní motivace. Společným východiskem kognitivních motivačních teorií je poznatek, že lidé o skutečnostech ve svém životě uvažují, hodnotí je, učí se z nich, mají v souvislosti s nimi určitá očekávání. Znamená to, že lidé myslí, tedy řeší problémy, rozhodují se a na základě těchto skutečností jednají určitým způsobem (Khol, 1982, in ibid.). Stěžejní roli v expektační teorii hrají dva základní pojmy: *expektance* a *valence*. Pracovní činnost je zde chápána jako činnost instrumentální, tedy jako nástroj či prostředek k dosažení pro člověka významné hodnoty. Expektační teorii motivace lze vyjádřit také formálně: $M = f(V \times E)$, kde M představuje úroveň motivace, V znamená valenci, subjektivní hodnotu výsledku jednání (očekávané uspokojení, ke kterému bude motivované pracovní jednání směřovat) a E označuje expektanci, tedy očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že určité pracovní jednání opravdu povede k očekávanému výsledku.

Teorii cíle zformulovali **Latham a Locke** (1979, in Armstrong, 2007). Podle autorů teorie jsou motivace a výkon vyšší, pokud jsou jednotlivcům určeny specifické cíle, které by měly být náročné, ale akceptovatelné a pokud existuje zpětná vazba na výkon. Podstatná je účast jednotlivců na stanovování cíle jako nástroj k získání souhlasu pro určení vyšších cílů. Náročné cíle je třeba projednat a odsouhlasit a jejich naplňování musí být podporováno vedením. Zpětná vazba je nezbytná pro udržení motivace, a především pro dosahování stále

vyšších cílů. Erez a Zidon (1984, in ibid.) kladou důraz na potřebu přijetí cílů a vytvoření pocitu závazku splnit je. Pokud lidé s cíli souhlasí, podněcují je náročné cíle k vyššímu výkonu než cíle snadné.

Základem **teorie spravedlnosti**, jejímž autorem je **J. S. Adams**, je tzv. fenomén sociálního srovnání. Pracovník porovnává svůj vklad do práce (schopnosti, pracovní úsilí, zkušenosti atd.) s vkladem spolupracovníků vykonávajících podobnou činnost, a výsledky, které práce přináší jemu s výsledky spolupracovníků (plat, pochvala, kariéerní postup apod.). Pocit nespravedlnosti v tomto srovnání ovlivňuje pracovní výkon. Pauknerová et al. (2012, 176) teorii zjednodušeně vyjadřují jako „*poměr toho, co do práce vkládám, s tím, co dostávám, v porovnání s tím, co dávají a dostávají spolupracovníci.*“ Autoři manažerům doporučují sledovat výkonnost pracovníků nejčastěji v porovnání s výší odměn. Nastane-li v této oblasti nerovnováha, je třeba zasáhnout a snažit se pocitu nespravedlnosti u pracovníků předejít (například přesně vymezenými kritérii odměňování).

Uvedené přístupy podle Pauknerové et al. (2012) zásadně ovlivňují jednání manažera a jeho styl řízení, což má v důsledku vliv také na to, jaký druh motivace bude v pracovní skupině převládat.

1.3 Pracovní spokojenost

Dle Organa a Batemana (1986, in Kocianová, 2010) se pojem pracovní spokojenost začal užívat teprve v nedávné době. V literatuře z oblasti managementu byl až do 50. let používán pojem pracovní morálka, patrně z důvodu vojenské tradice, ze které vycházela první pojetí managementu. Později se v rámci uplatňování postojových škál při měření pracovní morálky začal užívat pojem postoje k práci. Protože postoje k práci byly vymezeny jako funkce toho, do jaké míry jsou potřeby jedince uspokojovány jeho pracovní činností, začal se jako synonymum používat pojem pracovní spokojenost.

Míra pracovní spokojenosti či nespokojenosti dle Štikara et al. (2003) výrazně určuje celkovou kvalitu života a má zásadní vliv na duševní i fyzické zdraví člověka.

Pojem pracovní spokojenost se v literatuře objevuje poměrně často. Podle Bedrnové et al. (2009) však jen výjimečně bývá definováno, co je jím vlastně myšleno. Pracovní spokojenost lze jednak chápat jako *měřítka hodnocení personální politiky organizace*. V této souvislosti bývá uváděna přímá úměrnost: čím jsou zaměstnanci spokojenější, tím lépe o ně organizace pečuje. V druhém případě je spokojenost zaměstnanců považována za podmínku efektivního využívání jejich pracovních možností a schopností. Zde spokojenost představuje

uspokojení ze smysluplné práce, potěšení z vlastního uplatnění, pocit naplnění. Může se ale také jednat o spokojenost ve smyslu *uspokojení jedince na základě dosahování nízkých cílů* (s přístupem, že jim to takto stačí a není nutné vyvíjet větší námahu). Uvedené tři výklady pojmu pracovní spokojenost se projevují v kvalitě výkonu zcela rozdílně. V prvním případě spokojenost popisuje stav, ve druhém ji můžeme chápat jako hnací sílu a ve třetí situaci může překážet či dokonce brzdit žádoucí pracovní výkon.

Tabulka 2: Významy pojmu pracovní spokojenost (Provazník, Komárková, 1998)

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

1.3.1 Vztah pracovní spokojenosti a motivace

V pojetí pracovní spokojenosti z hlediska výše uvedené Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace lze spokojenost rozdělit na vnější spokojenost (ne-nespokojenost), tedy spokojenost s vnějšími podmínkami práce a vnitřní spokojenost (ne-nespokojenost), tj. vnitřní uspokojení z práce. Jak uvádí Pauknerová et al. (2012), pracovník si vnější faktory (frustrátory) uvědomuje až tehdy, když nejsou v pořádku a nevyhovují mu. V té chvíli pociťuje nespokojenost. Jsou-li tyto faktory z jeho hlediska bezproblémové, nelze říci přímo, že je spokojen, pouze nepociťuje nespokojenost. Péče organizace o tyto faktory má vliv na vnitřní pocit důležitosti, vážnosti apod. u pracovníků.

Dle Bedrnové et al. (2009, 393) pro vztah mezi pracovní spokojeností a motivací platí, že „*dobré pracovní podmínky ve většině případů alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci*“. Výhodnější přirozeně je, když jedince uspokojuje a naplňuje samotný obsah jeho práce. V tomto případě platí přímá úměra: čím větší uspokojení, tím větší pracovní motivace. Pracovní podmínky více ovlivňují spokojenost pracovníků a do jisté míry i jejich motivaci tehdy, když je práce svým charakterem a obsahem jednoznačně neuspokojuje. Mezi pracovní

podmínky, na kterých obvykle záleží, patří *možnost pracovního postupu, finanční ocenění, kvalita a činnost manažera, vlastnosti a jednání spolupracovníků, styl organizace práce a řízení, fyzické podmínky práce a péče o pracovníky*. Armstrong (2007) píše, že úroveň pracovní spokojenosti lidí do značné míry závisí na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na jejich pracovním prostředí.

Podle Bedrnové et al. (2009) ze všech psychologických přístupů a teorií vyplývá, že není žádný obecně platný faktor spokojenosti či nespokojenosti, který by motivaci ovlivňoval jednoznačným způsobem. Existuje mnoho podob pracovní spokojenosti na základě toho, čeho přesně se týká, v jakém kontextu je vyjadřována a kdo ji vyjadřuje. Provaník a Komárková (1998) uvádí, že celková spokojenost nebo nespokojenost není součtem dílčích spokojeností a rozdílem nespokojeností. Výslednou podobu dostává podle toho, jak jsou jednotlivé aspekty spokojenosti pro jedince subjektivně důležité.

Většina výzkumů v oblasti pracovní spokojenosti dokazuje, že se jedná o citlivé měřítko vztahu člověka k práci a pracovnímu zařazení, ve kterém se výrazně odráží celospolečenské vlivy. Podle Pauknerové et al. (2012) se má za to, že oba extrémy (nadměrná nespokojenost i nadměrná spokojenost) jsou spíše na škodu. Mnohdy souvisejí spíše se specifickými osobnostními rysy jedince než s reálným stavem působících skutečností. Ne příliš žádoucím stavem je ovšem i neutrální vztah k práci, který obvykle značí spíše lhostejnost. Za nejvýhodnější situaci v tomto směru lze považovat přiměřenou, tedy spíše mírnou spokojenost. Někdy však bývá pokládána za vhodnější tzv. zdravá nespokojenost, která může sloužit jako faktor podněcující objektivně potřebné změny.

Výsledky mnoha studií dokazují, že míra pracovní spokojenosti úzce souvisí s fenomény jako jsou absentérismus, fluktuace a také s fyzickým a psychickým zdravím pracovníků. Pauknerová et al. (2012) proto upozorňují na nutnost sledovat míru spokojenosti s nejrůznějšími faktory v organizaci a na jejich stav a vývoj reagovat. Efektivní provádění průzkumů spokojenosti v organizaci, za dodržení zásad anonymity, pravidelnosti a práce s výsledky, může pozitivně ovlivňovat výkon pracovníků, jejich stabilitu v organizaci, důvěru a loajalitu. Proto by ke zmapování pracovní spokojenosti v konkrétní organizaci chtěla přispět i tato práce.

1.3.2 Faktory pracovní spokojenosti

Štikar et al. (2003) uvádí, že na spokojenost v práci má vliv velký počet faktorů, které doplňkově přispívají k celkové úrovni spokojenosti jedince. Význam faktorů a pořadí jejich

důležitosti na formování pracovní spokojenosti či nespokojenosti jsou nestálé a závisí na okolnostech daných jednak specifiky určitých pracovních oblastí (např. rozdíly v průmyslu, školství a zdravotnictví), specifiky různých profesí a prostředí, ve kterém jsou vykonávány (např. činnost psychologa v praxi a ve výzkumu) a individuálními specifiky dle osobních preferencí (např. zdůrazňování kvality mezilidských vztahů oproti platovému ohodnocení práce).

Významnou skupinu faktorů, které mají vliv na pracovní spokojenost a jsou na pracovníkovi nezávislé, tvoří podle Štikara et al. (2003) **faktory vnější**. Patří mezi ně:

- **Mzda** nebo **plat**. Jedná se o důležitý faktor, který silně ovlivňuje pracovní nespokojenost, pokud je nepříznivý. Finanční ohodnocení práce má podstatný motivační vliv. Pro určitou skupinu pracovníků je určující veličinou, která vede k pracovní spokojenosti (např. dělnické profese).
- **Druh a charakter vykonávané práce**. Tomuto faktoru je v souvislosti s pracovní spokojeností přisuzován značný význam, ale vztah práce samé a jejích podmínek ke spokojenosti je komplikovaný. To je dáno především značnou pestrostí profesí a pracovních podmínek, osobním hodnocením profese a ztotožněním s ní, společenským oceněním a prestiží jednotlivých profesí.
- Značný motivační vliv má také možnost **postupu v pracovní kariéře**. Vliv tohoto faktoru na pracovní spokojenost je různorodý. Například povýšení zaměstnance vyplývající z principu seniority vyvolá jiné uspokojení, než povýšení na základě výkonu a dosažených výsledků pracovníka.
- **Styl vedení pracovních skupin**, coby faktor ovlivňující pracovní spokojenost, se úzce váže k osobnosti manažera a jím upřednostňovanému způsobu řízení.
- Důležitou pozici mezi faktory ovlivňujícími pracovní spokojenost zaujímá **pracovní skupina** zahrnující systém formálních i neformálních vztahů. Může zde probíhat spolupráce, skupina může vytvářet emocionální oporu pro své členy. Spokojenost s pracovní skupinou má značný vliv na celkovou pracovní spokojenost. Nespokojenost způsobenou tímto činitelem lze obtížně vyrovnávat.
- Význam **fyzikálních podmínek práce** (hluk, osvětlení, barevné řešení pracoviště apod.) vzrůstá, jsou-li nepříznivé, pracovníci jsou kvůli nim v nepohodě a pociťují nespokojenost.

Jako další okruh faktorů s více či méně prokazatelným vlivem na pracovní spokojenost uvádí Štikar et al. (2003) **faktory osobnostní**. Jedná se o věk, pohlaví, vzdělání, pracovní zkušenost, profesionální úroveň, intelekt a schopnosti.

Kocianová (2006, 196-197) konstatuje, že některé faktory ovlivňují pracovní spokojenost zřetelně pozitivně, jiné spíše negativně. Mezi **faktory posilující** pracovní spokojenost patří: průhledná organizační a personální politika; jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce; různorodá práce; možnost vlastní kontroly nad svojí prací (tzn. větší autonomie); příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností při práci; ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině; finanční ohodnocení; optimální spolupráce a mezilidské vztahy; bezpečnost vykonávané práce aj. **Pracovní spokojenost zeslabuje** zejména převaha nepředvídatelných vlivů na práci; časový stres; pracovní zátěž; nereálné pracovní nároky; sociální "nepohoda" na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízenými; nedostatek času na osobní a rodinný život; psychosomatické důsledky práce.

1.3.3 Možnosti zjišťování pracovní spokojenosti

Pauknerová et al. (2012, 180) uvádí, že obecně lze pracovní spokojenost vykládat jako „*bipolární kontinuum*“, na jehož jedné straně se nachází výrazná nespokojenost pracovníků, na straně druhé naopak jejich zřetelná spokojenost (od -1 do 1, přičemž 0 v tomto kontextu vyjadřuje neutrální vztah člověka k práci – lhostejnost). V praxi se většinou zkoumá míra pracovní spokojenosti jedinců jednak s dílčími aspekty práce a pracovního zařazení, jednak jejich spokojenost celková. K zjišťování úrovně pracovní spokojenosti se zpravidla využívají dotazníky a řízené rozhovory, jejichž pomocí pracovníci na určité škále vyjadřují míru své spokojenosti s dílčími stránkami práce. Jejich výsledkem je například zřetelná či méně zřetelná spokojenost, respektive spíše méně výrazná nebo naopak velmi výrazná nespokojenost. Jako nejvhodnější se jeví čtyřstupňová škála, protože tvrzení typu „ani spokojenost, ani nespokojenost“ (odpovídající střední hodnotě škály s lichým počtem stupňů) velmi často popisovala spíše normální rozložení. Cílem je však naopak získat od účastníků výzkumu vyhraněně pozitivní, resp. negativní výpovědi, které umožňují ověřit si převládající trend spokojenosti či nespokojenosti pracovníků v určité organizaci.

Armstrong (2007) považuje za nejvhodnější využít kombinaci dotazníku a rozhovoru, což umožňuje spojovat kvantitativní data z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovorů. Dalším možným způsobem je nechat skupinu lidí vyplnit dotazník a potom s toutéž skupinou diskutovat o odpovědích na každou z položek. K posouzení úrovně pracovní spokojenosti lze použít také diskuzní skupiny zaměřené na určité záležitosti. Jedná se o reprezentativní vzorek pracovníků, jejichž postoje a názory ohledně organizace se zjišťují. Podle autora jsou důležitými rysy takových skupin strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěra.

1.3.4 Dotazníky ke zjišťování pracovní spokojenosti

Pauknerová et al. (2012) popisují nástroj *Job description index (JDI)*, který se ke zjišťování míry pracovní spokojenosti v organizacích tradičně využívá v našich zemích i v zahraničí. Metoda se zaměřuje na pět hlavních aspektů, kterými jsou *mzda, možnost postupu, nadřizený, práce samotná a spolupracovníci*. V našich podmínkách ho doplnili Bedrnová a Velehradský o aspekt *fyzické podmínky práce, organizace práce a péče podniku o pracovníky*.

Autory 100 položkového nástroje k měření spokojenosti s 20 aspekty pracovního prostředí *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* jsou Weiss, Dawis, England a Lofquist (1967, in Fields, 2002). Těchto 20 faktorů slouží ke zjišťování míry celkové spokojenosti. Lze je dále rozdělit na dvanáctičlennou podskupinu k měření vnitřní spokojenosti a zbývajících 8 faktorů vypovídá o spokojenosti vnější. Každý z faktorů je tvořen součtem pěti položek, kde se respondent na stupnici Likertova typu vyjadřuje na kontinuu „velmi spokojen“ (5) až „velmi nespokojen“ (1), (Gillet & Schwab, 1975).

Protože byly výše představené metody sestrojeny k měření pracovní spokojenosti především v oblasti průmyslu, sestavil Spector (1985) vlastní nástroj *Job Satisfaction Survey (JSS)* pro využití v sociálních profesích, ve státních a neziskových organizacích. Inventář obsahuje 36 položek, které slouží ke zjištění celkové pracovní spokojenosti a také spokojenosti v 9 jejích dílčích faktorech. Jednotlivé položky jsou formulovány jako tvrzení, ke kterým se jedinec vyjadřuje zvolením jednoho ze šesti čísel, odpovídajících souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením (Spector, 1985, in Spector, 1997). Metodu do českého jazyka přeložil M. Franěk (2008). Protože je tento inventář využit ke zjišťování pracovní spokojenosti v rámci této práce, bude podrobněji představen v kapitole Aplikovaná metodika.

2 Syndrom vyhoření

Než se začneme zabývat problematikou syndromu vyhoření, představíme si kategorii povolání označovanou jako pomáhající profese.

Do skupiny pomáhajících profesí patří podle Géringové (2011) ta povolání, která jsou založená na profesní pomoci druhým lidem. Řadí se mezi ně například profese zdravotnické, pedagogické či profese zaměřené na sociální pomoc. Mezi pracovníky pomáhajících profesí patří dále psychologové, terapeuti nebo duchovní. Pro tyto profese jsou význačné některé společné rysy, které je odlišují od jiných povolání (např. vztah mezi pomáhajícím a klientem a zapojení vlastní osobnosti pomáhajícího do pracovního procesu).

Na důležitost lidského vztahu mezi pomáhajícím profesionálem a jeho klientem upozorňuje také Kopřiva (2006). Dle autora platí obecně rozšířený názor, že hlavním nástrojem pracovníka v těchto profesích je jeho osobnost.

Géringová (2011) píše, že s pomáháním se můžeme setkat i u jiných profesí, kde však není hlavním cílem, ale vedlejším účinkem. Pomáhající profese tedy představují systém, jehož jednu část tvoří pomáhající (lékař, učitel, psycholog...) a druhou ten, komu má být pomůženo (pacient, žák, klient).

2.1 Vymezení pojmu syndrom vyhoření

Autorem termínu syndrom vyhoření (*burnout*) je americký klinický psycholog, psychoanalytik a vědec německého původu Herbert Freudenberger (1926-1999), který tento jev poprvé popsal v článku *Staff burnout* uveřejněném v roce 1974 v časopise *Journal of Social Issues* (Poschkamp, 2013). Kebza a Šolcová (2003) uvádí, že hlavní vlna zájmu o problematiku syndromu vyhoření se začala zvedat na přelomu 70. a 80. let minulého století v souvislosti s většinou profesí, ve kterých je možné jeho výskyt předpokládat.

Podle Maroona (2012) se v literatuře věnované syndromu vyhoření odrážejí různá pozorování, rozdílné úhly pohledu a rozmanité prvky tohoto jevu a také jejich nedostačující popisy a definice. Křivohlavý (2012, 65) rozlišuje dvě skupiny definic tohoto fenoménu. Jako příklad popisné definice uvádí vymezení Freudenbergerovo: „*Burnout je konečným stadiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení (svůj entuziasmus) a svou motivaci (své vlastní hnací síly)*“. Význam této definice shledává autor mimo jiné v jejím důrazu na burnout jako na proces, a ne pouze jako

na stav psychického vyhoření. Do skupiny zralých definic burnout patří pojetí, jehož autory jsou Pines a Aronson: „*Burnout je formálně definován a subjektivně prožíván jako stav fyzického, emocionálního a mentálního vyčerpání, které je způsobeno dlouhodobým zabýváním se situacemi, jež jsou emocionálně těžké (náročné). Tyto emocionální požadavky jsou nejčastěji způsobeny kombinací velkého očekávání a chronických situačních stresů*“ (ibid., 66).

Maslach (2017) uvádí, že pracovníci s tížením syndromem vyhoření jsou zahlcení, nedokážou používat copingové strategie, ztrácejí motivaci a objevují se u nich negativní postoje a nízký výkon.

Dle Kebzy a Šolcové (2003) se během téměř třicetiletého výzkumu této problematiky objevilo ve světové literatuře množství pojetí a vymezení syndromu vyhoření, která se často v různých hlediscích vzájemně odlišují. Autoři konstatují, že většina definic se shoduje alespoň v několika bodech:

- jedná se zejména o duševní stav, prožitek vyčerpání;
- vyskytuje se hlavně u profesí, jejichž důležitou složkou pracovní náplně je práce s lidmi;
- tvoří jej soubor symptomů zejména v oblasti psychické, z části i v oblasti fyzické a sociální;
- zásadní složkou syndromu je emoční a kognitivní vyčerpání a často i celková únava;
- všechny hlavní složky tohoto syndromu vznikají v důsledku chronického stresu.

Další společné prvky definic syndromu vyhoření shrnuje Maroon (2012):

- syndrom vyhoření probíhá individuálně;
- vyhoření je intrapsychický proces, pro jehož průběh jsou typické určité pocity, způsoby chování, očekávání a motivy;
- pro člověka je to negativní zkušenost, která se pojí s citovým tlakem, nespokojeností a narušeným fungováním;
- negativní pocity pomáhajícího se postupně stávají intenzivnějšími a ve vztahu ke klientovi se projeví odosobněním (pomáhající se k němu chová pohrdavě nebo nepřiměřeně);
- pomáhající zaujímá negativní postoj vůči sobě a svým výkonům, objevují se u něj temné nálady, deprese a vyhýbá se odpovědnosti, ztrácí tvořivost a nedokáže si poradit s problémy, mění se jeho chování;
- přestože se pojem vyhoření stále spojuje spíše s pracovní oblastí, ovlivňuje také emocionální napětí například ve vztahu k rodině a přátelům;
- vyhoření je chronické, odborníci obvykle odlišují trvalou, neustupující ochablost a dočasné projevy únavy, které lze překonat odpočinkem a dovolenou;

- vyhoření není nemoc, ale rizikový faktor pro vznik mnoha nemocí;
- vyhoření lze vnímat jako zrcadlo, které odráží stěžejní problémy západní společnosti, jako jsou individualismus, zaměření na výkon, snaha o seberealizaci a hledání smyslu života, ale i sociální odcizení a nedostačující soudržnost rodiny a společenství.

Mezi profese ohrožené vznikem syndromu vyhoření patří podle Kebzy a Šolcové (2003) lékaři (zejména klinici), zdravotní sestry a další zdravotničtí pracovníci, psychologové a psychoterapeuti, sociální pracovníci a pracovníci všech oborů, učitelé, policisté, právníci (zejména advokáti), pracovníci věznic, duchovní a řádové sestry a podobně. Někdy syndrom vyhoření postihuje i nezaměstnané kategorie, vždy ale jedince, kteří jsou v jakémkoliv kontaktu s druhými lidmi, jsou závislí na jejich hodnocení a může na ně působit dlouhodobý stres (např. špičkoví umělci či sportovci a také osoby samostatně výdělečně činné – např. prodejci, pojišťovací agenti atd.).

Stock (2010) poznamenává, že v praxi se řada odborníků věnuje problematice profesního vyhoření. Tento přístup je podle něj v pořádku, ale nepostihuje všechny životní situace, které mohou k syndromu vyhoření vést. Podle autora se můžeme setkat také s vyhořením v osobním životě, případně v rodinných vztazích. Obvykle se jedná o lidi, kteří pečují o chronicky nemocného člena rodiny nebo vychovávají problematické dítě. Platí to především tehdy, přidruží-li se navíc potíže v zaměstnání, jako například narušené pracovní klima. Syndrom vyhoření se může projevit také u osob zaměstnaných jen na částečný úvazek. Přestože je jejich práce méně časově náročná, nemusí to znamenat snížení zátěže. Pracovní náplň je mnohdy stejná jako u plného úvazku, je však pouze třeba vykonat ji za kratší dobu. Pro vznik syndromu vyhoření je tedy rozhodující sdružování zátěžových faktorů v průběhu určitého období. Nejvíce ohroženi jsou lidé, na které působí v pracovní i soukromé oblasti několik stresorů najednou.

Stock (2010) a Pešek a Praško (2016, 21) uvádí, že podle Mezinárodní klasifikace nemocí (MKN-10) nepatří syndrom vyhoření mezi samostatné diagnostické jednotky, přesto je tato kategorie zařazena mezi faktory, které mají vliv na zdravotní stav. Jde o kategorii Z73.0 – „*vyhasnutí (vyhoření)*“, které je vymezeno jako „*stav životního vyčerpání*“.

Pešek a Praško (2016) poznamenávají, že odborníci v našich zemích syndrom vyhoření nedagnostikují a spíše hovoří o depresi, reakci na těžký stres, chronické únavě, poruše přizpůsobení či úzkostné nebo úzkostně depresivní poruše. Osoby se syndromem vyhoření však často nesplňují diagnostická kritéria těchto poruch. Na druhou stranu jakákoliv z těchto poruch se může vyskytnout v návaznosti na syndrom vyhoření. Autoři zdůrazňují, že

z hlediska pomoci dotčeným osobám jsou spíše než stanovení diagnózy důležité individuální příčiny a projevy emočního vyčerpání každého jednotlivce. Tyto pak určují konkrétní terapeutické postupy, jak s daným člověkem pracovat.

2.2 Příznaky syndromu vyhoření

Jednotlivé příznaky syndromu vyhoření uvádí Kebza a Šolcová (2003): Na **psychické úrovni** převládá pocit, že dlouhá a namáhavá snaha o něco již trvá příliš dlouho a efektivita tohoto úsilí je v porovnání s vynaloženou námahou zanedbatelná. Výrazný je pocit celkového, zejména ovšem psychického (emocionálního) vyčerpání, dále vyčerpání v kognitivní oblasti společně s výrazným poklesem motivace (až její ztrátou). Únava je popisována expresivně („Mám toho po krk“.) což neodpovídá celkovému utlumení a oploštění emocionality. Klesá celková aktivita, zejména spontánnost, tvořivost, iniciativa a vynalézavost. Převažuje depresivní ladění, pocity smutku, frustrace, beznaděje a bezvýchodnosti, marnost vynaloženého úsilí a jeho nízká smysluplnost jsou prožívány tíživě. Jedinec je přesvědčen o vlastní postradatelnosti až bezcennosti, někdy hraničící až s mikromanickými bludy. Objevují se projevy negativismu, hostility a cynismu k jedincům, kteří jsou součástí profesionální práce s lidmi (klienti, pacienti, zákazníci). Dochází k poklesu až úplné ztrátě zájmu o záležitosti související s profesí, mnohdy je také záporně hodnocena instituce, ve které byla profese až dosud vykonávána. Charakteristické jsou sebelítost a silný prožitek nedostatku uznání. Činnosti jsou omezeny na rutinní postupy, jsou používány stereotypních fráze a klišé.

Fyzické příznaky shrnuje Unger (1980, in Maroon, 2012). Jedná se o fyzické vyčerpání, únavu, nespavost nebo naopak zvýšenou potřebu spánku. Objevují se také bolesti hlavy, trávicí obtíže, vředy, opakovaná a dlouhotrvající nachlazení, úbytek hmotnosti nebo její nárůst, dušnost, vysoký krevní tlak, zvýšená hladina cholesterolu, onemocnění srdce, omezení řeči, sexuální dysfunkce.

Na úrovni sociálních vztahů dochází dle Kebzy a Šolcové (2003) k celkovému snížení sociability, nezájmu o hodnocení druhými osobami. Zřetelný je sklon omezovat kontakt s klienty, často také se spolupracovníky a všemi, kdo mají vztah k profesi. Typická je evidentní nechuť k vykonávané profesi a ke všemu, co s ní souvisí. Dochází k výraznému poklesu empatie (často nebo téměř vždy u jedinců s původně vysokou mírou empatie). Převažuje konkrétně-operační styl myšlení. U dotčeného jedince pozvolně narůstají konflikty (obvykle v důsledku lhostejnosti a nezájmu ve vztahu k okolí).

K **behaviorálním příznakům** patří dle Ungera (1980, in Maroon, 2012) nízká výkonnost, nespokojenost v práci, omezená komunikace, vysoká fluktuace pracovníků, změna pracovišť, časté absence, ztráta pracovního nadšení, užívání návykových látek, konflikty v manželství a v rodině, nedostatek pracovních cílů, neschopnost určit priority, sklon k úrazům, opakované stížnosti na práci, zapomnětlivost, porucha soustředění.

Stock (2010) považuje za tři hlavní příznaky syndromu vyhoření **vyčerpání** (emoční i fyzické), **odcizení** a **pokles výkonnosti**.

2.3 Rizikové faktory syndromu vyhoření

Věk, inteligence, rodinný stav, vzdělání ani délka praxe v oboru (seniorita) nemají podle Kebzy a Šolcové (2003) na vznik syndromu vyhoření významnější vliv. Názory se ovšem různí ohledně délky praxe na úrovni jedné pracovní pozice. Podle některých autorů se jedná o nedůležitý faktor, podle jiných o faktor rizikový. Pešek a Praško (2016) zmiňují studii Prinse a kol. (2007), dle které dochází k vyhoření častěji u mladých pracovníků a jeho frekvence klesá s věkem.

Podle různých autorů (Kebza & Šolcová, 2003; Maroon, 2012; Stock, 2010, in Pešek & Praško, 2016) je syndrom vyhoření zapříčiněn součinností rizikových faktorů. Tyto činitele lze rozdělit do tří kategorií. Jejich přehled je uveden v příloze č. 2.

2.3.1 Rizikové faktory v zaměstnání

Stock (2010) popisuje **obecné rizikové faktory** pro vznik pracovního stresu dle Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (OSHA) z roku 2007. Patří mezi ně například nejistota pracovních poměrů spolu s nestabilitou na trhu práce, strach ze ztráty pracovního místa; úbytek jistot jako následek nových forem pracovních smluv; dlouhá pracovní doba a vzrůstající intenzita práce apod. Mezi další rizikové faktory patří **zvýšená pracovní zátěž**. V okamžiku, kdy nároky jedince na sebe samého překročí míru toho, co je schopen zvládnout, prožívá stres. Vyčerpání je na jedné straně důsledkem vyhoření, na druhé straně ho zesiluje. K provedení stejných úkonů musí totiž dotčený jedinec vynaložit větší úsilí a vydat více energie, což proces vyhoření urychluje. Jediným řešením této situace je dle autora cílené zvyšování vlastní odolnosti a schopnosti zvládat zátěž. Další potíže může způsobit snadná dosažitelnost pracovníka pro ostatní, a tedy jeho **neustálé vyrušování** při práci. Stresorem může být také **nedostatek samostatnosti**. Podléhá-li někdo v zaměstnání nadměrnému dohledu a přílišné kontrole, roste jeho nespokojenost. Pro vznik syndromu

vyhoření je rizikový také **nedostatek uznání**, nespravedlivé hodnocení výsledků a omezené možnosti kariérního postupu. Protože v zaměstnání se svými spolupracovníky zpravidla trávíme více času než s rodinou a přáteli, je možným rizikem pro syndrom vyhoření **špatný kolektiv**. Jako zdroj ohrožení a stresor může být pocíťován nedostatek vzájemné soudržnosti mezi kolegy. Pokud osobní hodnoty pracovníka a firemní **hodnoty nejsou v souladu**, a jeho práce mu připadá zbytečná nebo dokonce škodlivá, brzy se u něj dostaví odcizení, jako jeden z hlavních symptomů syndromu vyhoření.

Podle Tošnera a Tošnerové (2002) nevzniká syndrom vyhoření pouze z nadbytku práce. Ohroženi jsou také jedinci, pro které je obtížné říci „ne“ k dalším úkolům a odpovědnostem a kteří jsou pod tlakem obtížných úkolů po delší období. Dále jsou ohroženy osoby, jejichž vysoké nároky jim brání podělit se o práci se spolupracovníky nebo podřízenými a také lidé, kteří se snažili o dosažení mnoha cílů po dlouhou dobu nebo kteří příliš dlouho někoho emocionálně podporovali.

2.4 Protektivní faktory ve vztahu k syndromu vyhoření

Protektivní činitele shrnují Kebza a Šolcová (2003). Jedná se o chování typu B s dostatečnou asertivitou; schopnost a dovednosti odpočívát; vhodný time-management (schopnost nedostat se pod časový tlak); pracovní autonomii, proměnlivost a pestrost práce; odolnost (*resilience*) ve smyslu hardiness nebo smyslu pro koherenci (*sense of coherence*); pocit dostatku vlastních schopností vypořádávat se se situacemi; víru ve vlastní schopnosti, sebeuplatnění; vnitřní místo kontroly; dispoziční optimismus; sociální oporu (z hlediska syndromu vyhoření je za nejúčinnější považována opora ze strany stejně postavených kolegů – „peer-support“); pocit odpovídajícího společenského a ekonomického uznání a hodnocení; pocit osobní pohody („well-being“, zahrnující životní spokojenost, pozitivní emoce a štěstí).

2.5 Fáze procesu vyhoření

Kebza a Šolcová (2003) konstatují, že syndrom vyhoření lze chápat buď jako stav, který vznikl v důsledku řady okolností (zejména chronického stresu), anebo jako soustavně se vyvíjející proces. Také podle Peška a Praška (2016) syndrom vyhoření nevzniká náhle. Jedinec k němu může dospět po určité době, která je individuálně různě dlouhá a lze ji rozdělit na několik stadií. Podle autorů nelze tyto fáze přesně ohraničit, u jednotlivých lidí trvají různě dlouho, mohou se opakovat a střídat a některé se nemusí vyskytnout vůbec. Poschkamp (2013) upozorňuje na zákeřnost tohoto plíživého procesu vyhoření, protože jeho

zesilující příznaky zpočátku často nelze spojovat s jasnou příčinou. Jedinec je považuje za fázi vyčerpání, která opět brzy zmizí. Probíhající stadia vyhoření ovšem neskončí sama od sebe, ale naopak nabírají na rychlosti. Autor situaci přirovnává k sestupné spirále, která směřuje do stále hlubšího, existenčního vyčerpání.

V literatuře se objevují různé modely, které popisují tři až dvanáct stadií vyhoření. Křivohlavý (2012, 83) představuje čtyřfázové pojetí tohoto jevu dle Maslachové (1997):

- *idealistické nadšení a přetěžování;*
- *emocionální a fyzické vyčerpání;*
- *dehumanizace druhých lidí jako obrana před vyhořením;*
- *terminální stadium: stavění se proti všem a proti všemu a objevení se burnout syndromu v celé jeho pestrosti („sesypání se“ a vyhoření všech zdrojů energie).*

Pešek a Praško (2016) popisují často uváděný model sestávající z pěti fází. Ve fázi **idealistického nadšení** je člověk při nástupu do zaměstnání plný velkých očekávání. Motivace pracovníka je vysoká, je přesvědčen o svých schopnostech, přeje si pomáhat, prosadit se a tvrdě pracuje. Časté jsou nerealistické představy o práci, kolezích, nadřízených, organizaci práce a o klientech, se kterými bude v kontaktu. Nastupuje fáze **stagnace (vystřízlivění)**, kdy dochází ke střetu původních ideálů se skutečností. Realita se od původních očekávání pracovníka výrazně liší. Pracovník se více soustředí na to, aby se v práci příliš nenamáhal. Snaží se vyhnout náročnější práci a obtížnějším klientům. Přednost získává vzdělávání mimo pracoviště, navazování užitečných pracovních kontaktů a kariérní postup. Pokud si pracovník tuto fázi uvědomí, je již vhodné zauvažovat o svých myšlenkových postojích a životním stylu a přemýšlet o změně. Ve stadiu **frustrace** pracovník podle Stocka (2010) shledává, jak jsou jeho možnosti ve skutečnosti omezené. Objevují se pochybnosti o smyslu jeho počínání. Uvědomuje si vlastní bezmocnost. Pochybuje o významu a výsledcích své práce. Množí se problémy s byrokracií a nedostatkem uznání ze strany klientů i nadřízených. Na základě značného rozdílu mezi tím, co by chtěl dělat, a tím, co může skutečně provést, roste jeho zklamání. Stadium **apatie** představuje dle Peška a Praška (2016) obrannou reakci. Jedinec se stahuje do sebe, provádí jen ty nejnútnejší činnosti, odmítá vlastní negativní emoce. Straní se náročnějších klientů a obtížnějších pracovních úkolů, nemá zájem probírat pracovní témata. Vyskytují se první psychosomatické potíže (např. bolesti hlavy, zad, kožní onemocnění, únava). Může se objevit nadužívání alkoholu, užívání léků, pracovník je častěji nemocný a má více absencí v práci. Závěrečnou fází je **syndrom vyhoření**, který je často doprovázen depresivními stavy.

Pracovník je již zcela emočně vyčerpán. Odchází ze zaměstnání, nebo vyhořelý zůstává, někdy v rámci stejné organizace změní pracovní pozici. V nejlepším případě přehodnotí své postoje a styl života, podstoupí psychoterapii a s realističtějšími očekáváními pokračuje ve své původní profesi.

Tošner a Tošnerová (2002) uvádí, že nejlepší předpoklady k tomu, aby jedinec rozvoji syndromu vyhoření zabránil, jsou ve stadiu stagnace.

2.6 Diagnostika syndromu vyhoření

Při zjišťování syndromu vyhoření lze podle Kebzy a Šolcové (2003) vycházet z pozorování jednotlivých příznaků u jedinců, v jejichž chování se tento syndrom již začíná projevovat, dále z prožitku těchto symptomů u dotčených osob (pokud jedinec o problematice tohoto syndromu již něco ví), a také z psychologických metod, sestavených speciálně k diagnostice tohoto syndromu. Nejčastěji jsou používány dotazníky založené na posuzovacích škálách.

Nástroj *Maslach Burnout Inventory (MBI)* byl vyvinut v roce 1981 a jejími autory jsou Christina Maslach, Susan E. Jackson a kol. Do českého jazyka ho převala Iva Šolcová z Psychologického ústavu AV ČR v Praze (Křivohlavý, 2009). Schaufeli a Enzmann (1998, in Maroon, 2012) ho považují za nejrozšířenější metodu k diagnostice a měření vyhoření. Podkladem pro práci Maslachové, Jacksonové a kol. byla empirická data získaná v šetření, ve kterém byly zkoumány vždy dva příklady z různých povolání. Na základě toho autoři určili několik faktorů, z nichž se nakonec tři staly součástí testu vyhoření. Jedná se o *emocionální vyčerpání* (pocit člověka, že stres, kterému je vystaven, dosáhl své hranice, nebo ji dokonce překročil), *depersonalizaci* (odcizení; proces, kdy má jedinec tendence odmítat sám sebe a druhé, osoby začne vnímat jako objekty) a *seberealizaci* (přesvědčení člověka, že kvalitně odvádí důležitou práci). Maroon (2012) uvádí, že tato shrnující metoda je vhodná jen pro pomáhající profese. Dotazník je složen z 22 tvrzení, z nichž devět se týká emocionálního vyčerpání, osm položek se vztahuje k seberealizaci a pět k odcizení. Osoby, které získají vysoký počet bodů v oblasti emocionálního vyčerpání a odcizení a jejichž skóre v oblasti seberealizace je nízký, dospěly do fáze vyhoření. Z důvodu vzrůstajícího zájmu o problematiku vyhoření v rámci povolání, která nespádají mezi pomáhající profese, byla sestavena obecnější verze metody – *MBI-General Survey (MBI-GS)*. Nástroj hodnotí stejné tři dimenze jako původní metoda, ale jejich označení jsou obecnější (Maslach & Leiter, 2008; Maslach & Leiter, 2005). Existují i další verze této metody upravené pro výzkum

v oblasti zdravotnictví (MBI-HSS [MP]) nebo vzdělávání (MBI-ES), (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Mind Garden Inc., nedat.)

Inventář *Burnout Measure (BM)*, jehož autory jsou A. M. Pines a E. Aronson (1980), měří tři různá hlediska jednoho psychického jevu – celkového vyčerpání (Křivohlavý, 2012). Tato metoda bude blíže specifikována v části práce pojednávající o aplikované metodice.

Autory diagnostického nástroje *Inventář projevů syndromu vyhoření* jsou Tamara a Jiří Tošnerovi (2002). Inventář je tvořen 24 tvrzeními, která se vztahují ke čtyřem oblastem: k *rovině rozumové, emocionální, tělesné a sociální*. V každé rovině je možné získat 0 až 24 bodů. Součtem skóre dosažených v jednotlivých oblastech lze získat individuální stresový profil jedince (celkovou míru náchylnosti ke stresu a syndromu vyhoření) v rozmezí 0 až 96 bodů. Autoři upozorňují, že se jedná pouze o orientační zjištění, ve kterých složkách osobnosti jedince není vše v pořádku. Vysoké hodnoty celkového součtu bodů ještě nemusí znamenat přítomnost syndromu vyhoření. Pro jedince spíše mohou sloužit jako podnět k dalšímu přezkoumání stylu jeho života, způsobů jeho chování a zvládání problémů. Vysoké hodnoty součtu bodů v některé z uvedených oblastí naznačují, které složce své osobnosti by měl jedinec obzvláště věnovat pozornost.

2.7 Prevence syndromu vyhoření

Tři skupiny faktorů, které lze považovat za hlavní činitele předcházení vyhoření, uvádí Kupka (2008). Podle autora je důležité nalézt smysluplnou pracovní činnost, získat a převzít profesionální autonomii a oporu a také vytvářet přirozený vztah k práci (poznat přínos, který práce přináší člověku a člověk práci) a k dalším životním aktivitám.

Poschkamp (2013) zdůrazňuje, že tak jako proces vyhoření probíhá na úrovni osobnostní, organizační a vztahové, je třeba i preventivní opatření uplatňovat na všech třech úrovních současně. Na **úrovni organizační** je třeba zajistit jednotnou úroveň znalostí pracovníků o problematice vyhoření. Za smysluplné považuje, na rozdíl od ojedinelých vzdělávacích kurzů, kterých se mohou zaměstnanci zúčastnit, povinné a opakující se vzdělávání v sociálních profesích, kde pracovníci získají informace o příčinách a účincích a učí se hledat řešení a pomoc. Klíčové je, že školení nepodstupují jen pracovníci, kteří jsou v kontaktu s klienty, ale také vedoucí pracovníci a manažeři organizace. Problematické totiž podle autora je, když vedení existenci jevu vyhoření znevažuje nebo popírá. Řídící pracovníci mohou také pociťovat bezmoc, kdy na jedné straně vnímají potíže svých podřízených vyvolané pracovní zátěží a dalšími problémy, zároveň sami musí dostát svým povinnostem

vůči zřizovatelům či rodičům klientů, což zvyšuje riziko vyhoření u nich samých. V takové situaci často upozadí zdraví své i svých podřízených. Autor doporučuje zavést pomocné skupiny zaměřené na vyhoření a snažit se o zlidšťování pracovních podmínek.

Z hlediska **osobních opatření** Poschkamp (2013) navrhuje:

- **utlumit svá očekávání** (jedinec mnohdy volí budoucí povolání či studium s nedostatečným množstvím informací, což může vést k šoku z praxe (Cherniss, 1999, in ibid.));
- **přijmout nekontrolovatelné** (jedinci ohrožení vyhořením obvykle chtějí mít vše pod kontrolou; budoucí situaci detailně plánují, přičemž očekávají spíš horší výsledek, aby pak nebyli zklamáni; zklamání se ve skutečnosti stejně dostaví a pro jedince je to potvrzení toho, že mají vždy smůlu);
- **přijmout své „vnitřní dítě“** (mnohé z norem a hodnot jsme se naučili v průběhu socializace a výchovy, často na úkor vlastních vnitřních potřeb);
- **být sám sobě dobrým přítelem, dobrou přítelkyní** (člověk si má představit, co by poradil dobrému příteli, pokud by za ním přišel se stejným problémem, který sám řeší);
- **přestat s popíráním problému** (věnovat pozornost psychosomatickým potížím, které proces vyhoření doprovází);
- **kontrolovat vnitřní popoháněče** (většinou podvědomá životní pravidla, že nás všichni mají mít rádi a všem se chceme zavděčit, silně ovlivňují naše myšlení a fantazii a také naše chování ve společnosti);
- **uvědomit si svou nahraditelnost** (naučit se postupovat úkoly na pracovišti, mezi přáteli i v rodině, nepřebírat ze zvyku povinnosti ostatních);
- **udržet si nadhled** (jednat až ve chvíli, kdy první podnět ke spontánní, mnohdy emocionální či nepromyšlené reakci pomine);
- **vyhnout se osamocení** (nesnažit se poradit si se svými problémy sami s úmyslem neobtěžovat své okolí; zatěžuje ho již naše odtahité chování);
- **přemýšlet o změně / o prolomení tabu** (někteří jedinci považují úvahy o změně zaměstnání ze osobní selhání, a proto se jim vyhýbají);
- **přijmout profesionální psychoterapii.**

Na **úrovni vztahů** je v rámci pomáhajících profesí nutné nepřivlastňovat si problémy osob, o které pracovník pečuje (např. přebírání úkolů, za které je zodpovědný klient sám nebo jeho rodiče). Důležité je podle Poschkampa (2013, 94) také odmítat neúnosné požadavky (nepřeceňovat vlastní síly a hranice). „*Nikdo nemůže splnit všechna očekávání! To platí i v soukromí*“.

Zásady sester pracujících v anglických hospicích (pracoviště s vysokým rizikem syndromu vyhoření) uvedl Honzák (nedat.):

1. Buď sama k sobě laskavá a vlídná.
2. Uvědom si, že tvým úkolem je pomáhat změnám, ne násilně měnit.
3. Najdi si své „útočiště“ - místo klidu.
4. Buď druhým oporou, neboj se je pochválit, nauč se to přijímat od nich.
5. Uvědom si, že v situaci, v níž jsi, jsou zcela oprávněné občasně pocity bezmoci.
6. Snaž se obměňovat své pracovní postupy a neupadnout do stereotypu.
7. Najdi rozdíl mezi nařikáním, které přináší úlevu, a nařikáním, které tě ničí.
8. Když jdeš domů, soustřeď se na dobré věci.
9. Snaž se sama sebe posilovat a povzbuzovat.
10. Využívej posilujících prvků přátelství.
11. Ve volném čase nehovoř o práci.
12. Plánuj si chvíle oddechu a odpočinku.
13. Nauč se říkat „rozhodla jsem se“ namísto „musím“.
14. Nauč se říkat NE; za co stojí každé tvé ANO, když nikdy neumiš říci NE.
15. Netečnost a rezervovanost ve vztahu k druhým je nebezpečnější než připustit si myšlenku, že se nedá nic dělat.
16. Raduj se, směj se a hraj si.

2.7.1 Supervize a výcvik

Supervize je proces, který slouží k pravidelné úpravě profesionálního chování. Tošner a Tošnerová (2002, 15) ho definují jako „*systematickou pomoc (individuální či skupinovou) při řešení profesionálních problémů v neohrožující atmosféře, která dovolí pochopit osobní, zejména emoční podíl člověka na jeho profesním problému*“. Supervize napomáhá také dalšímu osobnímu i profesionálnímu rozvoji. Autoři považují odborně prováděnou pravidelnou supervizi za jedno z nejvhodnějších preventivních opatření vůči syndromu vyhoření.

Podle Procházkové (2012) se pojem supervize práce pomáhajících profesí v České republice rozšířil až v posledním desetiletí. Supervize je však součástí některých psychoterapeutických přístupů již dlouho a jako taková byla prováděna i u nás. Od 80. let minulého století začínají v praxi probíhat balintovské skupiny (původně supervizní systém pro praktické lékaře, jehož autorem je anglický psychoanalytik maďarského původu Michael Balint; u nás byly do praxe zaváděny především díky psychologovi J. Růžičkovi). Supervize sociální práce je také součástí supervize rozvojové (skupinové či individuální), kterou k nám začali v 90. letech 20. století zavádět odborníci z Anglie. Obsahem supervize je jednak uvažování o kvalitě péče o klienta samého, jednak o dané péči celkově. Smyslem supervize je pomoci pracovníkům, klientům i celé organizaci. V rámci supervize se využívá zejména zaměřené pozorování a cílené dotazování. Týká se cíle práce. Jádrem supervize je zjišťování, ověřování, uvědomování si procesu a zejména vztahů. Ty tvoří v pomáhajících profesích nejdůležitější složku celého procesu.

Baštecká (2000, in ibid.) uvádí některá dělení supervize:

- podle *způsobu užití* (individuální a skupinová);
- supervize *zaměřená na jedince a zaměřená na tým*;
- supervize se odlišuje podle *zaměření na vztah, proces nebo cíl*;
- supervize *odborná* (zaměřená na daný problém klienta nebo s klientem);
- supervize *rozvojová* (zaměřená na rozvoj a růst pracovníka nebo týmu).

Jako další způsob, jak může pomáhající pracovat na rozvoji své osobnosti, uvádí Kopřiva (2006) výcvik v sebereflexi v rámci sebezkušenostní skupiny. Krátce po zrodu psychoterapie bylo zjištěno, že je nezbytné, aby každý budoucí terapeut podstoupil jakousi cvičnou terapii. V současnosti jsou tyto výcviky stále častěji vyhledávány i pracovníky dalších pomáhajících profesí, hlavně sociálními pracovníky a učiteli. Jedinec by si v rámci výcviku měl uvědomit svá hlavní citlivá místa, dostat se do kontaktu s nejdůležitějšími osobními emočními traumaty a měl by pro ně nalézt pojmenování. Tím by se měla zmenšit možnost, že si bude své vnitřní problémy odreagovávat na klientech. Dalším cílem je získat schopnost sebereflexe. V rámci výcviku si také jedinec může osvojit určité interpersonální dovednosti, které potřebuje při svém každodenním kontaktu s klienty. Pokud člověk cítí, že na cestu přímého nácviku ještě není připraven, může se raději nejprve rozhodnout pro sebezkušenostní skupinu. Podle Géringové (2011, 49) pokládají členové výcvikových skupin (bez ohledu na jejich název a zaměření) za nejdůležitější vzájemné mezilidské interakce, jakými jsou „*mj. překračování společenských forem chování a odložení tradičních společenských masek, oceňují interpersonální upřímnost a otevřenost, zkoumání, konfrontaci, zesílené emoční vyjadřování a sebeodhalení*“.

3 Sociální služby

Sociální službou se dle zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách rozumí činnost nebo soubor činností podle tohoto zákona, které zajišťují pomoc a podporu osobám s cílem začlenit je do společnosti nebo předcházet jejich sociálnímu vyloučení (Česko, 2006). Při splnění podmínek vymezených tímto zákonem jsou poskytovateli sociálních služeb územní samosprávné celky a jimi zřizované právnické osoby, další právnické osoby, fyzické osoby a ministerstvo a jím zřízené organizační složky státu.

V souladu se současnou koncepcí sociálních služeb v Česku je zdůrazňováno poskytování takových služeb, díky kterým jsou dodržována lidská práva osob při individuálním poskytování služeb, respektována svobodná vůle osob a zajišťován jejich důstojný život a směřování k jejich začleňování do společnosti. Obecným cílem sociálních služeb je zabezpečit takové množství podpory, které umožní klientům samostatný a důstojný život (Čermáková, Holečková, 2008).

Chválková (2017) uvádí, že v České republice pracuje v sociálních službách přibližně sto tisíc lidí, kteří po několik let za fyzicky a zejména psychicky náročnou práci dostávají peníze, ze kterých sotva uživí své rodiny. Přestože mzdy a platy ve sféře sociálních služeb od roku 2014 rostly, příjmy zaměstnanců v této oblasti se dlouhodobě pohybují pod průměrnou mzdou v Česku. Protože se jedná o fyzicky a psychicky namáhavé profese, pracovníci odcházejí za méně stresujícími a lépe finančně ohodnocenými podmínkami do jiných oborů. Ve všech krajích schází desítky až stovky zaměstnanců, kteří by měli o klienty sociálních služeb pečovat. Zbývající zaměstnanci jsou proto přetěžováni. Z důvodu tohoto přetěžování a špatného odměňování se dle autorky chystají tuto profesi také opustit. Důsledkem toho je časté snižování kvality poskytovaných služeb.

3.1 Druhy a formy poskytování sociálních služeb

Mezi sociální služby patří **sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence** (Česko, 2006). Sociální služby mohou být poskytovány jako služby:

- **pobytové** (spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb);
- **ambulantní** (osoba za službami dochází nebo je doprovázena či dopravována do zařízení sociálních služeb, součástí služby není ubytování);
- **terénní** (služby jsou osobě poskytovány v jejím přirozeném sociálním prostředí).

Sociální služby jsou poskytovány v rámci různých zařízení, kterými mohou být např.

centra denních služeb, denní či týdenní stacionáře, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory, azylové domy, chráněné bydlení, sociální poradny atd. (Česko, 2006).

V §35 Zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách lze nalézt přehled základních činností při poskytování sociálních služeb, kterými jsou:

- pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu;
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu;
- poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy;
- poskytnutí ubytování, popřípadě přenocování;
- pomoc při zajištění chodu domácnosti;
- výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti;
- základní sociální poradenství;
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím;
- sociálně terapeutické činnosti;
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí;
- telefonická krizová pomoc;
- nácvik dovedností pro zvládnání péče o vlastní osobu, soběstačnosti a dalších činností vedoucích k sociálnímu začlenění;
- podpora vytváření a zdokonalování základních pracovních návyků a dovedností (Česko, 2006).

3.2 Výkon činnosti v sociálních službách

Odbornou činnost v sociálních službách mohou vykonávat sociální pracovníci (za podmínek stanovených v § 109 a 110 výše uvedeného zákona), pracovníci v sociálních službách, zdravotničtí pracovníci, pedagogičtí pracovníci, manželští a rodinní poradci a další odborníci, kteří přímo poskytují sociální služby. Za podmínek stanovených zvláštním právním předpisem 44a mohou při poskytování sociálních služeb působit také dobrovolníci (Česko, 2006).

Pracovník v sociálních službách vykonává:

- *přímou obslužnou péči* o osoby v ambulantních nebo pobytových zařízeních sociálních služeb (nácvik jednoduchých denních činností; pomoc při osobní hygieně a oblékání; manipulace s přístroji, pomůckami, prádlem; udržování čistoty a osobní hygieny; podpora

soběstačnosti; posilování životní aktivizace; vytváření základních společenských kontaktů a uspokojování psychosociálních potřeb);

- ***základní výchovnou nepedagogickou činnost*** (prohlubování a upevňování základních hygienických a společenských návyků; působení na vytváření a rozvíjení pracovních návyků, manuální zručnosti a pracovní aktivity; provádění volnočasových aktivit zaměřených na rozvíjení osobnosti, zájmů, znalostí a tvořivých schopností formou výtvarné, hudební a pohybové výchovy; zabezpečování zájmové a kulturní činnosti);

- ***pečovatelskou činnost v domácnosti osoby*** (vykonávání prací spojených s přímým stykem s osobami s fyzickými a psychickými obtížemi; celková péče o jejich domácnost; zajišťování sociální pomoci; provádění sociálních depistáží pod vedením sociálního pracovníka; poskytování pomoci při vytváření sociálních a společenských kontaktů a psychické aktivizaci; organizační zabezpečování a komplexní koordinování pečovatelské činnosti a provádění osobní asistence);

- ***pod dohledem sociálního pracovníka*** činnosti při základním sociálním poradenství, depistážní činnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, činnosti při zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, činnosti při poskytování pomoci při uplatňování práv a oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí (Česko, 2006).

Pracovník v sociálních službách musí být způsobilý k právním úkonům, bezúhonný, zdravotně způsobilý a musí prokázat odbornou způsobilost dle zákona (Česko, 2006).

4 Výzkumy pracovní spokojenosti a syndromu vyhoření

V závěrečné kapitole teoretické části práce budou představeny některé studie věnované problematice pracovní spokojenosti a syndromu vyhoření.

4.1 Výzkumy pracovní spokojenosti

Spector (1985) považuje pracovní spokojenost zaměstnanců za téma, které si získalo značnou pozornost výzkumníků i odborníků z praxe.

Franěk a Večeřa (2008) uvádí, že hlavní část výzkumu spokojenosti s prací byla provedena v USA a v zemích západní Evropy (zejména ve Velké Británii). V posledních letech se objevil rostoucí počet studií také v asijských zemích, zatímco výzkum v zemích střední a východní Evropy v této oblasti je poměrně chudý. V současnosti jsou spokojenost s prací a související problémy studovány hlavně v Rusku. Téma spokojenosti s prací dosud příliš nepřitahovalo pozornost výzkumníků v České republice. Obvykle je zde pracovní spokojenost studována hlavně v kontextu průzkumů veřejného mínění. Existuje také několik interkulturních studií, které srovnávají pracovní spokojenost v různých zemích včetně České republiky ze sociologického hlediska. Psychologická analýza pracovní spokojenosti zde podle autorů zcela chybí. Jejich cílem proto bylo zopakovat dříve provedené studie v kontextu České republiky. Jejich šetření se zúčastnilo 659 respondentů ve věku 18 až 73 let žijících převážně v oblasti Severních Čech, zaměstnaných v rozličných organizacích a na různých pracovních pozicích (od manažerů přes učitele, zdravotníky, účetní až po dělnické profese), se střední dobou praxe 6,6 let. Ke zjištění pracovní spokojenosti byl použit Spectorův inventář *Job Satisfaction Survey*, k průzkumu pěti osobnostních dimenzí dle Big Five český překlad metody *Ten Item Personality Measure (TIPI)*, (Gosling, Rentfrow, & Swann, 2003, in Franěk & Večeřa, 2008) a ke změření sebeúčinnosti desetipoložková metoda *General Self-Efficacy (GSE)*, (Jerusalem, & Schwarzer, 1992, in ibid.). Autoři v rámci svého výzkumu zjistili, v souladu se studii provedenými v USA, vyšší úroveň pracovní spokojenosti s faktory *Spolupracovníci*, *Práce samotná*, *Vedení* a *Komunikace* a nižší úroveň pracovní spokojenosti u faktorů *Plat*, *Kariérní růst*, *Zaměstnanecké výhody*, *Uznání* a *Pracovní podmínky*. Podobně jako ve většině studií nebyl zjištěn rozdíl v pracovní spokojenosti z hlediska pohlaví, zatímco se potvrdila odlišnost v souvislosti s věkem (lineární pokles pracovní spokojenosti s narůstajícím věkem).

V našich zemích se výzkumu pracovní spokojenosti věnují také studenti ve svých závěrečných pracích. Analýzu pracovní spokojenosti u osob vykonávajících činnost v sociálních službách provedl například Mrhálek (2013). K posouzení pracovní spokojenosti využil nástroj *Job Satisfaction Survey (JSS)*, (Spector, 1985, in ibid.), potencionální pracovní vlivy na pracovníka byly zjišťovány pomocí *Meisterova dotazníku pro hodnocení psychické zátěže* (1987, in ibid.). Výzkumný soubor byl tvořen 227 zaměstnanci v rámci poskytovatelů sociálních služeb (sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách) působícími v Jižních Čechách. Z hlediska celkové pracovní spokojenosti, jejíž hodnota svědčila pro ambivalenci vůči spokojenosti, byla zjištěna pracovní nespokojenost u 8 respondentů, ambivalenci s prací vykazovalo 97 respondentů a pracovní spokojenost se prokázala u 68 dotazovaných. Z hlediska jednotlivých faktorů se jako neuspokojivý projevil pouze faktor *Kariérní růst*, jako ambivalentní, avšak blízko neuspokojivé hodnotě, byl označen faktor *Plat*. Střední ambivalentní hodnota pracovní spokojenosti byla zjištěna ve faktorech *Zaměstnanecké výhody*, *Uznání* a *Pracovní podmínky*. Faktor *Práce samotná* byl hodnocen jako výrazně uspokojující. Ohledně faktorů *Vedení*, *Spolupracovníci* a *Komunikace* respondenti prokázali spokojenost. Z hlediska souvislosti pracovní spokojenosti a seniority se u pracovníků s délkou praxe do 5 let a od 5 do 10 let prokázala hodnota odpovídající ambivalentní spokojenosti. Za spokojenou lze považovat skupinu pracovníků s délkou praxe od 11 do 20 let. Deset pracovníků uvedlo délku praxe více než 20 let a jimi dosažená hodnota odpovídala ambivalentní pracovní spokojenosti. Autor se zabýval také vztahem jednotlivých faktorů s celkovou pracovní spokojeností. Nejnižší hodnota, která však již odpovídala podstatné či velmi silné korelaci se prokázala u faktoru *Pracovní podmínky*, do stejné kategorie se zařadily také faktory *Vedení*, *Spolupracovníci* a *Práce samotná*. Velmi silně s celkovou pracovní spokojeností souvisely faktory *Plat*, *Kariérní růst*, *Uznání* a *Komunikace*.

Pracovní spokojenost u zaměstnanců konkrétního domova pro seniory ve Zlínském kraji zkoumala v rámci své diplomové práce Knapová (2016). Výzkumný soubor byl tvořen 64 pracovníky. Pracovní spokojenost byla posuzována pomocí inventáře *Job Satisfaction Survey (JSS)*. Celková pracovní spokojenost v organizaci se ukázala být ambivalentní. Z hlediska jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti vykazovali zaměstnanci nejnižší spokojenost v oblastech *Kariérní růst*, *Růst mzdy*, *Benefity* a *Komunikace*. Spíše spokojeni byli zaměstnanci s faktory *Mzda* a *Nadřizený*. Velmi spokojeni byli pracovníci zejména s tím, jak nadřizený vykonává svou funkci. Nejvyšší spokojenost vykazovali respondenti ve

faktorech *Spolupracovníci, Podstata a druh práce a Pracovní podmínky v organizaci*. Autorka práce dále zjistila, že pracovní spokojenost zaměstnanců uvedené organizace se neliší v souvislosti s proměnnými věk, seniorita, dosažené vzdělání a pracovní oddělení.

Ve výzkumu, kterého se zúčastnilo 100 zaměstnanců nemocnice (Yafe, 2011, in Issa, 2016), bylo zjištěno, že pracovní spokojenost nesouvisí s proměnnými pohlaví a pracovní zkušenost respondentů. Naopak se v rámci této studie projevila souvislost mezi demografickými proměnnými věk, současná pracovní pozice a rodinný stav a pracovní spokojeností či nespokojeností. Ve studii, kterou provedli Chaulagain a Khadka (2012, in Issa, 2016) se ukázalo, že pracovní spokojenost zdravotnického personálu souvisí s faktory příležitost k seberozvoji, zodpovědnost, péče o pacienty a vztahy se spolupracovníky. V tomto šetření se nicméně neprokázal žádný vztah mezi sociodemografickými charakteristikami a pracovní spokojeností.

4.2 Výzkumy syndromu vyhoření

Schaufeli, Leiter a Maslach (2009) uvádí, že během uplynulých 35 let problematika syndromu vyhoření budí pozornost vědců, odborníků z praxe i široké veřejnosti téměř po celém světě. Po vzniku tohoto konceptu v 70. letech minulého století v USA se zájem o něj rozšířil do západní Evropy (zejména do Velké Británie, Nizozemí, Německa a Skandinávie) a také do Izraele. Od poloviny 90. let byl tento fenomén studován v ostatních zemích Evropy a zájem o něj se posunul také do Asie, na Střední východ, do zemí Latinské Ameriky, do Austrálie a na Nový Zéland. Na přelomu století se začali problematikou vyhoření zabývat odborníci v Africe, Číně a na indickém subkontinentu. Autoři upozorňují na zajímavé zjištění, že zájem o problematiku syndromu vyhoření narůstá v těch zemích, ve kterých zrovna dochází k rychlému hospodářskému rozvoji.

Problematika syndromu vyhoření je v rámci pomáhajících profesí zkoumána zejména v oblasti zdravotnictví a školství, ve sféře sociálních služeb je potom zpracovávána především v pracích vysokoškolských studentů.

Raboch a Ptáček provedli v roce 2014 první národní reprezentativní studii na téma „Stres, deprese a životní styl v České republice“ (1. lékařská fakulta UK v Praze, 2015). Její závěry informují o charakteru pracovního stresu, stylu života, projevů deprese a vyhoření. Výzkumný vzorek byl tvořen 1027 pracujícími respondenty ve věku 25 až 65 let. K hodnocení projevů deprese a syndromu vyhoření byly použity standardizované metody *Beckova škála deprese (BDI-II)* a *Shirom-Melamedovy škály vyhoření (SMBM)*. Dle

uvedeného šetření vykazovalo projevy deprese (od mírných po těžké) 31 % dotazovaných, z toho 7 % klinicky závažné. Na vzniku depresí a syndromu vyhoření má podíl také pracovní stres. Ve studii se mj. ukázalo, že bezmála jedna třetina účastníků zažila v zaměstnání šikanu, nejčastěji ze strany nadřízených. Z hlediska pracovního stresu více než 62 % dotazovaných uvedlo, že je se svojí prací spokojeno. Jako nejvýznamnější zdroj nespokojenosti se ukázal *plat*, se kterým bylo spokojeno jen 38 % respondentů. Nejvíce pracovního stresu se pojí s kontaktem se zákazníky či klienty (63 %) a s platovými podmínkami (62 %). 80 % dotazovaných uvedlo, že by stresovou zátěž zlepšilo zvýšení platu a také další benefity (např. delší dovolená a lepší motivace k práci od zaměstnavatele). O opuštění svého stávajícího pracoviště uvažovalo 30 % respondentů. Ohrožení syndromem vyhoření pociťovalo 34 % dotazovaných, u 20 % z nich bylo možné pozorovat konkrétní projevy. Syndrom vyhoření se častěji vyskytoval u žen a u mladších jedinců. Výskyt tohoto jevu byl také vázán na profesi, syndrom vyhoření byl nejčastější v profesích s velkou zodpovědností (zde až u 38 % dotazovaných). Ve studii se také ukázalo, že v rámci České republiky se syndrom vyhoření nejčastěji projevovat v Moravskoslezském, Libereckém a Královéhradeckém kraji. V Praze byl nižší počet vyhořelých jedinců, nicméně vyhoření u nich dosahovalo vyšší intenzity. Nejméně často byli syndromem vyhoření zasaženi lidé v oblasti Vysočiny, syndrom vyhoření zde také dosahoval nejnižší intenzity.

Životní spokojenost u vybraných pomáhajících profesí zkoumala Nádvořníková (2011). Výzkumný soubor tvořilo 508 učitelů a 190 pracovníků v sociálních službách a sociálních pracovníků (dále SP). Ke zjištění životní spokojenosti respondentů byl využit *Dotazník životní spokojenosti (DŽS)*, (Fahrenberg et al., 2001, in Nádvořníková, 2011), úroveň syndromu vyhoření byla posuzována pomocí inventáře *Burnout Measure (BM)*, (Pines, Aronson, 1998, in ibid.). V rámci rozsáhlého šetření byl mimo jiné prokázán rozdíl v hodnotách syndromu vyhoření mezi učitelkami a ženami SP. Nejnižších hodnot v inventáři BM dosahovali muži učitelé, následovaly ženy učitelky a muži SP, jejichž hodnoty odpovídaly uspokojivému výsledku. U žen SP se projevilo potencionální ohrožení syndromem vyhoření. Hypotézu o nárůstu míry syndromu vyhoření v souvislosti s rostoucí senioritou respondentů nebylo možné přijmout.

Problematikou syndromu vyhoření u pracovníků v sociálních službách v konkrétní organizaci se v rámci své diplomové práce zabývala Nezhybová (2015). Výzkumný soubor tvořilo 22 zaměstnanců Domova pro osoby se zdravotním postižením a Domova pro seniory. Ke sběru dat byl využit dotazník zahrnující otázky vlastní konstrukce a míra postižení

syndromem vyhoření byla zjišťována pomocí inventáře *Burnout Measure (BM)*. Na základě vyhodnocení celkového skóre inventáře BM se jako nejčastěji zastoupená ukázala hodnota v rozmezí 2,0 až 2,9 (uspokojivý výsledek), kterého dosáhlo 10 respondentů. Druhou nejpočetněji zastoupenou skupinu tvořilo 7 dotazovaných s hodnotou méně než 2,0, což odpovídá dobrému výsledku (syndrom vyhoření není přítomen). 3 dotazovaní dosáhli hodnoty 3,0 až 3,9, což ukazuje na nutnost zamyslet se nad svým životem, prací a žebříčkem hodnot. U 2 respondentů byl přítomen syndrom vyhoření, jejich skór odpovídal hodnotě 4,0 až 4,9. V tomto případě je již doporučeno vyhledat odbornou pomoc. Hodnoty 5,0 a více nedosáhl žádný z dotazovaných, nikdo z pracovníků výše uvedené organizace tedy netrpí akutním stavem vyhoření. Z hlediska vztahu vyhoření a seniority se ukázalo, že z 5 respondentů déle pracujících v oboru (praxe nad 20 let) dosáhl 1 dotazovaný dobrého a 4 respondenti uspokojivého výsledku. Dobrého a uspokojivého výsledku dosáhli také respondenti s délkou praxe kratší než 5 let (5 resp. 4 dotazovaní). Jeden respondent z této skupiny by se měl zamyslet nad svou prací, životem a žebříčkem hodnot. Přítomnost syndromu vyhoření s doporučením vyhledat odbornou pomoc se ukázala u dvou respondentů s délkou praxe mezi 6 až 19 lety.

Výzkumná část

5 Výzkumný problém

Tématem této práce je problematika pracovní spokojenosti a syndromu vyhoření. V teoretické části práce jsou uvedeny současné poznatky o motivaci lidské činnosti a zejména o motivaci pracovního jednání. Jsou zde představeny některé teorie pracovního jednání a také je zde popsán vztah motivace a pracovní spokojenosti. Dále teoretická část pokračuje kapitolami věnovanými problematice syndromu vyhoření. Jsou zde popsány jeho příznaky, rizikové a protektivní faktory a také fáze tohoto jevu. Předposlední kapitola představuje sociální služby jako jednu z oblastí, ve které jsou pracovníci syndromem vyhoření značně ohroženi.

Z několika českých i zahraničních výzkumů vyplývá, že vyšší úroveň pracovní spokojenosti uvádí zaměstnanci ve vztahu ke svým spolupracovníkům, práci samotné, vedení a komunikaci v organizaci. Méně spokojeni jsou se svým platem, zaměstnaneckými výhodami, uznáním, pracovními podmínkami a možnostmi kariérního růstu. Z hlediska seniority (délky praxe v oboru) vykazovali zaměstnanci s praxí mezi 11 a 20 lety spokojenost s prací. Pracovní spokojenost jedinců s praxí kratší než 10 let a také delší než 21 let se ukázala jako ambivalentní.

V některých studiích věnovaných syndromu vyhoření byla zjištěna negativní korelace intenzity vyhoření vzhledem k věku a také častější výskyt tohoto jevu u žen. Dále se ukázalo, že syndromem vyhoření jsou méně ohroženi pracovníci s praxí kratší 5 let a také osoby pracující v oboru déle než 20 let. Dle dalšího zjištění míra vyhoření nesouvisí s délkou pracovního úvazku.

Ve výzkumné části této práce bude provedena analýza pracovní spokojenosti a míry vyhoření v konkrétní organizaci. Dále se zamyslíme nad tím, jak tyto jevy souvisí s pracovním zařazením zaměstnanců a s okruhem klientů, se kterými nejčastěji pracují. Také nás zajímá, zda se úroveň pracovní spokojenosti a míra syndromu vyhoření liší dle seniority.

6 Cíle výzkumu

V rámci našeho výzkumu sledujeme tyto cíle:

- 1) Provést analýzu pracovní spokojenosti a rizika syndromu vyhoření v konkrétní organizaci.
- 2) Rozebrat pracovní spokojenost dle několika faktorů.
- 3) Zjistit, zda existuje vztah mezi mírou syndromu vyhoření a úrovní celkové pracovní spokojenosti.
- 4) Porovnat míru vyhoření pracovníků v přímé péči o klienty a pracovníků mimo přímou péči.
- 5) Porovnat míru vyhoření pracovníků dle věku klientů, se kterými obvykle pracují.
- 6) Ověřit charakter vztahu seniority a rizika syndromu vyhoření.
- 7) Ověřit charakter vztahu seniority a pracovní spokojenosti.

K naplnění výše uvedených cílů jsme stanovili několik hypotéz, které jsou představeny v následující kapitole. Jejich ověření provedeme pomocí odpovídajících statistických metod.

7 Hypotézy

Protože naše šetření poslouží vedení předmětné organizace ke zjištění úrovně pracovní spokojenosti a míry rizika vyhoření u jejich zaměstnanců, vycházejí první tři hypotézy z jeho podnětů.

Přímá péče o klienty je zejména emočně (a často také fyzicky) velmi náročná. Kromě péče o klienty samotné může být pro pracovníky vyčerpávající také kontakt s jejich rodiči. První hypotéza tedy zní:

H₁: Míra vyhoření u pracovníků v přímé péči o klienty je vyšší než u pracovníků mimo přímou péči.

Další hypotéza vychází z předpokladu vyššího rizika vyhoření u osob pracujících s klienty staršími 19 let. Zatímco při péči o děti jsou komplikace dané jejich postižením vnímány vzhledem k jejich věku jako přirozené, při práci s dospělými jedinci může být vyrovnávání se s nimi více vyčerpávající.

H₂: Existuje vztah mezi průměrným skórem míry vyhoření pracovníků v přímé péči a průměrným skórem věku klientů.

Jak bylo uvedeno v teoretické části textu, přestože práce osob zaměstnaných na částečný úvazek je méně časově náročná, nemusí to nutně znamenat zmírnění zátěže. K ověření této skutečnosti byla stanovena následující hypotéza:

H₃: Míra syndromu vyhoření u pracovníků zaměstnaných na celý a na zkrácený úvazek se liší.

V návaznosti na výše představené výzkumy jsme stanovili závěrečné hypotézy:

H₄: Existuje souvislost mezi průměrným skórem vyhoření a průměrným skórem seniority u zaměstnanců.

H₅: Existuje vztah mezi průměrným skórem pracovní spokojenosti a průměrným skórem seniority u zaměstnanců.

8 Průběh výzkumu, jeho etické aspekty

Při získávání dat, sloužících jako podklad pro výzkumnou část této práce, jsme použili dotazník. V jeho první části byly pomocí několika otázek vlastní konstrukce zjišťovány údaje související s pracovním zařazením respondentů v organizaci. Ke zjištění úrovně pracovní spokojenosti byl využit inventář *Job Satisfaction Survey* (JSS, Spector, 1985, 2011) v českém překladu Fraňka (2008). Míra ohrožení syndromem vyhoření byla posuzována pomocí inventáře *Burnout Measure* (BM, Pines, & Aronson, 1980, in Křivohlavý, 1998, 2012).

Sběr dat probíhal v lednu a v únoru 2018. Nejprve bylo osloveno vedení organizace s žádostí o umožnění provedení výzkumu. Vedoucí pracovníci s šetřením ochotně souhlasili a požádali o následné poskytnutí výsledků studie pro účely organizace.

Každý dotazník měl své identifikační číslo, které si měli respondenti poznačit či zapamatovat, aby mohli později zjistit svůj výsledek v oblasti ohrožení syndromem vyhoření. Dotazníky v obálkách byly respondentům rozdány osobně autorkou této studie. Současně jim byla předána informace o účelu šetření, o jeho anonymitě a dobrovolnosti. Ve snaze o zajištění anonymity byli respondenti požádáni o vhození vyplněných dotazníků v obálce do zapečetěné krabice, se kterou je autorka obešla po dvou týdnech od jejich rozdání. Většina oslovených zaměstnanců přijala žádost o vyplnění dotazníku ochotně a někteří projevili zájem o sdělení výsledků šetření.

O vyplnění bylo požádáno 67 přítomných pracovníků organizace. Vráceno bylo 61 dotazníků (návratnost 91 %), z toho 4 dotazníky nebyly vyplněny vůbec a dva byly vyplněny částečně. Do výzkumu tedy bylo zařazeno 55 validních dotazníků.

Údaje uvedené dotazovanými byly převedeny do datové matice vytvořené v programu MS Excel 2016. Datová matice posloužila jako podklad pro provedení popisné statistiky a pro testové ověření stanovených hypotéz.

9 Zkoumaný soubor

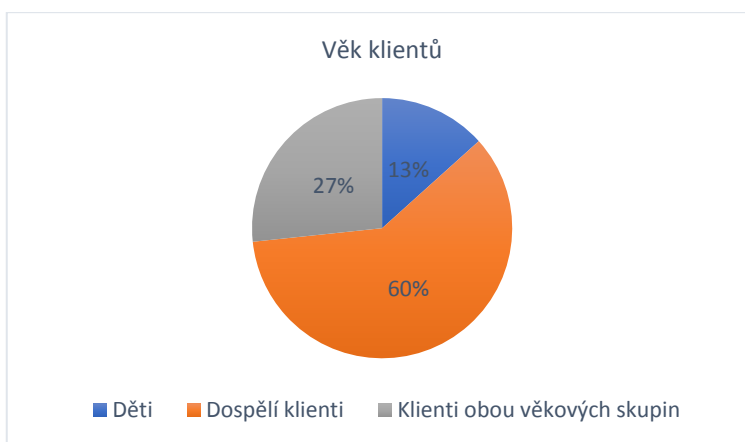
Podle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí (2017) zajišťovalo ke dni 31. 12. 2016 sociální služby dle zákona 108/2006 Sb. celkem 93 447 osob, z toho 34 612 pracovníků v sociálních službách a 204 speciální pedagogové.

Předkládaného výzkumu se zúčastnilo 55 osob zaměstnaných v neziskové nestátní organizaci poskytující sociální služby dětem a dospělým lidem s mentálním či kombinovaným postižením na území hlavního města Prahy. Jedná se o služby denního a týdenního stacionáře a služby odlehčovací. Děti se zde mohou vzdělávat na úrovni mateřské školy speciální a základní školy speciální. Předmětná organizace si přála zůstat v anonymitě.

Ve výzkumném souboru převažovali *pracovníci v přímé péči o klienty* (45 dotazovaných, 82 %) oproti *pracovníkům mimo přímou péči*, kterých bylo 10 (18 %).

V rámci přímé péče o klienty pracovalo 6 zaměstnanců organizace *s dětmi*, 27 respondentů *s dospělými osobami* a 12 dotazovaných mělo v péči *klienty obou věkových skupin*.

Graf 1: Rozdělení zkoumaného souboru: věk klientů



40 dotazovaných (73 %) bylo zaměstnáno *v jednosměnném provozu*, 6 respondentů (11 %) uvedlo *provoz dvousměnný bez nočních směn* a 9 dotazovaných (16 %) pracovalo *ve dvousměnném provozu včetně nočních směn*.

V současnosti *uvažuje o odchodu* z organizace 5 pracovníků (9 %), 49 respondentů (89 %) nyní o opuštění organizace *nepřemýšlí*. 1 dotazovaný (2 %) na tuto otázku neodpověděl.

V minulosti *zvažovalo odchod* z organizace 30 dotazovaných (55 %), zatímco 25 respondentů (45 %) o opuštění organizace *neuvažovalo nikdy*.

Z hlediska seniority byla nejméně zastoupena skupina respondentů s praxí v sociálních službách do 5 měsíců. Nejdelší dobu působení v sociálních službách (21 a více let) uvedlo 9 dotazovaných. Pracovníci s praxí od 6 měsíců do 5 let, od 6 do 10 let a od 11 do 20 let byli ve výzkumném souboru zastoupeni v podobném počtu.

Tabulka 3: Rozdělení zkoumaného souboru – seniorita (délka praxe)

Seniorita (N55)	Počet	%
Méně než 5 měsíců	4	7
6 měsíců až 5 let	16	29
6 až 10 let	12	22
11 až 20 let	14	26
21 let a více	9	16
Celkem	55	100

10 Aplikovaná metodika

V rámci této práce byla k analýze pracovní spokojenosti a rizika syndromu vyhoření využita kvantitativní metodologie. Data sloužící jako podklad pro ověřování stanovených hypotéz byla sebrána pomocí dotazníku. Cílem úvodní strany dotazníku bylo představit respondentům probíhající šetření, motivovat je k účasti v něm a informovat je o zaručení anonymity. Dále zde byly uvedeny pokyny k vyplnění dotazníku. V následující části byly pomocí otázek vlastní konstrukce zjišťovány údaje související s pracovním zařazením respondentů v organizaci. Pro statistické zpracování byly využity proměnné *práce v přímé péči o klienty, resp. mimo ni, věk klientů, typ úvazku a seniorita*. Ve snaze o zachování anonymity respondentů nebyly zjišťovány sociodemografické proměnné věk a pohlaví. V závěru této části dotazníku měli respondenti možnost zanechat připomínku či návrh na změnu pro vedení organizace.

Další část nástroje tvořil inventář *Job Satisfaction Survey (JSS)*, jehož autorem je Spector (1985, 2011), v českém překladu Fraňka (2008). Metoda zjišťuje celkovou pracovní spokojenost pomocí 36 tvrzení, ke kterým respondent vyjadřuje svůj názor na šestistupňové škále Lickertova typu (1 – „rozhodně nesouhlasím“ až 6 – „rozhodně souhlasím“). Dále lze pomocí metody zjistit spokojenost s devíti faktory, kterými jsou *Plat, Kariérní růst, Vedení, Zaměstnanecké výhody, Uznání, Pracovní podmínky, Komunikace, Spolupracovníci a Práce samotná*. Každý faktor je tvořen čtyřmi položkami. Tvrzení jsou formulována jak v pozitivním, tak v negativním směru. Před výpočty skóre je proto třeba reverzní položky upravit. Z hlediska jednotlivých **položek** odpovídá dle autora metody hodnota 4 a více bodů *spokojenosti*, hodnota 3 a méně ukazuje na *nespokojenost* a skór mezi hodnotami 3 a 4 značí *ambivalenci*. V rámci jednotlivých **subškál** ukazuje skór v rozmezí 16 až 24 bodů na *spokojenost* a v rozmezí 4 až 12 bodů na *nespokojenost*. Ambivalenci odpovídá skór v intervalu 12 až 16 bodů. Při posuzování **celkové pracovní spokojenosti** lze dosáhnout skóre v rozmezí 36 až 216 bodů, přičemž hodnota v intervalu 144 až 216 odpovídá *spokojenosti*, hodnota v rozmezí 36 až 108 bodů *nespokojenosti* a na *ambivalenci* ukazuje hodnota v rozmezí 108 až 144 bodů.

Ke zjištění míry syndromu vyhoření byl použit nástroj *Burnout Measure (BM)* autorů Pines a Aronson (1980), do českého jazyka jej přeložil Křivohlavý (1998, 2012). Metodu lze také využít k samovyšetření míry psychického vyhoření. Jedinec u 21 tvrzení uvede, jak často mívá popsané pocity a zkušenosti dle odstupňování od 1 („nikdy“) po 7 („vždy“) se

střední hodnotou 4 („někdy“). Výsledný skóre BQ, který odpovídá hodnotě jedincova psychického vyhoření, lze vypočítat podle následujícího postupu:

- výpočet položky (A): součet hodnot položek 1,2,4,5,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18 a 21;
- výpočet položky (B): součet hodnot položek 3,6,19 a 20;
- výpočet položky (C): $C = 32 - B$;
- výpočet položky (D): $D = A + C$;
- výpočet celkového skóre (BQ): $BQ = D / 21$.

Inventář je zaměřen na tři různá hlediska jediného psychického jevu – celkového vyčerpání, kterými jsou:

- **Pocity fyzického (tělesného) vyčerpání** (pocity únavy, celkové slabosti, pocit ztráty sil);
- **Pocity emocionálního (citového) vyčerpání** (pocity tísně, deprese, beznaděje);
- **Pocity psychického (duševního) vyčerpání** (pocity bezcennosti, ztráty lidské hodnoty).

Křivohlavý (1998, 2012) uvádí, že metoda BM má dobrou vnitřní konzistenci a vysokou míru shody (reliabilitu) při opakování po jednom až čtyřech měsících. Vysoká je i míra shody mezi údaji, které jedinec získá při osobním měření a údaji, které uvede někdo, kdo ho dobře zná (člen rodiny, kolega apod.). V níže uvedené tabulce je zaznamenáno, jak interpretovat výsledky dosažené v metodě BM dle Křivohlavého (1998, 2012).

Tabulka 4: Jak vykládat výsledky vyšetření metodou BM (Křivohlavý, 1998, 2012)

BM: celkový skóre BQ	Výsledek z hlediska psychologie zdraví
hodnota 2 a nižší	dobrá
hodnota 2 až 3	uspokojivý
hodnota 3 až 4	doporučeno zamyslet se nad životem a prací - nad stylem a smysluplností vlastního života (ujasnit si žebříček hodnot, co považujeme za důležitější a co za méně důležité)
hodnota 4 až 5	přítomnost syndromu vyhoření lze považovat za prokázanou, je bezpodmínečně nutné něco proti tomu dělat, nejlépe obrátit se na odborníky s kvalifikací pro logoterapii a existenciální psychoterapii
hodnota 5 a vyšší	výsledek je nutno považovat za velmi vážný stav, je třeba jednat bez otálení, okamžitě se obrátit na nejbližšího klinického psychologa či psychoterapeuta

Pozn.: V rámci této práce bude pro přehlednost použito vyhodnocení dle kategorií: méně než 2; 2,10 až 3; 3,10 až 4; 4,10 až 5 a 5,10 a více.

11 Statistické zpracování dat

Ke statistickému zpracování dat byl použit program STATISTICA 12. Před výběrem statistických testů bylo zjišťováno, zda lze v případě našeho datového souboru hovořit o normálním (Gaussově) rozložení proměnných. Normalita byla posuzována u jednotlivých faktorů inventáře *Job Satisfaction Survey (JSS)* pomocí Shapiro-Wilkova *W* testu. Jak je patrné z následující tabulky, bylo normální rozložení proměnných zjištěno u osmi faktorů, ale v případě jediného faktoru (*Zaměstnanecké výhody*) se prokázalo jiné než normální rozložení dat. Ke zpracování dat a ověření platnosti stanovených hypotéz proto byly použity neparametrické testy, u kterých není normální rozložení proměnných vyžadováno (Hendl, 2006). Grafické výstupy byly upraveny v tabulkovém procesoru MS Excel 2016.

Tabulka 5: Ověření normality – Shapiro-Wilkův *W* test

Faktor	W	p
<i>Plat</i>	0,97	0,21
<i>Kariérní růst</i>	0,97	0,19
<i>Vedení</i>	0,98	0,52
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	0,95	0,02
<i>Uznání</i>	0,98	0,56
<i>Pracovní podmínky</i>	0,97	0,26
<i>Spolupracovníci</i>	0,97	0,15
<i>Práce samotná</i>	0,96	0,05
<i>Komunikace</i>	0,97	0,27

Označené testy jsou významné na hladině $p < 0,05$

12 Výsledky výzkumu

12.1 Výsledky průzkumu pracovní spokojenosti

Míru pracovní spokojenosti lze na základě metody *Job Satisfaction Survey (JSS)* posuzovat z několika hledisek. Údaje o celkové pracovní spokojenosti mají spíše přehledový charakter a slouží také k možnému porovnávání mezi skupinami. Posouzením hodnot jednotlivých položek a faktorů lze odhalit dílčí oblasti pracovní nespokojenosti, díky čemuž je možné působit na zlepšení současné situace v organizaci.

12.1.1 Celková pracovní spokojenost

K posouzení celkové pracovní spokojenosti slouží celkový skór inventáře, na základě kterého lze respondenta zařadit do jedné ze tří kategorií: pracovní nespokojenost, ambivalence a pracovní spokojenost. V rámci našeho výzkumného souboru se celková *pracovní nespokojenost* prokázala u 3 pracovníků, *ambivalenci* vůči spokojenosti s prací vykazovalo 36 respondentů a *pracovní spokojenost* pociťovalo 16 dotazovaných. Výsledky jsou pro názornější představu prezentovány v grafu 2:

Graf 2: Celková pracovní spokojenost



Tabulka 6: Celková pracovní spokojenost

	N	Průměr	Medián	Modus	Četn. (modu)	Min	Max	Sm.odch.
<i>Celková pracovní spokojenost</i>	55	136,02	133	Vícenás.	3	99	190	21,03

Průměrný skór souboru odpovídal hodnotě $m = 136,02$ (směrodatná odchylka $SD = 21,03$), který ukazuje na ambivalenci vůči pracovní spokojenosti s příklonem ke spokojenosti (jejíž hraniční hodnota je 144).

12.1.2 Pracovní spokojenost dle jednotlivých položek

Při vyhodnocování metody dle položek užívá Spector aritmetického průměru hodnot pro jednotlivá tvrzení, jehož rozsah je od 1 do 6. Výsledky budou pro přehlednost prezentovány dle kategorií pracovní nespokojenost, ambivalence a pracovní spokojenost.

• *Položky pracovní nespokojenosti*

Pracovní nespokojenost se prokázala v 7 položkách. Nejvyšší nespokojenost vyjádřili respondenti v rámci položek *Benefity srovnatelné s jinými firmami* a *Kariérní postup jako u jiných firem*. Položka *Benefity jsou spravedlivé* se blížila ambivalenci.

Tabulka 7: Job Satisfaction Survey - položky pracovní nespokojenosti

Položky pracovní nespokojenosti	N	Průměr	Medián	Modus	Četn. (modu)	Min	Max	Sm. odch.
<i>Benefity srovnatelné s jinými firmami</i>	55	2,20	2	1	19	1	5	1,21
<i>Kariérní postup jako u jiných firem</i>	55	2,55	2	2	21	1	5	1,18
<i>Možnost povýšení</i>	55	2,67	2	2	21	1	6	1,29
<i>Pracovníci jsou dostatečně odměňováni</i>	55	2,67	2	2	22	1	5	1,22
<i>Dostatek benefitů</i>	55	2,73	2	2	18	1	6	1,41
<i>Šance na povýšení za dobrou práci</i>	55	2,78	3	Vícenás.	13	1	6	1,45
<i>Benefity jsou spravedlivé</i>	55	2,98	3	2	16	1	6	1,42

• **Ambivalentní položky:**

Do této skupiny se zařadilo celkem 15 položek. Hodnoty blížíci se pracovní nespokojenosti vyšly u položek *Spokojenost s možnostmi platového růstu* a *Docenění vykonané práce*. Položky *Uznání za dobře odvedenou práci* a *Optimální množství pracovních úkolů* se blížily pracovní spokojenosti.

Tabulka 8: Job Satisfaction Survey - ambivalentní položky

Ambivalentní položky	N	Průměr	Medián	Modus	Četn. (modu)	Min	Max	Sm. odch.
<i>Spokojenost s možnostmi platového růstu</i>	55	3,09	3	Vícenás.	16	1	6	1,32
<i>Docenění vykonané práce</i>	55	3,13	3	2	19	1	6	1,39
<i>Nárůst platu</i>	55	3,27	3	2	16	1	6	1,47
<i>Spokojenost s benefity</i>	55	3,29	3	5	14	1	6	1,52
<i>Spokojenost s šancemi na povýšení</i>	55	3,33	3	3	15	1	6	1,29
<i>Zbytečná byrokracie nebrzdí úsilí</i>	55	3,45	3	3	15	1	6	1,23
<i>Finanční docenění práce</i>	55	3,53	4	4	14	1	6	1,49
<i>Adekvátní odměna za pracovní úsilí</i>	55	3,56	4	4	16	1	6	1,29
<i>Spravedlivé finanční ohodnocení</i>	55	3,60	4	4	15	1	6	1,31
<i>Dobrá komunikace</i>	55	3,62	4	4	18	1	6	1,18
<i>Nařízení neztěžující práci</i>	55	3,62	4	4	23	1	5	0,99
<i>Papírování není mnoho</i>	55	3,73	4	Vícenás.	15	1	6	1,28
<i>Nadřazený se zajímá o pocity podřízených</i>	55	3,73	4	Vícenás.	12	1	6	1,47
<i>Uznání za dobře odvedenou práci</i>	55	3,82	4	4	15	1	6	1,45
<i>Optimální množství pracovních úkolů</i>	55	3,87	4	4	26	2	6	0,92

• **Položky pracovní spokojenosti:**

Pracovní spokojenost se v našem souboru prokázala v rámci 14 položek. Nejvyšší spokojenosti bylo dosaženo v položkách *Dobry vztah se spolupracovníky* a *Dobry pocit ve společnosti spolupracovníků*. K vysoce hodnoceným dále patřily položky *Potěšení z vlastní práce*, *Pracovní činnost mne baví*, *Hrdost na svoji práci* a *Jasnost cílů organizace*.

Tabulka 9: Job Satisfaction Survey – položky pracovní spokojenosti

Položky pracovní spokojenosti	N	Průměr	Medián	Modus	Četn. (modu)	Min	Max	Sm. odch.
<i>Vím, co se děje s naší firmou</i>	55	4,18	4	5	19	2	6	1,16
<i>Dobry vztah s nadřízeným</i>	55	4,22	4	5	20	1	6	1,17
<i>Absence nárůstu práce kvůli spolupracovníkům</i>	55	4,24	4	4	15	2	6	1,28
<i>Hašteření a rozepří není mnoho</i>	55	4,38	5	5	21	1	6	1,06
<i>Smysluplnost práce</i>	55	4,42	5	5	24	1	6	1,32
<i>Pracovní úkoly jsou vysvětleny dostatečně</i>	55	4,42	5	5	19	2	6	1,08
<i>Kompetentnost nadřízeného</i>	55	4,45	5	5	26	1	6	1,10
<i>Spravedlivost nadřízeného</i>	55	4,71	5	5	19	1	6	1,13
<i>Jasnost cílů organizace</i>	55	4,80	5	5	22	1	6	1,16
<i>Hrdost na svoji práci</i>	55	4,80	5	5	32	2	6	0,80
<i>Pracovní činnosti mne baví</i>	55	4,80	5	5	25	3	6	0,83
<i>Potěšení z vlastní práce</i>	55	4,87	5	5	29	1	6	1,00
<i>Dobry pocit ve společnosti spolupracovníků</i>	55	5,09	5	5	26	1	6	1,01
<i>Dobry vztah se spolupracovníky</i>	55	5,42	6	6	31	4	6	0,74

12.1.3 Pracovní spokojenost dle jednotlivých faktorů

V rámci našeho souboru vykazovali respondenti nejnižší spokojenost s faktory *Zaměstnanecké výhody* a *Kariérní růst*. Ambivalence se projevila u faktorů *Uznání*, *Plat* a *Pracovní podmínky*. Spokojenost dotazovaní pociťovali v rámci faktorů *Komunikace*, *Vedení* a *Práce samotná*, nejvyšší spokojenost se projevila ve faktoru *Spolupracovníci*.

Tabulka 10: Job Satisfaction Survey - pracovní spokojenost dle jednotlivých faktorů

Faktor	N	Průměr	Medián	Modus	Četn. (modu)	Min	Max	Sm. odch.
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	55	11,20	10	8	11	4	21	4,32
<i>Kariérní růst</i>	55	11,33	11	Vícenás.	6	4	23	4,38
<i>Uznání</i>	55	13,18	13	13	10	4	21	3,51
<i>Plat</i>	55	13,49	13	Vícenás.	5	4	23	4,72
<i>Pracovní podmínky</i>	55	14,67	15	15	10	9	21	2,65
<i>Komunikace</i>	55	17,02	17	Vícenás.	7	10	23	3,21
<i>Vedení</i>	55	17,11	17	Vícenás.	7	7	24	3,80
<i>Práce samotná</i>	55	18,89	20	20	15	10	24	2,88
<i>Spolupracovníci</i>	55	19,13	19	20	9	14	24	2,52

Dále nás zajímalo, které faktory jsou pro náš výzkumný soubor nejvýznamnější a nejvíce souvisí s mírou celkové pracovní spokojenosti. K ověření této souvislosti byl použit test Spearmanova korelačního koeficientu. K interpretaci hodnot korelačního koeficientu bylo využito rozdělení dle De Vause (2002, in Mrhálek, 2013), které je rozčleněno do více kategorií než např. často používané rozdělení podle Guilforda, a je proto vhodné pro použití v sociálních vědách, kde se často dosahuje nižších hodnot (tabulka 11).

Tabulka 11: Výklad korelačního koeficientu dle De Vause (2002, in Mrhálek, 2013)

0.01-0.09	triviální, žádná hodnota korelace
0.10-0.29	nízká až střední hodnota korelace
0.30-0.49	střední až podstatná hodnota korelace
0.50-0.69	podstatná až velmi silná hodnota korelace
0.70-0.89	velmi silná hodnota korelace
0.90-0.99	téměř perfektní hodnota korelace

Hodnota celkové pracovní spokojenosti statisticky významně korelovala se všemi jednotlivými faktory. Nejnižší souvislost s celkovou pracovní spokojeností se prokázala u faktorů *Spolupracovníci*, *Pracovní podmínky* a *Práce samotná*, které však dle výše uvedeného rozdělení již patří do kategorie střední až podstatné korelace. Jako aspekty podstatně až velmi silně související s pracovní spokojeností se ukázaly *Komunikace*, *Kariérní růst*, *Zaměstnanecké výhody* a *Vedení*. Hodnot odpovídajících velmi silné korelaci dosáhly faktory *Plat* a *Uznání*.

Tabulka 12: Korelace jednotlivých faktorů a celkového skóru dotazníku JSS

Faktor	Celková spokojenost Spearman (R)	t(N-2)	p-hodn.
<i>Plat</i>	0,78	9,04	0,00
<i>Kariérní růst</i>	0,67	6,58	0,00
<i>Vedení</i>	0,69	6,90	0,00
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	0,67	6,58	0,00
<i>Uznání</i>	0,81	10,20	0,00
<i>Pracovní podmínky</i>	0,44	3,55	0,00
<i>Spolupracovníci</i>	0,30	2,27	0,03
<i>Práce samotná</i>	0,47	3,87	0,00
<i>Komunikace</i>	0,52	4,48	0,00

(N55); Označ. korelace jsou významné na hl. p <,05

Prokázána byla také významná vzájemná korelace jednotlivých faktorů, což ukazuje na souvislost jejich obsahů mezi sebou. Z tabulky 13 je patrné, že nejvíce spolu souvisí faktory *Zaměstnanecké výhody* a *Plat*. Hodnota jejich korelačního koeficientu odpovídala velmi silné korelaci. Jako důležitý faktor, který podstatně až velmi silně souvisel s největším množstvím ostatních faktorů, se ukázalo *Uznání*. Podstatný až velmi silný vztah byl zjištěn také mezi faktory *Kariérní růst* a *Plat* a *Kariérní růst* a *Zaměstnanecké výhody*.

Tabulka 13: Parciální korelace mezi jednotlivými faktory dotazníku JSS

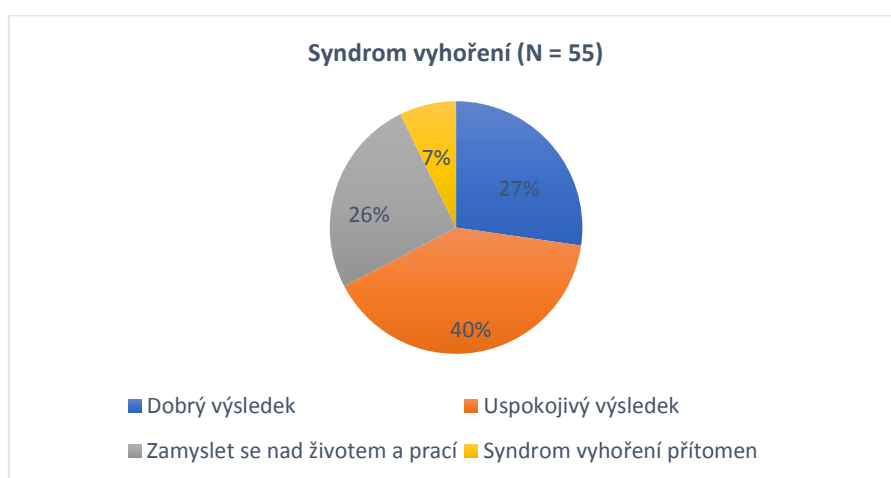
Faktor	Plat	Kariérní růst	Vedení	Zaměstnanecké výhody	Uznání	Pracovní podmínky	Spolupracovníci	Práce samotná	Komunikace
<i>Plat</i>	1,00	0,52	0,35	0,72	0,64	0,35	0,06	0,15	0,28
<i>Kariérní růst</i>	0,52	1,00	0,43	0,55	0,54	0,15	0,01	0,22	0,29
<i>Vedení</i>	0,35	0,43	1,00	0,41	0,55	0,22	0,27	0,32	0,44
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	0,72	0,55	0,41	1,00	0,50	0,28	-0,09	0,21	0,05
<i>Uznání</i>	0,64	0,54	0,55	0,50	1,00	0,28	0,13	0,29	0,42
<i>Pracovní podmínky</i>	0,35	0,15	0,22	0,28	0,28	1,00	0,10	0,13	-0,01
<i>Spolupracovníci</i>	0,06	0,01	0,27	-0,09	0,13	0,10	1,00	0,31	0,25
<i>Práce samotná</i>	0,15	0,22	0,32	0,21	0,29	0,13	0,31	1,00	0,28
<i>Komunikace</i>	0,28	0,29	0,44	0,05	0,42	-0,01	0,25	0,28	1,00

(N55); Označ. korelace jsou významné na hl. $p < ,05$

12.2 Výsledky průzkumu u syndromu vyhoření

Na základě výzkumu míry vyhoření pomocí metody *Burnout Measure (BM)* bylo možné respondenty rozdělit do čtyř kategorií. V rámci našeho výzkumného souboru bylo 37 dotazovaných zcela bez příznaků vyhoření, z čehož z hlediska psychologie zdraví dosáhlo 15 respondentů dobrého výsledku a 22 dotazovaných výsledku uspokojivého. 14 jedinců by se mělo zamyslet nad stylem a smysluplností vlastního života. U 4 osob bylo možné považovat přítomnost syndromu vyhoření za prokázanou. Výsledku, který odpovídá velmi vážnému stavu vyžadujícímu okamžité řešení, nedosáhl nikdo.

Graf 3: Syndrom vyhoření



Tabulka 14: Syndrom vyhoření

	N	Průměr	Medián	Modus	Četn. (modu)	Min	Max	Sm.odch.
<i>BQ</i>	55	2,71	2,62	2,62	4	1,43	4,67	0,76

Naším dalším cílem bylo ověřit případnou souvislost míry vyhoření a úrovně pracovní spokojenosti a také možný vztah obou proměnných a jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti vzhledem k pracovnímu zařazení respondentů v organizaci. Protože hrubé skóry míry vyhoření a celkové pracovní spokojenosti a jejich jednotlivých faktorů pocházejí z různých škál, byly před provedením následujících statistických testů transformovány na standardní T-skór s průměrem 50 a směrodatnou odchylkou 10 (SCIO, 2013).

Pomocí testu Spearmanova korelačního koeficientu jsme zjišťovali, zda existuje souvislost mezi mírou vyhoření a úrovní celkové pracovní spokojenosti. Výsledkem byl

korelační koeficient R, jehož hodnota odpovídala střední až podstatné negativní korelaci mezi oběma proměnnými. Na 5 % hladině významnosti se ukázalo, že s rostoucí mírou vyhoření úroveň celkové pracovní spokojenosti klesá.

Tabulka 15: Vztah vyhoření a celkové pracovní spokojenosti

Dvojice proměnných	N	Spearman (R)	t(N-2)	p-hodn
Celková spokojenost & BQ	55	-0,46	-3,74	0,00

Označené testy jsou významné na hladině $p < ,05$

Zjišťovali jsme také případný vztah spokojenosti s jednotlivými faktory s mírou syndromu vyhoření. Po provedení testu Spearmanova korelačního koeficientu jsme zjistili střední až podstatnou hodnotu negativní korelace mezi mírou syndromu vyhoření a spokojeností s faktory *Vedení*, *Uznání* a *Komunikace*. Podstatný až velmi silný negativní vztah se prokázal u faktoru *Práce samotná*. Lze tedy říci, že čím jsou pracovníci spokojenější s obsahem své práce, tím nižší úroveň vyhoření dosahují. Míra syndromu vyhoření také klesá při rostoucí spokojenosti s vedením organizace, s komunikací a když se jim dostává více uznání.

Tabulka 16: Korelace jednotlivých faktorů a celkového skóru dotazníku BM

Faktor	Syndrom vyhoření Spearman (R)	t(N-2)	p-hodn.
Plat	-0,25	-1,91	0,06
Kariérní růst	-0,19	-1,39	0,17
Vedení	-0,31	-2,38	0,02
Zaměstnanecké výhody	-0,22	-1,60	0,11
Uznání	-0,38	-2,98	0,00
Pracovní podmínky	-0,23	-1,74	0,09
Spolupracovníci	-0,03	-0,23	0,82
Práce samotná	-0,50	-4,25	0,00
Komunikace	-0,39	-3,08	0,00

(N55); Označ. korelace jsou významné na hl. $p < ,05000$

12.3 Východiska pro ověření statistických hypotéz

Stanovené hypotézy byly ověřovány jednak pomocí Mann-Whitney U-testu, který považuje Dostál (nedat.) za vůbec nejčastěji používanou neparametrickou metodu ve výzkumu v psychologii, a také pomocí Kruskal-Wallisova testu. Výsledné hodnoty testů jsou uvedeny v tabulkách 16-20.

Protože práce s jedinci s mentálním či kombinovaným postižením je psychicky a často také fyzicky náročná, posuzovali jsme nejprve souvislost míry interakce s klienty během pracovní doby a míry syndromu vyhoření. Vyšších hodnot dosahovali pracovníci v přímé péči o klienty (průměr pořadí: 29,24) oproti pracovníkům mimo přímou péči (průměr pořadí: 22,40). Rozdíl se však v rámci našeho výzkumu neukázal jako signifikantní.

Tabulka 17: Mann-Whitney U-test, syndrom vyhoření a přímá péče o klienty (N55)

Proměnná	Sčet poř. (PP)*	Sčet poř. (mimo PP)	U	Z (upravené)	p-hodn.	N platn. (PP)	N platn. (mimo PP)
BQ	1316,00	224,00	169,00	1,21	0,23	45	10

* PP: Přímá péče o klienty

Označené testy jsou významné na hladině $p < ,050$

Dále nás zajímalo, zda u pracovníků v přímé péči o klienty souvisí míra vyhoření s průměrným věkem klientů, se kterými jsou obvykle v kontaktu. Předpokládali jsme, že práce s dětmi je méně zatěžující než práce s dospělými lidmi s postižením. Z tabulky 17 je patrné, že nejvyšší míru vyhoření vykazovali jedinci pracující jak s dětmi, tak s dospělými klienty (graf 4, příloha č. 4). Ani tento rozdíl však nebyl statisticky významný.

Tabulka 18: Kruskal-Wallis test, syndrom vyhoření a věk klientů

H (2, N= 45) = 3,23 p = ,19			
BQ	Počet (platných)	Součet (pořadí)	Prům. (Pořadí)
do 18 let	6	124,00	20,67
19 let a více	27	565,00	20,93
obě věkové skupiny	12	346,00	28,83

Označené testy jsou významné na hladině $p < ,05$

Poté jsme ověřovali předpoklad, že se syndrom vyhoření nevyhýbá ani jedincům zaměstnaným na zkrácený úvazek. Z tohoto hlediska dosahovali v našem souboru vyšších hodnot respondenti zaměstnaní na celý úvazek (průměr pořadí: 28,55) oproti pracovníkům se zkráceným úvazkem (průměr hodnot: 24,19). Ani tento rozdíl nedosáhl signifikance.

Tabulka 19: Mann-Whitney U-test, syndrom vyhoření a úvazek (N54)

Proměnná	Sčet poř. (celý)	Sčet poř. (zkrácený)	U	Z (upravené)	p-hodn.	N platn. (celý)	N platn. (zkrácený)
BQ	1170,50	314,50	223,50	0,86	0,39	41	13

Označené testy jsou významné na hladině $p < ,05$

Lze předpokládat, že se míra vyhoření pracovníků bude lišit v souvislosti s délkou jejich praxe v sociálních službách. V dalším kroku jsme proto ověřovali, zda existuje vztah mezi mírou syndromu vyhoření a senioritou (tabulka 19). Nejnižších hodnot dosahovali respondenti s nejkratší dobou praxe, nejvyšších potom dotazovaní s délkou praxe 21 let a více (graf 5, příloha č. 4). Ani v tomto případě se nejednalo o statisticky významný rozdíl.

Tabulka 20: Kruskal-Wallis test, syndrom vyhoření a seniorita

H (4, N= 55) =3,03 p =,55			
BQ	Počet (platných)	Součet (pořadí)	Prům. (Pořadí)
méně než 5 měsíců	4	63,00	15,75
6 měsíců až 5 let	16	439,00	27,44
6 až 10 let	12	358,50	29,88
11 až 20 let	14	393,50	28,11
21 let a více	9	286,00	31,78

Označené testy jsou významné na hladině $p < ,05$

Stejně tak lze předpokládat, že se na základě délky praxe v pomáhajících profesích liší také úroveň celkové pracovní spokojenosti. V tomto kroku jsme tedy ověřovali, zda existuje vztah mezi senioritou a celkovou pracovní spokojeností. Ani tentokrát se neprokázal signifikantní rozdíl. Nejvíce spokojeni byli pracovníci s nejdelší praxí v oboru (21 let a více).

Druhou nejspokojenější skupinu tvořili pracovníci s praxí v délce od 6 měsíců do 5 let. Nejnižší úroveň spokojenosti vykazovali respondenti s délkou praxe od 6 do 10 let, hned za nimi následovali dotazovaní poskytující sociální služby od 11 do 20 let (viz tabulka 20 a graf 6, příloha č. 4).

Tabulka 21: Kruskal-Wallis test, celková pracovní spokojenost a seniorita

H (4, N= 55) =3,09 p =,54			
Celková spokojenost	Počet (platných)	Součet (pořadí)	Prům. (Pořadí)
<i>méně než 5 měsíců</i>	4	118,00	29,50
<i>6 měsíců až 5 let</i>	16	497,50	31,09
<i>6 až 10 let</i>	12	273,50	22,79
<i>11 až 20 let</i>	14	355,50	25,39
<i>21 let a více</i>	9	295,50	32,83

Označené testy jsou významné na hladině $p < ,05$

Na závěr jsme na základě požadavku vedení zkoumané organizace zjišťovali, zda existuje souvislost mezi mírou syndromu vyhoření a směnností. Někteří pracovníci se dle jeho sdělení vyjádřili, že je pro ně práce na směny vyčerpávající. Z tabulky 21 je patrné, že nejvyšších skóre dosahovali respondenti zaměstnaní v jednosměnném provozu. Dotazovaní pracující ve dvousměnném provozu bez nočních směn vykazovali stejné hodnoty průměru pořadí jako zaměstnanci sloužící noční směny. Rozdíl mezi skupinami však nebyl statisticky významný.

Tabulka 22: Kruskal-Wallis test, syndrom vyhoření a směnnost

H (2, N = 55) =,80 p =,67			
BQ	Počet (platných)	Součet (pořadí)	Prům. (Pořadí)
<i>Jednosměnný</i>	40	1167	29
<i>Dvousměnný bez nočních směn</i>	6	152	25
<i>Dvousměnný vč. nočních směn</i>	9	222	25

Označené testy jsou významné na hladině $p < ,05$

13 K platnosti hypotéz

Cílem našeho výzkumu bylo prozkoumat, zda proměnné související s pracovním zařazením zaměstnanců organizace mohou mít vztah s mírou syndromu vyhoření a s pracovní spokojeností. K naplnění tohoto cíle jsme ověřovali následující hypotézy:

H₁: Míra vyhoření u pracovníků v přímé péči o klienty je vyšší než u pracovníků mimo přímou péči.

Výsledkem testování této hypotézy byla hodnota testové statistiky $U = 169,00$, Z (upravené) = 1,21 a hodnota $p = 0,23$. Vyšší míru vyhoření skutečně vykazovali pracovníci v přímé péči o klienty. Zjištěný rozdíl však není statisticky významný, a tedy dostačující pro přijetí hypotézy.

Hypotézu **H₁** zamítáme.

H₂: Existuje vztah mezi průměrným skórem míry vyhoření pracovníků v přímé péči a průměrným skórem věku klientů.

Při testování této hypotézy vyšla hodnota $H = 3,23$ a hodnota $p = 0,19$. Nejvyšší míru vyhoření vykazovali respondenti pracující jak s dětmi, tak s dospělými klienty. Rozdíl mezi skupinami není signifikantní.

Hypotézu **H₂** zamítáme.

H₃: Míra syndromu vyhoření u pracovníků zaměstnaných na celý a na zkrácený úvazek se liší.

V případě této hypotézy byla výsledkem hodnota testové statistiky $U = 223,50$, Z (upravené) = 0,86, čemuž odpovídala hodnota $p = 0,39$. Výše skórovali respondenti zaměstnaní na celý úvazek. Zjištěný rozdíl není statisticky významný.

Hypotézu **H₃** zamítáme.

H₄: Existuje souvislost mezi průměrným skórem vyhoření a průměrným skórem seniority u zaměstnanců.

Při ověřování této hypotézy byla výsledná hodnota testové statistiky $H = 3,03$ a hodnota $p = 0,55$. Nejvyšší míru vyhoření vykazovali dotazovaní s praxí 21 let a více. Nejnižší skórovali respondenti s praxí kratší než 5 měsíců. Rozdíl mezi skupinami není signifikantní. Hypotézu **H₄ zamítáme**.

H₅: Existuje vztah mezi průměrným skórem pracovní spokojenosti a průměrným skórem seniority u zaměstnanců.

Výsledkem testování této hypotézy byla hodnota testové statistiky $H = 3,09$ a hodnota $p = 0,54$. Nejvyšších skóru dosahovali pracovníci s nejdelší praxí. Nejnižší úroveň pracovní spokojenosti udávali dotazovaní s praxí od 6 do 10 let. Hodnoty nejsou statisticky významné a pro přijetí hypotézy dostačující.

Hypotézu **H₅ zamítáme**.

14 Diskuze

Tato práce byla věnována problematice pracovní spokojenosti a syndromu vyhoření. V rámci její výzkumné části jsme provedli analýzu současného stavu v konkrétní organizaci. Šetření bylo uskutečněno za využití inventáře *Job Satisfaction Survey (JSS)*, jehož autorem je Paul E. Spector (1985, 2011) a metody *Burnout Measure (BM)* autorů Pines a Aronson (1980). Cílem výzkumu bylo zjistit, zda a případně jak souvisí úroveň pracovní spokojenosti a míra vyhoření s pracovním zařazením respondentů v organizaci. K naplnění tohoto cíle bylo stanoveno pět hypotéz, žádnou z nich nebylo možno přijmout.

Jako první cíl jsme si stanovili analyzovat pracovní spokojenost a riziko syndromu vyhoření v organizaci poskytující sociální služby dětem a dospělým lidem s mentálním nebo kombinovaným postižením. Z hlediska úrovně celkové pracovní spokojenosti odpovídal průměrný skóre ambivalenci vůči spokojenosti s příklonem ke spokojenosti. Ke stejným výsledkům dospěli v rámci svých studií také Mrhálek (2013) a Knapová (2016). Dosažené výsledky lze považovat za optimální, protože podle Pauknerové a kol. (2012) je z hlediska motivace k výkonu nejvýhodnější spíše mírná spokojenost.

V našem šetření vykazovalo celkovou pracovní nespokojenost 6 % dotazovaných, ambivalenci vůči pracovní spokojenosti 65 % respondentů a spokojeno se cítilo 29 % dotazovaných. K podobným závěrům dospěl ve své práci Mrhálek (2013), kdy nespokojenost s prací pociťovalo 6 % respondentů, ambivalenci 56 % osob a spokojenost vykazovalo 39 % dotazovaných.

V rámci průzkumu míry vyhoření se v našem výzkumném souboru zařadilo do kategorie zcela bez příznaků vyhoření 67 % respondentů, 26 % dotazovaných by se mělo zamyslet nad stylem a smysluplností vlastního života a u 7 % dotazovaných bylo možné pokládat přítomnost syndromu vyhoření za prokázanou. Kritického stavu z hlediska vyhoření nedosáhl nikdo. Nezhybová (2015) ve svém šetření získala podobné výsledky, kdy do kategorie bez příznaků vyhoření spadalo 77 % dotazovaných, zamyšlení nad stylem a smysluplností vlastního života bylo doporučeno 14 % respondentů a o přítomnosti syndromu vyhoření bylo možné hovořit u 9 % dotazovaných. Ani v jejím výzkumném souboru se neprokázala přítomnost kritického stavu vyhoření.

Naším dalším cílem bylo rozebrat pracovní spokojenost dle několika faktorů. V našem souboru se projevila nespokojenost s faktorem *Kariérní růst* a *Zaměstnanecké výhody*, což

koresponduje se zjištěními Fraňka a Večeři (2008), Knapové (2016) a částečně i Mrhálka (2013). V jeho výzkumu patřil faktor *Zaměstnanecké výhody* mezi faktory hodnocené ambivalentně, stejně jako *Plat, Uznání a Pracovní podmínky*, což odpovídá našim zjištěním. Naše výsledky se s výše uvedenými studii shodovaly v rámci faktorů *Vedení a Komunikace*, ve kterých respondenti vykazovali spokojenost. V našem šetření, stejně jako ve studii Fraňka a Večeři (2008) patřil do této kategorie také faktor *Práce samotná*, který byl ve výzkumech Mrhálka (2013) a Knapové (2016) hodnocen dokonce jako vysoce uspokojivý. V naší studii a v šetření Knapové (2016) byl nejvýše hodnocen faktor *Spolupracovníci*. Na souvislost pracovní spokojenosti a vztahů se spolupracovníky poukázali také Chaulagain a Khadka (2012, in Issa, 2016).

Ověřovali jsme také případný vztah mezi mírou vyhoření a jednotlivými faktory pracovní spokojenosti. Zjistili jsme střední až podstatnou hodnotu negativní korelace mezi mírou syndromu vyhoření a spokojeností s faktory *Vedení, Uznání a Komunikace*. Podstatný až velmi silný negativní vztah se prokázal u faktoru *Práce samotná*. Lze tedy říci, že čím jsou pracovníci spokojenější s obsahem své práce, tím nižší úrovně vyhoření dosahují. Míra syndromu vyhoření pracovníků také klesá při rostoucí spokojenosti s vedením organizace, s komunikací a když se jim dostává více uznání.

Dále jsme se zabývali otázkou, které faktory nejvíce souvisí s úrovní celkové pracovní spokojenosti. Velmi silný vztah se v rámci našeho souboru prokázal s faktory *Plat a Uznání*. To odpovídá zjištěním Mrhálka (2013), přičemž v jeho výzkumu celková pracovní spokojenost takto silně korelovala ještě s faktory *Kariérní růst a Komunikace*. Podstatná souvislost byla v obou studiích zjištěna u faktoru *Vedení*. V našem výzkumu se prokázala takto silná korelace ještě s faktory *Komunikace, Kariérní růst a Zaměstnanecké výhody*, zatímco ve studii Mrhálka (2013) u faktorů *Pracovní podmínky, Spolupracovníci a práce samotná*. Ty dle našich zjištění sice souvisely s celkovou pracovní spokojeností nejméně, hodnota korelace však byla přesto střední až podstatná. V naší odborné literatuře píší o významné souvislosti mezi spokojeností s pracovní skupinou a celkovou pracovní spokojeností Štikar et al. (2003).

Z hlediska vztahu spokojenosti s jednotlivými faktory a míry vyhoření jsme zjistili střední až podstatnou negativní korelaci s faktory *Vedení, Uznání a Komunikace*. Podstatný až velmi silný negativní vztah se prokázal mezi mírou vyhoření a faktorem *Práce samotná*, tedy čím jsou pracovníci spokojenější s obsahem své práce, tím nižší úrovně vyhoření dosahují. Hodnoty byly signifikantní na 5 % hladině významnosti.

Poté jsme si dali za úkol zjistit, zda existuje vztah mezi mírou syndromu vyhoření a úrovní celkové pracovní spokojenosti. Ukázalo se, že s rostoucí mírou vyhoření úroveň celkové pracovní spokojenosti klesá. Zjištěné korelace odpovídala hodnota $p < 0,05$. Podobnou souvislost obou fenoménů popisují například Křivohlavý (2012); Livni, Crowe a Gonsalvez (2012).

Následující tři hypotézy vycházely z potřeb zkoumané organizace. Péče o klienty bývá emočně a často i fyzicky velmi náročná. Pracovníci kromě toho musí také často jednat s rodiči svých svěřenců. Proto jsme se nejprve pokoušeli ověřit, jestli existuje u pracovníků v přímé péči o klienty souvislost mezi mírou vyhoření a mírou jejich interakce s klienty. Hypotéza H_1 zněla: Míra vyhoření u pracovníků v přímé péči o klienty je vyšší než u pracovníků mimo přímou péči. Vyšších hodnot skutečně dosahovali pracovníci v přímé péči o klienty. Zjištěný rozdíl však nebyl statisticky významný, hypotézu jsme zamítli.

Dále nás zajímalo, zda existuje vztah mezi mírou vyhoření a průměrným věkem klientů, se kterými respondenti obvykle pracují. Stanovili jsme proto hypotézu H_2 : Existuje vztah mezi průměrným skórem míry vyhoření pracovníků v přímé péči a průměrným skórem věku klientů. V tomto případě skórovali nejvýše respondenti, kteří pracují jak s dětmi, tak s dospělými klienty. Ani tento rozdíl nebyl signifikantní. Hypotézu jsme zamítli. Domníváme se, že pracovat soustavně s klienty jedné věkové skupiny je méně náročné, než když se zaměstnanec během své pracovní doby musí několikrát „přeladit“ na práci s klienty různého věku.

Poté jsme se zabývali možným vztahem míry vyhoření a typem pracovního úvazku. Stock (2010) uvedl, že vyhořením jsou ohroženi i jedinci zaměstnaní na zkrácený úvazek, protože často musí vykonat stejný objem práce jako při úvazku celém, ovšem za kratší dobu. Související hypotéza H_3 zněla: Míra syndromu vyhoření u pracovníků zaměstnaných na celý a na zkrácený úvazek se liší. V našem výzkumu dosahovali vyšších hodnot respondenti zaměstnaní na celý úvazek. Rozdíl mezi skupinami nebyl statisticky významný. Hypotézu jsme zamítli. Domníváme se, že v rámci námi zkoumané organizace skutečně hraje roli délka doby, po kterou jsou pracovníci v kontaktu s klienty a že pracovníci se zkráceným úvazkem mají více času na zotavení z práce.

V dalším kroku jsme ověřovali existenci vztahu mezi mírou syndromu vyhoření a senioritou. Stanovili jsme proto hypotézu H_4 : Existuje souvislost mezi průměrným skórem vyhoření a průměrným skórem seniority u zaměstnanců. Nejnižší míry vyhoření dosahovali dotazovaní s nejkratší dobou praxe v sociálních službách (méně než 5 měsíců), nejvyšší

respondenti s délkou praxe 21 let a více. Nejednalo se o signifikantní rozdíl. Hypotézu jsme zamítli. Ke stejnému zjištění dospěla v rámci svého výzkumu také Nádvoříková (2011). Předpokládáme, že pracovníci s kratší dobou praxe ještě neztratili nadšení a ideály, se kterými do práce s klienty vstupovali. Výskyt nejvyšší míry vyhoření u pracovníků s nejdelší praxí jsme neočekávali. Domnívali jsme se, že pokud někdo poskytuje sociální služby tolik let, má již vytvořené mechanismy pro vyrovnávání se se zátěží, a pokud by u sebe pozoroval známky vyhoření, vyhledal by pomoc nebo by změnil zaměstnání. Je ale možné, že tito pracovníci v organizaci zůstávají z obavy hledat jiné zaměstnání ve vyšším věku.

Nakonec jsme zjišťovali, zda spolu souvisí úroveň pracovní spokojenosti a seniorita. Poslední hypotéza H₅ zněla: Existuje vztah mezi průměrným skórem pracovní spokojenosti a průměrným skórem seniority u zaměstnanců. Jako nejspokojenější se projeví dotazovaní s nejdelší praxí v oboru (21 let a více), nejnižší úroveň spokojenosti udávali respondenti s délkou praxe od 6 do 10 let. Nejednalo se o signifikantní rozdíl mezi skupinami, hypotézu jsme zamítli. Ke stejnému zjištění došla ve svém výzkumu i Knapová (2016). K závěru, že úroveň pracovní spokojenosti s pracovní zkušeností respondentů nesouvisí, dospěli také další odborníci (Yafe, 2011, in Issa, 2016).

Na základě našich zjištění (6 % respondentů nespokojených s prací a 7 % dotazovaných s prokazatelnými příznaky syndromu vyhoření) považujeme situaci ve zkoumané organizaci za dobrou. Svědčí pro to také informace, že v minulosti přemýšlelo o opuštění organizace 55 % dotazovaných, zatímco v současnosti zvažuje odchod jen 9 % pracovníků. Dle našeho názoru lze kladně hodnotit, že organizace pořádá pro své zaměstnance pravidelné vzdělávací akce (přednášky, školení). Za obzvlášť přínosné považujeme pořádání psychosociálního výcviku pro nové pracovníky, díky kterému mohou dále rozvíjet svou osobnost a kde si osvojí dovednosti potřebné pro práci s klienty. Jako důležité také vnímáme poskytování supervize externím odborníkem, které zaměstnanci hojně využívají.

Nejnižší úrovně pracovní spokojenosti udávali respondenti s faktory *Zaměstnanecké výhody* a *Kariérní růst*. Z hlediska kariérního růstu lze tuto skutečnost považovat za pochopitelnou, protože v organizacích pomáhajících profesí je obvykle většina pracovních pozic na stejné úrovni a možnosti kariérního růstu zde téměř nejsou. Z hlediska zaměstnaneckých výhod by bylo vhodné podrobněji prozkoumat, o jaké konkrétní výhody by měli pracovníci organizace zájem. Možnosti zanechat vzkaz vedení organizace využila jen nepatrná část respondentů a připomínky se týkaly zejména rozšíření prezentace zařízení na sociální síť.

Výsledky naší studie budou prezentovány její autorkou pracovníkům organizace v rámci některé z následujících vzdělávacích akcí. Informace o jejich výsledku z hlediska syndromu vyhoření bude uveřejněna v organizaci na nástěnce (uvedeno bude číslo dotazníku, skóre BQ a interpretace výsledku dle Křivohlavého, jak byla představena v kapitole Aplikovaná metodika).

Naše práce má samozřejmě své limity. Jedním z nich je samotný výzkumný nástroj. Několik respondentů se při odevzdávání vyplněného dotazníku vyjádřilo, že jim nevyhovovala formulace položek v inventáři *Job Satisfaction Survey (JSS)*. Přestože se autorka této studie snažila o zajištění co možná nejvyšší anonymity, mohly být odpovědi zkresleny z důvodu sociální žádoucnosti. Protože respondenti věděli, že má o výsledky šetření zájem vedení organizace, mohli se snažit své odpovědi tomu přizpůsobit.

Šetření byl zamýšleno zejména pro zjištění situace v konkrétní organizaci v Praze. Výzkumný soubor tvořilo 55 respondentů, což z hlediska analýzy uvedených jevů v organizaci považujeme za dostačující, ovšem naše výsledky nelze zobecňovat na celou populaci. Z dostupné literatury vyplývá, že výsledky mohou také souviset s tím, že organizace působí v hlavním městě.

15 Závěr

V rámci našeho výzkumu jsme prováděli analýzu pracovní spokojenosti a rizika syndromu vyhoření v konkrétní organizaci poskytující sociální služby dětem a dospělým lidem s mentálním či kombinovaným postižením. Výzkumný soubor tvořilo celkem 55 zaměstnanců organizace (45 pracovníků v přímé péči o klienty, 10 pracovníků mimo přímou péči). Ke sběru dat jsme využili dotazník, jehož hlavní část tvořily inventáře *Job Satisfaction Survey (JSS; Spector, 1985)* k měření pracovní spokojenosti a *Burnout Measure (BM; Pines & Aronson, 1980)* ke zjišťování míry syndromu vyhoření. Pomocí otázek vlastní konstrukce jsme zjišťovali údaje související s pracovním zařazením respondentů v organizaci.

V této práci jsme si stanovili několik cílů. Nejprve jsme provedli analýzu úrovně pracovní spokojenosti a míry syndromu vyhoření u pracovníků. Zjištěná hodnota celkové pracovní spokojenosti ukazovala na ambivalenci vůči spokojenosti. Po analýze míry syndromu vyhoření jsme zkoumali její souvislost s pracovním zařazením respondentů v rámci organizace. Nejprve jsme ověřovali souvislost míry vyhoření a míry interakce pracovníků s klienty. Vyšší míru vyhoření vykazovali pracovníci v přímé péči o klienty. Zjištěný rozdíl nebyl statisticky významný.

Dále jsme zkoumali, zda existuje vztah mezi mírou vyhoření pracovníků v přímé péči a věkem klientů, se kterými obvykle pracují. Nejvyšší míry vyhoření dosahovali respondenti, kteří pracují jak s dětmi, tak s dospělými klienty. Rozdíl mezi skupinami nebyl signifikantní.

V dalším kroku jsme zjišťovali, zda souvisí míra vyhoření respondentů s typem jejich pracovního úvazku. Výše skórovali pracovníci zaměstnaní na celý úvazek. Rozdíl nebyl signifikantní.

Dalším naším cílem bylo prozkoumat, zda existuje souvislost mezi mírou vyhoření a senioritou. Nejvyšší míru vyhoření vykazovali dotazovaní s praxí v sociálních službách 21 let a více. Nejnižších hodnot dosáhli pracovníci s praxí kratší než 5 měsíců. Rozdíl mezi skupinami nebyl statisticky významný.

Nakonec nás zajímalo, zda existuje vztah mezi pracovní spokojeností a senioritou. Nejvyšší úroveň spokojenosti vykazovali respondenti s nejdelší praxí (21 let a více), nejnižší potom pracovníci s praxí od 6 do 10 let. Zjištěný rozdíl nebyl statisticky významný.

V rámci naší studie se ukázalo, že s rostoucí mírou vyhoření úroveň celkové pracovní spokojenosti klesá. Zjistili jsme také, že čím jsou pracovníci spokojenější s obsahem své práce, tím nižší úroveň vyhoření dosahují. Míra syndromu vyhoření pracovníků také klesá s rostoucí spokojeností s vedením organizace, s komunikací a když se jim dostává více uznání. Výsledky byly signifikantní na 5 % hladině významnosti.

Souhrn

Předkládaná práce pojednává o problematice pracovní spokojenosti a syndromu vyhoření. Pracovní spokojenost úzce souvisí s motivací pracovního jednání. Jde o osobnostní vnitřní faktor, který působí na pracovní činnost lidí a tím i na prosperitu organizace. Patří mezi aspekty pracovního prostředí, které jsou poměrně snadno ovlivnitelné. Syndrom vyhoření nejčastěji propuká u pracovníků v pomáhajících profesích. Úroveň pracovní spokojenosti i míra syndromu vyhoření významně působí na celkovou kvalitu života a mají stěžejní vliv na duševní i fyzické zdraví člověka.

V teoretické části práce pojednáváme o motivaci pracovního jednání a vysvětlujeme některé její teorie. V následující kapitole se věnujeme problematice pracovní spokojenosti, jejímu vztahu k motivaci a jejím faktorům. Jsou zde též představeny některé nástroje k jejímu zjišťování měření. Další z hlavních kapitol je věnována fenoménu syndromu vyhoření. Nejprve ho vymezujeme a shrnujeme jeho příznaky a rizikové faktory se zaměřením na rizikové faktory v zaměstnání. Pokračujeme vysvětlením protektivních faktorů ve vztahu k vyhoření a také popisujeme jeho fáze. V rámci kapitoly o prevenci vyhoření pojednáváme o supervizi a výcviku. Tématem následující kapitoly jsou sociální služby, jejich druhy a formy. Dále zde uvádíme informace o výkonu činnosti v sociálních službách. V závěrečné kapitole teoretické části jsou představeny některé výzkumy pracovní spokojenosti a syndromu vyhoření.

V rámci našeho výzkumu jsme sledovali několik cílů. Nejprve jsme provedli analýzu celkové pracovní spokojenosti a rizika syndromu vyhoření v organizaci poskytující sociální služby. Dále jsme zkoumali pracovní spokojenost z hlediska jejích faktorů. Zjišťovali jsme také, zda existuje vztah mezi mírou syndromu vyhoření a úrovní celkové pracovní spokojenosti. Poté jsme ověřovali, zda míra syndromu vyhoření a úroveň pracovní spokojenosti souvisí s proměnnými, které se vztahují k pracovnímu zařazení zaměstnanců v rámci organizace. V souvislosti s uvedenými cíli jsme navrhli několik hypotéz, které jsme testovali pomocí odpovídajících statistických metod.

K analýze uvedených jevů byla použita kvantitativní metodologie. Při získávání dat sloužících jako podklad pro empirickou část této práce jsme využili dotazník. Pomocí otázek vlastní konstrukce jsme zjišťovali údaje související s pracovním zařazením respondentů. Protože jsme se snažili zajistit anonymitu respondentů, nezjišťovali jsme proměnné pohlaví a věk. Další část dotazníku tvořil inventář *Job Satisfaction Survey (JSS, Spector, 1985, 2011)*

v českém překladu Fraňka (2008). Metoda zjišťuje pomocí 36 tvrzení jednak celkovou pracovní spokojenost, která má spíše přehledový charakter, jednak dílčí spokojenost s devíti jejími faktory (*Plat, Kariéerní růst, Vedení, Zaměstnanecké výhody, Uznání, Pracovní podmínky, Komunikace, Spolupracovníci a Práce samotná*) a také spokojenost s jednotlivými položkami. Respondenti vyjadřují k tvrzením svůj názor na škále Lickertova typu (1 – „rozhodně nesouhlasím“ až 6 – „rozhodně souhlasím“).

Míra syndromu vyhoření byla zjišťována pomocí inventáře *Burnout Measure (BM, Pines & Aronson, 1980)*, v překladu Křivohlavého (1998, 2012). Metoda je zaměřena na tři různé aspekty jediného psychického jevu – celkového vyčerpání. Jedná se o pocity fyzického, emocionálního a psychického vyčerpání. Jedinec u 21 tvrzení zaznamenává, jak často mívá popsané pocity a zkušenosti podle odstupňování od 1 („nikdy“) po 7 („vždy“) se střední hodnotou 4 („někdy“). Výsledný skóre BQ odpovídá hodnotě jedincova psychického vyhoření.

Sběr dat probíhal v lednu a v únoru 2018. Po získání souhlasu vedení organizace s provedením šetření byly dotazníky v obálkách rozdány 67 přítomným zaměstnancům zařízení. Vráceno bylo 61 dotazníků, kvůli nedostatečnému vyplnění jich mohlo být do výzkumu zařazeno 55. Ve výzkumném souboru převažovali pracovníci v přímé péči o klienty (45) oproti pracovníkům mimo přímou péči (10). V rámci přímé péče pracovalo 6 respondentů s dětmi, 27 dotazovaných s dospělými klienty a 12 respondentů pečovalo o klienty obou věkových skupin. Z hlediska seniority uvedli délku praxe v sociálních službách do 5 měsíců 4 dotazovaní, 16 dotazovaných pracovalo v sociálních službách 6 měsíců až 5 let, 12 respondentů uvedlo délku praxe od 6 do 10 let. 11 až 20 let praxe mělo 14 respondentů a více než 21 let v sociálních službách pracovalo 9 jedinců.

Následovalo statistické zpracování získaných dat. Nejprve jsme pomocí Shapiro-Wilkova W testu ověřovali normalitu rozložení u jednotlivých faktorů nástroje JSS. Normální rozložení dat bylo zjištěno u osmi faktorů, ovšem ve faktoru *Zaměstnanecké výhody* se prokázalo jiné než normální rozložení. Platnost hypotéz jsme tedy testovali pomocí neparametrických metod (Mann-Whitneyho U-test a Kruskal-Wallisův test).

Z hlediska úrovně celkové pracovní spokojenosti odpovídal průměrný skóre ambivalenci vůči spokojenosti s příklonem ke spokojenosti. Ke stejným výsledkům dospěli v rámci svých studií Mrhálek (2013) a Knapová (2016).

V našem šetření vykazovalo celkovou pracovní nespokojenost 6 % dotazovaných,

ambivalenci vůči pracovní spokojenosti 65 % respondentů a spokojeno se cítilo 29 % dotazovaných. K podobným závěrům dospěl ve své práci Mrhálek (2013).

V rámci průzkumu míry vyhoření se v našem výzkumném souboru zařadilo do kategorie zcela bez příznaků vyhoření 67 % respondentů, 26 % dotazovaných by se mělo zamyslet nad stylem a smysluplností vlastního života a u 7 % dotazovaných bylo možné pokládat přítomnost syndromu vyhoření za prokázanou. Kritického stavu z hlediska vyhoření nedosáhl nikdo. Nezhybová (2015) ve svém šetření získala srovnatelné výsledky.

Naším dalším cílem bylo rozebrat pracovní spokojenost dle několika faktorů. V našem souboru se projevila nespokojenost s faktorem *Kariérní růst* a *Zaměstnanecké výhody*, což koresponduje se zjištěními Fraňka a Večeři (2008), Knapové (2016) a částečně i Mrháka (2013). V jeho výzkumu patřil faktor *Zaměstnanecké výhody* mezi faktory hodnocené ambivalentně, stejně jako *Plat*, *Uznání* a *Pracovní podmínky*, což odpovídá našim zjištěním. Naše výsledky se s výše uvedenými studii shodovaly v rámci faktorů *Vedení* a *Komunikace*, ve kterých respondenti vykazovali spokojenost. V našem šetření, stejně jako ve studii Fraňka a Večeři (2008) patřil do této kategorie také faktor *Práce samotná*, který byl ve výzkumech Mrháka (2013) a Knapové (2016) hodnocen jako vysoce uspokojivý. V naší studii a v šetření Knapové (2016) byl nejvýše hodnocen faktor *Spolupracovníci*.

Dále se v našem šetření ukázalo, že s rostoucí mírou vyhoření úroveň celkové pracovní spokojenosti klesá. Zjištěné korelace odpovídala hodnota $p < 0,05$. Podobnou souvislost obou fenoménů popisují Křivohlavý (2012) a Livni, Crowe a Gonsalvez (2012).

První tři hypotézy vycházely z potřeb zkoumané organizace. Nejprve jsme se pokoušeli ověřit, jestli existuje u pracovníků v přímé péči souvislost mezi mírou vyhoření a mírou jejich interakce s klienty. Hypotéza H_1 zněla: Míra vyhoření u pracovníků v přímé péči o klienty je vyšší než u pracovníků mimo přímou péči. Vyšších hodnot skutečně dosahovali pracovníci v přímé péči o klienty. Zjištěný rozdíl však nebyl statisticky významný, hypotéza byla zamítnuta.

Dále nás zajímalo, zda existuje vztah mezi mírou vyhoření a průměrným věkem klientů. Stanovili jsme proto hypotézu H_2 : Existuje vztah mezi průměrným skórem míry vyhoření pracovníků v přímé péči a průměrným skórem věku klientů. V tomto případě skórovali nejvýše respondenti, kteří pracují jak s dětmi, tak s dospělými klienty. Ani tento rozdíl nebyl signifikantní. Hypotézu jsme zamítli.

Poté jsme se zabývali možným vztahem míry vyhoření a typem pracovního úvazku. Související hypotéza H_3 zněla: Míra syndromu vyhoření u pracovníků zaměstnaných na celý

a na zkrácený úvazek se liší. V našem výzkumu dosahovali vyšších hodnot respondenti zaměstnaní na celý úvazek. Rozdíl mezi skupinami nebyl statisticky významný. Hypotéza byla zamítnuta.

V dalším kroku jsme ověřovali existenci vztahu mezi mírou syndromu vyhoření a senioritou. Stanovili jsme proto hypotézu H₄: Existuje souvislost mezi průměrným skórem vyhoření a průměrným skórem seniority u zaměstnanců. Nejnižší míry vyhoření dosahovali dotazovaní s nejkratší dobou praxe v sociálních službách (méně než 5 měsíců), nejvyšší respondenti s délkou praxe 21 let a více. Nejednalo se o signifikantní rozdíl. Hypotézu jsme zamítli. Ke stejnému zjištění dospěla v rámci svého výzkumu také Nádvoříková (2011).

Nakonec jsme zkoumali, zda spolu souvisí úroveň pracovní spokojenosti a seniorita. Poslední hypotéza H₅ zněla: Existuje vztah mezi průměrným skórem pracovní spokojenosti a průměrným skórem seniority u zaměstnanců. Jako nejspokojenější se projeví dotazovaní s nejděší praxí v oboru (21 let a více), nejnižší úroveň spokojenosti udávali respondenti s délkou praxe od 6 do 10 let. Nejednalo se o signifikantní rozdíl mezi skupinami, hypotézu jsme zamítli. Ke stejnému zjištění došli ve svém výzkumu i Knapová (2016) a Yafe (2011, in Issa, 2016).

Naše práce má své limity. Jedním z nich je samotný výzkumný nástroj. Několika respondentům nevyhovovala formulace položek v inventáři *Job Satisfaction Survey (JSS)*.

Přestože se autorka této studie snažila o zajištění co možná nejvyšší anonymity, mohly být odpovědi zkresleny z důvodu sociální žádoucnosti. Protože respondenti věděli, že má o výsledky šetření zájem vedení organizace, mohli se snažit své odpovědi tomu přizpůsobit.

Šetření byl zamýšleno zejména pro zjištění situace v konkrétní organizaci v Praze. Výzkumný soubor tvořilo 55 respondentů, což z hlediska analýzy uvedených jevů v organizaci považujeme za dostačující, ovšem naše výsledky nelze zobecňovat na celou populaci. Z dostupné literatury vyplývá, že výsledky mohou také souviset s tím, že organizace působí v hlavním městě.

Seznam použitých zdrojů a literatury

1. lékařská fakulta Univerzity Karlovy v Praze. (2015). *Stres, deprese a životní styl v České republice*. Praha: Univerzita Karlova. Získáno 28. ledna 2018 z <https://www.lf1.cuni.cz/stres-deprese-a-zivotni-styl-v-cr-lf1>
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., Nový, I., a kol. (2009). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Čermáková, K., & Holečková, M. K. (2008). Pojetí sociálních služeb. In *Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele*, (5-6). Získáno 25. února 2018 z https://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf
- Česko. (2006). Zákon 108/2006 Sb. o sociálních službách. In *Sbírka zákonů 36/2006 Sb.* Získáno 7. března 2017 z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. DOI: 10.1037//0021-9010.86.3.499
- Dostál, D. (nedat.). *Statistické metody v psychologii*. Získáno 18. března 2018 z http://dostal.vyzkum-psychologie.cz/skripta_statistika.pdf
- Fields, D. L. (2002). *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. London: SAGE Publications.
- Franěk, M., & Večeřa, J. (2008). Personal characteristics and job satisfaction. *Ekonomika a management*, 4, 63-76. Získáno 25. února 2018 z www.ekonomie-management.cz/download/...2bc1/06_franek.pdf
- Géringová, J. (2011). *Pomáhající profese*. Praha: TRITON.
- Gillet, B., & Schwab, D. P. (1975). Convergent and discriminant validities of corresponding Job Descriptive Index and Minnesota Satisfaction Questionnaire scales. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 313-317. Získáno 24. února 2018 z <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=1b82a36a-24a9-4a94-a350-4854c64aa000%40sessionmgr120>
- Hendl, J. (2006). *Přehled statistických metod zpracování dat*.
- Honzák, R. (nedat.). Doporučení sester z anglických hospiců. Získáno 10. března 2018 z <http://www.radkin.estranky.cz/clanky/burn-out.html>
- Chválková, J. (07.06.2017). *Platy a počty zaměstnanců v sociálních službách v letech 2014 až 2016*. Získáno 7. března 2017 z <http://osz.cmkos.cz/cz/clanky/7-6-2017-platy-socialni-sluzby.aspx>

- Issa, M. T. (2016). Highlighting the Main Factors of Job Satisfaction among Jordanian Hospital Employees. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 11(1), 80-87. Získáno 2. listopadu 2016 z <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=4d1c41b0-172d-415b-9aae-5e928af3cbbd%40pdc-v-sessmgr01>
- Kebza, V., & Šolcová, I. (2003). *Syndrom vyhoření. 2., rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Státní zdravotní ústav.
- Knapová, A. (2016). *Pracovní spokojenost zaměstnanců v domově pro seniory* (Diplomová práce). Získáno 27. ledna 2018 z https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/37148/knapov%C3%A1_2016_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kopřiva, K. (2006). *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál.
- Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích. 2., přepracované a doplněné vydání*. Praha: Grada.
- Kocianová, R. (2006). *Organizační klima a pracovní spokojenost*. (Dizertační práce). Univerzita Karlova v Praze.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Křivohlavý, J. (1998). *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada.
- Křivohlavý, J. (2009). *Psychologie zdraví*. Praha: Portál.
- Křivohlavý, J. (2012). *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství.
- Kupka, M. (2008). Paliativní péče a riziko syndromu vyhoření. *E-psychologie*, 2(1). Získáno 8. března 2018 z <https://www.e-psycholog.eu/pdf/kupka-ps.pdf>
- Livni, D., Crowe, T. P., & Gonsalvez, C. J. (2012). Effects of Supervision Modality and Intensity on Alliance and Outcomes for the Supervisee. *Rehabilitation psychology*, 57(2), 178-186. DOI: 10.1037/a0027452
- Maroon, I. (2012). *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál.
- Maslach, Ch. (2017). Finding solutions to the problém of burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(2), 143-152. doi.org/10.1037/cpb0000090
- Maslach, Ch., & Leiter, M. P. (2005). A Mediation Model of Job Burnout. In Antoniou, A. S. G. & Cooper, C. L. (Ed.), *Research companion to organizational health psychology* (544-564). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Maslach, Ch., & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512. DOI: 10.1037/0021-9010.93.3.498
- Mind Garden Inc. (nedat.). *Maslach Burnout Inventory*. Získáno 23. února 2018 z <http://www.mindgarden.com/117-maslach-burnout-inventory>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2017). *Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2016*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí.

- Mrhálek, T. (2013). *Analýza pracovní spokojenosti u osob vykonávajících činnost v sociálních službách* (Diplomová práce). Získáno 16. října 2016 z <https://theses.cz/id/9p5a1o>
- Nádvořníková, M. (2011). *Životní spokojenost u vybraných pomáhajících profesí*. (Diplomová práce). Univerzita Palackého v Olomouci.
- Nezhybová, K. (2015). *Syndrom vyhoření u pracovníků v sociálních službách v Centru Dominika* (Diplomová práce). Získáno 27. ledna 2018 z <http://library.upol.cz/arl-upol/cs/csg/?repo=upolrepo&key=88157573828>
- Pauknerová, D., a kol. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada.
- Pešek, R., & Praško, J. (2016). *Syndrom vyhoření – jak se prací a pomáháním druhým nezničit. Pohledem kognitivně behaviorální terapie*. Praha: PASPARTA.
- Plháková, A. (2003). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
- Poschkamp, T. (2013). *Vyhoření. Rozpoznání, léčba, prevence*. Brno: Edika.
- Procházková, J. (2012). Systém supervize v oblasti krizové pomoci a služeb. In Vodáčková, D. a kol. (2012). *Krizová intervence*. Praha: Portál.
- Provazník, V., & Komárková, R. (1998). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- SCIO. (8. října 2013). Statistické pojmy. Získáno 24. března 2018 z https://www.scio.cz/o-vzdelavani/teorie-a-metodika-testu/statisticke-pojmy/#z-skor_t-skor
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, Ch. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14 (3), 204-220, DOI 10.1108/13620430910966406
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community psychology*, 13(6), 693-713. Získáno 13. listopadu 2016 z <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/ajcp85-jss.pdf>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. London: SAGE Publications.
- Spector, P. E. (2011). *Job Satisfaction Survey, JSS Page*. Získáno 13. listopadu 2016 z <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html>
- Stock, Ch. (2010). *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- Tošner, J., & Tošnerová, T. (2002). *Burn – Out syndrom. Syndrom vyhoření*. Praha: HESTIA. Získáno 23. února 2018 z <https://www.hest.cz/cdn/public/000985.doc>
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Vtípil, Z. (2005). *Sociální psychologie práce*. Olomouc: FF UP. /Skripta/.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled teorií pracovní motivace	9
Tabulka 2: Významy pojmu pracovní spokojenost.....	14
Tabulka 3: Rozdělení zkoumaného souboru – seniorita (délka praxe).....	44
Tabulka 4: Jak vykládat výsledky vyšetření metodou BM.....	46
Tabulka 5: Ověření normality – Shapiro-Wilkův W test.....	47
Tabulka 6: Celková pracovní spokojenost.....	49
Tabulka 7: Job Satisfaction Survey - položky pracovní nespokojenosti	49
Tabulka 8: Job Satisfaction Survey - ambivalentní položky	50
Tabulka 9: Job Satisfaction Survey – položky pracovní spokojenosti	51
Tabulka 10: Job Satisfaction Survey - pracovní spokojenost dle jednotlivých faktorů.....	52
Tabulka 11: Výklad korelačního koeficientu dle De Vause	53
Tabulka 12: Korelace jednotlivých faktorů a celkového skóru dotazníku JSS	53
Tabulka 13: Parciální korelace mezi jednotlivými faktory dotazníku JSS.....	54
Tabulka 14: Syndrom vyhoření.....	55
Tabulka 15: Vztah vyhoření a celkové pracovní spokojenosti	56
Tabulka 16: Korelace jednotlivých faktorů a celkového skóru dotazníku BM	56
Tabulka 17: Mann-Whitney U-test, syndrom vyhoření a přímá péče o klienty	57
Tabulka 18: Kruskal-Wallis test, syndrom vyhoření a věk klientů.....	57
Tabulka 19: Mann-Whitney U-test, syndrom vyhoření a úvazek.....	58
Tabulka 20: Kruskal-Wallis test, syndrom vyhoření a seniorita.....	58
Tabulka 21: Kruskal-Wallis test, celková pracovní spokojenost a seniorita	59
Tabulka 22: Kruskal-Wallis test, syndrom vyhoření a směnnost	59

Seznam příloh

Příloha č. 1: Český a cizojazyčný abstrakt diplomové práce

Příloha č. 2: Rizikové faktory syndromu vyhoření

Příloha č. 3: Ukázka datové matice

Příloha č. 4: Statistické zpracování dat: grafy

Příloha č. 5: Dotazník ke sběru dat

Příloha č. 1: Český a cizojazyčný abstrakt diplomové práce

ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Název práce: Analýza pracovní spokojenosti a rizika syndromu vyhoření u zaměstnanců organizace poskytující sociální služby

Autor práce: Bc. Barbora Blisová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.

Počet stran a znaků: 72; 144 746

Počet příloh: 5

Počet titulů použité literatury: 51

Abstrakt:

Cílem této práce bylo provést analýzu pracovní spokojenosti a rizika syndromu vyhoření v organizaci poskytující sociální služby. Dalším cílem bylo ověřit, zda míra syndromu vyhoření a úroveň pracovní spokojenosti souvisí s proměnnými, které se vztahují k pracovnímu zařazení zaměstnanců organizace. Naše předpoklady byly ověřovány pomocí kvantitativní metodologie. Ke sběru dat byl použit dotazník, jehož hlavní část tvořily inventáře Job Satisfaction Survey (JSS) a Burnout Measure (BM). Výzkumu se zúčastnilo 55 respondentů (45 pracovníků v přímé péči o klienty a 10 dotazovaných mimo přímou péči). Na základě statistického ověřování stanovených předpokladů bylo zjištěno, že s rostoucí mírou vyhoření úroveň celkové pracovní spokojenosti klesá. Dále se ukázalo, že čím jsou pracovníci spokojenější s obsahem své práce, tím nižší úrovně vyhoření dosahují.

Klíčová slova: pracovní spokojenost, motivace, syndrom vyhoření, sociální služby

ABSTRACT OF THESIS

Title: Analysis of the job satisfaction and the risk of burnout among employees of the organization providing social services

Author: Bc. Barbora Blisová

Supervisor: doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.

Number of pages and characters: 72; 144 746

Number of appendices: 5

Number of references: 51

Abstract:

The aim of this work was to analyze work satisfaction and the risk of burnout syndrome in the organization providing social services. Another objective was to verify whether the rate of burnout syndrome and the level of work satisfaction are related to the variables that relate to the job title of the workers within the organization. Our assumptions were verified using quantitative methodology. A questionnaire was used to collect data, the core of which was Job Satisfaction Survey (JSS) and Burnout Measure (BM). The survey was attended by 55 respondents (45 in direct care of clients and 10 out of direct care). Based on the statistical verification of established assumptions, it has been found that the level of overall job satisfaction decreases as the rate of burnout increases. It also turned out that the more satisfied the workers with the content of their work, the lower the levels of burnout.

Key words: job satisfaction, motivation, burnout syndrom, social services

Příloha č. 2: Rizikové faktory syndromu vyhoření

RIZIKOVÉ FAKTORY		
Osobnost	Pracovní sféra	Mimopracovní sféra
Osobnost typu A	Nedostatečná společenská prestiž povolání	Absence partnera
Perfekcionismus	Požadavky na vysoký výkon	Nechápavý partner
Anankastické rysy	Nadměrné množství práce	Konfliktní partnerství
Výrazně narušené emoční potřeby v dětství	Nízká míra samostatnosti	Příliš ctižádostivý partner
Stresující myšlenkové postoje	Nedostatek podpory a ocenění od kolegů a nadřízených	Soutěžení partnerů
Nízké sebevědomí	Nedostatek zážitků úspěchu	Nedostatek hlubších přátelských vztahů
Vysoká míra empatie	Nedostatečná finanční odměna	Nedostatek koníčků a zájmů
Nadměrná očekávání a nadšení při zahájení práce	Špatná organizace práce	Nedostatek tělesného pohybu
Nadměrná potřeba soutěživosti	Nespravedlivé poměry	Špatné stravování
Konflikt hodnot	Jednotvárnost nebo nesmyslnost pracovní náplně	Vysoké skóre těžkých životních událostí
Tendence potlačovat emoce	Obtížní klienti	Špatné existenční podmínky (bydlení, finance)
Neschopnost relaxace	Absence kvalitní supervize	
Nízká míra asertivity	Není profesní perspektiva	
Nadměrná potřeba zalíbit se druhým	Absence dalšího vzdělávání	
Nutkové podléhání "teroru příležitostí"	Není využita kvalifikace	
Neschopnost racionálního plánování času	Žádný vliv na uskutečnění změny v organizaci	
Nízká míra sebereflexe	Špatné fyzikální parametry pracoviště	

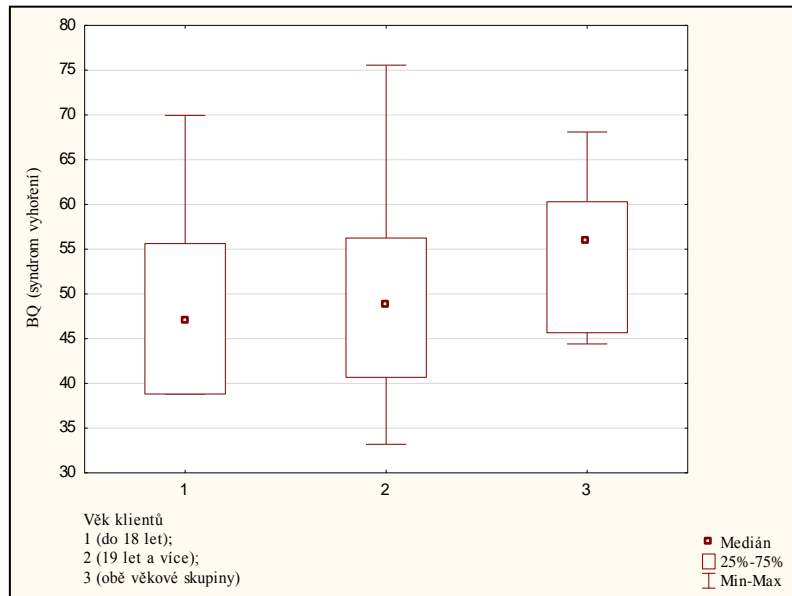
Zdroj: (Pešek & Praško, 2016)

Příloha č. 3: Ukázka datové matice

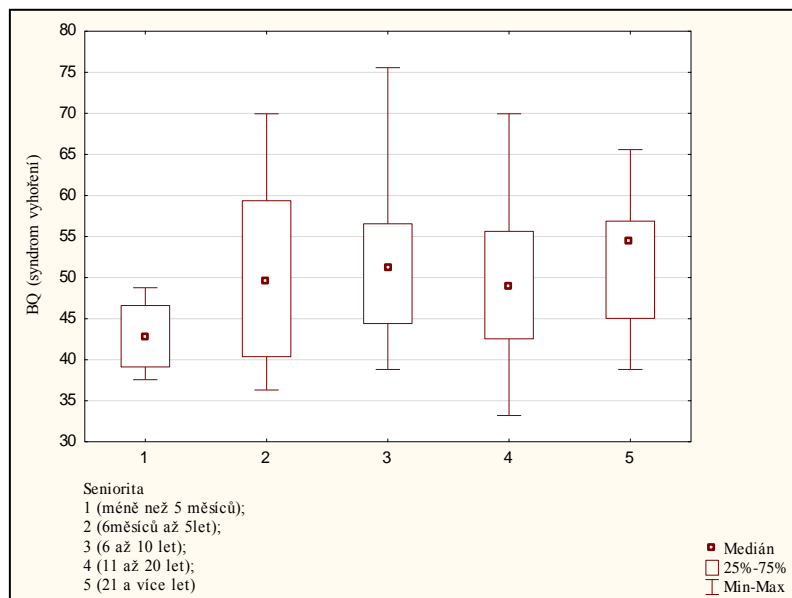
ID	Práce v přímé péči: 1=ano; 2=ne	Věk klientů: 1=do 18 let; 2=19 let a více; 3=obě skupiny	Směnnost: 1=jednosměnný; 2=dvousměnný bez nočních směn; 3=dvousměnný s nočními směny	Úvazek: 1=celý; 2=zkrácený	Odchod z organizace v současnosti: 1=ano; 2=ne	Odchod z organizace dříve: 1=ano; 2=ne	Seniorita: 1=méně než 5 měsíců; 2=6 měsíců až 10 let; 3=11 až 20 let; 4=21 a více let	Plat	Karierní růst	Vedení	Zaměstnanecké výhody	Uznání	Pracovní podmínky	Spolupracovníci	Práce samotná	Komunikace	Celková spokojenost	BQ
41.	1	2	1	2	2	1	3	11	9	16	9	13	16	18	16	19	127	1,9
23.	1	2	1	1	2	1	3	13	11	16	10	15	13	19	19	16	132	3,5
24.	1	2	1	1	2	2	3	12	4	17	16	12	15	22	20	13	131	3,2
35.	1	2	1	2	2	1	4	19	7	18	17	13	17	18	19	13	141	1,8
21.	1	2	1	1	X	1	3	9	11	9	6	8	14	14	14	14	99	4,7
12.	1	3	1	2	2	1	5	12	9	14	12	12	19	21	23	20	142	3,2
28.	1	3	1	1	2	1	4	12	8	16	8	10	15	16	15	15	115	3,1
38.	1	3	1	2	2	2	4	14	11	19	14	14	17	19	20	15	143	2,4
16.	1	2	2	1	2	1	2	19	14	12	10	15	15	19	20	21	145	2,1
14.	1	3	1	1	2	2	4	10	8	13	8	9	14	15	17	10	104	4,1
17.	1	2	2	1	2	2	1	8	8	10	9	13	15	16	22	12	113	1,8
8.	2	3	1	2	2	1	4	10	10	20	8	12	20	19	17	17	133	3,5
10.	1	2	2	1	2	2	5	7	6	12	8	8	10	21	20	16	108	3,2
31.	1	2	1	2	2	1	4	13	4	16	5	10	17	20	20	14	119	2,8
19.	1	2	1	1	2	1	2	8	16	7	8	9	13	22	18	15	116	4,2
68.	1	3	1	2	2	2	1	9	13	19	4	13	12	24	22	21	137	2,3
78.	1	3	1	1	2	2	3	14	12	16	12	10	16	17	20	19	136	2,4
76.	1	3	1	1	1	2	2	16	10	14	13	16	13	17	17	17	133	2,3
22.	1	1	1	1	2	1	3	10	6	15	7	12	13	18	23	17	121	2,3
32.	1	2	1	1	2	1	3	15	4	17	9	16	16	23	15	19	134	3,0
34.	1	1	1	1	2	1	5	17	13	18	13	15	17	23	20	15	151	1,9
7.	1	2	2	1	2	1	4	13	12	14	9	8	17	19	19	15	126	2,1
53.	1	3	3	1	2	1	2	18	9	18	8	19	15	23	19	18	147	3,5
79.	2	X	2	1	2	2	5	18	15	15	12	14	13	17	17	17	138	2,5
9.	1	2	1	1	2	1	4	14	8	13	6	13	14	22	19	17	126	2,4
63.	1	3	2	1	1	1	5	14	12	16	13	11	11	17	16	14	124	3,5
45.	1	2	1	2	1	1	5	22	23	23	21	18	21	21	24	17	190	2,3
61.	1	2	3	2	2	2	1	17	18	16	14	17	14	17	17	19	149	2,0
62.	1	3	3	1	1	1	5	9	14	15	8	15	16	14	17	11	119	3,9
54.	1	1	1	1	1	1	4	8	7	18	8	12	10	18	15	20	116	4,2
51.	1	1	1	1	2	1	2	11	10	14	8	11	13	22	16	18	123	3,1
77.	2	X	1	1	2	2	4	23	22	24	19	17	10	20	23	23	181	2,0
74.	2	X	1	1	2	2	4	20	18	20	19	17	16	19	16	21	166	2,6
44.	2	X	1	1	2	2	2	19	18	22	19	18	18	18	20	20	172	2,0
64.	1	2	3	2	2	2	4	7	10	20	6	13	11	23	21	19	130	1,4
26.	2	X	1	1	2	2	2	20	16	23	19	17	17	20	20	20	172	1,9
13.	1	3	1	1	2	1	3	8	8	15	9	8	9	20	20	15	112	3,2
25.	1	1	1	1	2	2	3	16	16	22	17	14	12	19	23	19	158	1,9
72.	1	1	1	1	2	2	1	12	11	20	12	13	17	22	19	14	140	2,6
42.	1	2	1	1	2	1	2	7	11	17	11	8	15	20	10	12	111	3,4

Příloha č. 4: Statistické vyhodnocení: grafy

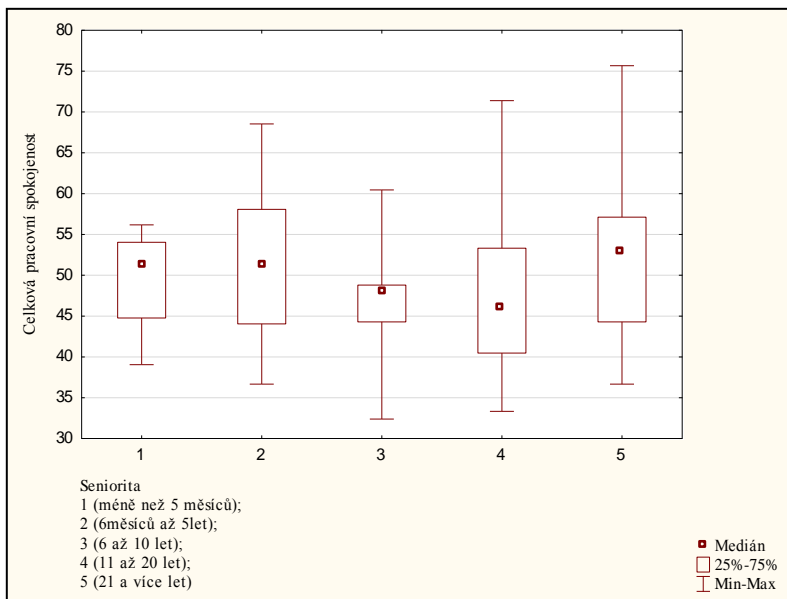
Graf 4: Syndrom vyhoření a věk klientů



Graf 5: Syndrom vyhoření a seniorita



Graf 6: Celková pracovní spokojenost a seniorita



Příloha č. 5: Dotazník ke sběru dat

Plné znění použitých psychodiagnostických metod je uvedeno v tištěné verzi diplomové práce.