

Univerzita Palackého v Olomouci  
Katedra psychologie Filozofické fakulty

**Syndrom vyhoření a motivační profil pracovníků  
společnosti pro informační technologie**  
**Burn-out syndrome and motivation profile of workers in information  
technology company**



**Bakalářská práce**

Autor: **Pavel Kutina**

Vedoucí práce: **Doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.**

Olomouc  
2010

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a všechny použité prameny řádně citoval a uvedl.

V Olomouci dne 30. března 2010 .....

Děkuji Pánu Ježíši za to že mne provedl mnoha úskalími až do konce. Děkuji doc. PhDr. Zdeňku Vtípilovi za odborné vedení, čas a velkou ochotu se kterou se mi věnoval. Dále bych chtěl poděkovat své rodině za velkou trpělivost a podporu, kterou mi poskytovala při psaní této práce. Můj velký dík patří také všem pracovníkům, kteří se v této nejisté době nebáli zúčastnit mého výzkumu.

# Obsah

Úvod.....	6
1. Přehled současných problémů firem pro informační technologie.....	8
1.1. Ekonomické problémy.....	8
1.2. Sociální problémy.....	10
1.3. Psychologické problémy.....	13
2. Pracovní motivace.....	16
2.1. Základní pojetí.....	16
2.2. Determinanty.....	24
2.3. Motivační zaměření pracovníka.....	27
3. Syndrom vyhoření.....	31
3.1. Definice a pojetí.....	31
3.2. Příznaky a fáze.....	33
3.2.1. Příznaky.....	33
3.2.2. Fáze.....	35
3.3. Činitelé.....	36
4. Problém, cíle, hypotézy.....	39
4.1. Problém.....	39
4.2. Cíle.....	39
4.2.1. Motivační profil souboru.....	39
4.2.2. Míra syndromu vyhoření.....	40
4.2.3. Profil psychického stavu souboru.....	40
4.2.4. Vybrané koreláty.....	40
5. Aplikovaná metodika.....	41
5.1. Dotazníky.....	41
5.1.1. SUPOS.....	41
5.1.2. MP Pavlát.....	43
5.1.3. BM Pinesové a Aronsona.....	45
5.2. Použité statistické metody.....	46
5.3. Symbolika výsledkové části.....	47
6. Popis zkoumaného souboru a šetření.....	49
6.1. Popis zkoumaného souboru.....	49
6.2. Organizace a průběh šetření.....	52
7. Výsledky výzkumu.....	53
7.1. Motivační profil souboru.....	53
7.2. Míra syndromu vyhoření.....	59
7.3. Profil psychického stavu souboru (SUPOS7).....	60
7.4. Vybrané koreláty.....	67
7.4.1. BM index BQ – věk pracovníků.....	67
7.4.2. BM index BQ – seniorita pracovníků.....	67
7.4.3. BM index BQ – jednotlivé škály MP.....	68
7.4.4. Celkový HS SUPOS7 – jednotlivé škály MP.....	68
7.4.5. Jednotlivé škály SUPOS7 - jednotlivé škály MP.....	69
7.5. K plnění cílů.....	71
7.5.1. Motivační profil souboru.....	71
7.5.2. Míra syndromu vyhoření.....	72

7.5.3. Profil psychického stavu souboru.....	72
7.5.4. Vybrané koreláty.....	73
8. Diskuse.....	75
9. Závěr.....	82
10. Souhrn.....	84
11. Seznam použitých zdrojů.....	89
11.1. Monografie a periodika.....	89
11.2. Elektronické zdroje.....	92
11.3. Interní dokumenty a směrnice.....	93
Přílohy:.....	94
Abstrakt CZ.....	94
Abstrakt EN.....	94
Zadání diplomové práce.....	94
Zdrojová data.....	94
Elektronická verze BDP (vložené CD).....	94

## Úvod

Práce je důležitou součástí našich životů. Přináší nám hmotné statky, uspokojení, seberealizaci a nové zkušenosti. Práce může být ale také námahou, odříkáním a někdy nepříjemnou povinností. Obecně však můžeme říci, že je jednou ze základních lidských potřeb. Práce ovlivňuje přímo nebo nepřímo velkou část našich životů. Někdo při volbě povolání uposlechl rady rodičů, někdo naplnil sny svého dětství, jiný se zase rozhodoval podle prestiže a finančního ohodnocení. Mezi poměrně prestižní a dobře hodnocené pracovní zaměření patří povolání v oboru informačních technologií (IT). Již na nižších pozicích nabízí možnost rozvinout talent jedince a směřovat kariéru mnoha různými směry. Ideální zaměstnání ovšem neexistuje a ani obor informačních technologií není výjimkou. Možnost zajímavé pracovní náplně a nadstandardního platu je vykoupena velkým zatížením pracovníků. Jedním z hlavních zdrojů stresu je velmi tvrdé konkurenční prostředí. To přináší požadavek na časovou flexibilitu, omezený rozpočet a značný tlak na znalosti a dovednosti členů týmu. Pokud připočteme požadavek na komunikaci se zákazníkem, který není vždy naladěný na příjemnou notu a nutnost předělávat technická řešení z důvodu nejasného zadání, vidíme prostředí, ve kterém je prostor pro ztrátu počátečních ideálů dosti rozsáhlý. Mnohdy i IT organizace samy přispívají k již nemalé zátěži zaměstnanců nejasnými metrikami a organizační strukturou, která vytváří další (ne vždy nezbytná) břemena. Výše uvedené podmínky jsou živnou půdou pro únavu, rezignaci a cynismus. U takto postižených pracovníků se snadno může rozvinout „syndrom vyhoření“.

Burnout neboli syndrom vyhoření se dostal do zorného pole široké veřejnosti ve vyspělém světě a věnují se mu nejen odborná periodika, ale i populární knihy a časopisy. Stává se hrozbou nejen pracovníků pomáhajících profesí, ale objevuje se stále častěji také v komerční sféře. Syndrom doprovází řada negativních příznaků, které spadají jak do oblasti psychické, tak i fyzické, duševní a sociální. Syndrom vyhoření se

typicky pojí se značným a dlouhodobě působícím (především) pracovním stresem. Pokud se u jedince plně rozvine syndrom vyhoření, práce se stává nutným zlem, dotyčný ztrácí zájem o profesní rozvoj, chová se cynicky a jeho pracovní výkonnost strmě klesá.

Povolání IT pracovníka sebou nese vysoké požadavky na profesionalitu, angažovanost a schopnost obětovat volný čas. Co vede pracovníky, aby přijali tato břemena a překonávali mnohdy nelehké překážky? Jaká je jejich motivace? Souvisí nějak s jejich náchylností k syndromu vyhoření? Právě těmto otázkám se věnuje moje diplomová práce. Osobně se spíše kloním k názoru, že prostředí společností pro informační technologie podporuje vznik syndromu vyhoření a pracovníci v IT jsou ohroženou skupinou podobně jako pomáhající profese.

Teoretická část nejprve mapuje prostředí společnosti pro informační technologie, požadavky na pracovníky a zdroje psychické zátěže. Následně se snažím přiblížit obecnější informace týkající se teorií motivace a analýzy syndromu vyhoření.

Výzkumná část navazuje na část teoretickou. Mým hlavním cílem ve výzkumné části bylo zjištění motivačního profilu pracovníka a míry rizika syndromu vyhoření u pracovníků v IT. Jednotliví pracovníci vyplňovali během mého výzkumu dotazníky SUPOS, MP Pavlát a BM Pinesové a Aronsona. V této části jsem se snažil zjistit, zda má syndrom vyhoření souvislost s motivačním profilem pracovníka.

# **1. Přehled současných problémů firem pro informační technologie**

V následujících podkapitolách rozebereme některé stinné stránky společností pro informační technologie. Náhled na pozitivní stránky přesahuje rámec této práce, nicméně autor by na tomto místě chtěl podotknout, že nejen existují, ale také obvykle převyšují negativa. Což ukazuje i neustávající zájem o práci v IT. Pracovníci se však musejí vyrovnávat s problémy, která toto specifické prostředí přináší. Proto se teď blíže zaměříme na ekonomické, sociální a psychologické problémy společností pro informační technologie.

## **1.1. Ekonomické problémy**

Společnosti pro informační technologie patří z ekonomického hlediska k silnějším subjektům na trhu práce a velké nadnárodní společnosti tohoto typu jsou elitními zaměstnavateli („Mzdy IT odborníků v České republice, 2009“), které předčí pouze banky a velké investiční společnosti.

Překotný vývoj v oblasti informačních technologií začal v Československu hned po převratu v roce 1989. Nejednalo se o lokální specifikum, nýbrž o kopírování celosvětového trendu, probíhajícího ve světě již od začátku 80. let. (Butler, 1998) Tento růstový trend byl v Čechách ještě umocněn technologickou zastaralostí informačních technologií, způsobenou nemožností dovážet potřebnou výpočetní techniku v období komunistického režimu. Zpočátku se jednalo o velmi nákladnou a složitou záležitost, protože cena jednoho tehdejšího osobního počítače byla ~200 000 Kč (Rambousek, 2009). Následovala normalizace situace a rozšiřování informačních technologií podpořilo všeobecné nadšení z nových aplikací výpočetních systémů a rychle se rozšiřujícího Internetu. Toto období počítačového boomu nazývané v USA (a později celosvětově) *Dot.com* („dot-com bubble“, 2009)



podpořilo a prodloužilo růst odvětví informačních technologií i v České republice. V roce 2000 došlo v USA k přehřátí odvětví a bublina splaskla. Český sektor informačních technologií nezaznamenal propad, ale pouze mírné ochlazení, protože v této době se na západě (zejména v USA) již prosazoval trend přesouvat IT pracovní pozice do levnějších lokalit („outsourcing“ - zadání externímu dodavateli a „offshoring“ - přesun aktivit na dodavatele cizího a tím levnějšího státu) (Kubal, 2008).

Zhruba v tomto období dorovnával český obor informačních technologií světovou úroveň a stává se velmi lukrativním dodavatelem IT služeb. Podle studie *Analýza vývoje zaměstnanosti, nezaměstnanosti a volných pozic IT ve světě a v ČR z roku 2008* je Česká Republika 3. nejlepší lokalitou na světě(!) pro umístění IT aktivit (Kubal, 2008). Tato možnost byla v posledních letech využívána a jedním z klíčových období byla léta 2004 – 2006, kdy v ČR byla vybudována datová centra významných společností. Mezi nejdůležitější patří datové centrum společnosti DHL zaměstnávající ~1000 pracovníků převážně v oboru IT („DHL Information Services (Europe) s.r.o.“, 2008). Takto masivní vstup velkých společností na poměrně malý český trh vedl k přehřátí trhu a převisu poptávky po IT odbornících nad nabídkou. Následovalo období 2006 – 2008 kdy se firmy snažily získávat IT odborníky přepĺácením a získáváním od ostatních společností (nejen IT). (Noska, 2008) V této době tahaly IT společnosti za „kratší konec“ a musely se ve velké míře podrobit diktátu zaměstnanců, pro které se jednalo vpravdě o zlaté časy.

Zlom nastal na konci roku 2008. V tomto období reagoval trh informačních technologií se zpožděním na splasknutí realitní bubliny v USA a firmy začaly utlumovat investice do IT. Následovala vlna propouštění a zastavení růstu mezd (Svobodová, 2010). Pro společnosti v informačních technologiích to znamenalo na jedné straně vítanou

možnost zbavit se méně kvalitních zaměstnanců. Na druhou stranu nedostatek zakázek a zejména globální charakter současné recese postavil řadu IT společností před existenciální problémy. Ke „zhoštění“ atmosféry mezi zaměstnanci došlo i u společností, které byly a jsou recesí méně zasaženy jako například datové centrum zkoumané společnosti. Je víceméně zřejmé, že podobná situace nesvědčí efektivitě práce. Avšak odhadnout a vyčíslit ztráty způsobené nejistotou pracovního místa je v současné době krajně obtížné.

Společnosti pro informační technologie tedy v současné době čelí druhotnému poklesu zakázek, který je nutí pracovat s maximální efektivitou a snižovat náklady. Personální náklady jsou však zatěžovány potřebou motivovat pracovníky, kteří ve společnostech zůstali a pomoci jim překonat negativní pocity, které obecně vyplývají z propouštění. Dalším méně viditelným faktem, je skutečnost, že Česká Republika se stává pro zahraniční společnosti příliš drahou a ty začínají hledat možnosti přesunu svých IT aktivit a dodavatelů dále na východ. (Kubal, 2008) Současná recese a s ní spojená restrukturalizace firem takovému kroku dále nahrává. Budoucnost IT společností působících v Čechách tak zůstává obtížně předvídatelná.

## **1.2. Sociální problémy**

Společnosti pro informační technologie jsou specifickým pracovním prostředím. Objevuje se zde několik obecných sociálních specifik a další sociální aspekty platí pouze pro datové centrum zkoumané společnosti, které je největším zaměstnavatelem v oblasti IT v České republice (Faturová, 2004) a jedním z největších zaměstnavatelů v regionu Evropy.

Prvním specifikem a můžeme říci, že svým způsobem i problémem je genderová nevyváženost. V českém IT pracuje přibližně 87% mužů („2. IT odborníci podle pohlaví a věku“, 2009). Informační technologie

jsou tedy převážně „mužskou záležitostí“, ve které často chybí ženský prvek a tím i pohled z jiného úhlu. V datovém centru zkoumané společnosti je poměr mezi pohlavími o něco příznivější, avšak i zde je viditelně větší zastoupení mužské části populace.

Pro české společnosti jsou netypickým jevem interkulturní rozdíly. Drtivá většina českých společností pro informační technologie zaměstnává pouze Čechy a/nebo Slováky. Pouze 6% pracovníků v informačních technologiích tvoří cizinci. A to hlavně v pražských sídlech nadnárodních korporací („Cizinci v ČR 2009“, 2010). Zejména v datovém centru zkoumané společnosti lze najít na české poměry zcela vyjimečný mix více než 60 národností („Development of DHL information systems shared services centre in Prague“, n.d.; „DHL Information Services (Europe) s.r.o.“, 2008). Takovéto množství kulturních rozdílů je potenciálem pro mnohá nedorozumění a konflikty vyplývající z odlišného kulturního prostředí, hodnotového systému a pracovního přístupu jednotlivých zaměstnanců. Zkoumaná společnost se snaží tomuto trendu předcházet identifikací jednotlivců s firemní identitou a tím vytvořit jednotnou platformu (a do určité míry i filozofii) pro jednání zaměstnanců se zákazníky i mezi sebou. Hlavními technikami jsou poměrně striktní požadavky na oblékání (dress code) a kontinuální aktivity podporující identifikaci jednotlivce se společností – meetingy, školení, ... Autorova zkušenost s tímto postupem je vcelku kladná, otázkou pouze zůstává, zda se jedná o identifikaci jednotlivců se společností nebo o prostý konformní postoj daný zájmem udržet si prestižní zaměstnání.

Dalším obvyklým problémem pracovního prostředí je bezpečnost práce. V oblasti informačních technologií je tento problém spíše okrajový, týkající se především skupiny pracovníků, kteří fyzicky montují těžké prvky (servery,...) výpočetní infrastruktury. U vývojových pracovníků a zaměstnanců technických podpor se bezpečnost zužuje na

dodržování ergonomických doporučení a bezpečnou manipulaci s horkými nápoji. U firem zaměstnávajících pracovníky různých kulturních prostředí je pak potřeba dodržovat, aby pokyny k obsluze a zejména bezpečnostní značení byly jednoduché a srozumitelné. Zejména zajistit u piktogramů aby nebyly závislé na kulturních paradigmatech (např. navyklý směr čtení).

V současné době dosahují informační systémy značné složitosti a je obvyklé, že se na vybudování a údržbě takovýchto systémů podílí několik oddělení a/nebo dodavatelů. Velkou výzvou (která se snadno stane ještě větším problémem – autorova dlouholetá zkušenost) je efektivní spolupráce jednotlivých týmů. Až příliš často sledují jednotlivé týmy a dodavatelé pouze své zájmy a výsledek (potažmo jeho dopad na zákazníka) je vnímán jako vedlejší produkt. Aby bylo možno dosáhnout synergie v takovéto situaci, je potřeba zaměření zúčastněných stran na výsledek a ochota překonávat překážky, které díky tomu nutně nastanou. Chování tohoto typu můžeme očekávat u kladně motivovaných zaměstnanců. Naopak můžeme předpokládat, že podobný přístup nebude pravidlem u vyhořelých pracovníků.

Faktorem, který do značné míry ovlivňuje pracovní výkonnost zaměstnanců, jsou rodinné vztahy (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux & Brinley, 2005). Vyvážení práce a osobního života se tak stává nutností. V prostředí společností pro informační technologie se však nejedná o snadnou záležitost. Firmy obvykle nabízejí klouzavou pracovní dobu a méně často možnost (alespoň občasnou) práce z domova. To umožňuje pracovníkům lépe se vyrovnat s potřebami plynoucími z rodinných (nebo jiných) závazků. Na druhou stranu pracovní problémy mají za těchto okolností tendenci „nastěhovat se domů“. Ať už se jedná o služby na telefonu u pracovníků podpory nebo u vývojových pracovníků o večerní práci na projektech a nemožnost vytěsnit z mysli pracovní záležitosti. Společnosti pro informační technologie musí vyvážit na jedné

straně nedostupnost potřebného pracovníka kvůli klouzavé pracovní době a na straně druhé přetížení s možnou ztrátou motivace až vyhořením. Mnohé (zejména menší) společnosti tento problematický bod systémově neřeší a ponechávají jej plně v pravomoci nadřízeného. Otázkou zůstává nakolik se neřešení tohoto bodu podílí na spokojenosti s prací a fluktuaci zaměstnanců v českém IT.

### **1.3. Psychologické problémy**

V oblasti informačních technologií má pracovní prostředí dopad především na psychiku pracovníků. Obecným trendem zejména větších společností je využívat sdílené pracovní prostory tzv. „open space“. Nelze pochybovat o tom, že open space má své výhody. Především variabilitu, která umožňuje realizovat fyzickou blízkost členů týmu a podporu otevřenosti – neexistují dveře, kterými by se mohl pracovník oddělit od ostatních. Na druhou stranu má open space i nevýhody. Zejména je to vyšší hladina hluku a množství vizuálních podnětů, které zhoršují soustředění a zrychlují nástup únavy. Dalším negativem vážícím se k pracovnímu prostředí je osvětlení. Přírozené světlo a zejména sluneční svit je pro člověka optimálním zdrojem osvětlení. Ovšem patří také k nejhorším možným způsobům osvětlení počítačové obrazovky s velkým potenciálem působit rychlý nástup únavy, bolesti očí a u citlivých jedinců i silné bolesti hlavy (Arnold, 2007). Obtíže působené pracovním prostředím nejsou sice příliš závažné samy o sobě, ale mohou potencovat další problémy popsané níže.

Pracovní zátěž v oboru informačních technologií je typická svým kolísavým charakterem, což je dáno nutností reagovat na požadavky zákazníků a na selhání technologií – systémové incidenty. Kolísavá pracovní zátěž ztěžuje plánování času u pracovníků podílejících se na podpoře IT systémů a stává se pro ně zdrojem stresu. Na tomto místě je potřeba podotknout, že při současném stavu pracovníků v IT zátěž

obvykle kolísá v rozmezí normální – extrémní a téměř nenastává situace, kdy je úroveň zátěže nízká.

S výše uvedeným kolísáním zátěže úzce souvisí požadavky zákazníka a jeho spokojenost s dodaným výsledkem. To vede k tomu, že pracovníci v informačních technologiích musí často pracovat v obtížném časovém limitu daném smlouvou a hledat neobvyklá řešení. Tato situace je navíc ztížena komunikační bariérou mezi zákazníkem a pracovníkem IT. Zákazník obvykle nerozumí zákonitostem informačních technologií, má zkreslené představy o technických omezeních a nezřídka má pouze matnou představu, jak by se měl poptávaný IT produkt chovat. Na druhé straně pracovníci v informačních technologiích také příliš nerozumí obchodnímu modelu a procesům u zákazníka, neoplývají komunikačními dovednostmi a emoční inteligence technokratů je obecně nízká (Prypoň in Lysoněk, 2008). Následně pak vzniká pocit frustrace a při dlouhodobé zátěži může vést až k syndromu vyhoření.

Požadavky zákazníků jsou v současné době (jaro 2010) vnímány pracovníky IT o něco citlivěji, protože mnohé firmy snižují stavy zaměstnanců (viz kap. 1.1) a neúspěch či zákaznickova nespokojenost mohou mít mnohem závažnější následky. Nejistota pracovního místa vede ke zvýšenému úsilí, ale kvalitu práce dokáže toto napětí zvýšit pouze u jednoduchých (obvykle manuálních) činností (Arnold, 2007). Což je praktickou implikací Yerkes-Dodsonova zákona o optimální úrovni aktivace, kdy má křivka úrovně výkonu tvar obráceného „U“ (Plhánková, 2003). Nicméně v prostředí IT společností tvoří převážnou část pracovní náplně složitá duševní činnost a zde se stres z možného propuštění podepisuje jednoznačně negativně. A v případě, kdy se období nejistoty prodlužuje může v důsledku protrahovaného stresu snadno dojít k vyčerpání individuálních rezerv.

Dalším slabým místem společností pro informační technologie je

potřeba vyvážit kontrolu a plánování. Pracovníci v IT jsou obvykle velmi inteligentní lidé s vysokoškolským vzděláním, kteří mají potřebu určité autonomie a relativně vysokého stupně self-managementu. Velmi nelibě tak nesou overmanagement a mikromanagement, které je připravují právě o autonomii a možnost podílet se na rozhodnutích, což může vést k demotivaci a pouze formálnímu plnění úkolů. Na druhou stranu nedostatek kontroly zhoršuje plánování, vede k chaosu ve společnosti a rozmělnění zodpovědnosti. Z výše uvedeného vyplývá velký nárok na osobnost řídicích pracovníků, kteří musejí prokázat nejen schopnost vést tým, ale i odbornou kompetenci.

A právě kompetence jsou v současném IT problematickou záležitostí. Obor informačních technologií se rozvíjí obrovskou rychlostí a klade nesmírné nároky na kontinuální vzdělávání pracovníků. Odborné kompetence rychle zastarávají a pracovníci si často musejí osvojit zcela nové technologie a/nebo postupy. Následkem změn postupů a potřeb zákazníka se mění struktura IT společností a stále více se objevují projektově zaměřené týmy, které existují právě jen po dobu trvání jednoho projektu. Takto vynucená flexibilita ovšem přináší pracovníkům pocit nejistoty a společně potenciální riziko protahování projektu kvůli potřebě některých zaměstnanců udržet si stabilní pozici.

Flexibilita pracovních pozic a s ní spojená (často značná) změna pravomocí a očekávání dalších členů týmu vede k překračování/nevyužívání pravomocí a potažmo až ke intrarolovému konfliktu. Ten vzniká zejména tehdy, když zaměstnanec musí volit mezi potřebou (požadavkem) zákazníka a nastavenou metrikou společnosti, která se s ní může ocitnout v přímém protikladu. Zejména nedostatek podpory od vedení je v takové situaci vnímán jako palčivý a může být příčinou signifikantního ochlazení aktivity jedince a působit jako jedna z příčin syndromu vyhoření (Hetland, Sandal & Johnsen, 2007).

## 2. Pracovní motivace

V psychologii práce je významným tématem motivace. Ovlivňuje kvalitu práce a přístup pracovníků. Má vliv na odolnost proti negativním jevům a syndromu vyhoření. Podstatně se podílí na kariérním směřování a profesním i osobnostním růstu. Mnoho psychologů jí věnovalo pozornost a někteří vytvořili komplexní teorie. Přesto však zůstává skryta v nitru každého člověka. Pojďme poodhrnout roušku jejího tajemství a nahlédnout do již prozkoumaných zákoutí.

### 2.1. Základní pojetí

Pojmem *motivace* vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní síly – pohnutky, motivy, které člověka a jeho činnost určitým směrem orientují (zaměřují) a v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují (Nakonečný, 2003).

Existuje velké množství teorií motivace. Důvodem jejich vzniku a počtu je fakt, že lidé jsou komplikovaní a žádná teorie neposkytuje univerzálně platné vysvětlení. Motivační teorie lze rozdělit do dvou základních skupin:

1. Teorie potřeb, které se zaměřují na poznání motivačních příčin, (hledají odpověď na otázku „proč“).
2. Teorie zkoumající průběh motivačního procesu, (hledají odpověď na otázku „jak“).

Ve statích na téma motivace je velmi často uváděna teorie potřeb Abrahama Maslowa. Je to zejména pro její ilustrativnost a statistickou platnost. Samozřejmě si musíme být vědomi lidské individuality, která silně ovlivňuje pocit naplnění té které potřeby. Někomu např. stačí prostá chýše a trocha jídla, jiný je uspokojen až královským palácem a okázalými hody. Přesto je Maslowův model dostatečně validní a obecně



použitelný. Maslow dělí potřeby do 5 skupin (Arnold, 2007). Z toho jsou první 4 skupiny deficitní a poslední 5. skupina je růstová. Jsou to tedy (Nakonečný, 2003) potřeby:

1. *biologické* – potrava, teplo, vyměšování
2. *bezpečí a jistoty* – vyhýbání se neznámému, neobvyklému
3. *lásky, sounáležitosti* – někam patřit, být přijímán
4. *uznání, úcty* – být druhými ceněn, pozitivní sebehodnocení
5. *seberealizace* – naplnit své možnosti růstu a rozvoje

Na koncept potřeb volně navazuje dělení pracovních motivů na *vnější* a *vnitřní*. Toto rozdělení prosazoval zejména F. Herzberg, ale je přijímáno téměř jako obecně platné. Motivace sama je intrapsychický fenomén, ale je určována výslednicí vnitřních a vnějších činitelů. Pokud jsou motivy uspokojovány dosažením cílů, které leží mimo oblast práce, jedná se o *vnější motivy*. Pokud jsou však motivy uspokojovány samotnou prací, pak se jedná o *motivы vnitřní*. Příkladem vnějšího motivu jsou peníze (mzda), kterou lze naplnit většinu deficitních potřeb zmiňovaných v Maslovově teorii potřeb. Příkladem vnitřního motivu je kompetence nebo radost ze samotné práce, které naplňují potřebu seberealizace.

## **Taylorismus**

*Taylorismus* amerického inženýra F. W. Taylora pracuje s vnější motivací. Taylor se soustředil na dělnické profese ve výrobě. Zastával názor, že dělník by měl pracovat „plnou parou“, podobně jako sportovec, který podává soutěžní výkon. Stal by se tak předvídatelnější pro své nadřízené a sám by si vydělal víc peněz, což byla podle Taylora hlavní (pokud ne jediná) motivace pracovníka (Nakonečný, 1992).

Interní pohnutky a iniciativu u dělníků odmítal. Člověk je tak uveden na roveň stroji. Jeho vnitřní svět je eliminován a pracovník je systematicky tlačěn k vysokému předvídatelnému výkonu.

Základní metodikou taylorismu je studium pohybových struktur, a časových vzorků, které má vést k optimalizaci a racionalizaci výrobního procesu. Komplexní činnosti byly rozděleny na jednoduché úkony, které se lze rychle naučit a opakovat s maximální rychlostí. Pro objektivní posouzení výkonu byli stanoveny normy, ovšem často se stávalo, že byly založeny na výkonu nejzdatnějších pracovníků a jejich plnění tak bylo pro méně zdatné pracovníky velmi vyčerpávající. Neplnění norem bylo řídicími pracovníky hodnoceno negativně a vznikalo pnutí mezi dělníky a řídicími pracovníky. Tento tlak vedl ve vyhrocených případech k úmyslnému zpomalování pracovního tempa a ve výsledku ke snížení výkonu. I přes tato negativa se však *taylorismus* stal základem vědecké organizace práce.

### **Human Relations**

V teorii „*lidské vztahy*“ se objevil sociální prvek pracovní motivace. Tato teorie úzce souvisí s americkým psychologem Eltonem Mayoem. V protikladu k Taylorovi, který považoval dělníka spíše za výrobní nástroj existující nezávisle na okolí, Mayo pracoval s sociálními vztahy a vnímáním pracovních podmínek. Ve známém Hawthornském experimentu nejprve zlepšoval a poté i zhoršoval pracovní podmínky. Výsledným zjištěním bylo, že rozhodujícím faktorem, který vedl k zlepšení pracovního výkonu nebyly pracovní podmínky, ale zájem o pracovníce, který je motivoval k vyššímu výkonu a vytvoření pracovních standardů, které dokázaly překonat i zhoršení fyzických pracovních podmínek (Nakonečný, 1992). Lapidárně řečeno: „Je-li vám v kolektivu dobře, nehraje roli mizerné prostředí.“ Motivační působení je

zde zaměřeno i na kolektivní formy odměňování a ctižádost podporujícími příplatky a přídavky.

### **Humanizace práce**

Humanizace práce je třetí fází, která následovala po *taylorismu* a *human relations*. Odmítá strojovost *taylorismu* ale také manipulativní formy *human relations*. Pracovník (zejména manuálně pracující) přestává být jen lidským strojem a stává se individualitou. Je akceptována jeho potřeba smysluplné práce, zaslouženého uznání a osobního růstu. K podpoře těchto potřeb se rozvíjí vzdělávání dospělých, které zajišťuje další kvalifikaci a popř. plánování osobního růstu. Významným přínosem *humanizace práce* bylo také *obohacení práce* (job enrichment), *rozšíření práce* (job enlargement) a *střídání pozic* (job rotation). *Obohacení práce* znamená vertikální rozšíření pracovní náplně a zahrnutí do procesu řízení. Cílem je kompletní a smysluplný úkol. Pracovní skupina (a tím i její členové) tak může více spolurozhodovat o úkolech a řešeních, což posiluje samostatné plánování a organizaci pracovní činnosti a pracovní skupina ve větší míře tak i kontroluje výsledky (Nakonečný, 1992). *Rozšíření práce* znamená ústup od jednoduchých vysoce specializovaných úkolů a vrací pracovníkům zodpovědnost za větší celek. Typické je např. nahrazení pásové výroby modulární výrobou, kde má jedna skupina zodpovědnost za všechny činnosti na jednotlivém produktu (a tedy vykonává činnosti s tím spojené). *Střídání pozic* si klade za cíl přinášet pracovníkům různé pohledy na organizaci, budovat jejich všestrannost, motivovat je k meziskupinové spolupráci. Typicky se tento přístup používá u absolventů, kteří projdou několik tréninkových pozic před tím, než „zakotví“ na vybrané pracovní pozici. Realizace tohoto modelu pro zaměstnance působící ve firmě déle, je ale poněkud obtížná a z pohledu zaměstnavatele také nákladná. Efektivně realizovatelný je tento přístup

v projektové činnosti, kde vznikají tzv. resource centra, ze kterých pracovníci vstupují do projektů a po skončení projektu se do resource centra vracejí.

### **Teorie X a Y**

Douglas McGregor popisuje v této teorii dva přístupy manažerů k podřízeným. Přístup X vychází z toho, že lidé neradi pracují a je potřeba je k práci vést externími pobídkami (nejčastěji penězi). Také nechtějí moc přemýšlet a proto preferují ukládání jasných úkolů (Bělohlávek, 2000). Podle Nakonečného (1992) je manažerskou reakcí direktivní přístup stojící na třech tezích:

- průměrný člověk má vrozenou nechuť k práci -> výkon je potřeba odměňovat
- pro plnění stanovených norem je potřeba ještě hrozby trestem -> člověk plně pracuje pouze za přítomnosti vnějšího donucení a kontroly
- průměrný člověk dává přednost jistotě před odpovědností -> potřebuje být veden „za ruku“

Naproti tomu teorie Y pracuje s tím, že lidé rádi pracují a pokud mají možnost, sami vyhledávají zodpovědnost. Hlavním zdrojem motivace je práce samotná, respektive naplnění interních potřeb (uznání, seberealizace) člověka (Nakonečný, 1992). Hlavní strategií vedení je integrovat zájmy jedince a organizace a poskytovat přiměřený prostor pro růst pracovníka. Základními tezemi teorie Y jsou:

- výdej úsilí při práci je stejně přirozený jako hra nebo odpočinek
- cílům jimž se člověk cítí zavázán se podřizuje sebe-disciplínou
- nejvýznamnější odměnou je možnost uspokojit potřeby osobnosti

a jejího rozvoje

- průměrný člověk se učí odpovědnost nejen přijímat, ale i vyhledávat. Útěk před odpovědností je důsledek špatné zkušenosti
- lidé mají vlohy k představitosti a vynalézavosti které mohou být využity ku prospěchu organizace (a až příliš často v moderní společnosti využity nejsou)

Teorie X je tak negativním pohledem na pracovníka, často se pojí s teorií „cukru a biče“ a navazuje na behavioristický přístup (Tureckiová, 2007). Teorie Y je pozitivním pohledem na pracovníka, vychází z humanistického přístupu a pojí se s managementem integrace a sebekontroly (např. Scanlonův plán, stanovování cílů).

### **Vroomova expektační teorie**

Nosnou myšlenkou teorie V. H. Vrooma je vícerozměrnost motivace. Autor nepracuje pouze s *hodnotou* (valencí) dané incentive a přidává další rozměr *očekávání*. Výsledná motivace je tedy multiplikací *hodnoty* a *očekávání*. Expektační teorie je zaměřená na proces nikoliv obsah – neklade otázku, proč si lidé *hodnoty* cení (Arnold, 2007). *Hodnota* představuje subjektivní hodnocení cílového objektu (věci, události,..). Pojem *hodnoty* je u Vrooma široký, prakticky však vystupuje ve významu vnější pobídky a jak autor zdůrazňuje, jedná se o očekávanou hodnotu, protože bude dosažena až na konci instrumentálního jednání. *Očekávání* je pak představou o tom, kolik a jaké úsilí je potřeba vynaložit na dosažení cíle. K *hodnotě* se váže také *instrumentalita*, což je pojem, který ukazuje instrumentální hodnotu (např. mzda, pochvala) výsledků práce. Vyjadřuje představu člověka o vztahu mezi výsledkem a odměnou (Nakonečný, 1992). Pokud nefunguje odměňování na základě výsledků, lze očekávat i malou snahu o dosažení pozitivních výsledků.

Naopak pokud víme, že po dosažení žádaných výsledků, bude následovat odměna (cíl motivovaného), která má pozitivní valenci, úsilí se zvýší (Tureckiová, 2007).

### **Teorie očekávání**

Teorie očekávání L. W. Portera a E. E. Lawlera má mnoho společného s Vroomovou expektační teorií. Nicméně zde dochází k podstatné modifikaci. Je přidán faktor výkonu, který spojuje úsilí, schopnosti jedince a vnímání role. Dále dochází ke strukturalizaci očekávání. Očekávání se dělí na *výsledek 1. stupně* – pravděpodobnost dosažení výkonu určité úrovně a *výsledek 2. stupně* – pravděpodobnost, že určitou úrovní výkonu dosáhneme určité odměny. Na 1. stupni tedy subjektivně posuzují svoji schopnost za daných podmínek dosáhnout určitého výkonu (mám na to?) a na 2. stupni posuzují zda za daných podmínek tímto výkonem něco určitého získám („skutečně dostanu odměnu?“). Očekávání je i v této teorii více zaměřeno na vnější odměny. Rozlišení mezi vnitřní a vnější složkou motivace je také zdrojem rozdílů mezi teoriemi Vrooma, Portera a Lawlera (Nakonečný, 1992). Obecně však všechny teorie očekávání zdůrazňují viditelnou vazbu mezi výkonem a žádanou odměnou (ať už je vnitřní nebo vnější).

### **Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti**

F. Herzberg v této teorii rozdělil faktory ovlivňující motivaci do dvou skupin. První skupina obsahuje *motivátory*, které vyvolávají vysokou míru motivace a tím i spokojenosti s prací, avšak jejich absence nevyvolává velkou nespokojenost. Typickými *motivátory* jsou: dosažení cíle, uznání, povýšení, zajímavá práce, možnost osobního růstu, odpovědnost a samostatnost. Jedná se tedy o faktory interního vnímání

a hodnocení práce samotné. Druhá skupina obsahuje *hygienické faktory* (nebo *frustrátory*). Jejich naplnění primárně vylučuje nespokojenost, na druhou stranu nevytvářejí výraznou motivaci. Typickými *frustrátory* jsou: podniková politika, vztahy na pracovišti, plat, jistota práce, pracovní podmínky a status (Nakonečný, 1992). Tyto faktory vlastně tvoří vnější rámec práce a nesouvisí přímo s obsahem práce.

### **Teorie rovnováhy vydání a zisku**

Klíčovou myšlenkou teorie spravedlnosti či také teorie rovnováhy vydání a zisku je sklon lidí k sociálnímu srovnání, spojený s tendencí k rovnováze. Člověk srovnává s jinými lidmi to, co do práce vkládá (čas, námahu, schopnosti aj.) a co za to získává (plat, uznání apod.). V případě, že dojde k nerovnosti u srovnávání dvou pracovníků vzniká tendence k jejímu odstranění. K této teorii se také vážou pojmy *podplácení* (nedostatečné ohodnocení výkonu) a *přeplácení* (příliš vysoké ohodnocení výkonu) (Nakonečný, 1992). Tyto pojmy jsou subjektivní ze strany motivovaného pracovníka a kognitivní disonancí ovlivňují další výkon.

### **Teorie cukru a biče**

Teorie cukru a biče je založena na mechanické aplikaci Skinnerovy teorie chování. Jedná se o mechanické využívání pozitivních (cukr) a negativních (bič) zpevnění k formování lidského chování. Koncept motivace považoval Skinner za nadbytečný s tím, že vztah člověka k práci se utváří především na základě operantního podmiňování (Nakonečný, 1992).

## **Teorie stanovení cílů**

Tato teorie byla iniciována E. Lockem. Klíčovým poznatkem je, že po stanovení obtížných a specifických cílů, ke kterým člověk cítí závazek, pravděpodobně dojde ke zvýšení pracovního výkonu (Arnold, 2007). Pro udržení výkonu je důležitá zpětná vazba o dosaženém pokroku. Významným faktorem je také udržení závazku vůči cíli. Pokud tento neexistuje (nebo pomine), nevyvine pracovník dostatečné (extrémně žádné) úsilí (Stuchlíková, 2009). Pro vznik závazku je potřeba, aby se pracovník spolupodílel na stanovení cíle (Vigoda-Gadot, 2007). Jako poněkud sporné se ukazuje využití této metody v oblastech, kde není jistý finální produkt a samotný cíl se zaměřuje spíše na dílčí části nebo procesy (typicky výzkumná pracoviště).

## **Teorie aktuálních zájmů (current concerns)**

Teorie E. Klingera staví na osobních cílech člověka. Zaměřuje se na kognitivní proces dosahování cíle. Významným pojmem je *aktuální zájem (current concern)*, který představuje mentální stav vytvořený na základě vytvoření záměru (intence) dosáhnout určitý cíl. Ke každé snaze dosáhnout cíl náleží *aktuální zájem* a tyto zájmy mohou být souhlasné nebo i protichůdné (a působit konflikt zájmů). Mohou působit na vědomé i nevědomé úrovni (Stuchlíková, 2009). *Aktuální zájem* trvá do dosažení nebo vzdání se cíle, usměrňuje a koordinuje psychické procesy směrem ke zvolenému cíli.

## **2.2. Determinanty**

Jednotlivé motivační teorie přinášejí rozdílné pohledy na obsah a proces motivace. V některých bodech se scházejí a ukazují tak společné koncepty, z nichž mnohé jsou nám známy již laického pozorování. Co tedy motivuje pracovníky, aby podávali vysoký výkon, byli loajální ke společnosti, která je zaměstnává a udrželi si pocit smysluplnosti?



Determinanty můžeme rozdělit do tří kategorií *vnější, vnitřní a vztahové* (Locke, 1988).

Prvním vnějším determinantem motivace je *oficiální autorita*. V mnoha situacích udělají lidé něco jen proto, že o to byli požádáni někým, koho považují za autoritu. Jsou přitom schopni pominout i obtíže s tím spojené a v extrémním případě (jak ukázaly Milgramovy experimenty) i překročit morální/etické hodnoty. V pracovním procesu je oficiální autorita silným nástrojem. Pracovníci považují požadavky nadřízeného za legitimní součást pracovního vztahu a také jsou pro ně signálem důvěry, který jim dává najevo, že mohou požadovanou činnost úspěšně dokončit.

Druhým vnějším determinantem je *partnerská skupina (peer group)*. Její tlak na homogenitu a konformitu ovlivňuje jednání jednotlivých členů. Pokud je skupina orientována pozitivně na dosahování výsledků, pak podporuje vysoký výkon jednotlivých pracovníků a také pozitivní atmosféru na pracovišti. Naopak v případě, že je skupina v opozici vůči vedení a/nebo cílům společnosti, potom je pro jednotlivce velmi obtížné podat vysoký výkon a je pravděpodobnější, že se zařadí do průměru skupiny. Důležitou roli při tom hraje obava ze ztráty přízně spolupracovníků z důvodu příliš vysokého výkonu (v porovnání se skupinovým průměrem). Tato obava potom interferuje v různých osobnostních strukturách a mezi nimi i v oblasti výkonové motivace (Plháková, 2003).

V oblasti informačních technologií není obvyklé formování skupin, které by stály „proti firmě“ (např. odbory), na druhou stranu mnohé skupiny mohou mít odlišné cíle. Pracovníci různých skupin pak následkem *tlaku vztažné skupiny (peer pressure)* sledují spíše zájmy své skupiny než cíle společnosti jako celku. To, že je podobná situace značně kontraproduktivní, a že klesá efektivita práce a s tím i spokojenost zákazníků, není potřeba příliš rozvádět. Snad jen, že jinou

variantou téhož je situace, kdy každá skupina udělá svojí část práce a konečný výsledek je jí lhostejný, což v důsledku může vést u pracovníků k pocitu kolečka ve stroji (Nakonečný, 1992) a negativně ovlivnit jak jejich motivaci, tak i spokojenost s prací.

Třetím vnějším determinantem, a u laické veřejnosti často zmiňovaným jsou *odměny a tresty*. Jedním ze základních účelů práce je naplňovat potřeby člověka (Tureckiová, 2007). Ne vždy se to daří při práci samotné, avšak finanční odměna za odvedenou práci je schopna uspokojit většinu potřeb alespoň nižších pater Maslowovy pyramidy. Reálně vnímaná možnost zisku dalších finančních prostředků je pak silným motivačním činitelem. Podobně i možnost ztráty části odměny vede obvykle k aktivitám, které mají za cíl této ztrátě předejít. U trestu jsou však pracovníci velmi citliví na vnímanou spravedlnost jeho udělení; a to mnohem více než na případnou nezaslouženou odměnu (Arnold, 2007).

*Podíl na rozhodování* je vztahovým determinantem motivace. Reflektuje potřebu člověka nejen pasivně přijímat události života a rozhodnutí nadřazeného, ale i se aktivně podílet na přijatých ustanoveních a ovlivňovat dění kolem sebe. Pracovníkům v informačních technologiích často chybí proaktivní přístup k výzvám a potenciálním problémům (autorova zkušenost; Prypoň in Lysoněk, 2008), o to hůře však snášejí špatná rozhodnutí učiněná bez jejich účasti. Obvyklá je i potřeba autonomie a alespoň částečného self-mangementu. Možnost podílet se na rozhodování je tedy nezanedbatelnou složkou, která se podílí na pracovní spokojenosti a její nedostatek také podporuje syndrom vyhoření.

Práce je nejen instrumentální činností, ale má pro člověka i vnitřní hodnotu. Vždyť kdo netoužil alespoň jednou stát na stupních vítězů nebo dokázat něco neobvyklého. První vnitřní determinant *očekávání úspěchu a vlastní výkonnosti* se váže právě k tomuto přání. Práce (a

složitá duševní zvláště) umožňuje zažívat pocity překonávání překážek a následného úspěchu. V dnešní (pře)technizované době zažívá člověk jen málo vzrušení a většina běžných činností je převážně rutinního charakteru s předpokladatelným průběhem i výsledkem. Člověk tak nemá mnoho možností prokázat své kompetence neboť většina činností je v civilizované společnosti nastavena tak, aby ji zvládla převážná většina populace. Tento trend se s postupující technizací společnosti a snahou integrovat postižené občany bude dále prohlubovat. Význam práce jako místa, kde lze prokázat kompetence, získat za to ocenění a vnímat vlastní výkonost, bude s největší pravděpodobností narůstat.

Druhým vnitřním determinantem je samotná *náplň práce*. Obor informačních technologií přitahuje specifický druh lidí, pro které je možnost pracovat se špičkovým vybavením (ať už hardwarem nebo softwarem) velkou odměnou. Obecně tedy můžeme říci, že má-li člověk možnost vykonávat práci, která ho baví a která mu nepůsobí nepřiměřené obtíže, jedná se o významný faktor, který zvyšuje pracovní spokojenost, loajalitu k zaměstnavateli a působí protektivně ve vztahu k syndromu vyhoření.

### **2.3. Motivační zaměření pracovníka**

*„Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku člověka. (Bedrnová, 1998, s.377)“* Pro pracovníka jsou příznačné převažující motivační tendence, skladba a intenzita jeho vnitřních sil, které jej pohánějí určitým směrem. Motivační profil se formuje během vývoje člověka spolu s vývojem osobnosti. Motivační profil představuje nejen nasměrování člověka, ale je také svým způsobem omezujícím faktorem, který zužuje obvyklé možnosti volby (Bedrnová, 1998). Překročit tato omezení je možné, ale obvykle pouze s vynaložením volního úsilí. To že motivační profil formuje jednání člověka (směruje a omezuje),

umožňuje prakticky využít (alespoň částečně) poznatky o profilu motivace daného pracovníka. Jednou možností využití je bližší poznání pracovníka i komplexu jeho chování a jednání.

Motivační profil se skládá z velkého množství dimenzí různého obsahu. Pro účely této práce si přiblížíme devět dimenzí, na kterých metodicky staví dotazník MP Pavlát (Pavlát, 2005) použitý v testové baterii.

První dimenze zachycuje *vyhýbání se neúspěchu x dosahování úspěchu*. Pracovník, který inklinuje k *vyhýbání se neúspěchu*, považuje každodenní situace jako ohrožení (sebe, svých kompetencí, sebehodnocení,...). Snaží se jim vyhýbat a hledat snadnější cíle. Naproti tomu pracovník orientovaný na *dosahování úspěchu* přijímá podobné situace jako výzvu a možnost uplatnit vlastní kompetence. Jedná aktivně a stanoveného cíle se nevzdává tak snadno.

Druhá dimenze zachycuje *zaměření na činnost x zaměření na úspěch*. Při *zaměření na činnost* je hlavním objektem zájmu činnost samotná, možnost vykonávat ji a vidět její věcný výsledek. Případný úspěch je vnímán jako vedlejší aspekt činnosti (příjemný, ale nepodstatný). Při *zaměření na úspěch* je klíčové společenské uznání, sláva, peníze a/nebo společenské postavení. Činnost je pouze prostředkem k dosažení atributů úspěchu.

Třetí dimenze zachycuje *zaměření od podniku x zaměření k podniku*. Pokud je pracovník *zaměřen od podniku*, pak se snaží být nezávislý na svém zaměstnavateli a své referenční skupiny buduje/přijímá v jiném prostředí. Naopak jedinec *zaměřený k podniku* je výrazně identifikován se svým zaměstnavatelem a považuje jej za významnou referenční skupinu.

Čtvrtá dimenze zachycuje *zaměření na bezpečí x zaměření na riziko*. V případě *zaměření na bezpečí* se pracovník snaží rizikům vyhýbat.

Preferuje bezpečné prostředí s minimem konfliktních situací, které ho psychicky zatěžují a demotivují. V případě *zaměření na riziko* je pracovník ochoten přijmout i riziko poškození svého zdraví (popř. ztrátu života). Riziko ho stimuluje k vyšším výkonům a nenechává se svazovat předpisy.

Pátá dimenze zachycuje *orientace na budoucnost x orientace na aktuální stav*. Při *orientaci na budoucnost* má jedinec jasnou představu o svém budoucím životě a rozvoji. Ovšem někdy jde tato dlouhodobá zaměřenost proti potřebě řešit aktuální situace a vytváří dojem odtržení od reality. *Orientace na aktuální stav* preferuje krátkodobé cíle (pokud jsou stanoveny). Typická je i absence plánování.

Šestá dimenze zachycuje *skupinovou orientace x individuální orientace*. Při *orientaci na skupinu* se jedinec až nekriticky ztotožňuje se skupinou a přijímá její preference na úkor vlastních. Při *individuální orientaci* je hlavním znakem nezávislost na sociálních kontaktech a ochota stát se neoblíbeným (zejména z důvodu vyslovené kritiky). Je zde také přítomna schopnost nést zodpovědnost za svá rozhodnutí.

Sedmá dimenze zachycuje *prosociální orientace x orientace na sebe*. Zatímco u předchozí dimenze šlo hlavně proces ztotožnění, tato dimenze se zabývá hlavně výsledkem. U *prosociální orientace* je na prvním místě prospěch druhých a u *orientace na sebe* je to prospěch osobní.

Osmá dimenze zachycuje *pasivita x činorodost*. Pracovník s *pasivní* preferencí nesnáší vyrušování při práci, hektickou atmosféru a nutnost pracovat paralelně na více úkolech. Potřebuje strukturovanou činnost, u které není zatížen rozhodováním. Pracovník preferující *činorodost* nemá rád opakující se činnosti a stereotyp obecně. Potřebuje proměnné pracovní tempo s možností ovlivňovat pracovní procesy. Je velmi aktivní a mívá problém začlenit se do existujících struktur, zvláště rigidních.

A poslední devátá dimenze zachycuje *orientace na morální uspokojení* x *orientace na ekonomický prospěch*. Pracovník *orientovaný na morální hodnoty* vykonává svoji činnost kvůli vnitřnímu morálnímu uspokojení. Je takovým „vlastencem“ bojujícím za své ideje a hodnoty. Naproti tomu pracovník *orientovaný na ekonomický prospěch* je „žoldněřem“ se vším co k tomu patří. Tedy především peníze a hmotné statky, které jsou na nejvyšších stupních jeho hodnotového žebříčku.

### 3. Syndrom vyhoření

Vztah, který lidé mají ke své práci a obtíže, které se mohou objevit pokud se tento vztah naruší, jsou již dlouho známy a jedná se o významný jev dnešní doby. Termín „burnout“ se začal pravidelně spojovat s tímto jevem v sedmdesátých letech 20. století ve Spojených Státech a to zejména mezi lidmi pomáhajících profesí. V populární literatuře se tento pojem objevil dokonce již v roce 1961 v Greenově románu „A Burn-Out Case“, ve kterém architekt který ztratil všechny iluze opustí svou práci a stáhne se do africké džungle („A Burnt-Out Case“, 2009). Nicméně podobné jevy obsahující extrémní únavu a ztrátu ideálů a zájmu o práci byly popisovány i před tímto dílem.

#### 3.1. Definice a pojetí

V odborné literatuře použil termín „burnout“ poprvé v roce 1974 H. Freudenberger, který jej popsal ve své stati publikované v časopise „*Journal of Social Issues*“, avšak Freudenbergova klinická pozorování byla brzy zastíněna prací sociální psycholožky Christiny Maslach. Pojem burnout pochází anglického slovního spojení *burn* – hořet a *out* – v koncích, čili doslovně je to *ohně v koncích* nebo *konec ohně*. Spojení těchto dvou slov znamená česky doslova „vyhořet“ či „vyhoření“. Přeneseně se tento výraz používá pro fyzické, emocionální nebo mentální vyčerpání, které je způsobeno dlouhodobou expozicí situacím, které přinášejí mimořádnou emocionální zátěž. Tato emocionální náročnost je nejčastěji způsobena spojením nepřiměřeně velkého očekávání s chronickými situačními stresy. (Křivohlavý, 1998) V převážné většině případů se dostavuje jako reakce na pracovní stres. Syndrom vyhoření je doprovázen celou řadou příznaků, z nichž nejdůležitější jsou dlouhodobé *vyčerpání* přesahující běžný stav, emoční vyprahlost a *cynismus* (odtažený vztah k práci a klientům) a *snížená profesní výkonnost* – zejména subjektivní složka hodnocení, studie

objektivní výkonosti se rozcházejí (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Burnout nejčastěji postihuje lidi, kteří přicházejí do zaměstnání s velkým nadšením a ideály, jsou velmi motivovaní a věří, že jim práce dá smysl jejich života. Objevení příznaku vyhoření považují takovíto lidé za selhání a všechnu svou snahu považují za marnou. Postižení mohou být tímto stavem zaskočeni. Toto lze ve velké míře přisoudit obranným mechanismům, zejména popření. Také úporné zaměření na výsledek může zúžit „zorné pole“ postižené osoby. Samotné vyhoření má kumulativní průběh a začíná nevýznamnými varovnými signály.

Z hlediska predispozic k syndromu vyhoření existují mezi lidmi značené osobnostní rozdíly. Ve své studii se lékaři M. Friedman a B. H. Roseman zaměřili na vztah mezi specifickými formami chování lidí a současně souvisejícím výskytem kardiovaskulárních chorob. Rozdělili probandy do dvou skupin podle chování. První typ nazvali Typ chování A a druhý Typ chování B. Lidé Typu A se vyznačují mimořádnou činorodostí a chtějí být ve všem nejlepší. Je pro ně důležité mít vše hned hotové, i když riskují až za hranice únosnosti. Jsou netrpěliví k lidem, které vnímají jako pomalé, mají vysoké cíle a jdou si za nimi. Často se cítí ohroženi a prožívají své specifické úzkosti. Lidé Typu B se také vyznačují vysokou výkonností. Úspěch za každou cenu však pro ně není tak důležitý. Dovedou nejen pracovat, ale také přiměřeně odpočívat. Mají širší spektrum zájmů a čas dělí jak mezi svou práci, tak i rodinu a koníčky. V novějších studiích se ukázalo, že syndrom psychického vyčerpání se podstatně častěji objevuje u lidí s chováním Typu A (Hallberg, 2005). Avšak korelace se syndromem vyhoření jsou rozporuplné a některé studie vycházejí bez korelace mezi Typem A a syndromem vyhoření.

Velkou roli ve zvládnání stresu (a tím prevenci vyhoření) hraje sociální opora, která je odrazem informací od ostatních, že mají jedince rádi, zajímají se o něj, váží a cení si ho, a je součástí komunikační sítě a



vzájemných závazků. Takové informace mohou pocházet od partnera, dětí, přátel, církve či z prostředí společenských kontaktů (Hewstone & Stroebe, 2008).

Existuje mnoho teorií, které se pokouší definovat syndrom vyhoření. Mezi hlavní patří teorie autorské dvojice Pinesové a Aronsona jejichž dotazník byl použit jako součást testové baterie. Jejich definice syndromu vyhoření zní:

*„Stav fyzického, emočního a psychického vyčerpání způsobený dlouhodobou angažovaností v emočně náročných situacích.“* (Pines 1998 in Shirom, 2003, p.251)

Burnout může vést ke snížení kvality i kvantity práce nebo služby, kterou postižený pracovník vykonává. Syndrom vyhoření je také faktorem, který úzce souvisí s fluktuací (změnou zaměstnání) a absencí (nepřítomností na pracovišti). Projevuje se i nízkou morálkou a pracovní nespokojeností. Čím je vyšší míra nespokojenosti, tím je následně vyšší míra pracovního vyčerpání (zvýšená emoční zátěž). Burnout koreluje i s fyzickou vyčerpaností, nespavostí, ale i abúzem alkoholu a drog. Psychická vyčerpanost se negativně projevuje také v partnerských vztazích, které mohou následně burnout prohlubovat (Kebza & Šolcová, 1998).

## **3.2. Příznaky a fáze**

### **3.2.1. Příznaky**

Příznaky syndromu vyhoření postihují mnoho oblastí života postiženého pracovníka a můžeme tedy říci, že jsou multi-dimenzionální. Kebza a Šolcová (2003) používají dělení podle oblastí v nichž jednotlivé příznaky působí:

➤ **Psychická**

- Pocit dlouhého a nadměrného úsilí jehož efektivita je nepatrná.
- Výrazný pocit duševního vyčerpání a to zejména emocionálního
- Vyčerpání v kognitivní oblasti spolu s výrazným poklesem motivace
- Redukce spontaneity, kreativity, iniciativy
- Převažuje depresivní ladění, pocity smutku, frustrace, bezvýchodnosti a beznaděje
- Projevy negativismu, cynismu a hostility
- Pokles až naprostá ztráta zájmu o témata související s profesí
- Sebelítost, intenzivní prožitek nedostatku uznání.

➤ **Fyzická**

- Celková únava organismu, apatie, ochablost
- Rychlá unavitelnost, dostavující se po krátkých etapách relativního zotavení
- Vegetativní obtíže
- Bolesti hlavy, často nespecifikované
- Přetrvávající celková tenze
- Poruchy spánku
- Zvýšené riziko vzniku závislostí všeho druhu

➤ **Sociálních vztahů**

- Celkový útlum sociability, nezájem o hodnocení ze strany druhých osob.
- Výrazná tendence redukovat kontakt s klienty, často i s kolegy a všemi osobami, majícími vztah k profesi.
- Zjevná nechuť k vykonávané profesi a všemu, co s ní souvisí
- Nízká empatie
- Konkrétně-operační styl myšlení.
- Postupné narůstání konfliktů (v důsledku nezájmu, lhostejnosti a „sociální apatie“ ve vztahu k okolí).

### 3.2.2. Fáze

Syndrom vyhoření je dlouhodobý proces, který může v závislosti na osobních predispozicích probíhat měsíce až léta. Právě struktura osobnosti a pracovní náplň hrají klíčovou roli i v délce a intenzitě jednotlivých fází syndromu vyhoření.

Také u vědeckého dělení fází syndromu vyhoření nacházíme rozdílné přístupy. Celkem názorné dělení nám nabízí Edelwich a Brodsky (in Mallotová, 2000):

➤ **Nadšení** – začínající pracovník je plný nadšení a elánu do nové práce, má velká (nerealistická) očekávání. Práce ho zcela naplňuje, pohlcuje, uspokojuje. Největším nebezpečím tohoto stadia je zbytečné vydávání energie, které často vede k dobrovolnému přepracování. Nedostává se času na jiné aktivity (např. koníčky).

➤ **Stagnace** – počáteční nadšení ochabuje, pracovník už se ve své profesi zorientoval, zjistil, že jsou určitá omezení a že všechny ideály nepůjdou naplnit (realističtější pohled). Začíná se věnovat i jiným věcem, než pracovním (např. koníčkům, sportu).

➤ **Frustrace** – pracovníka začínají zajímat otázky efektivity a smyslu vlastní práce v důsledku opakovaného setkání s různými překážkami (např. nespolutracující klienti). Také se mohou vyskytnout spory s nadřízenými pracovníky i začínající psychické i fyzické potíže.

➤ **Apatie** – objevuje se v situaci, kdy je pracovník při práci trvale frustrován a nemá možnost tuto situaci změnit. Práci však nutně potřebuje, protože je jeho zdrojem obživy. Např. začne dělat pouze to, co má v náplni práce (přesné dodržování pracovní doby, vyhýbání se novým úkolům). Převládá snaha o udržení místa, ale s minimální angažovaností.

➤ **Intervence** – jakýkoliv krok, který je reakcí na vyhoření a vede k přerušování koloběhu zklamání. Může znamenat více volného času, který

člověk věnuje sám sobě nebo rodině – dovolená, výlety, nebo se přestěhuje, najde si nové přátele, začne se dále vzdělávat.

Tošner a Tošnerová (2002) kladou na pátou pozici **syndrom vyhoření** se všemi jeho typickými projevy (emocionální vyčerpání, pocit ztráty smyslu práce, odcizení, odosobnění). Lze říci, že tak doplňují negativní variantu **intervence**, která je pozdním nicméně však pozitivním krokem.

Oproti tomu Schwab uvádí jednodušší model syndromu vyhoření, vycházející reakce na stres, který má tři fáze (Kebza & Šolcová, 1998):

- nerovnováha mezi požadavky zaměstnání, práce a schopnostmi jedince těmto nárokům dostát; jeho možnostmi a schopnostmi tyto nároky plnit;
- bezprostřední krátkodobá emocionální odpověď na tuto nerovnováhu – pocity úzkosti, tenze, únavy a vyčerpání;
- změny v postojích a chování – tendence jednat s klienty neosobně a mechanicky (jedná se o defenzivní chování, psychologický únik ze situace, která se nedá zvládnout aktivním řešením problémů)

Existují i složitější modely, které poskytují detailnější pohled. Jako příklad můžeme uvést model R. Golombiewskiho, který operacionalizuje tři komponenty dotazníku „Maslach Burnout Inventory“ (MBI) do celkem osmi stadií rozvoje syndromu vyhoření.

### **3.3. Činitelé**

Vyčerpání, zklamání a pasivita ve smyslu syndromu vyhoření se dostavuje jako reakce na (převážně) pracovní stres. Jako burnout bývá popisován stav emocionálního vyčerpání vzniklý v důsledku nadměrných psychických a emocionálních nároků. Nejprve byl popsán u některých zaměstnaneckých kategorií pracujících s jinými lidmi. Následně se

ukázalo, že syndrom vyhoření se vyskytuje též v dalších zaměstnaneckých kategoriích a že se dokonce objevuje i v kategoriích nesouvisejících se zaměstnáním. (Kallwass, 2007)

V raných fázích výzkumu syndromu vyhoření převažovala představa, že klíčovou charakteristikou pracovní činnosti, která může vést k vyhoření, je především práce s lidmi. V současné době ale spíše převažuje pohled, že tuto základní charakteristiku je třeba kromě kontaktu s lidmi doplnit i o trvalý a nekompromisně prosazovaný požadavek na maximální možný stabilní výkon, který je pokládán za standard (a nikoliv za výjimku). K tomu se váže také malá, či žádná možnost úlevy, odchylek nebo vysazení, a druhé strany závažné důsledky v případě chyb či omylů.

U jedince postupně vzniká pocit, že již není nadále schopen dostat takto vysokým požadavkům. To ve spojení s přesvědčením, že úsilí vkládané do vykonávané činnosti je zcela neadekvátní výslednému efektu (vnímán jako naprosto nedostatečný), vede ke vzniku syndromu vyhoření. Burnout bývá charakterizován jako prolongovaná reakce na chronické interpersonální stresory v zaměstnání, nebo jako situačně indukovaná stresová reakce (Kebza & Šolcová, 2003). Podle dalších autorů se jedná o poslední fázi stresové odpovědi.

Faktory přispívající k syndromu vyhoření můžeme podle Jeklové a Reitmayerové (2006) také dělit na:

1. **spočívající v jedinci:** *Psychické* - nefunkční strategie zvládnání stresu, reaktivní přístup, negativní myšlení, absence smyslu (života, práce), nahromadění nepříznivých životních událostí. *Tělesné* – nízká odolnosti vůči zátěži (konstituce, temperament), nezdravý způsob života.

2. **spočívající v organizaci:** Nevyhovující pracovní podmínky, nedostatečně definované pravomoci, absence možnosti participovat na

stanovování cílů, pozdní či žádné informace o podnikové strategii, nedostatek vzdělání, chybějící supervize a nemožnost pracovního postupu. Závažnějšími faktory působícími až bezmoc jsou nejasnost popř. konflikt profesních rolí, nesplnitelnost či neslučitelnost pracovních úkolů, úkoly přesahující schopnosti a/nebo kvalifikaci pracovníka, příliš velká pracovní zátěž (subjektivní vnímání), neadekvátní finanční ohodnocení, neoprávněná kritika, absence ocenění)

3. **spočívající ve společnosti:** Větší náročnost problémů, změna expertního přístupu na partnerský, nároky na angažovanost pracovníků, ztráta jednotné společnosti jednotlivého pohledu na normalitu (menšiny apod.); malé společenské ohodnocení u některých profesí.

Předešlá teoretická část práce prezentovala základní přehled problémů společností pro informační technologie, shrnula nejpoužívanější teoretické koncepty v oblasti pracovní motivace a nastínila problematiku syndromu vyhoření. Následující výzkumná část předkládá základní výstupy použitých dotazníků a jejich vybrané koreláty.

## **4. Problém, cíle, hypotézy**

### **4.1. Problém**

Syndrom vyhoření představuje, jak hlediska zaměstnance tak i zaměstnavatele, závažnou situaci, která má potenciál poškodit obě strany. Syndromu vyhoření předchází signály negativního ladění a vnímání práce. Jsou však dostatečně jednoznačné a identifikovatelné, aby bylo možné jimi predikovat náchylnost k vyhoření? Existuje nějaká závislost mezi vyhořením a tím co člověka motivuje k práci? Má věk pracovníka a doba kterou strávil u určité společnosti vliv na možnost vyhoření?

Autorovi není známa, žádná česká studie, která by systematicky mapovala problematiku vyhoření a motivace v prostředí společností pro informační technologie. Ani v evropském prostředí nejsou zatím tyto studie středem zájmu a objevují se spíše ojedinělé projekty jako např. Hallberg (2005) nebo Mojsa (2006). Ve empirické části tedy autor vycházel toho že se jedná o pilotní studii a výzkum v této oblasti je v indukční fázi (Ferjenčík, 2000). Proto se rozhodl upustit od formulace hypotéz a soustředit se na stanovení cílů.

### **4.2. Cíle**

Pro empirickou část si autor vytyčil cíle prezentované v následujících odstavcích. Pokud nebude uvedeno jinak budou charakteristiky zjišťovány pro zkoumaný soubor jako celek.

#### **4.2.1. Motivační profil souboru**

V tomto bodě je cílem zjistit motivační zaměření zkoumaného souboru na 9 škálách dotazníku MP Pavlát (kap. 5.1.2).

#### **4.2.2. Míra syndromu vyhoření**

V tomto bodě je cílem zjistit míru vyhoření zkoumaného souboru jako indexu BQ dotazníku BM (kap. 5.1.3)

#### **4.2.3. Profil psychického stavu souboru**

V tomto bodě je cílem zjistit psychický stav zkoumaného souboru pomocí 7 škál SUPOS7 a celkového hrubého skóru dosaženého na SUPOS7 (kap. 5.1.1).

#### **4.2.4. Vybrané koreláty**

V tomto bodě je cílem zjistit zda existuje korelace mezi následujícími veličinami:

- BM index BQ – věk pracovníků
- BM index BQ – seniorita pracovníků
- BM index BQ – jednotlivé škály MP Pavlát
- celkový hrubý skór SUPOS7 – jednotlivé škály MP Pavlát
- jednotlivé škály SUPOS7 - jednotlivé škály MP Pavlát\*

\* pro lepší přehlednost je použita metoda **1:n** (SUPOS:MP Pavlát) s tím že jednotlivé kategorie odpovídají škálám SUPOS.



## 5. Aplikovaná metodika

V této kapitole rozebereme použité metody sběru dat a statistický výpočet použitý pro zjišťování vztahů. Nedílnou součástí této kapitoly je i přehled užitých symbolů a zkratk.

### 5.1. Dotazníky

Pro sběr dat byla použita baterie dotazníků ve složení SUPOS, MP Pavlát a BM Pinesové a Aronsona, předložená v uvedeném pořadí. Tyto dotazníky si přiblížíme v následujících kapitolách.

Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi jak mezi pracovníky hovořícími česky, tak cizinci. Pro tyto účely byla použita anglická verze BM a byly přeloženy SUPOS a MP Pavlát. Množství probandů neumožnilo smysluplně zkoumat rozdíly mezi jazykovými verzemi a proto byla použita pouze konzultace a schválení baterie rodilým mluvčím se zkušeností v sociálních vědách (G. H. Swain, personal communication, 15.5.2009).

#### 5.1.1. SUPOS

SUPOS, jinak také *SUBjektivní POSuzovací Škála*, je zavedená původní československá škála pro měření aktuálního psychického stavu, která byla využita i na palubě kosmického komplexu Saljut 6-Sojuz 30 (Drnec, 1978).

V testové baterii této práce byla použita varianta SUPOS7. Cílem škály je podle jejího manuálu *„postihnout kvalitativní rysy psychického stavu v situačních kontextech. Umožňuje také předvídat nebezpečí vzniku a rozvoje tzv. „kritického psychického stavu“, který signalizuje, provází a charakterizuje dezintegraci vnitřní a vnější činnosti daného subjektu“* (Mikšík, 1993, s. 101). SUPOS7 pojímá psychický stav jako dynamickou veličinu definovanou: bazálními kvalitami emocionálního

vyladění a aktivací psychiky. Tato veličina se pak promítá v dynamice vnitřní (psychické) a vnější (motorické) činnosti subjektu.

Jednotlivé škály mohou nabývat hodnot od 0 do 12. Se zvyšující se hodnotou narůstá významnost jednotlivé škály v aktuálním psychickém stavu.

SUPOS7 se skládá 28 položek, které proband hodnotí podle četnosti a intenzity na 4 bodové škále (0 = vůbec ne, 1 = zřídka (mírně), 2 = často (silně), 3 = soustavně (velmi silně)) (Mikšík, 1993). Vždy 4 položky sytí 1 škálu. SUPOS7 vyhodnocuje 7 následujících škál, které umožňují postihnout psychický stav v integrované struktuře:

Škála **P** zachycuje psychickou *pohodu* (pocit spokojenosti, sebedůvěry a „nažhavení“) jedince a postihuje nakolik se cítí být svěžím, vyrovnaným a spokojeným. Tato škála je pozitivní a vyšší skóre znamená lepší psychický stav, v tomto případě vyšší stupeň *pohody*.

Škála **A** zachycuje *aktivnost* (pocit energie a prahnutí po akci) a pohotovost k aktivní interakci. Tato škála je pozitivní a vyšší skóre znamená lepší psychický stav, v tomto případě vyšší stupeň *aktivnosti*.

Škála **O** zachycuje *odreagování se* (impulzivnost při oslabení racionální sebekontroly), což je v jádru neřízené uvolňování energetického napětí a psychických tenzí. Tato škála je negativní a vyšší skóre znamená horší psychický stav, v tomto případě vyšší potřebu *odreagování se*.

Škála **N** zachycuje psychickou *nepokoj*, kdy člověk zažívá psychické tenze (projevující se neklidem, netrpělivostí a roztěkaností) a nenachází ventily pro jejich uvolňování. Tato škála je negativní a vyšší skóre znamená horší psychický stav, v tomto případě vyšší stupeň psychického *nepokoje*.

Škála **U** zachycuje *úzkostné očekávání / obavy*. Jde o astenické prožívání psychického napětí jemuž chybí pohotovost k interakci

v určitém směru. Je provázáno pocity nejistoty, napětí, úzkostné nálady a obav budoucího. Tato škála je negativní a vyšší skór znamená horší psychický stav, v tomto případě vyšší stupeň *úzkostného očekávání*.

Škála **D** zachycuje psychickou *depresi* (pocit vyčerpání), kdy je snížena pohotovost jedince k interakci se situačními proměnnými. Souvisí s pesimismem, pocity slabosti a apatií. Tato škála je negativní a vyšší skór znamená horší psychický stav, v tomto případě vyšší stupeň psychické *deprese*.

Škála **S** zachycuje *sklíčenost*, prožívanou jako negativní následek prodělávané psychické zátěže, kdy dochází obrácení prožitků psychického napětí „dovnitř“. Tyto prožitky můžeme označit jako smutný, osamělý a nešťastný. Tato škála je negativní a vyšší skór znamená horší psychický stav, v tomto případě vyšší stupeň *sklíčenosti*.

Celkový hrubý skór se vypočítá jako součet doplňků ke škálám *P* a *A* a součet škál *O*, *N*, *U*, *D*, *S*:

$$\sum HS = (12 - P) + (12 - A) + O + N + U + D + S$$

Celkový hrubý skór se může pohybovat v teoretickém rozmezí od 0 do 84. Prakticky se však nepočítá s hodnotou menší než 11 (Mikšík, 1993), přičemž platí, že čím nižší je celkový hrubý skór tím lepší je aktuální psychický stav jedince ve smyslu posunu mezi příjemným vyladěním/nabuzením (nízká  $\sum HS$ ) a nepříjemným/demoralizujícím vyladěním (vysoká  $\sum HS$ ).

### **5.1.2. MP Pavlát**

Dotazník *Motivační Profil* PhDr. Ing. Jiřího Pavláta vydaný v roce 2005 je českým dotazníkem využívaným v personalistice a obecně tam, kde je potřebné zjistit motivační zaměření jedince (zejména pracovníka/zaměstnance) (Pavlát, 2005). Dotazník se skládá 54 tvrzení na něž má proband odpovědět *Souhlasím / Nesouhlasím* a vynucenou

odpovědí snižuje prostor pro taktizování. Vyhodnocování se provádí součtem kladných odpovědí vždy pro šest následujících položek. Tyto součty pak znázorňují pozici probanda v příslušné dimenzi.

Jednotlivé dimenze jsou vytvořeny na bázi sémantického diferenciálu, kdy každá strana představuje protipól druhé. Minimální skór 0 představuje levý pól dimenze, maximální skór 6 je pravý pól dimenze. Vzájemným spojením hodnot je vytvořen motivační profil pracovníka, který nám ukazuje, jaké jsou hybné síly, které člověka motivují k pracovnímu výkonu.

Podle manuálu MP Pavlát (Pavlát, 2005) vyhodnocuje následujících 9 dimenzí (jejichž detailnější popis je v kapitole 2.3):

- *vyhýbání se neúspěchu (0) <-> dosahování úspěchu (6)*
- *zaměření na činnost (0) <-> zaměření na úspěch (6)*
- *zaměření od podniku (0) <-> zaměření k podniku (6)*
- *zaměření na bezpečí (0) <-> zaměření na riziko (6)*
- *orientace na budoucnost (0) <-> orientace na aktuální stav (6)*
- *skupinovou orientace (0) <-> individuální orientace (6)*
- *prosociální orientace (0) <-> orientace na sebe (6)*
- *pasivita (0) <-> činnost (6)*
- *orientace na morální uspokojení (0) <-> orientace na ekonomický prospěch (6)*

Porozumění motivačnímu profilu pracovníka a tedy i jím kladně hodnocených incentív je klíčovým bodem pro efektivní motivování a vedení. Také se jedná o významný vstup experimentální části, kde je zjišťována závislost mezi motivačním profilem a syndromem vyhoření.

### 5.1.3. BM Pinesové a Aronsona

BM dotazník je druhou nejčastěji využívanou metodou k měření vyhoření. Jedná se o zavedený instrument, který pochází roku 1981 kdy jej publikovali autoři Ayala Pines a Elliot Aronson (Enzmann, D., Schaufeli, W., Janssen, P. & Rozeman, A., 1998).

Dotazník se skládá 21 otázek. Odpovědi ( $O_x$ ) jsou číslem rozsahu 1 - 7. Čísla jsou přiřazována dle četnosti pocitů a zkušeností. Metoda vypovídá o pocitech tělesného vyčerpání, citového a duševního vyčerpání. Vyhodnocuje se pomocí klíče průměrujícího součet negativních odpovědí a doplňků pozitivních odpovědí, dle kterého se získá hodnota psychického vyhoření BQ změřenou metodou BM:

$$BQ = \frac{O_1 + O_2 + O_4 + O_5 + O_7 + O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11} + O_{12} + O_{13} + O_{14} + O_{15} + O_{16} + O_{17} + O_{18} + 32 - (O_3 + O_6 + O_{19} + O_{20})}{21}$$

Výsledný index BQ může nabývat hodnot od 1 (absolutně bez známek vyhoření a psychické nepohody) do 7 (totálně vyhořelý). Naměřené hodnoty BQ můžeme podle Křivohlavého (1998) interpretovat následovně:

- *je-li výsledná hodnota BQ=2 a nižší, lze výsledek považovat za dobrý*
- *dosahuje-li hodnota BQ=2 až 3, lze výsledek hodnotit jako uspokojivý*
- *je-li hodnota BQ=3,0 a 4,0, doporučuje se zamyslet se nad svým životem, prací, ujasnit si žebříček hodnot, tj. toho, oč nám v životě jde, jaké cíle preferujeme a to jak teoreticky, tak zcela prakticky.*
- *dosáhne-li výsledek BQ=4,0 až 5,0, lze považovat přítomnost syndromu psychického vyčerpání za prokázanou. Zde je již bezpodmínečně nutné odhodlat se k akci, např. obrátit se na psychoterapeutické středisko či*

*psychoterapeuta.*

- *je-li výsledek vyšší nežli BQ = 5,0, je nutné to považovat za havarijní signál. Je třeba rychle jednat a obrátit se na nejbližšího klinického psychologa či psychoterapeuta.*

Dotazník BM má dle Křivohlavého (1998) dobrou míru shody s výsledky jiných psychologických vyšetření, zejména týkajících se spokojenosti v práci a spokojenosti s vlastním životem. Vykazuje též vysokou míru shody, tj. reliabilitu po uplynutí jednoho až čtyř měsíců a má i vysokou míru shody mezi údaji, kdy se člověk měří sám a kdy ho hodnotí někdo jiný. Na druhou stranu musíme mít na paměti, že dotazník BM se nedrží striktně pracovního kontextu (Enzmann, D., 1998; Shirom, 2003) a má tendenci zachytávat i obecné komponenty psychického strádání jako např. depresi nebo úzkost.

## **5.2. Použité statistické metody**

Pro naplnění cíle Vybrané koreláty (kap. 4.2.4) byl použit Pearsonův korelační koeficient  $r$ , který může nabývat hodnot  $\langle -1; 1 \rangle$  (Reiterová, 2004). Vypočteme jej podle vzorce:

$$r = \frac{n \cdot \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Tento koeficient sloužil pro zjištění existence a statistické významnosti vztahů mezi škálami SUPOS7, dimenzemi dotazníku MP a indexem vyhoření dotazníku BM. Zjištěné hodnoty korelačních koeficientů byly srovnány s Tabulkou kritických hodnot pro Pearsonův korelační koeficient (Critical Values for Pearson's Correlation Coefficient, n.d). Zkoumaný vzorek 65 respondentů nám podle vzorce  $df = n - 2$  dává stupeň volnosti **63**. Tabulka kritických hodnot uvádí příslušné kritické hodnoty  $r$  pro  $P=0,05$  a  $P=0,01$ . Hodnota pro  $P=0,001$  není ve všech tabulkách a bylo jí potřeba vypočítat z Coolican (2004) podle vzorce:

$$y = y_1 + (y_2 - y_1) \frac{x - x_1}{x_2 - x_1}$$

Na základě tabulek a výpočtu získáme následující kritické hodnoty:

$$P_{0,05}(63)=0,2441$$

$$P_{0,01}(63)=0,3173$$

$$P_{0,001}(63)=0,3996$$

Přesáhne-li koeficient  $r$  kritickou hodnotu na hladině  $P_{0,05}$  hovoříme o statisticky významné korelaci. Přesáhne-li  $r$  i hodnotu na hladině  $P_{0,01}$ , pak hovoříme o statisticky vysoce významné korelaci.

Technicky bylo řešení výpočtů implementováno v databázi MySQL v. 5, kam byla přenesena také zdrojová data dotazníků. Grafy byly vytvořeny v programu OpenOffice Calc v. 3.2.

### **5.3. Symbolika výsledkové části**

MP: Motivační profil

MP1: vyhýbání se neúspěchu (0) <-> dosahování úspěchu (6)

MP2: zaměření na činnost (0) <-> zaměření na úspěch (6)

MP3: zaměření od podniku (0) <-> zaměření k podniku (6)

MP4: zaměření na bezpečí (0) <-> zaměření na riziko (6)

MP5: orientace na budoucnost (0) <-> orientace na aktuální stav (6)

MP6: skupinovou orientace (0) <-> individuální orientace (6)

MP7: prosociální orientace (0) <-> orientace na sebe (6)

MP8: pasivita (0) <-> činnost (6)

MP9: orientace na morální uspokojení (0) <-> orientace na ekonomický prospěch (6)

SUPOS: Subjektivní POSuzovací Škála

HS: hrubý skór

$\sum HS$  : celkový hrubý skór

P: škála psychické pohody

A: škála aktivity

O: škála odraďování se

N: škála psychického nepokoje

U: škála úzkostného očekávání

D: škála psychické deprese

S: škála sklíčenosti

BM: Burnout Measure

BQ: index vyhoření



## 6. Popis zkoumaného souboru a šetření

V této kapitole se podrobněji seznámíme s charakteristikami souboru respondentů a přiblížíme si klíčové charakteristiky šetření.

### 6.1. Popis zkoumaného souboru

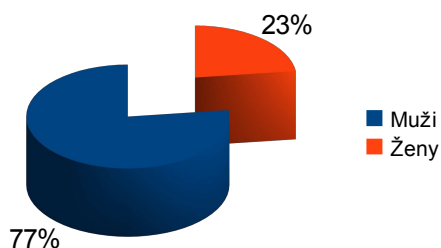
Soubor dotazovaných osob tvořili pracovníci pražského datacentra společnosti pro informační technologie. Výzkumu se zúčastnilo 65 zaměstnanců, všichni pražského datacentra společnosti. Všechny vyplňované dotazníky byly anonymní a pracovníci se zúčastnili výzkumu dobrovolně. Pracovníci byli řádně informováni o účelu výzkumu a vyslovili souhlas s použitím dat v této práci.

#### Zkoumaný soubor

Tabulka 1 - Rozdělení podle pohlaví

Pohlaví	Počet	Relativní četnost (%)
Muži	50	77
Ženy	15	23
<b>Celkem</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

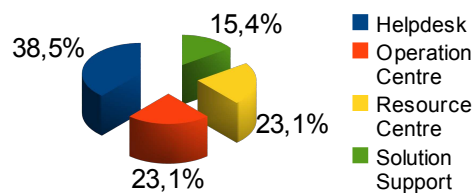
Graf 1 - Rozdělení podle pohlaví



**Tabulka 2a - Rozdělení podle pracoviště**

Oddělení	Počet	Relativní četnost (%)
Helpdesk	25	38,5
Operation Centre	15	23,05
Resource Centre	15	23,05
Solution Support	10	15,4
<b>Celkem</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

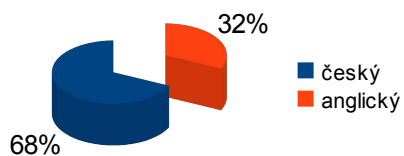
**Graf 2a - Rozdělení podle pracoviště**



**Tabulka 2b - Rozdělení podle jazyka dotazníků**

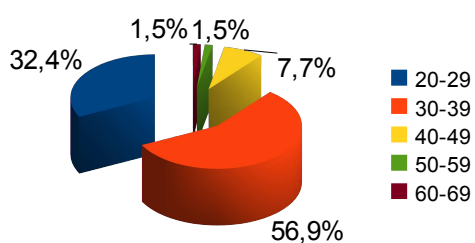
Pohlaví	Počet	Relativní četnost (%)
český	44	68
anglický	21	32
<b>Celkem</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Graf 2b - Rozdělení podle jazyka dotazníků**



**Tabulka 3 - Věk pracovníků**

Věk (let)	Počet	Relativní četnost (%)
20-29	21	32,4
30-39	37	56,9
40-49	5	7,7
50-59	1	1,5
60-69	1	1,5
<b>Celkem</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Graf 3 - Věk pracovníků**

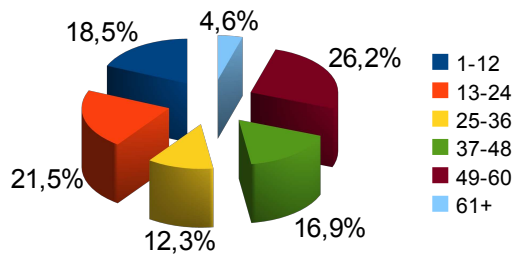
➤ průměr (věk) = 32.2615 let

➤ medián (věk) = 32 let

**Tabulka 4 - Délka pracovního poměru /seniorita**

Seniorita (měsíců)	Počet	Relativní četnost(%)
1-12	12	18,5
13-24	14	21,5
25-36	8	12,3
37-48	11	16,9
49-60	17	26,2
61+	3	4,6
<b>Celkem</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Graf 4 - Délka pracovního poměru /seniorita**



- průměr (seniorita) = 39.8923 měsíců
- medián (seniorita) = 33 měsíců

U seniority je průměr posunut nad medián přítomností několika skutečných veteránů nichž jedna pracovnice (rekordmanka) působí u společnosti téměř 20(!) let.

## **6.2. Organizace a průběh šetření**

Po dohodě s personálním oddělením a manažery příslušných útvarů bylo bylo kontaktováno ~350 pracovníků. Šetření iniciálně probíhalo metodou tužka-papír. Po opakovaných žádostech respondentů, byla uvolněna elektronická verze spolu s postupem jak odevzdat dotazník anonymně i v této formě. Dotazníkové šetření probíhalo v období od března 2009 do září 2009. Bylo získáno 66 vyplněných dotazníků nichž 1 byl vyřazen pro neúplnost (návratnost 18,57%).

## 7. Výsledky výzkumu

Tato kapitola tvoří nosnou strukturu experimentální části a shrnuje zjištěná fakta.

### 7.1. Motivační profil souboru

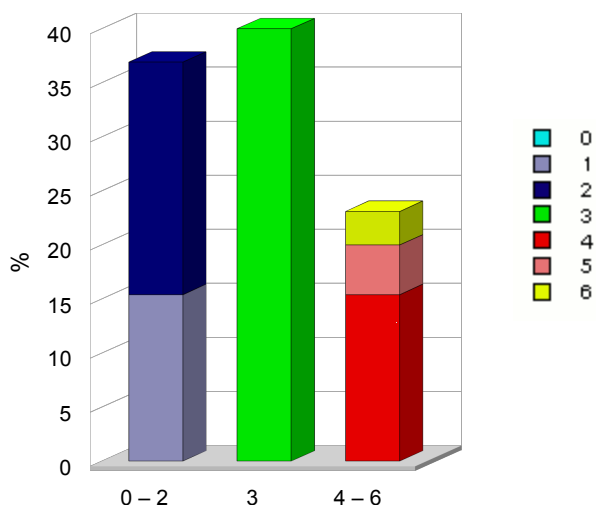
Tabulka 5 – Dotazník MP hrubé skóry a % vyjádření

MP Škála	Zaměření						
	0	1	2	3	4	5	6
<b>MP1</b>	0	10	14	26	10	3	2
<b>%</b>	0	15,4	21,5	40	15,4	4,6	3,1
<b>MP2</b>	3	6	13	19	17	6	1
<b>%</b>	4,6	9,2	20	29,2	26,3	9,2	1,5
<b>MP3</b>	7	2	21	17	11	5	2
<b>%</b>	10,8	3,1	32,3	26,2	16,8	7,7	3,1
<b>MP4</b>	21	19	9	7	4	4	1
<b>%</b>	32,3	29,2	13,8	10,8	6,2	6,2	1,5
<b>MP5</b>	7	16	18	16	4	3	1
<b>%</b>	10,8	24,6	27,7	24,6	6,2	4,6	1,5
<b>MP6</b>	1	10	19	21	10	4	0
<b>%</b>	1,5	15,4	29,2	32,3	15,4	6,2	0
<b>MP7</b>	0	5	11	17	18	10	4
<b>%</b>	0	7,7	16,9	26,2	27,7	15,4	6,2
<b>MP8</b>	1	9	9	14	8	15	9
<b>%</b>	1,5	13,8	13,8	21,6	12,4	23,1	13,8
<b>MP9</b>	1	8	10	13	13	13	7
<b>%</b>	1,5	12,3	15,4	20	20	20	10,8

Tabulka 5 obsahuje rozdělení motivačních škál podle stupně zaměření. Detailně jsou výsledky prezentovány pod jednotlivými grafy. Pro přehlednost jsou v následujících grafech hodnoty zaměření 0 – 2 znázorněny jako levý sloupec (příklon k levému pólu dimenze), hodnota 3 je znázorněna jako prostřední sloupec (neutrální pozice) a hodnoty zaměření 4 – 6 jsou znázorněny jako pravý sloupec (příklon k levému pólu dimenze).

## Škála MP1: vyhýbání se – dosahování (v %)

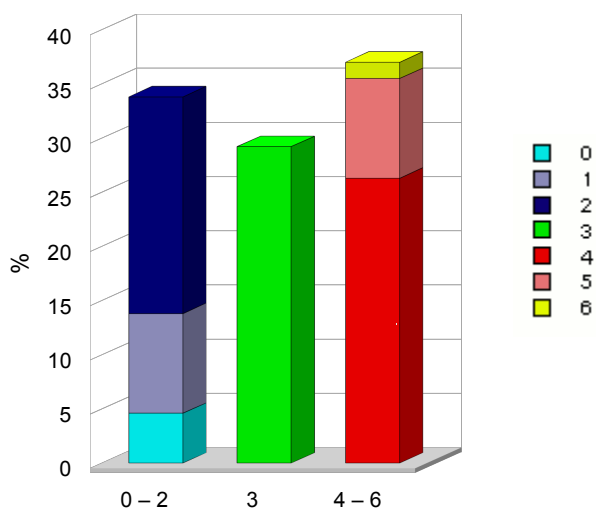
Graf 5 – Rozložení škály MP1



Z tabulky 5 a z grafu pro škálu MP1 vyplývá, že rozložení škály MP1 je u pracovníků společnosti pro informační technologie následující: celkem 36,9% z dotázaných se vyhýbá neúspěchu, 40% je neutrálních a celkem 23,1% pracovníků je zaměřeno na dosažení úspěchu. Pro škálu MP1 byl vypočten průměr 2,82 a medián 3.

## Škála MP2: činnost - úspěch (v %)

Graf 6 – Rozložení škály MP2

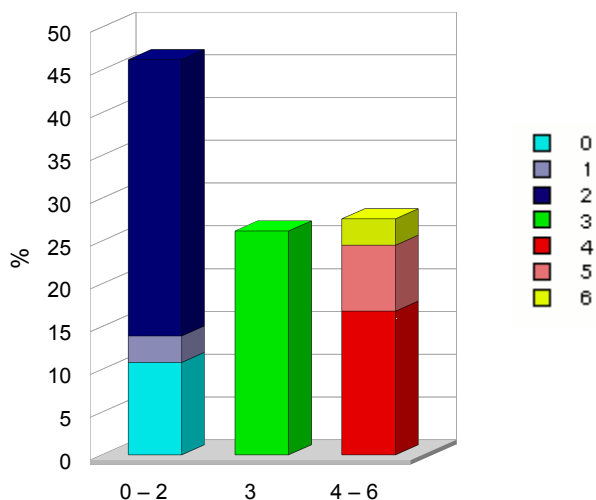


Z tabulky 5 a z grafu pro škálu MP2 vyplývá, že rozložení škály MP2 je u pracovníků společnosti pro informační technologie následující: celkem 33,8% z dotázaných se zaměřuje na činnost, 29,2% je

neutrálních a celkem 37% pracovníků je zaměřeno na úspěch. Pro škálu MP2 byl vypočten průměr 2,97 a medián 3.

### Škála MP3: od podniku - k podniku (v %)

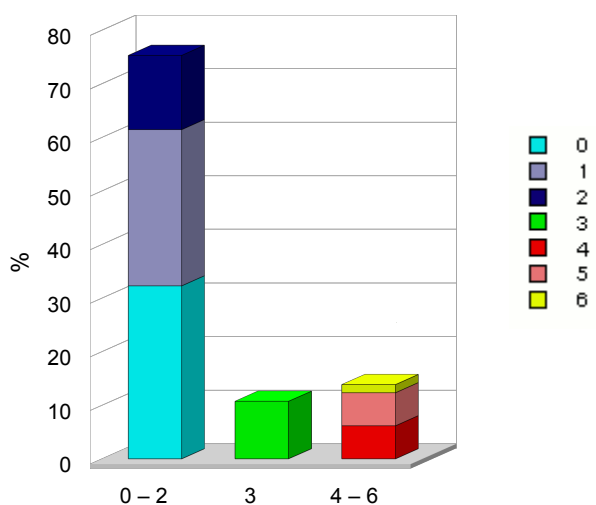
Graf 7 – Rozložení škály MP3



Z tabulky 5 a z grafu pro škálu MP3 vyplývá, že rozložení škály MP3 je u pracovníků společnosti pro informační technologie následující: celkem 46,2% z dotázaných je zaměřeno od podniku, 26,2% je neutrálních a celkem 27,6% pracovníků je zaměřeno k podniku. Pro škálu MP3 byl vypočten průměr 2,71 a medián 3.

### Škála MP4: bezpečí - riziko (v %)

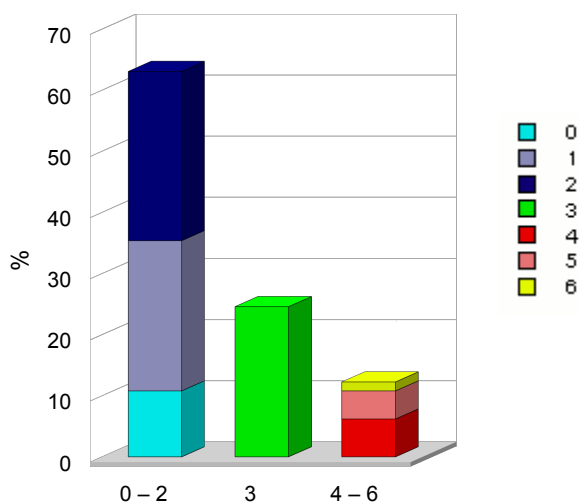
Graf 8 – Rozložení škály MP4



Z tabulky 5 a z grafu pro škálu MP4 vyplývá, že rozložení škály MP4 je u pracovníků společnosti pro informační technologie následující: celých 75,3% z dotázaných je zaměřeno na bezpečí, 10,8% je neutrálních a 13,9% pracovníků je zaměřeno na riziko. Pro škálu MP4 byl vypočten průměr 1,54 a medián 1.

### Škála MP5: budoucnost - aktuální stav (v %)

Graf 9 – Rozložení škály MP5

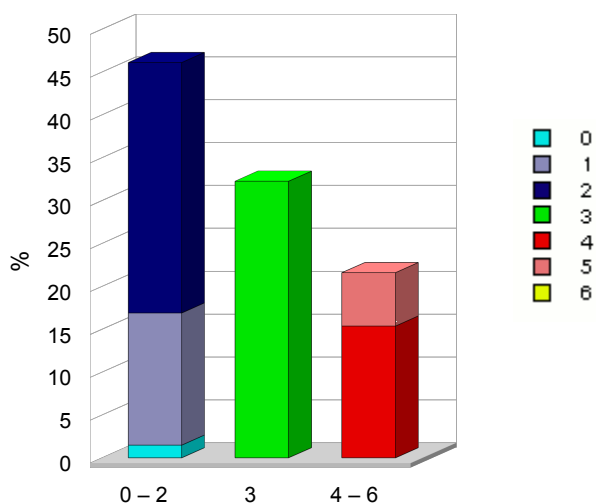


Z tabulky 5 a z grafu pro škálu MP5 vyplývá, že rozložení škály MP5 je u pracovníků společnosti pro informační technologie následující: celých 63,1% z dotázaných je zaměřeno na budoucnost, 24,6% je neutrálních a celkem 12,3% pracovníků je zaměřeno na přítomnost. Pro škálu MP5 byl vypočten průměr 2,11 a medián 2.



## Škála MP6: skupinová orientace - individuální orientace (v %)

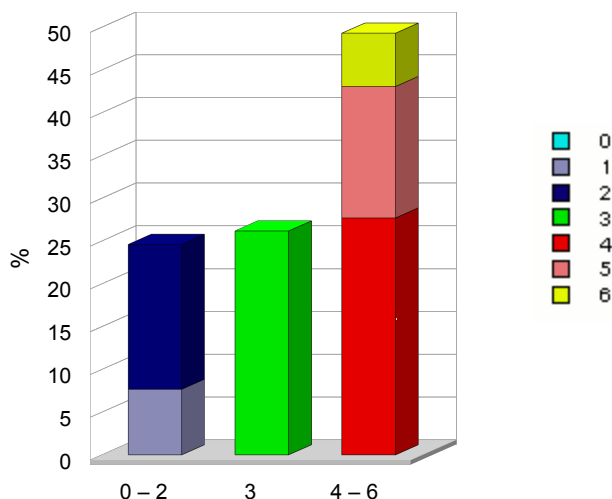
Graf 10 – Rozložení škály MP6



Z tabulky 5 a z grafu pro škálu MP6 vyplývá, že rozložení škály MP6 je u pracovníků společnosti pro informační technologie následující: celkem 46,1% z dotázaných je orientováno skupinově, 32,3% je neutrálních a celkem 21,6% pracovníků je orientováno individuálně. Pro škálu MP7 byl vypočten průměr 2,63 a medián 3.

## Škála MP7: prosociální - orientace na sebe (v %)

Graf 11 – Rozložení škály MP7

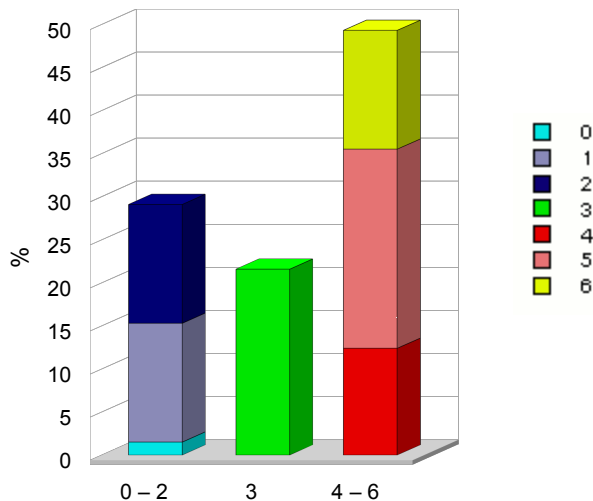


Z tabulky 5 a z grafu pro škálu MP7 vyplývá, že rozložení škály MP7 je u pracovníků společnosti pro informační technologie následující:

celkem 24,6% z dotázaných je orientováno prosociálně, 26,2% je neutrálních a celkem 49,3% pracovníků se orientuje na sebe. Pro škálu MP7 byl vypočten průměr 3,45 a medián 3.

### Škála MP8: pasivita - činorodost (v %)

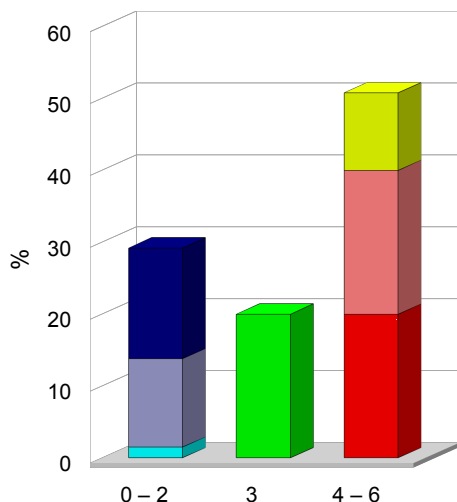
Graf 12 – Rozložení škály MP8



Z tabulky 5 a z grafu pro škálu MP8 vyplývá, že rozložení škály MP8 je u pracovníků společnosti pro informační technologie následující: u celkem 29,1% z dotázaných pasivita, celkem 21,6% je neutrálních a u celkem 49,3% pracovníků převažuje v pracovním kontextu činorodost. Pro škálu MP8 byl vypočten průměr 3,54 a medián 3.

## Škála MP9: morální uspokojení - ekonomický prospěch (v %)

Graf 13 – Rozložení škály MP9



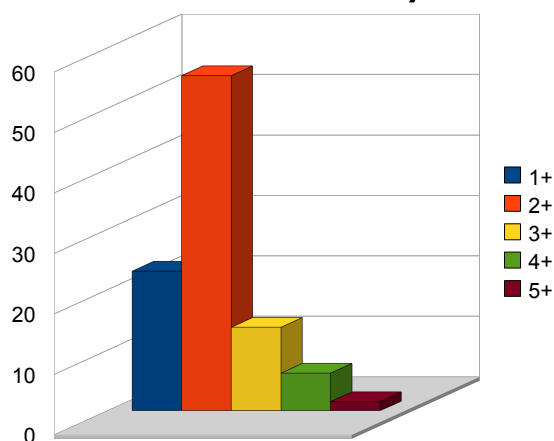
Z tabulky 5 a z grafu pro škálu MP9 vyplývá, že rozložení škály MP9 je u pracovníků společnosti pro informační technologie následující: celkem 29,2% z dotázaných je v pracovním kontextu orientováno na morální uspokojení, celkem 20% je neutrálních a celkem 50,8% pracovníků je v pracovním kontextu orientováno na ekonomický prospěch. Pro škálu MP9 byl vypočten průměr 3,48 a medián 4.

## 7.2. Míra syndromu vyhoření

Tabulka 6 – Rozložení indexu vyhoření

BQ	Počet	Relativní četnost(%)
1+	15	23,1
2+	36	55,4
3+	9	13,8
4+	4	6,2
5+	1	1,5
<b>Celkem</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Graf 14 – Rozložení indexu vyhoření**



U souboru byly naměřeny hodnoty BQ v rozmezí od 1,52 do 5,29 s průměrem 2,59 a mediánem 2,33. Podle tabulky 6 a grafu 14 vyplývá, že celých 78% souboru má index vyhoření nižší než 3 a je tedy v minimálně uspokojivém stavu. U 13,8% souboru se index vyhoření nachází v rozmezí 3 – 4 a jsou již v pásmu ohrožení. Pouhých 7,7% souboru dosáhlo indexu vyhoření vyššího než 4 a jsou již zasaženi syndromem vyhoření (toho 1 respondent silně – BQ > 5).

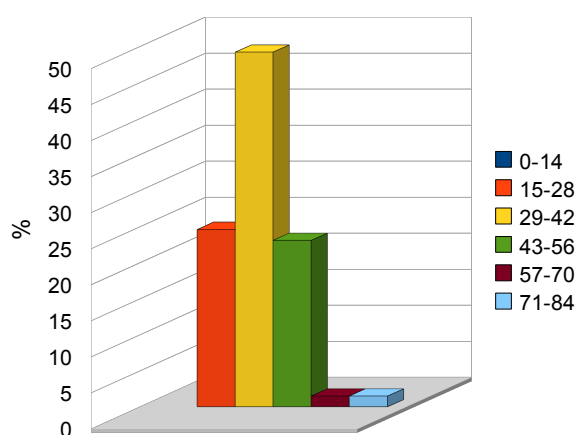
### **7.3. Profil psychického stavu souboru (SUPOS7)**

**Celkový HS(  $\sum HS$  )**

**Tabulka 7 – Rozložení celkového HS**

<b>Celkový skór</b>	<b>Počet</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
0-14	0	0
15-28	16	24,6
29-42	32	49,2
43-56	15	23,1
57-70	1	1,5
71-84	1	1,5
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Graf 15 – Rozložení celkového HS**



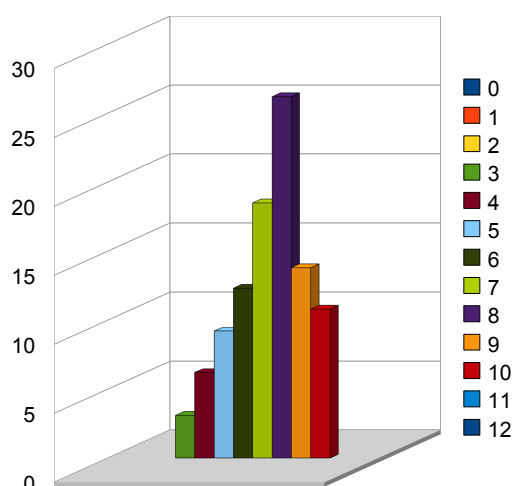
U souboru byly naměřeny hodnoty *celkového hrubého skóru* v rozmezí od 19 do 73 s průměrem 37,12 a mediánem 36. Podle tabulky 7 a grafu 15 můžeme říci, že plných 73,8% respondentů má celkový hrubý skór nižší než 42 (první polovina) a tedy v jejich psychickém stavu spíše převažuje příjemné vyladění. V 23,1% dosahuje *celkový hrubý skór* rozmezí 43 – 56 a psychický stav již může vykazovat znaky nepříjemného vyladění. Pouhá 1,5% procenta je v pásmu 57 - 70 kde lze důvodně očekávat nepříjemné vyladění a dalších 1,5% je v havarijním pásmu od 71 - 84.

## Škála P

**Tabulka 8 – Četnosti pro škálu P**

Hodnota P	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Počet	0	0	0	2	4	6	8	12	17	9	7	0	0
Relativní čet. (%)	0	0	0	3,1	6,2	9,2	12,3	18,5	26,2	13,8	10,8	0	0

**Graf 16 – Četnosti pro škálu P**



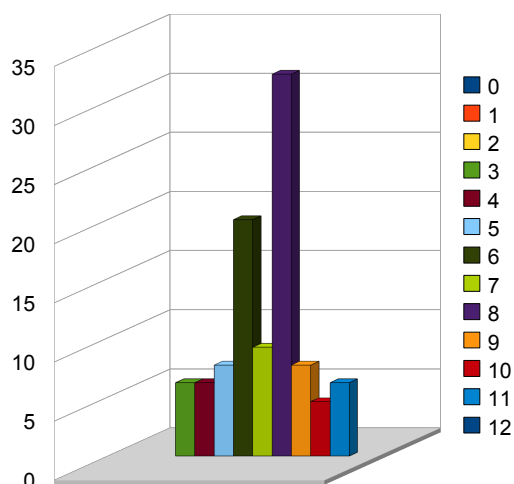
Podle tabulky 8, grafu 16 a středních hodnot (průměr 7,25, medián 8) můžeme říct, že u zkoumaného vzorku převažuje psychická pohoda, kdy celkem 69,3% dosahuje skóru 7 a více. Dalších 12,3% se nachází na středové pozici škály (skór 6) a celkem 18,5% dosáhlo skóru 5 a méně.

### **Škála A**

**Tabulka 9 – Četnosti pro škálu A**

<b>Hodnota A</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>Počet</b>	0	0	0	4	4	5	13	6	21	5	3	4	0
<b>Relativní čet. (%)</b>	0	0	0	6,2	6,2	7,7	20	9,2	32,3	7,7	4,6	6,2	0

**Graf 17 – Četnosti pro škálu A**



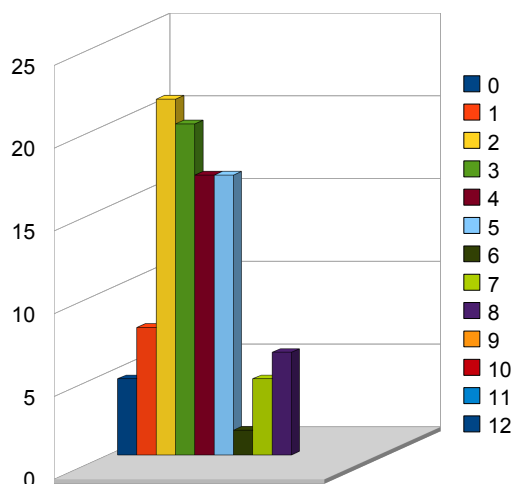
Podle tabulky 9, grafu 17 a středních hodnot (průměr 7,08, medián 8) můžeme říct, že u zkoumaného vzorku převažuje aktivnost, kdy celkem 60% dosahuje skóru 7 a více. Dalších 20% se nachází na středové pozici škály (skór 6) a celkem 20,1% dosáhlo skóru 5 a méně.

## Škála O

**Tabulka 10 – Četnosti pro škálu O**

Hodnota O	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Počet	3	5	14	13	11	11	1	3	4	0	0	0	0
Relativní čet. (%)	4,6	7,7	21,5	20	16,9	16,9	1,5	4,6	6,2	0	0	0	0

**Graf 18 – Četnosti pro škálu O**



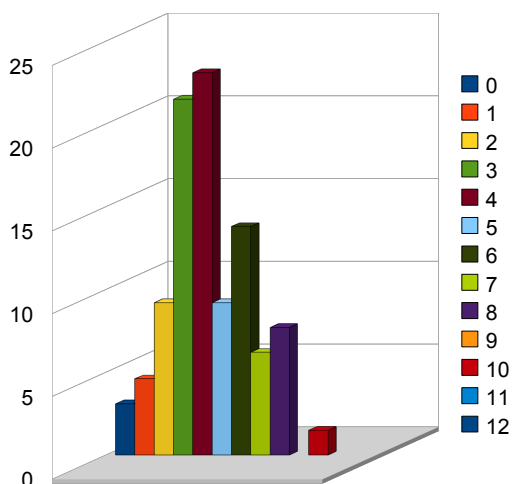
Podle tabulky 10, grafu 18 a středních hodnot (průměr 3,54, medián 3) můžeme říct, že u zkoumaného vzorku nepřevažuje impulzivnost/odreagovávání se a celých 87,6% dosahuje skóru 5 a nižšího. Dalších 1,5% se nachází na středové pozici škály (skór 6) a celkem 10,8% dosáhlo skóru 7 a více.

## Škála N

**Tabulka 11 – Četnosti pro škálu N**

Hodnota N	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Počet	2	3	6	14	15	6	9	4	5	0	1	0	0
Relativní čet. (%)	3,1	4,6	9,2	21,5	23,1	9,2	13,8	6,2	7,7	0	1,5	0	0

**Graf 19 – Četnosti pro škálu N**



Podle tabulky 11, grafu 19 a středních hodnot (průměr 4,29, medián 4) můžeme říct, že u zkoumaného vzorku nepřevažuje psychický nepokoj a celých 70,7% dosahuje skóru 5 a nižšího. Dalších 13,8% se nachází na středové pozici škály (skór 6) a celkem 15,4% dosáhlo skóru 7 a více.

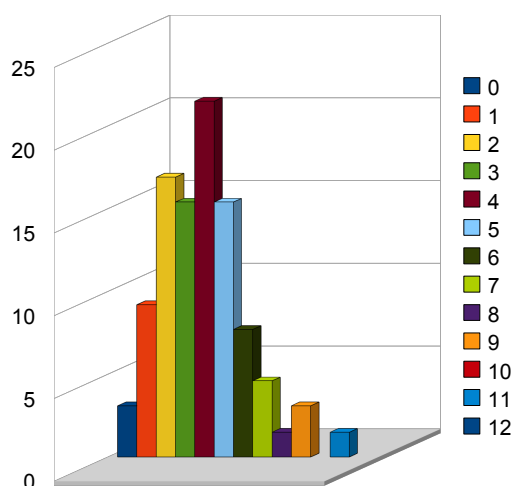


## Škála U

Tabulka 12 – Četnosti pro škálu U

Hodnota U	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Počet	2	6	11	10	14	10	5	3	1	2	0	1	0
Relativní čet. (%)	3,1	9,2	16,9	15,4	21,5	15,4	7,7	4,6	1,5	3,1	0	1,5	0

Graf 20 – Četnosti pro škálu U



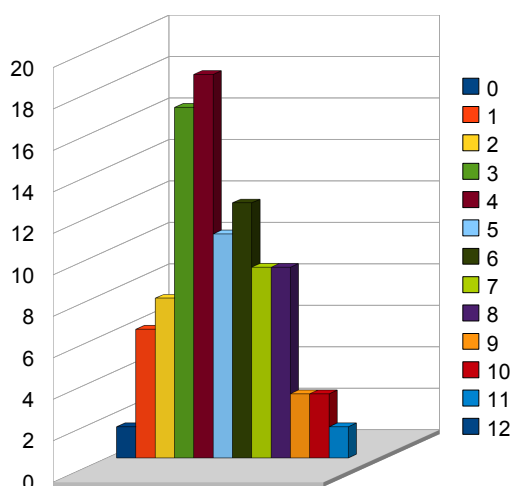
Podle tabulky 12, grafu 20 a středních hodnot (průměr 3,88, medián 4) můžeme říct, že u zkoumaného vzorku nepřevažuje úzkostné očekávání a celých 81,5% dosahuje skóru 5 a nižšího. Dalších 7,7% se nachází na středové pozici škály (skór 6) a pouhých 10,7% dosáhlo skóru 7 a více.

## Škála D

Tabulka 13 – Četnosti pro škálu D

Hodnota D	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Počet	1	4	5	11	12	7	8	6	6	2	2	1	0
Relativní čet. (%)	1,5	6,2	7,7	16,9	18,5	10,8	12,3	9,2	9,2	3,1	3,1	1,5	0

**Graf 21 – Četnosti pro škálu D**



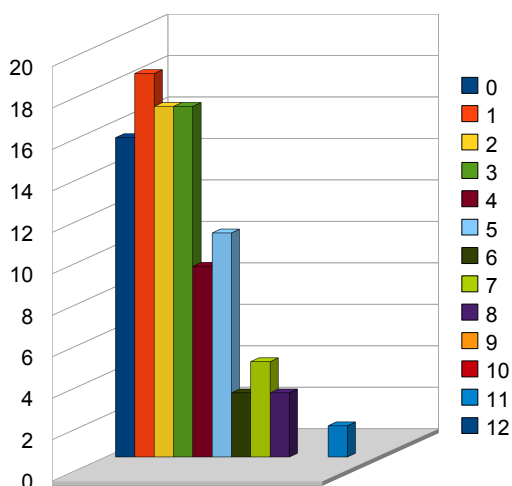
Podle tabulky 13, grafu 21 a středních hodnot (průměr 4,88, medián 4) můžeme říct, že u zkoumaného vzorku nepřevažuje psychická deprese a celkem 61,6% dosahuje skóru 5 a nižšího. Dalších 12,3% se nachází na středové pozici škály (skór 6) a celkem 26,1% dosáhlo skóru 7 a více.

## Škála S

**Tabulka 14 – Četnosti pro škálu S**

Hodnota S	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Počet	10	12	11	11	6	7	2	3	2	0	0	1	0
Relativní čet. (%)	15,4	18,5	16,9	16,9	9,2	10,8	3,1	4,6	3,1	0	0	1,5	0

**Graf 22 – Četnosti pro škálu S**



Podle tabulky 14, grafu 22 a středních hodnot (průměr 2,86, medián 2) můžeme říct, že u zkoumaného vzorku nepřevažuje úzkostné očekávání a celých 87,7% dosahuje skóru 5 a nižšího. Dalších 3,1% se nachází na středové pozici škály (skór 6) a pouhých 9,2% dosáhlo skóru 7 a více.

#### **7.4. Vybrané koreláty**

Tato podkapitola je věnována souhrnu korelací mezi níže zmíněnými proměnnými, které byly zjištěny v průběhu šetření.

##### **7.4.1. BM index BQ – věk pracovníků**

Na základě výpočtu podle vzorce kap. 5.2 bylo získáno  $r = 0,1843$  pro korelaci mezi indexem vyhoření a věkem pracovníků. Na základě porovnání s kritickými hodnotami kap 5.2 můžeme prohlásit, že index vyhoření a věk pracovníků spolu nemají statisticky signifikantní vztah.

##### **7.4.2. BM index BQ – seniorita pracovníků**

Na základě výpočtu podle vzorce kap. 5.2 bylo získáno  $r = 0,0781$  pro korelaci mezi indexem vyhoření a senioritou pracovníků. Na základě porovnání s kritickými hodnotami kap 5.2 můžeme prohlásit, že index vyhoření a seniorita pracovníků spolu nemají statisticky signifikantní vztah.

### 7.4.3. BM index BQ – jednotlivé škály MP

Tabulka 15 – Korelace BQ a MPx

	MP1	MP2	MP3	MP4	MP5	MP6	MP7	MP8	MP9
<b>BQ</b>	-0,3213	0,0373	0,0208	-0,2608	0,3512	0,1627	0,0611	-0,0157	0,3179

\* ■ - st. významná korelace (P=0,05); ■ - st. velmi významná korelace (P=0,01)

Vysoce významné vztahy (P=0,01) byly zjištěny u těchto položek tabulky 15: S rostoucím indexem vyhoření (BQ) klesá aktivní přístup a převládá defenzivní až vyhýbavá strategie se snahou předejít neúspěchu (MP1). Míží dlouhodobé zaměření ve prospěch orientace na aktuální stav (MP5). A také se zvyšuje orientace na ekonomický prospěch práce, který tak převažuje vnitřní aspekty pracovního uspokojení (MP9).

Signifikantní vztahy (P=0,05) byly zjištěny u těchto položek tabulky 15: S narůstajícím indexem vyhoření (BQ) klesá ochota snášet rizika a konfrontace a roste potřeba bezpečí (MP4).

U ostatních položek tabulky nebyly zjištěny statisticky významné vztahy.

### 7.4.4. Celkový HS SUPOS7 – jednotlivé škály MP

Tabulka 16 – Korelace SUPOS7 HS a MPx

	MP1	MP2	MP3	MP4	MP5	MP6	MP7	MP8	MP9
$\sum HS$	-0,3645	0,0981	-0,1429	-0,2467	0,3477	0,1004	0,0581	-0,1387	0,2997

\* ■ - st. významná korelace (P=0,05); ■ - st. velmi významná korelace (P=0,01)

Vysoce významné vztahy (P=0,01) byly zjištěny u těchto položek tabulky 16: S rostoucím celkovým hrubým skórem ( $\sum HS$ ) klesá aktivní přístup a převládá defenzivní až vyhýbavá strategie se snahou předejít neúspěchu (MP1). Míží dlouhodobé zaměření ve prospěch orientace na aktuální stav (MP5).

Signifikantní vztahy (P=0,05) byly zjištěny u těchto položek tabulky 16: S narůstajícím celkovým hrubým skórem ( $\sum HS$ ) klesá ochota snášet rizika a konfrontace a roste potřeba bezpečí (MP4). Také se zvyšuje orientace na ekonomický prospěch práce, který tak převažuje vnitřní aspekty pracovního uspokojení (MP9).

U ostatních položek tabulky nebyly zjištěny statisticky signifikantní vztahy.

#### 7.4.5. Jednotlivé škály SUPOS7 - jednotlivé škály MP

**Tabulka 17 – Korelace SUPOS7 škála P a MPx**

	MP1	MP2	MP3	MP4	MP5	MP6	MP7	MP8	MP9
<b>P</b>	0,3939	0,0739	0,2459	0,2647	-0,0993	-0,1272	-0,0269	0,0829	-0,1695

\* ■ - st. signifikantní korelace (P=0,05); ■ - st. vysoce signifikantní korelace (P=0,01)

Vysoce signifikantní vztah (P=0,01) byl zjištěn u těchto položek tabulky 17: S rostoucí psychickou pohodou (P) roste tendence být iniciativní, seberealizovat se a dosahovat úspěchu (MP1)

Signifikantní vztahy (P=0,05) byly zjištěny u těchto položek tabulky 17: S narůstajícím psychickou pohodou (P) roste oddanost společnosti a význam společnosti pro pracovníka (MP3). Také se zvyšuje ochota přijímat nejistotu plynoucí náplně práce a riziko obecně (MP4).

U ostatních položek tabulky nebyly zjištěny statisticky signifikantní vztahy.

**Tabulka 18 – Korelace SUPOS7 škála A a MPx**

	MP1	MP2	MP3	MP4	MP5	MP6	MP7	MP8	MP9
<b>A</b>	0,1022	0,1334	0,2718	0,1694	-0,1444	0,0523	0,1322	0,3230	-0,0786

\* ■ - st. signifikantní korelace (P=0,05); ■ - st. vysoce signifikantní korelace (P=0,01)

Vysoce signifikantní vztah (P=0,01) byl zjištěn u těchto položek tabulky 18: S rostoucí aktivností (A) roste činnost pracovníka a jeho angažovanost na pracovišti (MP8).

Signifikantní vztah (P=0,05) byl zjištěn u těchto položek tabulky 18: S narůstající aktivností (A) roste zaměření pracovníka k podniku a jeho ochota aktivně se podílet na dění v něm (MP3).

U ostatních položek tabulky nebyly zjištěny statisticky signifikantní vztahy.

**Tabulka 19 – Korelace SUPOS7 škála O a MPx**

	MP1	MP2	MP3	MP4	MP5	MP6	MP7	MP8	MP9
<b>O</b>	-0,3047	0,2649	-0,1766	-0,1951	0,0590	0,1354	0,0497	-0,1010	0,2560

\* ■ - st. signifikantní korelace (P=0,05)

Signifikantní vztahy ( $P=0,05$ ) byly zjištěny u těchto položek tabulky 19: S narůstajícím odreagováváním se (O) klesá aktivní přístup a roste potřeba vyhýbat se neúspěchu (MP1). Roste také zaměření na úspěch (MP2). Dále narůstá orientace na ekonomický prospěch a s ním spojené možnosti (MP9).

U ostatních položek tabulky nebyly zjištěny statisticky signifikantní vztahy.

**Tabulka 20 – Korelace SUPOS7 škála N a MPx**

	MP1	MP2	MP3	MP4	MP5	MP6	MP7	MP8	MP9
<b>N</b>	-0,3552	0,1031	-0,0887	-0,2228	0,2882	0,1733	0,1930	-0,1275	0,2676

\* - st. signifikantní korelace ( $P=0,05$ ); - st. vysoce signifikantní korelace ( $P=0,01$ )

Vysoce signifikantní vztah ( $P=0,01$ ) byl zjištěn u těchto položek tabulky 20: S rostoucím psychickým nepokojem (N) klesá ochota přijímat každodenní situace a s nimi spojenou možnost neúspěchu (MP1).

Signifikantní vztahy ( $P=0,05$ ) byly zjištěny u těchto položek tabulky 20: S narůstajícím psychickým nepokojem (N) je zájem o budoucnost a vlastní cíle převážen aktuální situací (MP5). Dále narůstá orientace na ekonomický prospěch a s ním spojené možnosti (MP9).

U ostatních položek tabulky nebyly zjištěny statisticky signifikantní vztahy.

**Tabulka 21 – Korelace SUPOS7 škála U a MPx**

	MP1	MP2	MP3	MP4	MP5	MP6	MP7	MP8	MP9
<b>U</b>	-0,2218	0,1846	0,1299	-0,1491	0,4008	-0,0735	0,0834	-0,0489	0,1629

\* - st. velmi vysoce signifikantní korelace ( $P=0,001$ )

Velmi vysoce signifikantní vztah ( $P=0,001$ ) byl zjištěn u těchto položek tabulky 21: S rostoucím úzkostným očekáváním (U) je zájem o budoucnost a vlastní cíle převážen aktuální situací (MP5).

U ostatních položek tabulky nebyly zjištěny statisticky signifikantní vztahy.

**Tabulka 22 – Korelace SUPOS7 škála D a MPx**

	MP1	MP2	MP3	MP4	MP5	MP6	MP7	MP8	MP9
<b>D</b>	-0,2026	0,1170	-0,1618	-0,1130	0,3009	0,2025	0,0265	0,0235	0,3811

\* ■ - st. signifikantní korelace (P=0,05); ■ - st. vysoce signifikantní korelace (P=0,01)

Vysoce signifikantní vztah (P=0,01) byl zjištěn u těchto položek tabulky 22: S rostoucí psychickou depresí (D) se zvyšuje orientace na ekonomický prospěch práce, který tak převažuje vnitřní aspekty pracovního uspokojení (MP9)

Signifikantní vztah (P=0,05) byl zjištěn u těchto položek tabulky 22: S narůstající psychickou depresí (D) je zájem o budoucnost a vlastní cíle převážen aktuální situací (MP5).

U ostatních položek tabulky nebyly zjištěny statisticky signifikantní vztahy.

**Tabulka 23 – Korelace SUPOS7 škála S a MPx**

	MP1	MP2	MP3	MP4	MP5	MP6	MP7	MP8	MP9
<b>S</b>	-0,2561	0,0036	0,0559	-0,1402	0,3673	-0,0132	0,0348	-0,0626	0,1448

\* ■ - st. signifikantní korelace (P=0,05); ■ - st. vysoce signifikantní korelace (P=0,01)

Vysoce signifikantní vztah (P=0,01) byl zjištěn u těchto položek tabulky 23: S rostoucí sklíčeností (S) klesá ochota přijímat každodenní situace a s nimi spojenou možnost neúspěchu (MP1).

Signifikantní vztah (P=0,05) byl zjištěn u těchto položek tabulky 23: S narůstající sklíčeností (S) je zájem o budoucnost a vlastní cíle převážen aktuální situací (MP5).

U ostatních položek tabulky nebyly zjištěny statisticky signifikantní vztahy.

## **7.5. K plnění cílů**

Na základě výsledků prezentovaných v předcházejících kapitolách se můžeme vyjádřit k cílům stanoveným v kapitole 4.2.

### **7.5.1. Motivační profil souboru**

Prvním cílem bylo zjistit motivační zaměření zkoumaného souboru na 9 škálách dotazníku MP Pavlát. Podle výsledků tabulky 5 a grafů 5 – 13 můžeme shrnout motivační profil zkoumaného souboru takto:

- Na škále MP1 převládá neutrální pozice (40%) následovaná vyhýbáním se neúspěchu (36,9%)
- Na škále MP2 je rozložení vyrovnané s mírnou převahou zaměření na úspěch (37%)
- Na škále MP3 převládá zaměření směrem od podniku (46,2%)
- Na škále MP4 výrazně převládá orientace na pocit bezpečí (75,3%)
- Na škále MP5 výrazně převládá orientace na budoucnost (63,1%)
- Na škále MP6 převládá skupinová orientace (46,1%)
- Na škále MP7 převládá zaměřenost na sebe (49,3%)
- Na škále MP8 převládá činorodost (49,3%)
- Na škále MP9 převládá orientace na ekonomický prospěch (50,8%)

### **7.5.2. Míra syndromu vyhoření**

Druhým cílem bylo zjistit míru vyhoření zkoumaného souboru jako indexu BQ dotazníku BM. Podle výsledků tabulky 6 a grafu 14 můžeme shrnout míru vyhoření souboru takto:

- Nadpoloviční většina souboru (55,4%) se nachází v rozmezí indexu vyhoření (BQ) = 2 – 3
- Převážná většina souboru (78,5%) má index vyhoření nižší než 3

Hodnota BQ nižší než 3 se považuje za uspokojivou bez potřeby intervence.

### **7.5.3. Profil psychického stavu souboru**

Třetím cílem bylo zjistit psychický stav zkoumaného souboru pomocí 7 škál SUPOS7 a celkového hrubého skóru dosaženého na SUPOS7.



Podle výsledků tabulek 7 – 14 a grafů 15 – 22 můžeme shrnout profil psychického stavu souboru takto:

- $\sum HS$  je u 73,8% souboru nižší než 42 (první polovina)
- Na škále *P* dosahuje 69,3% souboru skóru 7 a více
- Na škále *A* dosahuje 60% souboru skóru 7 a více
- Na škále *O* dosahuje 87,6% souboru skóru 5 a méně
- Na škále *N* dosahuje 70,7% souboru skóru 5 a méně
- Na škále *U* dosahuje 81,5% souboru skóru 5 a méně
- Na škále *D* dosahuje 61,6% souboru skóru 5 a méně
- Na škále *S* dosahuje 87,7% souboru skóru 5 a méně

Škály *P* a *A* jsou pozitivní a vyšší hodnota znamená lepší stav. Škály *O*, *N*, *U*, *D* a *S* jsou negativní a vyšší hodnota znamená horší stav.

#### **7.5.4. Vybrané koreláty**

Čtvrtým cílem bylo zjistit zda existuje korelace mezi následujícími veličinami:

- BM index BQ – věk pracovníků
- BM index BQ – seniorita pracovníků
- BM index BQ – jednotlivé škály MP Pavlát
- celkový hrubý skór SUPOS7 – jednotlivé škály MP Pavlát
- jednotlivé škály SUPOS7 - jednotlivé škály MP Pavlát

Podle výsledků tabulek 15 – 23 můžeme shrnout profil psychického stavu souboru takto:

- Nebyla zjištěna korelace mezi BQ a věkem pracovníků
- Nebyla zjištěna korelace mezi BQ a senioritou pracovníků

- Byla zjištěna vysoce signifikantní korelace mezi BQ a MP1, MP5, MP9
- Byla zjištěna signifikantní korelace mezi BQ a MP4
- Byla zjištěna vysoce signifikantní korelace mezi  $\sum^{HS}$ -SUPOS7 a MP1, MP5
- Byla zjištěna signifikantní korelace mezi  $\sum^{HS}$ -SUPOS7 a MP4, MP9
- Byla zjištěna vysoce signifikantní korelace mezi P a MP1
- Byla zjištěna signifikantní korelace mezi P a MP3, MP4
- Byla zjištěna vysoce signifikantní korelace mezi A a MP8
- Byla zjištěna signifikantní korelace mezi A a MP3
- Byla zjištěna signifikantní korelace mezi O a MP1, MP2, MP9
- Byla zjištěna vysoce signifikantní korelace mezi N a MP1
- Byla zjištěna signifikantní korelace mezi N a MP5, MP9
- Byla zjištěna velmi vysoce signifikantní korelace mezi U a MP5
- Byla zjištěna vysoce signifikantní korelace mezi D a MP9
- Byla zjištěna signifikantní korelace mezi D a MP5
- Byla zjištěna vysoce signifikantní korelace mezi S a MP5
- Byla zjištěna signifikantní korelace mezi S a MP1

Detailnímu popisu korelací je věnována kapitola 7.4 a její jednotlivé subkapitoly.

## 8. Diskuse

Profese pracovníka v informačních technologiích je psychicky náročná a vyžaduje připravenost k životu v prostředí, kde jediným stabilním bodem je jistota neustálých změn. To samo o sobě přináší otázku co motivuje pracovníky setrvat tomto prostředí a jaký je jejich motivační profil. Změny a prostředí informačních technologií provází stres (často dlouhodobý) a ten může vyústit v syndrom vyhoření.

Hlavním cílem této práce bylo zmapovat existenci souvislostí mezi motivačním profilem a syndromem vyhoření u pracovníků společnosti pro informační technologie. Tato studie přinesla na svém výstupu celou řadu statisticky významných hodnot a v mnoha oblastech neexistuje relevantní materiál pro srovnání. Je tedy vhodné považovat tuto práci spíše za pilotní studii do problematiky motivace a syndromu vyhoření v sektoru informačních technologií a na získané výsledky nazírat jako na první vstup, který potřebuje další ověření. Pro správné vyhodnocení výsledků této práce je také nezbytné přihlídnout k okolnostem které limitují její externí validitu a které jsou uvedeny níže v této kapitole.

Ze zpracovaných výsledků dotazníku Motivační profil (MP) vyplynulo následující:

U souboru převažuje neutrální až vyhýbavý postoj k neúspěchu, na druhou stranu téměř *čtvrtina* souboru je ochotna přijímat svojí práci jako výzvu a nikdo nedosáhl na této škále extrémního vyhýbání se neúspěchu (skór = 0).

U souboru je velmi vyrovnané rozdělení mezi těmi, kteří mají radost z práce samotné, těmi kteří nejsou v tomto ohledu vyhranění a těmi, kteří chápou práci spíše jako vehikulum k úspěchu. S tím, že velmi mírně převažuje poslední skupina.

Téměř *polovina* souboru má své sociální zázemí mimo společnost a

necítí vůči ní významnou loajalitu. Přibližně *čtvrtina* je nevyhraněná a projevuje určitý zájem a přibližně *čtvrtina* je společnosti vysoce loajálních a je to pro ně významné sociální prostředí.

U *tří čtvrtin* souboru převažuje averze k riziku a vyhýbá se konfrontačním situacím. Z autorovy zkušenosti lze doplnit tendenci ke stereotypismu a konzervatismu, což je vzhledem k tomu, že prostředí IT je v podstatě definováno změnou, velmi zajímavý poznatek.

Zraky téměř *dvou třetin* souboru se upírají do budoucnosti a mají dlouhodobé vize. Otázkou zůstává jak se tyto vize, které v sobě s vysokou pravděpodobností obsahují riziko, snášejí s potřebou bezpečí deklarovanou v předchozí škále.

Téměř *polovina* souboru dává přednost ztotožnění se skupinou, téměř *třetina* osciluje mezi skupinou a vlastní individualitou a *pětina* je nezávislá a individualistická. Nikdo však nedosáhl extrémní formy individualismu (skór = 6).

*Polovina* souboru staví na piedestal důležitosti sebe a potřeby druhých naplňují hlavně v souladu se svými cíli. U přibližně *čtvrtiny* se neprojevuje výrazné vyhranění a další přibližně *čtvrtina* se zaměřuje na pomoc druhým, ale extrémní forma (skór = 0) nebyla zaznamenána. Toto zjištění zdánlivě koliduje s posláním pracovníků datacentra sloužit složkám obchodní skupiny. Avšak jedná se o velmi dobře placené zaměstnání s vysokou prestiží a tak pracovníci vnímají službu jako prostředek k zisku těchto výhod a otevřeně to přiznávají. Toto rozdělení se podobá rozložení škály (MP9) morální uspokojení – ekonomický prospěch.

Přibližně *polovina* souboru je aktivní a možnost ovlivňovat pracovní tempo a procesy je pro ně motivující. Naopak pasivních je cca 30% pracovníků a jen obtížně se motivují k aktivitám mimo jejich zaběhlý rámec, zvláště jedná-li se o náročný úkol.

*Polovina* souboru považuje u práce za významnější ekonomický prospěch a z něj plynoucí možnosti, zatímco 30% je orientováno na morální hodnotu práce a uspokojení s tím spojené. Toto rozdělení se podobá rozložení škály (*MP7*) prosociální orientace – zaměření na sebe.

Takto shrnutý motivační profil lze jen těžko srovnávat s jinými studiemi a to hned z několika důvodů. Srovnatelně velké datacentrum v ČR není a tudíž chybí možnost komparace. Dále jsou studie tohoto typu spíše ojedinělé (viz kap. 4.1) a díky specifickým požadavkům různých společností asi ani neexistuje ideální profil pracovníka.

Můžeme tedy uvést jen několik praktických implikací. Na základě zaměření od podniku, individualismu a preferencí ekonomických požitků lze očekávat, že zaměstnanci se budou aktivně angažovat na dění ve společnosti hlavně tehdy, budou-li vidět konkrétní přínos pro ně samotné. Jednoznačná preference bezpečí a příklon k vyhýbání se neúspěchu vedou k potřebě pracovníků rozumět svému pracovnímu prostředí, chápat své pracovní povinnosti a být včas a důkladně seznámeni s plánovanými změnami. Zaměření na budoucnost a převažující činnost zase ukazují na možnost potenciálu pro pracovní autonomii zejména pokud pracovník dobře chápe, kterým směrem má napřít své úsilí.

Ze zpracovaných výsledků dotazníku Burnout Measure (BM) vyplynulo následující:

Stav *tří čtvrtin* souboru je uspokojivý nebo lepší a nevyžaduje žádnou intervenci (za předpokladu, že se jedná o dlouhodobý stav). Celkem 4 pracovníci překročili hranici vyhoření ( $BQ > 4$ ) a pouhý 1 pracovník se nachází v havarijním stavu ( $BQ > 5$ ).

Takovýto výsledek indexu vyhoření byl pro autora trochu překvapivý (viz Úvod) a důvody pro možné zkreslení indexu vyhoření pozitivním směrem jsou podrobněji zmíněny níže v části věnované možným

zdrojům zkreslení. Na tomto místě se lze zamyslet, zda by povinná účast pracovníků na výzkumu přinesla výrazně jiné výsledky. Účast by byla nepochybně vyšší, na druhou stranu by se nejspíše zvýšil také počet dotazníků vyplněných pouze částečně a situovaných do určité pózy. Další možnosti jak přitáhnout větší účast by mohly být určité odměny (i nefinančního charakteru), žel tato varianta zůstala mimo možnosti prezentovaného výzkumu.

Na tomto místě je vhodné rozvést i obecně limitující faktory, které působily v celé této studii a mohly ovlivnit získané výsledky:

Tato studie patří mezi méně rozsáhlé již svým zadáním, kdy bylo plánováno získat 100 vyplněných dotazníkových baterií. Tento plán se splnit nepodařilo a jako jeden z rozhodujících faktorů lze identifikovat nejistotu na trhu práce (viz. recese – kap. 1.1) a s ní spojené obavy pracovníků z negativních následků účasti na studii. Tyto obavy se přes všechny snahy nepodařilo rozptýlit u dostatečně velkého souboru respondentů. Konečným počtem účastníků se tak stalo číslo 65 (2/3 původního plánu).

Dalším faktorem ovlivňujícím externí validitu studie je výběr probandů na bázi dobrovolnosti. Již tento faktor nás nutí, u studie zabývající se (mimo jiné) syndromem vyhoření, k opatrnosti. Neboť obecně lze očekávat, že pracovníci trpící syndromem vyhoření nebudou přehánět svoji iniciativu a lze tedy očekávat spíše probandy s lepším psychickým stavem.

Jak bylo uvedeno v kap. 5.1 studie byla provedena českou a anglickou testovou baterií. Vzhledem k rozložení účastníků (kap. 6.1) nebylo smysluplné ověřovat shodu jazykových verzí. Je tedy nezbytné přijmout i tento faktor do množiny vlivů působících na validitu studie.

Bodem, který u autora na začátku poněkud vzbuzoval nejistotu, byla autenticita při vyplňování motivačního profilu. Výsledná data však

ukázala, že probandi, kteří se rozhodli zúčastnit studie, důvěřovali autorovi a poskytnuté anonymitě natolik, aby se nesnažili situovat do určité šablony.

Ze zpracovaných výsledků SUBjektivní POSuzovací Škály (SUPOS7) vyplynulo následující:

Přibližně *tři čtvrtiny* souboru mají  $\sum^{HS}$  v první polovině škály. U pozitivních škál *P* a *A* převažuje (min. 60%) umístění v horní polovině škály. U negativních škál *O*, *N*, *D*, *U* a *S* převažuje (min. 61%) umístění v dolní polovině škály.

Takto zaznamenaný profil psychického stavu souboru naznačuje, že pracovníci jsou vyladěni spíše pozitivně a netrpí (většinou) psychickými obtížemi. Důvody pro možné zkreslení psychického stavu zejména pozitivním směrem jsou podobné jako u syndromu vyhoření. V tomto bodě může zarazit podobnost rozložení hodnot  $\sum^{HS}$  a BQ. Autora tato očividná shoda zaujala a z čisté zvědavosti spočítal Pearsonův korelační koeficient pro tyto dvě veličiny. Výsledná hodnota **0,817** značně převyšuje kritickou hodnotu pro velmi vysoce signifikantní shodu (0,3996). Mezi škálou SUPOS7 a dotazníkem BM tedy existuje vztah, který by si určitě zasloužil bližší prozkoumání v některé z dalších prací. Zvláště uvážíme-li, že již Shirom (2003) došel k závěru, že dotazník BM snímá obecnější psychickou nepohodu než jen čistě syndrom vyhoření v pracovním kontextu.

Korelace vypočtené ze zdrojových dat vedly k následujícím poznatkům:

Věk ani seniorita nejsou ve vzájemném vztahu k indexu vyhoření. Zde může hrát roli kromě obecných faktorů zmíněných výše také fakt, že téměř 90% respondentů tvoří lidé do 40 let a ti mohou mít ještě dostatek sil. Dále musíme uvážit prestiž práce v tomto datacentru a přítomnost cizinců, kteří obětovali mnoho ze svého pohodlí a přesídlili

do ČR. U nich lze očekávat větší rezervy sil a zejména, pokud pocházejí z méně rozvinutých zemí, mohou mít i posunuté vnímání stresujících faktorů ve smyslu vyšší odolnosti. Z čistě praktického hlediska by toto zjištění mohlo pomoci rozptýlit strach personalistů ze starších zaměstnanců (alespoň v IT).

$\sum HS$  a BQ shodně (stejně škály, ne hodnoty) korelují s následujícími škálami motivačního profilu: S rostoucím vyhořením a psychickou nepohodou narůstá potřeba bezpečí a vyhýbání se neúspěchu, zasažený pracovník přestává uvažovat o budoucnosti a soustředí se na současný stav. Mízí také morální uspokojení a práce se stává pouze zdrojem materiálních výhod zejména peněz. Tento stav odpovídá příznakům vyhoření popsaným v kapitole 3.2.1 a znovu potvrzuje funkčnost konceptu vyhoření, kdy se práce postupně stává pouze nutným zlem.

V části věnované korelacím jednotlivých škál SUPOS7 a škál MP není autorovi známa žádná práce, která by mapovala tuto škálovou matici. Není tak s čím srovnávat a výsledky přinesou více námětů na další zkoumání než definitivních odpovědí. Dále se proto soustředíme spíše na praktické implikace těchto (byť nutně omezených) zjištění.

Škála *P* koreluje s dosahováním úspěchu, příklonem k podniku a ochotou snášet riziko. Dá se tedy říci, že tam kde se cítíme dobře vnímáme situace jako příležitosti a nebojíme se zkoušet nové neotřelé postupy. Což je velmi zjednodušená definice kreativity. Prakticky lze tedy doporučit na pracovišti vytvářet atmosféru pohody a přispívat tak k využití kreativního potenciálu pracovníků.

Škála *A* koreluje s příklonem k podniku a činorodostí. Zatímco škála *P* je o prožívání, škála *A* je o akci samotné. Je-li vybudena aktivnost pracovníků, mají tendenci angažovat se a měnit společnost k tomu, co považují za nejlepší a neváhají tomu věnovat i značné úsilí. Prakticky to



přináší možnost využít potenciál pracovníků i mimo jejich přímé pracovní povinnosti. Ovšem na druhou stranu to také vyžaduje zralé směřování od nadřízených.

Škály *N*, *U*, *D* a *S* korelují s orientací na aktuální stav a ukazují tak tendenci soustředit se na negativní situaci. A ze zkušeností lze říci, že často na úkor řešení. Obecně z tohoto zjištění vyplývá potřeba pomoci člověku, který je zasažen negativním psychickým stavem a nemusí mu tak zbývat sil na nalezení řešení nebo na vyrovnání se se situací.

Škály *O*, *N* a *S* korelují s potřebou vyhýbat se neúspěchu a ukazují, že ve stavu psychického neklidu nebo sklíčenosti jsou situace vnímány jako hrozby.

Škály *O*, *N* a *D* korelují se zaměřením na ekonomický prospěch a je zde vidět, že když práce nepřináší pohodu (*O*, *N*) a/nebo radost (*D*) zaměřuje se pracovník na materiální výsledek práce a pravděpodobně pomocí něj získává náhradní uspokojení.

Obecně byla zjištěna 1 velmi vysoce signifikantní korelace, 10 vysoce signifikantních korelací a 13 signifikantních korelací. Z autorova pohledu se jedná o poměrně velké množství. Vzhledem k tomu, že zde nebylo k dispozici teoretické východisko, bylo by vhodné opakovat šetření na výrazně větším vzorku a v případě signifikantních zjištění i dále teoreticky zpracovat.

Na tomto místě stojí za zmínku to, že se nabízelo rozdělit soubor podle pohlaví, oddělení a na cizince a Čechy a zjišťovat výsledky i v porovnání mezi těmito skupinami. K tomuto dělení nedošlo a to zejména z důvodu vzniku příliš malých vzorků s velmi nízkou vypovídací hodnotou. Tato rozdělení a zkoumání rozdílů mezi jednotlivými vzorky by se spolu s výše zmíněným ověřením korelace indexu vyhoření *BQ* dotazníku *BM* a celkového hrubého skóru  $\sum^{HS}$  škály *SUPOS7* mohly stát hodnotnými náměty na další studie.

## 9. Závěr

Výsledky výzkumu ukázaly, že výraznými rysy v motivačním profilu zaměstnanců společnosti pro informační technologie jsou *orientace na pocit bezpečí* a *orientace na budoucnost*. Méně výrazné rysy jsou *orientace na ekonomický prospěch* a *činnost*.

Bylo zjištěno, že většina pracovníků nevykazuje známky syndromu vyhoření. Pouze u pěti probandů byly zjištěny příznaky syndromu vyhoření a u jediného z nich na havarijní úrovni.

Studie neprokázala souvislost mezi syndromem vyhoření a věkem pracovníků. Souvislost mezi senioritou a syndromem vyhoření se také nepotvrdila.

Šetření škálou SUPOS7 vedlo ke zjištění, že psychický stav pracovníků je obecně uspokojivý a převládá příjemné naladění. Bližší zkoumání jednotlivých škál vedlo k závěru, že soubor se převážně nachází v horní polovině pozitivních škál *P*, *A* a dolní polovině negativních škál *O*, *N*, *U*, *D*, *S*. A tedy u souboru se nevyskytují žádné specifické anomálie psychického stavu.

Korelační analýza vedla k těmto zjištěním:

Index vyhoření úzce souvisí s MP škálami *vyhýbání se neúspěchu*, *zaměření se na aktuální stav*, *orientace na ekonomický prospěch* ( $P=0,01$ ) a *orientace na pocit bezpečí* ( $P=0,05$ ). Celkový hrubý skóre SUPOS7 vykazuje na výše zmíněných škálách obdobné hodnoty korelace jako index vyhoření.

Škála *úzkostného očekávání* SUPOS7 velmi úzce souvisí s MP *zaměření na aktuální stav* ( $P=0,001$ ).

Škála *psychické pohody* úzce souvisí s MP *dosahování úspěchu* ( $P=0,01$ ).

Škály *psychického nepokoje*, *psychické deprese* a *sklíčenosti* korelují

s MP orientace na aktuální stav.

Škály *odreagování se, psychického nepokoje a sklíčenosti* korelují s MP *potřeba vyhýbat se neúspěchu*.

Škály *O, N a D* korelují se MP *zaměření na ekonomický prospěch*.

Neplánovaným zjištěním byla korelace mezi celkovým hrubým skórem SUPOS7 a indexem vyhoření *BQ* ( $P=0,001$ ).

Na závěr této práce bych rád doporučil několik možností kam zaměřit následný výzkum. Především by bylo vhodné zopakovat tento výzkum ve větším měřítku. To by umožnilo provést srovnání mezi jednotlivými skupinami (muži x ženy, Češi x cizinci, jednotlivá oddělení).

Určitou možností dalšího směřování by mohl být průzkum zda pracovníci v IT používají psychoprofylaktické metody a popřípadě které. Další alternativou by mohly být rozhovory s pracovníky na téma jejich motivace. Tato varianta by doplnila výzkum o kvalitativní složku a umožnila porovnat obecný závěr s několika individuálními.

## 10. Souhrn

Motivace představuje sílu, která vyvolává specifické chování zaměřené na uspokojení určité potřeby a je tak jeho příčinou. Aby bylo možné účinně motivovat sebe nebo jiné k nějaké činnosti, je nezbytné poznat potřeby motivovaného a jejich aktuální naléhavost. Znalost aktuálního stavu je v kontextu motivace klíčová neboť potřeby se mohou dynamicky měnit a včera bezvýznamná potřeba je dnes vnímána jako ústřední.

V kontextu pracovního prostředí rozumíme pod pojmem *motivace* motivaci pracovní, která vyjadřuje ochotu pracovníka vykonávat pracovní činnost, ovlivňuje jeho přístup k práci a vychází z vnitřních pohnutek pracovníka. Obecně lze také hovořit o potřebě pracovat, o postojích k práci nebo také o zaměřenosti osobnosti na určitý typ práce (fyzická x duševní, zaměření na výkon x pomoc ostatním,...) (Arnold, 2007).

Mezi nejběžnější činitele pracovní motivace podle Nakonečného (1998) patří mzda, sociální klima na pracovišti, pracovní prostředí a náplň/charakter vykonávané práce. Na mapování motivačního zaměření se jako jedna z metod používá původní český dotazník *Motivační Profil* Jiřího Pavláta, který umožňuje identifikovat zaměření na devíti opozitních škálách (např. *vyhýbání se neúspěchu* x *dosahování úspěchu*) a umožňuje zefektivnit motivační působení na pracovníka a popř. upřesnit vhodný typ práce.

V souladu s teorií očekávání je nutné budovat v organizaci také důvěru, aby incentivy přislíbené v budoucnosti uplatnily svůj motivační potenciál (někdy i dlouho) před tím, než má motivovaný možnost „okusit plody svojí práce“.

Pracovní výkon se značně podílí na sebehodnocení člověka. Dosažené úspěchy sebehodnocení zvyšují a přispívají také ke vnímání

vlastní výkonnosti (self-efficacy). Neúspěchy mají naopak korektivní vliv na sebehodnocení a snižují jej, zejména jedná-li se o neúspěch výrazný a/nebo dlouhodobý.

Právě dlouhodobě zažívaný neúspěch a stres je popisován jako zdroj syndromu vyhoření (Křivohlavý, 1998). Jako nejčastější oběti jsou popisováni lidé s výrazně intristickou motivací, kteří považují práci za poslání nebo za smysl života. K syndromu vyhoření se váží následující příznaky: pocity beznaděje, bezmoci, cynismus, již zmiňované snížené sebehodnocení a ztráta většiny (všech) iluzí. Objevuje se vyšší náchylnost k nemocem a/nebo tělesné obtíže. Rozvoj syndromu vyhoření je postupný a může trvat i několik let a jedná se o vysoce individuální záležitost. Syndrom vyhoření se dělí na následující stádia: nadšení, stagnace, frustrace, apatie a intervence (popř. syndrom vyhoření).

Rozpoznání syndromu vyhoření je obtížné a to zejména proto, že v počátečních stádiích jsou příznaky nevýrazné a snadno zaměnitelné s jinými psychickými obtížemi (deprese, neurózy). Ani v pozdějších stádiích se diagnostika nezjednodušuje neboť postižený si často svůj problém neuvědomuje nebo nepřipouští (Kallwass, 2007).

Mezi světově nejrozšířenější diagnostické nástroje syndromu vyhoření patří *Maslach Burnout Inventory a Burnout Measure*. V českých podmínkách se rozšířil také *Inventář projevů syndromu vyhoření*.

Ve světle dlouhodobého výzkumu (zejména pomáhajících profesí) se ukazuje, že některé profese představují z hlediska syndromu vyhoření větší riziko. Obecnými charakteristikami podporujícími vyhoření jsou častý kontakt s lidmi a pomáhání jim a obecně dlouhodobá vysoká míra pracovního stresu. Přestože odvětví informačních technologií patří k nejrychleji se rozvíjejícím oborům, kde je změna jedním z mála stabilních faktorů a míra pracovního stresu je značná (Kubal, 2008),

přítomnost syndromu vyhoření v něm není systematicky zkoumána. Preventivní opatření v této oblasti jsou také spíše ojedinělá.

Pracovníci v informačních technologiích musejí zvládat rozsáhlé množství hardwarových a softwarových produktů, které se jim v podstatě „mění pod rukama“. Zajímavá pracovní náplň a nadstandardní plat jsou tak mnohdy vykoupeny značným a dlouhodobým zatížením pracovníků. Dalším význačným zdrojem stresu je velmi tvrdé konkurenční prostředí, které přináší požadavek na flexibilitu v mnoha oblastech. Nejčastěji se jedná o práci přesčas. Typická je i nutnost pracovat s omezeným rozpočtem. Samozřejmostí, která je pro technicky orientované specialisty IT obtížná, je komunikace se zákazníkem, a to zejména v situacích kdy není naladěna na příjemnou notu. Nutnost předělávat technická řešení z důvodu nejasného zadání, pak vytváří prostor pro pocit marnosti a nedostačivost. V takovémto prostředí, je tedy dosti rozsáhlý prostor pro ztrátu počátečních ideálů.

V České Republice není syndrom vyhoření v komerčním prostředí systematicky zkoumán. Vyjimku tvoří pouze několik diplomových prací zpracovaných studenty vysokých škol. Ani v evropském měřítku se nejedná o fenomén, který by se těšil širšímu zájmu a k dispozici je pouze několik ucelenějších studií (Hallberg, 2005) a menších prací (Mojsa, 2006).

Naproti tomu je průzkum motivačních faktorů poměrně rozsáhlý, často i na základě zadání větších společností a oblast informačních technologií nevyjímaje. Je přirozenou snahou společností, která od dob inženýra Taylora stále narůstá, dosáhnout maximálního využití lidského potenciálu. Lze však najít motivační koreláty syndromu vyhoření a pomoci pracovníků i společností?

Pro zjištění odpovědi na tuto otázku byla provedena studie navazující na teoretická východiska. Jejím cíli bylo zjistit motivační profil souboru, míru vyhoření, profil psychického stavu souboru a zjistit, zda tyto

parametry souboru korelují. Hypotézy nebyly stanoveny s ohledem na pilotní charakter této studie.

Šetření se zúčastnilo 65 pracovníků pražského datacentra společnosti pro informační technologie. Motivační profil souboru byl sejmuto dotazníkem MP Pavlát, míra syndromu vyhoření dotazníkem BM Pinesové a Aronsona a psychický stav souboru byl vyhodnocen pomocí škály SUPOS7. Míra shody mezi jednotlivými parametry souboru byla provedena pomocí Pearsonova korelačního koeficientu.

Výsledky výzkumu ukázaly, že výraznými rysy v motivačním profilu zaměstnanců společnosti pro informační technologie jsou *orientace na pocit bezpečí* a *orientace na budoucnost*. Méně výraznými rysy jsou *orientace na ekonomický prospěch* a *činnost*. Tyto hlavní rysy jsou očekávatelné u pracovníků komerční společnosti, kde je kladen důraz na proaktivitu a kariérní růst. Překvapivá je pouze velmi výrazná orientace na pocit bezpečí.

Bylo zjištěno, že většina pracovníků nevykazuje známky syndromu vyhoření. Pouze u pěti probandů byly zjištěny příznaky syndromu vyhoření a u jediného z nich na havarijní úrovni. Studie neprokázala souvislost mezi syndromem vyhoření a věkem pracovníků. Souvislost mezi senioritou a syndromem vyhoření se také nepotvrdila. Stav souboru je tak srovnatelný s výsledky známých studií v evropských poměrech (Hallberg, 2005; Mojsa, 2006).

Šetření škálou SUPOS7 vedlo ke zjištění, že psychický stav pracovníků je obecně uspokojivý a převládá příjemné naladění. Bližší zkoumání jednotlivých škál vedlo k závěru, že se u souboru nevyskytují žádné specifické anomálie psychického stavu. Toto zjištění úzce koreluje s indexem vyhoření. Zjištěná korelace mezi celkovým hrubým skórem SUPOS7 a indexem vyhoření byla shledána na hladině  $P=0,001$ .

Index vyhoření úzce souvisí s MP škálami *vyhýbání se neúspěchu*,

*zaměření se na aktuální stav, orientace na ekonomický prospěch* ( $P=0,01$ ) a *orientace na pocit bezpečí* ( $P=0,05$ ). Můžeme tedy říci, že výsledky navazují na obecný teoretický koncept vyhoření, kdy je zasažena hlavně emoční složka – vyhýbání se zdrojům ohrožujícím emoční stabilitu a také dochází k přesunu pozornosti na materiální aspekt práce.

Škála *úzkostného očekávání* SUPOS7 velmi úzce souvisí s MP *zaměření na aktuální stav* ( $P=0,001$ ). Škály *psychického nepokoje*, *psychické deprese* a *sklíčenosti* také korelují s MP *orientace na aktuální stav* avšak s nižší úrovní signifikance.

Škála *psychické pohody* úzce souvisí s MP *dosahování úspěchu* ( $P=0,01$ ). Škály *odreagovávání se*, *psychického nepokoje* a *sklíčenosti* korelují s MP *potřeba vyhýbat se neúspěchu*. Škály *O*, *N* a *D* korelují se MP *zaměření na ekonomický prospěch*.

Obecně lze shrnout, že při negativním prožívání má člověk tendenci vyhýbat se dalším zraňujícím zkušenostem a vlastní bolestná současnost fixuje pozornost natolik, že brání v pohledu za současný problém.

Zjištěné výsledky jsou platné pro zkoumaný soubor a lze je s jistou mírou opatrnosti rozšířit na pracovníky této konkrétní společnosti pro informační technologie. Širší zobecnění však nelze v žádném případě doporučit. Pro potvrzení či falzifikaci zjištěných výsledků by bylo vhodné studii rozšířit i o další společnosti působící v oblasti informačních technologií. Další možností, jak ověřit získaná data, by bylo opakování studie u této konkrétní společnosti s časovým odstupem.



## 11. Seznam použitých zdrojů

### 11.1. Monografie a periodika

Arnold, J., Silvestr, J., et al (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press

Bedrnová, E., NOVÝ, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press

Bělohlávek, F. (2000). *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press

Coolican, H. (2004). *Research Methods and Statistics in Psychology*. London: Hodder & Stoughton

Eby, L.T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, Ch., Brinley, A. (Únor 2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002) *Journal of Vocational Behavior*, Volume 66, Issue 1, Pages 124-197

Enzmann, D., Schaufeli, W., Janssen, P., Rozeman, A. (1998, Prosinec). Dimensionality and validity of the Burnout Measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Retrieved from <http://www.highbeam.com/doc/1G1-53590391.html>

Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál

Hallberg, U. E. (2005). *A thesis on fire: Studies of work engagement, Type A behavior and burnout*. (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-761>

Hetland, H., Sandal, G., & Johnsen, T. (2007, March). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter?. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 16(1), 58-75. Retrieved March 13, 2009, doi:10.1080/13594320601084558

- Hewstone, M., Stroebe, W. (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Portál
- Jeklová, M., Reitmayerová, E. (2006). *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí
- Kallwass, A. (2007). *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Praha: Portál
- Kebza, V., Šolcová, I. (1998). Burnout syndrom: Teoretická východiska, diagnostické a intervenční možnosti. *Československá psychologie*, 42, 5, 429-448.
- Kebza, V., Šolcová, I. (2003). *Syndrom vyhoření*. Praha: SZÚ
- Křivohlavý, J. (1998). *Jak neztratit nadšení*. Grada. Praha
- Kubal, P., Kováčik, P. (2008, Červen). Analýza vývoje zaměstnanosti, nezaměstnanosti a volných pozic IT ve světě a v ČR. *Systémová integrace* 15, (2).
- Locke, E., Latham, G., & Erez, M. (1988). The Determinants of Goal Commitment. *Academy of Management Review*, 13(1), 23-39. Retrieved from Business Source Complete database.
- Mallotová K. (2000, únor). Burn-out neboli syndrom vyhoření. *Psychologie dnes*. 6 (2)
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). JOB BURNOUT. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397. Retrieved from Academic Search Complete database.
- Mikšík, O. (1993). *SUPOS* Praha: Heuréka Progress s.r.o.
- Mojsa, J., Dylağ, A., Pałczyńska, E. (2006). Psychometric properties of a Polish version of the Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS) in a group of Information and Communication Technology (ICT)

specialists, *Ergonomia IJE&HF*, Vol. 28, No. 4, 351–361

Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press

Nakonečný, M. (2008). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada

Noska, M. (2008, Duben). Platy v IT stoupají o desítky procent *Computerworld*, 4

Pavlát, J. (2005). *Motivační profil*. Praha.

Plhánková, A. (2003). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia

Reiterová, E. (2004). *Statistické metody pro studenty kombinovaného studia psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého, Filozofická fakulta

Shirom, A. (2003). *Job-related burnout: A review*. Handbook of occupational health psychology (pp. 245-264). Washington, DC US: American Psychological Association. doi:10.1037/10474-012.

Stuchlíková, I., & Man, F. (2009). MOTIVAČNÍ STRUKTURA - INTEGRUJÍCÍ KONCEPT PSYCHOLOGIE MOTIVACE. *Československá Psychologie*, 53(2), 158-171. Retrieved September 15, 2009, from Academic Research Library. (Document ID: 1703319591).

Tošner, J., Tošnerová, T. (2002). *Burn-out, Syndrom vyhoření*, interní pracovní sešit Hestia. Retrieved 20.1.2010 from [www.hest.cz/ruzne/BURNOUT.doc](http://www.hest.cz/ruzne/BURNOUT.doc)

Tureckiová, M. (2007). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada

Vigoda-Gadot, E., & Angert, L. (2007, June). Goal Setting Theory, Job Feedback, and OCB: Lessons From a Longitudinal Study. *Basic & Applied Social Psychology*, 29(2), 119-128. Retrieved September 15, 2009, doi:10.1080/01973530701331536

## **11.2. Elektronické zdroje**

A Burnt-Out Case (2009). In Wikipedia, the free encyclopedia. Retrieved 15.12. 2009, from [http://en.wikipedia.org/wiki/A\\_Burnt-Out\\_Case](http://en.wikipedia.org/wiki/A_Burnt-Out_Case)

Butler, J. G. (1998) *A History of Information Technology and Systems*. Retrieved 23.7. 2009 from University of Alabama Web: <http://www.tcf.ua.edu/AZ/ITHistoryOutline.htm>

Critical Values for Pearson's Correlation Coefficient. (n.d). Retrieved 2.2.2010 from Middle Tennessee State University: <http://frank.mtsu.edu/~dkfuller/tables/correlationtable.pdf>

dot-com bubble. (2009). In Wikipedia, the free encyclopedia. Retrieved 15.12. 2009, from [http://en.wikipedia.org/wiki/Dot-com\\_bubble](http://en.wikipedia.org/wiki/Dot-com_bubble)

Catalise. (n.d.) *Development of DHL information systems shared services centre in Prague*. Retrieved 14.1.2010 from <http://www.catalise.co.uk/testimonials-dhlprague.asp>

Drnec, J. (1978). Druhý interkosmonaut mluví polsky. *Letectví + kosmonautika*. 1978 (20) Retrieved from [http://mek.kosmo.cz/pil\\_lety/rusko/sojuz/so-30/lk1.htm](http://mek.kosmo.cz/pil_lety/rusko/sojuz/so-30/lk1.htm)

Miovský, M. (2004). *Diplomové práce v oboru psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého

Český statistický úřad. (2009). *Mzdy IT odborníků v České republice*. Retrieved 17.2.2010 from [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mzdy\\_it\\_odborniku\\_v\\_ceske\\_republice](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mzdy_it_odborniku_v_ceske_republice)

Český statistický úřad. (2009). *2. IT odborníci podle pohlaví a věku*. Retrieved 17.2.2010 from [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/2\\_it\\_odbornici\\_podle\\_pohlavi\\_a\\_v\\_eku](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/2_it_odbornici_podle_pohlavi_a_v_eku)

Český statistický úřad. (2010). *Cizinci v ČR 2009*. Retrieved 17.2.2010 <http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/1414-09>

DHL Information Services (Europe) s.r.o. (n.d.). Retrieved 14.1.2010 from <http://www.expats.cz/prague/czech/it-specialists/dhl-international/>

Faturová, M. (2004, 24. září). *Urban: DHL z Prahy udělala hlavní město Evropy*. iDnes. Retrieved from [http://ekonomika.idnes.cz/ekonomika.asp?r=ekonomika&c=A040924\\_142700\\_ekonomika\\_maf&t=A040924\\_142700\\_ekonomika\\_maf&r2=ekonomika](http://ekonomika.idnes.cz/ekonomika.asp?r=ekonomika&c=A040924_142700_ekonomika_maf&t=A040924_142700_ekonomika_maf&r2=ekonomika)

Lysoněk, T. (2008, 21. března). *Adept na statistický plat musí umět mluvit*. iDnes. Retrieved from [http://ekonomika.idnes.cz/adept-na-staticovy-plat-musi-umet-mluvit-fkm-/ekoakcie.asp?c=A080320\\_200700\\_ekoakcie\\_zra](http://ekonomika.idnes.cz/adept-na-staticovy-plat-musi-umet-mluvit-fkm-/ekoakcie.asp?c=A080320_200700_ekoakcie_zra)

Rambousek, J. (2009). *Stručná historie CIT*. Retrieved 15.12. 2009 from Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, CIT Web: <http://www.phil.muni.cz/wcit/home/pracoviste/historie/strucna-historie-cit>

Svobodová, O. (2010). *Platy v IT zamrzly a porostou minimálně*. Retrieved 10.3:2010 from [http://www.sntcz.cz/news/pressroom/pressreleases/2010\\_02\\_03\\_Krize\\_IT.php](http://www.sntcz.cz/news/pressroom/pressreleases/2010_02_03_Krize_IT.php)

### **11.3. Interní dokumenty a směrnice**

DHL Information Services (Europe) s.r.o. (2008). *účetní závěrka, výroční zpráva, zpráva o vztazích dle §66a ods.9, zpráva auditora – r.2008*. Praha. PricewaterhouseCoopers Audit s.r.o. retrieved from <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=557426>

## **Přílohy:**

***Abstrakt CZ***

***Abstrakt EN***

***Zadání diplomové práce***

***Zdrojová data***

***Elektronická verze BDP (vložené CD)***

Vysoká škola: ...**Palackého univerzita Olomouc**...

Fakulta: ...**Filozofická**...

Katedra: ...**Psychologie**...

Školní rok : ...**2009/2010**...

## **ABSTRAKT BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

Jméno ...**Pavel Kutina**.....

Obor ...**Psychologie – jednooborová** ... Rok imatrikulace: ...**2007**.....

Vedoucí práce : .Doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.. Oponent: .....

Počet stran:.....94/13.....

Název diplomové práce:

...**Syndrom vyhoření a motivační profil pracovníků společnosti pro informační technologie**.....

### **Abstrakt bakalářské práce:**

Bakalářská práce zjišťuje motivační profil, psychický stav a míru vyhoření pracovníků společnosti pro informační technologie. V teoretické části jsou popsána specifika práce v oboru IT, problematika motivace a syndromu vyhoření v obecné rovině. Výzkumná část navazuje na teoretickou část a opírá se o vyhodnocení tří dotazníků, které sledovaly motivační profil, míru syndromu vyhoření a psychický stav souboru. Výsledné hodnoty byly statisticky zpracovány a jejich srovnáním byl zjišťován vzájemný vztah mezi naměřenými hodnotami, zejména s přihlédnutím k syndromu vyhoření. Byl také zjišťován vztah věku, doby trvání pracovního poměru a míry vyhoření.

### **Klíčová slova:**

...informační technologie... ...pracovníci... ...motivační profil...

...syndrom vyhoření... .....

**Palacky University in Olomouc**

**Faculty of Philosophy**

Department: ...**Psychologie**...

Academic year: ...**2009/2010**...

## **SUMMARY / ABSTRACT**

Name ...**Pavel Kutina**.....

Subject ...**Psychologie – jednooborová** ... Year of matriculation: ...**2007**.....

Lead teacher: .Doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.. Opponent: .....

No. of pages:.....94/13.....

Name of decree work:

...**Burn-out syndrome and motivation profile of workers in information technology company**.....

### **Abstract:**

Batchelors work evaluates motivation profile, psychic condition and measure of information technology company workers burnout. In theoretical part are described: working specifics in IT industry, general description of motivation area and burnout syndrome. Experimental parts follows theretical framework and base on three questionnaires: motivation profile, burnout measure and psychic condition of the sample. Resulting data were statstically processed. From their confrontation was ascertain relationship between measured values especially in terms of relation to burnout. Resulting data was confronted to ascertain relationship between burnout and age or seniority.

### **Key words:**

...information technology... ...workers... ...motivation profile...

...burnout..... .....



## PODKLAD PRO ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE STUDENTA

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
KUTINA Pavel	Jordana Jovkova 13, Praha - Modřany	I07395

## NÁZEV TÉMATU ČESKY:

Syndrom vyhoření a motivační profil pracovníků společnosti pro informační technologie

## NÁZEV TÉMATU ANGLICKY:

Burn-out syndrome and profile of motivation in workers of information technology

## VEDOUcí PRÁCE:

Doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc. - PCH

## ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Spec. zaměření: Přehled současných ekonomických, sociálních a psychologických problémů firem pro informační technologie, Pracovní motivace, základní pojetí, determinanty, motivační zaměření pracovníka, Syndrom vyhoření, vymezení, činitelé, K nejvýznamnějším psychologickým problémům pracovníků firem pro informační technologie.

Cíle:

- Motivační profil souboru
- Míra syndromu vyhoření souboru
- Profil psychického stavu souboru
- Vybrané koreláty syndromu vyhoření, motivačního profilu a celkového psychického stavu

Metodika: BM, MP Pavlát, SUPOS.

Zkoumaný soubor: cca 100 resp. (M+Ž).

Formální parametry: www.casp.upol.cz

## SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Arnold, J., Silvestr, J., et al (2007). Psychologie práce pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press

Nakonečný, M. (2008). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada

Tureckiová, M. (2007). Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada

Adair, J.E. (2004). Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing

Hewstone, M., Stroebe, W. (2008). Sociální psychologie. Praha: Portál

Nakonečný, M. (1992). Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press

Stuchlíková, I. (2002). Základy psychologie emocí. Praha: Portál

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

Časopisy: Moderní řízení, Psychologie pro praxi, ČS psychologie, Elektronické zdroje

Podpis studenta:

*Kutina Pavel*

Datum:

5. února 2009

Podpis vedoucího práce:

*Z. Vtípil*

Datum:

27/2/2009

PODPIS DĚKANA:

*J. Šauer*

PODPIS  
VEDOUcíHO KATEDRY:



# Zdrojová data

Základní údaje									
qid	jazyk	gender	age	seniority	qid	jazyk	gender	age	seniority
1	cz	m	34	57	36	cz	m	32	15
2	cz	m	25	20	37	cz	m	25	15
3	en	m	26	29	38	en	f	30	5
4	cz	m	40	26	39	en	m	25	10
5	cz	m	38	52	40	cz	f	26	13
6	cz	m	45	18	41	en	m	27	2
7	cz	m	28	60	42	en	m	23	7
8	cz	m	36	32	43	cz	m	29	3
9	en	f	65	468	44	cz	f	20	33
10	cz	m	29	48	45	cz	f	30	1
11	cz	m	33	48	46	cz	f	33	33
12	cz	m	33	60	47	cz	m	23	38
13	en	m	32	30	48	en	f	35	13
14	cz	f	34	54	49	en	f	34	1
15	cz	m	33	11	50	cz	f	31	19
16	cz	m	35	54	51	cz	m	34	48
17	cz	m	36	60	52	en	m	37	45
18	cz	m	39	52	53	en	m	35	57
19	cz	m	30	24	54	en	m	32	10
20	cz	m	23	6	55	cz	m	36	57
21	cz	m	29	58	56	cz	m	32	28
22	cz	m	23	13	57	en	m	34	61
23	en	m	33	47	58	cz	m	35	60
24	cz	m	32	2	59	en	m	31	42
25	cz	f	32	45	60	en	m	41	60
26	en	m	33	46	61	cz	m	57	56
27	cz	m	31	22	62	en	m	31	51
28	cz	m	24	18	63	cz	m	36	58
29	cz	m	27	60	64	cz	f	32	43
30	en	f	21	13	65	en	m	42	28
31	cz	f	22	8					
32	cz	f	27	48					
33	cz	m	25	14					
34	en	m	42	17					
35	cz	m	34	61					

## SUPOS7 – Vstupní data

qid	SU01	SU02	SU03	SU04	SU05	SU06	SU07	SU08	SU09	SU10	SU11	SU12	SU13	SU14	SU15	SU16	SU17	SU18	SU19	SU20	SU21
1	2	2	2	1	1	1	0	2	1	1	1	0	2	0	1	1	2	1	1	1	1
2	2	2	3	1	1	1	0	2	2	0	1	1	0	0	3	3	1	1	1	1	0
3	2	2	1	0	0	0	1	2	2	1	1	0	0	1	3	1	1	0	2	3	0
4	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2
5	2	2	1	1	0	1	1	2	2	0	2	0	1	0	2	2	1	1	0	0	0
6	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1
7	2	2	0	1	1	1	0	2	3	1	2	0	0	0	2	1	0	1	0	1	0
8	2	2	1	1	2	1	1	3	1	0	1	1	1	0	2	2	1	0	0	0	0
9	2	1	1	2	2	1	2	2	1	0	1	2	2	2	0	2	1	0	1	1	1
10	2	2	2	2	0	1	1	2	1	1	1	1	0	1	2	2	1	2	2	1	1
11	2	2	1	0	0	1	1	2	2	0	0	0	1	1	2	2	0	1	0	1	0
12	2	2	1	1	0	2	0	2	1	1	1	0	0	0	1	2	1	1	0	1	0
13	2	2	2	1	2	1	1	2	2	0	3	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1
14	2	2	1	1	1	1	1	2	2	0	1	0	1	0	2	2	1	1	1	1	0
15	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1
16	2	3	0	1	2	3	2	2	2	1	2	0	1	0	2	2	2	3	1	2	0
17	2	1	1	1	1	1	0	2	2	1	2	0	1	0	2	2	2	2	0	1	0
18	0	3	1	2	1	3	2	3	3	0	1	1	3	0	3	3	2	3	0	2	1
19	3	3	3	0	2	0	0	2	1	0	0	2	2	2	2	1	0	0	1	0	0
20	2	2	1	1	1	0	0	2	1	0	1	0	0	1	1	2	1	0	1	0	0
21	1	2	2	1	1	1	0	1	2	2	0	1	2	3	1	2	2	2	1	1	0
22	2	1	1	1	1	1	0	2	1	1	0	1	0	0	2	1	1	1	1	1	1
23	2	1	1	1	1	1	2	0	1	0	1	1	1	1	3	3	0	1	2	1	2
24	2	2	2	1	1	0	1	0	1	1	2	0	1	1	2	1	0	1	1	1	0
25	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1
26	2	2	1	0	1	1	1	2	2	0	1	0	1	0	2	2	0	1	1	1	0
27	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	0	2	1	1	2	0	3	1	1	2
28	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	0	1	0	2	1	2	2
29	2	2	3	2	1	1	1	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0	1	1	1	0
30	2	2	0	0	1	0	1	0	2	0	1	1	1	1	2	3	1	0	1	0	0
31	2	3	1	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	0	2	2	1	0	1	0	0
32	2	3	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	1	1	1
33	2	3	1	1	1	1	0	2	2	1	0	0	0	0	2	2	0	0	1	0	0

## SUPOS7 - pokračování

qid	SU01	SU02	SU03	SU04	SU05	SU06	SU07	SU08	SU09	SU10	SU11	SU12	SU13	SU14	SU15	SU16	SU17	SU18	SU19	SU20	SU21
34	2	1	0	0	1	0	0	3	2	0	0	0	0	1	2	1	0	1	1	0	1
35	2	2	2	1	1	2	0	2	1	1	1	0	1	0	2	2	1	2	1	3	0
36	3	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0	0	2	2	1	1	1	1	1
37	2	1	1	1	2	1	0	2	1	0	1	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0
38	1	2	2	0	2	2	1	2	1	0	1	2	2	1	2	3	1	2	3	2	1
39	2	3	3	1	1	2	0	0	3	3	1	0	2	3	1	2	1	2	1	1	0
40	1	2	1	0	2	1	1	2	3	1	1	0	1	0	2	2	1	2	1	0	0
41	2	2	1	1	1	1	1	2	3	1	2	1	2	0	2	3	2	1	1	1	0
42	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	0	1	1	0	3	2	0	1	1	2	2
43	0	1	2	2	0	2	2	2	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0
44	3	2	1	1	2	1	1	2	3	0	0	0	0	1	2	3	2	1	0	1	0
45	2	2	1	1	1	0	0	2	2	0	1	1	0	1	2	2	1	0	1	1	0
46	1	0	1	2	3	1	3	1	1	1	2	3	2	3	1	2	3	3	2	3	3
47	2	2	0	1	1	0	1	3	1	0	2	0	0	1	2	3	0	0	0	0	0
48	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1
49	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
50	2	3	2	1	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1
51	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2	2	0	2	0	2	2	2	1	0	1	0
52	2	2	1	2	3	2	1	1	2	1	1	2	2	1	0	1	0	2	2	3	3
53	1	1	0	1	1	1	0	2	2	1	1	0	1	0	1	2	1	1	1	1	0
54	2	2	1	0	1	1	1	3	2	0	1	1	1	1	2	2	0	0	1	1	0
55	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1
56	2	2	0	1	1	1	0	3	2	0	1	0	1	0	2	2	0	1	0	0	0
57	1	2	1	2	1	2	0	1	1	0	1	1	3	0	1	2	0	2	1	1	1
58	2	1	1	1	2	1	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	2	1
59	2	2	1	1	2	1	2	3	2	0	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2
60	1	1	3	1	3	2	2	1	1	0	3	2	2	3	0	1	2	3	2	1	2
61	2	2	0	0	1	0	0	2	1	0	0	0	1	0	3	3	0	1	0	0	0
62	2	2	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	1
63	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	0	3	1	1	2	2	2	1	3	1
64	1	1	2	2	1	3	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1
65	2	2	1	0	1	0	1	2	2	0	1	1	1	0	1	2	0	1	2	1	1

## SUPOS7 - pokračování

qid	SU22	SU23	SU24	SU25	SU26	SU27	SU28
1	1	2	2	1	1	1	1
2	2	3	0	0	0	1	0
3	2	1	0	1	0	0	0
4	2	2	1	1	1	2	2
5	2	2	1	1	1	1	0
6	2	2	1	1	1	2	2
7	3	2	1	0	0	2	0
8	2	3	1	1	1	0	0
9	2	2	0	1	1	2	0
10	2	2	1	1	1	2	1
11	3	2	0	0	1	2	1
12	2	0	2	0	0	2	0
13	2	2	0	1	1	1	2
14	2	2	0	0	0	1	0
15	2	2	1	2	1	2	1
16	1	2	1	2	1	2	0
17	2	1	1	0	0	1	1
18	3	2	0	0	1	3	0
19	3	1	1	0	2	2	1
20	2	2	1	1	0	1	0
21	1	2	2	2	1	2	0
22	2	1	1	1	2	1	1
23	2	1	0	1	1	1	2
24	1	1	0	1	2	1	1
25	1	1	1	2	1	2	1
26	2	2	0	1	1	1	1
27	2	1	0	1	1	2	1
28	2	1	1	2	1	2	2
29	2	1	0	0	1	1	0
30	2	1	1	1	0	1	0
31	2	3	1	0	1	1	0
32	2	2	1	2	1	2	0
33	2	2	0	0	0	1	0

qid	SU22	SU23	SU24	SU25	SU26	SU27	SU28
34	2	2	0	0	0	1	0
35	2	1	1	1	1	1	0
36	3	1	0	1	1	1	1
37	3	2	1	0	0	1	0
38	3	2	1	1	2	3	2
39	3	1	0	3	2	3	1
40	2	2	1	0	2	2	0
41	2	3	1	0	1	2	0
42	3	2	0	1	1	2	1
43	0	1	0	0	0	0	0
44	3	3	1	0	1	1	0
45	2	2	0	1	1	0	0
46	1	0	3	3	3	2	2
47	3	2	0	0	1	1	0
48	1	1	0	0	0	1	0
49	2	2	0	0	0	1	1
50	1	2	1	1	2	2	0
51	1	3	2	1	0	3	0
52	2	1	1	1	1	3	2
53	1	1	0	1	0	1	0
54	3	2	0	2	1	1	0
55	2	0	1	2	1	2	1
56	3	2	2	1	1	3	0
57	2	2	0	1	1	2	2
58	1	1	0	1	2	1	1
59	2	1	1	2	1	1	2
60	1	2	0	1	2	2	1
61	3	2	0	1	0	1	0
62	2	2	0	0	0	0	0
63	2	2	2	1	1	2	0
64	2	1	2	1	2	2	1
65	2	1	1	1	1	1	1











## BM – Vstupní data

qid	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1
2	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1
3	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1
4	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0
5	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0
6	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
7	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1
8	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1
9	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0
10	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0
11	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
12	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1
13	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1
14	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0
15	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1
17	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0
18	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
19	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0
20	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0
21	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1
22	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1
23	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0
24	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
25	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
26	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1
27	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0
28	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1
29	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0
30	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0
31	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0
32	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0
33	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0

## BM – pokračování

qid	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
34	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1
35	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0
36	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
37	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
38	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0
39	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0
40	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0
41	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1
43	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
44	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
45	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0
46	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0
47	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0
48	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
49	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0
50	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1
51	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
52	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0
53	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0
54	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1
55	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0
56	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0
57	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1
58	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
59	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0
60	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
61	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0
62	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0
63	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
64	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0
65	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0