

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra psychologie

**MOTIVAČNÍ ZAMĚŘENÍ A SYNDROM
VYHOŘENÍ U PRACOVNIC STÁTNÍ SPRÁVY**

MOTIVATION AIMS AND BURNOUT SYNDROME
WITH STATE ADMINISTRATION WORKERS



Bakalářská diplomová práce

Autor: Mgr. Anna Rotreklová
Vedoucí práce: Doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.

Olomouc
2015

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma: „Motivační zaměření a syndrom vyhoření u pracovníků státní správy“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

Vdne

Podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu práce Doc. PhDr. Zdeňku Vtípilovi, CSc. za odborné vedení, připomínky a nápomocné rady při zpracování mé bakalářské diplomové práce.

OBSAH

Úvod	5
1 SOUČASNÁ SITUACE FINANČNÍ SPRÁVY A NĚKTERÉ PROBLÉMY PRACOVNÍKŮ ÚZEMNÍCH PRACOVIŠŤ FINANČNÍCH ÚŘADŮ V OBLASTI SOCIÁLNÍ, PSYCHOLOGICKÉ A ODBORNÉ.....	7
2 MOTIVACE, ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY V PRACOVNÍ MOTIVACI	12
2.1 Vymezení základních pojmů v oblasti motivace	12
2.2 Motivační teorie	13
2.3 Pracovní motivace	15
2.3.1 Faktory pracovní motivace	16
2.3.2 Ovlivňování pracovní motivace.....	17
2.3.3 Pracovní výkon, motivace a odměny	19
2.3.4 Zkoumání pracovní motivace	22
2.3.5 Ženy v oblasti práce a jejich motivace.....	23
2.4 Motivační zaměření.....	27
3 SYNDROM VYHOŘENÍ	30
3.1 Vymezení základních pojmů v oblasti syndromu vyhoření.....	30
3.2 Rizikové faktory ve vztahu k syndromu vyhoření	31
3.3 Příznaky syndromu vyhoření	33
3.4 Příčiny syndromu vyhoření	35
3.5 Proces vývoje syndromu vyhoření	37
3.6 Diagnostika syndromu vyhoření	39
3.7 Pomoc při syndromu vyhoření	41
3.8 Prevence syndromu vyhoření	43
4 MOTIVACE A SYNDROM VYHOŘENÍ V OBLASTI PRÁCE.....	46
4.1 Práce a pracovní prostředí	47
4.2 Syndrom vyhoření v oblasti práce.....	50
5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ MOTIVAČNÍHO ZAMĚŘENÍ A SYNDROMU VYHOŘENÍ U PRACOVNIC STÁTNÍ SPRÁVY.....	54
5.1 Problém, cíle práce a hypotézy	54
5.1.1 Formulace problému	54
5.1.2 Stanovení cílů	55
5.1.3 Hypotézy	55
5.2 Aplikovaná metodika	56
5.2.1 Dotazník MP–z	56
5.2.2 Dotazník BM.....	59
5.2.3 Dotazník SUPOS–7–PC	60
5.3 Použité statistické metody	62
5.4 Symbolika výsledkové části	64
5.5 Charakteristika výzkumného souboru a šetření	65
5.6 Etické aspekty výzkumného šetření	71
5.7 Výsledky výzkumného šetření	71
5.7.1 Základní výsledky dotazníku MP–z	72

5.7.2	Základní výsledky dotazníku BM.....	75
5.7.3	Základní výsledky dotazníku SUPOS–7–PC.....	78
5.8	Vybrané koreláty.....	84
5.8.1	Věk a index psychického vyhoření.....	84
5.8.2	Seniorita a index psychického vyhoření.....	85
5.8.3	Index psychického vyhoření a celková kvalita psychického stavu.....	85
5.8.4	Index psychického vyhoření, samostatná škála NEU dotazníku SUPOS–7–PC a jednotlivé položky NEU.....	86
5.8.5	Index psychického vyhoření a jednotlivé dimenze dotazníku MP–z.....	87
5.8.6	Celková kvalita psychického stavu a jednotlivé dimenze dotazníku MP–z..	87
5.8.7	Jednotlivé škály SUPOS–7–PC a vybrané dimenze dotazníku MP–z.....	88
5.8.8	Věk, celková kvalita psychického stavu a jednotlivé škály dotazníku SUPOS–7–PC.....	89
5.8.9	Seniorita, celková kvalita psychického stavu a jednotlivé škály dotazníku SUPOS–7–PC.....	90
5.8.10	Věk a jednotlivé dimenze dotazníku MP–z.....	91
5.8.11	Seniorita a jednotlivé dimenze dotazníku MP–z.....	91
5.8.12	Index psychického vyhoření a jednotlivé škály SUPOS–7–PC.....	92
5.8.13	Samostatná škála NEU dotazníku SUPOS–7–PC a jednotlivé dimenze dotazníku MP–z.....	93
5.8.14	Celková kvalita psychického stavu, jednotlivé škály dotazníku SUPOS–7–PC a samostatná škála NEU.....	94
5.8.15	Věk, samostatná škála NEU dotazníku SUPOS–7–PC a jednotlivé položky NEU.....	95
5.8.16	Seniorita a samostatná škála NEU dotazníku SUPOS–7–PC.....	95
5.9	K platnosti hypotéz.....	96
6	DISKUZE.....	98
7	ZÁVĚR.....	109
8	SOUHRN.....	112
	SEZNAM GRAFŮ.....	116
	SEZNAM TABULEK.....	117
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	119
	Monografie a časopisy.....	119
	Elektronické zdroje.....	123
	PŘÍLOHY	
	Seznam příloh	

Úvod

Tato bakalářská diplomová práce se věnuje motivačnímu zaměření a syndromu vyhoření u pracovníků státní správy, přesněji u pracovníků vybraného územního pracoviště finančního úřadu. Profese pracovníků zajišťujících správu jednotlivých druhů daní v rámci finanční správy je psychicky hodně náročná. Tito pracovníci se setkávají s velmi častými změnami zákonů, podle kterých se jejich činnost musí řídit, s frekventovanými a ne zcela opodstatněnými stížnostmi daňových subjektů či s jejich konfliktním vystupováním ve vztahu k těmto pracovníkům. Nelze opomenout ani obecné negativní naladění a pohled společnosti na finanční správu, respektive na finanční úřady a územní pracoviště finančních úřadů. Tyto faktory se do určité míry promítají do práce i do naladění těchto pracovníků. S ohledem na uvedené, je otázkou, co tyto pracovníky k jejich práci a vůbec obecně motivuje, což bude obsahem empirické části práce. Znalost motivačního profilu pracovníků v různých profesích má svůj praktický význam, kterým je vytváření efektivní motivační strategie. Motivační zaměření se zjišťuje i při náboru zaměstnanců.

Další otázkou je míra ohroženosti syndromem vyhoření v tomto náročném prostředí finanční správy. Dle Kallwassové (2007) se stále více objevují lidé postižení syndromem vyhoření, ale bohužel se jejich potíže málokdy řeší odborně v poradnách a ambulancích. Syndrom vyhoření by se mohl stát nenápadnou hrozbou pro dnešní společnost, protože vnější zátěž kladená na jednotlivce se nezřídka dotýká hranic jeho osobnostně daných fyzických, duševních a duchovních schopností a možností.

Teoretická část práce obsahuje pojednání o současné situaci finanční správy, dále se zabývá motivačními teoriemi, pracovní motivací a motivačním zaměřením. Jsou popsány rizikové faktory syndromu vyhoření, jeho příznaky, příčiny, proces vývoje, možnosti pomoci a nástroje k jeho odhalování. Téma motivace a syndromu vyhoření je též zasazeno do oblasti práce. Výzkumná část je pak orientována přímo na exploraci motivačního zaměření a syndromu vyhoření u výzkumného souboru a zkoumána je i celková kvalita psychického stavu pracovníků. Motivační profil je zkoumán dotazníkem MP-z (Pavlát, 2005) a syndrom vyhoření je analyzován dotazníkem BM (Dotazník psychického vyhoření) od autorů Pinesové a Aronsona (Křivohlavý, 1998). Kvalita psychického stavu je pak zjišťována dotazníkem SUPOS-7-PC (Subjektivní posuzovací škála), jehož autorem je Mikšík (1993). Údaje z těchto dotazníků společně se zjišťovaným věkem

a senioritou pracovníků jsou popisovány a dávány do vzájemných souvislostí při odhalování jejich statisticky významných korelací. V této práci byl pokud možno respektován Manuál pro psaní diplomových prací na Katedře psychologie FF UP v Olomouci (Kolařík et al., 2013).

1 SOUČASNÁ SITUACE FINANČNÍ SPRÁVY A NĚKTERÉ PROBLÉMY PRACOVNÍKŮ ÚZEMNÍCH PRACOVIŠŤ FINANČNÍCH ÚŘADŮ V OBLASTI SOCIÁLNÍ, PSYCHOLOGICKÉ A ODBORNÉ

Sládeček (2013) specifikuje, že správu či administrativu lze v obecném chápání považovat za záměrnou činnost, jež sleduje dosažení konkrétního cíle či účelu. Pro správu veřejnou pak je rozhodující zájem veřejný čili řízení veřejných záležitostí. Mezi soukromou a veřejnou správou je rozdíl v tom, že pro veřejnou správu je typická určitá omezenost a větší závaznost právem.

Empirická část práce však bude zaměřena na úzkou oblast veřejné správy, což je finanční správa, a ještě přesněji na pracovnice Územního pracoviště Finančního úřadu v Opavě. Dále však bude vymezeno několik základních poznatků ohledně oblasti finanční správy. Sovová & Fiala (2009) uvádí, že správou daní a poplatků se zabývá soustava orgánů, které vykonávají správní činnosti dle stanovené daňové a poplatkové povinnosti, kontrolují správné a včasné plnění této povinnosti a vymáhají dlužné daně, poplatky a pokuty. Při naplňování správy daní a poplatků je klíčovou osobou správce daně, kterým je orgán veřejné správy, jež je věcně a místně příslušný ke správě určitých druhů daní a k vedení daňového řízení. Tuto soustavu orgánů pro správu daní a poplatků tvoří územní finanční orgány, celní úřady a ministerstvo financí. Správou daní a poplatků se pak rozumí procesní postupy při plnění hmotně právních daňových, poplatkových a dalších předpisů. Správce daně stanovuje daň, kontroluje plnění daňové povinnosti jednotlivých daňových subjektů či daň vymáhá prostřednictvím daňového řízení. Bakeš et al. (2012) uvádí, že dle daňového řádu se místní příslušnost daňového subjektu u fyzických osob řídí jejich místem pobytu a u právnických osob jejich sídlem. Dle Sovové & Fialy (2009) se daňové řízení zahajuje buď podáním daňového subjektu, nebo oznámením o zahájení daňové kontroly ze strany správce daně. Stěžejní oblastí daňového řízení je dokazování, které se děje například podáním daňových subjektů, svědeckými výpověďmi, znaleckými posudky, zkoumáním veřejných listin či povinných záznamů vedených daňovými subjekty a jejich dokladů (například daňová evidence, účetnictví). Dle Bakeše et al. (2012) zajišťují ochranu daňových subjektů a stanovení hranic činnosti správce daně zásady správy daní jako

například zásada zákonnosti, přiměřenosti, součinnosti, rychlosti řízení, procesní rovnosti, vstřícnosti a slušnosti, neveřejnosti, hospodárnosti a procesní ekonomie, dále zásada volného hodnocení důkazů, zásada poučovací, zásada zákazu zneužití pravomoci správního uvážení či zásada týkající se rozsahu oprávnění správce daně ke shromažďování údajů při správě daní. Kroupa (2012) představuje jako jeden z hlavních dokumentů finanční správy zákon č. 456/2011 Sb. o Finanční správě České republiky, který je klíčovým zákonem pro orgány daňové správy. Tímto zákonem byla zavedena nová soustava Finanční správy ČR, která je tvořena Generálním finančním ředitelstvím, které je podřízené Ministerstvu financí, a dále Odvolacím finančním ředitelstvím a čtrnácti finančními úřady, jejichž sídla jsou shodná se sídly samosprávných krajů. Patnáctým finančním úřadem je pak Specializovaný finanční úřad, který je určen pro velké a specifické daňové subjekty, kterými jsou zejména podnikající právnické osoby dosahující obrátu 2 miliardy korun, a také pro banky a pojišťovny. V rámci krajů existuje síť územních pracovišť finančních úřadů, které dříve měly statut finančních úřadů. Tímto novým uspořádáním bylo dosaženo koncentrace dřívějších finančních úřadů do jediné správní jednotky, což umožňuje flexibilnější reakce na požadavky výkonu správy daní a zvýšení efektivity tohoto výkonu.

Samostatný pracovník správy daní je dle Národní soustavy povolání pracovník zajišťující komplexně správu jednotlivých druhů daní. Mezi jeho pracovní činnosti patří správa registrů daňových subjektů, provádění místního šetření, vedení správních řízení, dokumentace a ukládání pokut, dále vyměřování daní, provádění daňových kontrol a vytýkacích řízení a vyhledávací a kontrolní činnosti ve spolupráci s daňovým subjektem. Významným faktorem této pracovní pozice je duševní zátěž, která je stanovena na třetí stupeň, což znamená, že zde existuje podstatná míra zdravotního rizika. Z hlediska kvalifikačních požadavků je doporučen bakalářský studijní program v oboru hospodářská politika a správa, ekonomika a management, ekonomická teorie či vyšší odborné vzdělání v oboru ekonomika a administrativa, ekonomika a podnikání či finančnictví a bankovníctví (Národní soustava povolání, 15. února 2015). Navzdory výše uvedeným požadavkům kladeným na tyto pracovníky, jejich průměrný měsíční hrubý plat nedosahuje průměrného měsíčního platu v ČR. Například ve 3. čtvrtletí roku 2014 činil průměrný hrubý měsíční plat 26 120 Kč (Informační systém o průměrném výdělků, 15. února 2015). Průměrný měsíční plat zaměstnance finanční správy se sice od roku 2009 zvýšil z 25 599 Kč

na 25 830 Kč v roce 2013, avšak úrovně průměrné měsíční mzdy zaměstnanců ve veřejné správě o 381 Kč nedosáhl (Ministerstvo financí České republiky, 15. února 2015). Toto platové ohodnocení neodpovídá náročnosti a objemu požadované práce. Dalšími vnímanými problémy jsou časté změny zákonů, jak Zákona o daních z příjmů, tak právních předpisů přímo souvisejících s výkonem této práce. Z toho pramení právní nejistota daňových subjektů a pro pracovníky finanční správy to představuje neúměrnou zátěž, vyžadující jak znalost novelizovaných, tak i znění konkrétních právních předpisů platných například v kontrolovaném roce (anonymní osobní sdělení pracovnice Územního pracoviště finančního úřadu v Opavě 17. února 2015).

Počet zaměstnanců Finanční správy ČR v roce 2013 byl 14 991, z tohoto počtu 14 272 zaměstnanců zajišťovali daňové činnosti. Z těchto 14 272 zaměstnanců zabezpečujících daňové činnosti se 8 585 zaměstnanců zabývalo správou daní, 2 713 zaměstnanců kontrolními činnostmi, 824 zaměstnanců pracovalo v oblasti vymáhání a exekuce, 321 zaměstnanců se věnovalo podpůrným činnostem a 1 829 zaměstnanců se realizovalo v obecných podpůrných činnostech. Od roku 2009 do roku 2013 došlo také ke snížení počtu zaměstnanců o 2,5 % a ke změnám ve struktuře zaměstnanců dle vykonávaných činností. V roce 2013 také bylo mezi zaměstnanci finanční správy 79,5 % žen, což je 11 948 žen. Celkově má 40,4 % zaměstnanců finanční správy vysokoškolské vzdělání, 59,4 % má středoškolské vzdělání a 0,2 % má základní vzdělání (Ministerstvo financí České republiky, 15. února 2015). Největší počet zaměstnanců byl v roce 2013 zastoupen ze čtyř organizačních složek (Generální finanční ředitelství, Odvolací finanční ředitelství, finanční úřady a územní pracoviště finančních úřadů) právě na územních pracovištích finančních úřadů, kde bylo zaměstnáno 12 114 osob, tedy 80,6 % z celkového počtu zaměstnanců finanční správy (Generální finanční ředitelství, 15. února 2015). Protože v empirické části práce bude nakládáno s údaji pracovníků územního pracoviště finančního úřadu, tak bude nyní přiblížena struktura a funkce tohoto pracoviště. Územní pracoviště finančního úřadu je členěno na jednotlivá oddělení a odbory obdobně jako finanční úřady, a to na oddělení sekretariátu a provozního zabezpečení, oddělení registrační, odbor vyměřovací, odbor kontrolní, odbor majetkových daní a odbor vymáhací. Oddělení sekretariátu a provozního zabezpečení zajišťuje činnosti spojené s vedením sekretariátu ředitele, a to zejména v oblastech vedení spisové agendy ředitele, zpracování podkladů pro oddělení personální v regionech a v oblastech agendy spojené

s vyřizováním stížností, podnětů, oznámení a ostatních podání obdobného obsahu. Také provádí zabezpečení provozu, správy a ochrany majetku, provádí činnosti v oblasti požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, v oblasti autoprovozu, v oblasti hospodaření s energiemi a odpady, a dále zejména v oblasti evidence majetku. Oddělení registrační zajišťuje v plném rozsahu vedení agendy registrace daňových subjektů, včetně přidělení daňového identifikačního čísla (DIČ), a také agendu změny místní příslušnosti daňových subjektů. Odbor vyměřovací se člení dále na oddělení, která zabezpečují vyměření a správu daně z příjmů, daně z přidané hodnoty, daně silniční, daně z příjmů ze závislé činnosti a pojistného na důchodové spoření. Odbor kontrolní se rozděluje dále na oddělení, která kontrolují určitý konkrétní druh daně jako například daň z příjmů právnických osob, daň z příjmů fyzických osob či daň z přidané hodnoty. Odbor majetkových daní se člení na oddělení, která zabezpečují správné vyměření, úhradu a správu majetkových daní. Odbor vymáhací se zase dělí na oddělení, která zabezpečují zajištění a vymáhání daní v souladu s platnou daňovou legislativou (Generální finanční ředitelství, 16. února 2015).

Dále uvedu některé sociální, psychologické a odborné problémy pracovníků Územního pracoviště finančního úřadu v Opavě, které se však dozajista objevují i u pracovníků finanční správy v jiných organizačních složkách. Pracovníci finanční správy (dále jen „úřední osoby“) jsou mnohdy vystavováni stížnostem daňových subjektů, které nemají reálný opodstatněný základ. Vždy se tento postup na straně správce daně šetří a daňový subjekt je o výsledku tohoto šetření vyrozuměn. Tyto stížnosti a jejich šetření nemohou mít příznivý vliv na konkrétní úřední osobu a vedou k její frustraci. S tím úzce souvisí požadavek formulovaný v základních zásadách správy daní a to, že úřední osoby jsou povinny vyvarovat se při správě daní nezdvořilostí. Tato zásada nutně vyvolává dojem, že naopak daňový subjekt takto vystupovat povinen není. Stává se, že úřední osoba bývá slovně napadána, hlavně pokud je s daňovým subjektem o samotě jako například v úředních dnech, kdy je v odpoledních hodinách v kanceláři pouze jeden pracovník. Dalším problémem je nedostatek finančních prostředků na technické vybavení jednotlivých územních pracovišť finančních úřadů (diktafony, notebooky, přenosné USB disky). Pracovníci odboru kontrolního čelí největší psychické zátěži vyplývající z jejich pracovní náplně, která zasahuje do osobních sfér daňových subjektů ve smyslu prověřování jejich podnikání. Některé osoby (daňové subjekty) situaci neustojí a například se stalo,

že při vstupu úředních osob na území daňového subjektu pustili psa, nebo daňový subjekt úřední osoby zamkl v místnosti, kde prováděli daňovou kontrolu. Místo k provádění daňové kontroly je přitom závislé na vůli daňového subjektu (anonymní osobní sdělení pracovnice Územního pracoviště finančního úřadu v Opavě 17. února 2015). Tyto případy potvrzují i údaje Generálního finančního ředitelství, které uvádí, že při výkonu pracovní činnosti či v souvislosti s tímto výkonem dochází u zaměstnanců k případům verbálního či fyzického napadení. V roce 2013 bylo nahlášeno celkem 20 případů napadení, zatímco v roce 2009 jich bylo nahlášeno 57, v roce 2010 bylo zjištěno 55 případů a v roce 2010 dokonce 61 případů. Celkově mají větší převahu napadení verbální (Generální finanční ředitelství, 15. února 2015). Ohledně účelového chování daňových subjektů je možné říci, že při oznámení, že bude u daňového subjektu zahájena a provedena daňová kontrola, se stává, že daňové subjekty sdělí, že jim bylo zcizeno účetnictví právě za toto zdaňovací období. Dále lze uvést, že databáze mezi jednotlivými souvisejícími správními úřady (finanční úřady, respektive územní pracoviště finančních úřadů, dále úřady práce, oblastní inspektoráty práce) nejsou propojeny sítí k vzájemnému sdílení alespoň určitých dat, což zpomaluje práci úředních osob územních pracovišť finančních úřadů, takže potřebné údaje jsou získávány zasíláním písemných výzev. V neposlední řadě je problémem to, že nálada ve společnosti není ani zdaleka nakloněna úředníkům finanční správy, což má negativní dopad na psychiku těchto pracovníků a obecně lze říci, že bez ohledu na to, zda pracovníci jednají profesionálně, zdvořile či méně zdvořile, tak nejsou vnímáni společností kladně, i když paradoxně jejich správně a profesionálně odvedená práce má nesporný kladný (finanční) efekt pro celou společnost (anonymní osobní sdělení pracovnice Územního pracoviště finančního úřadu v Opavě 17. února 2015).

2 MOTIVACE, ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY V PRACOVNÍ MOTIVACI

2.1 Vymezení základních pojmů v oblasti motivace

Plháková (2005) uvádí, že pojem motivace vychází z latinského slova *movere*, které znamená hýbat. Plháková (2005, 319) definuje motivaci jako „souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci, nebo dosáhnout něčeho pozitivního“. Podle Hartla & Hartlové (2000) vychází motivace z biologických zdrojů a je procesem ovládnutí, udržování a energetizace chování. Říčan (2008) uvádí, že energetizace chování se může odehrávat jak z hlediska aktuální situace, tak i z pohledu trvalých vlastností osobnosti. Dle Hartla & Hartlové (2000) je motivace v psychologii vcelku nejednotným pojmem, avšak většinou je považována za intrapsychický proces zvyšování, nebo snižování aktivity a mobilizace sil. Dále konstatují, že motivace může mít různá zaměření, která ovlivňují osobnost jedince, jeho hierarchii hodnot, životní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti. Nežádoucí vliv na motivaci má například strach, úzkost a bolest. Dle Vymětala (2003) motivací určitého jednání míníme to, že lidské chování není náhodné, ale vyplývá z konkrétní aktualizované potřeby či potřeb. Tyto aktualizované potřeby vytvářejí v organismu stav napětí, a pokud se napětí stává nesnesitelným, osoba začíná jednat s cílem napětí odstranit. Toho dosáhne skrze zdroj napětí, což je neuspokojená potřeba či potřeby, které v dostatečné míře uspokojí. Aktualizovaná potřeba v podstatě splývá s pojmem motiv. Potřeba je v tomto případě spíše statické povahy a má určitou kvalitu a vyskytuje se v určité míře, zatímco motivace je psychickým dějem, tudíž je dynamické povahy.

Dle Říčana (2008) je motiv jakýkoli vnitřní činitel, který člověka nebo jiný organismus podněcuje k aktivitě. Motivem je činitel působící v určité chvíli jako například hlad, nebo nějaká trvalá vlastnost člověka jako třeba potřeba bezpečí. Cílem je dosažení situace, kdy bude konkrétní motiv uspokojen. Nejčastěji je tohoto cíle dosaženo přítomností nějakého „předmětu“, který subjekt využije tak, jak potřebuje. „Předmětem“ může být například přítel, s nímž si lze moci popovídat, protože to subjekt v danou chvíli chce. Je možné tvrdit, že společným rysem motivů je cíl přivodit si určité city,

především příjemné a vyhnout se těm nepříjemným. Primárními motivy jsou fyziologické i psychologické motivy, jež jsou dány instinkty a z nich zformovanými pudy. Sekundární motivy vznikají učením a staví na základech primárních motivů, avšak dle teorie funkční autonomie působí některé sekundární motivy nezávisle na primárních. Vymětal (2003) potřeby dělí analogicky také na primární (převážně vrozené) a sekundární (vzniklé na základě zkušeností). Z dalšího hlediska je můžeme rozdělit podle předmětu uspokojení i na cílové a instrumentální. Cílovou potřebou je například potrava a instrumentální potřebou jsou například peníze, které dosažení nějakého cíle umožňují. Kern, Mehl, Nolz, Peter & Wintersperger (2000) uvádí, že subjektivně prožívaná potřeba závisí na objektivně měřitelné úrovni nedostatku jen velmi zřídka. U lidí se vyskytují i sebeposilující potřeby, které se však mohou jednoduše ocitnout mimo vědomou kontrolu jako například tik, vztek či vášeň.

2.2 Motivační teorie

Přehled základních teorií pojetí motivace podal Weiner (1980, in Nakonečný, 1996), který vymezuje teorii psychoanalytickou (autorem je Freud), behavioristickou (Hull, Spence, Miller), topologickou (Lewin), výkonovou (Atkinson, McClelland), teorii sociálního učení (Rotter), teorii atribuce (Heider, Kelley, Weiner) a humanistickou (Maslow, Rogers).

Dále bude zaměřena pozornost na motivační teorie v oblasti pracovního jednání, jako je dle Bedrnové & Nového et al. (1998) dvoufaktorová teorie motivace, teorie kompetence, expektační teorie motivace pracovního jednání a teorie spravedlnosti (rovnováhy). Dvoufaktorová teorie motivace bývá též dle Herzberga (1971, in Bedrnová, & Nový et al., 1998) označována jako motivačně hygienická teorie. Je založena na předpokladu, že člověk disponuje dvěma skupinami protikladných potřeb. První je živočišná potřeba vyhnout se bolesti a naproti tomu je typicky lidská a kulturní potřeba psychického růstu. Na pracovní motivaci pak působí dvě odlišné skupiny faktorů. Je to skupina faktorů vnějších (hygienických), které mají svou působnost v dimenzi pracovní spokojenost a nespokojenost, a skupina faktorů vnitřních (motivátory), která má svůj vliv v dimenzi pracovní nespokojenost a pracovní spokojenost s motivací. Jestliže jsou tyto vnitřní a vnější faktory v nepříznivém stavu, tak pracovník není spokojen ani motivován. V opačném případě se k pracovníkovi dostavuje jak pracovní spokojenost, tak i příznivá pracovní motivace. Tato teorie je zajímavá především protože ukazuje, že pracovní

spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovník, a naopak alespoň nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nepostradatelnou podmínkou pracovní motivace. Dle Pauknerové, Hubinkové, Králové & Lorencové (2012) je diskutabilní zařazení konkrétních podnikových okolností buď do skupiny vnějších, nebo do skupiny vnitřních faktorů. Herzberg (1971, in Pauknerová et al., 2012) řadí mezi faktory vnější například podmínky vztahující se okolnostem práce, pracovního zařazení a bezpečnosti práce, dále jistotu trvalého zaměstnání, finanční odměnu za práci, personální a sociální strategie organizace, mezilidské vztahy na pracovišti či řídicí činnost vedoucího pracovníka. K vnitřním faktorům (motivátorům) pak řadí dosahovaný výkon, uznání poskytované od vedení, odpovědnost za práci, zajímavost pracovní činnosti a šanci pracovního povýšení. Dle Pauknerové et al. (2012) tato teorie nerespektuje individuální charakter motivační struktury konkrétních pracovníků, protože v tomto rámci se mohou nacházet skutečnosti podněcující nespokojenost, a zároveň okolnosti vyvolávající spokojenost a současně motivaci, které jsou u jedince zřetelně odlišné.

Podle Bedrnové & Nového et al. (1998) je teorie kompetence v podstatě specificky orientovanou teorií potřeb vytvořenou R. W. Whitem. U dospělého člověka se potřeba kompetence projevuje hlavně v oblasti pracovní jako potřeba dokázat své vlastní schopnosti, svou profesionální způsobilost či jako potřeba získat prokázáním své kompetence obdiv, uznání a respekt od sociálního okolí. Vyústěním teorie kompetence do praxe by měl být přístup řídicího pracovníka, který by měl své podřízené pověřovat úkoly přiměřeně náročnými. Znamená to, že z hlediska nároků by měl úkol mírně překračovat úroveň schopností a předpokladů, kterou již pracovník dokázal.

Teorie expektace vychází z kognitivních motivačních teorií a jejím tvůrcem je V. H. Vroom. Klíčová role je v této teorii připisována dvěma základním pojmům, a to expektaci a valenci. Pracovní činnost je přitom vnímána jako činnost instrumentální k dosažení pro člověka významné hodnoty. Valence je subjektivní hodnotou výsledku jednání a očekávaného uspokojení, ke kterému motivované pracovní jednání může vést. Expektace je pak očekávání a subjektivní pravděpodobnost, že konkrétní pracovní jednání opravdu povede k předpokládanému výsledku.

Dle Nakonečného (1992) teorie spravedlnosti (ekvity, rovnováhy vydání a zisku) vychází z koncepce sociálního srovnávání, z koncepcí výměny hodnot v sociálních interakcích a z teorie kognitivní disonance. K jejím předním zástupcům patří J. S. Adams. Bedrnová

& Nový et al. (1998) považují za základ této koncepce fenomén sociálního srovnávání. Toto srovnávání se projevuje v samotném pracovníkovi a jeho tendenci srovnávat svůj vklad do práce (intenzitu pracovního vypětí, náročnost práce na schopnosti a odpovědnost) s energetickými investicemi jeho spolupracovníků vykonávajících podobnou činnost. Srovnává též efekty, které mu práce přináší s efekty, které analogická práce přináší jeho spolupracovníkům. Efektem mohou být peníze vydělané za práci, uznání či přízeň nadřízeného, kvalita pracovního prostředí, příležitosti zvyšování kvalifikace či kariérní postup. Pokud se pracovníkovi začne zdát, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, popřípadě se nerovnováha projeví ve srovnávání s ostatními, tak se dostaví motivace tuto nerovnováhu (nespravedlnost) odstranit. Dle Pauknerové et al. (2012) lze manažerům v rámci této teorie doporučit, aby sledovali výkonnost pracovníků v porovnávání s úrovní odměn. V případě situace nerovnovážného stavu v této oblasti je potřeba zasáhnout a předejít pocitu nespravedlnosti u podřízených, což lze například přesným stanovením kritérií odměn).

2.3 Pracovní motivace

Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec (2003) považují pracovní jednání za specifický druh aktivity člověka, při kterém jedinec dosahuje naplňování svých potřeb a stavu uspokojení. Pracovní jednání však neznamená pouze dosahování výkonu a realizace úkolů, ale obsahuje také sociální interakce, jimiž pracovník modifikuje svůj vztah ke členům týmu, nadřízeným a celé organizaci. Bedrnová & Nový et al. (1998) rozumí pracovní motivaci jako článek motivace lidského chování, který je spojen s pracovní činností, tedy se zastáváním určité pracovní pozice, a s výkonem odpovídající pracovní role, se kterou jsou spojeny pracovní úkoly. Pracovní motivace představuje přístup člověka k práci, k jeho konkrétním okolnostem pracovního uplatnění a k odpovídajícím pracovním úkolům. Zjednodušeně můžeme říct, že pracovní motivace vyjadřuje konkrétní podobu pracovní ochoty člověka. Bývají rozlišovány dva základní typy pracovní motivace. První je motivace intrinsická, která se odkazuje na motivy související s prací samotnou a motivace extrinsická, do které spadají motivy náležící mimo vlastní práci. K důležitým intrinsickým pracovním motivům patří samotná potřeba činnosti (vybití nadbytečné energie), potřeba kontaktu s lidmi (především u povolání, kde je základním obsahem právě kontakt s lidmi), potřeba výkonu (uspokojení z prožitku úspěšného výkonu), touha po moci (hlavně

u vyšších pozic v pracovní hierarchii), potřeba smyslu života a seberealizace (práce poskytuje příležitost ke smysluplným činnostem, jejichž výsledky jsou hodnotné, a člověk tak může projevit a rozvíjet své osobnostní kvality). K významným extrinsickým motivům patří potřeba peněz, potřeba jistoty (finanční jistota do budoucna), potřeba potvrzení vlastní důležitosti (sebepotvrzení, pracovní prestiž), potřeba sociálních kontaktů a potřeba sounáležitosti a partnerského vztahu, protože pro mnohé je zaměstnání životní oblastí, kde jim je poskytnuta možnost navazování nových kontaktů. Dle Štikara et al. (2003) můžeme pracovní motivaci považovat za jev ovlivňovaný složitými souvislostmi vnitřního a vnějšího prostředí, který je tvořen vzájemně závislými a proměnlivými činiteli. Pracovní motivace je jev systémové povahy, pro jehož plné pochopení je nutné porozumět jednotlivým elementům systému v interakci. Pracovní činnost tak není v souvislosti s motivací jen zdrojem obživy, ale je též prostředkem přinášejícím uspokojení z výsledků práce, z průběhu práce, ze sociálního postavení a prestiže vázící se k určité profesi, ze sociálních vztahů spojených s výkonem pracovní činnosti a z ocenění, které se může pracovníkovi dostat. Proces pracovní motivace je silně přizpůsobován podle situačních proměnných jako například charakter úkolu (náročnost, časová omezenost), osobnost nadřízeného (styl jeho řízení a osobní autorita) a sociální klima pracovního týmu (kooperace či soutěžení, úroveň mezilidských vztahů). Motivování pracovníků se však vztahuje i k širšímu rámci, který je tvořen organizací. Identita každé organizace je dána jejím posláním, cíli, její stylizací a specifickými znaky tvořící její image. Organizace produkuje svou vlastní kulturu, která obsahuje specifické normy, hodnoty, tradice a pravidla chování uvnitř i vně organizace. Do přijatého modelu chování sociálního systému organizace se promítá určitá strategie motivování pracovního chování, která se zobrazuje v motivačním programu konkrétní organizace. Podle Hackera (1978, in Nakonečný, 2005) jsou pro vykonávání pracovní činnosti důležité systémy uložené v paměti, které se vztahují ke způsobům práce a zahrnují anticipaci výsledků práce, znalost podmínek provádění pracovních úkonů a hypotézy o požadovaných transformacích a postupech, jak dospět ze stávající situace k situaci požadované.

2.3.1 Faktory pracovní motivace

Dle Nakonečného (2009a) byly faktorováním objeveny mnohé specifické motivační faktory či potřeby jako například potřeby určitého prostředí (potřeba pohodlného prostředí,

potřeba pořádku nebo čistoty). Dalšími faktory jsou faktory potřeby výkonu, faktory potřeby sebeurčení (obsahující potřebu svobody) a faktory sociálních potřeb, kde patří i potřeba sdružování. Tureckiová (2004) jmenuje konkrétní faktory podílející se na pracovní motivaci, mezi něž patří náplň práce (její obohacování či rozšiřování podle schopností a možností pracovníka) a dohoda na výkonových cílech. Dále také participace pracovníků na cílech firmy či týmu (od formulování cílů až po jejich dosahování, zhodnocení a odměnění za splnění), delegování pravomocí a odpovědnosti za svůj výkon i výkon týmu na pracovníky, efektivní komunikace vedoucího pracovníka s podřízenými a systém konstruktivní zpětné vazby. Dalšími motivačními faktory v pracovní oblasti jsou informovanost o dění ve firmě a dodávání všech informací nutných k aktuálnímu pracovnímu výkonu a k pocitu jistoty pracovníků, nastolení vztahu podporujícího firemní kulturu, možnost osobního i profesního rozvoje a pracovního postupu ve firmě, spravedlivý a transparentní systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu, sociální program podniku a retenční programy pro klíčové pracovníky organizace a způsob chování manažera ke spolupracovníkům, který zakládá styl řízení lidí ve firmě. Některé z těchto faktorů jsou používány přímo při konkrétní práci s lidmi, jiné však zprostředkovaně, protože plynou ze systému podnikového řízení a jeho personálních systémů. Tyto činnosti se však odehrávají v rámci přijatého stylu komunikace, jakým se manažer dorozumívá se svými spolupracovníky. Aby výše uvedené faktory pracovní motivace fungovaly, je nutné, aby znal manažer své spolupracovníky, jejich základní motivy a motivační profil, co nejlépe. Pak totiž může vytvořit odpovídající motivační systém a motivační programy. Kejhová (2014) uvádí, že z hlediska duševního zdraví firma sleduje právě manažery, kteří se významně podílejí na atmosféře ve firmě. U manažerů lze dobře poznat, jak se chovají a zda jsou v souladu s firemní strategií. Manažeři by měli umět velmi dobře komunikovat a není možné, aby udržovali mezi zaměstnanci stres z nejistoty. Jedním z hlavních úkolů manažerů je zaměstnance motivovat.

2.3.2 Ovlivňování pracovní motivace

Dle Vodáčka & Vodáčkové (2001) je umění manažera motivovat spolupracovníky schopnost, vytvořit u nich vnitřní zájem, ochotu a chuť k aktivnímu plnění pracovních úkolů dle jeho požadavků, které odpovídají posláním a cílům firmy. Jde v podstatě o spojení osobního zájmu a snahy pracovníka s potřebami organizace přes cílené působení

vedoucího pracovníka. Motivace tak napomáhá k produkci určitého myšlení a chování vedených lidí ve směru cílové orientace záměrů manažera. Můžeme uvažovat o pozitivní i negativní motivaci. Pozitivní motivace zahrnuje atraktivní odměny a podmínky pro pracovníky a negativní motivace znamená obavu před trestem, špatným hodnocením, snížením platu či nižším pracovním zařazením.

Dle Bednáře, Drahoňovské, Hlušičky & Těšitelové (2013) existuje několik základních nástrojů, kterými lze motivovat podřízené. Každý z nich má určité možnosti a účinky, a proto je nejefektivnější jejich kombinace označující se jako tzv. motivační mix. Každé společenské prostředí je jiné, a tak pro každou firmu i oddělení může být příležitý jiný motivační mix. Jeho nalezení patří k důležitým vlastnostem know-how úspěšného vedoucího pracovníka. Základními typy motivačních nástrojů jsou nástroje ekonomické motivace a nástroje sociální a psychologické motivace. Základním nástrojem ekonomické motivace jsou finance, ale úspěšná motivace nemůže být založena jen na nich. Pokud by byl motivační systém založen jen na ekonomických prostředcích, byli bychom ochuzeni o možnost skutečně účinného motivování a podporování zaměstnanců v jejich práci. Nástroje ekonomické motivace jsou v podstatě všechny možnosti, kterými proaktivně, nebo retroaktivně stimulujeme podřízené k výkonu. Tyto prostředky jako například fyzické odměny a ohodnocení, dárky a benefity jsou postaveny na principu poměrné hodnoty, kdy podřízený váží vědomě či podvědomě jejich relativní hodnotu vůči svým potřebám a podle toho, k čemu dospějí, tak na motivační nástroj přistoupí či nikoli. Nástroje psychologické a sociální motivace jsou někdy označovány jako motivační nástroje nefinančního charakteru, jelikož jsou založeny na jiných než finančních principech. Hlavní vlastností těchto motivačních nástrojů je to, že nejsou položeny na směnné hodnotě peněz, ale na jiných hodnotách, které jsou v některých případech silnějšími a účinnějšími ve srovnání s penězi. Podle Procházky, Vaculíka & Smutného (2013) je z pohledu nadřízeného k motivování podřízených či zvyšování jejich pracovní motivace nutné, aby jim byla nabídnuta jasná vize a úspěch ve smyslu toho, že se podíleli na něčem, co vedlo k pozitivním výsledkům, respektu a uznání, členství ve fungujícím týmu a k pocitu, že se o ně někdo zajímá a postará se o ně například v krizi, nebo když neúmyslně udělají chybu. V takovém případě budou mít podřízený oprávněné důvody uznávat svého vedoucího jako dobrého vůdce a budou mít chuť pracovat co nejlépe.

Obecně lze říci, že u týmů s málo motivovanými pracovníky je důležité, aby jejich nadřazený směřoval soustředění týmu více na vztahy než na samotný úkol.

Bednář et al. (2013) jako jednu z nejjednodušších a zároveň nejúčinnějších motivačních nástrojů neekonomické povahy považují pochvalu. Pochvala by měla přicházet v rozumném odstupu od výkonu, který chválíme, a měla by být adekvátní osobnostním vlastnostem pochváleného. Pochvala by měla být jasná, srozumitelná, přímá a otevřená a je dobré, když o ní ví i jiní lidé než chválený. Příliš obřadná pochvala před „nastoupenou jednotkou“ však může ve výsledku více ublížit než prospět. Pochvala se také nesmí opakovat, jelikož je tím devalvována její hodnota, a intenzita pochvaly musí odpovídat vynaloženému výkonu. Jestliže není motivace pracovníků provázena dobrými vztahy v kolektivu, tak může působit kontraproduktivně. Dobré vztahy v kolektivu a otevřeně a spravedlivě nastavené komunikační procesy podporují jak pracovní výkon, tak i motivaci jednotlivce. Naopak však přehnaná rodinná atmosféra může schopnost týmu pracovat srážet. Každá skupina totiž potřebuje ke své produktivitě určitou míru dynamiky, což znamená, že občasný stres v kontrolovaných podmínkách má na motivaci i výkon pracovníků s optimální mírou motivace i dobrými vzájemnými vztahy dobrý vliv. Dle Nöllke (2004) je hlavní, aby pracovníci nebyly demotivováni. Je proto dobré, minimalizovat negativní vlivy jako rigidní kontrolu, monotónní práci bez pocitu užitečnosti, silný tlak konkurence a malou efektivnost.

2.3.3 Pracovní výkon, motivace a odměny

Dle Koubka (1997) bývá pracovní výkon obtížně měřitelný a s rozvojem ekonomiky přibývá počet míst a pracovních úkolů s problematickým měřením pracovního výkonu. Avšak i u měřitelného pracovního výkonu mnohokrát nelze měřit všechny složky výkonu. Samotné měření výkonu je náročná záležitost požadující disciplinovanost a soustavnost kontroly výkonu. Potíže představuje i nelehká kvantifikace vlivu faktorů výkonu nezávislých na úsilí a schopnostech zaměstnance jako jsou pracovní podmínky, celková organizace práce, rozdíly v technologii či ve využívané technice. Mimo to je zvykem přihlížet při odměňování pracovníků k jejich vzdělání, délce pracovní praxe či době zaměstnání v podniku. Odborové organizace také často bojují proti vazbě odměny na výkony, jelikož se snaží zabránit nadměrné intenzifikaci práce a vykořisťování. Tyto okolnosti pak brání navázání odměny pouze na pracovní výkon. Dle Mezinárodního úřadu

práce by při odměňování měly být zvažovány faktory jako například bystrost, duševní zátěž, iniciativa, kontakt s lidmi a diplomacie, odpovědnost za peníze či materiál, vzdělanost, tvořivost, pracovní podmínky, rozhodování, řešení problémů, znalost práce či znalosti obecně.

Dle Vodáčka & Vodáčkové (2001) je odměna formou kompenzace výsledků pracovního úsilí, které se podílí na činnostech firmy či organizace. Obvykle má odměna silnou korelační vazbu na motivaci pracovníků pro tuto firmu pracovat a odvádět výkon. Baštecká et al. (2009) uvádí činitele ovlivňující pracovní výkon, mezi které patří osobní determinanty člověka (vědomosti, dovednosti), motivace a vnější podmínky (technické a sociálně ekonomické). Dle Kolmana, Rymešové, Chýlové & Graltóna (2012) je představa pracovního výkonu jako odpovídajícího obrazu k výši mzdy klamná. Podle Furnhama & Argyle (1998, in Kolman et al., 2012) se mzda samotná nezdá být tou nejdůležitější pobídkou ke zvýšení pracovního výkonu, protože často bývá důležitější například penzijní a jiné pojištění. Je ovšem dokázáno, že finanční pobídky mohou výrazně redukovat počet absencí, a naproti tomu i nízká mzda může vyvolat snížení kvality odváděné práce. Kolman et al. (2012) tvrdí, že vztah mezi finančním obnosem obdrženým za pracovní činnost a výkonem není snadné stanovit. Je to proto, že práce a pracovní pozice neznamena pro všechny totéž. Někteří pracují, aby si mohli dovolit koupit věci, po kterých touží, jiní práci vnímají jako volbu mezi námahou a podporou v nezaměstnanosti. Mnozí jsou k práci motivováni vnitřně a práce sama jim přináší uspokojení, ale pro jiné to může být nutné zlo. Petrová (2014a) uvádí, že hodnocení výkonu vázané na odměňování v organizaci tvoří špatnou kulturu, jelikož posiluje hierarchii, podrývá kolegiální, zabraňuje kolektivnímu řešení problémů, odvádí pozornost od otevřené diskuze, demoralizuje zaměstnance a lehce se zpolitizuje. Podle Nakonečného (1996) výkonovou motivaci ovlivňuje například naděje na úspěch, strach z neúspěchu, minulá zkušenost s podobnou situací, výchova k samostatnosti, úroveň aspirace či odměňování úspěšnosti. Dle Pauknerové et al. (2012) bývají pracovníci nespokojeni se mzdou tam, kde jsou jejich pracovní výkony nižší, ale mzdové ohodnocení je dosti vysoké. Mzdové ohodnocení ale může být významným zdrojem pracovní spokojenosti, avšak často nehraje roli sama výše mzdy, nýbrž mzdové relace mezi spolupracovníky. Dle Armstronga (2002) mají odměny odrážející výkon své výhody i nevýhody. Mezi výhody tohoto typu odměňování patří stimulace motivace, přinášení pozitivního sdělení a nabízení

hmatatelných nástrojů odměňování a oceňování zdařilé práce. Nevýhody odměn odrážejících výkon jsou ty, že nejsou zaručeným motivátorem (je obtížné splnit kritéria odměňování dle výkonu), musí být totiž podloženy nějakou formou hodnocení pracovníka či jeho výkonu (klasifikace, bodování). Může pak být náročné najít realistické ukazatele výkonu, což se pojí s rizikem nespravedlivého hodnocení. V případě, že bude kladen větší důraz na individuální výkon, tak bude trpět týmová spolupráce. Odměňování dle výkonu může vést k situaci, kdy mzdy porostou rychleji než výkon (nekontrolovatelný růst mezd). Odměňování dle výkonu může též způsobit špatnou kvalitu výkonu, jelikož se lidé začnou soustředit na dosahování kvantitativních cílů, nebo může tento způsob odměňování vést ke kladení důrazu na krátkodobé a rychlé výsledky, než zaměření na dlouhodobé strategické cíle. Kubiček (2014) tvrdí, že odměňování v České republice je obecně hodně založeno výkonově a to i na manažerské úrovni. Společnosti na českém trhu zacházejí s výkonovými odměnami však často relativně špatně a s postupem času se z těchto odměn stává na straně zaměstnanců pocit fixní odměny, nebo se z nich stávají u manažera i podřízeného frustrující a vyčerpávající prvky. Platí, že čím významnější položkou výkonová odměna je, tím opatrněji je nutno ji řídit, aby úspěšně plnila svůj účel. K tomu poznamenává Harackiewicz & Baron (2000, in Mudrák, & Zábrodská, 2013), že v rámci teorií výkonové motivace jsou odměny vnímány ambivalentně. Jsou doporučovány hlavně v případě, že jedinec není vnitřně motivován. Deci & Ryan (2000, in Mudrák, & Zábrodská, 2013) předpokládají, že činnost konaná z vnějších pohnutek může být postupně zvnitřňována, avšak i zde musí být kladen důraz na to, aby odměny nebyly vnímány jako kontrolující. Nakonečný (2005) rozděluje osoby do dvou kategorií podle toho, zda jsou motivovány úspěchem či strachem z neúspěchu. Osoby motivovány úspěchem jsou typické snahou vyhnout se neúspěchu tím, že si přednostně vybírají úkoly střední obtížnosti a vyhýbají se úkolům lehkým, protože jejich splnění by jim nepřineslo uspokojení. Zároveň se také při plnění úkolů snaží vyhnout se rizikům. Naproti tomu osoby motivované strachem z neúspěchu lze charakterizovat dáváním přednosti lehčím úkolům, avšak s pohotovostí věnovat se i úkolům velice obtížným (neúspěch není při těchto úkolech tak deprimující) a jsou ochotni přijmout i rizikové způsoby chování.

2.3.4 Zkoumání pracovní motivace

Štikar et al. (2003) považují zjišťování pracovní motivace za obtížné, protože člověk si ne zcela uvědomuje všechny působící pohnutky a jejich proměnlivost. Subjektivní výpovědi o zdrojích pracovního chování tedy mohou být nepřesné a projevit se může i společensky žádoucí stylizace, což je důvodem k tomu, že metody ke zjišťování pracovní motivace bývají převážně metodami nepřímými. Při zkoumání pracovní motivace vystupují do popředí otázky na pohnutky vytvářející aktuální motivační ladění a pohnutky, které jsou zdrojem trvalejšího zaměření jedince. Dále pak otázky na intenzitu a naléhavost jejich působení, na vzájemný vztah těchto pohnutek (soulad, nesoulad) a na to, jak se motivace mění a vyvíjí ve vztahu k vývoji jedince, proměnlivosti práce, pracovních podmínek a organizačního prostředí. Zjišťování pracovní motivace se může obecně odehrávat systematickým pozorováním člověka, Tématicko apercepčním testem (TAT), vytvářením hypotetických situací, dotazníkovou metodou nebo řízeným rozhovorem. Systematické pozorování v průběhu pracovní činnosti se váže na situace, které lze zvládnout s mimořádným úsilím či vysokou osobní angažovaností, což je zároveň omezením této metody, jelikož tato metoda předpokládá častější výskyt těchto situací. Podstatná je též zkušenost pozorovatele při interpretaci výsledků pozorování. TAT je projektivní technikou využívající standardních obrázků, které jsou předkládány v určitém časovém intervalu. Při analýze odpovědí se pak pozornost zaměřuje k obsahům souvisejícím s pracovní motivací, a k povaze vyskytujících se motivů zaměřených například mocensky či společensky. Pro použití této metody je však nutná dlouhodobá příprava a značná zkušenost. Metoda vytváření hypotetické situace se uskutečňuje zadáním otázky, která může například znít „Jaké povolání byste chtěl vykonávat, kdybyste měl naprostou možnost volby?“. Respondenti pak vybírají z jednotlivých povolání podle určitých charakteristik jako například možnost dosažení řídicí pozice, zajímavá práce, vysoký výdělek a podobně. V jiné metodice zase seřazují určitý počet odpovědí dle toho, jak by pro ně byla daná okolnost povzbuzující k mimořádnému pracovnímu výkonu. Dotazníková metoda patří k nejrozšířenějším ve zkoumání pracovní motivace. Pro příklad lze uvést Blumův a Russův dotazník, který se stal předlohou pro autory podobných novějších dotazníků. Dotazník se zaměřoval na pět motivačních faktorů, kterými jsou délka denní práce, jistota práce, mzda, postup a vztahy k nadřízenému. Respondenti postupně srovnávali každý pracovní faktor se všemi ostatními a byli postaveni do situace nucené

volby vzájemně protikladných faktorů. Proband si mohl vybrat vždy jednu ze dvou možností (například výběr mezi dáváním přednosti vyšší mzdě, ale strachu z výpovědi, nebo nižší mzdě a výpovědi se neobávat). Bedrnová & Nový et al. (1998) považují za poměrně vhodnou techniku zjišťování úrovně motivovanosti řízený polostandardizovaný rozhovor, v němž jsou vymezeny některé zásadní otázky ve standardním znění, a dále jsou volně kladené otázky doplňující, které umožňují hlubší pochopení a používají se dle aktuální situace při rozhovoru. Forma standardizovaného ústního či písemného dotazování se při výzkumu motivace používá v případě situace, kdy je potřeba, aby se zaměstnanci vyjádřili ke konkrétním opatřením použitých pro jejich stimulaci. Dle Wagnerové, Hoskovcové-Horákové, Šírové-Bidlové, Kmoníčkové & Baarové (2011) je vhodným inventářem ke zjišťování motivů a hodnot jedince při dosahování cílů v osobní a profesním životě MVPI (Inventář motivů, hodnot a preferencí – The Motives, Values, Preferences Inventory). Výsledky tohoto inventáře vypovídají o shodě mezi jedincem a firemní kulturou. Dle HAS (2005, in Wagnerová et al., 2011) tento inventář dává jasnější představu o zájmech a očekáváních jedince a o kompatibilitě motivace v týmu. Porovnání výsledků inventáře jednotlivých členů týmu pomáhá stanovit potenciální konflikty, silné oblasti a motivy pohánějící tým jako celek. Wagnerová et al. (2011) dotazník MVPI označuje za kvalitní nástroj pro koučink, rozvoj, motivování a odměňování a dodává, že validizační studie probíhaly ve více než sto organizacích. Zkoumání pracovní motivace pomocí motivačního profilu rozebírám v kapitole „Motivační zaměření“. Štikar et al. (2003) uvádí, že mezi další nepřímé nástroje zkoumání pracovní motivace se řadí ukazatele produktivity, analýzy výsledků hodnocení pracovníků, zjišťování pracovní angažovanosti zaměstnanců a jejich aktivit v organizaci či firmě.

2.3.5 Ženy v oblasti práce a jejich motivace

Výrost & Slaměník et al. (2008) poukazují na to, že patriarchální společnost silně propojuje sexualitu a sociální role. Sociální role žen je v těchto patriarchálních společnostech definována biologicky (rozením dětí a jejich vychováváním). Zdůrazňované biologické rozdíly mezi muži a ženami pak slouží jako základ k rodovým stereotypům a sexismu. Častou námitkou ke kritickým sociálním teoriím moci je argument, že ženy jsou v tomto systému spokojené, své znevýhodnění nevnímají a své postavení ve společnosti

přijímají. Plháková (2005) představuje názor M. Hornerové, která v 60. letech uvedla, že se ženy pod tlakem společnosti učí předstírat, že nejsou příliš výkonné ani schopné. U těchto žen vzniká strach z úspěchu, který jim brání v podávání výkonů, protože by mohly narušit své šance na budování intimních vztahů a naplnění potřeby afiliace. Výsledky výzkumu Hornerové nasvědčují tomu, že kulturně vymezené generové role ovlivňují i to, jakou práci si ženy vyberou. Hornerová (1972, in Blatný et al., 2010) u amerických vysokoškolaček zaznamenala vyšší hodnoty strachu z úspěchu než u jejich mužských kolegů. V 90. letech pak převládlo chápání výkonové motivace jako vícerozměrného konstruktů, jehož složky (naděje na úspěch, strach z neúspěchu či strach z úspěchu) si nelze vykládat izolovaně bez ohledu na kulturní a sociální souvislosti. Jenkins (1987, in Plháková, 2005) ve své dlouhodobé studii kariéry vysokoškolsky vzdělaných žen zjistil, že ženy s vysokou potřebou výkonu se velmi často stávaly učitelkami, ale jen výjimečně se snažily uplatnit se ve sféře obchodu a průmyslu. Učitelská profese tak nejspíše umožňuje uspokojit výkonové potřeby, ale přitom není v rozporu s tradičně vnímanou ženskou rolí, což nelze říct o kariéře manažerky v obchodní oblasti. Ženy se tedy snaží své ambice projevat způsobem respektujícím sociální stereotypy. Elder & MacInnis (1983, in Plháková, 2005) zkoumali dvě skupiny dívek, z nichž jedna skupina byla zaměřena výhradně na rodinu a druhá na rodinu i kariéru. U všech dívek též měřili potřebu úspěšného výkonu. V dospělosti se pak tyto motivy u zkoumaných skupin projeví odlišným způsobem. Ženy s nadprůměrnou potřebou úspěchu se současnou orientací na rodinu, vkládaly velké množství energie do partnerských vztahů a založení rodiny, protože úspěch vnímaly jako spokojený rodinný život. Ambiciózní ženy se zaměřením na rodinu i kariéru vstupovaly do manželství později a před sňatkem investovaly velké úsilí do své pracovní kariéry. Výstupem tohoto výzkumu tedy bylo to, že ženy s vysokou potřebou úspěšného výkonu své ambice realizují dle jejich pojetí sebe sama a svého místa ve světě. Dle Plhákové (2005) se dnes však mnozí odborníci shodují na tom, že ženy už netrpí strachem z úspěchu, ale spíše řeší dilema rodina versus kariéra, jelikož jsou obě tyto oblasti energeticky velmi náročné. Bez podpory partnera je zvládnutí obou těchto oblastí dosti obtížné až nemožné. Svianteková (2009) uvádí, že v současné společnosti jsou na ženy v oblasti pracovní a rodinné kladené odlišné a často nekorespondující nároky, které vedou ke konfliktu spojenému s výkonem pracovní a rodinné role. Ačkoli podle principu rovnosti mají ženy právo plně se realizovat v práci, tak tento princip je v praxi popírán při neustálém

setrvávání na vymezených ženských a mužských rolích. Rodinná role má pro ženy tradičně větší význam, a tak mohou intenzivněji prožívat konflikt mezi prací a rodinou, který je způsoben tím, že ženy nesou v rodinné oblasti větší odpovědnost oproti mužům. Dle Friedmana & Greenhause (2000, in Svianteková, 2009) ženy také musí uskutečnit více kompromisů mezi pracovními a rodinnými požadavky a existuje u nich tedy i větší pravděpodobnost, že jejich reakcí na rodičovskou roli bude redukce pracovní angažovanosti.

Šnýdrová (2006) uvádí, že v České republice byla vždy zaměstnanost žen podporována či dokonce vítána, protože se v určitých dobách nedostávalo pracovních sil, nebo byla potřeba zvýšit životní úroveň rodiny, jelikož z jednoho platu nebylo možné uživit rodinu. Stranou však stála pracovní kariéra žen, jejich diferenciací v sociální struktuře, rovnost příležitostí, boření stereotypů mužské a ženské práce či proměna pracovních a rodinných rolí mužů a žen. Budování kariéry a úvahy o zakládání rodiny představují pro mnoho žen zásadní chvíle jejich života. Bohužel však často dochází k tomu, že musí žena volit jen jednu z těchto možností seberealizace, což je důvodem stále nízkého počtu žen ve vedoucích pozicích, neboť taková práce vyžaduje mnoho energie a času. Ženy však mohou být stejně dobré manažerky jako muži, avšak podřízené i práci většinou řídí jiným způsobem. Existuje předpoklad, že ženy mají dokonce i lepší předpoklady pro výkon manažerských funkcí než muži. Žena jako manažerka je však neúnosně zatěžována, jelikož nezvládá sladit pracovní i rodinné povinnosti. Do její duševní rovnováhy pak zasahuje mnoho rušivých momentů z pracovního i rodinného prostředí. Rodinné starosti a konflikty narušují její pozornost a výkon v práci, a naopak různé konfliktní pracovní i společenské situace zasahují do jejího rodinného života. Ženy jako manažerky jsou výrazně a ze všech stran ohroženy stresem, a to je důvodem poskytovat jim zvýšenou pozornost a pomoc při řešení náročných životních situací. Především je důležité zdůrazňovat prevenci, tedy jak předcházet dopadům stresu na zdraví a následnému vzniku civilizačních chorob. U žen lze také někdy vyzorovat úzkost ze soutěživých výkonů. McClelland (1975, in Šnýdrová, 2006) a Hornerová (1968, in Šnýdrová, 2006) studovali výkonnostní motivaci žen a mužů a zjistili, že u mužů byla motivací k výkonu snaha dosáhnout úspěchu a snaha vyvarovat se selhání, avšak u žen se přidávala ještě snaha vyhnout se úspěchu. Ženy tudíž nejspíše pocítují problém ohledně soutěživého výkonu kvůli vnitřnímu konfliktu mezi obrazem vlastní ženskosti a úspěchem. Šnýdrová (2006)

vnímá jako objektivní příčinu problematického zaměření žen na kariéru skutečnost, že ženy dokážou skloubit náročné zaměstnání a péči o rodinu, avšak zcela už nenaplní kariévní nároky jako je například zvýšená mobilita, časové investice či neformální schůzky. Mikuláščík (2007) uvádí, že ženy se mužům svým vzděláním i schopnostmi vyrovnaly, avšak stále nedosahují takového postavení v manažerských funkcích jako muži. Pokud ženy vysoké manažerské pozice dosáhnou, tak mívají nižší mzdu než muži na obdobných pozicích. Mimo jiné je to i z důvodu vnímání firem, pro které jsou ženy určitým znevýhodněním z pohledu očekávaného mateřství, mateřské dovolené a následné častější absence z důvodu péče o dítě. Jako další důvod bývá uváděna nižší pracovní motivace, která bývá opodstatňována větší orientací na rodinu. Klasický obraz role muže a ženy se však bude neustále měnit a fungování ekonomiky v budoucnu předpokládá poněkud jiný přístup k práci s lidmi. Očekává se totiž větší míra seberealizace, kreativní aktivity a týmové práce, a v těchto situacích má větší šanci uspět intuitivní přístup žen. Keményová (2014) také tvrdí, že dle posledních studií bylo potvrzeno, že ženy jsou více motivované k práci na kolektivních úkolech, zatímco muži mají potřebu mít rozhodovací pravomoc a dávat povely podřízeným. Renzetti & Curran (2003) uvádí, že význam některých generových pracovních stereotypů nyní slábne, a že se ženám daří vstupovat do zaměstnání, kde převažují muži. Nicméně existují také důkazy, že rozkládáním starých generových stereotypů mohou vznikat stereotypy nové. Například ženy někdy cítí, že musí převzít mužský pracovní styl, aby dosáhly pracovního povýšení. Paradoxně pak dochází k tomu, že vlastnosti, které jsou uznávány u zaměstnanců jednoho pohlaví, se negativně redefinují. Podle tohoto modelu by se v takové situaci mohlo stát, že muž bude za asertivní chování chválen, zatímco žena bude odsouzena jako příliš agresivní. Dle Petrové (2014) je zde třeba zmínit syndrom včelí královny, který spočívá v tom, že žena, jež se dostala do vrcholové manažerské pozice, nepodporuje další schopné ženy v osobním růstu a pracovním vzestupu, nebo jim v tom dokonce i brání. Tento jev je zvláště aktuální v prostředí, kde dominují muži a žena na nejvyšší pozici jim chce sama vládnout. Dle Paulíka & Saforka (2012) se ženy liší od mužů i v adaptaci a pohledu na vlastní nezaměstnanost, kdy jim oproti mužům nejvíce vadí omezení možností trávení dovolené mimo domov a redukce návštěv kulturních akcí. Ženy také jako reakci na nezaměstnanost preferovaly hledání rozptýlení a citové a instrumentální opory. Saforek (2010) dále uvádí, že u žen je sice ztráta zaměstnání ztrátou obživy, ale není ztrátou práce, tedy smysluplné

a na druhé orientované činnosti. Tato skutečnost hluboce ovlivňuje nejen prožívání nezaměstnanosti, ale také vnímání a prožívání času.

Poschkamp (2013) poukazuje na to, že v pomáhajících profesích, které jsou vykonávány častěji ženami než muži, hrozí vyšší riziko syndromu vyhoření. Naopak v profesích jako hasič, policista či psychiatr dominují spíše muži. Syndrom vyhoření však obecně hrozí ve větší míře ženám, což můžeme vysvětlit převzetím rolí a funkcí překračující vlastní potenciál. Zdvojená zátěž rodinných a pracovních povinností, jež mají být plněny co nejzodpovědněji, vede téměř nevyhnutelně k hlubokému vnitřnímu vyčerpání. Větší náchylnost žen k syndromu vyhoření je vysvětlována též tím, že ženy se silně emocionálně angažují mnohem častěji než muži. To pak vede při nevýhodných pracovních podmínkách k většímu vydávání energie a emočnímu vyčerpání.

2.4 Motivační zaměření

Dle Pauknerové et al. (2012) disponuje člověka motivace a jeho trvalejší zaměřenost k určité úrovni výkonu. Při výběru pracovníků proto zaměstnavatel obvykle zjišťuje motivační profil uchazečů. Provaník & Komárková (2004) definují motivační profil jako syntetickou, individuálně specifickou a v čase vcelku stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Obsahem motivačního profilu jsou jedincovi typické a dominantní motivační orientace či tendence, jejich skladba, intenzita a vyhraněnost. Pavlát (2005) uvádí, že každý člověk má v každé dimenzi motivačního profilu určitou pozici, která je pro něj charakteristická, což se pak jasně projevuje v jednání člověka a veškeré jeho činnosti. Motivační struktura v těchto souvislostech rozumíme jako skrytému a zvnějšku nepozorovatelnému činiteli. Na motivační strukturu však lze usuzovat dle projevů jedince. Motivační profil se tvoří a rozvíjí společně se zráním a vývojem celé osobnostní struktury. Dle Pauknerové et al. (2012) se na motivačním profilu osobnosti významně podílejí charakteristiky jako je sebepojetí, výkonová motivace, ochota riskovat, aspirační úroveň, temperamentové ladění, charakterové vlastnosti, postoje a struktura a úroveň schopností. Pavlát (2005) k tomuto výčtu přidává ještě charakteristiky citového ladění a citového prožívání. Důležitým faktorem jsou také charakteristiky vnějšího především sociálního prostředí a jeho typické rysy jako působení rodiny, kultury i celé společnosti. Dle Tureckiové (2004) se na motivačním profilu účastní též míra, v níž je práce pro člověka hodnotou, potřeba sociálního kontaktu, potřeba ocenění, tendence se prosazovat

či kooperativita a nezávislost. Pavlát (2005) tvrdí, že pokud poznáme motivační profil konkrétního pracovníka, tak získáme určitý vhled do struktury, povahy a forem fungování jeho vnitřních dynamických sil a jeho motivace. Poznání motivačního profilu je tedy potřebné pro hlubší porozumění jednotlivým projevům jedince a jeho veškerému chování, a dále pak je toto porozumění základním předpokladem efektivního stimulování, tedy motivování jedince žádoucím směrem. Dle Provozníka & Komárkové (2004) lze motivační profil zachytit pomocí dimenzí motivačního profilu, kde je zaznamenána intenzita vlivu jednotlivých motivů na jednom či druhém pólu dimenze. Do těchto motivů můžeme zahrnout dimenzi orientace na dosažení úspěchu proti vyhnutí se neúspěchu, dimenzi orientace na úspěch proti orientaci na vlastní účinnost a její obsah, dimenzi situační orientace proti perspektivní orientaci, dimenzi orientace na pocit bezpečí proti dimenzi zaměření na riziko, dimenzi individuální orientace proti skupinové orientaci, dimenzi orientace osobní proti orientaci neosobní (prosociální), dále dimenzi činnost proti pasivitě, dimenzi orientace na ekonomický prospěch proti orientaci na morální uspokojení a dimenzi orientace směrem k podniku proti orientaci směrem od podniku. Odhalení motivačního profilu jedince je nezbytným předpokladem efektivní stimulace pracovníků, což znamená, že je i podmínkou úspěšného působení na motivaci jedince žadaným směrem.

Dle Zacharové & Šimíčkové-Čížkové (2011) je motivované chování modifikováno stimulací psychických potřeb a psychosociálních faktorů. Zaměření a způsob uspokojování potřeb je individuálně specifický, ale vždy je podmíněn společností. Motivační zaměření je preferencí určitého chování a váže se více na osobnostní dispozice určitého jedince než na naučené motivační dispozice, které jsou nazývány postoje. Dle Plamínka (2007) je motivační zaměření nejspíše zabudováno hluboko v lidské osobnosti. Vypadá to, že se motivační zaměření nedá příliš měnit zvnějšku, i když během života se může změnit, ovšem bez viditelné závislosti na vnějších podmínkách. Tím, že předurčuje, na jaké podněty jedinci reagují, tak náleží do těch lidských vlastností, kterými se lidé liší. Plamínek (2010) rozděluje motivační zaměření na dynamické, stabilizující, zaměření na užitečnost a na efektivitu. Lidé dynamického zaměření přinášejí ze své podstaty do organizace, firmy či společnosti obecně rozruch a podněty k inovaci. Mohou zastupovat roli těch, co věci dávají do pohybu a mají blízko k profesím jako manažer, vědec či politik. Lidé stabilizujícího zaměření jsou opozicí k typům dynamickým, protože tvoří funkční

zázemí. Jsou také zdrojem jistoty a vytvářejí mechanismy generující pocit bezpečí, srozumitelnosti a sounáležitosti. Jejich hlavní úlohou je podpora společenských mechanismů ve smyslu lidských vztahů, pravidel a funkčnosti systémů. Lidé stabilizujícího zaměření jsou předurčení k výkonu pomáhajících profesí, profesí monitorujících a hodnotících situace (například právník či archivář) či profesí exekutivních (policisté, úředníci). Jedinci zaměřeni na užitečnost lpí na podstatě a obsahu věcí, což jim může pomoci vyniknout v úzce specializovaných oborech. Tito lidé mohou být zdroji vzácných informací a dovedností, jež sice mohou být ve standardních situacích málo upotřebitelné, ale v krizových chvílích mohou být jedinou záchranou. Zaměření na efektivitu je protikladem k zaměření na užitečnost. Tito lidé se zaměřují na formu jakou je obsah tvořen a prezentován. Formu vnímají jako významný prvek při rozhodování o přijatelnosti obsahu. Současně představují tendenci považovat formu za podstatu věcí. V poslední době roste význam marketingu na úkor vlastní produkce, a tím i význam lidí specializujících se na formální aspekty podnikání.

Blatný et al. (2010) zmiňují pojem motivační struktura, který podle nich odkazuje k určité míře konzistence v osobitém způsobu, jakým si jedinec volí své cíle a usiluje o ně. Motivační strukturu též můžeme popsat jako konzistentní vzorec cílově orientovaných aktivit, jehož vývoj je patrně ovlivněn implicitními motivy. Přesto však spojení mezi motivy a cíly není dosud příliš prozkoumáno.

3 SYNDROM VYHOŘENÍ

3.1 Vymezení základních pojmů v oblasti syndromu vyhoření

Dle Hartla & Hartlové (2000) je syndrom vyhoření (syndrom vypálení, syndrom vyhasínání) neboli burn out syndrom ztrátou profesionálního nebo osobního zájmu u příslušníka z řad pomáhajících profesí. Dle Stanleyho (2004) se syndrom vyhoření však přenesl i na jiné pracovní oblasti než jsou pomáhající profese. Mohou jím být ohroženi například manažeři v podnikatelské sféře, ve vzdělávání, zdravotnictví či v řadě oblastí hospodářství. Křivohlavý (2012) uvádí definici syndromu vyhoření od Heinricha Freudembergera, podle kterého je tento stav konečným vyústěním procesu, při němž lidé, kteří se hluboce citově něčím zabývají, své původní nadšení a svou motivaci jako svou hnací sílu ztrácejí. Podle Křivohlavého (2012) je přínosem této definice to, že zdůrazňuje proces syndromu vyhoření. Na další definici se podíleli autoři Dotazníku BM (Ayala M. Pinesová a Elliot Aronson), který je použit v empirické části této práce. Syndrom vyhoření je podle nich formálně definován a subjektivně prožíván jako stav fyzického, emocionálního a psychického vyčerpání, které je zapříčiněno dlouhodobým zabýváním se záležitostmi, jež jsou emocionálně náročné, a jsou vyvolány kombinací velkého očekávání a chronických situačních stresů. Tito dva autoři se zároveň pokusili jednotlivé druhy vyčerpání přesněji identifikovat jako fyzické vyčerpání, emocionální vyčerpání a mentální vyčerpání. Fyzické vyčerpání definovali jako výrazné snížení energie, stálou únavu a neprostupující slabost. Emocionální vyčerpání popsali pocity beznaděje a představou, že již dotyčnému není pomoci (HH-syndrom – příznaky beznaděje a bezmoci), a že se nachází v pasti. Mentální vyčerpání pak identifikovali jako negativní postoj k sobě samému, k práci a ke světu.

Dle Křivohlavého (2001) se termín syndrom vyhoření objevil v práci H. Freudembergera, který byl inspirován knihou Grahama Greena s názvem A Burn-out case (Případ vyhoření). Kniha pojednává o nadějném architektovi odvážně se vrhajícím na realizaci velkolepých plánů. Architekt se však stále setkává s nepochopením a skoro nepřekonatelnými překážkami, a tak se postupně vzdává snah o realizaci svých plánů. Křivohlavý (2012) tvrdí, že před syndromem vyhoření předchází nadšení, což je výrazné a inspirující zaujetí pro nějakou věc, myšlenku či nějakého člověka. Opakem nadšení je pak apatie, letargie až

stupor. Tyto stavy odkazují k situaci lhostejnosti k něčemu či ke všemu, kdy člověk nemá o nic zájem a o nic mu už nejde. Baštecká et al. (2009) uvádí, že v počátcích zájmu o syndrom vyhoření se k jeho označování používaly i jiné pojmy. Například A. Pinesová ho označovala ve svých publikacích z počátku 80. let 20. století jako *tedium*, což znamená únava, nuda či otrava.

3.2 Rizikové faktory ve vztahu k syndromu vyhoření

Stock (2010) mezi obecně rizikové faktory pracovního stresu řadí dle prohlášení agentury OSHA (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci) například nejistotu pracovních poměrů související s nestabilitou pracovního trhu, obavu ze ztráty zaměstnání, rostoucí náchylnost ke stresu kvůli globalizaci (nejistota způsobená přesouváním pracovních míst do zahraničí), úbytek jistot z důvodu nových forem pracovních smluv (snížení ochrany proti výpovědi, krácení dovolené, smlouvy na dobu určitou), dlouhou pracovní dobu a vzrůstající intenzitu práce (nárůst požadované produktivity), „zeštíhlení“ společnosti a outsourcing, rostoucí emocionální náročnost práce (nutný vyšší stupeň sociálních či emocionálních kompetencí, práce s klienty se stává kvůli sociálním změnám náročnější) a neslučitelnost pracovní a soukromé oblasti života. Zvýšená pracovní zátěž míří k tomu, že následkem rostoucí produktivity méně lidí vykonává stále více pracovních povinností. Moderní technologie přináší nové druhy činností a úsporná personální opatření směřují k růstu pracovní náplně. Ve chvíli, kdy naše nároky na sebe samé překročí míru toho, co dokážeme zvládnout, tak zažíváme stres, což může posléze vést k syndromu vyhoření. Vyčerpání je jednak důsledkem syndromu vyhoření a také jeho zesilovačem, protože aby dotyčný provedl tytéž úkony, musí investovat daleko větší úsilí a množství energie, což proces syndromu vyhoření urychluje. Jediným řešením je cíleně pracovat na zvýšení své odolnosti a schopnosti zvládat zátěž. Problémy mohou též nastat, pokud je pracovník pro ostatní snadno dosažitelný, a je tedy při práci často vyrušován. Dle Matouška et al. (2003) je u některých pracovníků dostačující podmínkou pro vznik syndromu vyhoření i nedostatečný prostor pro tvořivost a pocit „kolečka ve stroji“. To se děje zejména u pracovníků s tvořivými ambicemi.

Jeklová & Reitmayerová (2006) uvádí vnější a vnitřní rizikové faktory syndromu vyhoření. Vnější faktory se týkají kontextu a situace, ve které se ohrožená osoba nachází jako například podmínky v zaměstnání, v rodině, v osobním životě i celkově ve společnosti,

kteřá kařždodenně klade určité podmínky. Vnitřní faktory se pak shodují s různými osobnostními charakteristikami člověka jako fyzický stav či způsoby reagování a chování v určitých situacích. Na straně vnějších rizikových faktorů v oblasti zaměstnání jsou konflikty na pracovišti, nedostatek zdrojů na práci (finančních, časových, personálních či odborných), nedostatek odpočinku a ocenění, náročné pracovní podmínky (zejména dlouhodobě náročné), soutěživost na pracovišti, pracovní rutina, snaha o profesní postup či nadřizení nepodporující schopnosti jedince a neposkytující svým podřizeným adekvátní vytížení. V rámci vnějších rizikových faktorů v rodině je to přehnaná pozornost problémům druhých, špatné bytové či finanční podmínky a nemoc v rodině či partnerské problémy. Obecně ve společnosti se můžeme setkat s vnějšími rizikovými faktory jako celkově soutěživý charakter společnosti, který u ambiciózních jedinců vede ke stanovování si stále vyšších cílů. Dále se pak můžeme setkat s falešným obrazem úspěchu, předznamenávající jako společensky uznávaného jen toho, který dostatečně vydělává, má rodinu a prestižní zaměstnání. Ve společnosti též vládne tlak na ženy v domácnosti, aby nastoupily do práce, ačkoliv pak kromě plného pracovního úvazku ještě doma zastupují funkci hospodyně a matky. Zhoubné je též celkové tempo naší společnosti, kdy se zrychluje přísun informací a vytváří nemalé nároky na jednotlivce. Matoušek et al. (2003) specifikují riziková pracoviště z pohledu syndromu vyhoření. Jsou to ta pracoviště, kde není věnována dostatečná pozornost zaměstnancům, kde nejsou noví zaměstnanci zaškoleni zkušenějšími pracovníky, kde nejsou plány osobního rozvoje, kde chybí supervize, a kde pracovník nemá příležitost sdělit někomu, že má ve své činnosti potíže a potřebuje radu, jak postupovat. Dále pak tam, kde převládá soupeřivá atmosféra, kde jsou konflikty na denním pořádku, a kde je silná formální kontrola chování zaměstnanců.

Jeklová & Reitmayerová (2006) jako vnitřní rizikové faktory uvádí přílišné nadšení pro práci, tendenci k soutěživosti a srovnávání se s ostatními, vnímání obtížnosti vlastních životních podmínek, negativní vnitřní sebehodnocení, zesílené vnímání neúspěchu, špatný fyzický stav, nepravidelný biorytmus, tendenci udělat vše sám, nízkou asertivitu, nadměrnou pečlivost a odpovědnost, sklony ke kladení vysokých nároků na sebe samé, neschopnost zpomalit své životní tempo, potřebu mít vše pevně pod kontrolou a chybění aktivního a pasivního odpočinku. S každým dalším rizikovým faktorem se u jedince násobí riziko syndromu vyhoření. Mnoho pracovníků je ve svém zaměstnání angařžováno navíc i svou osobností, a tak do své činnosti promítají i osobní motivy jako nábořženský

světonázor, neuvědomovanou snahu léčit své vlastní potíže a různá psychická traumata. Takový pracovník pak od práce očekává víc a pocit uspokojení je mu vzdálený.

3.3 Příznaky syndromu vyhoření

Kallwassová (2007) uvádí, že často si mnohem dříve než samotní postižení všimnou partneři, že něco není v pořádku. Navzdory tendenci nechat si problémy pro sebe a vyrovnat se s nimi sám, se začnou objevovat alarmující příznaky jako sklon k sociální izolaci, úbytek energie a problémy se zdravím. Tyto potíže se mohou stát chronickými. Také stav trvalé únavy a zesláblosti, který provází zintenzivňující se pocit nesmyslnosti života a lhostejnosti, je varovným signálem. Venglářová, Myšáková, Mahrová & Laštovica (2011) jako první varovné příznaky jmenují pocity jedince, že nezvládá svou práci a zpochybňuje její význam. Na druhé působí jedinec nervózním a podrážděným dojmem, a v oblasti tělesných potíží se objevují problémy se spánkem, bolesti hlavy, břicha, zad, ztuhlý krk, časté infekce, poruchy krevního oběhu a úbytek či přibírání na váze. Hartl & Hartlová (2000) uvádí, že syndrom vyhoření se dále projevuje pocity zklamání, negativním hodnocením minulosti a ztrácením zájmu o svou práci, přičemž postižený se smiřuje s každodenním stereotypem, nemá zájem o další sebevzdělávání a osobní růst. Cílem je pouze přežít a nemít problémy. Tento stav je konečný, ačkoli cesta k němu je plíživá a nenápadná. Dle Stanleyho (2004) jsou u manažerů obvyklým příznakem syndromu vyhoření negativní a cynické postoje. Tyto postoje mohou mít záporné důsledky vůči zákazníkům, ostatním zaměstnancům, kolegům i vůči vlastní práci dotyčného manažera. Symptomy syndromu vyhoření v organizaci se mohou projevovat v nízké pracovní morálce, lhostejnosti, absentismu, fluktuaci personálu, ve zvýšení pracovních úrazů a v chabé výkonnosti. Syndrom vyhoření provázejí také fyzické příznaky jako různé stupně vyčerpání, častá či prodloužená nachlazení, bolesti hlavy, spánkové problémy, žaludeční vředy, problémy s trávením, rychlý pokles, nebo přírůstek váhy a bolesti hlavy a šíje. Psychickými příznaky jsou pocity bezmoci, deprese, vzteku, frustrace, zlosti, beznaděje a deziluze.

Podle Kallwassové (2007) lze symptomy syndromu vyhoření obvykle shrnout do tří oblastí. První je emocionální vyčerpání, kdy pocity a afekty dotyčného ztrácejí intenzitu i mnohost. Člověk se postupně začíná vzdalovat i od pocitů svých blízkých, a tak se stále dál ztrácí jak sobě samému, tak i společnosti, což se týká druhé oblasti symptomů,

kteřou lze označit jako depersonalizaci. Výsledkem je nedostatek schopnosti vcítit se do sebe i do druhých, což je někdy dokresleno cynismem a sarkasmem. Tento stav člověka uvádí do stále větší samoty, jelikož čím dál méně vyhledává rozhovory se sebou samotným i s jinými lidmi. Tento stav může vést až k tomu, že postižený není rozhovorů ani schopen, čímž trpí sociální vztahy. Nejvíce je tak zasažen osobní a rodinný život, kde nastupuje mlčení a pocit bezmoci. Baštecká et al. (2009) dodávají, že celkově na sociální a vztahové úrovni je typický útlum sociability, tendence redukovat kontakt s osobami souvisejícími s vykonávanou činností či zaměstnáním, nízká empatie, která však byla původně vysoká, sociálně deficitní konkrétně operační styl myšlení a narůstání konfliktů kvůli nezájmu, lhostejnosti a sociální apatii k okolí. Sociálně deficitní konkrétně operační styl myšlení odkazuje na účelné vykonávání rutinního pracovního minima s co největším snížením kontaktů se spolupracovníky, pacienty či klienty. Kallwassová (2007) dále nazývá třetí oblast symptomů jako snížení výkonnosti. Tento jev často nastává díky chronické přetíženosti, nebo naopak chronické nenáročnosti a nevytíženosti. Spokojenost s vykonanou prací se také stále snižuje či naprosto vymizí a to i v případě, kdy objektivně měřitelný výkon zůstává ještě stále na vysoké úrovni. Velké procento lidí se definuje výlučně skřze svou práci, a když jim ani ta nepřináší uspokojení, tak čelí výrazné ztrátě kvality života a životní radosti. Venglářová et al. (2011) ještě přidávají mezi psychické příznaky syndromu vyhoření ve spojení s výhledem do budoucna pronikavý pesimismus. K tělesným příznakům přidávají abúzus alkoholu, drog či léků a ke změnám v sociální oblasti řadí nekolegiální jednání a pasivní agresí ve vztahu k blízkým, nadřizeným i pracovním kolegům, která se může projevat například sabotováním spolupráce. Matoušek et al. (2003) mezi další typické projevy syndromu vyhoření řadí lpění na standardních a zavedených postupech (se současnou ztrátou citlivosti k individuálním potřebám klientů), preferenci administrativních činností a aktivit směřujících mimo pracovní oblast, skepsi k budoucnosti klientů a časté pracovní neschopnosti, žádosti o neplacené volno či těhotenství. V řídcce se vyskytujících případech může docházet i ke zneužívání klientů. Dle Ulrichové (2011) u člověka se syndromem vyhoření převládá pocit „musím“, a tak ztrácí kontakt se svou vztahovostí a smysl bytí je u něj dosti ohrožen. Prožitek „musím a nemohu jinak“ je pro syndrom vyhoření zásadní. Člověk totiž přestává žít podle svého vnitřního „já“, přestává sloužit dané věci či úkolu, ale slouží kariéře, uznání, finančnímu příjmu, sociální akceptaci či pouhému plnění povinností. Lidé a úkoly

jsou pro něj zaměnitelné, neboť jde o činnost, nikoli o hodnotu objektu. Křivohlavý (2001) uvádí, že člověk trpící syndromem vyhoření má často dojem, že za nic nestojí, neumí se pro nic rozhodnout, proti ničemu se postavit, neví si rady sám se sebou a ani se svými problémy. Seběmenší činnost je pak pocíťována jako nadlidsky náročná. Dotyčný ztrácí všechny iluze, ideje a naděje a žije v nekončícím napětí, i když nic nedělá. Syndrom vyhoření nepostihuje všechny stejnou intenzitou. V tomto směru však nejde pouze o osobní charakteristiky, které syndrom vyhoření mohou podporovat, nebo mu bránit. Jde totiž i o samotné činnosti, u kterých se syndrom vyhoření může dostavit dříve a u dalších později.

3.4 Příčiny syndromu vyhoření

Poschkamp (2013) pojmenovává důležitý faktor ovlivňující rozvoj syndromu vyhoření, čímž je osobnost člověka, která obsahuje postoje, normy a hodnoty podstatně působící na chování a prožívání pracovního života. Dle Schaarschmidta & Fischera (2001, in Poschkamp, 2013) je možné z pohledu osobnosti a symptomů vedoucích k syndromu vyhoření jmenovat například rezignaci při neúspěchu spojenou s nadměrnými nároky na sebe sama, neschopnost distancovat se od problémů v práci, ochotu podávat v práci výkon až do vyčerpání, scházející úspěch v zaměstnání (toho lze totiž dosáhnout jen po splnění přehnaně vysokého cíle), chybějící strategie aktivního řešení problémů a nedostatečnou spokojenost se životem. Lidé odpovídající některým z těchto kritérií pak své zaměstnání považují spíše za poslání než za práci. Zpočátku cítí velké nadšení a mají neúměrné přesvědčení o vlastních možnostech vlivu, což pak vede k přehnanému očekávání například pochvaly, odměny či velké pozornosti. Když se tyto očekávané odměny nedostaví, člověk se začne snažit ještě více a po opakovaném zklamání vznikne pocit selhání, bezcennosti a ztráty kontroly. Kromě příčin vysvětlujících syndrom vyhoření osobnostními vlastnostmi, existují i teorie vycházející z příčin zakotvených v sociálních a organizačních pracovních podmínkách. Dalšími zatěžujícími faktory na sociální úrovni v oblasti pomáhajících profesí je nepatrné společenské uznání, nízká mzda, vysoká očekávání pracovního výkonu, nedostatek personálu či chybějící vybavení. Tento přibývající nedostatek zdrojů často vede k drastickým organizačním zásahům s cílem splňovat neměnné požadavky. Syndrom vyhoření tedy závisí na souhře rizikových faktorů jako vysoký počet klientů (pacientů či osob závislých na pomoci), nedostačující personální

obsazení, nízké finanční prostředky, rozšiřování pracovních úkolů a neuspokojivá psychická či materiální odměna ze strany přátel, známých, zaměstnavatele či společnosti. Matoušek et al. (2003) uvádí, že syndrom vyhoření je vždy výslednicí interakce pracovních podmínek vytvořených organizací a subjektivních očekávání pracovníka či dobrovolníka, který se v organizaci realizuje.

Stanley (2004) uvádí, že příčinou syndromu vyhoření není náročnost práce sama o sobě, mnoho času obětovaných práci či stresující rozhodování. Hlavní příčinou bývají nenaplněné aspirace velmi motivovaných a aktivních lidí. U manažerů je potřeba nacházet v práci smysl silně rozvinutá a je zároveň motivačním faktorem. Jestliže tak manažer začne pociťovat, že jeho pozitivní snahy nedokážou nic přetvářet k lepšímu, mohou se u něj rozvinout příznaky syndromu vyhoření. Syndrom vyhoření staví na vyčerpání lidské vůle. K příčinám syndromu vyhoření v manažerské sféře tedy patří nesplněná očekávání, nedostatek personálu k pokrytí činností, za které manažer zodpovídá, dále nereálné krátké termíny na splnění úkolů, příliš mnoho změn, potřeba řešit problémy způsobené nemotivovanými zaměstnanci s nízkým výkonem a podobně. Dle Kallwassové (2007) je syndrom vyhoření mimo jiné také následkem chybného sebehodnocení a nesprávného odhadu svých sil. Další příčiny tkví v nedostatku pozitivní zpětné vazby a podpory z okolí. Příčinami může být i komplikovaný milostný vztah či neuspokojivý citový život. Poschkamp (2013) dává též do souvislosti sociální podporu a syndrom vyhoření. Užitečná podpora ze sociální sítě pomáhá ke zvládnutí velké pracovní zátěže, ale absence této podpory při práci naopak představuje zdroj nebezpečí. Ačkoli je ochranná funkce sociální opory nepopíratelná, existují v souvislosti s prací i negativní vlivy této podpory. Například časté povzbuzení od nadřízených může u kolegů vyvolávat závist, nebo budit dojem nesamostatnosti či neschopnosti povzbuzovaného. Také mnoho rad a aktivní pomoci zvenčí může u pracovníka podněcovat potřebu samostatnosti, což je zřetelné obzvláště u výše postavených zaměstnanců, kteří podporu mohou chápat jako vměšování se do jejich autonomie a kompetencí. Ukázalo se též, že podpora v souvislosti s prací je účinnější od skupiny zasvěcených kolegů než od přátel či partnera. Přesto například v sociálních profesích převažuje spíše forma osamoceneného boje bez podpory v rámci pracovní skupiny. Tato situace pak vede k tomu, že se hlavní zátěž podpory přesouvá na partnera, který svou podporu postupem času omezí, a příjemce podpory tak je stále více nespokojen, což posiluje jeho pocit izolace. Syndrom vyhoření, kterým trpí jeden z partnerů, pak může

na podporujícího partnera působit téměř nakažlivě a může živit sekundární vyhoření podporujícího partnera s možnými fatálními následky pro jejich vzájemný vztah.

Křivohlavý (1998) pojímá stres jako jev objevující se při různých činnostech. Je obvyklé, že stres předchází syndromu vyhoření, avšak ne každý stresový stav do této fáze celkového vyčerpání dojde. V případech, kdy je práce pro jedince smysluplná a kladené překážky zdolatelné, k syndromu vyhoření nedochází.

3.5 Proces vývoje syndromu vyhoření

Kallwassová (2007) tvrdí, že pokud se nepodaří reagovat na počáteční varovné signály syndromu vyhoření, nastávají příznaky jako nápadné snížení angažovanosti, ztráta zájmu, depresivní či agresivní reakce, snížení výkonnosti, motivace a kreativity, oploštění v duchovní, emocionální i sociální oblasti, psychosomatické reakce (hlavně v oblasti srdce, krevního oběhu a svalů), zoufalství, beznaděj a sebevražedné úvahy. Je tedy nutné zabránit dalšímu vývoji prostřednictvím odborné psychologické či psychiatrické pomoci. Nemusí to však dojít tak daleko, pokud má dotčený dostatečné znalosti, potřebnou dávku upřímnosti a citlivosti vůči své osobě a má vůli a ochotu ke změně.

Dle Chernisse (1980, in Křivohlavý, 2001) proces vyhoření začíná neobvykle vysokým a dlouhotrvajícím napětím či stresem, jenž způsobuje nervozitu, podrážděnost a únavu. Celý proces vyhoření je pak završen tím, že se pracovník staví k potížím jen obranným způsobem, psychicky se odpoutává od každé práce a jeho zapojení klesá. Dotčený se pak stává cynickým, apatickým a ustrnulým. Dle Matouška et al. (2003) může syndrom vyhoření vzniknout vcelku náhle od doby nástupu pracovníka do zaměstnání. U citlivých jedinců pohybujiících se v nepříznivých podmínkách i za několik týdnů až měsíců po nástupu. Proces vývoje syndromu vyhoření může mít povahu lineárního zvyšování výskytu projevů syndromu vyhoření, což může končit opuštěním zaměstnání. Je však možná i situace, kdy se syndrom vyhoření vyvíjí v cyklech, během nichž pracovník občas nachází řešení svých problémů, a poté zase upadá do obranné pasivity. Podle Hartla & Hartlové (2000) lze vývoj rozdělit do předchorobí a dalších třech stádií. Předchorobí se vyznačuje tím, že jedinec chce pracovat co nejlépe a prahne po úspěchu, jež nepřichází. Navazujícím prvním stádiem se prolíná stálá časová nouze postiženého a ztráta jeho pracovního systému. Ve druhém stádiu se objevují běžné symptomy neurózy doprovázené pocitem, že dotčený stále musí něco dělat, ale výsledkem je chaos. Ve třetím stádiu se

pocit „musím“ ztrácí a přeměňuje se ve vzdor, že nic „nemusí“, zároveň kolegové postiženého obtěžují už jen svou přítomností. Zbytky zájmu a nadšení jsou pryč a zůstává jen únava a zklamání. Proti syndromu vyhoření se lze bránit vírou ve smysl poslání, vědomím potřebnosti a toho, že pokaždé lze nalézt něco, na co se dotyčný může těšit, a že další rozvoj je možný. Preventivně působí též duševní hygiena a relaxace. Rychlý průběh syndromu vyhoření můžeme pozorovat na jednotkách intenzivní péče, v hospicích a jim podobných zařízeních, kde už není mnoho naděje na vyléčení a je tak pocíťována malá účinnost práce. Kallwassová (2007) také rozlišuje tři fáze syndromu vyhoření. První fází se prolíná prohlubující se vyčerpání. Druhá fáze, odehrávající se ve stavu celkového vyčerpání, znamená přicházející znečitlivění a zlostejnění. Radosti ani strasti dotyčný neprožívá jako dřív a připadá si vyprázdněný. Do pozadí ustupují i takové životní potřeby jako sexualita, jelikož na ní nezbyvá energie. Spánek není kvalitní, a tak nepřináší zklidnění ani úlevu. Ve třetí fázi se dotyčný stahuje do ústraní a částečně či úplně přerušuje kontakty s přáteli a známými, protože vztahy s nimi vypadají příliš obtížně. V zaměstnání se objevují první náznaky snížení výkonnosti a následné nepříjemné důsledky.

Podle Stocka (2010) je dalším modelem fází vývoje syndromu vyhoření model autorů Edelwiche a Brodského skládající se ze čtyř fází. Jsou to fáze idealistického nadšení, stagnace, frustrace a apatie. Idealistické nadšení vychází z typického příkladu jedince pracujícího s nadprůměrným nasazením. Jeho velké ideály a množství energie jsou v rozporu s nereálnými nároky na sebe i své okolí. Může se stát, že jedinec začne žít jen svým zaměstnáním a před okolním světem se uzavře. Na druhou stranu existují zaměstnanci a podnikatelé, kteří se své práci sice věnují naplno, avšak umí realisticky odhadnout překážky a ke vzniku syndromu vyhoření u nich nedochází. Jsou i takoví, kteří se do své práce zcela ponoří a díky své práci pak zažívají pocit sebeuspokojení. I zde jde však v zásadě o vyváženost a odpovídající kompenzaci. Ve fázi stagnace začíná pracovník narážet na realitu a přehodnocovat své počáteční ideály. Stále svou práci vykonává, ale už pro něj není tak vzrušující jako na začátku. Věci, jež dříve považoval za nevýznamné (například plat či možnost kariéerního růstu), se nyní dostávají do středu jeho zájmu. Rodinný život zasahují v této fázi první potíže a celý život pracovníka se omezuje v podstatě jen na práci. V tomto stádiu syndromu vyhoření nepozoruje dotyčný ani jeho nejbližší žádné známky onemocnění. Další fází je frustrace, kde pracovník zjišťuje, jak jsou jeho možnosti ve skutečnosti omezené. Dále začíná pochybovat o smyslu

svého snažení, uvědomuje si vlastní bezmocnost a zpochybňuje význam i výsledky své práce. Hromadí se též problémy s byrokracií a nedostatkem ocenění ze strany klientů či nadřízených. V důsledku obrovského rozdílu mezi tím, co chtěl pracovník udělat a tím, co opravdu udělat může, roste jeho zklamání. Poslední fází je apatie, která je obrannou reakcí proti frustraci. Nakonec nastupuje vnitřní rezignace. V případě, že se práce stává trvalým zdrojem zklamání a dotyčný nemá žádné vyhlídky na změnu, začne dělat jen to, co je nezbytně nutné. Také se vyhýbá náročným úkolům i kontaktům s klienty či nadřízenými a vše se pokouší vyřídit co nejrychleji. Počáteční nadšení je nenávratně ztraceno, k čemuž se přidávají pocity rezignace a zoufalství, jež jsou způsobeny nedostatkem jiných možností pracovního uplatnění.

3.6 Diagnostika syndromu vyhoření

Baštecká et al. (2009) zařazují syndrom vyhoření v Mezinárodní klasifikaci nemocí (MKN-10) pod kategorii Z 73-0. Kódem Z 73 se označují problémy spojené s obtížemi při vedení života. Je nutné syndrom vyhoření odlišit od depresivních poruch, protože syndrom vyhoření se na rozdíl od depresivních poruch vztahuje především k vykonávané činnosti (zejména k pracovní činnosti). Dále je potřeba jej odlišit od alexitymie, což je možné vzhledem k tomu, že u syndromu vyhoření nechybí dostatek slovní zásoby k vyjádření vlastních emocí. Syndrom vyhoření se též rozlišuje od syndromu chronické únavy tím, že při syndromu vyhoření nedochází ke zvýšené teplotě, bolestem v krku, bolestem lymfatických uzlin a kloubů. Venglářová et al. (2011) uvádí, že při úvahách o syndromu vyhoření, je nutné vyloučit nedostatek kompetencí či vzdělání pracovníka, nadměrnou emocionální zátěž v mimopracovní oblasti a přítomnost symptomů duševních poruch. Pauknerová et al. (2012) upozorňují též na nezbytnost zjištění důvodů, které u pracovníka vedou ke stavům vyčerpání a neschopnosti plnit úkoly. Příčinou mohou být mimořádné a objektivně neúnosné pracovní nároky, ale také neodpovídající předpoklady pracovníka ke zvládnutí pracovních požadavků. K diagnostice syndromu vyhoření lze použít řadu metod. Venglářová et al. (2011) představují jako orientační pomůcku k určení výskytu symptomů syndromu vyhoření dotazník Hodnocení míry naprostého vyčerpání, kde jedinec hodnotí za posledních šest měsíců dvacet výroků číslem od jedné do pěti podle toho, jak s nimi souhlasí (1 znamená, že absolutně nesouhlasí, 5 znamená, že naprosto souhlasí). Krivohlavý (2001) uvádí, že nejčastěji se používají

dotazníky zaměřené na celou šíři problematiky syndromu vyhoření, na její tři nejvýraznější charakteristiky (fyzické, emocionální a psychické vyčerpání), nebo na tři relativně samostatné faktory zahrnující emocionální vyčerpání, snížený pracovní výkon a depersonalizaci. Křivohlavý (1998) zařazuje mezi dotazníky zabývající se celou šíří problematiky syndromu vyhoření Orientační dotazník od autorů Hawkinse, Minirtha, Maiera a Thursmana z roku 1990. Dle Křivohlavého (2001) se na tři nejvýznamnější charakteristiky syndromu vyhoření zaměřuje dotazník BM – Burnout Measure (Dotazník psychického vyhoření) od autorů Pinesové a Aronsona z roku 1980. Tento dotazník je také používán ve výzkumném šetření této práce a více je o tomto dotazníku uvedeno v kapitole „Dotazník BM“. Křivohlavý (2001) uvádí, že na tři relativně samostatné faktory týkající se syndromu vyhoření je orientována metoda MBI od autorů Maslachové a Jacksonové. Do češtiny je tato metoda převedena Šolcovou z Psychodiagnostického ústavu AV ČR. Křivohlavý (2012) zmiňuje, že metodika dotazníku MBI byla publikována v roce 1981 a roku 1986 byla upravena. Dotazník MBI patří mezi nejčastěji užívané metody k odbornému vyšetření syndromu vyhoření. Křivohlavý (1998) podotýká, že tato škála byla původně vyvinuta pro osoby působící v pomáhajících profesích. Postupem času však byly vytvořeny specifické varianty škály pro různé profesní skupiny jako například pro učitele. Dle Křivohlavého (2012) patří mezi tři hlavní faktory zjišťované tímto dotazníkem faktor EE – emotional exhaustion (emocionální vyčerpání), faktor DP – depersonalizace (jako ztráta úcty k druhým lidem jako lidských bytostem) a třetím faktorem je dle Honzáka (2013) a Venglářové et al. (2011) faktor PA (personal accomplishment) jako osobní uspokojení z práce čili opak k syndromu vyhoření. Honzák (2013) popisuje také další faktor PE, který nazývá faktorem tělesného vyčerpání (tento faktor je však většinou zahrnován pod faktor EE). Dále upřesňuje, že v dotazníku MBI je možné na každou položku odpovídat na Likertově škále sestavené od nuly do sedmi s tím, že nula znamená odpověď „nikdy“ a sedm označuje odpověď „stále“, nebo „velmi silně“. Dle Venglářové et al. (2011) se všechny hodnocené pocity v originálním znění dotazníku hodnotí jednak podle jejich výskytu, ale též podle jejich intenzity, a pro jednotlivé faktory se pak vyhodnocuje celkový skór. V praxi se však zdá lepší užívat jen jedno hledisko hodnocení, tedy buď četnost, nebo sílu pocitů. Křivohlavý (2012) zmiňuje též příklad jiné než dotazníkové metody zjišťování syndromu vyhoření, kterou může být subjektivní hodnocení vlastní situace pomocí PSA – Personal subjective analysis (Rozbor

osobního vnitřního stavu), kdy dotyčný na přímce označuje místo pocitu své vlastní hodnoty mezi póly zcela bezcenný a plně hodnotný. Křivohlavý (1998) uvádí, že tento dotazník pracuje na principu sémantického diferenciálu. Baštecká et al. (2009) zmiňují i nové metody zjišťování syndromu vyhoření, které vznikly po roce 2000. Příkladem jsou Oldenburg Burnout Inventory – OLBÍ a Copenhagen Burnout Inventory – CBI.

3.7 Pomoc při syndromu vyhoření

Podle Kallwassové (2007) je účinnou podporou v krizi meditační cvičení, pohyb a správná strava. Rodinná soudržnost a harmonie může člověku postiženému syndromem vyhoření významně pomoci. Je třeba uvažovat o malých krocích a krátkých etapách, které změnu rozčleňují. Tak jako se snižování sil dělo postupně, tak bude probíhat i shromažďování nových rezerv. Význam pravidelného pohybu potvrzují Fields, Cuedon, Brasseur, Getson, Thompson & Orłowski et al. (1995, in Al-Youbi, & Jan, 2013), kteří uvádí, že u pediatriů, kteří se pravidelně věnovali pohybu, byl zjištěn nižší skóre syndromu vyhoření. Roth, Morrone, Moody, Kim, Wang, Moadel & Levy (2011, in Al-Youbi, & Jan, 2013) také zjistili, že u lékařů uvádějících spokojenost se svým mimopracovním životem, byl syndrom vyhoření méně pravděpodobný.

Stanley (2004) tvrdí, že u manažerů lze přejít na méně náročnou manažerskou pozici ve stejné organizaci. I zde se však po nějaké době mohou vyskytnout podobné potíže, což se vstane, pokud se neřeší kořeny syndromu vyhoření. Opačnou variantou je dostat se výše na žebříčku manažerských pozic a vyhnout se tak provoznímu chaosu, který působí na nižší a střední management. Tato varianta však nebývá dobrým řešením, protože když se manažer se syndromem vyhoření dostane na vyšší pozici, stává se z něj často člověk neschopný přijímat nutná tvrdá rozhodnutí. Možností řešení je též na manažerskou funkci rezignovat, což však může dotyčného velmi zasáhnout, jelikož manažeři často nejsou schopni přijmout svou rezignaci a přiznat si a prožít porážku. Samotná organizace pak také strádá, jelikož s manažerem odchází i jeho znalosti a schopnosti. Svoboda et al. (2006) doporučují jako přístupy ke zvládnutí syndromu vyhoření změnu zaměstnání, změnu pracoviště či povýšení. Syndrom vyhoření však chápou jen jako soubor příznaků objevující se u zdravotnických pracovníků, kteří přicházejí do styku s nevléčitelně nemocnými, umírajícími, s lidmi na jednotkách intenzivní péče, s pacienty gerontologických oddělení, s mentálně retardovanými lidmi či s lidmi chronickými psychózami.

Stock (2010) uvádí, že jedním z největších problémů syndromu vyhoření je skutečnost, že dotyčný je natolik do své práce ponořen, že již nevnímá její případné chyby a ani ho nenapadne, že by se věci mohly dělat jinak. Prvním krokem je tedy přiznat si, že v daný moment a možná i delší dobu je toho na člověka už příliš. Je třeba se podívat na své pracovní a soukromé problémy s odstupem. Někdy je důležité získat nejen vnitřní odstup, ale i ten vnější, což znamená únik z daného prostředí i fyzicky. Během tohoto volna je nezbytné provést analýzu svých individuálních stresových spouštěčů a určit si, co je pro dotyčného ze zdravotního hlediska důležité, a jak by se situace dala změnit. Při této analýze stresu je zásadní odlišit, co konkrétně člověku energii ubírá a co mu ji dodává. V některých případech může být syndrom vyhoření v takovém stádiu, že si již člověk sám není schopen dopřát oddechový čas. V této situaci lze na základě lékařského doporučení žádat o rehabilitační léčebný pobyt. Je též podstatné určit si cíle, kterých chce jedinec dosáhnout, a které mají souvislost s tím, co mu energii dodává. Například se začít věnovat zájmům, jež byly dlouho zanedbávány. Stanovené cíle by neměly být příliš ambiciózní, ale ani snadno dosažitelné a jejich uskutečnění musí záviset pouze na dotyčné osobě. Vytyčen by měl být i čas, kdy bude cíl splněn, a osobní zdroje nutné k jeho splnění. Dalšími přínosnými aktivitami jsou relaxace a cvičení, u kterých je potřebné věnovat se jim pravidelně. Jestliže se syndrom vyhoření týká především práce, je na místě omezit pracovní zátěž a například přijmout pomocný personál, zkrátit pracovní dobu, prodloužit pracovní přestávky, zkrátit pracovní úvazek, změnit zaměstnání či odejít do předčasného důchodu. Podílet se na syndromu vyhoření může i nefungující vzájemná soudržnost v týmu, o které by se mělo hovořit a učinit jistá opatření (otevřená diskuze mezi spolupracovníky, supervize, společný týmový projekt, pravidlo nulové tolerance k nekolegiálnímu chování, přijetí nových posil do týmu, podniková oslava). Podstatné je změnit i svůj vlastní postoj k pracovním záležitostem ve směru akceptace, což znamená přijímat věci, jaké jsou a nehodnotit je. Životní vyváženost především v oblasti střídání námahy a odpočinku je pak obecnou radou při léčení i prevenci syndromu vyhoření. Jeklová & Reitmayerová (2006) zdůrazňují jak důležité je, aby dotyčný převzal osobní zodpovědnost za zotavovací proces. Záleží též na tom, jaké podmínky pro regeneraci vytváří pracoviště, jestli jedince podporuje a dává mu dostatečný prostor pro zlepšení jeho stavu. Pomoc ze strany rodinných příslušníků a účinnost této pomoci v osobním životě jedince hraje též nezastupitelnou roli. Pomoc při syndromu vyhoření lze rozdělit na pomoc

zvenčí a pomoc sám sobě. Kopřiva (2000) upozorňuje na důležitost toho, aby si jedinec uvědomil, že za zážitky a emoce, jež v něm druzí vyvolávají, může jeho vlastní vnímání světa. Tato odpovědnost za svůj vnitřní svět platí celkově pro všechny představy, které si o jednotlivých jevech vnějšího světa vytváříme. Jakmile se pozastavíme nad tím, jak životní situace zpracováváme, tak se můžeme začít měnit a směřovat k vnitřní svobodě. Venglářová et al. (2011) zdůrazňují, že jedinec musí převzít plnou zodpovědnost za sebe a svůj život, takže by měl být schopen postarat se o vlastní smysluplný, příjemný a fyzicky aktivní život mimo svou pracovní roli. Pokud je to možné, tak by se měl dotyčný pokusit zhodnotit svou celkovou situaci a odpovědět si na otázku, zda svůj stav ještě zvládne sám či potřebuje vyhledat pomoc druhých. V některých případech pomůže udělat změny ve svém životním stylu a denním režimu. Například změnit své stravovací návyky, dopřát si dostatečný spánek a odpočinek a začít se věnovat regenerativním aktivitám s účinkem ve fyzické a psychické oblasti jedince. Významné je též vytvořit si fyzický prostor a čas jen pro sebe, ve kterém rozhoduje jen dotyčný, kdo může vstoupit a kdo ne. Tento prostor je pak třeba využívat jen pro sebe jako místo hlubokého odpočinku. Pines & Aronson (1980, in Křivohlavý, 1998) tvrdí, že čím lepší vztahy má jedinec k druhým lidem, tak tím má i relativně nižší úroveň psychického vyhoření. Lidé připisující druhým výrazně vyšší hodnotu než věcem, si váží sociální opory více a tvoří kolem sebe podpůrnou sociální síť srdečných vztahů. Čím více se pak konkrétnímu jedinci dostává sociální opory, tak tím méně příznaků syndromu vyhoření vykazuje.

3.8 Prevence syndromu vyhoření

Podle Kallwassové (2007) se lze v počáteční fázi syndromu vyhoření věnovat řadě preventivních opatření. Od důkladného rozboru situace, který zahrnuje zkoumání rozvržení sil a nároků vůči sobě, vyhodnocení iluzí ve vztazích a v zaměstnání, až k potřebnému zahájení psychohygienické péče o sebe sama. Může zde patřit také obnovení společenských kontaktů, neboť ty chrání před syndromem vyhoření, dále dostatečný spánek, pravidelná tělesná aktivita, zdravé stravování a čas na vlastní záliby. Obecně významné pro prevenci syndromu vyhoření je též jasně si uvědomit a vyslovit, že něco neumíme či něčemu zatím nerozumíme. Často s tím mají lidé problém a obávají se, že by je někdo považoval za nekompetentní. Důležité je proto zapracovat i na samotném projevu při pokládání otázky. Jestliže dotyčný svůj dotaz či připomínku podává pevným a klidným

hlasem ve vzpřímeném postoji a s určitou samozřejmostí, tak se označení jako nekompetentní nejspíše vyhne. Baštecká et al. (2009) doporučují posilovat otevřenost vůči novým zkušenostem, aktivně řešit náročné situace a požadavky, izolovat pracovní stres od jiných životních prožitků a činností, budovat kvalitní vztahy s druhými, podněcovat nově utvářenou osobní odpovědnost a dodržovat zájem a angažovanost k vykonávaným činnostem spolu s tolerancí k dílčím nezdarům.

Křivohlavý (2001) zmiňuje, že strategii prevence syndromu vyhoření lze rozdělit na dva postupy. Prvním je interní postup zabývající se skupinami, které jsou syndromem vyhořením více ohroženy. Druhou strategií jsou externí postupy vyjádřené aktivitami zaměřenými na úpravu vnějších podmínek, jež syndromu vyhoření mohou napomáhat. V rámci interních postupů se ukazuje, že ohroženi jsou lidé příliš zaměřeni na velmi úzce definovaný cíl, kterým může být idea, hodnota, konkrétní úkol, určitá osoba, politická strana či hnutí. Syndrom vyhoření ohrožuje též jedince orientované na vrcholové zážitky typu „flow“. Dle Czikzentmihalyia (1990, in Křivohlavý, 2001) je „flow“ psychický stav blaha, který čerpá z totálního zaujetí pro určitou věc či cíl, přičemž člověk se zcela oddává tomu, v co věří. Podle Křivohlavého (2001) je zážitek „flow“ jeden z nešťastnějších životních momentů a je možné podotknout, že je protikladem ke stavům způsobeným syndromem vyhoření. Jiná situace však nastává, pokud zážitek typu „flow“ zmizí, protože prevence syndromu vyhoření a psychologická pomoc se pak ve velkém míře týká těchto lidí. Externí přístupy k prevenci syndromu vyhoření považují za nejdůležitější z externích faktorů sociální oporu, jež výrazně pomáhá vyhnout se stavům syndromu vyhoření. Stanley (2004) tvrdí, že je podstatné naučit se přetvářet stres na motivující faktor pro osobní a profesionální růst. Je důležité, aby samy organizace podporovaly své nejvýkonnější, vysoce motivované manažery a poskytovaly jim náležitou pomoc pro realizaci svých cílů. Pokud totiž uspějí manažeři, je úspěšná i celá organizace. Podle Vymětala (2003) je evidentní, že prevence syndromu vyhoření souvisí i s otázkou hlubšího sebepoznání. Jde o poznání své vlastní osobnosti, svých motivací, slabých míst a vyrovnaného životního stylu. To potvrzují i výsledky studie Škodové & Pacekové (2012), kdy po absolvování sociálně-psychologického výcviku, došlo u studentů pomáhajících profesí k významnému zlepšení úrovně syndromu vyhoření. Pozitivní změny v úrovni syndromu vyhoření po absolvování výcviku nejspíše souvisí s osvojením si aktivnějšího postoje ke studijním nárokům, se zlepšením sociálních a komunikačních

strategií napomáhající ke zvládnání zátěže a s posílením profesní identity. Tyto změny byly spojeny se snížením pocitu frustrace a beznaděje, které se podílejí na stresu a vyčerpání. Vymětal (2003) uvádí, že pokud je osoba vystavena dlouhodobé pracovní zátěži, je nutné mít dobré rodinné zázemí a dokázat v uspokojivé míře i aktivně odpočívat, aby byli emoční a fyzické síly průběžně obnovovány.

Honzák (2013) představuje jako další z účinných preventivních kroků proti syndromu vyhoření trénink vlastní odolnosti či nezdolnosti (resilience). Odolnost pomáhá lidem k tomu, aby si byli vědomi situace, vlastních emočních reakcí i chování ostatních. Dokážou být tedy v kontaktu se svými pocity, které nepotlačují a zároveň vědí, co a proč je v nich vyvolává. K odolnosti patří i stálá kontrola nad tím, co se děje a způsobilost přistupovat k novým problémům tvořivě. Trénink vlastní odolnosti spočívá v budování pozitivního přesvědčení o vlastních schopnostech, v optimistickém pohledu na věci kolem, v nacházení smyslu života ve vztazích a v budování sítě příznivých mezilidských vztahů. Dále také odolnost podporuje osvojování si změn (například prostřednictvím občasného obměňování pracovních postupů), trénink schopnosti řešit problémy a dostatečné věnování se svým skutečným potřebám a zájmům. Dle Ulrichové (2011) je nejlepší ochranou před syndromem vyhoření naplnění v práci. Jestliže jedinec vykonává svou práci s radostí a vnitřním souhlasem, tak je u něj malá pravděpodobnost vzniku syndromu vyhoření. Tento prožitek je ale nutné rozlišit od pocitů nadšení a idealizace.

4 MOTIVACE A SYNDROM VYHOŘENÍ V OBLASTI PRÁCE

Jednoznačný vztah mezi syndromem vyhoření a ztrátou motivace je vyjádřen v definici H. Freudenbergera a G. Northa (1992, in Křivohlavý, 2001), kteří tvrdí, že syndrom vyhoření je stav likvidace všech energetických zdrojů prvotně intenzivně pracujícího člověka. Vyhoření je tak konečným stádiem procesu, v němž lidé původně se hluboce emocionálně zabývající nějakou oblastí, ztrácejí své původní nadšení a svou motivaci v podobě vlastní hnací síly. Jeklová & Reitmayerová (2006) syndrom vyhoření popisují přímo jako ztrátu vůle a motivace. Ztracená motivace má za následek rostoucí neschopnost zmobilizovat vlastní zdroje pro danou profesi a požadavky s ní související. K syndromu vyhoření mohou vést v oblasti práce tři cesty. První je cesta ztráty ideálů, kdy na počátku je nadšení z nového zaměstnání a velká motivace jej vykonávat, protože práce je brána jako zábava a naplňuje počáteční ideály. Když však s postupem času narůstají potíže a dochází ke střetu ideálů a reality, může dojít ke ztrátě důvěry ve vlastní schopnosti, ztrátě přesvědčení o smysluplnosti práce i k pozbytí pracovní motivace. S tímto střetem se však může jedinec zdárně vyrovnat za pomoci pracovního týmu, přátel, rodiny a samotné osobnosti dotyčného jedince. Druhou cestou k syndromu vyhoření je workoholismus, kdy daný jedinec trpí nutkavou potřebou nadměrně pracovat, což vyžaduje stále více času a energie, která posléze začíná chybět. Třetí cestou je teror příležitosti, kdy je každá nová zakázka vnímaná jako zajímavá příležitost, kterou je škoda nevyužít. Později se však ukáže, že dostát všem závazkům zabírá veškerý čas a energii. Nemožnost slevit pak pracovníka zahltní až k propuknutí syndromu vyhoření. V tomto případě tedy chybí pevný životní řád a odhad, kolik co zabere času. Připojuje se i neschopnost odmítnout. K těmto jmenovaným faktorům však můžeme přidat i stálý tlak osobních vysokých nároků, snahu dosáhnout příliš mnoha cílů či dávání příliš velké emocionální podpory po delší časový úsek.

Křivohlavý (2012) v souvislosti s pracovními podmínkami a s ohledem na prevenci stresu a syndromu vyhoření charakterizuje ideál vedení firmy. Každý vedoucí si přeje, aby v jeho firmě či oddělení byli motivovaní zaměstnanci, kteří se chtějí podílet na řešení úkolů firmy. S ohledem na toto přání, by měl být nejprve organizován výběr pracovníků. Poté by měla firma vybraným motivovaným pracovníkům zajistit takové pracovní podmínky,

aby mohli pracovat co nejlépe. Je tedy nutné zabránit všemu, co by mohlo jejich úsilí kazit a redukovat jejich nadšení. Stock (2010) zmiňuje, že motivační výzkumy naznačují, že pokud nejsou zaměstnanci za svůj výkon dostatečně odměněni, začínají pracovat bez potřebné motivace. Motivační odměnou nejsou myšleny jen finanční prostředky, ale též vyjádření toho, že úsilí pracovníka si někdo váží a oceňuje ho. Práce by měla dávat příležitost k rozvíjení dovedností. V případě že se nám této příležitosti nedostává, nastává zklamání. Dle Sysla (2014) by měla být stanovena v organizaci hlavní strategie a všechny úkoly zaměstnanců by měly mít na strategický cíl vazbu. Zaměstnanci tak lépe pochopí, proč je právě jejich úkol důležitý a je potřeba jej splnit, a tak budou i přemýšlet o tom, jak ho splnit. Správně nastavené úkoly a specifikované cíle jsou silnými motivačními nástroji. Motivace zaměstnanců je také vyšší, pokud jim je poskytnut prostor pro výběr úkolů, které splní, aby byli nápomocní v naplnění strategie celé organizace.

4.1 Práce a pracovní prostředí

Podle Hartla & Hartlové (2000) je práce tělesná nebo duševní činnost zaměřující se na získání výdělků, výživy a uspokojení potřeb. Dle Pauknerové et al. (2012) je práce jako sociálně ekonomická kategorie základní podmínkou existence lidské společnosti a života lidí. Hodnoty vznikající prací tvoří ekonomickou, kulturní a morální úroveň společnosti a předznamenávají životní úroveň jejích členů. V rámci práce jako psychologické kategorie je jejím nositelem vždy konkrétní jedinec, který v oblasti své pracovní činnosti působí plánovitě na pracovní předměty, které přetváří. Může přitom postupovat různými způsoby dle úkolů, jež plní. Při dosahování cílů svých pracovních úkolů musí jedinec svou činnost plánovat, investovat fyzickou a psychickou energii a využívat vědomosti, dovednosti a zkušenosti, které v průběhu života nabyt. Současně však musí jedinec i kontrolovat, zda je plánovaný pracovní úkol náležitě plněn. V tomto procesu má významnou roli psychika člověka. Štikar et al. (2003) tvrdí, že neustálé zlepšování pracovního prostředí je v zájmu každé technicky vyspělé společnosti, protože má ekonomický, morální a sociální význam. V případě, že prostředí a pracovní podmínky působí na člověka nepříznivě, jeho tělesná i duševní pohoda se snižuje, je ohrožováno jeho zdraví a snižují se jeho pracovní schopnosti a kvalita práce. Úroveň pracovního prostředí je dána materiálními a technicko-technologickými podmínkami (například osvětlení, fyzická zátěž, ergonomie nástrojů), sociálními podmínkami (vztahy k vedoucím, sociální klima), organizačními podmínkami

(systém závad, pravidla pracovní činnosti) a subjektivními činiteli (znalosti, schopnosti či hygienické návyky pracovníků). Dle Kallwassové (2007) si zejména ženy přejí, aby se jejich pracovní povinnosti odehrávaly v pozitivní atmosféře a dobré pracovní vztahy přerůstaly případně ve vztahy společenské. Muži bývají naopak zaměřeni více na výkon a pracovní úkoly, na rozdělení kompetencí a konkurenční boj, tudíž i méně usilují o sociální harmonii. Všechny zaměstnance však pojí jedno přání vzhledem k pracovnímu prostředí a atmosféře, a to aby se práce odehrávala za férového a čestného jednání. Je třeba, aby se pracovníci vzájemně respektovali a jednali mezi sebou s úctou. Pak totiž mohou jednotlivci i týmy a pracovní kolektivy dlouhodobě efektivně pracovat. Důležitá je jasně vymezená odpovědnost, která vyplývá z předem dohodnutých kompetencí.

Podle Křivohlavého (2012) mají samotné pracovní podmínky na kvalitu práce a spokojenost pracovníků nezanedbatelný vliv. Pracovníci, kteří jsou charakterem své práce fyzicky, citově i duševně přetíženi, se potřebují někdy uvolnit a relaxovat. Toto uvolnění z centra napětí může mít různou podobu. Může se realizovat ve formě zvláštní místnosti, kam se může pracovník uchýlit, když cítí, že ho zátěž již příliš zmáhá. Může jít též o mimořádnou dovolenou na zotavenou. Oproštění od administrativního balastu může být například ve zdravotnictví u lékařů též velmi nápomocné. Na některých klinikách se proto zavedlo nahrávání sdělení lékaře na diktafon při vizitách či konzultacích, které pak pracovníci v kanceláři zanáší do patřičných formulářů. Mezi další podmínky pracovního prostředí patří možnost zjednodušení příliš složitých pracovních postupů či obohacení práce, kterým se rozumí zpestření jednotvárné práce či umožnění vyšší míry společenského soužití. Toto se týká nejen samotné pracovní činnosti, ale i pracovních porad, firemních školení, firemních rekreací a jejich náplně a průběhu. Potřebná je též spolupráce, která je charakteristikou pozitivních vzájemných vztahů a základem pro klidné, protistresové pracovní podmínky. Spolupráci je třeba rozvíjet v protikladu ke skupinovému soupeření uvnitř jednotlivých skupin existujících v organizaci. V neposlední řadě je třeba zmínit i úpravu pracoviště. Je podstatné zvážit velikost pracovního prostoru a jeho členění s ohledem na nutnost zachování určitého osobního prostoru. Některé duševní činnosti (tvořivá činnost, projektování a vymýšlení postupů) vyžadují nejen klid, ale i privátnost prostředí. Ukazuje se, že hluk, který dělá sama osoba, není tak rušivý jako hluk, který dělá někdo jiný. Hluk vysokých tónů ruší víc než hluk středních výšek, a zároveň nepravidelný hluk je horší než pravidelný. Z hlediska světla unavuje jeho oslňující zdroj (například holá

žárovka) či jeho nízká či příliš vysoká intenzita. Nepříznivě též v rámci pracoviště působí přechody mezi intenzivně a tlumeně osvětlenými místy. Jako světlo a hluk má také vliv na práci pociťované teplo. Odborně se nemluví jen o teple jako o naměřeném ukazateli teploty, ale též o tepelné pohodě. Ta se odvíjí od tzv. suché a vlhké teploty, tepelného záření a proudění vzduchu. Závisí však i na fyzické práci člověka, který v prostoru pracuje. Významný je i klid na práci, který není stanoven pouze nepřítomností hluku. Vyrušovat mohou telefony, návštěvy či rozdrobená pracovní doba. S celkovou spokojeností pracovníka souvisí také možnost individuální úpravy pracoviště. Ukazuje se, že pokud má člověk možnost zařídit si svůj pracovní prostor podle svého, tak je mu v práci lépe. Paulík, Novotný, Bláha, Horváthová & Mikušová (2014) považují v oblasti práce za velice důležitý koncept smysluplnosti či smyslu práce (work meaningfulness), ze kterého se odvíjí různé aspekty života zaměstnance, jež mají pozitivní vliv nejen na člověka samotného, ale i na pracovní výkonnost, pracovní chování a nakonec i na chod a produktivitu organizace a v širším pohledu i na celou společnost. Podle Kahna (1990; 1992, in Kebza, & Šolcová, 2013) je smysluplnost vykonávané práce jednou ze tří podmínek podporující stav psychologické účasti či angažovanosti (zapálenosti). Prožitek smysluplnosti tak vede ke sledování vyšších, významných a žádoucích cílů a hodnot. Druhou podmínkou je pocit zaměstnanců, že negativní události a problémy vztahující se k práci jsou dosti nepravděpodobné, nebo zvladatelné. Třetí podmínkou je dostupnost potřebných zdrojů, tedy dostatku úsilí a energie. Maslachová & Leiter (1997, in Kebza, & Šolcová, 2013) dokonce podstatu konceptu angažovanosti považují za protiklad k syndromu vyhoření. Hlavními složkami syndromu vyhoření je duševní vyčerpání, cynismus a nedostatek pracovní výkonnosti a tyto složky mohou být vyváženy hlavními složkami angažovanosti. Duševní vyčerpání může být nahrazeno energií, cynismus účastí a zaujetím a nedostatek výkonnosti může být vystřídán zvýšenou účinností. Podle Edmonsonové (1999; 2003, in Kebza, & Šolcová, 2013) je v práci též důležité psychicky bezpečné prostředí, které je založeno na tom, že pracovník věří, že když udělá chybu, nebude za to od ostatních nějak trestán a nezmění se ani pohled ostatních na něj. Jedinec se také spoléhá, že si může říct ostatním o pomoc, informaci či zpětnou vazbu. Psychická bezpečnost práce je nyní rozpracovávána v kanadském prostředí, což vyústilo v plánovanou povinnost zaměstnavatelů zajišťovat mimo fyzickou bezpečnost práce i psychickou bezpečnost práce. Dle Kebzy & Šolcové (2013) by psychická bezpečnost

práce měla zajistit, že nedojde k psychickému zranění či mentální újmě. Dle Kahna (1990, in Kebza, & Šolcová, 2013) je psychická bezpečnost práce odrazem toho, do jaké míry pracovník hodnotí své pracovní prostředí jako podporující, a zároveň bez negativních důsledků pro sebepojetí, svůj status či pracovní kariéru. Psychická bezpečnost je tak formována čtyřmi faktory, mezi něž patří mezilidské vztahy, skupinová a meziskupinová dynamika, styl řízení a normy dané organizace.

4.2 Syndrom vyhoření v oblasti práce

Dle Kallwassové (2007) se syndrom vyhoření často vyskytuje u lidí, od nichž je v práci očekávána vysoká míra pracovního a emocionálního nasazení a vcítění. Nejohroženějšími profesemi jsou například lidé zaměstnaní ve zdravotnictví, sociální sféře, právníci, daňoví poradci, manažeři všeho druhu a lidé v oblasti komunikace a médií. Obecně jsou ohroženi lidé v zaměstnáních, kde je na straně klientů velký tlak očekávání. Tito zaměstnanci pak mívají sklony přetěžovat své síly a ledabyly nakládat se svým energetickým potenciálem. Tělesný stres má vliv na psychiku a psychický stres ovlivňuje fungování těla. Symptomy jsou pak i příznaky psychosomatických nemocí. Přehnaná identifikace s náročným povoláním si od jedince žádá v sociálním i odborném ohledu mnoho, čímž ho nutí k čerpání svých psychických rezerv. Jedinec pak může být zbaven tolik potřebných sociálních kontaktů, přátelských styků, emocionální jistoty či radosti všedního dne, což jsou věci dodávající za normálních okolností energii. Syndromem vyhoření trpí také čím dál častěji ženy, které jsou zároveň pracovníci v zaměstnání, matkami, manželkami a hospodyněmi. Ohroženy jsou i matky samoživitelky s dětmi či rodiče s trvale nemocným, nebo postiženým dítětem. Venglářová et al. (2011) představují organizační a systémové podmínky podporující propuknutí syndromu vyhoření, mezi něž patří požadavek na vydávání více energie než je možné si opět z práce odnést, nevhodné chování nadřízených, špatné pracovní vztahy, přetíženost kvůli personálnímu nedostatku, rigidní kolektiv, nevyhovující pracovní podmínky, nekvalitní organizace práce, nízká míra svobody v rozhodování, časté přepracování, vysoká emocionální zátěž a přenášení odpovědnosti na pracovníka mimo jeho kompetence.

Vymětal (2003) uvádí, že ohrožení syndromem vyhoření pozorujeme u všech subjektivně náročných profesí, kde se objevuje nerovnováha mezi emočními póly „dávat“ a „brát“. Zde totiž může „výdej“ převážit nad „příjmem“, a tak postupně dochází k vyčerpání

psychických i fyzických rezerv. Riziková povolání jsou takové, kde dotyčný zažívá spoustu frustrací (například dokáže méně, než by chtěl, problémy jiných ožívají jeho podobné nevyřešené potíže), nebo na něj působí velmi často stres z rozhodování a odpovědnosti (například je nutné se rozhodnout rychle na základě nedostatečných informací a následuje čin, jenž je nevratný). Křivohlavý (2012) tvrdí, že čím vyšší je vzdělání požadované pro dané povolání, tak tím více by se mělo dbát na výchovu k zachování dobrého duševního zdraví. Ukazuje se totiž, že velmi často mladí lidé s vyšším vzděláním jsou mimořádně motivovaní při nástupu do zaměstnání. Většinou nevykonávají jen to, co je jim zadáno, ale dělají podstatně více, neboť v práci hledají seberealizaci. Když tito vysoce motivovaní lidé ztratí své nadšení, dochází k mimořádným škodám pro ně i pro firmu. Stresu a syndromu vyhoření lze předcházet při dodržování několika pravidel. Je potřeba co nejpřesněji ujasnit, co se od koho očekává, co je od koho povinností a co je právem. Pracovní úkoly je nutné stanovit s přihlédnutím k možnostem realizace tak, aby nedocházelo k nerovnováze mezi zátěží a možnostmi určitého pracoviště či pracovníka. Jde o přiměřenost nároků práce v souvislosti s kompetencí pracovníka. Další významnou součástí je zpětná vazba, kdy je třeba průběžně odvedenou práci kontrolovat. Přínosné je brát v úvahu flexibilitu pracovníků, což by se mělo projevit už při samotném rozmisťování pracovníků dle jejich specifikace, a měl by být kladen důraz na respektování jejich individuálních potřeb. Měla by existovat možnost například přeložení pracovníka na jinou práci, pokud mu hrozí psychické vyčerpání. Obecně se flexibilita odráží v ochotě naslouchat a ve schopnosti měnit věci tak, aby byla míra spokojenosti podřízených co nejvyšší. Dalším pravidlem je kompletizace, která odkazuje na nespokojenost člověka, který dělá jen dílčí práci, avšak nikdy nevidí celý produkt. Z toho důvodu je třeba dělat vše pro to, aby pracovník mohl udělat práci celou až do konce. Dále je důležité uznání, jelikož míra spokojenosti s prací je přímo úměrná uznání, které se pracovníkovi dostane. Je potřebné důsledně dbát na vyjadřování přiměřeného uznání nejen penězi, ale i slovním vyjádřením, zvláštními odměnami či pracovním postupem.

Podle Kallwassové (2007) se v jakémkoli zaměstnání mohou objevit faktory, které přispívají k vyvolání syndromu vyhoření. Je jím například nedostatečná zpětná vazba či situace, kdy nejsou jasně vymezeny úkoly a kompetence. Důležitým faktorem je též konkurenční situace v pracovním prostředí, špatné pracovní podmínky a jednotvárná práce. Dle Stocka (2010) se syndrom vyhoření může též vyskytovat u lidí zaměstnaných

na částečný pracovní úvazek. Ačkoli je jejich práce méně časově náročná, tak to nemusí znamenat i zmírnění pracovní zátěže. Často totiž dochází jen ke koncentraci pracovní náplně, která jinak zůstává stejná jako u úvazku plného. Lidé zaměstnaní na částečný úvazek pak musí zvládnout stejné množství práce v kratším čase. Syndromem vyhoření lze tedy trpět i v případě zkráceného pracovního úvazku či nezaměstnanosti. Rozhodující je kombinace zátěžových faktorů v určitém časovém období, kdy je největším nebezpečím, jestliže působí současně několik stresorů v pracovní i soukromé oblasti.

Křivohlavý (1998) vyjmenovává oblasti práce, které jsou typické pro vznik syndromu vyhoření. Je to zdravotnictví, školství, hospodářství a administrativa, sociální péče a sociální služby a v soukromé sféře je to rodina. Dále jmenuje i konkrétní povolání ohrožená syndromem vyhoření jako například lékaři (především pracující v hospicích, na onkologických odděleních, na jednotkách intenzivní péče, nefrologii, gynekologii, v oblasti neonatální péče, psychiatrie či zubního lékařství), zdravotní sestry, zdravotní personál, psychologové a psychoterapeuti, sociální pracovníci, poradci v oblasti sociální péče, učitelé, policisté, pracovníci v nápravných zařízeních fungujících pod Ministerstvem spravedlnosti, žurnalisté, politici, sportovci, duchovní, administrátoři, právníci (hlavně přidělení ex offio), obchodníci, podnikatelé a manažeři, piloti, letecký personál a vedoucí letecké dopravy, pedagogové pracující s duševně postiženými, vyjednavatelé, úředníci, sociální kurátoři, pracovníci exekutivy a vedoucí pracovníci obecně. Plháková (2005) poukazuje na to, že psycholog trpící syndromem vyhoření by neměl svou profesi dále vykonávat. Ve své odborné praxi však často tito jedinci pokračují, protože nemají možnost a snahu si jiné zaměstnání sehnat a začít pracovat v jiné oblasti. Většinou si ani vážnost svého stavu neuvědomují. Matoušek et al. (2003) vyzdvihují vysoké ohrožení u profesí pracujících s klienty, kteří jsou v určitém zařízení nedobrovolně (vězeňští pracovníci, pracovníci výchovných ústavů či některých oddělení psychiatrických léčeben). Zvýšené ohrožení syndromem vyhoření se ukazuje i při práci s klienty, kteří byli i přes svou nízkou motivaci zařazeni do určitého programu a staví se k němu velmi pasivně, dále při práci s vážně postiženými (kombinovaná postižení, demence), s klienty jejichž chování je velmi vzdáleno sociální normě (sexuální devianti), s klienty chovající se agresivně, s hyperkritickými klienty či s klienty snažící se zneužívat služby poskytované pracovníkem. Baštecká et al. (2009) potvrzují výskyt syndromu vyhoření u výše jmenovaných profesí, ačkoli původně byl syndrom vyhoření vnímán jako problém

vyskytující se výhradně u profesí založených na práci s lidmi či na pravidelném kontaktu s nimi. Navíc zmiňují i například poštovní a ostatní úředníky, dispečery dopravy, pracovníky justice, ředitele a poradce i určité kategorie nezaměstnaných jako jsou například profesionální sportovci, umělci, realitní makléři a podnikatelé. Byla též koncipována hypotéza o jakési psychosociální infekčnosti syndromu vyhoření, který znázorňuje možné usnadnění vzniku a vývoje syndromu vyhoření způsobeného sociálními, interpersonálními a vnitropodnikovými podmínkami ve vztahu k utváření firemní či institucionální kultury. Siegall & McDonald (2004, in Kebza, & Šolcová, 2013) ukázali, že syndrom vyhoření, spokojenost, zájem o profesní růst a čas trávený pracovní činností je silně spjat s mírou souladu v hodnotách jedince a organizace.

5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ MOTIVAČNÍHO ZAMĚŘENÍ A SYNDROMU VYHOŘENÍ U PRACOVIC STÁTNÍ SPRÁVY

5.1 Problém, cíle práce a hypotézy

5.1.1 Formulace problému

Syndrom vyhoření je nejčastěji spojován s pomáhajícími profesemi, přesto však se výrazně rozšiřuje i do jiných pracovních oblastí, jak už jsem naznačila v teoretické části práce. V kontextové kapitole „Současná situace finanční správy a některé problémy pracovníků územních pracovišť finančních úřadů v oblasti sociální, psychologické a odborné“ autorka zmiňuje, že dle Národní soustavy povolání je pracovník pracující na pozici samostatného pracovníka správy daní, zatížen vysokou duševní zátěží, která je spojená s podstatnou mírou zdravotního rizika (Národní soustava povolání, 15. února 2015).

Tato nadměrná zátěž může být spojena s větší mírou syndromu vyhoření a může se odrazit i v motivačním profilu a psychickém stavu těchto zaměstnanců. Z pohledu autorky je zajímavé zmapovat tuto skupinu zaměstnanců v uvedených jevech, a zjistit vztahy těchto jevů k délce zaměstnání na územním pracovišti finančního úřadu (seniorita) a k věku zaměstnanců. Také se dle názoru autorky jedná o ne zcela zmapovanou skupinu pracovníků z hlediska motivačního zaměření a syndromu vyhoření, protože v době vzniku této práce, nebyla nalezena žádná odborná studie na toto téma, která by se týkala Finanční správy České republiky či přímo pracovníků územních pracovišť finančních úřadů. V rámci syndromu vyhoření lze obecně uvést dle Křivohlavého (1998) informaci, že jednou z rizikových oblastí syndromu vyhoření je oblast hospodářství a administrativy. Vyšší míra syndromu vyhoření zde byla zjištěna u vedoucích pracovníků všech stupňů, což souvisí s odhalením vysoké míry stresu a distresu v těchto zaměstnáních. To platí nejen pro vedoucí v oblasti hospodářství, ale i pro pracovníky administrativy, kteří přicházejí do osobního kontaktu s více různými názory jiných zaměstnanců či klientů. Ulrichová (2011) uvádí též výskyt syndromu vyhoření i mimo profese pracující s klienty, a také v oblastech bankovníctví, administrativy či výrobní sféry. Poschkamp (2013) zase upozorňuje na to, že syndrom vyhoření obecně hrozí ve větší míře ženám kvůli časté větší

zátěži v rodinných záležitostech, a k tomu se přičítající zatížení v zaměstnání. Ženy se také často více citově angažují, což při nevýhodných pracovních podmínkách podněcuje větší vydávání energie a emoční vyčerpání. Každopádně dle Ptáčka & Bartůňka et al. (c2011) je základní znakem syndromu vyhoření jeho spojitost se zaměstnáním.

5.1.2 Stanovení cílů

Cílem mé práce je tedy zjistit pro zkoumaný soubor pracovníků Územního pracoviště finančního úřadu v Opavě motivační profil souboru, míru syndromu vyhoření a strukturu a dynamiku psychického stavu souboru. Struktura složek motivačního zaměření souboru je tedy zkoumána dotazníkem MP–z a jeho devíti dimenzemi. Míra syndromu vyhoření je zmapována dotazníkem BM a jeho výsledným indexem BQ. V rámci analýzy struktury a dynamiky psychického stavu souboru je využita posuzovací škála SUPOS–7–PC se sedmi škálami a celkovou sumou hrubých skóre jednotlivých škál dotazníku. V oblasti vztahů jednotlivých výsledků jmenovaných výzkumných metod je též porovnáván jejich vztahu k senioritě pracovníků a též k jejich věku. Cílem je také zjistit koreláty vybraných dimenzí MP–z, škál SUPOS–7–PC (včetně srovnání s NEU jako poslední samostatnou škálou dotazníku SUPOS–7–PC) a míry syndromu vyhoření vyjádřené indexem BQ a další významné koreláty.

5.1.3 Hypotézy

Po prostudování odborné literatury zabývající se problematikou motivace a syndromu vyhoření, a dle stanovaných cílů výzkumného šetření, byly vymezeny následující hypotézy:

1. S rostoucím věkem se statisticky významně zvyšuje i míra syndromu vyhoření (BQ).
2. S rostoucí senioritou se statisticky významně zvyšuje i míra syndromu vyhoření (BQ).
3. Se zvyšující se mírou syndromu vyhoření (BQ) se statisticky významně zvyšuje i orientace na pocit bezpečí (MP–4).
4. Se zvyšující se mírou syndromu vyhoření (BQ) se statisticky významně snižuje kvalita psychického stavu (výsledný skóre dotazníku SUPOS–7–PC).
5. Se zvyšující se mírou syndromu vyhoření (BQ) se statisticky významně zvyšuje i skóre škály NEU (Subjektivně vnímané potíže a další údaje) z dotazníku SUPOS–7–PC.

6. Se zvyšujícím se zaměřením na dosahování úspěchu (MP-1) se statisticky významně zvyšuje i skóre škály míra psychické pohody (SUPOS-PE) z dotazníku SUPOS-7-PC.

7. Se zvyšující se kvalitou psychického stavu (výsledný skóre SUPOS-7-PC) se statisticky významně zvyšuje i zaměření směrem k podniku (MP-3).

5.2 Aplikovaná metodika

Pro realizaci tohoto výzkumného šetření byla použita dotazníková metoda. Dle Šnýdrové (2008) je dotazníková metoda zprostředkovaná forma dotazování, která je založená na písemné komunikaci mezi respondentem a výzkumníkem. Tato metoda využívající písemně předkládaný a uspořádaný soubor otázek je výhodná v tom, že dotazování není ovlivňováno osobou tazatele. Konkrétně byly v tomto výzkumném šetření použity tři dotazníky, kterými jsou dotazník MP-z zjišťující motivační profil respondenta, dotazník BM měřící míru syndromu vyhoření a dotazník SUPOS-7-PC, který hodnotí strukturu a dynamiku psychických stavů. Kern et al. (2000) k dotazníkové metodě uvádí, že dotazníky jsou vcelku rychle proveditelné, jednoduché a vyhodnocení nepředstavuje problém. Nedostatkem dotazníku jako výzkumné metody je však to, že sebesposuzování je nelehké a zkoumané osoby mohou své údaje zkreslovat kvůli vyvolání příznivějšího dojmu. Avšak moderní standardizované dotazníky jsou sestavovány tak, aby tyto zdroje chyb co nejvíce zredukovaly.

5.2.1 Dotazník MP-z

Obecněji je o tomto dotazníku pojednáváno v kapitole „Motivační zaměření“. J. Pavlát (2005) jako autor tohoto dotazníku uvádí, že je dotazník Motivační profil (MP-z) tvořen devíti dimenzemi různého obsahu. V každé z těchto dimenzí je pro jedince typická silnější či slabší tendence přiklonit se k jednomu či druhému pólu dimenze. Jednotlivé dimenze jsou vystavěny na bázi sémantického diferenciálu, kdy je každá strana protipólem té druhé. Minimální skóre dimenze je nula a představuje její levý pól, maximální skóre dimenze je šest a je pravým pólem dimenze. Mezi devět dimenzí tedy patří „Vyhýbání se neúspěchu – Dosahování úspěchu“, „Zaměření na činnost a její obsah – Zaměření na úspěch“, „Zaměření směrem od podniku – Zaměření směrem k podniku“, „Orientace na pocit bezpečí – Zaměření se na riziko“, „Orientace na budoucnost – Zaměření na aktuální stav“, „Skupinová orientace – Individuální orientace“, „Prosociální orientace – Zaměřenost

na sebe“, „Pasivita, klid – Činorodost“ a „Orientace na morální uspokojení – Orientace na ekonomický prospěch“. První dimenze (MP1) „Vyhýbání se neúspěchu – Dosahování úspěchu“ informuje o vlastním sebehodnocení a reakci na výzvy objevující se v každodenních situacích. V případě nízkého skóru této dimenze se často objevuje únik od těžko dosažitelných cílů, a chápání každodenních situací jako ohrožení vlastního sebehodnocení a kompetencí, jelikož jedinec je přesvědčen, že na jejich zvládnutí nemá. Naopak vyšší skór je typické pro jedince se snahou k seberealizaci, sebeaktualizaci a uskutečňování svých možností. Druhá dimenze (MP-2) „Zaměření na činnosti a její obsah – Zaměření na úspěch“ popisuje vztah jedince k úspěchu, který je při nízkém výsledném skóru chápán jako přidružený aspekt úspěšného výkonu v určité činnosti. Samotná radost z pracovní činnosti a uspokojení z jejího výkonu a z věcných výsledků této činnosti je prvořadá. Naproti tomu vysoký skór ukazuje na výraznou orientaci na uznání, publicitu, slávu a peníze bez ohledu na činnost, kterou jsou tyto atributy získávány. Úspěch a dosažení společenského postavení je hlavní hnací silou. Třetí dimenze (MP-3) „Zaměření směrem od podniku – Zaměření směrem k podniku“ zaznamenává vcelku stálý vztah člověka ke svému zaměstnavateli, jež může být vyjádřen směrem od podnikového dění, nebo k identifikaci se svým pracovním zařazením ve většině oblastí života. Pro čtvrtou dimenzi (MP-4) „Orientace na pocit bezpečí – Zaměření se na riziko“ je u nízkého skóru jedince typický příklon k bezpečí. Na opačném pólu se nachází umění zacházet s nejistotou vyplývající z pracovní činnosti, a využívání této nejistoty a rizika ke stimulaci k vyššímu výkonu či k rizikovějšímu chování. Pravidla bezpečnosti práce a podobná opatření jdou u těchto jedinců stranou, jelikož se spoléhají na svou schopnost přežít či na náhodu. Pátá dimenze (MP-5) „Orientace na budoucnost – Zaměření na aktuální stav“ odhaluje jasnost či existenci představ jedince o jeho budoucím životě. Ve vyhraněné podobě u nízkých skóru může jít až o neschopnost odpovídající reflexe aktuální reality, občas i s neschopností prožívat současnost. Na opačném pólu se zase ukazuje neexistence či velice krátkodobá a konkrétní povaha osobních cílů a perspektiv. Může se zde jednat i o nejasné cíle a kritéria výkonnosti. Šestá dimenze (MP-6) „Skupinová orientace – Individuální orientace“ se na jedné straně projevuje jako nekritické ztotožnění se s určitou skupinou (rodina, skupina spolupracovníků, členové zájmové skupiny), a na straně druhé jako nezávislost na sociálních kontaktech a na názorech druhých, která může přerůst až v egocentrismus a bezohlednost. Jedinec s vysokým skórem

této dimenze je však také schopen nést zodpovědnost za svá rozhodnutí i za pracovní výsledky. Sedmá dimenze (MP-7) „Prosociální orientace – Zaměřenost na sebe“ se odvíjí od zaměření na prospěch druhých a na konání dobra až k naplňování jen svých vlastních potřeb a zájmů. Kolektiv tak znamená pro jedince s vyšším skórem této dimenze spíše prostředek k dosažení vlastního prospěchu. Osmá dimenze (MP-8) „Pasivita, klid – Činorodost“ je při nízkém skóru charakteristická pro jedince preferující pohodu, klid a neměnnost pracovních úkolů. Takový jedinec pracuje stále stejným pomalým a mírným tempem, nemá rád vyrušování při práci a rád udělá nejdříve jeden úkol, než se pustí do dalšího. Také na sebe nerad bere odpovědnost za rozhodování a těžko ho lze motivovat k těžším úkolům. Vyšší skór dimenze představuje aktivního jedince se zálibou v častých změnách pracovních úkolů. Tento jedinec dokáže pracovat na více úkolech najednou a možnost ovlivňovat pracovní procesy je pro něj důležitý motivační faktor. Velký význam přikládá moci, kterou vyhledává, a zároveň se při vykonávání pracovní činnosti nerad přizpůsobuje již existujícím strukturám. Devátá dimenze (MP-9) „Orientace na morální uspokojení – Orientace na ekonomický prospěch“ je vyjádřena na jednom konci převahou morálních, etických a ideových hodnot při výkonu pracovní činnosti, a na konci druhém je ztvárněna důrazem na ekonomické, materiální a hmotné hodnoty a převahou konzumního životního stylu. Dotazník MP-z se vyhodnocuje sečtením odpovědí „Souhlasím“ v levém sloupci. Sčítá se vždy šest za sebou jdoucích položek (1–6, 7–12, 13–18, 19–24, 25–30, 31–36, 37–42, 43–48, 49–54). Jednotlivé součty se pak vyznačí na vyhodnocovací arch k příslušným dimenzím. Vlevo je minimální hodnota nula a vpravo se nachází maximální hodnota šest. Když se hodnoty na jednotlivých škálách spojí, tak je vytvořen motivační profil pracovníka objasňující to, jaké hybné síly pracovníka motivují k pracovnímu výkonu a celkově k pracovní činnosti. Výsledné hodnoty lze též porovnat s orientačními normami vytvořenými autorem dotazníku J. Pavlátem. Motivačnímu profilu je potřeba se věnovat na podnikové úrovni při výběru a přijímání pracovníků, v souvislosti s jejich následným vedením, hodnocením, odměňováním, řízením jejich pracovní kariéry a v dalších návaznostech na pracovní motivaci. Jiné výzkumné metody související s pracovní motivací uvádím teoretické části práce v kapitole „Zkoumání pracovní motivace“.

5.2.2 Dotazník BM

Dle Křivohlavého (1998) je v češtině tento dotazník přeložen jako Dotazník psychického vyhoření. Dotazník BM – Burnout Measure (Dotazník psychického vyhoření) původně od autorů A. Pinesové a E. Aronsona z roku 1980 je sebediagnostický nástroj zaměřený na tři aspekty celkového vyčerpání. Jsou to pocity fyzického vyčerpání (pocity únavy, slabosti, ztráty sil), pocity emocionálního vyčerpání (pocity tíže, deprese, beznaděje) a pocity psychického vyčerpání (pocity bezcennosti, ztráty lidské hodnoty, marnosti a ztráty iluzí). Škála BM je složena z 21 tvrzení, která jsou hodnocena na sedmibodové škále. Sedmibodové odstupňování škály je následující: 1. nikdy, 2. jednou za čas, 3. zřídka, 4. někdy, 5. často, 6. obvykle a 7. vždy. Podle Křivohlavého (2012) faktorová analýza ukázala, že vyčerpání je hlavní faktorem, který sytí tento dotazník. Nejvýstižněji se tento faktor projevuje ve výroku: „Nejsem schopen(na) se vzchopit a pokračovat dále“. Vyhodnocení dotazníku se děje pomocí výpočtu dílčích položek A, B, C, a D a výsledného indexu BQ. Položku A získáme tak, že sečteme hodnoty, jež jsou zvoleny u otázek číslo 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 a 21. Položku B získáme tak, že sečteme hodnoty uvedené u otázek číslo 3, 6, 19 a 20. Položka C se vypočítá tak, že od hodnoty 32 odečteme položku B ($C=32-B$). Dále vypočítáme hodnotu D, která je součtem položky A a položky C ($D=A+C$). Celkový skóre BQ, a tedy výslednou hodnotu psychického vyhoření, zjistíme tak, že položku D vydělíme číslem 21 ($BQ=D/21$). Dotazník BM se vyznačuje dobrou vnitřní konzistencí a vysokou mírou reliability po uplynutí 1–4 měsíců. Má také dobrou míru shody s výsledky dalších psychologických vyšetření zaměřující se například na spokojenost s prací, vlastním životem a se sebou samým, dále na fluktuaci, na fyzické zdravotní potíže, množství konzumovaného alkoholu a pocity beznaděje. Dotazník je interpretován tak, že za předpokladu upřímného vyplnění dotazníku je $BM = 2$ a méně dobrým výsledkem z hlediska psychologie zdraví, $BM = 2-3$ je uspokojivým výsledkem, $BM = 3-4$ je potenciálním ohrožením, $BM = 4-5$ ukazuje na prokázanou přítomnost syndromu psychického vyčerpání a BM vyšší než 5 je havarijním signálem, kdy je nutná terapeutická pomoc. O dalších metodách měření míry syndromu vyhoření se zmiňují v kapitole „Diagnostika syndromu vyhoření“.

5.2.3 Dotazník SUPOS–7–PC

Autorem tohoto dotazníku je O. Mikšík (1993), který uvádí, že subjektivní posuzovací škála SUPOS–7–PC hodnotí prostřednictvím svých škál strukturu a dynamiku psychických stavů. Podle Hartla & Hartlové (2000) je psychický stav soustava převažujících a potlačených psychických procesů a činitelů, která charakterizuje určitého jedince v danou chvíli (např. napětí, skleslost, čínorodost). Aktuální psychický stav odráží okamžité nastavení psychiky v souvislosti se situací. Není to pouze citové naladění, protože se vztahuje ke všem psychickým obsahům a procesům. Aktuální psychický stav je zkoumán a odhalován rozhovorem, škálováním, testy nebo i přímo biochemickými metodami, které se využívají při měření zátěže organismu a intraindividuálních změn při průběhu duševních chorob jako například změny úrovně aktivace. Dle Mikšíka (1993) se dotazník SUPOS–7–PC snaží odhalit kvalitativní rysy psychického stavu a jeho změny u konkrétního jedince v určitých situačních kontextech. Tento dotazník umožňuje predikovat, a tak i předcházet nebezpečí vzniku a rozvoje kritického psychického stavu, kdy aktivační a prožitkový komplex signalizuje a charakterizuje dezintegraci vnitřní a vnější činnosti dané osoby. Na základě tohoto dotazníku lze tedy volit efektivní opatření pro optimalizační intervence v nejširším slova smyslu. SUPOS–7–PC je výsledkem faktorové a multivariační analýzy široce ověřovaných škál adjektiv, jež zastupují jednotlivé symptomy psychických prožitků, pocitů a stavů člověka. Dotazník je vystavěn na dynamickém aspektu struktury psychického stavu, což znamená, že postihuje přechody od jednoho aktualizovaného psychického stavu v jiný. Přitom prvky, kterými jsou komponenty syceny, musí být jednoznačně dané a sytit právě danou komponentu, a ne zároveň i komponentu jinou. Psychický stav tedy SUPOS–7–PC umožňuje ve svém komplexu analyzovat podle proporcionálního zastoupení komponent v jeho integrované struktuře. Mezi škály (komponenty) dotazníku patří komponenta PE – psychická pohoda, A – aktivnost, čínorodost, O – impulzivita, odreagování se, N – psychický nepokoj, rozlada, U – úzkostnost očekávání, obavy, D – psychická deprese, pocity vyčerpání a S – sklíčenost. Škála PE (psychická pohoda) koresponduje s pocitem spokojenosti, příjemným naladěním a příznivou excitací provázenou prožitky euforie a sebedůvěry. Tato komponenta odhaluje, nakolik se respondent cítí svěžím, spokojeným, psychicky vyrovnaným a klidným. Škála A (aktivnost, čínorodost) odpovídá pocitu síly a energie spojené s touhou po akci. Jde o zdůrazněnou pohotovost k aktivní interakci s dynamikou

situačních proměnných. U škály O (impulzivita, odreagovávání se) jde v principu o neřízené, spontánní uvolnění energetického a psychického napětí, které je založeno na emocionálních impulzech při momentálním oslabení racionální sebekontroly. Tuto komponentu lze definovat náladovostí, výbušností, podrážděností, problémy se sebeovládáním a neschopností korigovat agresivitu. Škála N (psychický nepokoj, rozlada) zastupuje takový typ psychického napětí, kdy jedinec prožívá psychickou tenzi a současně nenalézá ventily k jejímu uvolňování. Tento stav se projevuje psychickým a motorickým neklidem, rozmrzelostí, nespokojeností, netrpělivostí a roztěkaností. Ke škále U (úzkostnost očekávání, obavy) lze přiřadit astenické prožívání psychického napětí při ohrožujícím vývoji situace, kdy schází pohotovost k interakci v určitém směru. Budoucí možný situační vývoj se u jedince objevuje jen v podobě prožívání, avšak nikoliv v pohotovosti k řešení situace. Tento stav lze shrnout jako komplex pocitů a projevů takových pocitů jako jsou pocity nejistoty, prožívání psychického napětí, úzkosti a obav z důsledků budoucího vývoje. Škálu D (psychická deprese, pocity vyčerpání) je možno popsat jako komplex pocitů a stavů, jejichž dominantním znakem je redukováná pohotovost k interakci se situačními proměnnými. Typická je tendence k pasivitě, odstoupení, apatie a nulová tenze. Řadí se zde též pocity a projevy pesimismu, otrávenosti, slabosti a zmoženosti. Škála S (sklíčenost) znamená pasivní prožívání nepříznivých důsledků aktuální psychické zátěže a působení situačních proměnných. Prožitky psychického napětí jsou tedy obráceny dovnitř, nikoli k interakcím s prostředím. Jedinec tak může cítit, že je nešťastný, smutný, osamělý a přecitlivělý. Jmenované komponenty se u každého jedince objevují v obvyklých životních podmínkách v určitých pro jedince individuálně specifických vzájemných vztazích. Srovnávací studie různých věkových skupin prokázaly relativní nezávislost proporcionálních vztahů na věku respondentů, takže lze normy používat na respondenty od 13 let až do dospělosti. Dynamické změny vnitřního i vnějšího prostředí, které se odehrávají v reálných životních situacích, se odrážejí do proporcionálních přesunů vzájemných vztahů komponent v aktualizovaném psychickém stavu. Tyto změny se promítají do výsledků jednotlivých komponent od možné proporce 0,00, což značí, že daná komponenta ve struktuře psychického stavu u jedince za dané situace zcela chybí až po proporcí 1,00, což poukazuje na to, že tato komponenta může působit jako výlučná dominanta. Mimo proporce lze pracovat i s procentuálním vyjádřením, kdy proporce 1,00 souhlasí se 100 % a proporce 0,00 koresponduje s 0 %.

Samotný dotazník SUPOS–7–PC je tvořen 28 položkami, z nichž vždy čtyři tvoří jednu komponentu. Každá položka je hodnocena na škále od 0 do 3, kdy 0 znamená „vůbec ne“, 1 se rovná „zřídka (mírně)“, 2 označuje odpověď „často (silně)“ a 3 se rovná odpovědi „soustavně (velmi silně)“. Respondent si u každé položky vždy vybírá jednu odpověď, kterou volí dle obvyklého stavu u tohoto výzkumného šetření. Dotazník SUPOS–7–PC však může respondent v případě požadavků nějakého jiného výzkumu hodnotit „v uplynulých X dnech“ či „během posledních 24 hodin“. Počet uplynulých dnů, za které je pak dotazník respondentem hodnocen se odvíjí od počtu stanoveného výzkumníkem. Celkové hrubé skóry jednotlivých komponent jsou pak vypočteny prostým součtem těch čtyř zakroužkovaných položek, které k jednotlivé komponentě náleží, přičemž v každém ze čtyř sloupců položek je vždy jedna položka od každé komponenty. Například první položky každého ze čtyř sloupců podávají hrubý skór první komponenty PE. Celkově pak sumu (Σ) dotazníku získáme, když první dvě komponenty (PE, A) zrcadlově obrátíme (ze všech čtyř reálně zakroužkovaných čísel pro každou z těchto dvou komponent se z 0 stane 3, z 1 bude 2, z 2 se stane 1 a 3 se přesmykne na 0), a poté bude opět proveden součet čtyř hodnot náležících ke škále PE a součet v pořadí druhých čtyř hodnot patřících ke škále A. Po tomto převrácení prvních dvou škál se tyto i všechny ostatní hrubé skóry dalších škál sečtou a dostaneme sumu SUPOS. Mimo sumy a skóry jednotlivých komponent lze ještě spočítat koeficienty jednotlivých komponent, které můžeme srovnat s normami populace. Toto srovnání uvádím v Tabulce 16. Koeficienty jednotlivých komponent získáme, pokud vydělíme průměrný skór určité komponenty součtem průměrných hodnot všech komponent dotazníku (mimo NEU). Pro tento výpočet se nepoužívají převrácené hodnoty komponent PE a A, ale hodnoty reálně zakroužkované respondentem. Samostatnou komponentou dotazníku SUPOS–7–PC je škála NEU (Subjektivně vnímané potíže a další údaje) zjišťující subjektivně vnímané potíže jako jsou bolesti hlavy, žaludeční potíže, nechutenství, potivost, poruchy spánku, nutkání na WC, tělesnou únavu a kouření, které se též hodnotí na škále od 0 do 3, stejně jako ostatní položky náležící do hlavních komponent dotazníku.

5.3 Použité statistické metody

Výzkumná data, která byla získána dotazníky MP–z, BM a SUPOS–7–PC a údaje o věku a senioritě, byla zpracována programem Microsoft Office Excel 2007, a poté vyhodnocena

statistickým softwarem Statistica 12. Pro popisnou statistiku výzkumného šetření byla použita absolutní četnost, kumulativní četnost, relativní četnost, kumulativní relativní četnost, průměr, medián, minimální hodnota, maximální hodnota a směrodatná odchylka. K zobrazení byly použity tabulky, histogramy a krabicové grafy. Věk, seniorita i některé vybrané proměnné byly rozděleny na intervaly a počet intervalů byl určen na základě odmocninového pravidla. Na intervaly byly rozděleny výsledné skóry dotazníku BM (BQ) a SUPOS–7–PC (suma) a byl vytvořen průměrný motivační profil souboru dle dotazníku MP–z. S orientačními normami byly srovnány výsledky dimenzí dotazníků MP–z a komponent dotazníku SUPOS–7–PC. Ověření normality rozložení souboru z hlediska věku, seniority a výsledků použitých dotazníků bylo otestováno Shapiro-Wilkovým testem normality a ukázalo se, že výsledky odpovídají očekávanému normálnímu rozložení. Tyto výsledky jsou zobrazeny v histogramech a k testování tedy byly použity parametrické testy. Dále byly zjišťovány vztahy mezi určitými hodnotami dotazníku MP–z, BM a SUPOS–7–PC pomocí Pearsonova korelačního koeficientu r , který dle Jeřábka (1992) nabývá hodnot od -1 do $+1$. Při statisticky významných kladných hodnotách korelace jde o pozitivní lineární vztah mezi proměnnými, a při záporných hodnotách korelace jde o negativní lineární vztah mezi proměnnými. Při hodnotě korelačního koeficientu, který se blíží 0 , vztah mezi proměnnými není statisticky významný. Reiterová (2011) uvádí, že Pearsonův korelační koeficient pracuje s daty metrické povahy. Zde uvádím vzorec pro výpočet Pearsonova korelačního koeficientu r :

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

Získané výsledky korelací byly porovnány s tabulkou kritických hodnot korelačního koeficientu pro hladiny významnosti $0,05$; $0,01$, případně i pro $0,001$. Pokud spolu proměnné statisticky významně souvisí na nižší hladině významnosti než $0,05$, tak je to v textu vždy uvedeno. V níže uvedené Tabulce 1 musely být uvedeny hladiny významnosti pro šest stupňů volnosti ($df=n-2$) z toho důvodu, že do některých korelací nemohly být zahrnuty některé respondentky, jelikož nevyplnily věk či senioritu, jednou chybělo vyplnění celého dotazníku SUPOS–7–PC (komponentu NEU ale tato respondentka

vyplnila) a jednou chybělo vyplnění komponenty NEU. Konkrétní údaje k tomu uvádím v kapitole „Charakteristika výzkumného souboru a šetření“. U některých korelací v kapitole „Vybrané koreláty“ se může zdát, že při srovnání s Tabulkou 1 by některé výsledné hodnoty korelací měly být signifikantní, ale jako signifikantní uvedené nejsou. Tato situace nastala spíše ojediněle a je to způsobeno tím, že hodnoty u korelací jsou dle pokynů zaokrouhlené na dvě desetinná místa (Kolařík et al., 2013), avšak před zaokrouhlením se tyto hodnoty jako signifikantní nejevily.

Tabulka 1: Kritické hodnoty korelačního koeficientu r u vybraných hladin významnosti dle počtu respondentek

Hladina významnosti	$n - 2 = 39; 38$ (tabulková hodnota pro $n = 40$)	$n - 2 = 37; 35; 34; 33$ (tabulková hodnota pro $n = 35$)
0,05	0,304	0,324
0,01	0,393	0,418
0,001	0,49	0,519

V případě, že korelační koeficient r přesáhne kritickou hodnotu na hladině významnosti 0,05, tak je příslušná korelace statisticky významná. Jestliže korelační koeficient přesáhne hodnotu na hladině významnosti 0,01 či 0,001, tak se jedná o statisticky vysoce významnou korelaci (0,01) či o statisticky velmi vysoce významnou korelaci (0,001).

5.4 Symbolika výsledkové části

- *******: statistická významnost na hladině $p < 0,001$
- ******: statistická významnost na hladině $p < 0,01$
- *****: statistická významnost na hladině $p < 0,05$
- **AM**: aritmetický průměr
- **BM**: Burnout Measure (Dotazník psychického vyhoření)
- **BQ**: Index psychického vyhoření z dotazníku BM
- **H1–H7**: Hypotéza 1–Hypotéza 7
- **ChD**: četnost chybějících hodnot z výzkumného souboru, který tvoří 41 respondentek
- **MP–1**: dimenze „Vyhýbání se neúspěchu – Dosahování úspěchu“ z dotazníku MP–z
- **MP–2**: dimenze „Zaměření na činnost a její obsah – Zaměření na úspěch“
- **MP–3**: dimenze „Zaměření směrem od podniku – Zaměření směrem k podniku“

- **MP-4:** dimenze „Orientace na pocit bezpečí – Zaměření se na riziko“
- **MP-5:** dimenze „Orientace na budoucnost – Zaměření na aktuální stav“
- **MP-6:** dimenze „Skupinová orientace – Individuální orientace“
- **MP-7:** dimenze „Prosociální orientace – Zaměřenost na sebe“
- **MP-8:** dimenze „Pasivita, klid – Činorodost“
- **MP-9:** dimenze „Orientace na morální uspokojení – Orientace na ekonomický prospěch“
- **MP-z:** dotazník Motivační profil
- **N; n:** velikost souboru
- **NEU:** komponenta/škála „Subjektivně vnímané potíže a další údaje“ z dotazníku SUPOS-7-PC
- **SD:** směrodatná odchylka
- **Seniorita:** délka pracovní praxe na Územním pracovišti finančního úřadu v Opavě
- **Suma SUPOS:** celkový skóre dotazníku SUPOS-7-PC (čím vyšší skóre, tím nižší kvalita psychického stavu)
- **SUPOS-7-PC:** Subjektivní posuzovací škála (pro hodnocení struktury a dynamiky psychických stavů)
- **SUPOS-A:** komponenta/škála „aktivnost, činorodost“ z dotazníku SUPOS-7-PC
- **SUPOS-D:** komponenta/škála „psychická deprese, pocity vyčerpání“
- **SUPOS-N:** komponenta/škála „psychický nepokoj, rozlada“
- **SUPOS-O:** komponenta/škála „impulzivita, odreagovávání se“
- **SUPOS-PE:** komponenta/škála „psychická pohoda“
- **SUPOS-S:** komponenta/škála „sklíčenost“
- **SUPOS-U:** komponenta/škála „úzkostnost očekávání, obavy“
- **Σ:** suma

5.5 Charakteristika výzkumného souboru a šetření

Toto výzkumné šetření je kvantitativní a je provedeno jako korelační studie pomocí výpočtu Pearsonova korelačního koeficientu mezi vybranými proměnnými. Omezení použitých dat je jistě v nevelkém počtu respondentů a též v tom, že respondenty byly jen ženy z jednoho územního pracoviště finančního úřadu. Důvodem pro výběrový soubor tvořený z žen je to, že ženy jsou celkově ve finanční správě významně výše zastoupeny

než muži, a jinak tomu není ani na Územním pracovišti finančního úřadu v Opavě. Nasbírat podobně velký vzorek mužů, jako se mi podařilo nabírat vzorek žen, by tedy v rámci reálných podmínek na Územním pracovišti v Opavě nejspíš nebylo možné. Územní pracoviště finančního úřadu v Opavě jsem si vybrala jednak kvůli dobré místní a časové přístupnosti a také proto, že obecně na územních pracovištích finančních úřadů pracuje největší procento pracovníků finanční správy. Metodou získávání dat byl tedy prostý záměrný (účelový) výběr, který spočívá v tom, že vybíráme mezi možnými účastníky výzkumu ty, jež jsou pro naše výzkumné šetření vhodné a s účastí souhlasí (Miovský, 2006). Předpokládaný počet okolo čtyřiceti účastnic výzkumu se podařilo naplnit. Počet zaměstnanců Finanční správy ČR v roce 2013 byl 14 991 (Ministerstvo financí České republiky, 15. února 2015), a z tohoto počtu činí pracovníci územních pracovišť finančních úřadů 12 114 osob, tedy 80,6 % z celkového počtu zaměstnanců finanční správy (Generální finanční ředitelství, 15. února 2015). Těchto 12 114 osob by však bylo základní populací tohoto výzkumného šetření jen v případě, že by byli zkoumáni muži i ženy. Přesné počty žen pracujících na územních pracovištích finančních úřadů ČR a ostatních organizačních složkách finanční správy nejsou zveřejněny, a tak autorka zkusila kontaktovat Generální finanční ředitelství. Ředitelkou Odboru organizace a personálního rozvoje E. Benákovou poté bylo sděleno, že evidenční počet žen, které pracovaly na územních pracovištích finančních úřadů Finanční správy České republiky ke dni 31. prosince 2014, byl 10 150 (osobní sdělení 18. března 2015). Výzkumný soubor tohoto výzkumného šetření tedy činí 0,40 % základního souboru, který tvoří všechny pracovnice finanční správy, které pracují na územních pracovištích finančních úřadů v České republice.

Výzkumné šetření probíhalo tak, že nejdříve byli osloveni vedoucí jednotlivých oddělení na Územním pracovišti finančního úřadu v Opavě. S jejich souhlasem pak byly o výzkumu informovány e-mailem pracovnice a byl jim odeslán i informovaný souhlas. Pracovnicím, které reagovaly souhlasem s účastí na výzkumném šetření, pak byly dotazníky rozneseny. V předem stanoveném termínu byly dotazníky sesbírány, přičemž některé respondentky dotazníky odevzdaly už dříve do stanovené kanceláře. Vyplněné dotazníky se odevzdávaly do zapečetěné krabice, která byla otevřena až po sesbírání všech dotazníků. Menší potíž však nastala kvůli tomu, že některé respondentky nevyplnily do dotazníkového archu svůj věk, senioritu či obojí, a proto je při analýzách souvisejících s věkem či senioritou

výzkumný vzorek menší než výzkumný soubor se 41 respondentkami. Konkrétní chybějící hodnoty v dotaznících dále autorka popisuje. Jedna respondentka nevyplnila svůj věk a čtyři respondentky nevyplnily ani svůj věk, ani senioritu. Jedna respondentka nevyplnila hlavní komponenty dotazníku SUPOS–7–PC, ale vyplnila jeho samostatnou komponentu NEU, takže byla do analýz zahrnuta jen komponenta NEU. Další respondentka nevyplnila samostatnou komponentu NEU (z dotazníku SUPOS–7–PC), a tak byla tato samostatná komponenta vynechána z následných analýz. Tři respondentky nevyplnily u škály NEU položku „poruchy spánku“, a tak byl k těmto položkám doplněn celkový průměr zbývajících sedmi vyplněných položek NEU, který v těchto třech případech vedl k doplnění hodnoty 2, 0 a 0. Další respondentka nevyplnila u dotazníku MP–z otázku 12. Jiná respondentka nevyplnila u dotazníku MP–z otázky 7 a 9. Další nevyplnila u dotazníku MP–z otázku 27. Další pracovnice nevyplnila u dotazníku MP–z otázku 8. Z těchto nevyplněných otázek u dotazníku MP–z tedy nebyly započítávány žádné body k dimenzím, do kterých nevyplněné otázky náležely.

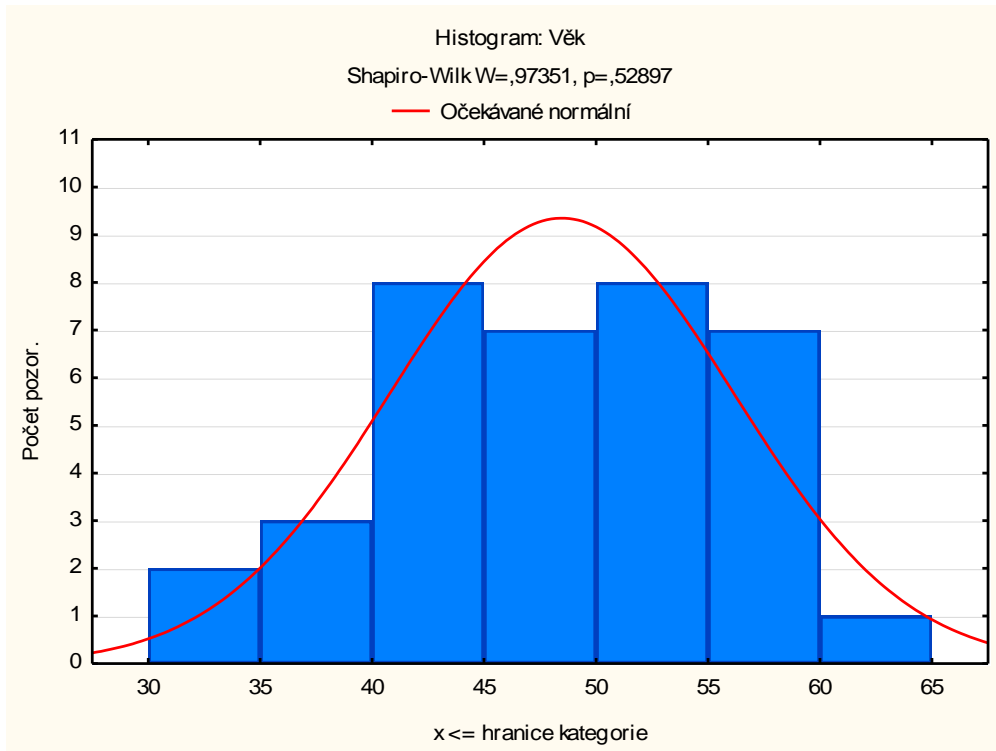
Všechny dotazníky jsou vyplněny anonymně a respondentky se výzkumného šetření zúčastnily dobrovolně na základě informovaného souhlasu. Celkově bylo sesbíráno 123 dotazníků, protože každá respondentka vyplňovala tři dotazníky – dotazník MP–z, dotazník BM a dotazník SUPOS–7–PC. Nakonec však bylo do výzkumného šetření zahrnuto necelých 123 dotazníků kvůli pár chybějícím hodnotám, jež uvádím výše. Výzkumný soubor lze popsat na základě zjištěných parametrů v rámci věku a seniority, tedy délky pracovního poměru na Územním pracovišti finančního úřadu v Opavě.

Věková struktura výzkumného souboru se pohybovala od 33 do 62 let. Průměrný věk respondentek je 48,47 let a průměrná seniorita je 17,17 let. Proměnné věk a seniorita mají dle Shapiro-Wilkova testu očekávané normální rozložení, což ukazuje Graf 1 a Graf 2. Beranová, Blažková & Uldrich (2012) doporučují k ověření normality Shapiro-Wilkův test, jelikož například Kolmogorovův-Smirnovův test nelze použít přímo, protože tento test předpokládá, že ověřujeme shodu našich dat s rozdělením, u něhož známe střední hodnotu a rozptyl. Tyto hodnoty se však odhadují většinou až z dat samotných.

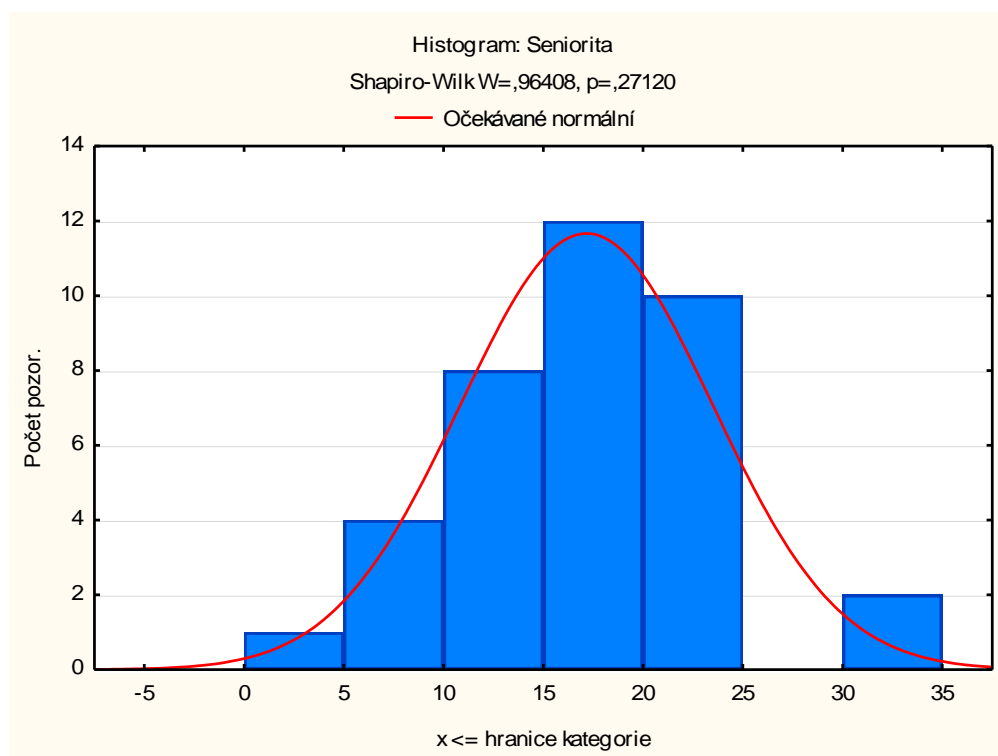
Tabulka 2: Průměr, medián, minimální hodnota, maximální hodnota a SD proměnné věk a proměnné seniorita

Proměnná	N	AM	Medián	Minimum	Maximum	SD
Věk	36	48,47	49,00	33,00	62,00	7,68
Seniorita	37	17,17	18,00	0,25	32,00	6,33

Graf 1: Histogram rozložení proměnné věk u výzkumného souboru



Graf 2: Histogram rozložení proměnné seniorita u výzkumného souboru

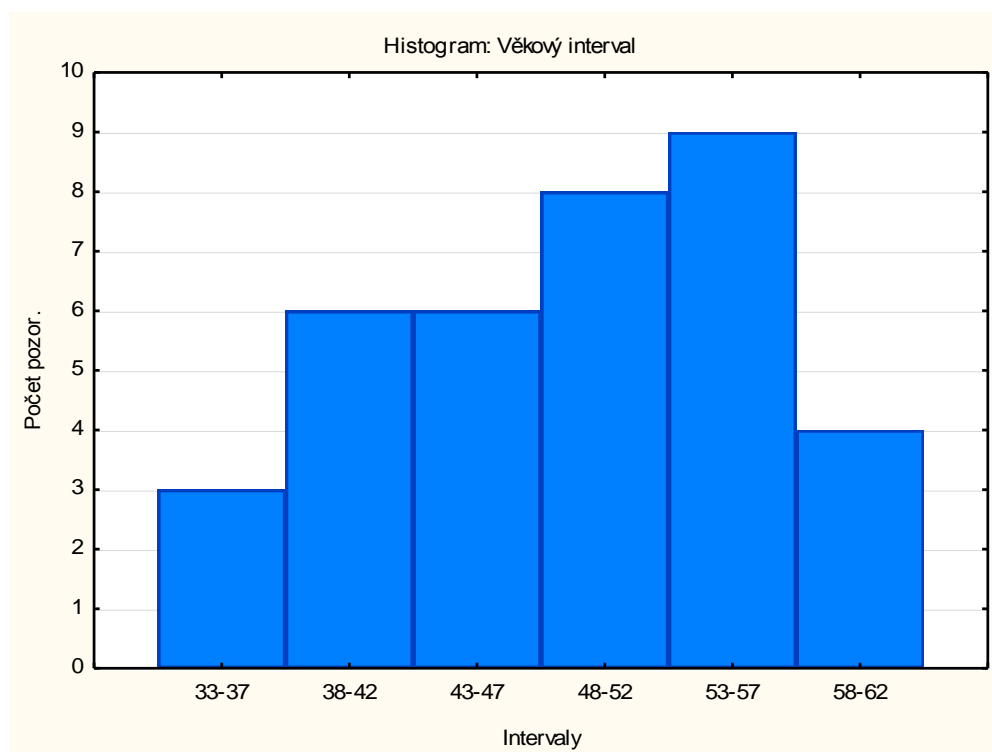


Jako nejvíce zastoupená věková skupina vystupuje dle rozdělení na intervaly zobrazené v Tabulce 3 skupina devíti pracovníků ve věku 53–57 let, což je 21,95 % souboru. Dalším nejvíce obsazeným intervalem je skupina osmi respondentek ve věku 48–52, kterých je v souboru 19,51 %. Pět respondentek nevedlo svůj věk.

Tabulka 3: Rozložení výzkumného souboru dle věku do intervalů

Interval	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
33–37	3	3	7,32	7,32
38–42	6	9	14,63	21,95
43–47	6	15	14,63	36,59
48–52	8	23	19,51	56,10
53–57	9	32	21,95	78,05
58–62	4	36	9,76	87,80
ChD	5	41	12,20	100,00

Graf 3: Histogram rozložení výzkumného souboru dle věku do intervalů

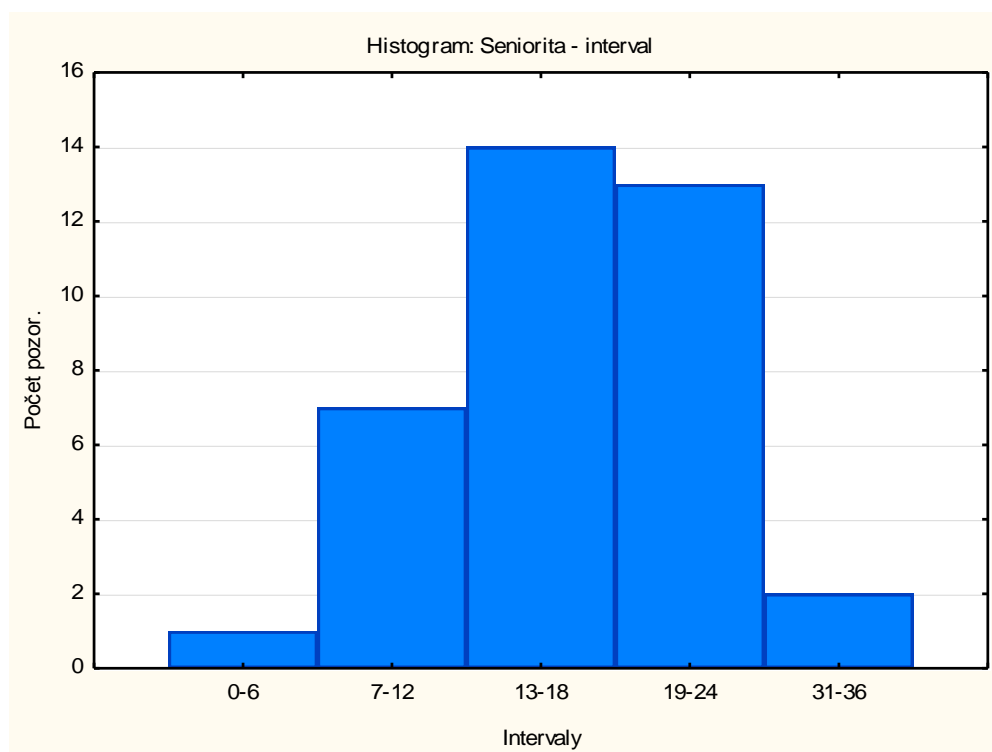


Největší četnost u seniority se objevuje v intervalu 13 – 18 let, kde se nachází čtrnáct respondentek, což je 34,15 % výzkumného souboru. Dalším nejvíce zastoupeným intervalem je interval 19 – 24 let, kde se identifikovalo třináct respondentek, což je 31,71 % výzkumného souboru. Ostatní intervaly jsou zastoupeny výrazně méně. Čtyři respondentky neuvedly svou senioritu.

Tabulka 4: Rozložení výzkumného souboru dle seniority do intervalů

Interval	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
0–6	1	1	2,44	2,44
7–12	7	8	17,07	19,51
13–18	14	22	34,15	53,66
19–24	13	35	31,71	85,37
25–30	0	35	0,00	85,37
31–36	2	37	4,88	90,24
ChD	4	41	9,76	100,00

Graf 4: Histogram rozložení výzkumného souboru dle seniority do intervalů



5.6 Etické aspekty výzkumného šetření

Provedení tohoto výzkumného šetření respektuje etické náležitosti výzkumu v sociálních vědách. Ustanovení zákona č. 101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů byla dodržena. Údaje od respondentek byly sesbírány anonymně a všem respondentkám byl poskytnut informovaný souhlas k použití získaných údajů pro účely tohoto výzkumného šetření. Dle informovaného souhlasu se respondentky mohly rozhodnout, jestli se výzkumného šetření zúčastní či nikoliv. Informovaný souhlas s účastí na výzkumném šetření uvádím v Příloze 3.

5.7 Výsledky výzkumného šetření

Následující podkapitoly se věnují výsledkům dotazníků MP-z, BM a SUPOS-7-PC, jejich vzájemným souvislostem a vztahem k věku a senioritě výzkumného souboru. Výsledné hodnoty dotazníku MP-z byly porovnány s orientačními normami dle Pavláta (2005). Dotazník BM byl vyhodnocen podle doporučené interpretace dotazníku dle Křivohlavého (1998). Výsledky dotazníku SUPOS-7-PC byly porovnány s průměrným proporcionálním zastoupením jednotlivých komponent ve struktuře psychického stavu

za běžných životních podmínek podle Mikšíka (1993). Naměřené hodnoty byly zaneseny do tabulek a grafů.

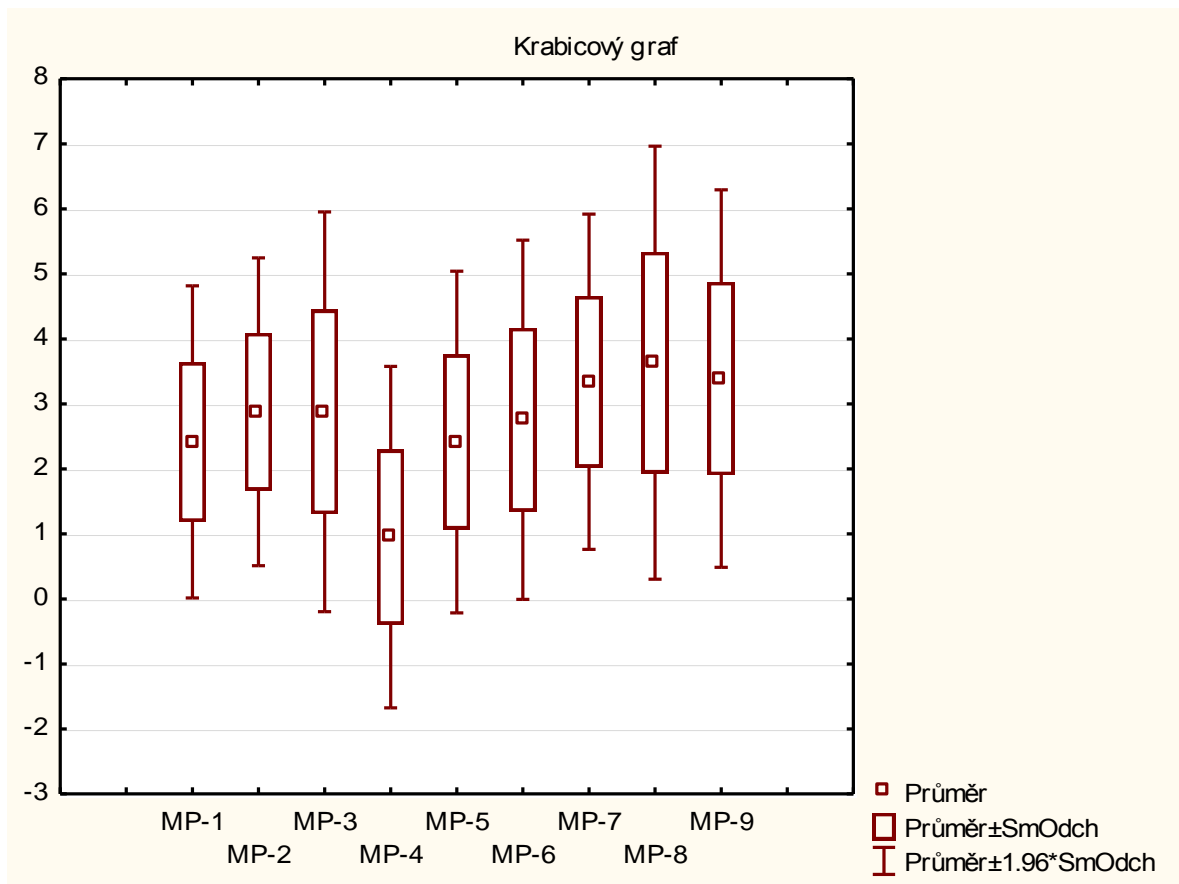
5.7.1 Základní výsledky dotazníku MP-z

Dotazník MP-z sledoval motivační profil respondentek a na základě získaných údajů vystihl tendence motivačního zaměření účastnic výzkumu. Tabulka 5 ukazuje průměrně dosažené hodnoty jednotlivých dimenzí dotazníku MP-z. Je z ní též zřejmé, že respondentky jsou zaměřeny spíše na vyhýbání se neúspěchu, což ukazuje výsledek 2,41. Dále jsou rovnocenně orientovány na činnost a její obsah a na zaměření na úspěch (hodnota 2,88), tato rovnoměrnost platí i u zaměření směrem od podniku a zaměření směrem k podniku (hodnota 2,88). Nejvyšší motivační tendence se objevuje u dimenze MP-4, kde výsledek 0,95 ukazuje na silnou orientaci na pocit bezpečí. Dále se ukazuje, že respondentky se orientují více na budoucnost (hodnota 2,41) a mají rovnocennou orientaci skupinovou i individuální (hodnota 2,76). U respondentek také existuje stejnoměrná tendence jak k prosociální orientaci, tak k zaměřenosti na sebe (hodnota 3,34). Také jsou respondentky zaměřeny spíše na činnost (hodnota 3,63), a orientace na morální uspokojení a na ekonomický prospěch je u nich v rovnováze (hodnota 3,39).

Tabulka 5: Průměr, medián, minimální hodnota, maximální hodnota a SD jednotlivých dimenzí MP-z

MP-z	N	AM	Medián	Minimum	Maximum	SD
MP-1	41	2,41	2,00	0,00	5,00	1,22
MP-2	41	2,88	3,00	0,00	5,00	1,21
MP-3	41	2,88	3,00	0,00	6,00	1,57
MP-4	41	0,95	0,00	0,00	5,00	1,34
MP-5	41	2,41	2,00	0,00	6,00	1,34
MP-6	41	2,76	2,00	0,00	6,00	1,41
MP-7	41	3,34	3,00	1,00	6,00	1,32
MP-8	41	3,63	4,00	0,00	6,00	1,70
MP-9	41	3,39	4,00	1,00	6,00	1,48

Graf 5: Krabicový graf rozložení výzkumného souboru dle výsledků jednotlivých dimenzí dotazníku MP-z



Tabulka 6: Průměrný motivační profil výzkumného souboru

	0	1	2	3	4	5	6	
Vyhýbání se neúspěchu			●					Dosahování úspěchu
Zaměření na činnost a její obsah				●				Zaměření na úspěch
Zaměření směrem od podniku				●				Zaměření směrem k podniku
Orientace na pocit bezpečí		●						Zaměření se na riziko
Orientace na budoucnost			●					Zaměření na aktuální stav
Skupinová orientace				●				Individuální orientace
Prosociální orientace				●				Zaměřenost na sebe
Pasivita, klid					●			Činorodost
Orientace na morální uspokojení				●				Orientace na ekonomický prospěch

Tabulka 7 zobrazuje srovnání orientačních norem k dimenzím dotazníku MP–z dle Pavláta (2005) s výsledky jednotlivých dimenzí u výzkumného souboru. Výsledek dimenze MP–2 (Zaměření na činnost a její obsah – Zaměření na úspěch) se pohybuje v oblasti dvou směrodatných odchylek pod průměrem. Všechny ostatní dimenze se pohybují v rámci jedné směrodatné odchylky pod průměrem.

Tabulka 7: Srovnání orientačních norem dotazníku MP-z dle Pavláta (2005) a výsledků výzkumného souboru

MP-z	Pavlát – Orientační normy – Ženy (N=114)		Průměr výzkumného souboru (N=41)
	AM	SD	AM
MP-1	2,782	0,481	2,415
MP-2	3,117	0,141	2,878
MP-3	3,237	0,436	2,878
MP-4	0,987	0,269	0,951
MP-5	2,822	1,148	2,415
MP-6	2,797	0,354	2,756
MP-7	3,702	0,501	3,341
MP-8	3,717	0,424	3,634
MP-9	4,01	1,345	3,390

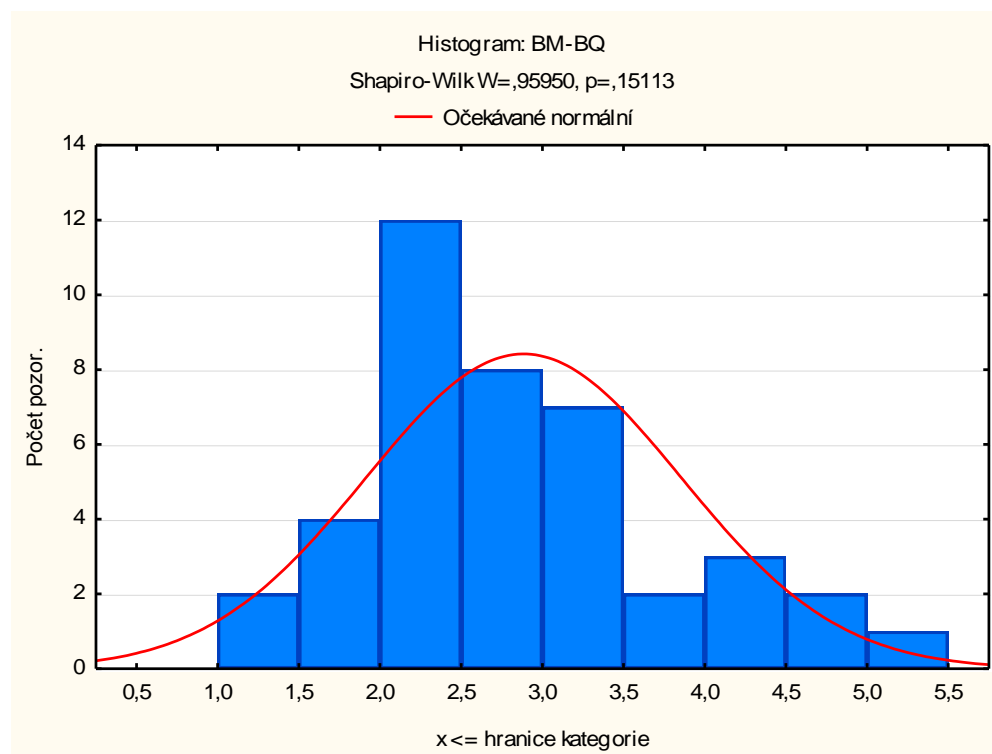
5.7.2 Základní výsledky dotazníku BM

Základní výsledné hladiny syndromu vyhoření u výzkumného souboru ukazuje Tabulka 8. Průměrný výsledek indexu psychického vyhoření výzkumného souboru je 2,88, což spadá dle Křivohlavého (1998) do kategorie „uspokojivý výsledek“. Maximální hodnota mezi respondentkami dotazníku BM však dosáhla hodnoty 5,14, což je dle Křivohlavého (1998) alarmující signál, kdy je nutné vyhledat psychologickou či terapeutickou pomoc. Naopak nejnižší skóre dotazníku BM je 1,19. Přesné rozvržení výsledných intervalů dle interpretace indexu psychického vyhoření uvádím v Tabulce 9.

Tabulka 8: Průměr, medián, minimální hodnota, maximální hodnota a SD indexu psychického vyhoření BQ z dotazníku BM

Proměnná	N	Průměr	Medián	Minimum	Maximum	SD
BM-BQ	41	2,88	2,67	1,19	5,14	0,97

Graf 6: Histogram rozložení výzkumného souboru dle indexu psychického vyhoření BQ



Tabulka 9: Interpretace výsledků indexu psychického vyhoření BQ dotazníku BM (Křivohlavý, 1998):

Výsledná hodnota dotazníku BM – BQ	Interpretace výsledku
2 a nižší	Dobrý výsledek z hlediska psychologie zdraví
2–3	Uspokojivý výsledek
3–4	Potenciální ohrožení, doporučuje se zauvažovat nad životním stylem a pocitem smysluplnosti života
4–5	Přítomnost syndromu psychického vyhoření považujeme za prokázanou
5 a výše	Alarmující signál – nutná terapeutická či psychologická pomoc

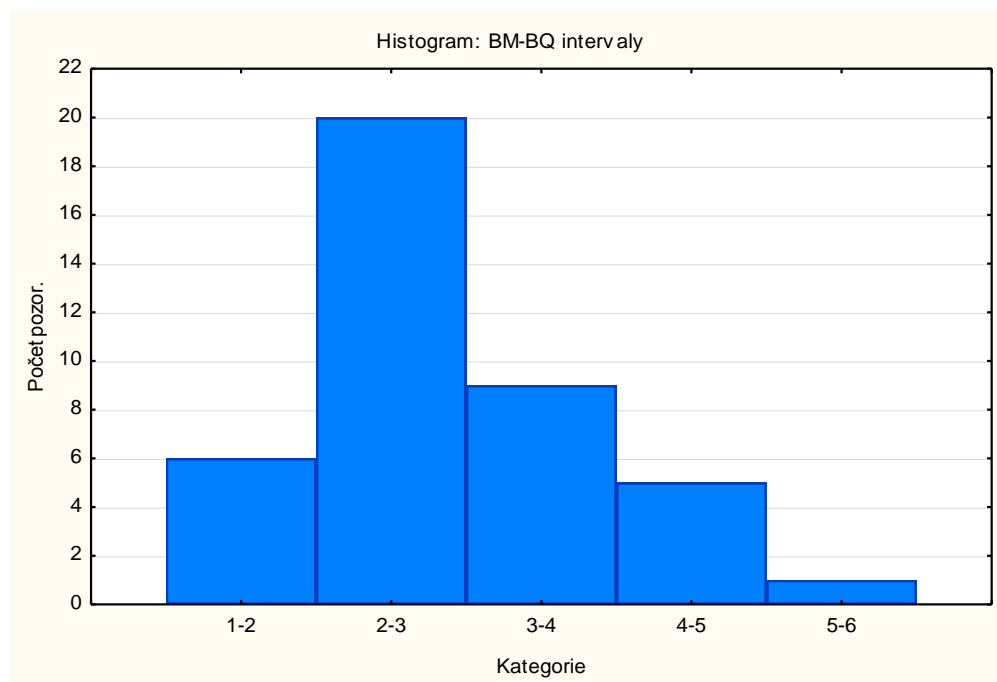
Dle výše zobrazené Tabulky 9 s interpretací výsledků dotazníku BM se hladina syndromu vyhoření u 48,78 % (20 respondentek) výzkumného souboru pohybuje v oblasti „uspokojivý výsledek“. V oblasti „dobrého výsledku z hlediska psychologie zdraví“ se nachází 14,63 % výzkumného souboru (6 respondentek). Rizikovějších výsledků pak dosahuje celkově 36,59 % výzkumného souboru (15 respondentek). Konkrétně lze uvést,

že z těchto 36,59 % dosahuje 21,95 % výzkumného souboru (9 respondentek) v oblasti míry syndromu vyhoření možného ohrožení, kdy se doporučuje zvážit životní styl a pocit životní smysluplnosti. Prokázání přítomnosti syndromu psychického vyhoření se projevuje u 12,20 % výzkumného souboru (5 respondentek) a tyto pracovnice by již měly vyhledat odbornou pomoc. Jedna respondentka (2,44 % výzkumného souboru) dokonce skórovala v nejvyšší kategorii výsledků dotazníku BM, což poukazuje na silné zasažení syndromem vyhoření a na nutnost vyhledat co nejdříve odbornou psychologickou či terapeutickou pomoc. Ačkoli to vypadá, že se jednotlivé kategorie kryjí, tak je to tímto způsobem zpracováno, aby výsledky přesně souhlasily s interpretací výsledků indexu psychického vyhoření BQ dle Krivohlavého (1998). Výsledky pak byly zařazovány do intervalů tak, aby hodnota BQ, která přesáhne číselnou hranici intervalu byť jen o setinu, což se stalo v jednom případě u skóru 3,095, byla zařazena do intervalu následujícího, tedy v této situaci do intervalu 3–4.

Tabulka 10: Rozložení výzkumného souboru dle výsledného indexu psychického vyhoření BQ

BM–BQ	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
1–2	6	6	14,63	14,63
2–3	20	26	48,78	63,41
3–4	9	35	21,95	85,37
4–5	5	40	12,20	97,56
5–6	1	41	2,44	100,00
ChD	0	41	0,00	100,00

Graf 7: Histogram rozložení výzkumného souboru dle výsledného indexu psychického vyhoření BQ do intervalů



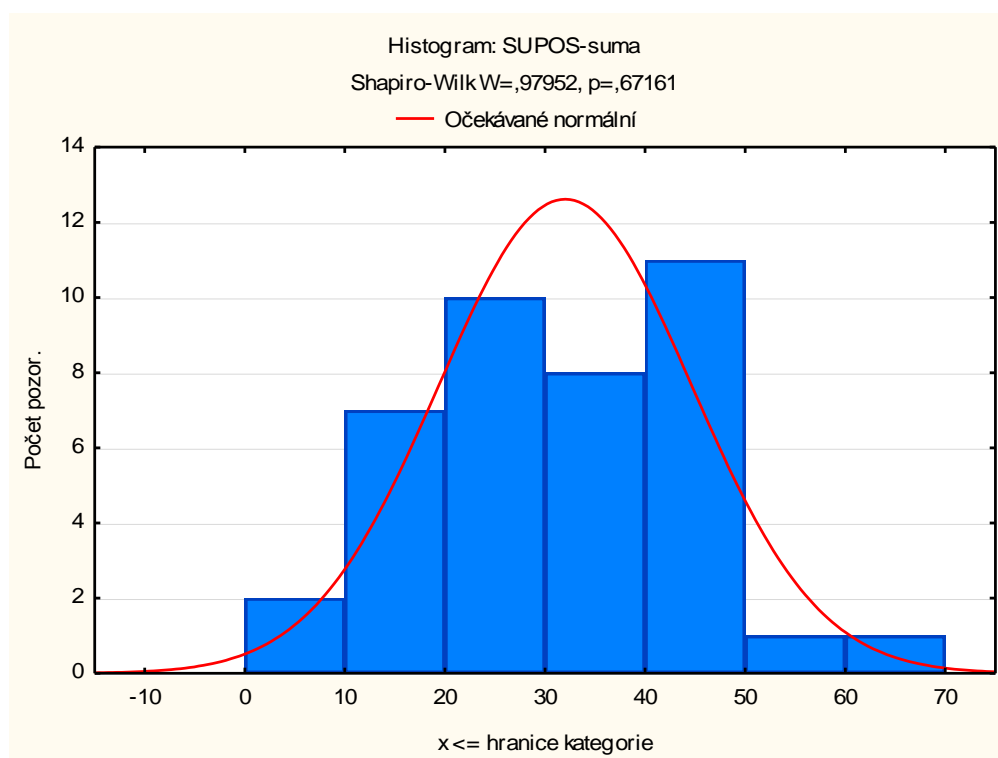
5.7.3 Základní výsledky dotazníku SUPOS–7–PC

U výzkumného souboru byl zjištěn průměr sumy SUPOS, který má hodnotu 32,03. Nejvyšší výsledek sumy SUPOS byl 61, což nasvědčuje nepříjemnému psychickému vyladění. Nejnižším skórem je hodnota 5, kdy u respondentky můžeme očekávat výborné psychické naladění. Jedna respondentka hlavní komponenty dotazníku SUPOS–7–PC nevyplnila.

Tabulka 11: Průměr, medián, minimální hodnota, maximální hodnota a SD proměnné SUPOS–suma

Proměnná	N	Průměr	Medián	Minimum	Maximum	SD
SUPOS–suma	40	32,03	31,00	5,00	61,00	12,65

Graf 8: Histogram rozložení proměnné SUPOS–suma u výzkumného souboru



Základní hodnoty pro jednotlivé škály dotazníku SUPOS–7–PC ukazuje Tabulka 12. Škála SUPOS–PE (psychická pohoda) má průměr 6,80 a medián 7, lze tedy usuzovat, že výzkumný soubor se mírně blíží spíše k psychické pohodě, protože překračuje střed škály 6. Škála SUPOS–A (aktivnost, činorodost) má průměr 6,38 a medián 6 a je tedy nejbližší hodnotě středu škály 6. Ostatní průměry a mediány škál SUPOS–O (impulzivita, odreagování se), SUPOS–N (psychický nepokoj, rozlada), SUPOS–U (úzkostnost očekávání, obavy), SUPOS–D (psychická deprese, pocity vyčerpání) a SUPOS–S (sklíčenost) se pohybují v té nižší polovině hodnot, takže v rámci těchto škál nemůžeme u výzkumného souboru v průměru přepokládat tíhnutí k impulzivitě a odreagování se, k psychickému nepokoji a rozladě, k úzkostnosti očekávání a obavám, k psychické depresi a pocitům vyčerpání ani ke sklíčenosti.

Tabulka 12: Průměr, medián, minimální hodnota, maximální hodnota a SD jednotlivých škál dotazníku SUPOS–7–PC

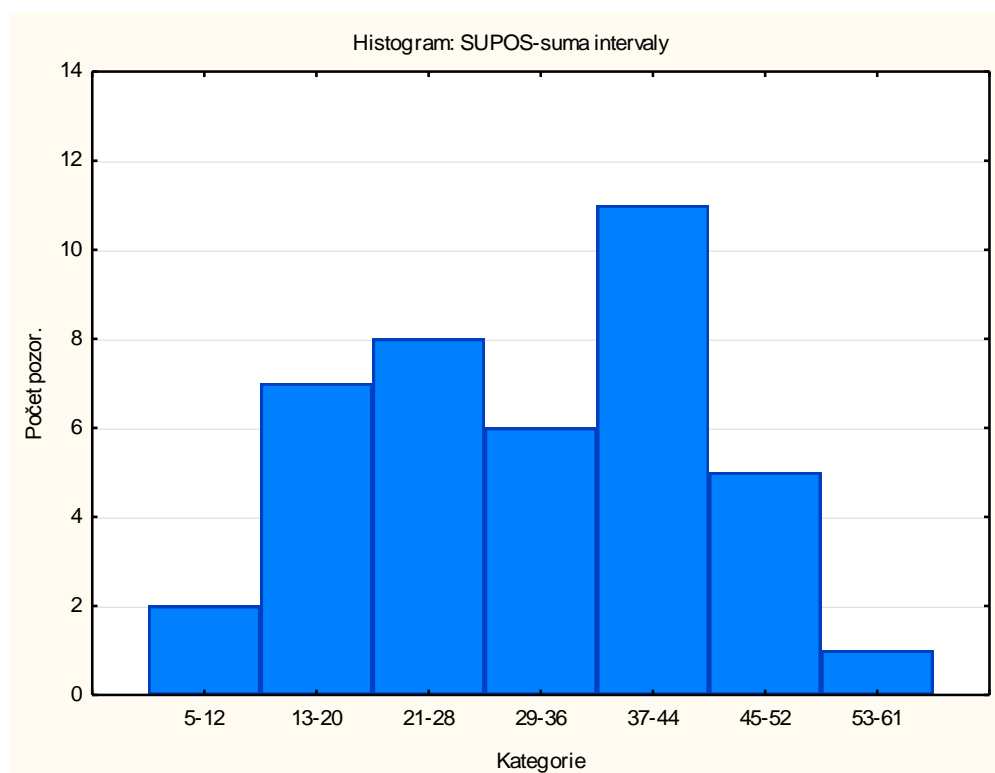
Proměnná	N	Průměr	Medián	Minimum	Maximum	SD
SUPOS–PE	40	6,80	7,00	2,00	10,00	2,13
SUPOS–A	40	6,38	6,00	2,00	12,00	2,20
SUPOS–O	40	3,33	3,00	0,00	10,00	2,10
SUPOS–N	40	4,53	5,00	0,00	9,00	2,20
SUPOS–U	40	4,73	5,00	0,00	10,00	2,44
SUPOS–D	40	4,78	4,00	0,00	10,00	2,58
SUPOS–S	40	3,85	4,00	0,00	10,00	2,51

V Tabulce 13 je rozložení výsledků sumy SUPOS do intervalů. Výzkumný soubor dle výsledků sumy SUPOS můžeme rozdělit na výsledné hodnoty do skóru 36, které obsahují první čtyři intervaly a zahrnují 56,10 % výzkumného souboru (23 respondentek) a skóry od 37 do 61, které jsou obsahem posledních třech intervalů a spadá pod ně 41,47 % výzkumného souboru (17 respondentek). U první z těchto skupin můžeme na základě toho, že jejich hrubý skór nedosahuje poloviny maximálního možného skóru předpokládat, že jejich naladění směřuje spíše k psychické pohodě. Druhá skupina však může vykazovat znaky nepříjemného psychického naladění. Nejpočetnějším intervalem je pak interval 37–44 s 11 respondentkami (26,83 % výzkumného souboru), který náleží spíše ke skupině s nepříjemným psychickým naladěním, protože tento hraniční interval překračuje polovinu možného maximálního skóru sumy SUPOS. Dále pět respondentek (12,20 % výzkumného souboru) dosahuje vyššího hrubého skóru 45–52 a jedna respondentka (2,44 % výzkumného souboru) dosáhla vysokého skóru 61. Jedna respondentka do tabulky nebyla zahrnuta z toho důvodu, že vyplnila pouze škálu NEU.

Tabulka 13: Rozložení výzkumného souboru dle sumy–SUPOS do intervalů

SUPOS–suma	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
5–12	2	2	4,88	4,88
13–20	7	9	17,07	21,95
21–28	8	17	19,51	41,46
29–36	6	23	14,63	56,10
37–44	11	34	26,83	82,93
45–52	5	39	12,20	95,12
53–61	1	40	2,44	97,56
ChD	1	41	2,44	100,00

Graf 9: Histogram rozložení výzkumného souboru dle sumy SUPOS do intervalů

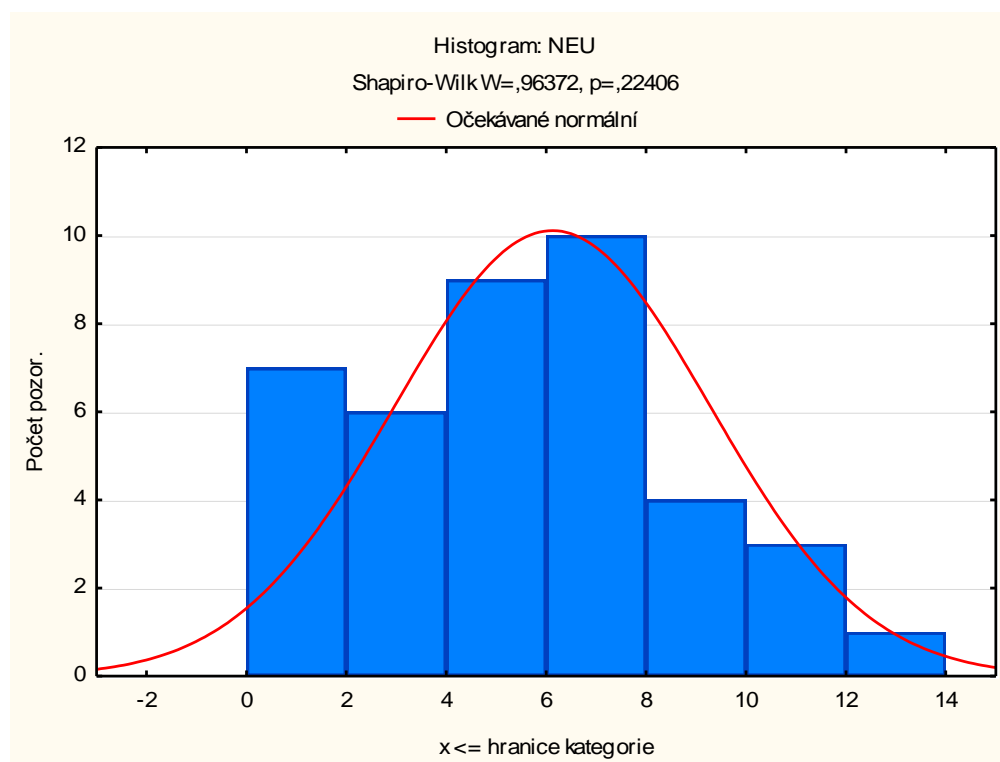


Výsledný průměrný hrubý skór samostatné komponenty NEU dotazníku SUPOS–7–PC je u výzkumného souboru 6,13. Minimální výsledná hodnota byla u této komponenty 1 a maximální hodnota byla 13. Jedna respondentka položky komponenty NEU nevyplnila.

Tabulka 14: Průměr, medián, minimální hodnota, maximální hodnota a SD komponenty NEU dotazníku SUPOS–7–PC

Komponenta	N	Průměr	Medián	Minimum	Maximum	SD
NEU	40	6,13	6,00	1,00	13,00	3,16

Graf 10: Histogram rozložení výzkumného souboru dle komponenty NEU dotazníku SUPOS–7–PC

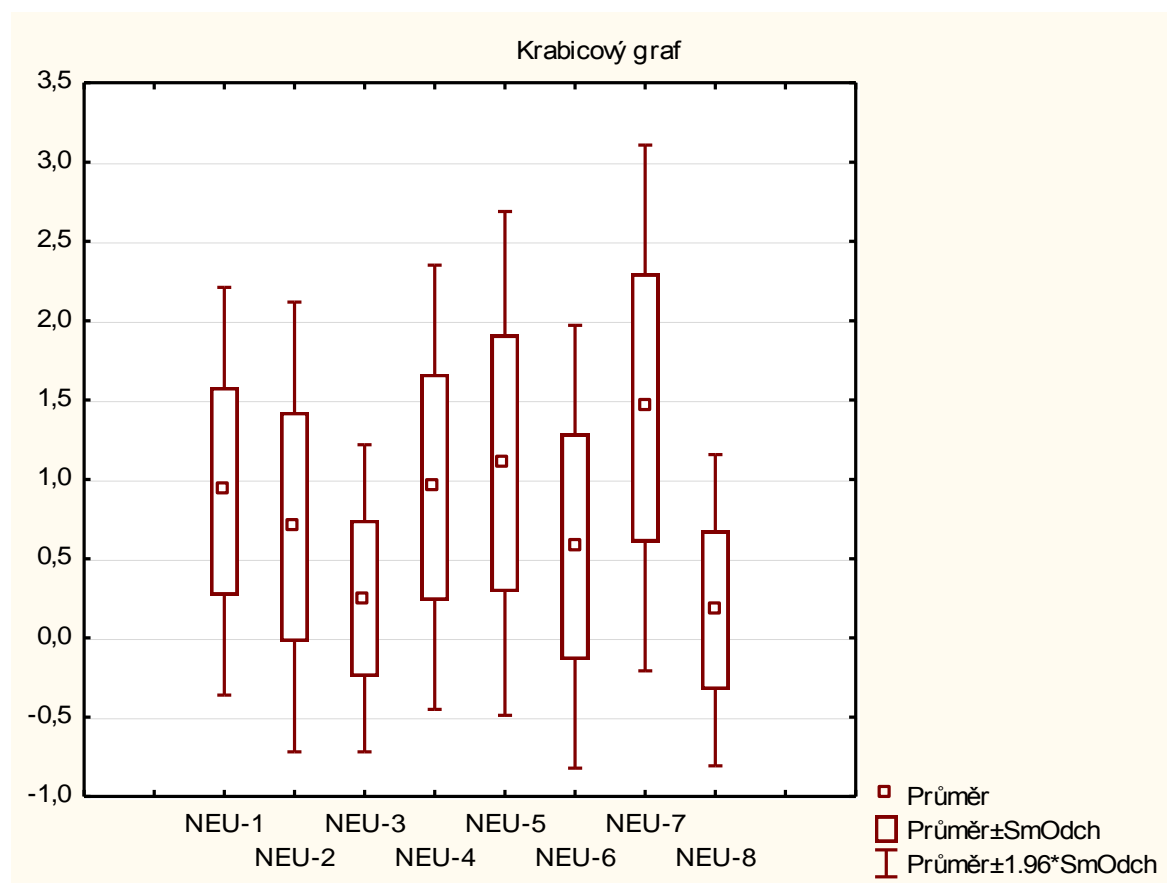


Jednotlivé průměrné hrubé skóry, maximální a minimální dosažené hodnoty jednotlivých položek komponenty NEU jsou obsaženy v Tabulce 15. Jelikož byl maximální skór každé položky 3 a minimální skór byl 0, tak lze usuzovat, že vyjma položky NEU–7 se u výzkumného souboru v průměru neukazují výraznější subjektivně vnímané potíže, na něž se komponenta NEU zaměřuje. Jediná položka NEU–7 zjišťující tělesnou únavu, dosáhla téměř poloviny maximálního skóru položky, dosáhla tedy průměrného hrubého skóru 1,45. Naopak nejnižší skór 0,18 byl zaznamenán u položky NEU–8, která ověřuje míru kouření.

Tabulka 15: Průměr, minimální hodnota, maximální hodnota a SD jednotlivých položek komponenty NEU dotazníku SUPOS-7-PC

NEU	N	Průměr	Minimum	Maximum	SD
NEU-1	40	0,92	0,00	2,00	0,66
NEU-2	40	0,70	0,00	3,00	0,72
NEU-3	40	0,25	0,00	2,00	0,49
NEU-4	40	0,95	0,00	3,00	0,71
NEU-5	40	1,10	0,00	3,00	0,81
NEU-6	40	0,58	0,00	2,00	0,71
NEU-7	40	1,45	0,00	3,00	0,85
NEU-8	40	0,18	0,00	2,00	0,50

Graf 11: Krabicový graf rozložení výzkumného souboru dle jednotlivých položek komponenty NEU dotazníku SUPOS-7-PC



Podle Tabulky 16 lze srovnat proporcionální zastoupení jednotlivých komponent dotazníku SUPOS-7-PC u žen dle Mikšíka (1993) a výsledných skóre u respondentek tohoto výzkumného šetření. Tyto skóre byly vypočteny tak, že se z hrubých skóre respondentek

za každou komponentu vypočítal průměr komponenty a tyto průměry za každou jednotlivou komponentu pak byly vyděleny součtem průměrů všech komponent (mimo samostatnou komponentu NEU). Všechny výsledné skóry komponent se u respondentek pohybují okolo jedné směrodatné odchylky od průměru. Komponenty PE, A, O a S se nachází v rámci jedné směrodatné odchylky pod průměrem a komponenty N, U, D se u výzkumného souboru objevují v rozsahu jedné směrodatné odchylky nad průměrem.

Tabulka 16: Proporcionální zastoupení jednotlivých škál ve struktuře psychického stavu u žen podle SUPOS-7-PC dle Mikšíka (1993) a proporcionální zastoupení u výzkumného souboru:

Komponenta (škála)	Ženy (N=1976)	Ženy (N=1976)	Ženy (N=40)
	AM	SD	AM
SUPOS-PE	0,205	0,098	0,198
SUPOS-A	0,186	0,077	0,185
SUPOS-O	0,115	0,051	0,097
SUPOS-N	0,130	0,048	0,132
SUPOS-U	0,123	0,053	0,137
SUPOS-D	0,125	0,049	0,139
SUPOS-S	0,117	0,058	0,112

5.8 Vybrané koreláty

Výzkumný soubor má u zkoumaných proměnných normální rozložení potvrzené Shapiro-Wilkovým testem, tudíž je k jeho testování vhodné použít parametrické metody.

5.8.1 Věk a index psychického vyhoření

Výsledná hodnota korelace mezi věkem a indexem psychického vyhoření BQ výzkumného souboru byla naměřena $r = 0,01$. Při porovnání výsledku s kritickou hodnotou na hladině významnosti 0,05 bylo zjištěno, že korelace mezi těmito dvěma proměnnými není signifikantní. Vztah věku a indexu psychického vyhoření BQ se zdá být na sobě téměř nezávislý. Korelace byla vypočítána pro 36 respondentek, jelikož 5 respondentek svůj věk nevedlo.

Tabulka 17: Korelace mezi věkem a indexem psychického vyhoření

Hladina významnosti $p < 0,05$	
N = 36	
Proměnná	BM-BQ
Věk	0,01

5.8.2 Seniorita a index psychického vyhoření

Hodnota korelace mezi senioritou a indexem psychického vyhoření byla naměřena pro výzkumný soubor jako $r = -0,22$. Na hladině významnosti 0,05 tedy při srovnání s kritickou hodnotou neexistuje signifikantní vztah mezi senioritou a indexem psychického vyhoření. Zdá se tedy, že s rostoucí senioritou se zároveň signifikantně nezvyšuje míra syndromu vyhoření naměřená dotazníkem BM. Korelace byla počítána pro 37 respondentek, protože 4 respondentky nevyplnily svou senioritu.

Tabulka 18: Korelace mezi senioritou a indexem psychického vyhoření

Hladina významnosti $p < 0,05$	
N=37	
Proměnná	BM-BQ
Seniorita	-0,22

5.8.3 Index psychického vyhoření a celková kvalita psychického stavu

Při korelování indexu psychického vyhoření a sumy SUPOS byl nalezen výsledek $r = 0,81$ a při srovnání tohoto výsledku s kritickou hodnotou na hladině významnosti 0,001 byl objeven velmi vysoce signifikantní pozitivní vztah. S rostoucí hladinou syndromu vyhoření se tedy snižuje i celková kvalita psychického stavu (zvyšuje se skóre sumy SUPOS). Výsledek byl získán na 40 respondentkách z toho důvodu, že jedna respondentka nevyplnila hlavní komponenty dotazníku SUPOS-7-PC, a tak nemohla být do výpočtu zařazena.

Tabulka 19: Korelace mezi indexem psychického vyhoření a celkovou kvalitou psychického stavu

Hladina významnosti $p < 0,001$	
N = 40	
Proměnná	SUPOS–suma
BM–BQ	0,81***

5.8.4 Index psychického vyhoření, samostatná škála NEU dotazníku SUPOS–7–PC a jednotlivé položky NEU

Hodnota korelace mezi indexem psychického vyhoření a samostatnou škálou NEU je $r = 0,65$. Tato hodnota byla při srovnání s kritickou hodnotou na hladině významnosti 0,001 označena jako velmi vysoce signifikantní a znamená vysoce pozitivní vztah těchto proměnných. Se zvyšující se hladinou syndromu vyhoření se tedy u výzkumného souboru zvyšují i subjektivně vnímané potíže. Na hladině významnosti 0,001 je korelace mezi indexem psychického vyhoření velmi vysoce signifikantní i ve vztahu s položkami NEU–3 ($r = 0,53$) a NEU–7 ($r = 0,53$), což znamená, že nejsilněji ze všech jednotlivých položek NEU u výzkumného souboru souvisí hladina syndromu vyhoření s nechutenstvím (NEU–3) a tělesnou únavou (NEU–7). Se zvyšující se hladinou syndromu vyhoření roste tedy i subjektivně vnímané nechutenství a tělesná únava. Na hladině významnosti 0,01 s indexem psychického vyhoření signifikantně pozitivně souvisí při srovnání s kritickou hodnotou mimo výše jmenované proměnné i NEU–1 ($r = 0,48$), která zastupuje vnímanou bolest hlavy. Se zvyšující se mírou syndromu vyhoření se u výzkumného souboru tedy zvyšuje i subjektivně vnímaná bolest hlavy. Při srovnání s kritickou hodnotou na hladině významnosti 0,05 existuje signifikantní korelace s indexem psychického vyhoření, mimo výše jmenované položky, také ve spojení s NEU–2 ($r = 0,40$), NEU–4 ($r = 0,38$) a NEU–5 ($r = 0,37$). Se zvyšující se hladinou syndromu vyhoření tedy statisticky významně rostou i subjektivně vnímané žaludeční potíže, potivost a poruchy spánku. Naopak signifikantní vztah se neprokázal mezi položkami NEU–6 ($r = 0,13$) a NEU–8 ($r = 0,17$), takže hladina syndromu vyhoření statisticky významně nesouvisí s nutkáním na WC a kouřením. Jedna respondentka nevyplnila škálu NEU, takže do této analýzy nebyla zahrnuta.

Tabulka 20: Korelace mezi indexem psychického vyhoření a samostatnou škálou NEU a jednotlivými položkami NEU

Hladina významnosti $p < 0,05$ N = 40	
Proměnná	BM–BQ
NEU	0,65***
NEU–1	0,48**
NEU–2	0,40*
NEU–3	0,53***
NEU–4	0,38*
NEU–5	0,37*
NEU–6	0,13
NEU–7	0,53***
NEU–8	0,17

5.8.5 Index psychického vyhoření a jednotlivé dimenze dotazníku MP–z

Korelace mezi indexem psychického vyhoření a jednotlivými dimenzemi dotazníku MP–z není při srovnání s kritickou hodnotou signifikantní na hladině významnosti 0,05 ani u jedné z dimenzí. Mezi hladinou syndromu vyhoření a dimenzemi motivačního zaměření měřeného dotazníkem MP–z tedy nebyla prokázána u výzkumného souboru souvislost.

Tabulka 21: Korelace mezi indexem psychického vyhoření a jednotlivými dimenzemi dotazníku MP–z

Hladina významnosti $p < 0,05$ N = 41									
Proměnná	MP–1	MP–2	MP–3	MP–4	MP–5	MP–6	MP–7	MP–8	MP–9
BM–BQ	–0,24	0,07	0,28	0,03	0,10	–0,15	–0,06	–0,19	0,06

5.8.6 Celková kvalita psychického stavu a jednotlivé dimenze dotazníku MP–z

Výsledná korelace mezi celkovou kvalitou psychického stavu a dimenzí MP–1 (vyhýbání se neúspěchu – dosahování úspěchu) je –0,38, a při srovnání s kritickou hodnotou na hladině významnosti 0,05 je tato negativní korelace statisticky významná. Tento

výsledek ukazuje, že s klesající celkovou kvalitou psychického stavu (skór sumy SUPOS v tomto případě stoupá) se statisticky významně u výzkumného souboru zvyšuje vyhýbáním se neúspěchu. Druhou statisticky významnou negativní korelací na hladině významnosti 0,05 je při srovnání s kritickou hodnotou korelace mezi celkovou kvalitou psychického stavu a dimenzí MP-8 (pasivita, klid – činorodost), která má hodnotu -0,37. Toto lze u výzkumného souboru interpretovat tak, že se snižující se celkovou kvalitou psychického stavu se zvyšuje motivační zaměření směrem k pasivitě a klidu. Vztahy mezi celkovou kvalitou psychického stavu a ostatními dimenzemi dotazníku MP-z nejsou na hladině významnosti 0,05 statisticky významné. Jedna respondentka nevyplnila hlavní škály dotazníku SUPOS-7-PC, a tak byl zkoumaný soubor u této korelace tvořen 40 respondentkami.

Tabulka 22: Korelace mezi celkovou kvalitou psychického stavu a jednotlivými dimenzemi dotazníku MP-z

Hladina významnosti $p < 0,05$									
N = 40									
Proměnná	MP-1	MP-2	MP-3	MP-4	MP-5	MP-6	MP-7	MP-8	MP-9
SUPOS-suma	-0,38*	-0,07	0,13	0,02	0,15	-0,21	0,01	-0,37*	0,09

5.8.7 Jednotlivé škály SUPOS-7-PC a vybrané dimenze dotazníku MP-

Z

S celkovou kvalitou psychického stavu a jednotlivými škálami SUPOS-7-PC byly korelovány všechny dimenze MP, ale v Tabulce 23 jsou zobrazeny jen ty, které při srovnání s kritickou hodnotou obsahovaly alespoň jednu významnou korelaci na hladině významnosti 0,05. Na hladině 0,01 je statisticky vysoce významná korelace mezi SUPOS-A (aktivnost, činorodost) a MP-1 (vyhýbání se neúspěchu – dosahování úspěchu), jež má hodnotu 0,45. Se zvyšující se aktivností a činorodostí se zvyšuje i motivační zaměření na dosahování úspěchu. Na hladině významnosti 0,05 existuje pak při srovnání s kritickou hodnotou významný negativní vztah mezi MP-1 a SUPOS-N (psychický nepokoj, rozlada), jejichž korelace má hodnotu -0,35, a mezi MP-1 a SUPOS-U (úzkostné očekávání, obavy) s hodnotou negativní korelace -0,36. To označuje vztah, kdy se u výzkumného souboru se zvyšujícím se zaměřením na vyhýbání se neúspěchu

zvyšuje psychický nepokoj a rozlada, a též úzkostné očekávání a obavy. U korelací mezi MP-6 (skupinová orientace – individuální orientace) a jednotlivými škálami dotazníku SUPOS-7-PC lze najít jednu statisticky významnou negativní korelaci na hladině významnosti 0,05, konkrétně mezi MP-6 a SUPOS-D (psychická deprese, pocity vyčerpání), která má hodnotu -0,33. Tento výsledek odkazuje na to, že s rostoucí skupinovou orientací roste i psychická deprese a pocity vyčerpání. Na hladině významnosti 0,05 existuje signifikantní pozitivní korelace mezi dimenzí MP-8 (pasivita, klid – činnost) a SUPOS-A ($r = 0,38$), a další signifikantní negativní korelace na hladině významnosti 0,05 mezi MP-8 a SUPOS-U ($r = -0,34$), MP-8 a SUPOS-D ($r = -0,32$) a MP-8 a SUPOS-S ($r = -0,36$). Znamená to tedy, že s rostoucí činností roste i aktivnost a činnost měřená škálou SUPOS-A. A dále se zvyšující se pasivitou a klidem se zvyšuje i úzkostnost očekávání a obavy, psychická deprese a pocity vyčerpání a sklíčenost. Jedna respondentka nevyplnila hlavní škály dotazníku SUPOS-7-PC, takže do výzkumného souboru u těchto vztahů nebyla zařazena.

Tabulka 23: Korelace mezi jednotlivými škálami dotazníku SUPOS-7-PC a vybranými dimenzemi dotazníku MP-z

Hladina významnosti $p < 0,05$			
N = 40			
Proměnná	MP-1	MP-6	MP-8
SUPOS-PE	0,28	-0,16	0,21
SUPOS-A	0,45**	0,18	0,38*
SUPOS-O	-0,19	-0,12	-0,20
SUPOS-N	-0,35*	-0,14	-0,22
SUPOS-U	-0,36*	-0,31	-0,34*
SUPOS-D	-0,27	-0,33*	-0,32*
SUPOS-S	-0,18	-0,20	-0,36*

5.8.8 Věk, celková kvalita psychického stavu a jednotlivé škály dotazníku SUPOS-7-PC

Hodnota korelace mezi věkem a celkovou kvalitou psychického stavu ($r = 0,02$) i korelace mezi věkem a jednotlivými škálami dotazníku SUPOS-7-PC není na hladině významnosti 0,05 při srovnání s kritickou hodnotou signifikantní. Zdá se tedy, že věk nesouvisí s celkovou kvalitou psychického stavu a nesouvisí ani se SUPOS-PE (psychická pohoda),

SUPOS–A (aktivnost, činorodost), SUPOS–O (impulzivita, odreagovávání se), SUPOS–N (psychický nepokoj, rozlada), SUPOS–U (úzkostnost očekávání, obavy), SUPOS–D (psychická deprese, pocity vyčerpání) a se SUPOS–S (sklíčenost). Pět respondentek neuvedlo svůj věk a jedna respondentka nevyplnila hlavní škály dotazníku SUPOS–7–PC, takže bylo do příslušné korelace zahrnuto 35 respondentek.

Tabulka 24: Korelace mezi věkem a celkovou kvalitou psychického stavu a jednotlivými škálami dotazníku SUPOS–7–PC

Hladina významnosti $p < 0,05$ N = 35	
Proměnná	Věk
SUPOS–suma	0,02
SUPOS–PE	0,03
SUPOS–A	0,04
SUPOS–O	0,03
SUPOS–N	–0,14
SUPOS–U	0,23
SUPOS–D	–0,03
SUPOS–S	0,09

5.8.9 Seniorita, celková kvalita psychického stavu a jednotlivé škály dotazníku SUPOS–7–PC

Korelace mezi senioritou a celkovou kvalitou psychického stavu, stejně jako korelace seniority s jednotlivými škálami dotazníku SUPOS–7–PC nejsou statisticky signifikantní na hladině významnosti 0,05. Čtyři respondentky neuvedly svou senioritu a jedna respondentka nevyplnila hlavní škály dotazníku SUPOS–7–PC.

Tabulka 25: Korelace mezi senioritou a celkovou kvalitou psychického stavu a jednotlivými škálami dotazníku SUPOS–7–PC

Hladina významnosti $p < 0,05$ N = 36	
Proměnná	Seniorita
SUPOS–suma	0,02
SUPOS–PE	0,13
SUPOS–A	0,19
SUPOS–O	0,25
SUPOS–N	0,18
SUPOS–U	0,07
SUPOS–D	–0,05
SUPOS–S	0,01

5.8.10 Věk a jednotlivé dimenze dotazníku MP–z

Tabulka 26 zobrazuje statisticky významnou pozitivní korelaci na hladině 0,05 mezi věkem a dimenzí MP–3 (zaměření směrem od podniku – zaměření směrem k podniku) s hodnotou 0,42. S rostoucím věkem se tedy zvyšuje zaměření směrem k podniku. Další signifikantní korelaci na hladině 0,05 je negativní korelace ($r = -0,34$) mezi věkem a MP4 (orientace na pocit bezpečí – zaměření se na riziko). Se zvyšujícím se věkem tedy roste orientace na pocit bezpečí. Pět respondentek svůj věk nevedlo.

Tabulka 26: Korelace mezi věkem a jednotlivými dimenzemi dotazníku MP–z

Hladina významnosti $p < 0,05$ N = 36									
Proměnná	MP–1	MP–2	MP–3	MP–4	MP–5	MP–6	MP–7	MP–8	MP–9
Věk	0,08	–0,05	0,42*	–0,34*	0,17	0,12	–0,31	–0,12	0,12

5.8.11 Seniorita a jednotlivé dimenze dotazníku MP–z

Na hladině významnosti 0,05 existuje při srovnání s kritickou hodnotou signifikantní vztah mezi senioritou a MP–5 (orientace na budoucnost – zaměření na aktuální stav) s hodnotou 0,41. Se zvyšující se senioritou tedy vzrůstá zaměření na aktuální stav. Ostatní korelace

mezi senioritou a jednotlivými dimenzemi MP-z nejsou na hladině významnosti 0,05 signifikantní. Čtyři respondentky nevedly svou senioritu.

Tabulka 27: Korelace mezi senioritou a jednotlivými dimenzemi dotazníku MP-z

Hladina významnosti $p < 0,05$									
N = 37									
Proměnná	MP-1	MP-2	MP-3	MP-4	MP-5	MP-6	MP-7	MP-8	MP-9
Seniorita	0,23	-0,21	-0,10	-0,24	0,41*	0,08	0,12	-0,16	0,04

5.8.12 Index psychického vyhoření a jednotlivé škály SUPOS-7-PC

Na hladině významnosti 0,001 je velmi vysoce signifikantní negativní korelace mezi indexem psychického vyhoření a SUPOS-PE ($r = -0,71$), což znamená, že se zvyšující se hladinou syndromu vyhoření se u výzkumného souboru snižuje psychická pohoda. Další velmi vysoce signifikantní pozitivní korelace na hladině významnosti 0,001 ve spojení s indexem psychického vyhoření se vyskytuje v souvislosti se SUPOS-N ($r = 0,59$), se SUPOS-U ($r = 0,65$), se SUPOS-D ($r = 0,76$) a se SUPOS-S ($r = 0,80$). Se zvyšující se hladinou syndromu vyhoření se zvyšuje psychický nepokoj a rozlada (SUPOS-N), úzkostnost očekávání a obavy (SUPOS-U), psychická deprese a pocity vyčerpání (SUPOS-D) a sklíčenost (SUPOS-S). Lze také doplnit, že SUPOS-S (sklíčenost) a SUPOS-D (psychická deprese, pocity vyčerpání) souvisí s indexem psychického vyhoření ze všech škál dotazníku SUPOS-7-PC nejsilněji. Na hladině významnosti 0,01 je vysoce signifikantní negativní korelace mezi indexem psychického vyhoření a SUPOS-A ($r = -0,46$), což odkazuje na vztah, kdy se zvyšováním hladiny syndromu vyhoření se u výzkumného souboru snižuje aktivnost a činnost. Pozitivní korelace hodnoty $r = 0,40$ mezi mírou syndromu vyhoření a SUPOS-O je signifikantní na hladině 0,05. S rostoucí hladinou syndromu vyhoření se tak zvyšuje impulzivita a odraťování se. Jedna respondentka nevyplnila dotazník SUPOS-7-PC.

Tabulka 28: Korelace mezi indexem psychického vyhoření a jednotlivými škálami dotazníku SUPOS–7–PC

Hladina významnosti $p < 0,05$ N = 40	
Proměnná	BM–BQ
SUPOS–PE	–0,71***
SUPOS–A	–0,46**
SUPOS–O	0,40*
SUPOS–N	0,59***
SUPOS–U	0,65***
SUPOS–D	0,76***
SUPOS–S	0,80***

5.8.13 Samostatná škála NEU dotazníku SUPOS–7–PC a jednotlivé dimenze dotazníku MP–z

Na hladině významnosti 0,05 existuje signifikantní pozitivní korelace s hodnotou $r = 0,37$ mezi subjektivně vnímanými potížemi měřenými samostatnou škálou NEU a MP–3 (zaměření směrem od podniku – zaměření směrem k podniku). S rostoucími subjektivně vnímanými potížemi tedy roste zaměření směrem k podniku. Mezi škálou NEU a MP–5 (orientace na budoucnost – zaměření na aktuální stav) byla nalezena také signifikantní pozitivní korelace s hodnotou $r = 0,35$. Se zvyšujícími se subjektivně vnímanými potížemi se zvyšuje zaměření na aktuální stav. Jedna respondentka nevyplnila škálu NEU.

Tabulka 29: Korelace mezi samostatnou škálou NEU dotazníku SUPOS–7–PC a jednotlivými dimenzemi dotazníku MP–z

Hladina významnosti $p < 0,05$ N = 40									
Proměnná	MP–1	MP–2	MP–3	MP–4	MP–5	MP–6	MP–7	MP–8	MP–9
NEU	0,00	0,08	0,37*	–0,29	0,35*	–0,12	0,09	–0,30	0,12

5.8.14 Celková kvalita psychického stavu, jednotlivé škály dotazníku SUPOS–7–PC a samostatná škála NEU

Na hladině významnosti 0,001 je velmi vysoce signifikantní pozitivní korelace mezi škálou NEU a celkovou kvalitou psychického stavu (SUPOS–suma) s hodnotou $r = 0,51$, dále mezi škálou NEU a SUPOS–U (úzkostnost očekávání a obavy) s hodnotou $r = 0,57$ a mezi škálou NEU a SUPOS–S (sklíčenost) s hodnotou $r = 0,54$. S růstem subjektivně vnímaných potíží se tedy celková kvalita psychického stavu snižuje. Zvyšování subjektivně vnímaných potíží je také spojeno s rostoucí úzkostností očekávání a s obavami, a také s narůstající sklíčeností. Na hladině významnosti 0,01 je statisticky vysoce signifikantní pozitivní korelace mezi subjektivně vnímanými potížemi a SUPOS–D (psychická deprese, pocity vyčerpání) s hodnotou $r = 0,42$. S nárůstem subjektivně vnímaných potíží se zvyšuje i psychická deprese a pocity vyčerpání. Na hladině významnosti 0,05 se subjektivně pociťovanými obtížemi signifikantně pozitivně koreluje SUPOS–N ($r = 0,37$) a negativně SUPOS–PE ($r = -0,36$). Se zvyšujícími se subjektivně pociťovanými obtížemi tak narůstá psychický nepokoj a rozlada a snižuje se psychická pohoda. Jedna respondentka nevyplnila škálu NEU a další respondentka nevyplnila hlavní škály dotazníku SUPOS–7–PC.

Tabulka 30: Korelace mezi celkovou kvalitou psychického stavu a jednotlivými škálami dotazníku SUPOS–7–PC a samostatnou škálou NEU dotazníku SUPOS–7–PC

Hladina významnosti $p < 0,05$ N = 39	
Proměnná	NEU
SUPOS–suma	0,51***
SUPOS–PE	-0,36*
SUPOS–A	-0,22
SUPOS–O	0,30
SUPOS–N	0,37*
SUPOS–U	0,57***
SUPOS–D	0,42**
SUPOS–S	0,54***

5.8.15 Věk, samostatná škála NEU dotazníku SUPOS–7–PC a jednotlivé položky NEU

Na hladině významnosti 0,05 při srovnání s kritickou hodnotou spolu signifikantně pozitivně koreluje věk a NEU–8, což vyjadřuje hodnota $r = 0,36$. Znamená to, že s rostoucím věkem u výzkumného vzorku narůstá četnost kouření. Ostatní položky škály NEU ani celkový skóre škály NEU nevykazují známky signifikantní statistické souvislosti na hladině významnosti 0,05. Pět respondentek nevedlo svůj věk a jedna respondentka nevyplnila škálu NEU.

Tabulka 31: Korelace mezi věkem a samostatnou položkou NEU dotazníku SUPOS–7–PC a jednotlivými položkami NEU

Hladina významnosti $p < 0,05$ N = 35									
Proměnná	NEU	NEU–1	NEU–2	NEU–3	NEU–4	NEU–5	NEU–6	NEU–7	NEU–8
Věk	0,18	–0,08	0,19	–0,12	0,22	0,09	0,25	–0,01	0,36*

5.8.16 Seniorita a samostatná škála NEU dotazníku SUPOS–7–PC

Tabulka 23 zobrazuje výsledek korelace mezi senioritou a samostatnou škálou NEU, jež vychází jako $r = 0,03$. Tento výsledek není na hladině významnosti 0,05 při srovnání s kritickou hodnotou signifikantní. Čtyři respondentky nevyplnily svou senioritu a jedna respondentka nevyplnila škálu NEU.

Tabulka 32: Korelace mezi senioritou a samostatnou škálou NEU dotazníku SUPOS–7–PC

Hladina významnosti $p < 0,05$ N = 36	
Proměnná	NEU
Seniorita	0,03

5.9 K platnosti hypotéz

Na začátku empirické části práce byly stanoveny tyto hypotézy:

H1: S rostoucím věkem se statisticky významně zvyšuje i míra syndromu vyhoření (BQ).

H2: S rostoucí senioritou se statisticky významně zvyšuje i míra syndromu vyhoření (BQ).

H3: Se zvyšující se mírou syndromu vyhoření (BQ) se statisticky významně zvyšuje i orientace na pocit bezpečí (MP-4).

H4: Se zvyšující se mírou syndromu vyhoření (BQ) se statisticky významně snižuje kvalita psychického stavu (výsledný skóre dotazníku SUPOS-7-PC).

H5: Se zvyšující se mírou syndromu vyhoření (BQ) se statisticky významně zvyšuje i skóre škály NEU (Subjektivně vnímané potíže a další údaje) z dotazníku SUPOS-7-PC.

H6: Se zvyšujícím se zaměřením na dosahování úspěchu (MP-1) se statisticky významně zvyšuje i skóre škály míra psychické pohody (SUPOS-PE) z dotazníku SUPOS-7-PC.

H7: Se zvyšující se kvalitou psychického stavu (výsledný skóre SUPOS-7-PC) se statisticky významně zvyšuje i zaměření směrem k podniku (MP-3).

Výsledky výzkumného šetření byly statisticky zpracovány a k testování hypotéz byl použit Pearsonův korelační koeficient. Testování probíhalo na hladinách významnosti 5%, 1% a 0,1%. Dále se vyjádřím ke konkrétním výsledkům jednotlivých hypotéz.

H1: Výsledná korelace mezi věkem a mírou syndromu vyhoření zastoupenou indexem psychického vyhoření BQ je u výzkumného souboru $r = 0,01$. Tato výsledná hodnota není při srovnání s kritickou hodnotou na hladině významnosti 0,05 signifikantní, a tak se pozitivní vztah mezi hladinou syndromu vyhoření a věkem neprokázal jako významný. Hypotéza H1 nebyla přijata.

H2: Hodnota korelace mezi senioritou a mírou syndromu vyhoření (BQ) je pro výzkumný soubor $r = -0,22$ a při srovnání s kritickou hodnotou není tato hodnota korelace na hladině významnosti 0,05 signifikantní. Pozitivní vztah mezi senioritou a mírou syndromu vyhoření se u výzkumného souboru tedy neprokázal. Hypotéza H2 nebyla přijata.

H3: Výsledná hodnota korelace mezi mírou syndromu vyhoření (BQ) a orientací na pocit bezpečí (MP-4) je $r = 0,03$ a není při srovnání s kritickou hodnotou na hladině významnosti 0,05 signifikantní. Pozitivní vztah mezi hladinou syndromu vyhoření a orientací na pocit bezpečí se u výzkumného souboru neprokázal. Hypotéza H3 nebyla přijata.

H4: Výsledná korelace mezi mírou syndromu vyhoření (BQ) a kvalitou psychického stavu (výsledný hrubý skór SUPOS-7-PC) je $r = 0,81$. Při srovnání této hodnoty s kritickou hodnotou na hladině významnosti 0,001 byla tato korelace shledána jako velmi vysoce signifikantní. Se zvyšující se mírou syndromu vyhoření dochází u výzkumného souboru ke snižování celkové kvality psychického stavu. Hypotéza H4 byla přijata.

H5: Hodnota korelace mezi mírou syndromu vyhoření (BQ) a skórem škály NEU (Subjektivně vnímané potíže a další údaje) z dotazníku SUPOS-7-PC je $r = 0,65$. Tato hodnota je při srovnání s kritickou hodnotou na hladině významnosti 0,001 velmi vysoce signifikantní. Existuje tedy statisticky významný pozitivní vztah u výzkumného souboru mezi mírou syndromu vyhoření a subjektivně vnímanými potížemi zjišťovanými škálou NEU. Hypotéza H5 byla přijata.

H6: Výsledná hodnota korelace mezi zaměřením na dosahování úspěchu (MP-1) a škálou míra psychické pohody (SUPOS-PE) z dotazníku SUPOS-7-PC je $r = 0,28$. Při srovnání této hodnoty s kritickou hodnotou pro hladinu významnosti 0,05 bylo zjištěno, že tato korelace není signifikantní. Vztah mezi zaměřením na dosahování úspěchu a mírou psychické pohody se neprokázal. Hypotéza H6 nebyla přijata.

H7: Hodnota korelace mezi celkovou kvalitou psychického stavu (výsledný hrubý skór SUPOS-7-PC) a zaměřením směrem k podniku (MP-3) je $r = 0,13$. Pokud tuto hodnotu srovnáme s tabulkovou hodnotou na hladině významnosti 0,05, tak zjistíme, že není signifikantní. Mezi celkovou kvalitou psychického stavu a zaměřením směrem k podniku tedy nebyla prokázána souvislost. Hypotéza H7 nebyla přijata.

6 DISKUZE

Záměrem výzkumného šetření bylo popsat motivační zaměření, míru syndromu vyhoření a celkovou kvalitu psychického stavu u výzkumného souboru tvořeného pracovníci finanční správy. Stanovené cíle byly převedeny do sedmi hypotéz, které byly testovány, ale zkoumány byly i významné korelace mezi dalšími proměnnými. Hypotézy byly stanovovány s ohledem na teoretickou část práce či v závislosti na inspiraci poznatky, které jsou v této části uvedeny. Výsledkem výzkumné části je pak několik signifikantních hodnot korelací mezi proměnnými. Výzkumné šetření má však jistá omezení, které je nutné zmínit. Výzkumný soubor zastupuje pouze 0,40 % základní populace, tedy všech pracovníků územních pracovišť finančních úřadů v České republice. Výzkumný soubor je tvořen jen ženami z důvodu velmi silné početní převahy nad muži ve finanční správě celkově i na samotných územních pracovištích finančních úřadů. Dalším důvodem je to, že syndrom vyhoření dle Poschkamp (2013) obecně hrozí více ženám, což lze objasnit tím, že frekventovaněji zastávají role a funkce překračující jejich vlastní potenciál ve formě zdvojené zátěže rodinných a pracovních povinností. Ženy se též mnohdy silně emocionálně angažují a to se děje častěji, než u mužů, což vede při nevýhodných pracovních podmínkách k většímu vynakládání energie a k emočnímu vyčerpání.

Přesto by bylo zajímavé srovnat v této oblasti výsledky žen s výsledky mužů. Výzkumný soubor je nereprezentativní, jelikož byl vybrán záměrným (účelovým) výběrem z ekonomických a časových důvodů. Dále byl výzkumný soubor sestaven také na základě dobrovolné účasti respondentek. Přestože výzkumný soubor činil 41 respondentek, tak do některých analýz nebyl celý soubor zařazen, jelikož někdy chyběla důležitá data pro výpočet korelace. To se projevilo především u korelací s věkem a senioritou, kdy výzkumný soubor tvořilo většinou 35 či 36 respondentek. Pět respondentek totiž neuvedlo svůj věk a čtyři respondentky neuvedly svou senioritu. Můžeme uvažovat, proč tato data neuvedly. Jako nejpravděpodobnější se zdá, že nedůvěřovaly anonymitě dotazníků a obávaly se, že by se je někdo pokusil podle dotazníků identifikovat. Tato situace nastala i přesto, že byl respondentkám zaslán informovaný souhlas, kde se autorka výzkumného šetření zavázala k anonymní účasti respondentek. V informovaném souhlasu též bylo zdůrazněno, že vyplněné dotazníky budou sbírány do zapečetěné krabice, která bude pro vyhodnocování otevřena až po sesbírání všech dotazníků, kterých by mělo

být nejméně okolo 40. Autorka se tak pokoušela získat si větší důvěru respondentek, avšak tato opatření některé nejspíš nepřesvědčila. I v tomto ohledu je však jejich účast významná, protože tyto respondentky řádně vyplnily alespoň celé tři následné dotazníky. Za účelem výzkumného šetření však bylo osloveno asi 80–90 pracovníc, avšak přibližně polovina oslovených na elektronicky zaslanoú žádost k účasti na výzkumném šetření s informovaným souhlasem vůbec nereagovala. Dvě respondentky si účast na výzkumném šetření rozmyslely, když si prolistovaly znění dotazníků, které jim připadalo příliš osobní, ačkoli na elektronickou žádost reagovaly kladně. Je tak možné, že data, jež by byla získána od těchto pracovníc a od pracovníc, které na žádost a informovaný souhlas nereagovaly, by výsledné skóry mohla ovlivnit zejména u míry syndromu vyhoření a u celkové kvality psychického stavu z toho důvodu, že syndrom vyhoření je subjektivně prožíván jako stav fyzického, emocionálního a psychického vyčerpání (Křivohlavý, 2012). Je pak snadné si představit, že lidé postižení syndromem vyhoření nebudou mít chuť účastnit se jakýchkoli výzkumných šetření. Návratnost dotazníků, pokud tedy započítáme všechny oslovené respondentky, byla mezi 32,8 %–36,9 %.

Pro realizaci výzkumného šetření byly použity dotazníky, což samo o sobě představuje riziko v podobě bezmyšlenkovitého vyplňování. Vizuálně však nebyl odhalen žádný stereotypní vzorec vyplňování, ale v některých dotaznících chybělo pár odpovědí. U škály NEU dotazníku SUPOS–7–PC tři respondentky nevyplnily položku „poruchy spánku“ a byl tedy k této položce doplněn průměr ostatních vyplněných položek škály NEU. Domnívám se, že nevyplnění této položky mohlo zapříčinit i grafické zpracování dotazníku, kdy je položka „poruchy spánku“ rozdělena dvěma čarami uprostřed ostatních položek, což by mohlo respondentky zmást a mohly by tuto položku považovat za jakýsi nadpis k ostatním níže uvedeným položkám. U čtyř dotazníků MP–z nebylo vyplněno celkově za tyto čtyři dotazníky dohromady 5 položek. Tyto chybějící hodnoty byly započítány jako nulové body a jejich nevyplnění autorka vnímá jako neschopnost respondentek se v aktuálním okamžiku rozhodnou mezi nabízenými odpověďmi Souhlasím/Nesouhlasím. Nedostatkem použití dotazníkové metody může být také tendence osob jevit se v lepším světle a nelehkost reálného sebezposouzení při odpovídání.

Vybraná baterie dotazníků k tomuto výzkumnému šetření se jeví jako dobře zvolená. Dotazník MP–z je jednoduchým, přehledným a časově úsporným nástrojem ke zjištění

intenzity vlivu jednotlivých motivů, které se podílejí na motivačním profilu jedince a výsledky lze srovnat i s orientačními normami vytvořenými autorem dotazníku J. Pavlátem. Dotazník BM – Burnout Measure (Dotazník psychického vyhoření) se zaměřuje dle Křivohlavého (1998) na tři stránky celkového vyčerpání, kterými jsou pocity fyzického vyčerpání (pocity únavy, slabosti), pocity emocionálního vyčerpání (pocity deprese, beznaděje) a pocity psychického vyčerpání (pocity bezcennosti, marnosti a ztráty iluzí). Dále uvádí, že dotazníky zaměřené právě na tyto tři aspekty se používají nejčastěji. Podle Křivohlavého (2012) ukázala faktorová analýza také to, že vyčerpání je hlavní faktorem, který tento dotazník sytí. Významné je i to, že dotazník BM je charakteristický dobrou vnitřní konzistencí a vysokou reliabilitou po uplynutí 1–4 měsíců. Dotazník BM je též vcelku krátký a nadměrně respondenta nezatěžuje. Dotazník SUPOS–7–PC je úsporným nástrojem k hodnocení struktury a dynamiky psychických stavů. Dle Mikšíka (1993) dotazník poskytuje možnost předpovídat, a tak i předcházet nebezpečí vzniku a rozvoje kritického psychického stavu u jedince a postihuje přechody jednoho aktualizovaného psychického stavu v jiný. Výsledky lze srovnat s normami populace. Tomuto dotazníku by však dle autorky mohla být vytknuta trochu neobvyklá grafická podoba, která nejspíše jednu respondentku zmátla a ona tak dotazník nevyplnila.

Z hlediska věku se 65,85 % výzkumného souboru pohybuje v rozmezí 43–62 let. Věkový průměr je 48,47 let a medián je 49 let. Průměrná seniorita výzkumného souboru je relativně vysoká a je 17,17 let a mediánem je 18 let. Nejvíce obsazovanými intervaly seniority byly intervaly 13–18 let se 14 respondentkami a 19–24 let s 13 respondentkami. Tyto dva intervaly seniority tvoří dohromady 65,86 % výzkumného souboru. Dvě respondentky jsou však zařazeny dokonce do intervalu seniority 31–36 let. Tyto dvě obecné charakteristiky respondentek bylo potřeba získat pro rozšíření možností při hledání vztahů mezi proměnnými, a tím i pro obohacení výsledků výzkumného šetření.

Ze zaokrouhlených výsledků dotazníku MP–z vyplývá, že v průměru se výzkumný soubor mírně přiklání k vyhýbání se neúspěchu, orientaci na budoucnost a k činorodosti. Přesně ve středu škály se výsledek výzkumného souboru nachází u 5 dimenzí. Přesněji u dimenzí „Zaměření na činnost a její obsah – Zaměření na úspěch“, „Zaměření směrem od podniku – Zaměření směrem k podniku“, „Skupinová orientace – Individuální orientace“, „Prosociální orientace – Zaměřenost na sebe“ a „Orientace na morální uspokojení –

Orientace na ekonomický prospěch“. Jediné výraznější zaměření z dimenzí motivačního profilu se objevuje u orientace na pocit bezpečí (výsledný skóre se blíží 1), což znamená dle Pavláta (2005), že u výzkumného souboru riziko v průměru působí nemotivačně, a nejlepší vnímanou cestou při práci (možná i v životě) je se mu vyhnout. Objevuje se i strach o svůj život a zdraví, které nejsou pracovníci ochotni obětovat. Preferují tak bezpečné prostředí a klidný způsob komunikace (maximálně asertivní, nikoli agresivní). Tento výsledek též ukazuje, že konfrontační situace nesou v průměru pracovníci nelibě, psychicky je zatěžují a demotivují. U výzkumného souboru existuje také malá tolerance vůči nejednoznačným situacím a v obtížných situacích se projevuje tendence hledat pomoc u někoho silnějšího. Je paradoxní, že u výzkumného souboru, jehož pracovní pozice je významně spojena s duševní zátěží a s podstatnou mírou zdravotního rizika (Národní soustava povolání, 15. února 2015) je dominantní právě orientace na bezpečí, která je spojena se strachem o svůj život a o zdraví. Dalším výrazným protikladem je v orientaci na bezpečí obsažená malá tolerance vůči nejednoznačným situacím, která však v této profesi nastává velmi často, protože se opakovaně mění zákony (Zákon o daních z příjmů a právní předpisy přímo souvisejících s výkonem této práce), z čehož pramení právní nejistota pro pracovníky finanční správy. Dalším rozporem je to, že konfrontační situace nesou pracovníci dle výsledku škály nelibě, psychicky je zatěžují a demotivují, ale přitom jsou mnohdy vystavovány stížnostem daňových subjektů, jež postrádají reálný základ a vedou k frustraci pracovníků. Zároveň se také pracovníci stávají nečasto obětmi slovního napadání daňových subjektů a objevují se i případy fyzického napadání (vypuštění psa, zamknutí v místnosti, kde se prováděla daňová kontrola či přímo fyzický útok). Také samotná nálada ve společnosti není obecně nakloněna úředníkům finanční správy, což na pracovníky určitě působí. Více o potížích úředníků finanční správy uvádím v kapitole „Současná situace finanční správy a některé problémy pracovníků územních pracovišť finančních úřadů v oblasti sociální, psychologické a odborné“. Naopak potvrzením spojení orientace na pocit bezpečí a úřednické profese je rozdělení motivačních typů k určitým druhům povolání dle Plamínka (2010). Toto rozdělení vymezuje mimo jiné jedince se stabilizujícím zaměřením, jehož součástí je právě zaměření na bezpečí. Tito jedinci se pak vyskytují na pracovních pozicích úředníka, policisty či pomáhající profese.

Podle orientačních norem MP–z dle Pavláta (2005) se výzkumný soubor pohybuje téměř vždy v rámci jedné směrodatné odchylky od průměru. Výjimkou je dimenze MP–2

(Zaměření na činnost a její obsah – Zaměření na úspěch), kdy se výsledek nalézá v oblasti dvou směrodatných odchylek pod průměrem.

Výsledky dotazníku BM ukazují, že 48,78 % (20 respondentek) výzkumného souboru zaznamenalo výsledný skór BQ v oblasti „uspokojivý výsledek“. „Dobrého výsledku z hlediska psychologie zdraví“ dosahuje 14,63 % výzkumného souboru (6 respondentek). Potenciální ohrožení se projevuje 21,95 % výzkumného souboru (9 respondentek). Prokázání přítomnosti syndromu psychického vyhoření se ukázalo 12,20 % výzkumného souboru (5 respondentek) a jedna respondentka (2,44 % výzkumného souboru) skórovala v kategorii 5–6, což znamená silné zasažení syndromem vyhoření. Lze shrnout, že 36,59 % výzkumného souboru (15 respondentek) dosahuje ohrožujících či přímo rizikových výsledků. Výsledky míry syndromu vyhoření asi příliš nepřekvapí, když vezmeme v úvahu to, že významným faktorem pracovní pozice samostatného pracovníka správy daní je duševní zátěž, která je stanovena na třetí stupeň, takže že zde existuje podstatná míra zdravotního rizika (Národní soustava povolání, 15. února 2015). Jen velmi opatrně lze tyto výsledky porovnat s výsledky studie Amiga, Asensia, Menéndeze, Redonda & Ledesmana (2014) na pracovnících španělských bank, kde se ukázalo, že 55 % pracovníků vykazuje vysoké riziko syndromu vyhoření. Autoři zároveň upozorňují, že takové výsledky ohledně syndromu vyhoření jsou výrazně vyšší, než výsledky u studií zaměřených na profesi systematicky spojované se syndromem vyhoření (srovnání viz studie Longas et al. (2012), Hernández, Fernández, Ramos & Contador (2006), Aguayo, Vargas & Cañadas (2013), Heinke, Dunkel, Brähler, Nübling, Riedel-Heller & Kaisers (2011), Heinke et al. (2011).

Výsledky dotazníku SUPOS–7–PC přinesly obraz celkové kvality psychického stavu výzkumného souboru. Dle výsledného skóru sumy SUPOS lze výzkumný soubor rozdělit na výsledné hodnoty do skóru 36, jež zahrnují 56,10 % výzkumného souboru (23 respondentek) a výsledky od skóru 37 do 61, pod něž spadá 41,47 % výzkumného souboru (17 respondentek). U skupiny respondentek zařazených do maximálního výsledného skóru do 36, můžeme předpokládat, že jejich psychické naladění směřuje spíše k pohodě. U skupiny respondentek od skóru 37 a výše se mohou objevovat známky nepříjemného psychického naladění. Nejpočetnějším intervalem je hraniční interval 37–44 s 11 respondentkami (26,83 % výzkumného souboru), který je však zařazen spíše ke skupině s nepříjemným psychickým naladěním, protože v rámci tohoto intervalu je

překročena polovina maximálního skóru dotazníku. Jedna respondentka (2,44 % výzkumného souboru) dosáhla poměrně vysokého skóru 61, což poukazuje na horší kvalitu psychického stavu. Přínosné je rozebrat i průměrné výsledky jednotlivých škál, ze kterých se suma SUPOS počítá. Škála SUPOS–PE (psychická pohoda) má průměr 6,88, lze tedy interpretovat, že výzkumný soubor se mírně přibližuje k pocitům spokojenosti, příjemnému naladění, pocitům svěžesti a psychické vyrovnanosti. Škála SUPOS–A (aktivnost, činnost) má průměr 6,38, což se blíží středu škály a nelze přitom tedy tak jasně určit, že výzkumný soubor v průměru tíhne k aktivní interakci s okolím. Výsledky škál SUPOS–O (impulzivita, odreagování se), SUPOS–N (psychický nepokoj, rozlada), SUPOS–U (úzkostnost očekávání, obavy), SUPOS–D (psychická deprese, pocity vyčerpání) a SUPOS–S (sklíčenost) se rozprostírají v nižší polovině možných skóru, takže nemůžeme u výzkumného souboru v průměru přepokládat tíhnutí k impulzivitě a odreagování se, k psychickému nepokoji a rozladě, k úzkostnosti očekávání a obavám, k psychické depresi a pocitům vyčerpání ani ke sklíčenosti. Výsledkem samostatné komponenty NEU dotazníku SUPOS–7–PC je průměrný skór 6,13, což není skór, který by naznačoval nějaké výraznější vnímané subjektivní potíže výzkumného souboru. Nejvyššího skóru z jednotlivých položek škály NEU dosahuje položka NEU–7 (tělesná únava), jež má hodnotu 1,45 (z maximálního skóru za jednu položku 3).

Hypotézy 1 a 2 jako korelace věku (H1) a seniority (H2) s mírou syndromu vyhoření byla zařazena kvůli obecnému předpokladu, že čím déle na jedince působí rizikové faktory syndromu vyhoření, což může záviset na věku či senioritě jedince, tak tím větší ohrožení syndromem vyhoření se u něj může projevovat. Hypotéza 1 se zakládá na faktu představeného Ptáčkem & Bartůňkem et al. (2011), že se na syndromu vyhoření významně podílí věk, pohlaví a rodinný stav. Dalším důvodem zařazení této hypotézy, je inspirace myšlenkou dle Raudenské & Javůrkové (2011), které tvrdí, že pro subjektivní pocit zdraví je jednou z významných determinantů věk. Dle Priebe (2015) pak dochází k syndromu vyhoření často okolo 40 roku věku, protože dochází k opakovaným střetům s vnitřním světem, jelikož ve vnějším světě je už člověk většinou zabezpečený. Přesto však dle Ptáčka & Bartůňka et al. (2011) bylo vědeckými studiemi potvrzeno, že například u starších lékařů dochází k syndromu vyhoření méně než u mladších. Také studie Šenela & Šenela (2012) potvrdila, že vyšší míra syndromu vyhoření se objevuje u zaměstnanců veřejné správy středního věku než u starších zaměstnanců. Toto zjištění potvrzuje výsledky

studie Ormena (1993, in Šenel, & Šenel, 2012), který zjistil, že u bankovních manažerů mladších 30 let se vyskytuje střední míra syndromu vyhoření, avšak se stoupajícím věkem se dle Izgara (2001, in Šenel, & Šenel, 2012) tato míra snižuje a nad 55 let trpí syndromem vyhoření bankovní manažeři jen výjimečně. Výsledná korelace mezi věkem a mírou syndromu vyhoření je u výzkumného souboru $r = 0,01$, takže na hladině významnosti 0,05 není signifikantní a hypotéza nebyla přijata. Dle výše uvedených studií a s ohledem na to, že 65,85 % výzkumného souboru se pohybuje ve věkové hranici 43 a výše (51,22 % výzkumného souboru se pohybuje od 48 let výše) by mohl být nesignifikantní výsledek mezi věkem a mírou syndromu vyhoření jen dalším opatrným naznačením toho, že se stoupajícím věkem se syndrom vyhoření vyskytuje stále méně. Dle Ptáčka & Bartůňka et al. (2011) je základní charakteristikou syndromu vyhoření jeho vazba na zaměstnání. Také Andršová (2012) uvádí názor, že rozpor mezi dobou vzniku syndromu vyhoření mezi Zdravotnickou záchrannou službou a mezi lékaři standardních oddělení, je nejspíše zapříčiněn obsahem práce, kdy díky různorodosti a akčnosti práce pracovníci záchranné služby trpívají syndromem vyhoření později. Studie Izgara (2001, in Šenel, & Šenel, 2012) ukázala, že se zvyšující délkou seniority míra syndromu vyhoření u pracovníků veřejné správy vzrůstá. Výsledky studie Šenel, & Šenel (2012) také přinesly zjištění, že zaměstnanci se senioritou 15 a více let, kteří žijí v manželství, trpí vyšší hladinou syndromu vyhoření. Tyto údaje naznačují, že seniorita by jistý vliv na míru syndromu vyhoření mohla vykazovat, a to především s ohledem na to, že seniorita je u 70,74 % výzkumného souboru 13 a více let, avšak korelace mezi senioritou a mírou syndromu vyhoření je $r = -0,22$ a na hladině významnosti 0,05 není signifikantní. Hypotéza o vztahu mezi senioritou a syndromem vyhoření tedy nebyla přijata.

Hypotéza 3 jako předpoklad souvislosti mezi mírou syndromu vyhoření a orientací na pocit bezpečí byla zahrnuta jako reakce na informaci Edmonsonové (1999; 2003, in Kebza, & Šolcová, 2013), která tvrdí, že při práci je velmi podstatné psychicky bezpečné prostředí. Dle Kebzy & Šolcové (2013) by psychická bezpečnost práce měla zaručit, že nedojde k psychickému zranění či mentální újmě (tedy i k syndromu vyhoření). Ačkoliv je však výzkumný soubor ze všech dimenzí dotazníku MP-z nejvíce orientován na pocit bezpečí, tak se tato hypotéza nepotvrdila a její korelace je $r = 0,03$ a na hladině významnosti 0,05 není signifikantní.

Hypotéza 4 a 5 byla zvolena pro potenciální potvrzení psychického (H4) a fyzického (H5) vyčerpání u výzkumného souboru jako dvě ze tří popisovaných složek syndromu vyhoření. Křivohlavý (2012) i autoři dotazníku BM Pinesová a Aronson totiž považují syndrom vyhoření za stav fyzického, emocionálního a psychického vyčerpání. Výsledná korelace mezi mírou syndromu vyhoření a kvalitou psychického stavu je $r = 0,81$, což je velmi vysoce signifikantní korelace na hladině významnosti 0,001 a hypotéza 4 tak byla přijata. Hypotéza 5 jako předpokládaná souvislost mezi mírou syndromu vyhoření a škálou NEU, která obsahuje hodnocení různých vnímaných fyzických obtíží, se ukázala též jako signifikantní na hladině významnosti 0,001 s hodnotou $r = 0,65$.

Hypotéza 6 byla stanovena na základě toho, že pozitivita je dle Fredricksonové (2009, in Slezáčková, 2012) jak reakcí na úspěch či dobré zdraví, tak i tyto proměnné sama ovlivňuje. Pozitivita by se pak dala téměř ztotožnit se škálou PE (psychická pohoda) dle pojetí Fredricksonové, která pozitivitu spojuje s radostí, vděčností, uvolněním, povznesením, pocitem spokojenosti a zvyšováním sebedůvěry. Výsledná hodnota korelace mezi zaměřením na dosahování úspěchu a škálou míra psychické pohody je $r = 0,28$ a na hladině významnosti 0,05 není signifikantní. Hypotéza 6 se tedy nepotvrdila.

Hypotéza 7 zkoumala vztah mezi celkovou kvalitou psychického stavu a zaměřením směrem k podniku. Tento vztah byl stanoven na základě sdělení Váchala & Vochozky et al. (2013) kteří uvádějí, že podnik by se neměl orientovat jen na bezpečnost zdraví při práci, ale i na péči o psychické a fyzické zdraví zaměstnanců, které na pracovištích bývá ohrožováno, a to především stresem. Zaměstnavatelé často zavádí například wellness programy a doufají, že zaměstnanci budou podávat optimální pracovní výkony. Z toho vyplývá, že starost ze strany zaměstnavatele o psychické zdraví zaměstnanců, by mohla souviset se spokojeností zaměstnanců v práci, a tedy i jejich zaměřením směrem k podniku. Výsledná korelace byla vypočítána jako $r = 0,13$ a na hladině významnosti 0,05 není signifikantní. Hypotéza proto nebyla přijata. Je tedy otázkou, do jaké míry se může zaměstnavatel podílet na zlepšování celkového psychického stavu svých zaměstnanců u výzkumného souboru, a do jaké míry budou zaměstnanci toto možné zlepšování připisovat aktivitám zaměstnavatele, a také se pak zaměřovat směrem k němu.

Mezi další zajímavé a statisticky významnými vztahy na hladině významnosti 0,05 patří například korelace mezi celkovou kvalitou psychického stavu a vyhýbáním se neúspěchu,

kteřá je $-0,38$, což znamená, že se snižující se kvalitou psychického stavu se u výzkumného souboru zvyšuje vyhýbáním se neúspěchu. Také se projevilo, že na hladině významnosti $0,05$ je signifikantní korelace ($r = -0,37$) mezi celkovou kvalitou psychického stavu a pasivitou a klidem, což lze interpretovat tak, že s klesající celkovou kvalitou psychického stavu se zvyšuje zaměření k pasivitě a klidu. Na hladině významnosti $0,01$ se také prokázalo, že se zvyšující se aktivitostí a činorodostí se zvyšuje i motivační zaměření na dosahování úspěchu ($r = 0,45$). Na hladině významnosti $0,05$ se projevilo signifikantní negativní vztah, kdy se zvyšujícím se zaměřením na vyhýbání se neúspěchu se zvyšuje jak psychický nepokoj a rozlada ($r = -0,35$), tak i úzkostné očekávání a obavy ($r = -0,36$). Vzhledem k této korelaci lze uvést informaci Plhákové (2005), která představuje poznatky M. Hornerové, které v 60. letech uvedla, že se ženy pod tlakem společnosti učí předstírat, že nejsou příliš výkonné či schopné. U těchto žen se pak objevuje strach z úspěchu, který jim zabraňuje v podávání výkonů, poněvadž by si tak mohly narušit vlastní šance na budování intimních vztahů a naplnění afiliačních potřeb. Autorku pak k tomu napadá, že toto popření vlastních schopností a výkonnosti, může vést k určité frustraci a rozladě, která se pak projeví i v psychickém stavu těchto pracovnic. Signifikantní korelace mezi zaměřením na vyhýbání se neúspěchu a zvyšováním psychického nepokoje a rozlady i růst úzkostného očekávání a obav se vzrůstajícím zaměřením na vyhýbání se neúspěchu, vypadá vcelku opodstatněně vzhledem k tomu, že významná je i korelace mezi vyhýbáním se neúspěchu a snižující se kvalitou psychického stavu, jejichž obsahem mohou být zajisté i právě jmenované úzkostné pocity, obavy, psychický nepokoj a rozlada. Překvapivou korelací je korelace poukazující na signifikantní vztah (s hodnotou $r = 0,33$), který by se dal charakterizovat tak, že s rostoucí skupinovou orientací vzrůstá i psychická deprese a pocity vyčerpání. Tato korelace by u výzkumného souboru mohla naznačovat nějaké potíže v týmové komunikaci či obecně ve spolupráci mezi pracovníky. Zajímavá je korelace na hladině $0,05$ s hodnotou $r = 0,42$, která odkazuje na to, že se zvyšujícím se věkem se zvyšuje zaměření směrem k podniku. Možná to znamená, že s narůstajícím věkem se pracovnice uchylují ke svému zaměstnání více, jelikož se obávají, že na dnešním nejistém pracovním trhu by jiné pracovní místo hledaly obtížně. Obdobné informace podává též Kosová et al. (2014), kteří informují o tom, že okolo středního věku dochází k obavám o zaměstnání. Dále se též ukázalo, že se zvyšujícím se věkem se na hladině významnosti $0,05$ zvyšuje i orientace na pocit bezpečí ($r = -0,34$). Tuto korelaci by bylo

možné si vysvětlovat jako reakci na stárnutí, a s tím spojenou narůstající obavu o své zdraví. To potvrzuje i Kosová et al. (2014), kteří uvádějí, že ve středním věku dochází k posouzení vlastní vitality a zdraví. Kolem 50. roku života se též stává důležitým otázkou, jak podpořit své zdraví. Také se zvyšující se senioritou narůstá zaměření na aktuální stav ($r = 0,41$), což může znamenat, že výzkumný soubor (možná i z hlediska svého věku a na to nasedající seniority) už příliš neplánuje svou pracovní budoucnost.

Překvapivou korelací na hladině významnosti 0,05 je vztah (s hodnotou $r = 0,37$) mezi rostoucími subjektivně vnímanými potížemi a zvyšujícím se zaměřením směrem k podniku. Domnívám se, že tento vztah by mohl nastat při nějakých psychosomatických potížích (jelikož škála NEU se zaměřuje na potíže fyzického charakteru), které by byly spojeny s osobními problémy respondentek, které by je mohly řešit únikem do pracovního prostředí. Prokázalo se též na hladině významnosti 0,05 ($r = 0,35$), že se vzrůstajícími subjektivně vnímanými potížemi se zvyšuje zaměření na aktuální stav. Pozoruhodným vztahem je vztah na hladině významnosti 0,05 mezi rostoucím věkem a narůstající četností kouření ($r = 0,36$). Tento vztah neodpovídá dle Sovinové, Sadílka & Csémyho (2012) obecné prevalenci kuřáctví, která se s věkem spíše snižuje.

Autorka nenalezla studii, která by odpovídala tomuto výzkumnému šetření, tedy šetření syndromu vyhoření a motivačního zaměření na pracovnícih Finanční správy České republiky. Se zahraničními výzkumy je srovnání možné, ale dosti diskutabilní, jelikož finanční správa v jiných státech funguje jinak, má také odlišné pravomoci a řídí se jinými zákony. Přesto však zahraniční výzkumy bývají zaměřeny obecně na veřejnou správu. České výzkumy v oblastech syndromu vyhoření bývají realizovány převážně u pomáhajících profesí, zejména mezi zdravotnickým personálem. Autorka našla dvě studentské práce, které ve svém výzkumném vzorku zahrnovaly pracovníky finančního úřadu. První prací je diplomová práce (Pečarová, 2010), která ve svém výzkumném vzorku obsahovala mimo jiné 16 pracovníků finančního úřadu, a zabývala se syndromem vyhoření. Ke zjištění míry syndromu vyhoření využívala dotazník MBI, a tak byl zjišťován zvláště stupeň emocionálního vyčerpání, stupeň depersonalizace a stupeň osobního uspokojení. Srovnání s touto prací by tedy nebylo přínosné. Také byla vyhledána bakalářská práce (Pohunková, 2007), jejichž výzkumný vzorek tvořili jen pracovníci finančního úřadu, ale zkoumána byla motivace k nástupu do zaměstnání a spokojenost

pracovníků. Autorka našla také jednu diplomovou práci (Nýdrle, 2010) zabývající se motivačními faktory u pracovníků finančních úřadů, avšak ve vztahu k fluktuaci a příslušnosti k velkému či malému městu. Dotazník, který tyto motivační faktory zjišťoval, však byl vytvořen autorem diplomové práce. Z těchto důvodů bylo vyhodnoceno srovnávání s touto prací též jako nevhodné. Z důvodu absence nějakých dalších odborných výzkumů z prostředí Finanční správy ČR, je možné tuto diplomovou práci považovat za vstup do této pracovní oblasti spojené se zkoumáním míry syndromu vyhoření a motivačního zaměření.

7 ZÁVĚR

Výsledky výzkumného šetření ukázaly, že v rámci motivačního profilu je u výzkumného souboru nejsilnější orientace na pocit bezpečí. Méně výrazné je pak zaměření na vyhýbání se neúspěchu, na čínorodost a také orientace na budoucnost. Podle srovnání výsledků výzkumného šetření a orientačních norem dle Pavláta (2005) se u výzkumného souboru nachází pouze jedna z dimenzí dotazníku MP–z mimo 1 směrodatnou odchylku od průměru. Jde o dimenzi „Zaměření na činnost a její obsah – Zaměření na úspěch“, jež se pohybuje v oblasti dvou směrodatných odchylek pod průměrem.

Dále bylo zjištěno, že u 63,41 % výzkumného souboru není přítomen syndrom vyhoření dle výsledků indexu psychického vyhoření měřeného dotazníkem BM. U 36,59 % výzkumného souboru se riziko syndromu vyhoření, nebo samotný syndrom vyhoření jeví jako reálný. Konkrétně se potenciální ohrožení ukázalo u 9 pracovníků, prokázaná přítomnost syndromu vyhoření u 5 pracovníků a alarmující stav syndromu vyhoření u 1 pracovnice.

Podle výsledků průměrů prvních dvou pozitivních škál PE a A dotazníku SUPOS–7–PC u výzkumného souboru převládá mírně psychická pohoda a aktivnost a čínorodost. Průměry ostatních negativních škál O, N, U, D a S se pohybují v nižší polovině hodnot, takže můžeme předpokládat absenci nějakých extrémnějších výkyvů v celkové kvalitě psychického stavu respondentek. Toto potvrzuje i srovnání s proporcionálním zastoupením jednotlivých škál dotazníku SUPOS–7–PC dle norem populace žen podle Mikšíka (1993). V rámci tohoto srovnání se všechny výsledky jednotlivých škály u výzkumného souboru pohybují v rozsahu jedné směrodatné odchylky od průměru populační normy žen. Také průměrný skóre samostatné škály NEU dotazníku SUPOS–7–PC, který je 6,13, neukazuje u výzkumného souboru na nějaké závažnější subjektivně vnímané fyzické potíže.

Korelační analýza vedla ke zjištění velmi silného vztahu mezi celkovou kvalitou psychického stavu a mírou syndromu vyhoření na hladině významnosti 0,001 (H4). Velmi silný pozitivní vztah na hladině významnosti 0,001 se objevuje i mezi mírou syndromu vyhoření a subjektivně vnímanými potížemi výzkumného souboru (H5). Zajímavou významnou korelací je korelace mezi celkovou kvalitou psychického stavu a zaměřením na vyhýbání se neúspěchu na hladině významnosti 0,05. Celková kvalita psychického stavu též významně koreluje se zaměřením na pasivitu a klid na hladině významnosti 0,05.

V souvislosti s korelací mezi dimenzemi dotazníku MP-z a škálami dotazníku SUPOS-7-PC existuje též několik významných korelací. Je to úzká souvislost mezi aktivností a činorodostí a dosahováním úspěchu na hladině významnosti 0,01. Na hladině významnosti 0,05 se pak u výzkumného souboru ukazují jako významné vztahy mezi zaměřením na vyhýbání se neúspěchu a psychickým nepokojem a rozladou a další vztah mezi zaměřením se na vyhýbání se neúspěchu a úzkostností očekávání a obavami. Dalším zajímavým vztahem je korelace mezi skupinovou orientací a psychickou depresí a pocity vyčerpání na hladině významnosti 0,05. Pasivita a klid vykazuje významnou souvislost na hladině významnosti 0,05 se třemi škálami dotazníku SUPOS-7-PC, kterými jsou úzkostnost očekávání a obavy, psychická deprese a s vyčerpání a sklíčenost. Korelace na hladině významnosti 0,05 se projevila mezi věkem a zaměřením směrem k podniku, a mezi věkem a orientací na pocit bezpečí. S rostoucí senioritou zase významně souvisí zaměření na aktuální stav na hladině významnosti 0,05. Byly též nalezeny významné vztahy mezi všemi komponentami dotazníku SUPOS-7-PC a mírou syndromu vyhoření. Nejsilněji korelujícími škálami dotazníku SUPOS-7-PC s mírou syndromu vyhoření na hladině významnosti 0,001 byla negativně korelující škála psychické pohody a pozitivně korelující škály psychického nepokoje a rozlady, úzkostnosti očekávání a obav, psychické deprese a pocitů vyčerpání a sklíčenosti. Překvapivou korelací je korelace na hladině významnosti 0,05, která představuje vztah mezi subjektivně vnímanými potížemi měřenými škálou NEU a zaměřením směrem k podniku, a také mezi subjektivně vnímanými potížemi a zaměřením na aktuální stav. Zajímavá je pozitivní korelace mezi věkem a četností kouření jako položky dotazníku NEU na hladině významnosti 0,05.

Ve vztahu ke zbývajícím stanoveným hypotézám výzkumného šetření nebylo prokázáno, že by věk signifikantně souvisel s mírou syndromu vyhoření (H1). Také nebyl prokázán signifikantní vztah mezi senioritou a mírou syndromu vyhoření (H2). Nebyla prokázána ani signifikantní souvislost mezi orientací na pocit bezpečí a mírou syndromu vyhoření (H3). Zamítnuta byla hypotéza o pozitivním vztahu mezi zaměřením na dosahování úspěchu a mírou psychické pohody (H6). Dále se také nepotvrdil vztah mezi celkovou kvalitou psychického stavu a zaměřením směrem k podniku (H7).

Vzhledem k tomu, že 36,59 % výzkumného souboru vykazuje známky syndromu vyhoření, nebo se syndrom vyhoření u některých jeví jako aktuálně existující, tak by bylo vhodné zavést na pracovišti nějakou alespoň minimální intervenci. Jako přínosné opatření se mi

jeví například zavedení jednoho dne v týdnu, kdy by byl pracovníkům k dispozici externí psycholog či terapeut, který by tento den trávil přímo na jejich pracovišti na vyhrazeném místě a pracovníci, kteří by měli zájem, by mohli zdarma a v pracovní době využít jeho služeb. Další variantou by mohly být občasné týmové supervize, nebo supervize k nějakým náročným pracovním událostem, které by podporovaly spolupráci v týmu a odreagování se od pracovní zátěže.

Pro další výzkum by bylo přínosné rozšířit výzkumný soubor o více pracovníků, případně zahrnout do výzkumného šetření i muže pracující na územních pracovištích finančních úřadů, což by jistě přineslo přesnější poznání základní populace. V úvahu přichází i srovnání výsledků mezi jednotlivými organizačními stupni finanční správy či mezi jednotlivými pracovišti finanční správy v různých krajích.

8 SOUHRN

Cílem této bakalářské diplomové práce s názvem „Motivační zaměření a syndrom vyhoření u pracovníků státní správy“ bylo podat ucelené informace o problematice motivace, pracovní motivace, motivačního zaměření a o syndromu vyhoření, a nastínit souvislosti těchto jevů. Dalším cílem byla též aplikace teoretického rámce do výzkumného šetření na výzkumném souboru tvořeném pracovníky finanční správy. Tuto práci lze rozdělit na teoretickou a empirickou část.

Teoretická část bakalářské diplomové práce se ve svém úvodu krátce zabývala současnou situací finanční správy, dále byly rozvedeny hlavní kapitoly teoretické části zabývající se motivací a hlavními přístupy v pracovní motivaci a syndromem vyhoření. Byly vymezeny základní pojmy v oblasti motivace, popsány byly i motivační teorie a motivační zaměření. V rámci pracovní motivace byly představeny její faktory, možnosti jejího ovlivňování, pracovní výkon, cesty zkoumání pracovní motivace a postavení žen v oblasti práce a motivace. Nyní budou uvedeny základní teoretická východiska této práce v oblasti motivace. Dle Štikara, Rymeše, Riegela & Hoskovce (2003) je pracovní jednání specifický druh činnosti člověka, při kterém dosahuje naplňování svých potřeb a uspokojení. Bedrnová & Nový et al. (1998) uvažují nad pracovní motivací jako nad přístupem člověka k práci, k jeho konkrétním okolnostem pracovního uplatnění a k pracovním úkolům. Lze podotknout, že pracovní motivace vyjadřuje konkrétní podobu pracovní ochoty člověka, přičemž se rozlišují dva základní typy pracovní motivace. Je to motivace intrinsická odkazující na motivy související s prací samotnou a motivace extrinsická zahrnující motivy ležící mimo vlastní práci. Dle Pauknerové et al. (2012) trvalejší motivační zaměřenost člověka ho předurčuje k jisté úrovni výkonu. To je využíváno při výběru pracovníků, kdy zaměstnavatel zjišťuje motivační profil uchazečů. Provasník & Komárková (2004) definují motivační profil jako syntetickou, individuální a v čase stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Obsahem motivačního profilu jsou typické a dominantní motivační orientace, jejich skladba, intenzita a vyhraněnost. Pavlát (2005) uvádí, že s poznáním motivačního profilu konkrétního pracovníka, získáváme určitý vhled do struktury, povahy a forem fungování jeho vnitřních dynamických sil a jeho motivace. Umožňuje tedy hlubší porozumění jednotlivým projevům jedince a je základním předpokladem efektivního stimulačního pracovníků žádoucím směrem.

Oblast věnovaná syndromu vyhoření seznámila se základními pojmy této oblasti, s rizikovými faktory syndromu vyhoření, s příznaky, příčinami, procesem vývoje, diagnostikou, možnostmi pomoci a prevencí syndromu vyhoření. Poté následovala snaha motivaci i syndrom vyhoření propojit s oblastí práce. Křivohlavý (2012) představuje definici syndromu vyhoření od Heinricha Freudenbergera, podle kterého je syndrom vyhoření konečným vyústěním procesu, při němž lidé ztrácejí své původní nadšení a hnací sílu své motivace. Dle Stanleyho (2004) se syndrom vyhoření přenáší i na jiné pracovní oblasti než jsou obecně zmiňované pomáhající profese. Křivohlavý (1998) seznamuje s oblastmi práce, které jsou typické pro vznik syndromu vyhoření. Je to zdravotnictví, školství, hospodářství a administrativa, sociální péče a sociální služby a v soukromé sféře je to rodina. Dále se věnuje i jednotlivým povoláním ohroženým syndromem vyhoření, mezi které zařazuje mimo jiné i úředníky a vedoucí pracovníky obecně. Podle Edmonsonové (1999; 2003, in Kebza, & Šolcová, 2013) je v práci důležité psychicky bezpečné prostředí, které je podloženo tím, že je pracovník přesvědčen, že když udělá chybu, nebude za to od ostatních nějak trestán a nezmění se ani pohled ostatních na něj. Dle Šolcové (2013) by psychická bezpečnost práce měla zajistit, že nedojde k psychickému zranění či mentální újmě, čili i k syndromu vyhoření.

Obsahem empirické části práce bylo výzkumné šetření motivačního zaměření, syndromu vyhoření a celkové kvality psychického stavu u pracovníků státní správy. Jedním z důvodů zvolení tohoto výzkumného souboru byl deklarovaný vysoký stupeň duševní zátěže u samostatných pracovníků správy daně, který odpovídá třetímu stupni, tudíž zde existuje významná míra zdravotního rizika (Národní soustava povolání, 15. února 2015). Dalším důvodem byl také obecný pohled společnosti na tyto pracovníky, který jim není zrovna nakloněn, což jistě má nějaký dopad na psychiku těchto pracovníků. Ženy byly do výzkumného souboru vybrány nejen proto, že ve finanční správě pracuje převážná většina žen, ale také proto, že dle Poschkamp (2013) syndrom vyhoření obecně hrozí více ženám, což lze objasnit převzetím rolí a funkcí překračujících vlastní potenciál. Ženy většinou nesou zdvojenou zátěž rodinných a pracovních povinností, což může vést k hlubokému vnitřnímu vyčerpání. Větší sklon žen k syndromu vyhoření je vykládán též tím, že ženy se silně emocionálně angažují mnohem častěji, než je tomu u mužů. Tento stav může vést při nevýhodných pracovních podmínkách k většímu vydávání energie ze strany žen a k emočnímu vyčerpání.

Výzkumného šetření se zúčastnilo 41 respondentek, které byly pracovnicemi finanční správy zaměstnané na Územním pracovišti finančního úřadu v Opavě. Charakteristiky výzkumného souboru byly zjišťovány dotazníky. Motivační profil byl zkoumán dotazníkem MP-z, míru syndromu vyhoření ověřoval dotazník BM a celkovou kvalitou psychického stavu se zabýval dotazník SUPOS-7-PC. Jako doplňující byla položena otázka na věk a senioritu respondentek. Průměrný věk výzkumného souboru byl 48,47 let a průměrná seniorita byla 17,17 let. Výsledky všech tří dotazníků byly popsány a dávány do vzájemných souvislostí, a také do souvislostí s věkem a senioritou pracovníc. Bylo stanoveno sedm hypotéz a vztahy mezi proměnnými pak byly odhalovány pomocí výpočtu Pearsonova korelačního koeficientu. Korelovány byly i další vztahy proměnných mimo stanované hypotézy a použity byly i metody popisné statistiky. Z výsledků dotazníku MP-z vyplynulo, že se výzkumný soubor mírně přiklání k vyhýbání se neúspěchu, orientaci na budoucnost a k čínorodosti. Výraznější motivační zaměření se objevuje u orientace na pocit bezpečí. Výsledky dotazníku BM ukázaly, že 36,59 % výzkumného souboru dosahuje ohrožujících či přímo rizikových výsledků v ohledu míry syndromu vyhoření. Výsledky dotazníku SUPOS-7-PC donesly obraz celkové kvality psychického stavu výzkumného souboru a výzkumný soubor byl rozdělen na výsledné hodnoty do skóru 36, jež zahrnují 56,10 % výzkumného souboru a skupinu respondentek od skóru 37 do 61, pod něž spadá 41,47 % výzkumného souboru. Výsledkem samostatné komponenty NEU dotazníku SUPOS-7-PC je průměrný skór 6,13, což není skór, který by naznačoval u výzkumného souboru nějaké výraznější vnímané subjektivní potíže.

Hypotézy 1 a 2, které předpokládaly korelaci věku (H1) s mírou syndromu vyhoření a seniority (H2) s mírou syndromu vyhoření u výzkumného souboru nebyly prokázány. Hypotéza 3 jako předpoklad souvislosti mezi mírou syndromu vyhoření a orientací na pocit bezpečí se také nepotvrdila. Hypotéza 4 jako korelace mezi mírou syndromu vyhoření a kvalitou psychického stavu je velmi vysoce signifikantní a byla přijata. Hypotéza 5 jako předpokládaná souvislost mezi mírou syndromu vyhoření a škálou NEU se ukázala též jako velmi vysoce signifikantní a tento vztah byl tedy potvrzen. Hypotéza 6 jako korelace mezi zaměřením na dosahování úspěchu a škálou míra psychické pohody není signifikantní a hypotéza tedy nebyla přijata. Hypotéza 7 jako vztah mezi celkovou kvalitou psychického stavu a zaměřením směrem k podniku není signifikantní a tento vztah tudíž nebyl prokázán.

Mezi další vybrané statisticky významné korelacemi patří například vztah, který ukazuje, že se snižující se kvalitou psychického stavu se u výzkumného souboru zvyšuje vyhýbáním se neúspěchu, dále se také projevila souvislost mezi klesající celkovou kvalitou psychického stavu a zvyšujícím se zaměřením k pasivitě a klidu. Prokázalo se též, že se zvyšující se aktivností a činnostností se zvyšuje i motivační zaměření na dosahování úspěchu. Překvapivou korelací je statisticky významný vztah mezi rostoucí skupinovou orientací a vzrůstající psychickou depresí a pocitem vyčerpání. Také bylo prokázáno, že se zvyšujícím se věkem se zvyšuje zaměření směrem k podniku, a že se zvyšujícím se věkem se zvyšuje i orientace na pocit bezpečí. Se vzrůstající senioritou signifikantně narůstá zaměření na aktuální stav. Všechny získané výsledky nelze nějak zobecňovat na všechny pracovnice finanční správy (respektive na pracovnice územních pracovišť finančních úřadů v ČR), jelikož výběr respondentek byl proveden záměrným (účelovým) výběrem a výzkumné šetření bylo provedeno na Územním pracovišti finančního úřadu v Opavě. Méně omezené výsledky by přinesl větší výzkumný vzorek pracovnic z tohoto pracoviště či z různých územních pracovišť finančních úřadů v ČR, přesto by se zjištěné výsledky daly s jistou opatrností vztáhnout na pracovnice tohoto zvoleného Územního pracoviště finančního úřadu v Opavě.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Histogram rozložení proměnné věk u výzkumného souboru.....	68
Graf 2: Histogram rozložení proměnné seniorita u výzkumného souboru.....	69
Graf 3: Histogram rozložení výzkumného souboru dle věku do intervalů.....	70
Graf 4: Histogram rozložení výzkumného souboru dle seniority do intervalů	71
Graf 5: Krabicový graf rozložení výzkumného souboru dle výsledků jednotlivých dimenzí dotazníku MP–z	73
Graf 6: Histogram rozložení výzkumného souboru dle indexu psychického vyhoření BQ	76
Graf 7: Histogram rozložení výzkumného souboru dle výsledného indexu psychického vyhoření BQ do intervalů	78
Graf 8: Histogram rozložení proměnné SUPOS–suma u výzkumného souboru.....	79
Graf 9: Histogram rozložení výzkumného souboru dle sumy SUPOS do intervalů	81
Graf 10: Histogram rozložení výzkumného souboru dle komponenty NEU dotazníku SUPOS–7–PC	82
Graf 11: Krabicový graf rozložení výzkumného souboru dle jednotlivých položek komponenty NEU dotazníku SUPOS–7–PC	83

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kritické hodnoty korelačního koeficientu r u vybraných hladin významnosti dle počtu respondentek	64
Tabulka 2: Průměr, medián, minimální hodnota, maximální hodnota a SD proměnné věk a proměnné seniorita	68
Tabulka 3: Rozložení výzkumného souboru dle věku do intervalů.....	69
Tabulka 4: Rozložení výzkumného souboru dle seniority do intervalů	70
Tabulka 5: Průměr, medián, minimální hodnota, maximální hodnota a SD jednotlivých dimenzí MP–z.....	72
Tabulka 6: Průměrný motivační profil výzkumného souboru	74
Tabulka 7: Srovnání orientačních norem dotazníku MP–z dle Pavláta (2005) a výsledků výzkumného souboru.....	75
Tabulka 8: Průměr, medián, minimální hodnota, maximální hodnota a SD indexu psychického vyhoření BQ z dotazníku BM.....	75
Tabulka 9: Interpretace výsledků indexu psychického vyhoření BQ dotazníku BM (Křivohlavý, 1998).....	76
Tabulka 10: Rozložení výzkumného souboru dle výsledného indexu psychického vyhoření BQ.....	77
Tabulka 11: Průměr, medián, minimální hodnota, maximální hodnota a SD proměnné SUPOS–suma.....	78
Tabulka 12: Průměr, medián, minimální hodnota, maximální hodnota a SD jednotlivých škál dotazníku SUPOS–7–PC.....	80
Tabulka 13: Rozložení výzkumného souboru dle sumy–SUPOS do intervalů	81
Tabulka 14: Průměr, medián, minimální hodnota, maximální hodnota a SD komponenty NEU dotazníku SUPOS–7–PC	82
Tabulka 15: Průměr, minimální hodnota, maximální hodnota a SD jednotlivých položek komponenty NEU dotazníku SUPOS–7–PC	83
Tabulka 16: Proporcionální zastoupení jednotlivých škál ve struktuře psychického stavu u žen podle SUPOS–7–PC dle Mikšíka (1993) a proporcionální zastoupení u výzkumného souboru.....	84
Tabulka 17: Korelace mezi věkem a indexem psychického vyhoření.....	85

Tabulka 18: Korelace mezi senioritou a indexem psychického vyhoření	85
Tabulka 19: Korelace mezi indexem psychického vyhoření a celkovou kvalitou psychického stavu	86
Tabulka 20: Korelace mezi indexem psychického vyhoření a samostatnou škálou NEU a jednotlivými položkami NEU	87
Tabulka 21: Korelace mezi indexem psychického vyhoření a jednotlivými dimenzemi dotazníku MP-z	87
Tabulka 22: Korelace mezi celkovou kvalitou psychického stavu a jednotlivými dimenzemi dotazníku MP-z	88
Tabulka 23: Korelace mezi jednotlivými škálami dotazníku SUPOS-7-PC a vybranými dimenzemi dotazníku MP-z	89
Tabulka 24: Korelace mezi věkem a celkovou kvalitou psychického stavu a jednotlivými škálami dotazníku SUPOS-7-PC	90
Tabulka 25: Korelace mezi senioritou a celkovou kvalitou psychického stavu a jednotlivými škálami dotazníku SUPOS-7-PC	91
Tabulka 26: Korelace mezi věkem a jednotlivými dimenzemi dotazníku MP-z	91
Tabulka 27: Korelace mezi senioritou a jednotlivými dimenzemi dotazníku MP-z	92
Tabulka 28: Korelace mezi indexem psychického vyhoření a jednotlivými škálami dotazníku SUPOS-7-PC	93
Tabulka 29: Korelace mezi samostatnou škálou NEU dotazníku SUPOS-7-PC a jednotlivými dimenzemi dotazníku MP-z	93
Tabulka 30: Korelace mezi celkovou kvalitou psychického stavu a jednotlivými škálami dotazníku SUPOS-7-PC a samostatnou škálou NEU dotazníku SUPOS-7-PC	94
Tabulka 31: Korelace mezi věkem a samostatnou položkou NEU dotazníku SUPOS-7-PC a jednotlivými položkami NEU	95
Tabulka 32: Korelace mezi senioritou a samostatnou škálou NEU dotazníku SUPOS-7-PC	95

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Monografie a časopisy

1. Al-Youbi, R. A., & Jan, M. M. (2013). Burnout Syndrome in Pediatric Practice. *Oman Medical Journal* 28 (4), 252–254. doi: 10.5001/omj.2013.71
2. Amigo, I., Asensio, E., Menéndez, I., Redondo, S. & Ledesma, J. A. (2014). Working in direct contact with the public as a predictor of burnout in the banking sector. *Psicothema* 26 (2), 222–226. doi: 10.7334/psicothema2013.282
3. Andršová, A. (2012). *Psychologie a komunikace pro záchranáře: v praxi*. Praha: Grada.
4. Armstrong, M. (c2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
5. Bakeš, M., Boháč, R., Karfíková, M., Kohajda, M., Kotáb, P., Marková, H., ... Vondráčková, P. (2012). *Finanční právo*. Praha: C. H. Beck.
6. Baštecká, B. (Ed.). (2009). *Psychologická encyklopedie: aplikovaná psychologie*. Praha: Portál.
7. Bednář, V., Drahoňovský, J., Hlušička, P., & Těšitelová H. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada.
8. Bedrnová, E., Nový, I., Franková, E., Hentze, J., Hubinková, Z., Jarošová, E., ... Surynek, A. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
9. Beranová, P., Blažková, L. & Uldrich, M. (2012). *Manuál k ovládání programu Statistica*. Praha: StatSoft.
10. Blatný, M., Hřebíčková, M., Millová, K., Plháková, A., Řičan, P., Slezáčková, A., & Stuchlíková, I. (2010). *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada.
11. Hartl, P., & Hartlová, H. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.
12. Honzák, R. (2013). *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Vyšehrad.
13. Jeklová, M., & Reitmayerová, E. (2006). *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí.
14. Jeřábek, H. (1992). *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Karolinum.
15. Kallwass, A. (2007). *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Praha: Portál.
16. Kebza, V., & Šolcová, I. (2013). Současné sociální změny, jejich důsledky a syndrom vyhoření. *Československá psychologie*, 57 (4), 329–341.

17. Kejhová, H. (2014). Ve zdravé firmě lidé nevyhoří. *Moderní řízení*, 49 (4), 26–27.
18. Keményová, Z. (2014). Muži chtějí vést, ženy jsou týmové hráčky. *Moderní řízení*, 49 (3), 50.
19. Kern, H., Mehl, Ch., Nolz, H., Peter, M., & Wintersperger, R. (2000). *Přehled psychologie*. Praha: Portál.
20. Kolařík, M., Bendová, K., Dolejš, M., Dostál, D., Charvát, M., Pechová, O., ... Vtípil, Z. (2013). *Manuál pro psaní diplomových prací na Katedře psychologie FF UP v Olomouci*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
21. Kolman, L., Rymešová, P., Chýlová, H., & Gralton, L. (2012). *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha.
22. Kopřiva, K. (2000). *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. Praha: Portál.
23. Kosová, M., Halama, P., Naništová, E., Nováková, M., Smékal, V., Sojka, P., & Sojka, V. (2014). *Logoterapie: existenciální analýza jako hledání cest*. Praha: Grada.
24. Koubek, J. (1997). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
25. Kroupa, J. (2012). Zákon o Finanční správě České republiky. *Veřejná správa*, 23 (8), 20–23.
26. Křivohlavý, J. (1998). *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada.
27. Křivohlavý, J. (2001). *Psychologie zdraví*. Praha: Portál.
28. Křivohlavý, J. (2012). *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství.
29. Kubiček, R. (2014). Motivace a odměny? Nic není jako dřív! *Moderní řízení*, 49 (10), 40.
30. Matoušek, O., Beaufortová, K., Bednářová, Z., Hartl, P., Havránková, O., Kinkor, M., ... Tomeš, I. (2003). *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál.
31. Mikšík, O. (1993). *SUPOS – 7*. Praha: Heuréka Progress s.r.o.
32. Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada.
33. Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.
34. Mudrák, J., & Zábrodská, K. (2013). Lidský potenciál jako psychologický konstrukt. *Československá psychologie*, 57 (3), 201–217.

35. Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.
36. Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.
37. Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.
38. Nakonečný, M. (2009a). *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia.
39. Nakonečný, M. (2009b). *Sociální psychologie*. Praha: Academia.
40. Nöllke, M. (2004). *Praktický management: jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. Praha: Grada.
41. Pauknerová, D., Hubinková, Z., Králová, T., & Lorencová, H. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
42. Paulík, K., & Saforek, P. (2012). Adaptace mužů a žen na ztrátu zaměstnání. *Psychologie pro praxi*, 47 (3–4), 41–59.
43. Paulík, K., Novotný, J. S., Bláha, J., Horváthová P., & Mikušová, M. (2014). Psychologické souvislosti pracovní smysluplnosti. *Psychologie a její kontexty* 5 (2), 3–15.
44. Pavlát, J. (2005). *Motivační profil*. Praha.
45. Petrová, H. (2014). Čtyři chyby, které blokují kariéru žen. *Moderní řízení*, 49 (2), 60–61.
46. Petrová, H. (2014a). Přestaňte odměňovat své zaměstnance na základě hodnocení výkonu. *Moderní řízení*, 49 (3), 50.
47. Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada.
48. Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada.
49. Plháková, A. (2005). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
50. Poschkamp, T. (2013). *Vyhoření: rozpoznání, léčba, prevence*. Brno: Edika.
51. Prieß, M. (2015). *Jak zvládnout syndrom vyhoření: najděte cestu zpátky k sobě*. Praha: Grada.
52. Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada.
53. Provozník, V., & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica.

54. Ptáček, R., Bartůněk, P., Haškovcová, H., Munzarová, M., Linhartová, V., Máca, M., ... Drábková, J. (c2011). *Etika a komunikace v medicíně*. Praha: Grada.
55. Raudenská, J., & Javůrková, A. (2011). *Lékařská psychologie ve zdravotnictví*. Praha: Grada.
56. Reiterová, E. (2011). *Základy statistiky pro studenty psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
57. Renzetti, C. M., & Curran, D. J. (2003). *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum.
58. Říčan, P. (2008). *Psychologie: příručka pro studenty*. Praha: Portál.
59. Saforek, P. (2010). Nezaměstnaná žena a nezaměstnaný muž. *Psychologie a její kontexty*, 1 (1), 101–110.
60. Šenel, M., & Šenel, B. (2012). Investigation burnout of employees in public sector. *Journal of applied global research*, 5 (12), 79–88.
61. Sládeček, V. (2013). *Obecné správní právo*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
62. Slezáčková, A. (2012). *Průvodce pozitivní psychologií: nové přístupy, aktuální poznatky, praktické aplikace*. Praha: Grada.
63. Sovová, O., & Fiala, Z. (2009). *Základy finančního a daňového práva*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
64. Stanley, T. L. (2004). Syndrom vyhoření – noční můra manažera. *Moderní řízení*, 39 (7), 57.
65. Stock, Ch. (2010). *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada.
66. Svianteková, G. (2009). Genderové aspekty pracovno-rodinnej (ne)rovnováhy. *Psychologie pro praxi*, 44 (1–2), 25–34.
67. Svoboda, M. (Ed.). (2006). *Psychopatologie a psychiatrie: pro psychology a speciální pedagogy*. Praha: Portál.
68. Sysel, J. (2014). Dobře zvládnutá hodnocení lidí zvyšují motivace. *Moderní řízení*, 49 (7–8), 50–52.
69. Škodová, Z., & Paceková, I. (2012). Sociálno-psychologický výcvik ako metóda prevencie syndrómu vyhorenia v pomáhajúcich profesiách. *E-psychologie*, 6 (2). Získáno 2. února 2015 z <http://e-psycholog.eu/pdf/skodova-pacekova.pdf>
70. Šnýdrová, I. (2006). *Manažerka a stres*. Praha: Grada.
71. Šnýdrová, I. (2008). *Psychodiagnostika*. Praha: Grada.

72. Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
73. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
74. Ulrichová, M. (2011). Logoterapie jako prevence burn-out syndromu pro lékaře. *Praktický lékař*, 91 (4), 200–202.
75. Váchal, J., Vochozka, M., Doležalová, H., Drábková, Z., Faltová Leitmanová, I., Hron, J., ... Zeman, R. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.
76. Venglářová, M., Myšáková, L., Mahrová, G., & Laštovica, M. (2011). *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada.
77. Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2001). *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press.
78. Vymětal, J. (2003). *Lékařská psychologie*. Praha: Portál.
79. Výrost, J., & Slaměnik, I. (Eds.). (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada.
80. Wagnerová, I., Hoskovcová-Horáková, S., Šírová-Bidlová, E., Kmoníčková, J., & Baarová, E. (2011). *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada.
81. Zacharová, E., & Šimíčková-Čížková, J. (2011). *Základy psychologie pro zdravotnické obory*. Praha: Grada.

Elektronické zdroje

1. Generální finanční ředitelství. (15. února 2015). *Informace o činnosti Finanční správy České republiky za rok 2013*. Získáno z Finanční správa ČR website: http://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-vysledky-cinnosti/Informace_o_cinnosti_FS_CR_za_rok_2013.pdf
2. Generální finanční ředitelství. (16. února 2015). *Organizační řád Finanční správy České republiky*. Získáno z Finanční správa ČR website: http://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-organy-financni-spravy/OR_FS_UZ_D6.pdf
3. Informační systém o průměrném výdělku. (15. února 2015). *Čtvrtletní výsledky – 3. čtvrtletí 2014*. Získáno z <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>
4. Ministerstvo financí České republiky. (15. února 2015). *Zpráva o činnosti Finanční správy České republiky a Celní správy České republiky za rok 2013*. Získáno z <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/regulace/dane/danova-statistika>

5. Národní soustava povolání. (15. února 2015). *Samostatný pracovník správy daní*. Získáno z http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=30275&kod_sm1=7
6. Nýdrle, T. (2010). *Fluktuace pracovníků finančních úřadů ve vztahu k motivačním faktorům*. Získáno 3. března 2015 z http://is.muni.cz/th/163219/esf_m/Fluktuace_pracovniku_financnich_uradu_ve_vztahu_k_motivacnim_faktorum.pdf
7. Pečarová, M. (2010). *Syndrom vyhoření – okolnosti vzniku a strategie zvládnutí* (Diplomová práce). Získáno 3. března 2015 z http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/11156/pe%C4%8Darov%C3%A1_2010_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y
8. Pohunková, H. (2007). *Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké výhody* (Bakalářská práce). Získáno 3. Března 2015 z http://www.vse.cz/vskp/1432_motivace_zamestnancu_a_zamestnanecke_vyhody
9. Sovinová, H., Sadílek, P. & Csémy, P. (2012). *Vývoj prevalence kuřáctví v dospělé populaci ČR. Názory a postoje občanů ČR k problematice kouření (období 1997 – 2011)*. Praha: Státní zdravotní ústav. Získáno 10. března z 2015 <http://www.szu.cz/uploads/documents/czsp/zavislosti/koureni/zprava-kuractvi-2011.pdf>

PŘÍLOHY

Seznam příloh

Příloha 1: Zadání bakalářské diplomové práce

Příloha 2: Abstrakt bakalářské diplomové práce

Příloha 3: Informovaný souhlas

Příloha 1: Zadání bakalářské diplomové práce

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2013/2014

Studijní program: Psychologie
Forma: Kombinovaná
Obor/komb.: Psychologie (PSYB)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Mgr. ROTREKLOVÁ Anna		F120644

TÉMA ČESKY:

Motivační zaměření a syndrom vyhoření u pracovníků státní správy

NÁZEV ANGLICKY:

Motivation aims and burnout syndrome with state administration workers

VEDOUcí PRÁCE:

Doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc. - PCH

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Zvl. zaměření: K některým současným sociálním a psychologickým problémům práce ve státní správě (kontextová kapitola). Pracovní motivace, základní teoretické přístupy, zdroje a dynamika, činitelé, motivační zaměření. Syndrom vyhoření, teoretický výklad, definice, příznaky, stadia, rizikové, protektivní a moderující faktory. Dosavadní výzkumy k motivaci a syndromu vyhoření u pracovníků státní správy, sociální a psychologické zvláštnosti pracujících žen. Cíle: a) Struktura složek motivačního zaměření souboru, b) Profil souboru z hlediska dimenzí psychického stavu, c) Hladiny vyhoření u souboru, d) Koreláty vybraných dimenzí MP-z a dimenzí psychického stavu, resp. BQ, e) Koreláty vybraných dimenzí psychického stavu, NEU a BQ, f) Koreláty věku/seniority a všech dimenzí SUPOS, MP-z, NEU a BQ.
Metodika: MP-z Pavlát, SUPOS-Mikšík, dotazník BM-Křivohlavý. Zkoumaný soubor: Cca 40 žen-úřednic. Formální parametry: Bendová, K. et al., 2013. Statistika: Pearsonův korelační koeficient.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Bedrnová, E., Nový, I. (2002). Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Management Press.
Bendová, K. et al. (2013). Manuál pro psaní diplomových prací na Katedře psychologie FF UP. Olomouc. Olomouc: FF UP.
Kallwass, A. (2007). Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě. Praha: Portál.
Nakonečný, M. (2009). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada.
Stock, Ch. (2010). Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. Praha: Grada.
Vodáček, L., Vodáčková, O. (2009). Management. Teorie a praxe informační společnosti. Praha: Management Press.
Výrost, J., Slaměník, I. (2010). Sociální psychologie. Praha: Grada.
Wagnerová, I. et al. (2013). Psychologie práce a organizace. Praha: Grada.

Časopisy: Psychologie pro praxi, Psychologie a její kontexty, Moderní řízení. Odvětvové-rezortní zdroje. Elektronické prameny.

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum:

Příloha 2: Abstrakt bakalářské diplomové práce

ABSTRAKT BAKALÁŘSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Název práce: Motivační zaměření a syndrom vyhoření u pracovníků státní správy

Autor práce: Mgr. Anna Rotreklová

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

Počet stran a znaků: 124 a 249 398

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury: 90

Abstrakt (800–1200 zn.): Tato bakalářská diplomová práce je orientována na problematiku motivačního zaměření, syndrom vyhoření a na celkovou kvalitu psychického stavu pracovníků státní správy. Úvodní část práce tvoří kontextová kapitola o situaci finanční správy v České republice, dále jsou uvedena teoretická východiska motivace, oblast pracovní motivace a motivačního zaměření. V rámci syndromu vyhoření jsou představeny jeho rizikové faktory, příznaky, příčiny, proces vývoje, prevence a možná pomoc. Motivace a syndrom vyhoření je též zasazen do oblasti práce. Navazující empirická část se zaměřuje na zjištění a porovnání motivačního profilu, míry syndromu vyhoření a struktury a dynamiky psychického stavu výzkumného souboru, který tvoří 41 pracovníků finanční správy. Motivační profil je vyšetřen dotazníkem MP–z, syndrom vyhoření je zkoumán dotazníkem BM a struktura a dynamika psychického stavu je analyzována dotazníkem SUPOS–7–PC. Získaná data z těchto dotazníků jsou statisticky vyhodnocena za účelem přijetí či zamítnutí stanovených hypotéz. K vyhodnocení výzkumného šetření jsou použity metody popisné statistiky a Pearsonův korelační koeficient.

Klíčová slova: motivace, syndrom vyhoření, práce, státní správa, psychický stav

ABSTRACT OF THESIS

Title: Motivation aims and burnout syndrome with state administration workers

Author: Mgr. Anna Rotreklová

Supervisor: Doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.

Number of pages and characters: 124 and 249 398

Number of appendices: 3

Number of references: 90

Abstract (800–1200 characters): My thesis deals with motivational aims of state administration workers, their burnout syndrome and overall quality of their mental state. The first part consists of contextual chapter about the situation of financial administration in the Czech Republic, then I have mentioned theoretical background of motivation, working motivation and motivational aims. Within burnout syndrome its risk factors, symptoms, causes, development process, prevention and possible help are presented. Motivation and burnout syndrome are also set in the work area. In the following empirical part I have focused on finding and comparing motivational profiles, burnout syndrome, structure and dynamics of mental state in the research group – 41 workers in financial administration. Their motivational profile is measured by MP–z questionnaire, burnout syndrome is researched by BM questionnaire, structure and dynamics of their mental state is analyzed by SUPOS–7–PC questionnaire. For verification or rejection the hypotheses the obtained data have been evaluated statistically. To evaluate the research statistics methods and Pearson's correlation coefficient have been used.

Key words: Motivation, burnout syndrome, work, state administration, mental state

Příloha 3: Informovaný souhlas

Informovaný souhlas s účastí na výzkumném šetření na téma „Motivační zaměření a syndrom vyhoření u pracovníků státní správy“

Dobrý den,

jmenuji se Anna Rotreklová a studuji Univerzitu Palackého v Olomouci obor Psychologie. Chtěla bych Vás porosit o jednorázové vyplnění dotazníků pro účely mého výzkumného šetření. Jedná se o tyto dotazníky: Subjektivní posuzovací škála SUPOS–7–PC, Dotazník psychického vyhoření BM a Motivační profil MP–z. Má bakalářská práce se zabývá zjištěním motivačního zaměření a syndromem vyhoření u pracovníků Finančního úřadu v Opavě. Informace, které od Vás sběrem dotazníků získám, jsou anonymní (nikde nevyplňujete své jméno) – jste u mě vedeni jen pod číslem. Vyplnění všech tří dotazníků potrvá dohromady okolo 15 minut a pro zajištění co největší anonymity budou následně sbírány do zapečetěné krabice, která bude otevřena až po sesbírání všech dotazníků. Pokud byste měly nějaké otázky k mému výzkumnému šetření, nebo se chtěly dozvědět závěrečné výsledky, kontaktujte mě na e-mail: anna.rotrekl@seznam.cz. Pokud s vyplněním dotazníků nesouhlasíte, máte samozřejmě právo účast v mém výzkumném šetření odmítnout. Předpokládané vyhodnocení je únor–březen 2015.

Děkuji za Váš čas a účast na mém výzkumném šetření.

Anna Rotreklová

Veškerá data jsou anonymní, se získanými daty bude nakládáno v souladu se zákonnými normami.