

UNIVERZITA KARLOVA
HUSITSKÁ TEOLOGICKÁ FAKULTA

Motivace a syndrom vyhoření u pracovníků
v sociálních službách

Motivation and burnout syndrome of social
workers

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Autorka:

PhDr. Monika Válková

Bc. Renáta Švejnohová

© Praha 2020

Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Monice Válkové, za odborné vedení mé diplomové práce, za její užitečné rady, a hlavně za její nesmírnou ochotu a lidský přístup. Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům CSOP Praha 15 za vyplnění mých dotazníků, a nakonec také děkuji svým rodičům za celoživotní podporu.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou diplomovou prací „Motivace a syndrom vyhoření u pracovníků v sociálních službách“ vypracovala samostatně s použitím níže uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 18. 12. 2020

Renáta Švejnhová

Anotace

Tato diplomová práce s názvem „Motivace a syndrom vyhoření u pracovníků v sociálních službách“ se zabývá tématem, jak motivovaní, demotivovaní či vyhořelí jsou pracovníci v sociálních službách. Zabývá se bližším poznáním motivace – motivy, motivačními teoriemi, motivačními zdroji nebo praktickými tipy pro praxi. Dalšími tématy této diplomové práce jsou syndrom vyhoření a supervize. Praktická část této diplomové práce je zaměřena na zpracování dotazníků od pracovníků v sociálních službách, kteří jsou v přímé péči s klienty a jsou tím vystaveni všem náročným vlivům sociální práce.

Klíčová slova

motivace, syndrom vyhoření, supervize, sociální práce, pracovník v sociálních službách

Annotation

This diploma thesis with name „Motivation and burnout syndrome of social workers“ is talking about topic, how motivated, demotivated or burnout are social workers. It deals with a closer understanding of motivation – motives, motivational theories, motivational resources or practical tips for practice. Other topics of this diploma thesis are burnout syndrome and supervision. The practical part of this diploma thesis is focused on the processing of questionnaires from social workers, who are in direct care with clients and they are thus exposed to all the demanding influences of social work.

Key words

motivation, burnout syndrome, supervision, social work, social worker

Obsah

1. MOTIVACE – ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ POJMU	9
1.1. MOTIVAČNÍ ZDROJE	10
1.2. MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB	11
1.3. OBECNÉ MOTIVAČNÍ TEORIE	13
1.4. ČTYŘI OKRUHY MOTIVŮ	14
1.5. ZÁKLADNÍ ZÁSADY PRACOVNÍ MOTIVACE	16
1.6. MOTIVACE, VÝKON A SPOKOJENOST S PRACÍ	17
1.7. ČTYŘI MOTIVAČNÍ TYPY LIDÍ	18
1.8. MOTIVAČNÍ TIPY – ANEB JAK MOTIVOVAT V PRAXI	19
2. SYNDROM VYHOŘENÍ – ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ POJMU	22
2.1. PŘÍZNAKY SYNDROMU VYHOŘENÍ	22
2.2. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VZNIK SYNDROMU VYHOŘENÍ	23
2.3. NÁSTROJE SLOUŽÍCÍ K DIAGNÓZE A MĚŘENÍ SYNDROMU VYHOŘENÍ	25
2.4. ČTYŘFÁZOVÝ MODEL SYNDROMU VYHOŘENÍ	27
2.5. SYNDROM VYHOŘENÍ A JINÉ NEGATIVNÍ PSYCHICKÉ STAVY	28
2.6. PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ	30
2.7. SYNDROM POMÁHAJÍCÍCH	32
3. SUPERVIZE	34
3.1. ROZDÍLY MEZI SUPERVIZÍ A TERAPIÍ	35
3.2. FORMY SUPERVIZE	36
3.3. FUNKCE A DRUHY SUPERVIZE	37
3.4. SKUPINOVÁ SUPERVIZE	38
3.5. SUPERVIZE A BÁLINTOVSKÉ SKUPINY	39
4. PRAKTICKÁ ČÁST	41
5. ZÁVĚR	73
6. ZDROJE	74

Seznam zkratk

aj. – a jiné

atd. – a tak dále

atp. – a tak podobně

CSOP – Centrum sociální a ošetrovatelské pomoci

např. – například

MBI – Maslach Burnout Inventory

tzn. – to znamená

tzv. – takzvaně

WHO – World Health Organization

Úvod

Téma mé diplomové práce s názvem Motivace a syndrom vyhoření u pracovníků v sociálních službách jsem zvolila z několika důvodů. Jedním z nich je skutečnost, že jsem měla sama možnost vyzkoušet si profesi pracovníka v sociálních službách a zároveň jsem měla dobrou příležitost poznat sociální práci v terénu, ryze praktickou a díky tomu jsem překonala své limity, svoji pohodlnost a nabyla jsem naprosto nových zkušeností, které mi jistě budou v profesi sociálního pracovníka k užítku.

Dalším důvodem volby tohoto tématu bylo porovnání odborných znalostí s těmi mými praktickými. Motivace i vyhoření jsou celosvětově hodně skloňovanými pojmy, konečně snad nastává doba, kdy se lidé nemusí bát ukázat své nedostatky, svá trápení a problémy. Téma jsem zvolila i z důvodu, abych se dověděla nespočet nových informací.

Neposledním důvodem je také skvělá spolupráce s paní doktorkou Válkovou, vedoucí mé diplomové práce, která mě v mém výzkumu a při celém psaní této práce navigovala tím správným směrem.

Motivace a vyhoření, dva zcela odlišné pojmy. Když se řekne slovo motivace, každý z nás si představí jen pozitivní věci, naopak při představě vyhoření se naše myšlenky ubírají negativním směrem. Právě proto jsem vybrala dva takto odlišné pojmy, dva odlišné póly. Kdybych obrazově měla vyjádřit motivaci, zcela jistě bych si pod tímto slovem představila nějaký ráj na zemi, pláž s bílým pískem, slunce a klid v duši, naopak kdybych toto měla udělat s pojmem vyhoření, viděla bych rozbouřený noční oceán s několikametrovými vlnami a neskutečným strachem a bezmocí v duši.

Cílem mé diplomové práce je zjistit, jak motivovaní nebo vyhořelí jsou pracovníci v sociálních službách. Pomocí odborné literatury jsem zpracovala teoretickou část mé diplomové práce a rozdělila jsem ji na dvě dlouhé kapitoly a jednu kratší kapitolu, první dlouhou kapitolu o motivaci a druhou dlouhou kapitolu o syndromu vyhoření, poslední, třetí, kratší kapitolu, o supervizi. V první kapitole mé diplomové práce jsem se zaměřila například na motivační zdroje, obecné motivační teorie, Maslowovu hierarchii potřeb, okruhy motivů, zásady pracovní motivace a také na motivační typy lidí. V druhé kapitole jsem svoji pozornost vedla směrem k syndromu vyhoření, a to konkrétně na jeho příznaky, faktory, nástroje, prevenci nebo také na syndrom pomáhajících. Třetí,

kratší kapitola, je věnována supervizi, která neodmyslitelně patří k výkonu a reflexi práce v sociálních službách. Praktickou část jsem zaměřila na onen již řečený cíl – tedy na zjištění, jak motivovaní či vyhořelí jsou pracovníci v sociálních službách, a to konkrétně pracovníci CSOP Prahy 15. Pomocí dotazníků s pracovníky v sociálních službách CSOP Prahy 15, kteří pracují v přímé péči, jsem analyzovala získaná data a zpracovala konkrétní výsledky dotazníků. Na konec mé diplomové práce jsem přiložila dotazník, díky kterému jsem získala data pro praktickou část.

Teoretická část

1. Motivace – základní vymezení pojmu

Pojem motivace lze vysvětlit několika desítkami různých charakteristik, které se v průběhu let stále mírně mění. Nejlépe pojem charakterizoval ve své knize Homola (Praha, 1977), který označuje pojem motivace jako soubor pohnutek (pudů, motivů, či podnětů) vedoucích k samotnému chování daného člověka. Podle Homoly (1977) rozumíme chováním člověka všechny způsoby a formy, kterými se projevuje v nejrůznějších činnostech a situacích. Pojem chování je velmi rozsáhlý, protože do něj musíme zapojit všechny projevy člověka – od fyziologických změn až po složité lidské činnosti. Jedním z projevů chování je jednání, které je plně vědomé a cílené. S pojmem motivace také úzce souvisí pojem prožívání, které je psychické a subjektivní pro každého z nás.

Původem je slovo motivace latinského původu – pochází ze slovesa *movere* – které v překladu znamená hýbat se, či pohybovat se.

Obecně lze tedy pojem motivace označit jako vnitřní aktivaci – takzvané vzbuzování aktivity organismu – které vede k jeho energizování, zároveň však i k regulaci jeho chování a zaměřování určitým směrem. Šíře pojmu motivace je obrovská, můžeme k ní přiřadit pojmy jako jsou tlak, přání, tendence, účel, zájem, snažení, touha, chtění, očekávání, tenze, cíl, žádost a jiné. Právě ze všech psychologických pojmů je pojem motivace nejméně vysvětlen, je to odůvodněno tím, že ho lze velmi špatně vypořadovat, protože souvisí s nejvíce komplexními a izolovanými psychickými procesy. (Homola, 1977)

Motivace je velmi složitá záležitost a ve skutečnosti jsme motivováni několika motivy najednou. Pojmem motiv rozumíme právě nějakou pohnutku, stimul, náměť, popud či téma. V souvislosti s motivem můžeme také objasnit termín motivační proměnná, který je plně objektivní a tedy měřitelný. Označujeme tím proměnné, které jsou pro náš organismus podnětné a z toho vyplývá, že i motivační. (Homola, 1977)

1.1. Motivační zdroje

„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci (zaměření) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost (persistenci, přetrvávání) těchto tendencí.“ (Provazník, 2004, s. 27)

Mezi základní zdroje motivace řadíme – zájmy, návyky, potřeby, ideály, hodnoty a hodnotové orientace, které právě Provazník (2004) nejlépe popisuje ve své publikaci a je velkou inspirací dalším autorům.

Subjektivně vnímaným zdrojem motivace je potřeba, která není vždy člověkem plně uvědomována, ale značí jakýsi nedostatek nedefinovaného pro daného člověka. Potřebu většinou provází stav napětí, který člověka motivuje k odstranění daného stavu napětí, aby se povedlo stav napětí odstranit, je důležité, aby ta daná potřeba našla ten správný cíl. Potřeby lze dělit do dvou základních skupin – primární a sekundární. Mezi primární potřeby se řadí potřeby fyziologické, biologické a viscerogenní, sekundárními potřebami jsou potřeby společenské, psychogenní a sociální. (Provazník, 2004)

„Opakovaným, fixovaným a zautomatizovaným způsobem činnosti člověka v určité situaci rozumíme návyk. Z objektivního hlediska vnějšího pozorovatele lze návyk definovat jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání se návyk projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako jakýsi vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit cosi konkrétního v určité podnětové situaci.“ (Provazník, 2004, s. 31)

Návyky během našeho celého života jsou utvářeny jak vlastní aktivitou každého z nás, tak i výchovou, která tvořila naše dětství.

Mezi subjektivně vnímané zdroje motivace také patří zájmy, které jsou úzce propojené s lidskou schopností a současně jsou také úzce spjaté s charakterem člověka. Zájmy je možno rozdělit do čtyř skupin, a těmi jsou vyjádřený zájem, manifestovaný zájem, testový zájem a inventovaný zájem. Vyjádřeným zájmem rozumíme právě to, co každý z nás subjektivně považuje za zajímavé. Manifestovaný zájem za nás rozhoduje v situacích volby, právě tam, kde si musíme vybrat mezi dvěma a více možnostmi. Testovým zájmem rozumíme právě ten zájem, na který člověk centruje svou pozornost v nečekané situaci. Inventovaný zájem se vyskytuje v analýze oblíbených činností jedince. Existuje několik druhů zájmů, například zájmy estetické,

poznávací, přírodní, sociální, technické, obchodní, materiálové, výtvarné, sportovní. (Provazník, 2004)

„Zájem je tedy specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, které jej v daném směru aktivizuje, navíc s určitou persistencí.“ (Provazník, 2004, s. 32)

Dalším základním zdrojem motivace jsou hodnoty a s nimi související hodnotové orientace. Během celého našeho života se setkáváme s neznámými a novými jevy, či věcmi, kterým přiřazujeme určitý význam, důležitost, nebo hodnotu. V našem osobním hodnocení nás často ovlivní sociální prostředí, ve kterém se v danou situaci nacházíme. Můžeme pak některé jevy, věci, či situace vyhodnotit zkresleně a velmi kriticky, či naopak zcela nekriticky. Hodnotový systém, či hierarchii hodnot každého člověka zobrazuje tzv. osobní hodnotová mapa, na které jsou některé hodnoty postavené výše a některé naopak níže. Obecně nelze specifikovat jen určitý balíček hodnot, každý člověk to má jinak, ale lze jmenovat některé často vyskytující se hodnoty – rodina, zdraví, děti, přátelství, práce, vzdělání, peníze, společenské postavení, pravda, láska, upřímnost, úspěch a svoboda. Mezi velmi známé klasifikace hodnot patří starší typologie od německého psychologa Sprangera (Provazník, 2004, s. 33), která hovoří o šesti typech osobnosti dle převažujícího zaměření. Jedná se o typ ekonomický, teoretický, estetický, sociální, náboženský a politický. V současné době bychom mohli přidat ještě technický a sportovní typ.

Posledním základním zdrojem motivace jsou ideály. *„Ideálem rozumíme určitou ideovou, názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi (ideální) cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje, o jejíž dosažení se více či méně snaží.“* (Provazník, 2004, s. 34)

1.2. Maslowova hierarchie potřeb

V průběhu desítek let žádná z teorií neovlivnila myšlení o motivaci tak, jako právě hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Hierarchie potřeb Abrahama Maslowa je založená na vnitřních potřebách každého člověka, vyvrací tedy myšlenku, že motivace člověka přichází z vnějších podnětů (např.: trest, odměna). Již v roce 1943 v USA Maslow vyslovil tuto myšlenku:

„Člověk je tvor, který stále něco chce a který zřídka kdy dosahuje stavu naprostého uspokojení, vyjma krátkých okamžiků. Je – li jedna jeho touha uspokojena, vynoří se jiná a zabere její místo. Pokud je uspokojena i tato, postaví se do popředí další. Pro lidskou existenci je během celého jejího života charakteristické, že prakticky stále po něčem touží. Stojíme tedy tváří v tvář nutnosti studovat vztahy mezi všemi motivacemi a neustále se střetáváme s nutností vzdávat posuzování jednotlivých motivací izolovaně, máme – li dosáhnout širšího porozumění, které hledáme“ (Maslow in Adair, 2004, s. 29)

Maslow vytvořil pět pomyslných souborů potřeb, které mezi sebou mají určitý dynamický vztah nebo hierarchii. Zároveň je rozdělil do dvou skupin – na potřeby nedostatkové a růstové. Mezi nedostatkové potřeby zařadil tři soubory – fyziologické potřeby, potřebu bezpečí a jistoty, společenské potřeby. K růstovým potřebám zařadil dva soubory a těmi jsou potřeba úcty, uznání a potřeba seberealizace. (Adair, 2004)

Maslowovu hierarchii potřeb si můžeme představit jako pyramidu, nejnižší položeným souborem v pyramidě jsou fyziologické potřeby, které patří do první skupiny, a to do nedostatkových potřeb, mezi které patří např.: hlad, žízeň, spánek, dýchání, vylučování a vyměšování, fyzická aktivita, tělesná integrita či rozmnožování. Právě tyto fyziologické potřeby jsou výchozím bodem pro motivační teorie. Soubor fyziologický potřeb opírá o pojem homeostáza, který v překladu znamená přirozenou snahu organismu k udržení stálého vnitřního stavu, který obohatil o objev, ve kterém tvrdí, že chutě jsou kvalitním ukazatelem aktuálních nedostatků určitých látek v těle. (Adair, 2004)

Za předpokladu, že jsou fyziologické potřeby kvalitně uspokojeny, může se zjevit nový soubor potřeb – potřeby bezpečí a jistoty. Soubor těchto potřeb je složitější pozorovat u dospělých, kteří mají zábrany právě k vyjadřování obav a je jednodušší tento znak sledovat u dětí, které bezprostředně reagují na určité situace, které ruší jejich svět (např.: pád, hlasité zvuky, různé záblesky, nepříjemné zacházení). Maslow svým bádáním zjistil, že právě děti upřednostňují pravidelný životní rytmus, časté opakování a cítí se bezpečně ve světě, který mohou předvídat. Typickým znakem potřeby bezpečí pro děti je tedy strukturovaný, nebo organizovaný svět jako celek. Obecná touha po zaměstnání s pevným platem, touha po důchodu, majetku, zajištění a zlepšování podmínek v práci jsou základní náznaky potřeby bezpečí, které lze vidět u dospělých jedinců. Obecně lze říci, že dospělí jedinci preferují obyčejný a známý svět, ve kterém

se cítí bezpečněji a stabilněji než ti, kteří dávají přednost nezvyklému a neznámému pojetí světa. (Adair, 2004)

Pokud jsou naplněné dva výše zmíněné soubory – soubor fyziologických potřeb a potřeb bezpečí a jistoty – stávají se hlavním souborem zájmu společenské potřeby, mezi které patří potřeba lásky, přijetí a sounáležitosti. Touha po lásce, citech, touha někam patřit je přirozená pro každého jedince. Podle Maslowa je důležité, aby jedinec chodil do práce, která ho baví a naplňuje, a právě díky práci může získat nová přátelství, která vedou k uspokojení tohoto souboru potřeb. (Adair, 2004)

Dalším stupněm pyramidy jsou potřeby uznání, které patří do druhé skupiny, a to do skupiny růstových potřeb. Tento soubor potřeb zahrnuje touhu po vysokém sebehodnocení (tzv. sebeúctě) a zároveň i touhu osobního ohodnocení od jiných lidí. Maslow tento soubor potřeb rozdělil ještě na dvě podskupiny – v té první hovoří především o touze po rovnosti, úspěchu, síle, kompetentnosti, schopnosti něco zvládnout, důvěru ve tvář světa, nezávislost a svobodu, naopak do druhé skupiny zahrnul touhu po statutu, prestiži, reputaci, dominanci, důležitosti, pozornosti a oblíbenosti. (Adair, 2004)

Posledním a nejvýše položeným stupněm pyramidy jsou potřeby seberealizace, které také patří do druhé, růstové skupiny potřeb. Soubor těchto potřeb nazval Maslow jako potřeby konativní, ty úzce souvisejí s osobními touhami a přáními. Do tohoto stupně pyramidy Maslow přiřadil i kognitivní (porozumět a vědět) a estetické (krásno) potřeby. Konativní potřeby směřují k nejvyššímu dobru pro člověka, kognitivní potřeby směřují k pravdě, estetické potřeby směřují ke kráse. (Adair, 2004)

1.3. Obecné motivační teorie

Mezi nejznámější a nejzákladnější teorie motivace lidského chování lze zařadit – homeostatický, hédonistický, aktivační (pobídkový), kognitivní (poznávací), humanistický model motivace.

Homeostatický motivační model lidského chování vychází z myšlenek amerického fyziologa Cannona, který v roce 1915 vytvořil homeostatickou teorii: „*Narušení optimálních (rovnovážných) vnitřních, fyziologických podmínek fungování organismu vznikají biologické pochody – včetně chování, které směřují k obnovení porušené*

rovnováhy a které končí jejím znovudosažením, ev. zánikem (smrtí) jedince.“(Cannon in Provazník, 2004, s. 55)

Tento model staví na motivech organického původu, člověka vidí především jako biologický organismus a pasivní jednotku, a proto není v mnoha případech adekvátním.

Hédonistický motivační model vychází již z dob antiky. Jeho hlavním pilířem je důraz na význam emocí a počítá s výsledkem, ve kterém jedinec dojde k dosažení slasti. Aspekt dynamizující a aspekt orientující jsou dva základní znaky motivace a jsou právě typické pro city. (Provazník, 2004)

Aktivační neboli pobídkový motivační model je třetím z výše uvedených. Jeho specifickým znakem je podnět, který vychází z vnějšího prostředí a člověka, jak aktivuje, tak i orientuje jeho jednání a chování. Tento model lze rozdělit do dvou skupin – na podněty prvotní a druhotné. Podněty prvotní se vyznačují již vrozeným silovým účinkem, naopak podněty druhotné jsou výsledkem učení jedince a svoji sílu tak získávají až po tomto procesu. (Provazník, 2004)

Mezi další motivační teorie patří také kognitivní motivační model, který své základy postavil na poznávání, které je nedílnou součástí motivačních procesů.

Poslední obecnou motivační teorií je humanistický model motivace, k tomu se řadí právě humanistická teorie Abrahama Maslowa, ve které tvrdil, že uvnitř každého jedince se nacházejí dva druhy sil – první vychází ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět, naopak druhý aktivizuje všechny síly uvnitř člověka a táhne jedince kupředu. (Provazník, 2004)

1.4. Čtyři okruhy motivů

Motivy lidského chování lze rozdělit do čtyř okruhů – sebezáchovné motivy, stimulační motivy, sociální motivy a individuální psychické motivy.

Prvním velkým okruhem jsou motivy sebezáchovné, které lze laicky vysvětlit jako základní motivy snahy každého jedince k udržení se při životě. Tyto motivy jsou sice vrozené, ale kvalitnímu uspokojení těchto motivů se jedinec učí po celý život. Dříve tyto motivy vystihoval termín pud sebezáchovy. V současné době se upřednostňují termíny biologické či primární pohnutky (motivы). Pro existenci každého jedince je nezbytný přísun kvalitní stravy a nápojů, dýchání, spánek, udržování vhodné tělesné

teploty a pocit bezpečí. V současnosti lze hovořit o trendu tzv. „západního člověka“, který dbá na svůj zdravý životní styl, do kterého neodmyslitelně patří lehká strava, pravidelný pohyb, kvalitní spánek a vyhýbání se návykovým a škodlivým látkám. Nelze opomenout zařazení sexuálních a rodičovských pudů do tohoto okruhu, jakožto zajištění přežití celého lidstva. (Plháková, 2004)

Druhým základním okruhem jsou stimulační motivy, které hovoří o člověku jako o aktivní lidské bytosti.

„Vězeň v komfortně zařízené cele, jakými disponuje například mezinárodní soudní tribunál v Haagu, má sice vše nezbytné pro přežití, ale zcela jistě není šťastný. K dosažení duševní pohody lidé potřebují proměnlivou vnější stimulaci a vyváženou kombinaci duševních a tělesných aktivit.“ (Plháková, 2004, s. 357)

K uspokojení stimulačních motivů je třeba dostatečná úroveň aktivace a uspokojení potřeby proměnlivých sensorických podnětů. I když mají stimulační motivy vrozený nervový základ, není jejich potřeba uspokojení nezbytná pro přežití. Typickými projevy pro tyto motivy je zvědavost, hravost a vyhledávání nepoznaných zážitků. (Plháková, 2004)

Třetím velkým okruhem jsou motivy sociální, jejichž hlavním úkolem je ovlivňování a regulace mezilidských vztahů a také jejich subjektivních prožívání. Tyto motivy jsou také vrozené a rozvíjejí se hlavně v raném dětství a projevují se v celém lidském společenství. Mezi nejvýznamnější sociální motivy patří potřeba úspěšného výkonu, potřeba moci, potřeba sociálního přijetí (intimity) a také dvě základní sociální potřeby vztahující se ke hmotným předmětům – potřeba uchovávat a přisvojovat si věci. Je důležité poznamenat, že u člověka „západního typu“ se tyto dvě poslední hmotné potřeby staly jakýmsi trendem, ať už hovoříme o gigantických nákupních centrech s nekonečným množstvím sortimentu, tak lze zmínit i přeplněné supermarkety s ještě přeplněnějšími nákupními vozíky a nejen to. (Plháková, 2004)

Posledním okruhem jsou individuální psychické motivy, které jsou orientovány především k vnitřnímu světu jedince. Právě pomocí uspokojení těchto individuálních psychických motivů je možné dosáhnout duševní pohody, duševního zdraví. Mezi tyto motivy lze zařadit potřebu stabilní a soudržné osobní identity, snaha hledání smyslu života, potřeba sebeurčení a řízení se vnitřními etickými standardy. (Plháková, 2004)

1.5. Základní zásady pracovní motivace

V pracovním prostředí je možné kromě motivace spatřit i pojem stimulace. V případě stimulace je pracovní činnost (náplň práce) vykonávána pomocí vnějších podnětů, tzv. stimulů. Naopak je tomu v nám již známém pojmu motivace, kde je výkon práce řízen z vnitřních pohnutek neboli motivů. Pozitivním zjištěním je, že oba tyto pojmy, se mohou doplňovat a kombinací právě těchto dvou pojmů člověk může dosáhnout nejvyššího stupně svého výkonu v práci. Pracovní stimulace funguje tehdy, když jsou poskytovány náležité stimuly ke kvalitnímu výkonu práce, mezi kvalitní stimuly lze zařadit – finanční ohodnocení, finanční odměny, různé benefity (stravenky, doprava do práce, zvýhodněné sportování a jiné služby), příjemné pracovní prostředí, slušné mezilidské jednání atd. Stimulace má jednu velkou nevýhodu, přestane fungovat právě když vyřadíme, nebo změníme některé stimuly (lidé začnou být nespokojení, frustrovaní). Motivace je zajímavá tím, že pokud má člověk shodné své vnitřní motivy s pracovní pozicí, kterou vykonává, má zaměstnavatel téměř vyhráno. Pokud člověk vykonává práci na základě svých vnitřních motivů, tak je to z důvodu, že ho práce jednoduše baví a považuje ji za důležitou a pro něj velmi významnou. (Plamínek, 2007)

Každý z nás je jiný, a proto uplatnění některých pravidel může být pro některé z nás zvláště obtížné. Prvním pravidlem neboli zásadou zdravého pracovního prostředí je uzpůsobovat pracovní úkoly lidem, nikoli lidi pracovním úkolům. Vysvětlení je prosté, pokud přizpůsobíme dané úkoly lidem na míru, je vysoká pravděpodobnost, že jejich vnitřní motivace, a i vnější stimulace bude vysoká. Druhou zásadou je skutečnost, že lidé musejí být spokojeni aspoň s něčím. Člověk by měl do práce chodit s radostí, i když je to jedna z jeho největších povinností života. Ke kvalitnímu naplnění této zásady lze použít vnějších stimulů, např.: odpovídající finanční ohodnocení. Třetí zásada kvalitního pracovního prostředí se váže k duši člověka, každý z nás je citlivý na něco jiného, proto nelze všechny házet do jednoho pytle. To, na co jsem citlivá já, nemusí být naopak vůbec citlivé pro jiného člověka. Je důležité v práci nezapomínat na zásady slušného vychování a snažit se vcítit do druhých a pokud to nejde, není to ostuda, ale je potřeba vyhledat odbornou pomoc, která nám pomůže s tréninkem, jak jednat s lidmi kolem nás. Čtvrtou zásadu lze charakterizovat takto – i nepříjemná motivace a stimulace jsou někdy pro člověka dobré. Tuto skutečnost lze ilustrovat na konkrétním případě úspěchu, dosažení mety pracovního povýšení a zvýšení finančního ohodnocení může spokojenost přinášet jen chvíli, protože je možné, že se začne projevovat

existence další mety. Pro páté pravidlo platí, že mnohdy stačí práci dobře vysvětlit a definovat. Toto pravidlo je podobné jako citlivost, každý člověk zadání práce chápe jinak, v tomto případě je důležitá trpělivost při vysvětlování, a i kousek empatie jako vcítění se do ostatních. Předposlední, šestou zásadou je myšlenka, abychom při motivaci mysleli na druhé a nevycházeli jen ze sebe, přeci jen, co je motivací a stimulací pro nás, nemusí být pro druhé. Aktuální motivy jsou souhrnou vlivu situace, osobnosti a prostředí, tak lze vyjádřit sedmé, poslední pravidlo zdravého pracovního prostředí. (Plamínek, 2007)

1.6. Motivace, výkon a spokojenost s prací

„Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují.“ (Armstrong, 2007, s. 228)

Pokud lze u člověka při výkonu jeho práce pozorovat pozitivní a příznivé postoje, pak se dá hovořit o spokojenosti s jeho prací, pokud naopak pozorujeme negativní a nepříznivé postoje, pak rozhodně nelze hovořit o spokojenosti s jeho prací. Vnitřní i vnější motivační faktory ovlivňují lidskou spokojenost s prací a nejen ti, mezi další faktory patří míra úspěšnosti a neúspěšnosti v dané práci, kvalita řízení v dané práci a sociální vztahy s pracovní skupinou. Několik stovek výzkumů realizovaných v minulých dvaceti letech zjistilo, že lidé jsou nejvíce spokojeni se svou prací, pokud jsou splněné tyto faktory – možnost ovlivnit svou práci, její podnětnost, náročnost práce, týmová práce a příležitosti ke kariéře. (Armstrong, 2007)

Ke kvalitnímu výkonu práce a osobní spokojenosti v práci zcela jistě vede skutečnost dobrého finančního ohodnocení. Téma hovoru o penězích je pro většinu lidí velmi intimní a tato skutečnost vede v praxi k tomu, že mnozí zaměstnanci se zaměstnavateli bojí říci o zvýšení platu a, nebo se rovnou podhodnocují (tato situace je typická právě pro sociální služby). Motivace a peníze jdou zcela jistě ruku v ruce, pro některé jsou vyšší motivací než pro jiné, ale lze potvrdit, že není člověk, kterého by finanční ohodnocení nemotivovalo. Ovšem nelze předpokládat, že systém finančního

ohodnocení pro zvýšení výkonu v práci namotivuje každého jedince tzv. přes noc a jeho výkon druhý den diametrálně stoupne.

1.7. Čtyři motivační typy lidí

Mezi čtyři základní motivační typy lidí patří objevovatelé, usměřovatelé, sladřovatelé a zpřesňovatelé. Jejich specifika budou upřesněna právě v této podkapitole.

Prvním motivačním typem jsou objevovatelé, pro které je typická dynamičnost, touha po svobodě a úzké zaměření na užitečnost. Chování objevovatelů je velmi samostatné a nezávislé a přijímání nových výzev a překonávání překážek je pro ně velmi atraktivní. Název objevovatelé je odvozen právě od jejich touhy poznávat nové věci, zážitky, činnosti. Jedinci patřící k tomuto typu jsou chtiví informací, netrpěliví a nemají rádi, když je řídí někdo jiný a je možné, že je toto životní tempo dovede k fyzickému nebo duševnímu vyčerpání. (Plamínek, 2007)

Dalším, tedy druhým motivačním typem jsou usměřovatelé, kteří v sobě kombinují dynamičnost a úzké zaměření na efektivitu. Jejich dynamičnost je praktická při společenských procesech a nebojí se ani riskantních aktivit. Velmi atraktivní pro ně je mít vliv na ostatní lidi, být středem pozornosti a netrvají na úplné svobodě, stačí jim osobní volnost určená předem danými pravidly. Typickým chováním pro usměřovatele je rozdělování lidí do určitých skupin a většinu z nich nejsou ani schopni respektovat, je tedy velmi složité je zaujmout, ale pokud se to člověku povede, dokážou být velmi loajální a korektní. (Plamínek, 2007)

Třetím, a tedy předposledním motivačním typem jsou sladřovatelé, kteří jsou typičtí duševní stabilitou a také jsou zaměřeni na efektivitu. Velkou pozornost přisuzují lidským vztahům, oproti usměřovatelům se soustředí na individualitu ve vztazích a na ostatní působí velmi vstřícně. Jejich typickou vlastností je vysoce vyvinutá empatie, tedy schopnost perfektně porozumět citům a emocím druhých lidí. (Plamínek, 2007)

Posledním motivačním typem jsou zpřesňovatelé, pro které je typická nenápadnost, zaměřenost na stabilitu a užitečnost. Nejen sami na sebe jsou velmi tvrdí a přísní, ale čekají to i od svého okolí, zároveň však bývají pečliví a spolehliví. Ve svém životě považují za důležité řídit se pravidly a normami, chovají se předvídatelně, korektně a

rádi analyzují data. Jejich veřejné vystupování je velmi racionální a nevkládají do něj přehnané emoce. (Plamínek, 2007)

1.8. Motivační tipy – aneb jak motivovat v praxi

Jednotlivec. Právě u něj se rodí začátek kvalitní motivace, nelze hned jednat se skupinou, musí se začít jednoduše, a to s jednotlivcem. Člověk může motivovat svého partnera, svoje děti, příslušníky širší rodiny, kolegy v práci, přátele, kamarády, či známé. Nejprve je nutné vytvoření vztahu s jednotlivcem, kterého chce člověk motivovat. Motivační tipy nelze uplatnit z ničeho nic např.: na autobusové zastávce, kde nikoho neznáme a nikdo není zvědavý na naše rozumy. K motivaci ostatních lze použít koučování, konzultování, transformování, či mentoring. U každé z těchto technik musí být motivátor předem poučen, zkrátka musí si otázku motivace kvalitně nastudovat.

Skupina, týmový duch. Velmi složitá pro motivátora je práce se skupinou. Nemůže s nikým pracovat individuálně, jako je tomu u motivace jednotlivce, ale musí v rámci skupiny zohlednit všechny individuální potřeby každého člena. Naladit svůj tým na pozitivní úroveň a dovést ho do zdárného úspěšného cíle je velmi složité a v tomto případě velice záleží na osobnosti motivátora, který musí stanovit takové cíle, aby měl snahu k nim dojít každý člen skupiny. (Clegg, 2005)

V této podkapitole se zaměřím na motivační tipy pro jednotlivce a pro menší skupiny, u kterých bude cílem motivace zlepšení, zvýšení pracovního výkonu a rozvinutí pracovní spokojenosti.

Prvním tipem je praktické cvičení s názvem – je to nakažlivé. Toto cvičení je určeno osobě, která se chystá motivovat ostatní. Na cvičení se nemusí dělat žádná příprava, bude trvat přibližně deset minut a osoba potřebuje pouze poznámkový blok. Cílem tohoto cvičení je zjistit, co motivuje samotného motivátora, právě ten přibližně deset minut zpracovává, co ho motivuje a co nikoliv. Výsledkem by měl být soubor pozitivních motivací, ve kterých je projevený zájem a nadšení. Druhým tipem je oční kontakt. Toto cvičení je určené jak jednotlivci, tak týmu (malé skupině). Není potřeba žádné přípravy, doba trvání bude přibližně pět minut a je zapotřebí zrcadlo. Každý zvlášť by se měl postavit ke svému zrcadlu a pět minut se dívat sám na sebe, a přitom udržovat sám se sebou oční kontakt, přirozený, ne upřené dívání se do svých očí. Během

těchto pěti minut si člověk může procvičit mluvu, zkusit říct něco příjemného, nebo naopak nějakou výtku. Výsledkem by měl být sebevědomí projev s kvalitním očním kontaktem. Dalším tipem, v pořadí třetím, je cvičení s názvem – motivovat prostřednictvím schůzí. Tento tip je určen především pro vedoucí, či ředitele různých organizací, zabere necelou půl hodinu. Už jen forma schůze je poměrně oficiální a zaměstnanci budou rádi, když k ní budou svoláni. Na schůzích by měli mít zaměstnanci pocit, že jsou vyslyšení a že si vedení váží každého z nich. Schůze je vynikající formou motivace a je velká škoda, že je v našich vzpomínkách zakořeněná jako cosi špatného. Pojďme to změnit a nasměrujme schůze opět do správných kolejí. Čtvrtým zajímavým tipem je – sáček čaje. Člověk, který chce někoho motivovat potřebuje pouze „malé odměny“ např.: malé čokoládky, tužky, bločky, nebo avizovaný sáček čaje. Každého z nás potěší malé bezprostřední odměny, smyslem tohoto tréninku je odměnit kolegy, zaměstnance, kdykoliv uvidím, že se jim skutečně něco zadařilo. Nejde o to mít odměny rozdělené tak, aby vyšlo na každého, ale je to o rychlosti, o malém překvapení, o osobním ocenění toho daného kolegy, či zaměstnance bezprostředně po jeho úspěchu. Pátý tip představuje skutečnost, že ať už jsme nadřízení, či podřízení, nemáme se bát veřejně někoho ocenit. Lidé na to nejsou v dnešní době zvyklí a mnohdy je to uvádí do rozpaků, avšak pozitivní pochvala by měla býti vyřčená právě veřejně, kdežto negativní kritiku bychom si měli schovat do soukromí. Cílem této techniky je umět veřejně chválit, oceňovat druhé a naučit se přijímat pochvaly. Další tip poukazuje, jak je důležitý čas na oslavu. Každá organizace by ročně měla mít alespoň jednu oslavu, nebo jeden večírek – např.: vánoční večírek, letní grilování, lze to pojmout dle fantazie, ale právě tyto akce kolegy stmelují, oceňují a jsou jakýmsi díkem od vedení organizací, společností. Nutno podotknout, že večírků, nebo oslav by neměl být nadpočet, aby se z nich nestala pro zaměstnance nepříjemná povinnost. Zkrátka všichni se chtějí na večírcích bavit, a nikoliv tam jít z donucení. Posledním tipem je cvičení s názvem – analýza atmosféry a týká se především motivátora. Ten by se měl čas od času vcítit do klienta dané organizace, či společnosti a vnímat atmosféru dané organizace (společnosti), jak na něj celkově působí a výsledek by měl zhodnotit nejen sám se sebou, ale i se svými kolegy a podřízenými. Atmosféra může být v pořádku, příjemná, není potřeba změn, či naopak a v tom případě by měl motivátor hledat řešení ke zlepšení situace právě se svými kolegy a podřízenými. (Clegg, 2005)

Na konec této kapitoly je důležité zmínit, že motivace vychází především z nás samých, i když jsou miliony věcí, lidí, myšlenek, které nás mohou zvenčí motivovat a ovlivňovat, stejně výsledek bude pokaždé na nás. Zajímavým tipem Alexandera Christianiho je vést si vlastní motivační deník, do kterého si člověk může zaznamenávat své motivační posuny vpřed a, nebo vzad a zpětně pak může hodnotit, jak na tom v daném období s motivací byl.

2. Syndrom vyhoření – základní vymezení pojmu

Syndrom vyhoření, často publikovaný též v anglickém překladu jako tzv. *burnout*. Tento pojem poprvé zmínil v roce 1974 Herbert Freudenberger a jeho obsah se do současné doby téměř nezměnil a jeho největší rozkvět byl na přelomu 70. a 80. let minulého století.

„Během několika desetiletí se objevily různé definice syndromu vyhoření, které se shodují na tom, že se jedná především o psychický stav charakterizovaný vyčerpáním a snížením pracovní výkonnosti v důsledku dlouhodobého a intenzivního stresu, a vyskytuje se hlavně u osob, jež pracují s lidmi.“ (Pešek, 2016, s. 16)

Podle Peška se tedy jedná o stav celkového vyčerpání v důsledku dlouhodobého intenzivního stresu a je častým především u lidí, kteří jsou v pravidelném kontaktu s jinými lidmi. Zároveň odhadl, že až 30 % profesionálů pracujících s lidmi se někdy potýkalo se syndromem vyhoření. Osobnost člověka, pracovní sféra a mimopracovní život jsou sféry, ve kterých mohou vznikat rizikové faktory právě pro vznik syndromu vyhoření. Syndrom vyhoření má několik částí, které se odehrávají před jeho vznikem a těmi jsou – nadšení, stagnace, frustrace a apatie. Pokud syndrom vyhoření nabere na své síle, může se promítnout do emocí, myšlenek, tělesných reakcí či do zjevného chování a jeho důsledky se objeví nejen v životě vyhořelého. Mezi nejrizikovější profese patří – zdravotní personál (lékaři, sestry, ošetřovatelky, sanitáři aj.), osoby pracující v sociálních službách (sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách, management sociálních služeb aj.), učitelé, dispečeri, pracovníci ekonomického sektoru (pošty, banky aj.), policisté, pracovníci ve věznicích či politici a, nebo manažeři. (Pešek, 2016)

2.1. Příznaky syndromu vyhoření

Příznaky lze nejlépe ilustrovat podle úrovní a první z nich je právě ta psychická, ve které převládá pocit, že fyzicky náročné a dlouhotrvající úsilí o něco trvá příliš dlouho

a obrovská vynaložená námaha se zcela jistě nedá porovnat s efektivitou snažení, která je nepatrná. V psychické úrovni je klíčovým faktorem i celkové vyčerpání, v úrovni psychické pak především to duševní (emocionální vyčerpání, kognitivní vyčerpání, ztráta motivace). V této rovině je typické utlumení celkové aktivity – např.: kreativita, spontánnost, iniciativa či intervence. Člověk dostávající se do syndromu vyhoření je depresivně naladěný, cítí beznaděj a bezvýchodnost, smutek, frustraci, nechut' do všeho, co měl dřív rád. Typickým rysem na psychické úrovni je vlastní bezcennost a postradatelnost a navenek jsou časté projevy cynismu, negativismu a hostility. K psychické úrovni lze také zařadit ztrátu zájmu o svou profesi, popřípadě i negativní hodnocení organizace (společnosti, instituce) ve které člověk působí. Neměli bychom přehlédnout i časté utápění se v sebelítosti a nastavení pouze rutinních postupů a používání stereotypních frází. (Kebza, 2003)

Druhou úrovní příznaků syndromu vyhoření je fyzická. Její nejčastější projevy jsou apatie, ochablost a celková únava organismu – člověk se velmi rychle unaví již po krátké době. Velmi časté jsou též vegetativní problémy – změna srdeční frekvence, bolest na hrudi a u srdce, zažívací problémy, problémy s dýcháním. Poruchy spánku, krevního tlaku, bolesti hlavy a ve svalech či přetrvávající tenze celého těla jsou dalšími velmi závažnými příznaky syndromu vyhoření. Nemělo by se zapomínat ani na možný vznik závislostí všeho druhu (alkohol, cigarety, drogy aj.). (Kebza, 2003)

Sociální úroveň je třetí a zároveň také poslední úroveň příznaků syndromu vyhoření. Osoba je celkově společensky utlumena, nejeví známky zájmu o hodnocení ze stran druhých osob a velmi výrazně se snaží redukovat sociální kontakty se všemi, kteří jsou součástí její profese a nejen té. Nechut' k práci, nízká empatie, narůstání konfliktů jsou další příznaky patřící do sociální úrovně. (Kebza, 2003)

2.2. Faktory ovlivňující vznik syndromu vyhoření

„Vyhoření je cenou, kterou mnozí lidé platí za své značné úspěchy.“ (Rush, 2003, s. 18)

Následující část pojednává o deseti nejčastějších příčinách syndromu vyhoření. Prvním z nich je pocit nutkání namísto povolání. Pokud bychom hovořili o konkrétní

skupině křesťanů, lze tento první faktor vysvětlit takto – Bůh je na dané pracovní místo dosadil z důvodu jejich vhodnosti pro toto povolání a učinil rozhodnutí, aby toto povolání vykonávali skrze sami sebe, bohužel křesťané to mnohdy dělají právě pro něj a zapomenou tak sami na sebe. Tento model lze aplikovat i do dnešní doby, lidé často vykonávají práci, která je nečiní šťastnými, spokojenými a vykonávají ji pouze z potřeby zajištění běžného lidského fungování na tomto světě. Druhým faktorem je neschopnost přibrzdit, osoby, které se dostanou do stavu vyhoření, nejsou schopné přibrzdit a tím pádem udržet v životě rovnováhu. Třetím v pořadí je snaha vykonat všechno sám. Tento faktor se váže ke skutečnosti, že většina výkonných lidí má potřebu být společností uznávána a v jejich hlavě se rodí přesvědčení, že neustále musejí někomu, nebo sobě něco dokazovat. Člověk, který se blíží ke stavu vyhoření, dělá veškerou práci sám a není to odůvodněno tím, že by snad nevěděl, jak a komu práci rozdělit, ale je to právě tím, aby byl pochválen, či se mu dostalo společenského uznání. Dalším faktorem je přehnaná pozornost věnující se cizím problémům, tento faktor je jednoduchý a prostý – lidé se často zabývají právě druhými lidmi a jejich problémy a v celém tom kolotoči zapomenou na své problémy a již v tuto chvíli se stávají vhodnými kandidáty na vyhoření. Pátým faktorem je příliš vysoká soustředěnost na detaily. Lidé, kteří došli až k vyhoření, dříve před ním nechávali všechnu práci na nich samých. Soustředili se na drobné detaily a dovolili, aby jejich energii a čas pohltila právě práce a problémy v ní. Dobrým příkladem je drobný živnostník (slušně vydělávající), který aby ušetřil několik tisíc najmutím úklidové služby k úklidu jeho malého obchůdku raději každý den po skončení pracovní doby sám celý obchůdek uklidí a domů se vrací naprosto fyzicky i psychicky vyčerpaný. Nereálná očekávání neboli šestý faktor. Lidská výkonnost není nekonečná a většina lidí směřující k vyhoření si neuvědomí svá omezení (častokrát si i myslí, že žádná omezení právě oni nemají) a tím pádem si stanovují nereálné cíle a kladou na sebe nepřiměřené požadavky, v důsledku toho se stále nacházejí na hranici svých možností. Sedmým faktorem je příliš velká rutina, která z našeho života mnohdy odstraňuje nadšení a motivaci. Pokud budeme v životě setrvávat pouze v jakési rutině a nebude sami nic uvádět do pohybu, raději se pasivně podvolíme okolí, může se stát, že se dostaneme na cestu k otupělosti, které úzce souvisí právě s vyhořením. Rutinu nelze pouze hanit, pokud vede k utváření pozitivních návyků, které pomáhají naší vědomé mysli a ta se může soustředit na tvořivější úsilí. Číslo osm má faktor, který se zabývá nesprávným pohledem na priority v našem životě. Každý člověk do jednoho má určité priority, kterých se na své cestě

drží, jsou pro něj opěrným bodem. Avšak mnohdy je dobré se podívat na priority i z dálky, nebo si nechat poradit, abychom viděli, že nás vedou cestou mnohem trnitější, než je cesta ostatních. Předposlední faktor, který hraje velkou roli, je špatný tělesný stav. Právě ten je jednou z hlavních příčin vzniku vyhoření. Pokud člověk zanedbává své tělesné potřeby, mnohdy to ovlivní jeho emocionální a duševní stránku, proto udržovat dobré tělesné zdraví je jedním z nejlepších způsobů, jak se vyhnout syndromu vyhoření. Dobré fyzické zdraví vede k úspěchu v rovině emocionální a duševní. Posledním faktorem je neustálé odmítání ze strany druhých. K vyhoření se strmou cestou blíží i ti, kteří jsou neustále odmítáni, a právě to vede k růstu negativního postoje k sobě samým, ke svému zaměstnání a k druhým lidem. (Rush, 2003)

2.3. Nástroje sloužící k diagnóze a měření syndromu vyhoření

Pro vyhoření je typické, že se u každého jedince projevuje s rozdílnou hojností a intenzitou. V této podkapitole vás seznámím s nástroji sloužící k diagnóze a měření syndromu vyhoření nejen u pomáhajících profesí. Blíže představím tyto tři hlavní prostředky – Maslachové škála vyhoření pro pomáhající profese (Maslach Burnout Inventory – Human Service Survey – MBI), která obsahuje 22 různých výpovědí osob v pomáhajících profesích a v roce 1981 ji sestavily Maslachová a Jacksonová, dále Maslachové škála vyhoření pro povolání (Maslach Burnout Inventory – General Survey), která měří ve všech profesích vyhoření za pomoci 16 výpovědí a vytvořila je Maslachová společně s kolegy v roce 1996 v Berkley Group a vychází z dřívějšího MBI a nakonec škála znechucení, která se skládá z 21 výpovědí a měří četnost určitých pocitů a postojů pracovníků k sobě samým, ke klientům a k práci, vytvořili ji Pinesová, Aronson a Kafryová v roce 1981. (Maroon, 2012)

Nejrozšířenějším nástrojem pro diagnózu a měření vyhoření je Maslachové škála vyhoření pro pomáhající profese, která byla zavedena v roce 1981. Faktory, které Maslachová a Jacksonová použily do testu vyhoření jsou – emocionální vyčerpání (*pocit jedinců, že stres, jemuž jsou vystaveni, dosáhl své hranice, nebo ji dokonce překročil*), depersonalizace (*proces, v němž má jedinec sklony distancovat se od sebe a od jiných, osoby začne považovat za objekty*), seberealizace (*přesvědčení jedince, že*

dobře vykonává důležitou práci). Tento nástroj je vhodný jen a pouze pro pomáhající profese a dotazník obsahuje dvacet dva výpovědí, z nichž devět slouží k emocionálnímu vyčerpání, osm k seberealizaci a pět k odcizení. Ti, kteří se nacházejí v procesu vyhoření musí dosáhnout vysokého počtu bodů v kategorii emocionálního vyčerpání a odcizení, a naopak nízkého počtu bodů v kategorii seberealizace. „ *Účelem šetření MBI je zjistit, jak se pracovníci v pomáhajících profesích dívají na svou práci a na osoby, s nimiž denně úzce spolupracují. Šetření se zaměřuje na zástupce v různých sociálních profesích, proto se pro osoby, jimž se dostává služeb, péče, léčby či pokynů, používá termín příjemce.*“ (Maroon, 2012, s. 72)

V roce 1996 opět Maslachová společně s kolegy vytvořila další nástroj pro měření vyhoření, který lze aplikovat na všechna povolání, včetně těch pomáhajících. Nazývá se Maslachové škála vyhoření pro povolání a měří se s ní – pocity vyčerpání u zaměstnanců pomocí složek únavy a stavů napětí v práci, cynismus zaměstnance vůči práci (*tato kategorie nahrazuje měření depersonalizace ze škály pro pomáhající profese a vztahuje se k vývoji negativních postojů a odcizení se práci*), osobní výkonnost (*tato kategorie se rovná kategorii seberealizace u škály pro pomáhající profese, ale klade větší důraz na očekávání, jež má zaměstnanec vůči sobě samému a své práci*). Tato škála obsahuje šestnáct odpovědí, z nichž pět souvisí s vyčerpáním, dalších pět s cynismem a šest se jich soustředí na osobní výkonnost a účel je stejný jako u předchozí škály a to zjistit, jaký pohled mají dotazovaní na svou práci a jaký k ní mají postoj. (Maroon, 2012)

Posledním nástrojem, který v této podkapitole zmíním, je škála znechucení. Byla vytvořena v roce 1981 Pinesovou a kolegy, skládá se z dvacet jedna výpovědí a jejím cílem je vyzkoumat, jak často prožívá sociální pracovník určité pocity a postoje k sobě samému, ke klientům a ke své práci. Na sedmistupňové škále lze naměřit fyzické vyčerpání (*pocit tělesné slabosti a únavy – celkem 7 výpovědí*), emocionální vyčerpání (*depresivní myšlenky, bezmoc a pocit, že jsem v pasti – také 7 výpovědí*), mentální vyčerpání (*jak postižený vnímá sám sebe, pocit odmítání, smutek, nedostatek sebevědomí – také 7 výpovědí*). Osoba, u které se dlouhodobě projevují všechny výpovědi, se nachází ve vážném syndromu vyhoření. „ *Pokud někdo z těchto pocitů (výpovědí) občas zažívá jen některé, měl by to považovat za varovné signály. Znamená to, že je načase zastavit se, přehodnotit své priority na pracovišti i doma a podrobit*

kritice nátlak okolního světa a úspěch vyrovnávacích strategií (coping strategies).“
(Maroon, 2012, s. 75)

2.4. Čtyřfázový model syndromu vyhoření

První ze čtyř fází syndromu vyhoření se nazývá poplachová fáze, ve které dochází k ohrožení osobní pozice a ohrožený to vyhodnotí jako alarmující. Mezi typické tělesné příznaky poplachové fáze se řadí vnitřní stres, slabý a rychlý puls, nepravidelné bušení srdce, pocení, mělké dýchání, potřeba toalety, vlhké ruce, či nemožnost mluvení. V kognitivní rovině začne člověk hledat nová řešení a pokládá si otázky, jak má danou situaci vyřešit nebo jak má odvrátit možnou hrozbu. Emocionálně lze pociťovat nevolnost, nejistotu, nervozitu, neklid a strach. (Priess, 2015)

Fáze odporu je druhou v pořadí a vyznačuje se tím, že člověk nezvládá danou stresovou situaci – neexistuje pro něj možnost vyřešení a ani možnost opuštění situace. Tělesné příznaky jsou hlubší než u poplachové fáze a mohou se k nim přidat další problémy – bolest žaludku, zad, uší, napětí nebo alergické kožní reakce. Kognitivní rovina se mění na rovinu obrany – z poplachového strachu se rodí vztek, který se postupně přetváří na zlost a agresi. V této fázi se často objevuje také bezmoc, na kterou osoba reaguje postupným potlačováním svých emocí. Pro rovinu chování je v této fázi častým příznakem podnikání neustálé činnosti, aby dotyčný nemusel myslet na svá trápení a částečně potlačil svou bezmoc.

„Fáze odporu není nebezpečná jen proto, že si okolí většinou nevšimne, co se za touto reakcí skrývá, a často ji svým hodnocením ještě podporuje, ale proto, že je to fáze začínajícího úniku a roste zde nebezpečí, že se stres vykompenzuje návykovým onemocněním.“ (Priess, 2015, s. 35)

Předposlední, třetí fázi je vyčerpání neboli začátek vyhoření. V této fázi se člověk dostane do vysoké, trvalé a nevyhnutelné zátěže, které se nelze vyhnout ani odpočinkem, ani překonáním. Fyzické příznaky této fáze mohou být vysoký krevní tlak, bolesti hlavy směřující až k migréně, stálá bolest žaludku a svalů, chronická únava, velmi snížená imunita a nespavost. Kognitivní rovina pokračuje ve vytěšňování a potlačování myšlenek, které by mohly odhalit již stávající problém. Jediné, co si člověk

v této fázi dokáže připustit jsou nepříjemné tělesné problémy. Sílícím vyčerpáním dochází k zapomnětlivosti, velmi se zhoršuje soustředění a přemýšlením o všem možném, pro osobu v této fázi není absolutně reálné zastavit tok myšlenek. Emocionální rovina se dělí na dva protipóly – jedna skupina osob překypuje emocemi, kdežto ta druhá skupina žádné emoce již necítí. Velmi reálně lze pozorovat tyto příznaky – smutek, zoufalství, pláč, beznaděj a bezmoc a navrací se také pocit strachu, který byl v předchozí fázi velmi potlačován. V této fázi také člověk začne omezovat většinu svých sociálních kontaktů a stále na sebe klade velmi vysoké nároky. (Priess, 2015)

Čtvrtou, a tedy poslední fázi tohoto modelu je ústup. Hned na začátek je důležité říci, že v této fázi je syndrom vyhoření plně rozvinut. Ve fyzické oblasti se nadále zvyšuje vyčerpání a celková slabost. Kognitivní rovinu začne člověk soustředit pouze na sebe – přeje si mít svůj klid, chce být sám, přiznává si, že už nemá sílu, distancuje se od ostatních lidí a vyčleňuje se nejen z pracovního kolektivu. V emocionální oblasti osoba začne pociťovat velmi silnou nenávist vůči sobě. Oblast sociální se projevuje především těmito symptomy – bezcitnost, nevšímavost, izolace a celková strnulost.

„Konečná zkáza jednotlivce přicházející v této fázi vede nezřídka ke zkáze celého systému, v němž se nachází a jehož pravidlům už nedokáže dostát, ale ani se z nich vymanit.“ (Priess, 2015, s. 41)

2.5. Syndrom vyhoření a jiné negativní psychické stavy

Syndrom vyhoření, anglicky přeložený jako *burnout* je v lidském životě brán jako velmi negativní emocionální jev, avšak není jediný. V následující podkapitole čtenář nalezne srovnání syndromu vyhoření s jinými negativními psychickými stavy.

Začněme stresem, přesněji distresem, který také patří do kategorie negativních psychických stavů. Mezi stresory (to, co jedince zatěžuje) a salutory (zdroje ke zvládnání psychické zátěže) vzniká napětí, které definuje právě stres, do něhož se velmi rychle může dostat každý člověk. Na rozdíl tomu burnout se objevuje pouze u lidí, kteří jsou až příliš oddáni své práci – mají výkonovou motivaci, vysoká očekávání a také vysoké cíle. Ten, který neoplývá výkonovou motivací (přílišné nadšení) se nemůže dostat do

syndromu vyhoření, ale může se dostat do stresu. Burnout se typicky objevuje u činností, ve kterých dochází k osobnímu styku – jednání s ostatními lidmi (práce s lidmi), naopak stres se může objevit téměř kdykoliv a kdekoliv. (Křivohlavý, 2012)

Depresi lze podle statistik WHO zařadit k nejčastějším nemocem ve světě. Stejně jako syndrom vyhoření může propuknout u lidí intenzivně pracujících, ale oproti burnout může také propuknout u lidí, kteří tak intenzivně nepracují, či nepracují vůbec. Deprese se může vyskytovat nezávisle na burnout, ale může být i jeho častým vedlejším účinkem. Burnout nemá žádné pevné kořeny, naopak deprese může vycházet z negativních zážitků z mládí. Depresi můžeme léčit pomocí farmakoterapie, naopak burnout takto zaléčit nelze. Avšak je důležité konstatovat, že deprese a syndrom vyhoření spolu úzce souvisejí. (Křivohlavý, 2012)

Dalším negativně vnímaným psychickým stavem je únava, která je velmi podobná syndromu vyhoření a samotné vyhoření také provází. Únava však více souvisí s fyzickou zátěží, než je tomu u samotného vyhoření. Z únavy, která je způsobena fyzickou zátěží se člověk zotaví krátkodobou relaxací, u vyhoření toto aplikovat není možné. Únava, kterou můžeme pociťovat v běžném životě, je mnohdy způsobena intelektuální prací a je často propojena i s radostí z vykonané činnosti. Naopak u vyhoření je únava vždy propojená s něčím tíživým, těžkým, bezvýhodným či negativním a také úzce souvisí s pocitem marnosti a selhání. (Křivohlavý, 2012)

Odcizení, v anglickém překladu *alienation*, též patří do skupiny negativních emocionálních jevů. Jak bychom měli tomuto pojmu porozumět? „ *Odcizení je druh anomie (ztráty představ a pocitů v normální zákonitosti), k němuž dochází, když lidé zažívají nedostatek nebo ztrátu přijatelných sociálních norem, které by mohly řídit jejich jednání a byly směrodatným měřítkem jejich životních hodnot.*“ (Křivohlavý, 2012, s. 71)

Pocity odcizení lze pozorovat i u syndromu vyhoření a objevují se v konečném stádiu tohoto syndromu. Je důležité zmínit, že syndrom vyhoření se objevuje jen u jedinců, kteří byli na začátku svou prací nadšení.

Posledním negativním psychickým jevem, který bych chtěla zmínit, je existenciální neuróza. Existenciální neurózu lze vysvětlit takto: „ *Chronická neschopnost věřit v důležitost, užitečnost a pravdivost čehokoli, co si člověk jen dovede představit, že by*

dělat měl, případně že by o to měl mít zájem, natož pak že by se měl pro to angažovat.“ (Křivohlavý, 2012, s. 72)

Při existenciální neuróze se jedná o naprostou existenciální beznaděj a pocit zmaření života. Při konečné fázi syndromu vyhoření lze pozorovat něco podobného jako při existenciální neuróze.

2.6. Prevence syndromu vyhoření

V této podkapitole budou představené dvě odlišné skupiny prevence – první skupinou jsou interní individuální možnosti prevence a druhou jsou externí vlivy na možnosti prevence.

Do skupiny interní individuální prevence lze jako jednu z možností zařadit smysluplnost žití. Smysluplnost bytí neboli základní existenciální potřeby a jejich uspokojení či neuspokojení jsou jedním z hlavních faktorů pro vznik syndromu vyhoření. Prožívání smysluplnosti existence je ryze subjektivní, souvisí s ním prožívání smysluplnosti práce a také prožívání celkového života. Člověk může vnímat smysluplnost dvěma směry – staticky a dynamicky. Statickým pojetím smysluplnosti se v psychologii zabývá tzv. tvarová psychologie (známá též jako Gestaltpsychologie), která naznačuje, že vnímáme celek a díky tomu detaily získávají smysl – dobrým příkladem může být hudba, ve které je smysl daného tónu dán jeho harmonií, melodií a rytmickým vzorcem. Naopak dynamické pojetí smysluplnosti je založené na směřování a zaměřování určité činnosti k určitému cíli, a právě ty dané cíle dávají určité činnosti její smysl. *„Duchovní oblasti lze rozumět právě existenci různých cílových hodnot, hierarchii těchto hodnot a směřování naší činnosti k těmto hodnotám – bez nadějného řešení těchto otázek se snadno může přihodit, že se náš život stane málo smysluplným, popřípadě se nám vlastní existence bude zdát smysluprázdnou až nesmyslnou a vyhoříme.*“ (Křivohlavý, 2012, s. 105)

Etika a víra jsou dva obory, které se v plném rozsahu zabývají otázkami smysluplnosti a jsou prevencí ke vzniku psychického vyčerpání a vyhoření. Terapeutické metody zabývající se smysluplností jsou například logoterapie, existenciální psychoterapie a duchovní péče.

Významnou roli při vzniku syndromu vyhoření hraje stres. Nevyváženost mezi stresory (tj. faktory zatěžující člověka) a salutory (schopnosti a možnosti řešit danou situaci) vede ke vzniku stresu, který následně může přejít až do stádia distresu, tedy neřešitelnost těžké stresové situace. Pokud se nějaká osoba dostane do následující fáze, může zvolit dvě možnosti řešení – ubrat na straně stresorů nebo přidat na straně salutorů. Ubráním na straně stresorů může být zanechání některé činnosti, kterou osoba vykonává a druhou možností, přidáním na straně salutorů rozumíme navýšení preventivních aktivit – např.: relaxace, sport.

„Není marné věnovat v rámci prevence a psychoterapie pozornost nejen osobnostním charakteristikám, ale i životním a pracovním podmínkám, jež nás zatěžují a vedou do psychického vyhoření.“ (Křivohlavý, 2012, s. 117)

Druhou skupinou jsou externí vlivy na možnosti prevence mezi které patří: sociální opora, dobré vztahy mezi lidmi, kladné hodnocení pocházející od jiných osob či pracovní podmínky.

Sociální oporou lze vyjádřit malou skupinu lidí, která dané osobě nacházející se v jejích životních krizích a těžkostech poskytuje především sociální kontakt, tedy naslouchání dotyčné osobě v její těžké situaci. Sociální opora by měla s vyhořelou osobou sdílet její stížnosti, nářky, problémy a neodsuzovat ji a pokud bude potřeba, sociální opora neboli skupinka blízkých lidí, by měla nabídnout i materiální a finanční pomoc. Vyhořelá osoba poté nabývá pocitu, že má o ni někdo zájem, že si ji někdo váží a že se o ni někdo stará. Studie uvádějí, že *osoby, které mají ve svém životě silnou a kvalitní sociální oporu, mají relativně nejméně příznaků psychického vyhoření.* (Křivohlavý, 2012)

K žití kvalitního a spokojeného života na naší Zemi neodmyslitelně patří dobré vztahy mezi lidmi. Právě ty výrazně ovlivňují i pracovní prostředí, ve kterém se nacházíme a vedou k ovlivnění pracovní spokojenosti, či nespokojenosti. Dobré vztahy mezi lidmi doma i na pracovišti jsou zásadní prevencí proti syndromu vyhoření. Spojením dobré vztahy mezi lidmi lze rozumět, že jeden druhému naslouchá, jeden druhému je dobrým sociálním zrcadlem, jeden druhému projevuje uznání, jeden druhého povzbuzuje, jeden soucítí empaticky s druhým, jeden druhému poskytuje emocionální vzpruhu, jeden druhému pomáhá při prověřování stavu světa, jeden s druhým si práci rozděluje, jeden s druhým autenticky spolupracuje a jeden poskytuje

druhému nezištnou pomoc. Dobré vztahy mezi lidmi lze charakterizovat těmito čtyřmi aspekty – jak já vidím tebe a ty mě, můj vztah k tobě a tvůj vztah ke mně, naše vzájemná komunikace – jak spolu mluvíme a také jak se díváme na situaci, v níž se společně nacházíme. S dobrými vztahy mezi lidmi úzce souvisí také kladné hodnocení pocházející od jiných osob. Projevování vážnosti a úcty neboli kladné hodnocení druhých a toho, jak vypadají a co dělají se nazývá evalvace. Pro lepší představu uvádím několik evalvačních projevů v sociální interakci – někdo si mě všimne, někdo mě pozdraví, někdo mě bere na vědomí jako člověka, někdo je ochoten mě vyslechnout, někdo mě považuje za úctyhodného člověka, někdo mi důvěřuje, považuje mě za důvěryhodného člověka, někdo mě chválí, někdo o mě hovoří s uznáním, někdo mě uklidňuje, když to potřebuji, někdo o mě projevuje opravdový zájem aj. „*O lidech, kteří se takto evalvačně projevují, se říká, že jsou to lidé taktní, uznalí, laskaví, uctiví, přátelští, všímaví, slušní, milí atp.*“ (Křivohlavý, 2012, s. 135)

K zajištění důstojných pracovních podmínek napomáhá kvalitní organizace práce, která musí být uzpůsobena tak, aby nedocházelo ke stresům ani psychickému vyhoření, ke kvalitní organizaci práce slouží například tyto prostředky – přesné ujasnění, co kdo od koho očekává, stanovení reálných pracovních úkolů, důsledná zpětná vazba, flexibilita, kompletizace a uznání. Pro výkon povolání jakožto radostné části našeho života je také důležité zajistit tyto podmínky – uvolnění z centra napětí (supervize, speciální odpočívárny, dovolená), oprostění od administrativního a byrokratického balastu, zjednodušení příliš složitých pracovních postupů, spolupráce, úprava pracoviště (velikost prostoru a jeho členění, hluk, světlo, tepelná pohoda, privátnost prostředí, klid). Nakonec této podkapitoly bych ráda uvedla několik malých rad k prevenci vyhoření a těmi jsou – humor, dekomprese (uvolnění napětí), zájem o své zdraví a relaxace. (Křivohlavý, 2012)

2.7. Syndrom pomáhajících

„Syndrom pomáhajících je podle Schmidbauera (2000) specifická narcistická porucha, jejímž prostřednictvím pracovník v pomáhající profesi řeší, většinou nevědomě, své rané trauma odmítnutého dítěte. Trpí hladem po porozumění a po uznání. Pokud je pomáhající profese provozována bez supervize, jen prohlubuje tuto

nekončící a nenasytou touhu po vděčnosti a obdivu. Syndromem pomáhajících netrpí jen jednotlivci, ale celé instituce – zdravotnické, pedagogické a sociální.“ (Matoušek, 2013, s. 56)

Syndrom pomáhajících se v posledních letech rozšířil především z důvodu zvyšování nároků na vzdělání osob vykonávajících sociální povolání – např.: sociální pracovníci, psychologové, učitelé, sociologové, vychovatelé nebo zdravotní sestry. Velkým problémem je, že při vzdělání těchto sociálních povolání se klade největší důraz na etické normy, kognitivní koncepce a praktické dovednosti, nikoliv na zacházení s touhami, úzkostmi, potřebami a citovou stránkou těchto pracovníků (tato skutečnost by vyžadovala hlubší a dlouhodobější výcvik, na který není v dnešním zrychleném světě dostatek času). Pro sociální povolání je velmi důležitá soustavná supervize, protože v těchto profesích se nelze řídit pouze vlastním svědomím. Skutečně náročné je stanovení jakési normy pro posouzení, zda je člověk v pozici profesionálního pomáhajícího fit, nebo zda už je postižen duševní poruchou. Ne všichni, kteří se vydají cestou profesionálního pomáhajícího tuto práci dělají z čistě altruistického spektra, základem některých profesionálních pomáhajících bohužel mohou být i sobecké motivy, které provází mnohdy agresivita, či touha po moci, po všemohoucnosti. Složitě je rozpoznání tohoto syndromu, poněvadž pomáhající sami sebe většinou považují za zdravé, samozřejmě toto tvrzení nelze aplikovat na všechny pomáhající, někteří jsou si naopak dobře vědomi svých nedokonalostí a je to pro ně motivem k dokonalejšímu výcviku. Je zcela běžné, že veřejnost podporuje a přijímá vyznání emocionálních problémů, bezmocnosti a slabosti u klientů, ale je tomu tak i u pomáhajících? Ne není, jejich veřejný obraz by měl dle společnosti zůstat prostý takových zjevných příznaků.

„Jedinou účinnou a produktivní cestou ke zlepšení této situace je dlouhodobý a důkladný výcvik končící aprobací a po celou dobu výkonu pomáhající profese soustavná supervize.“ (Matoušek, 2013, s. 57)

3. Supervize

Pojem supervize je odvozen z anglického slova *supervision*, které pochází z latinského slova *super* (= nad) a *videre* (= hledět, zírat, vidět). Původně se supervize v anglickém jazyce vztahovala na každou situaci, ve které zkušenější, či pověřená osoba dohlížela na jinou osobu (nebo na jiné osoby) při provedení nějaké činnosti nebo úkolu.

Během dvacátého století se vyvíjely nové teorie, které se snažily konkretizovat supervizi v pomáhajících profesích, neustále se objevovaly nové a nové názory na to, co by mohlo ve formách dohledu pomoci, aby konkrétní odborník mohl vykonávat svou práci co nejlépe. Pro lepší pochopení současného pojmu supervize, základně představím šest historických témat, které se supervizí velmi úzce souvisejí. Prvním tématem je dialog, který slouží ke specifické podpoře práce mezi podřízeným a nadřízeným, druhým tématem je reflexe a její místo v supervizi, třetím je andragogické učení (mentoring) sloužící k uvedení začínajícího pracovníka do profese za pomoci zkušenějšího kolegy, čtvrtým tématem jsou psychologické zákonitosti v procesu pomoci – metody klinické praxe sloužící jako opěrný bod chráněného vztahu mezi klientem a terapeutem, pátým tématem je skupinová práce a učení neboli sdílení mezi kolegy a posledním významným tématem je organizace supervize. (Havrdová, 2008)

Supervize je vždy zaměřená na profesionální činnost, je tedy vždy spojena s pracovním kontextem a kvalitou práce a měla by vést ke zlepšení práce. Metody, které se v supervizi používají, jsou mnohdy podobné s těmi reflektovanými – např.: dávání zpětné vazby, vedení rozhovoru, ventilace emocí, řešení problémů. Na startu každé supervize musí být zájem pracovníků o kvalitní praxi ve své profesi, bez této podmínky nemůže supervize fungovat. Velmi důležitá je také důvěra k supervizorovi a ochota učit se novým věcem. „*Předmětem (i subjektem) je vždy konkrétní odborník (odborníci) a jeho (jejich) odborná činnost v konkrétním kontextu. Východiskem je sdílená živá zkušenost. Smyslem a cílem jeho (jejich) supervize je, aby byl schopen (byli schopni) svou činnost dělat co nejlépe.*“ (Havrdová, 2008, s. 40)

3.1. Rozdíly mezi supervizí a terapií

Rozdíly mezi supervizí a terapií jsou v této podkapitole členěné na tyto oblasti – prezentace, cíle, kompetence, vztah, zodpovědnost a očekávání.

Prezentace problémů a témat klienta v terapii je obvykle prováděna ústně (nebo pomocí obrázků či dramatu), naopak prezentace v supervizi je prováděna mnoha různými způsoby – např.: písemně, ústně, pozorováním či audiovizuálně. Cíle terapie umožňují klientům vést naplňující a uspokojující život a terapeut se snaží zvýšit schopnosti klienta k žití kvalitního života za pomoci rozvinuté schopnosti reflektovat jeho vlastní zkušenost. Cílem supervizora je, aby terapeutická sezení byla plně využita k tzv. léčebnému procesu a jeho dalším cílem je rozvinout kapacitu supervidovaných prostřednictvím rozvíjení se jejich schopností a dovedností zpracovávat a reflektovat terapeutický proces. V kompetencích terapeuta je možnost odmítnout porozumět tomu, co se po několik sezení děje, naopak práce supervizora je zaměřená na aktuálnost a zřetelnost k tomu, že se může jednat o krátkodobou záležitost klienta. Terapeut emocionálně podporuje klienta, může tolerovat i podporovat jeho regresivní projevy, modeluje účinné sebeřízení a přijímá úroveň chování klienta (tzv. namíření silných emocí směrem k terapeutovi nebo napínání hranic). Supervizor podporuje terapeuta při jeho terapeutické práci a nepodporuje jeho regresivní projevy. Supervizor od supervidovaného terapeuta očekává dodržování hranic a může mu pomoci v jejich udržování, též modeluje účinné sebeřízení. Zodpovědnost terapeuta za klienta je založena na lidských a morálních aspektech práce a mnohdy také na daných zákonech. Zodpovědnost supervizora vůči klientovi mnohdy může vyžadovat nadřazenost nad odpovědností k terapeutovi. V terapii klient navštěvuje sezení a snaží se je využívat ke svému užitku, občas bývá terapeutem podporován, aby přišel nepřipravený a klient udává tempo terapeutických sezení. Na supervizi přicházejí supervidovaní připravení a poskytují supervizorovi nezbytné materiály. Tempo supervize je mnohdy ovlivněno potřebou dosáhnout nějakého řešení před dalším sezením s klientem. (Svobodová, Valášek, 2002)

3.2. Formy supervize

První představenou formou je práce s předpoklady a mentálními mapami, která se zakládá na racionalitě účastníků a řadí se mezi nejméně ohrožující a nejsnáze osvojitelné formy akčního učení, které jsou pro supervizi společné s koučingem, konzultováním a řízením. K této formě supervize je nezbytně nutné, aby byl supervizor „lídř“, měl vysokou vzdělanou inteligenci, měl znalost o organizaci, pracovních a sociálních rolích a kompetencích a také o týmové práci. U této formy supervizor používá tyto postupy – facilitace, vizualizace, pojmenování souvislostí, protikladů a vzorců, zaměřování pozornosti na téma (dosahování cíle a proces ujasňování). Další formou supervize je experimentování neboli rozšiřování vědomí. Tato forma supervize pracuje s principy podněcování tvořivého akčního plánu, který je vedený buď fyzicky (např.: hraní rolí) nebo mentálně (např.: brainstorming). Tato forma je dobře naučitelnou pro osoby s „lídřovskými“ dispozicemi a lze ji aplikovat i mimo supervizi (např.: při koučingu, tvůrčí práci). Supervizor funguje aktivně jako model, motivuje supervidované k hledání alternativ a nabízí další možnosti včetně vyzkoušení si jich. Třetí formou supervize je reflexe. Schopnost reflexe se vytváří na základech vnitřních dispozic a zraje zkušeností. Člověk ji nemůže ani naplánovat, ani natrénovat, i když se zvyšuje se zkušeností. Supervizor musí být – schopný vyladit se na procesy jednotlivce (skupiny i týmu), citlivý, osobnostně zralý, zkušený s řízením a organizováním reflexe a musí mít nadhled i vhled do dění. Supervizor připravuje podmínky k reflexi, může ji zastavit, verbálně i neverbálně umožňuje a usnadňuje reflexi. Čtvrtou formou je práce s emocemi, emoce v supervizi jsou jedním z nejdůležitějších témat pro reflexi a zpracování. Práce s emocemi v supervizi je založená na hluboké vlastní zkušenosti supervizora s vlastními emocemi a jejich zralým zvládnutím, takto vybavený supervizor se nemusí bát emoci supervidovaných a je jeho uměním je v nich provázet. Tato forma vyžaduje velmi náročný sebezkušenostní výcvik supervizora a následný dlouhý výcvik v supervizi určený právě této formě. Další formou je výuka, konzultování a dodávání zdrojů, u této formy je nezbytně nutné, aby byl supervizor zkušeným odborníkem v profesionální oblasti, ve které má supervize probíhat. Autorita a osobnost supervizora jsou dvě hlavní podmínky pro skutečnost stát se úspěšným andragogem. Supervizor musí být vzdělaný jak v andragogice, tak i v akčním participativním učení. Šestou formou je práce se vztahy, která požaduje znalosti psychologické, sociálně

psychologické, antropologické, kulturologické a sociologické. Supervizor pracující s touto formou musí mít dovednosti, znalosti a zkušenosti s tématy systémového přístupu, sociální komunikace, organizační kultury, práce s emocemi, diagnostiky a týmové práce. Poslední formou je práce s neuvědomovanými obsahy – např.: emoce, mentální bloky, intuice. Tato forma supervize má nejvíce společného právě s psychoterapií a řadí se mezi pokročilou supervizní práci. Pro výkon této formy je nezbytný výcvik supervizora v psychoterapeutické škole pro své hlubší sebezkušenostní poznání. (Havrdová, 2008)

3.3. Funkce a druhy supervize

Supervize sociální práce má tři hlavní funkce – podpůrnou (restorativní), vzdělávací (formativní) a řídicí (normativní). *„Podpůrná neboli restorativní funkce je způsob reagování na skutečnost, že na všechny pracovníky účastníci se důvěrné terapeutické práce s klienty nevyhnutelně působí zoufalství, bolest a roztržštěnost klienta a potřebují čas, aby si začali uvědomovat, jakým způsobem je to může ovlivňovat, a aby své reakce mohli zvládat. To je nezbytné, nemají – li být pracovníci přeplněni emocemi.“* (Hawkins, 2004. s. 60)

Pokud by pracovníci v sociálních službách nepodstupovali pravidelné supervize, mohlo by to vést k nižší účinnosti pracovníků (např.: nadměrná identifikace s klienty). Stav, ve kterém je pracovník v sociálních službách přehlacen emocemi, vede zcela jistě k vyhoření a k zabránění této skutečnosti je nesmírně důležité aplikovat pravidelné supervize. Vzdělávací funkce supervize má za cíl rozvoj porozumění, dovedností a schopností supervidovaných. Supervizor pomáhá supervidovanému rozebírat a reflektovat jeho práci s klientem a pomáhá mu s lepším porozuměním klientovi, uvědomováním si svých reakcí a odezev na klienta, pochopení dynamiky mezi nimi, dopady intervencí či zkoumání dalších postupů v podobných situacích. Řídicí funkce supervize funguje jako kontrola kvality. Malá zkušenost, nedostatečný výcvik, lidské selhání, předsudky, hluchá a citlivá místa nejen u pracovníků v sociálních službách vedou k potřebě mít někoho, kdo se na jejich práci dívá společně s nimi. *„Téměř všichni supervizoři, i když nejsou nadřízenými supervidovaných, nesou určitou odpovědnost za*

správné vykonávání jejich práce i za to, že budou odpovídat vytyčeným etickým standardům.“ (Hawkins, 2004, s. 60)

Mezi hlavní čtyři druhy supervize patří – výuková supervize, poradenská supervize, řídicí (manažerská) supervize a výcviková supervize. Při výukové supervizi funguje supervizor jako učitel, výhradně se zaměřuje na vzdělávací funkci supervize a supervidovaným především pomáhá rozebírat jejich práci s klienty. V poradenské supervizi vykonává supervizor roli poradce, supervidovaným plně zůstává odpovědnost za jejich práci s klienty a pomocí konzultací se supervizorem rozebírají předem připravené otázky, na které chtějí znát i jiný názor. Je důležité zmínit, že tento druh supervize je vhodný pro kvalifikované a zkušené pracovníky. Řídicí neboli manažerská supervize funguje v případech, kdy je supervizor současně také nadřízeným supervidovaných. V tomto případě má supervizor jednoznačnou odpovědnost za práci s klienty. Posledním druhem je výcviková supervize, ve které je jedna z hlavních právě vzdělávací funkce. V praxi se většinou jedná o psychoterapeuty ve výcviku či o studenty sociální práce. V tomto případě supervizor jasně přebírá řídicí roli. Představila jsem čtenářům vertikální supervizi (zkušený supervizor pracuje s méně zkušeným supervidovaným), ale existuje i supervize horizontální, ve které jsou supervidovaní na stejné úrovni. (Hawkins, 2004)

3.4. Skupinová supervize

Skupinová supervize oproti té individuální supervizi počítá s ekonomickým využitím času, odbornosti či financí. Pokud má organizace nedostatek času k aplikaci individuální supervize, je možné zvolit supervizi právě skupinovou, mnohdy tuto variantu vedení organizace zvolí také z důvodu nedostatku kvalitních supervizorů v jejich kraji. Skupinová supervize funguje na základech podpůrné atmosféry a díky té se noví studenti, či noví pracovníci ve skupině cítí bezpečněji a nebojí se hovořit o svých úzkostech, protože podobným čelí všichni účastníci skupiny. Během skupinové supervize dostávají supervidovaní zpětnou vazbu a příspěvky k jejich práci (problému) nejen od skupinového supervizora, ale i od ostatních účastníků. Skupinová supervize může nabídnout nejen větší empatickou škálu, ale i širší škálu životních zkušeností a nastává tím větší pravděpodobnost, že se nějaký z účastníků dokáže vcítit jak do samotného supervidovaného, tak do klienta. Během skupinové supervize je možné

využít činnostních technik – např.: ve skupině lze přehrát terapeutické sezení s některým z ostatních účastníků skupiny jakožto klientem. Je důležité podotknout, že skupinová supervize zcela jistě nabírá jinou dynamiku než supervize individuální, ta může být k užítku v případě, pokud si ji skupina uvědomí a bude použita jako doplněk rostoucího sebeuvědomění supervidovaných. Mnohdy může nastat situace, že se skupinová dynamika přinese spíše starosti – např.: při soupeření supervidovaných mezi sebou. Velkou nevýhodou skupinové supervize je, že na každého účastníka je mnohem méně času než při individuální supervizi. Je zcela na místě, aby před každou supervizí v organizaci proběhly kvalitní schůzky se supervizory k určení té správné supervize, která se následně v organizaci bude aplikovat. Právě při výběru osob do skupinové supervize by měl vybírající (vedoucí, ředitel) zvážit, zda všichni vybraní mají podobnou paletu zkušeností a dovedností – účastníci skupiny by měli pracovat s podobným typem klientů, měli by mít stejnou pracovní úroveň a také jejich obecný teoretický přístup by měl být téměř shodný s ostatními účastníky. (Hawkins, 2004)

3.5. Supervize a bálintovské skupiny

V padesátých letech dvacátého století se začala konat setkání lékařů a pacientů, která byla založena na jejich vzájemném vztahu a důvěře. Michael Bálint na setkání pozval psychiatry a praktické lékaře a tím pádem se setkání začala ubírat směrem tvořivého psychoterapeutického přístupu právě lékaře a psychoanalytika Michaela Bálinta. Cílem bálintovských skupin je, aby její účastníci (pomáhající profesionálové) snadněji porozuměli vztahu, tzn. porozumění své vlastní citlivosti na klientovo sdělení. Kdyby se pomáhající profesionál nezabýval sdělením svého klienta či by zareagoval nepochopením, mohla by terapie začít stagnovat nebo by ji to dokonce mohlo zastavit. *„V bálintovské skupině se lze naučit jak lepšímu sebepozorování, tak pozorování druhých, vnímání klientova přenosu a vlastního protipřenosu.“* (Havrdová, 2008, s. 140)

Skupinová práce je jednou z forem setkávání v rámci bálintovských skupin – je založena na rovině objasňovací (kognitivní mapa sloužící k zarámování zážitku) a na rovině zážitkové (prožívání aktuální přítomnosti). Již při vzniku samotných bálintovských skupin se jednalo o tzv. skupinovou supervizi, která rozebírala

individuální terapeutickou práci ve skupině a byla zaměřena na problematiku vztahu pacienta a lékaře. (Havrdová, 2008)

Supervize a bálintovské skupiny jsou postaveny na pěti základních styčných bodech, které jsou děleny do následujících kategorií – první styčným bodem je kultivace vztahu mezi klientem a terapeutem, náhled na sebe samého, práce s přenosem a vhléd do vztahové problematiky. Dalším styčným bodem je nadřazenost supervize, jakožto způsob náhledu na místa, která nejsou člověkem uvnitř zpracována, třetí v pořadí je učení se naslouchat. Čtvrtým styčným bodem je podpora profesionálního růstu – snaha o snížení možných chyb a rizik poškození klienta a dále kontinuální vzdělávání. Posledním styčným bodem je podpora ostatních, ve které může pomáhající profesionál získat větší osobní i profesní jistotu. Supervizní bálintovské skupiny mohou mít i svá úskalí. Již začátek setkání supervizora se supervidovaným (např.: terapeutem) může odhalit problém přenosu, který může postihnout i velmi zkušeného supervizora a supervidovaného. Supervizor by měl být uvědomělý a znalý přenosových jevů supervidovaného. *„Nejsou – li z nějakého důvodu komunikační kanály mezi supervizorem a supervidovaným jasné a nabalené „šumy“ ohlušují nesenou zprávu, existuje i nebezpečí, že supervizor neporozumí problematice, kterou supervidovaný přináší.“* (Pačesová, 2004, s. 137)

Dalším úskalím je chvíle, kdy se supervizor začne chovat příliš mocensko – autoritativně a zneužije tak velmi lehce své role, svého postavení. Cílem supervizora není poučovat, umravňovat a předkládat dogma, ale jeho cílem je supervidované učit, vychovávat a hledat s nimi nová řešení. Bez etického přístupu by velmi rychle mohla supervize sklouznout k manipulaci jedince jedincem, či snad k nadvládě jedince nad jedincem. V rámci bálintovských skupin se etika zaměřuje na dodržování pravidel a zásad jejich průběhu. S pravidly, která provázejí každé sezení bálintovské skupiny, jsou členové seznámeni hned na začátku a dále v případě, že do skupiny vstoupí nový člen. Také v bálintovských skupinách platí pravidlo, že o věcech, které se týkají skupiny či jejích členů se nehovoří mimo bálintovskou skupinu, zároveň fakta o pacientech by měla být sdělována pouze v relevantní míře k pochopení problematiky. (Pačesová, 2004)

4. Praktická část

Motivace hraje v našich životech velkou roli, je pro nás hnacím motorem a je tedy nedílnou součástí pro náš kvalitní osobní i pracovní život. Občas se může stát, že se motivace z našich životů vytratí a následkem toho se může objevit syndrom vyhoření. Ve své praktické části jsem se zaměřila na zjištění motivace u pracovníků v sociálních službách, součástí dotazníkového šetření bylo i zjištění možného vyhoření u pracovníků v sociálních službách.

Šetření

Ve své praktické části jsem se zaměřila na zaměstnance Centra sociální a ošetrovatelské pomoci Prahy 15, konkrétně na pracovníky v sociálních službách. Pro své šetření jsem zvolila anonymní dotazník s uzavřenými otázkami, jehož pomocí jsem se tázala pracovníků v sociálních službách na jejich motivaci, demotivaci a možný syndrom vyhoření. Toto dotazníkové šetření může být zkresleno danou situací s pandemií koronaviru, kdy může být personál vyčerpan z nouzových stavů a podobně.

Metodologický postup šetření

Pro svůj výzkum jsem zvolila metodu kvantitativní, a to anonymní dotazník, který byl distribuován mezi dvacet tři pracovníků v sociálních službách CSOP Prahy 15. Podle Reichla (2009) je tento způsob sběru dat jednou z nejvíce rozšířených technik sociálního výzkumu. Reichl (2009) také uvádí, že standardizovaný dotazník obsahuje především soubor uzavřených otázek, který je vytištěn jako formulář s malým počtem stránek a respondent v něm vyplňuje odpovědi dle předem dané instrukce. Reichl (2009) také uvádí, že technika dotazníku je krajně nevhodná pro aplikaci u osob čtoucích a píšících s obtížemi, naopak je tato technika vhodná pro naplnění pocitu anonymity u respondenta a je velmi vhodná při šetření intimních témat, kterými motivace a syndrom vyhoření bezesporu jsou. Pracovníky v sociálních službách jsem

volila z důvodu, že s klienty pracují především v přímé péči, jejich práce je fyzicky i psychicky velmi náročná, a tudíž mě zajímala jejich motivace i demotivace při výkonu tohoto povolání, nebo můžeme i říci, při výkonu tohoto životního poslání.

Dotazník obsahoval dvacet devět uzavřených otázek a respondenti pomocí pětistupňové bodové škály vyjadřovali souhlas, či nesouhlas s výrokem.

Zvolila jsem anonymní dotazník pro zachování tajné identity každého z respondentů a zároveň mi anonymní dotazník přišel jako nejvhodnější volba, protože se respondenti mohli absolutně otevřít a myslím si, že jinou metodou bych nedocílila tak autentických odpovědí.

Cíle šetření

Hlavním cílem mé praktické části bylo zjištění celkového rozpoložení pracovníků v sociálních službách CSOP Prahy 15. Sekundárním cílem bylo zjištění motivace, demotivace a možného syndromu vyhoření u těchto pracovníků v sociálních službách.

Zpracování šetření

Po návratu všech dvaceti tří dotazníků jsem ručně a pomocí Excelu vyhodnotila jednotlivé otázky dle jejich pořadí. Výsledky každé otázky jsem interpretovala – každou otázku jsem brala jako právě jednu hypotézu, kterou jsem buď potvrdila nebo vyloučila, u některých otázek však hypotéza nešla ani potvrdit, ani vyloučit – zapsala do tabulky a názorně zobrazila v koláčovém grafu. Zaškrtnutí více odpovědí, či nečitelné označení odpovědi by bylo bráno za neplatnou odpověď, avšak to se v žádném z dotazníků neobjevilo, a tudíž všechny dotazníky byly označeny za platné.

Respondenti

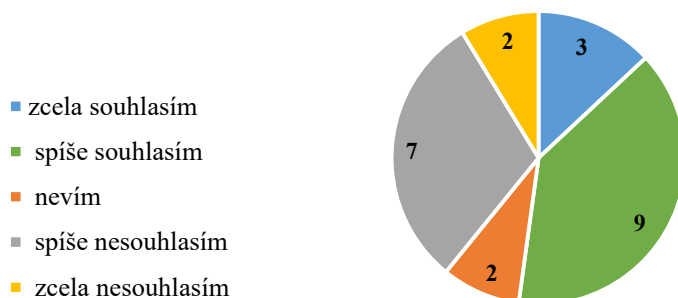
Dotazníkového šetření se zúčastnilo dvacet tři respondentů, jak již bylo zmíněno výše, z toho patnáct žen a osm respondentů nevedlo své pohlaví. Jeden respondent byl mladší než dvacet pět let, dva respondenti byli v rozmezí dvacet pět až třicet pět let, jeden respondent byl v rozmezí třicet pět až čtyřicet pět let, sedm respondentů bylo v rozmezí čtyřicet pět až padesát pět let a osm respondentů svůj věk nevedlo. Praxi menší, než jeden rok měl jeden respondent, jeden až tři roky měli tři respondenti, tři až šest let mělo pět respondentů, šest až devět měl jeden respondent, devět let a více měli čtyři respondenti, svou praxi nevedlo devět respondentů.

1. Mám pocit, že jsem ze své práce emociálně unavený/á.

U první otázky byly odpovědi rozporuplné. Devět respondentů označilo, že s výrokem spíše souhlasí, naopak sedm respondentů odpovědělo, že s tímto výrokem spíše nesouhlasí. Nelze tedy potvrdit, ani vyvrátit hypotézu, zda jsou respondenti ze své práce emociálně unaveni, či nikoliv.

Mám pocit, že jsem ze své práce emociálně unavený/á.	počet respondentů
zcela souhlasím	3
spíše souhlasím	9
nevím	2
spíše nesouhlasím	7
zcela nesouhlasím	2
celkem	23

Mám pocit, že jsem ze své práce emociálně unavený/á.

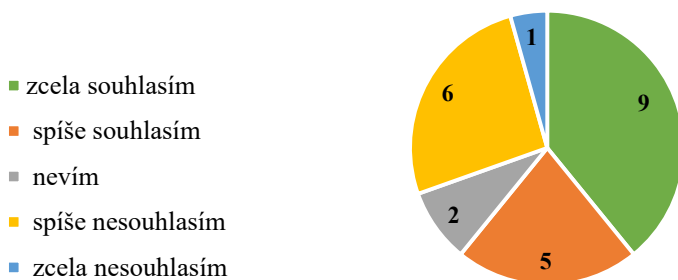


2. Mám pocit, že jsem ze své práce fyzicky unavený/á.

Ve druhé otázce nejvíce respondentů označilo odpověď zcela souhlasím, přesně jich bylo devět. S výrokem zcela nesouhlasí pouze jeden respondent. Potvrzuje to tedy hypotézu, že respondenti se cítí ze své práce fyzicky unavení.

Mám pocit, že jsem ze své práce fyzicky unavený/á.	počet respondentů
zcela souhlasím	9
spíše souhlasím	5
nevím	2
spíše nesouhlasím	6
zcela nesouhlasím	1
celkem	23

Mám pocit, že jsem ze své práce fyzicky unavený/á.

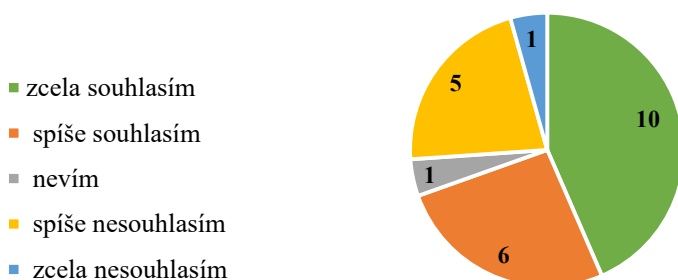


3. Moje práce mě emociálně naplňuje.

V otázce tři je opět nejčastější odpověď zcela souhlasím a označilo ji hned deset respondentů. S výrokem se zcela neztotožňuje pouze jeden respondent. Lze tedy potvrdit hypotézu, že většinu respondentů jejich práce emociálně naplňuje.

Moje práce mě emociálně naplňuje.	počet respondentů
zcela souhlasím	10
spíše souhlasím	6
nevím	1
spíše nesouhlasím	5
zcela nesouhlasím	1
celkem	23

Moje práce mě emociálně naplňuje.

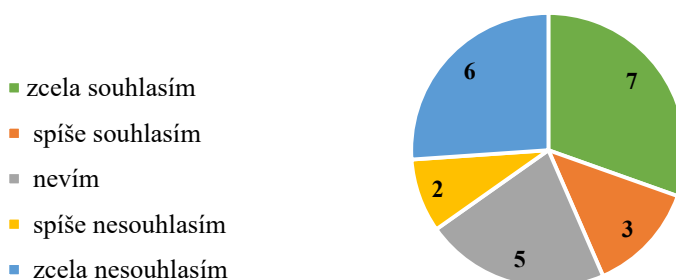


4. Moje práce mi zlepšuje fyzickou kondici.

U otázky čtyři se nachází podobný počet respondentů u tří odpovědí a těmi jsou – zcela souhlasím (kterou označilo sedm respondentů), nevím (kterou označilo pět respondentů) a zcela nesouhlasím (kterou označilo šest respondentů). V tomto případě nelze potvrdit ani vyvrátit hypotézu, jestli respondentům jejich práce zlepšuje fyzickou kondici či nikoliv.

Moje práce mi zlepšuje fyzickou kondici.	počet respondentů
zcela souhlasím	7
spíše souhlasím	3
nevím	5
spíše nesouhlasím	2
zcela nesouhlasím	6
celkem	23

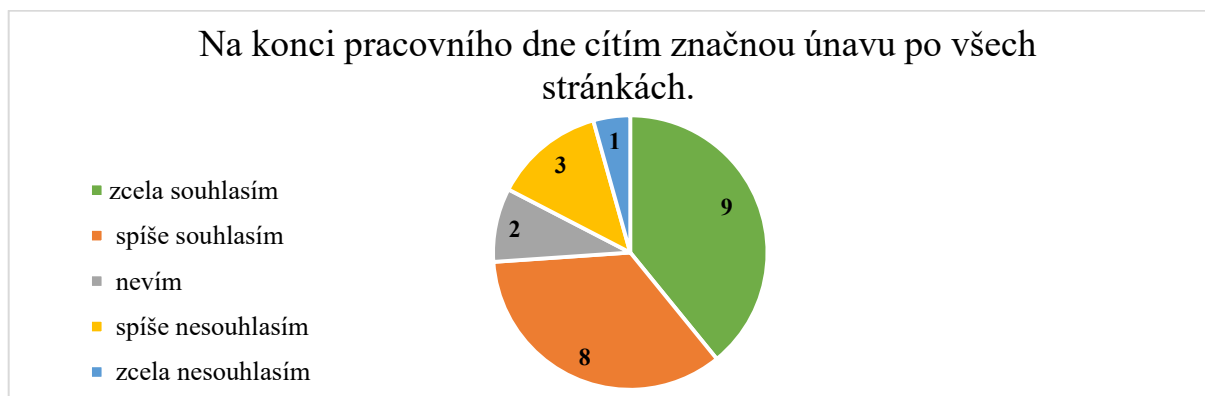
Moje práce mi zlepšuje fyzickou kondici.



5. Na konci pracovního dne cítím značnou únavu po všech stránkách.

V páté otázce bylo nejvíce odpovědí kladných, devět respondentů zcela souhlasilo a osm respondentů spíše souhlasilo. Jednoznačně lze tedy potvrdit hypotézu, že respondenti na konci pracovního dne cítí značnou únavu po všech stránkách.

Na konci pracovního dne cítím značnou únavu po všech stránkách.	počet respondentů
zcela souhlasím	9
spíše souhlasím	8
nevím	2
spíše nesouhlasím	3
zcela nesouhlasím	1
celkem	23



6. Po práci jsem schopný/á fyzicky i mentálně fungovat na 100 %.

V šesté otázce je největší četnost odpovědí záporná, spíše nesouhlasím označilo sedm respondentů a zcela nesouhlasím označilo respondentů pět. Lze tedy vyloučit hypotézu, že respondenti jsou po práci schopní fyzicky i mentálně fungovat na 100 %.

Po práci jsem schopný/á fyzicky i mentálně fungovat na 100 %.	počet respondentů
zcela souhlasím	4
spíše souhlasím	4
nevím	3
spíše nesouhlasím	7
zcela nesouhlasím	5
celkem	23

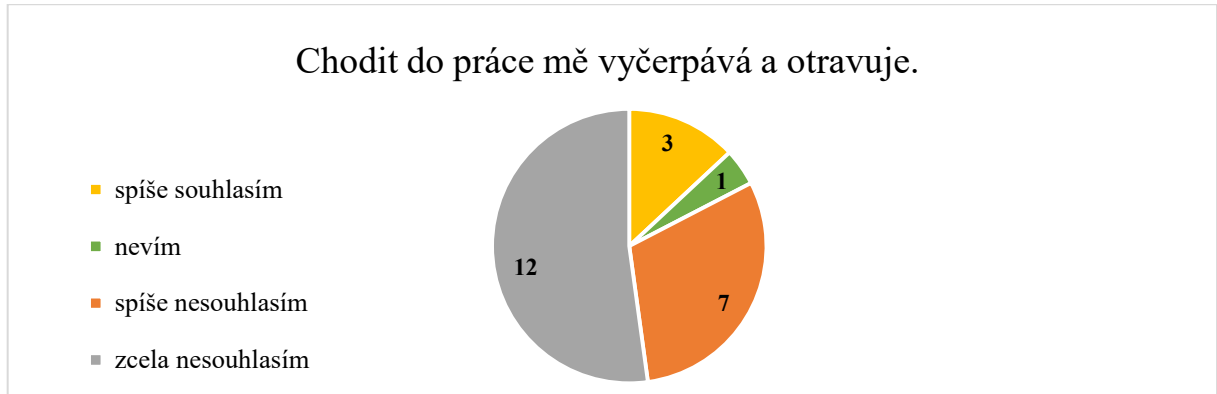


7. Chodit do práce mě vyčerpává a otravuje.

Otázka sedm také přinesla nejvíce záporných odpovědí, hned dvanáct respondentů označilo odpověď zcela nesouhlasím a lze tedy jednoznačně vyvrátit hypotézu, že respondenty chození do práce vyčerpává a otravuje. Pozitivním zjištěním je skutečnost, že žádný respondent neoznačil odpověď zcela souhlasím.

Chodit do práce mě vyčerpává a otravuje.	počet respondentů
zcela souhlasím	0
spíše souhlasím	3
nevím	1

spíše nesouhlasím	7
zcela nesouhlasím	12
celkem	23

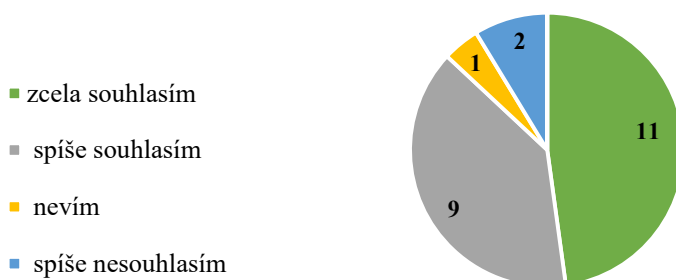


8. Většinou se do práce těším.

V otázce osm je jednoznačná převaha odpovědí zcela souhlasím a spíše souhlasím, označilo ji jedenáct a devět respondentů, proto potvrzení hypotézy, že drtivá většina respondentů se do práce těší, je zcela na místě. Pozitivním zjištěním také je, že žádný respondent neoznačil odpověď, že zcela nesouhlasí.

Většinou se do práce těším.	počet respondentů
zcela souhlasím	11
spíše souhlasím	9
nevím	1
spíše nesouhlasím	2
zcela nesouhlasím	0
celkem	23

Většinou se do práce těším.

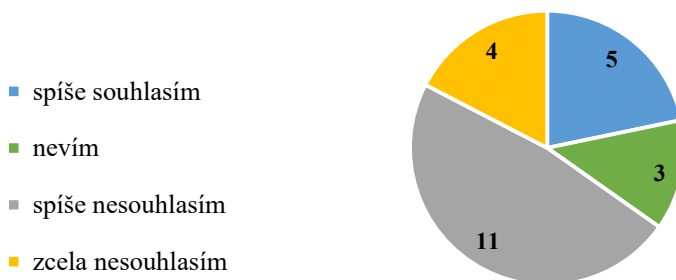


9. Práce s lidmi mě celkově velmi unavuje.

V deváté otázce je nejčastější odpověď záporná, konkrétně jedenáct respondentů spíše nesouhlasí. Naopak žádný respondent neoznačil odpověď zcela souhlasím. Lze tedy poměrně jasně vyloučit hypotézu, že respondenty práce s lidmi celkově velmi unavuje.

Práce s lidmi mě celkově velmi unavuje.	počet respondentů
zcela souhlasím	0
spíše souhlasím	5
nevím	3
spíše nesouhlasím	11
zcela nesouhlasím	4
celkem	23

Práce s lidmi mě celkově velmi unavuje.

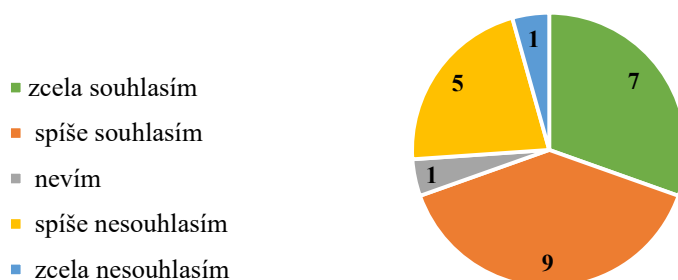


10. Práce s lidmi mi přináší emociální uspokojení.

Desátá otázka se pyšní největší četností kladných odpovědí, sedm odpovědí zcela souhlasím a devět spíše souhlasím. Lze tedy jednoznačně potvrdit hypotézu, že práce s lidmi mým respondentům přináší emociální uspokojení.

Práce s lidmi mi přináší emociální uspokojení.	počet respondentů
zcela souhlasím	7
spíše souhlasím	9
nevím	1
spíše nesouhlasím	5
zcela nesouhlasím	1
celkem	23

Práce s lidmi mi přináší emociální uspokojení.

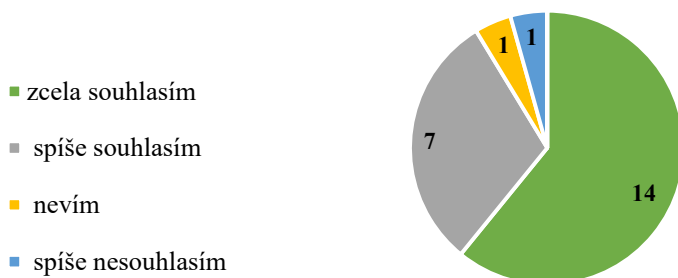


11. V kolektivu mých spolupracovníků jsem spokojený/á a práce s nimi mě baví.

V otázce jedenáct drtivá většina respondentů označila odpověď, že zcela souhlasí, konkrétně jich bylo čtrnáct. Žádný respondent neoznačil odpověď zcela nesouhlasím. Hypotézu, že jsou respondenti v kolektivu svých spolupracovníků spokojeni a práce v tomto kolektivu je baví, lze s určitostí potvrdit.

V kolektivu mých spolupracovníků jsem spokojený/á a práce s nimi mě baví.	počet respondentů
zcela souhlasím	14
spíše souhlasím	7
nevím	1
spíše nesouhlasím	1
zcela nesouhlasím	0
celkem	23

V kolektivu mých spolupracovníků jsem spokojený/á a práce s nimi mě baví.

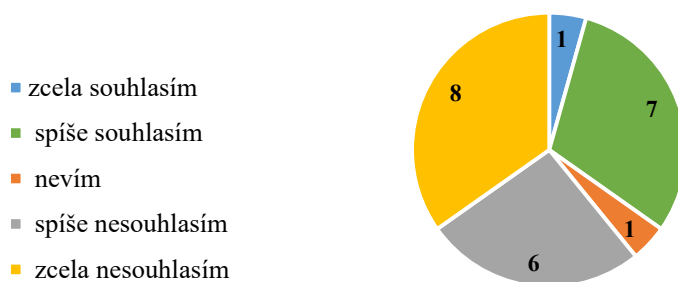


12. Občas se nedokáži vcítit do mých klientů.

Ve dvanácté otázce převažují odpovědi záporné, šest odpovědí spíše nesouhlasím a osm odpovědí zcela nesouhlasím, avšak stojí za povšimnutí, že poměrně vysoké číslo respondentů je i u odpovědi kladné, a to u spíše souhlasím, kterou označilo sedm respondentů. Nelze tedy hypotézu ani potvrdit, ani vyvrátit. Většina respondentů se do klientů vcítit dokáže, avšak velké procento respondentů to nedokáže.

Občas se nedokáži vcítit do mých klientů.	počet respondentů
zcela souhlasím	1
spíše souhlasím	7
nevím	1
spíše nesouhlasím	6
zcela nesouhlasím	8
celkem	23

V kolektivu mých spolupracovníků jsem spokojený/á a práce s nimi mě baví.

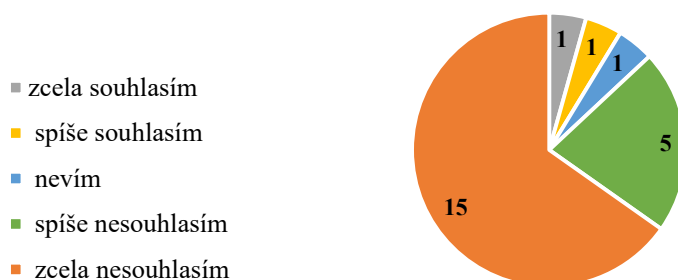


13. Občas mě osudy klientů vůbec nezajímají.

Třináctá otázka vykazuje jednoznačnou převahu záporných odpovědí, pět respondentů spíše nesouhlasí, a dokonce patnáct respondentů zcela nesouhlasí. Toto zjištění vede k vyvrácení hypotézy, že respondenty občas osudy klientů vůbec nezajímají.

Občas mě osudy klientů vůbec nezajímají.	počet respondentů
zcela souhlasím	1
spíše souhlasím	1
nevím	1
spíše nesouhlasím	5
zcela nesouhlasím	15
celkem	23

Občas mě osudy klientů vůbec nezajímají.

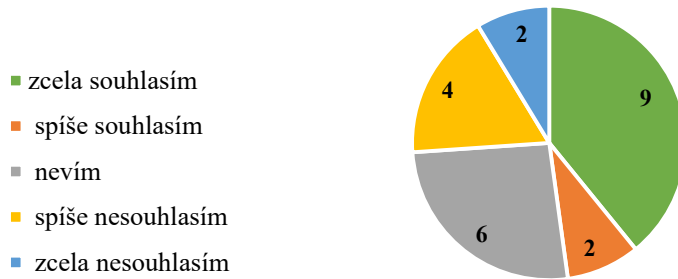


14. Souznění s klienty je pro mě téměř nejdůležitější.

V otázce čtrnáct najdeme nejvíce odpovědí kladných, devět respondentů zvolilo odpověď zcela souhlasím. Avšak nelze opomenout, že u každé odpovědi se nacházejí alespoň dva respondenti. Hypotézu, která definuje souznění respondentů s klienty téměř jako nejdůležitější část jejich práce, lze potvrdit.

Souznění s klienty je pro mě téměř nejdůležitější.	počet respondentů
zcela souhlasím	9
spíše souhlasím	2
nevím	6
spíše nesouhlasím	4
zcela nesouhlasím	2
celkem	23

Souznění s klienty je pro mě téměř nejdůležitější.

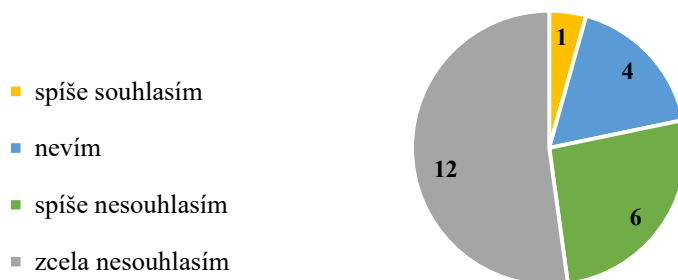


15. Když mám špatnou náladu, lehce ji přenáším na okolí.

V patnácté otázce vyšlo nejvíce odpovědí záporných, zvolilo ji hned dvanáct respondentů, žádný respondent neoznačil odpověď zcela souhlasím. V tomto případě nelze potvrdit hypotézu, že respondenti lehce přenášejí svoji špatnou náladu na okolí.

Když mám špatnou náladu, lehce ji přenáším na okolí.	počet respondentů
zcela souhlasím	0
spíše souhlasím	1
nevím	4
spíše nesouhlasím	6
zcela nesouhlasím	12
celkem	23

Když mám špatnou náladu, lehce ji přenáším na okolí.

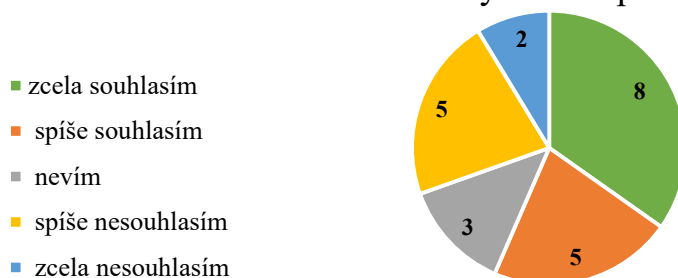


16. Ve svém volném čase se soustředím na svůj osobní život a nemyslím na práci.

V otázce šestnáct byly odpovědi mírně rozporuplné. Celkem třináct respondentů uvedlo, že s výrokem souhlasí, na opačné straně sedm respondentů s výrokem nesouhlasilo. Dokonce tři respondenti označili nevím, tudíž není zřetelně jasné, jestli spíše souhlasí, nebo nesouhlasí. V tomto případě nelze potvrdit, ani vyvrátit výrok, že se respondenti v jejich volném čase soustředí na jejich osobní život a nemyslí na práci.

Ve svém volném čase se soustředím na svůj osobní život a nemyslím na práci.	počet respondentů
zcela souhlasím	8
spíše souhlasím	5
nevím	3
spíše nesouhlasím	5
zcela nesouhlasím	2
celkem	23

Ve svém volném čase se soustředím na svůj osobní život a nemyslím na práci.

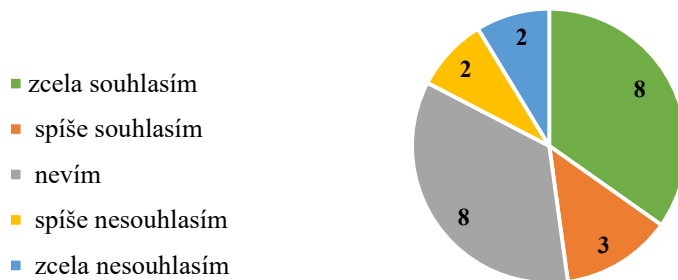


17. Myslím si, že mám pozitivní vlivy na své pracovní okolí.

U sedmnácté otázky nejvíce respondentů volilo odpověď zcela souhlasím a nevím. Celkem jich bylo u každé osm. Z této otázky můžeme vyvodit, že velké procento respondentů samo sobě nevěří a spíše jsou k sobě kritičtí. Nicméně v tomto případě lze potvrdit hypotéza, že si někteří respondenti myslí, že mají pozitivní vlivy na jejich pracovní okolí.

Myslím si, že mám pozitivní vlivy na své pracovní okolí.	počet respondentů
zcela souhlasím	8
spíše souhlasím	3
nevím	8
spíše nesouhlasím	2
zcela nesouhlasím	2
celkem	23

Myslím si, že mám pozitivní vlivy na své pracovní okolí.

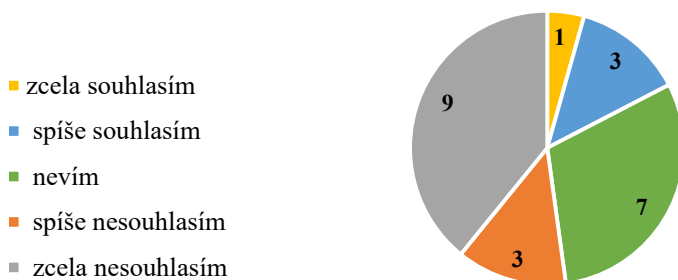


18. Cítím, že jsem z práce vyhořelý/á.

Osmnáctá otázka přinesla zajímavá zjištění, že u každé odpovědi je alespoň jeden respondent. Nejvíce, devět respondentů, odpovědělo, že s výrokem zcela nesouhlasí. Sedm respondentů označilo odpověď 'nevím', což mi dle mého subjektivního názoru přijde znepokojující. Nepříjemným zjištěním je skutečnost, že čtyři respondenti s výrokem souhlasí. Celkově tedy lze vyloučit hypotézu, že se respondenti cítí z práce vyhořelí, avšak nelze opomenout malé procento respondentů, kteří se s výrokem ztotožnili.

Cítím, že jsem z práce vyhořelý/á.	počet respondentů
zcela souhlasím	1
spíše souhlasím	3
nevím	7
spíše nesouhlasím	3
zcela nesouhlasím	9
celkem	23

Cítím, že jsem z práce vyhořelý/á.

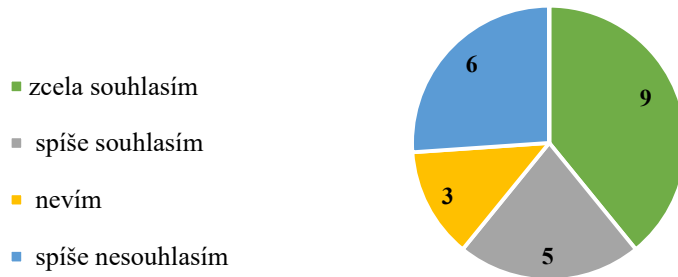


19. Má práce mě baví a jsem v ní naprosto spokojený/á.

V devatenácté otázce nejvíce respondentů odpovědělo, že souhlasí, celkem jich bylo čtrnáct. Šest respondentů s výrokem spíše nesouhlasilo, ale žádný respondent nevolil odpověď zcela nesouhlasím. V tomto případě lze potvrdit hypotézu, že respondenty jejich práce baví a jsou v ní naprosto spokojení.

Má práce mě baví a jsem v ní naprosto spokojený/á.	počet respondentů
zcela souhlasím	9
spíše souhlasím	5
nevím	3
spíše nesouhlasím	6
zcela nesouhlasím	0
celkem	23

Má práce mě baví a jsem v ní naprosto spokojený/á.

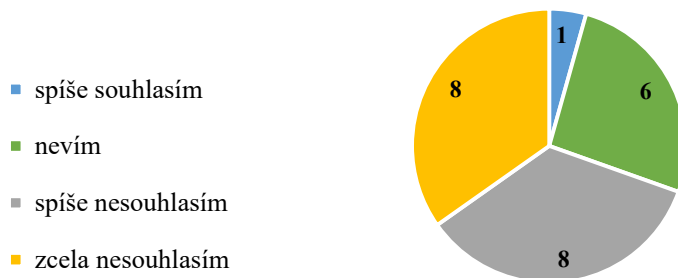


20. Má práce mě frustruje a potřeboval/a bych změnu.

Ve dvacáté otázce nejvíce respondentů zvolilo, že s výrokem nesouhlasí, tuto odpověď jich označilo šestnáct. Pozitivní skutečností je, že žádný respondent nezvolil odpověď zcela souhlasím. K zamyšlení jistě vede odpověď šesti respondentů, kteří zvolili odpověď nevím. Jednoznačně lze vyloučit hypotézu, že respondenty jejich práce frustruje a potřebovali by změnu.

Má práce mě frustruje a potřeboval/a bych změnu.	počet respondentů
zcela souhlasím	0
spíše souhlasím	1
nevím	6
spíše nesouhlasím	8
zcela nesouhlasím	8
celkem	23

Má práce mě frustruje a potřeboval/a bych změnu.

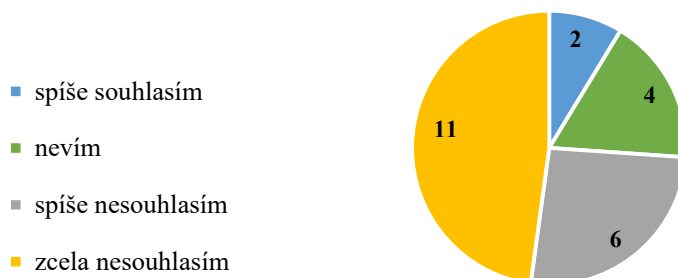


21. Někteří klienti jsou pro mě důležitější než jiní.

V otázce dvacet jedna sedmnáct respondentů označilo, že s výrokem nesouhlasí. Pouze jeden respondent s výrokem spíše souhlasil a šest respondentů nevědělo. Opět lze jednoznačně vyvrátit hypotéza, že někteří klienti jsou pro respondenty důležitější než jiní.

Někteří klienti jsou pro mě důležitější než jiní.	počet respondentů
zcela souhlasím	0
spíše souhlasím	2
nevím	4
spíše nesouhlasím	6
zcela nesouhlasím	11
celkem	23

Někteří klienti jsou pro mě důležitější než jiní.

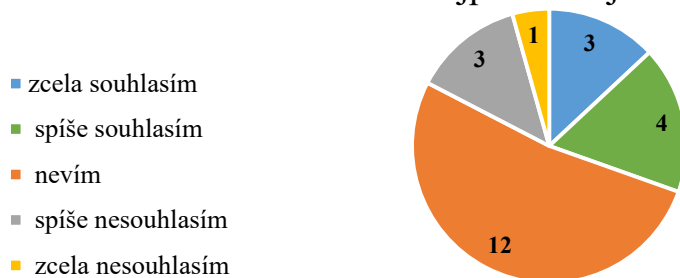


22. Mám pocit, že v našem kolektivu jsem jeden/jedna z nejpracovitějších.

Ve dvacáté druhé otázce bylo nejvíce odpovědí nevím, zvolilo ji hned dvanáct respondentů. Z odpovědi nevím je patrné, že respondenti neumí ohodnotit své kvality a nedostatky, možná jsou k sobě moc kritičtí, možná naopak. Hypotézu, ve které mají respondenti pocit, že jsou v jejich kolektivu jedni z nejpracovitějších, tedy nelze ani vyvrátit, ani potvrdit.

Mám pocit, že v našem kolektivu jsem jeden/jedna z nejpracovitějších.	počet respondentů
zcela souhlasím	3
spíše souhlasím	4
nevím	12
spíše nesouhlasím	3
zcela nesouhlasím	1
celkem	23

Mám pocit, že v našem kolektivu jsem jeden/jedna z nejpracovitějších.

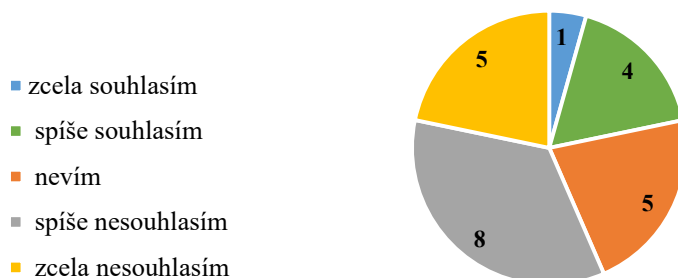


23. Mám tendence hodnotit práci mých kolegů.

Ve třídvacáté otázce respondenti nejpočetněji zvolili kolonku nesouhlasím. Nelze však opomenout, že celkem deset respondentů označilo nevím, či souhlasím. V tomto případě je možné hypotézu spíše vyvrátit, většina respondentů tedy nemá tendence hodnotit práci svých kolegů.

Mám tendence hodnotit práci mých kolegů.	počet respondentů
zcela souhlasím	1
spíše souhlasím	4
nevím	5
spíše nesouhlasím	8
zcela nesouhlasím	5
celkem	23

Mám tendence hodnotit práci svých kolegů.

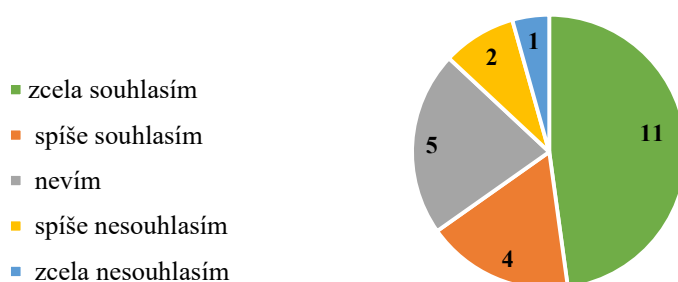


24. Přímá péče s klienty mě baví nejvíce.

U otázky dvacet čtyři se objevovalo nejvíce kladných odpovědí. Patnáct respondentů označilo, že s výrokem souhlasí. Jen tři respondenti zvolili odpověď nesouhlasím. Hypotézu, ve které nejvíce respondenty baví přímá péče s klienty, lze potvrdit.

Přímá péče s klienty mě baví nejvíce.	počet respondentů
zcela souhlasím	11
spíše souhlasím	4
nevím	5
spíše nesouhlasím	2
zcela nesouhlasím	1
celkem	23

Přímá péče s klienty mě baví nejvíce.

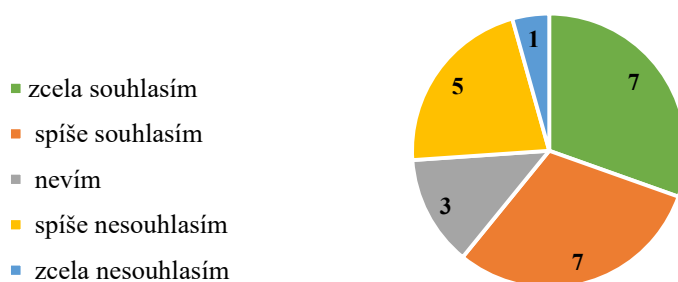


25. V práci se cítím uvolněný/á a většinou mám dobrou náladu.

V pětadvacáté otázce převažovaly kladné odpovědi, celkem čtrnáct respondentů s výrokem souhlasilo. Naopak šest respondentů s výrokem nesouhlasilo. I přes záporné odpovědi, lze hypotézu, podle které se respondenti v práci cítí uvolnění a většinou mají dobrou náladu, potvrdit.

V práci se cítím uvolněný/á a většinou mám dobrou náladu.	počet respondentů
zcela souhlasím	7
spíše souhlasím	7
nevím	3
spíše nesouhlasím	5
zcela nesouhlasím	1
celkem	23

V práci se cítím uvolněný/á a většinou mám dobrou náladu.

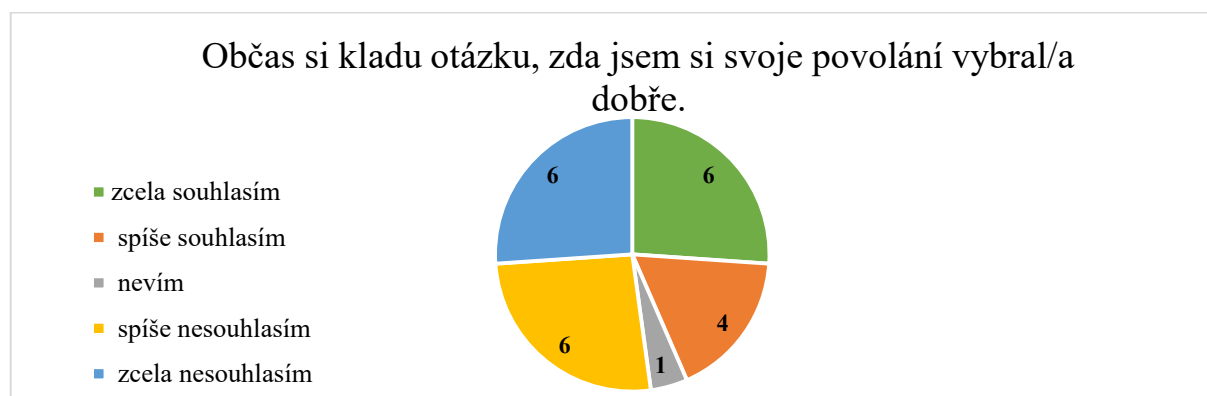


26. Občas si kladu otázku, zda jsem si svoje povolání vybral/a dobře.

V otázce dvacet šest byly hned tři shodné odpovědi. Zcela souhlasím, spíše nesouhlasím a zcela nesouhlasím zvolilo osmnáct respondentů, každou odpověď tedy šest respondentů. Celkově má tento výrok podobný počet odpovědí jak v kladné části, tak v té záporné. Deset respondentů zvolilo odpověď souhlasím a dvanáct respondentů

označilo odpověď nesouhlasím. V tomto případě nelze ani potvrdit, ani vyvrátit hypotézu, zda si občas respondenti kladou otázku o tom, zda si jejich povolání vybrali dobře.

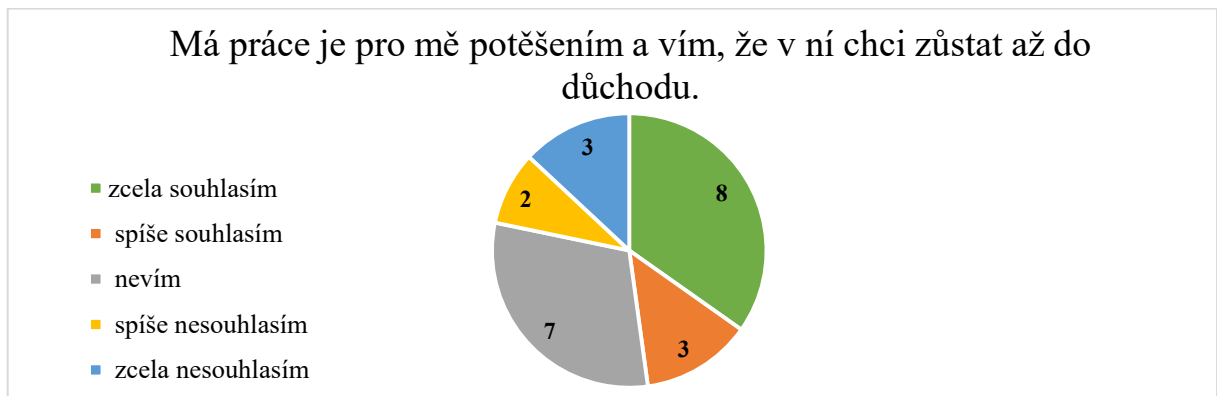
Občas si kladu otázku, zda jsem si svoje povolání vybral/a dobře.	počet respondentů
zcela souhlasím	6
spíše souhlasím	4
nevím	1
spíše nesouhlasím	6
zcela nesouhlasím	6
celkem	23



27. Má práce je pro mě potěšením a vím, že v ní chci zůstat až do důchodu.

U otázky dvacet sedm je téměř shodný počet odpovědí zcela souhlasím a nevím. Osm respondentů s výrokem zcela souhlasí, sedm jich neví. Celkově jedenáct respondentů souhlasí a pouze pět respondentů nesouhlasí. Hypotézu říkající, že práce je pro respondenty potěšením a vědí, že v ní chtějí zůstat až do důchodu, můžeme potvrdit.

Má práce je pro mě potěšením a vím, že v ní chci zůstat až do důchodu.	počet respondentů
zcela souhlasím	8
spíše souhlasím	3
nevím	7
spíše nesouhlasím	2
zcela nesouhlasím	3
celkem	23



28. V práci se cítím užitečný/á a oceněný/á.

V otázce dvacet osm jednoznačně nejvíce respondentů zvolilo odpověď souhlasím, bylo jich konkrétně patnáct. Avšak důležité je zmínit, že sedm respondentů s výrokem nesouhlasilo. I přes záporné odpovědi lze říci, že se respondenti v práci cítí užiteční a ocenění, hypotéza tedy platí.

V práci se cítím užitečný/á a oceněný/á.	počet respondentů
zcela souhlasím	8
spíše souhlasím	7

nevím	1
spíše nesouhlasím	2
zcela nesouhlasím	5
celkem	23



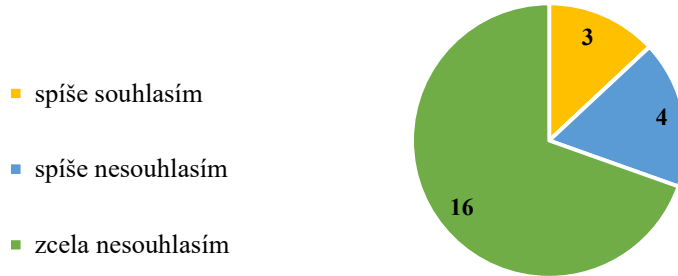
29. V práci se cítím jako „páté kolo u vozu“ a nejradši bych změnil/a povolání.

U otázky dvacet devět bylo nejvíce záporných odpovědí z celého dotazníku, celkem dvacet respondentů s výrokem nesouhlasilo. Bohužel tři respondenti spíše souhlasili a doufám, že svoji situaci řeší například supervizí. Celkově lze vyvrátit hypotézu, že se respondenti v práci cítí jako „páté kolo u vozu“ a nejradši by změnili povolání.

V práci se cítím jako „páté kolo u vozu“ a nejradši bych změnil/a povolání.	počet respondentů
zcela souhlasím	0
spíše souhlasím	3
nevím	0
spíše nesouhlasím	4

zcela nesouhlasím	16
celkem	23

V práci se cítím jako „páté kolo u vozu“ a nejradši bych změnil/a povolání.



Závěr výzkumného šetření

Hlavním cílem mého výzkumného šetření bylo zjištění celkového rozpoložení u pracovníků v sociálních službách CSOP Prahy 15. Celkem se mého výzkumného šetření zúčastnilo dvacet tři respondentů, z toho patnáct žen a osm respondentů neuvedlo své pohlaví. Jako obrovské pozitivum hodnotím návratnost dotazníků, byla stoprocentní. Sekundárním cílem mého výzkumného šetření bylo zjištění motivace, demotivace a možnosti syndromu vyhoření právě u pracovníků v sociálních službách z CSOP Prahy 15. Níže budu interpretovat své stanovené cíle, které dle mého úsudku, naplnili svoji hodnotu.

Celkově z mého výzkumného šetření vyplynulo, že respondenty jejich práce fyzicky vyčerpává a velká část odpověděla, že je pro ně i emociální vypětí velmi náročné. Tato tvrzení nelze sumarizovat na všechny respondenty, ale lze s určitostí říci, že výkon práce pracovníka v sociálních službách je prací velmi emociálně a fyzicky náročnou. Lze tedy obecně říci, že pracovník v sociálních službách musí být fyzicky zdatný, emocionálně stabilní a nesmí být zdravotně indisponován. Za zmínku jistě stojí, že respondenti jsou po celém dni v práci natolik unavení, že je pro ně po práci složité nejen fyzicky, ale i mentálně fungovat. V tomto případě se nabízí diskuze s vedením CSOP Prahy 15 o délce pracovní doby a nutných přestávek, které mohou nadměru ovlivnit celý pracovní výkon daného respondenta. Osobně mě velmi potěšilo, že většina respondentů do práce chodí ráda, a dokonce se do práce i těší, v této nelehké covidové době mě to obzvlášť hřeje u srdce. Nutno zdůraznit, že náplň práce pracovníka v sociálních službách je především přímá péče o klienty, při které je fyzická zdatnost na místě. Z dotazníku vyšlo, že přímá péče je sice velmi fyzicky náročná, ale většinu mých respondentů emociálně uspokojuje. Jedna z nejdůležitějších vlastností pracovníka v sociálních službách je umění vcítit se do klientů, tedy naslouchat jejich duši, jejich osudům. Výsledkem kvalitní práce pracovníka v sociálních službách by mělo být duševní souznění s klienty, ovšem důležité je zdůraznit, se všemi klienty ve stejné míře, žádného z nich neupřednostňovat, musíme mít stále na paměti, že se jedná o výkon povolání a mnohdy osobní názory, pocity, jsou spíše na škodu. Jak respondenti uvedli, ve volném čase se snaží věnovat svému osobnímu životu a nemyslí na práci, různé množství zálib a jejich osobních radostí vede obecně k tomu, že pracovník mívá v práci poměrně stabilně dobrou náladu. Z výzkumného šetření také vyplynulo, že žádného respondenta práce zcela nefrustruje a většina z respondentů je naopak v práci

velmi spokojena a přáli by si v ní dokonce zůstat až do důchodového věku. Zcela jistě se nabízí diskuze, zda pracovník v sociálních službách v důchodovém věku je zcela schopný kvalitně, a především také pro něj radostně vykonávat tuto práci. Jak již bylo zmíněno výše, je to práce po všech stránkách velmi náročná. Proto také vyvstává otázka především na finanční ohodnocení těchto pracovníků. Je všeobecně známo, že finanční ohodnocení pracovníků v sociálních službách není nikterak závratné, jistě lépe jsou ohodnoceni ti, kteří pracují ve větších městech, či v hlavním městě Praha. Většina mých respondentů se cítí v práci finančně dobře ohodnocena, ale diskuze vedení o finančním ocenění svých zaměstnanců je na místě vždy. V dotazníkovém šetření jsem zjistila, že se respondenti v jejich pracovním kolektivu cítí velmi dobře a většina z nich si dokonce myslí, že mají na své pracovní okolí poměrně pozitivní vliv a udržují v kolektivu dobrou náladu, které není v době covidové nikdy dostatek. Velmi mě potěšilo, že na pracovišti mých respondentů nenalezneme žádný druh pracovní šikany, z dotazníků vyplynulo, že se respondenti snaží nehodnotit práci svých kolegů a zaměřují se především na své chování. V pracovním kolektivu mých respondentů tedy panuje uvolněnost a dobrá nálada, samozřejmě toto tvrzení nelze aplikovat na každý den jejich práce, ale obecně takto můžeme charakterizovat pracovní klima v CSOP Praha 15. Moji osobu asi nejvíce potěšily dvě otázky a to – že žádný z respondentů si na pracovišti nepřipadá jako „páté kolo u vozu“ a téměř žádný z dotazovaných by své povolání neměnil, a dokonce si myslí, že své povolání zvolili dobře a jsou v něm spokojeni.

Když jsem dotazníky rozdávala, měla jsem drobné obavy, abych se o práci v sociálních službách nedozvěděla nějaké nepříjemné skutečnosti, avšak tyto obavy se nepotvrdily a já mohu říci, že i když je práce pracovníka v sociálních službách velmi fyzicky i emociálně náročná, jedná se o práci smysluplnou a duši naplňující. Konkrétně jsem si toto povolání zkusila na vlastní kůži v příbramské Charitě. A mohu říci jedině, z mého pohledu nejde o klasické povolání, ale o životní poslání.

Z celého srdce děkuji mým respondentům, že mě díky jejich pravdivým odpovědím posunuli v mé znalosti sociální práce o kus dál.

5. Závěr

Diplomovou práci s názvem „Motivace a syndrom vyhoření u pracovníků v sociálních službách“ jsem si zvolila kvůli mé osobní zkušenosti s výkonem profese pracovníka v sociálních službách. Toto téma jsem také vybrala z důvodu, abych vytvořila jakousi osvětu pro čtenáře, kteří s motivací, syndromem vyhoření či supervizí nemají žádné zkušenosti.

Teoretickou část mé diplomové práce jsem rozdělila na tři kapitoly, z nichž každá má několik svých podkapitol. Pomocí odborné literatury jsem zpracovala tato tři velká témata. Snažila jsem se volit podkapitoly takové, které pro mě byly zajímavé a efektivně se dají propojit s praxí v sociálních službách. Motivace a syndrom vyhoření jsou dva zcela odlišné pojmy, ale přitom je lze zcela jednoduše propojit. V kapitole o motivaci jsem se snažila přiblížit například tyto kategorie – motivační zdroje, hierarchii potřeb, motivační teorie, okruhy motivů, základní zásady pracovní motivace, motivační typy lidí či praktické tipy pro motivování v praxi. Zajímavé podkapitoly jsem vybrala i do kapitoly o syndromu vyhoření – jsou jimi například faktory ovlivňující vznik syndromu vyhoření, nástroje k jeho diagnóze, jeho čtyřfázový model, jeho prevence či syndrom pomáhajících. Třetí, poslední kapitolu jsem vytvořila o část kratší, snad podobně zajímavou, jako kapitoly předchozí. Věnovala jsem se v ní formám, druhům a funkcím supervizí, rozdílům mezi supervizí a terapií nebo skupinové supervizi a bálintovským skupinám.

Praktickou část mé diplomové práce jsem zaměřila na zjištění, jak motivovaní, demotivovaní či vyhořelí jsou pracovníci v sociálních službách z CSOP Praha 15. Vypracovala jsem dotazník, který mi následně právě tyto pracovníci vyplnili a díky nim jsem získala důležitá data pro vznik mého výzkumu. Podrobný závěr výzkumu interpretuji ve výše umístěném závěru pro výzkum.

Mým cílem bylo zjistit, jako motivovaní či vyhořelí jsou pracovníci v sociálních službách, a to konkrétně pracovníci z CSOP Praha 15, podle mého úsudku jsem cíl diplomové práce naplnila.

Přála bych si, aby se má diplomová práce stala pro někoho zajímavým pramenem, díky kterému si třeba uvědomí, že je možná příliš či málo motivovaný nebo, že se snad blíží k syndromu vyhoření.

6. Zdroje

Seznam použité literatury:

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

CLEGG, Brian. *Motivace*. Brno: CP Books, 2005. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0550-4.

DOLEŽEL, J. *Čtyři léky proti tzv. syndromu pomáhajících*. Skriptum VOŠ Caritas, Olomouc.

FACOVÁ, Věra. *Motivace a sociální potřeby v praxi*. Valašské Meziříčí: Obchodní akademie a VOŠ, 2009. ISBN 978-80-254-4205-0.

HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008. ISBN 978-80-7262-532-1.

HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.

HOMOLA, Miloslav. *Motivace lidského chování*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1972. Knižnice psychologické literatury.

HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Vyšehrad, 2013. ISBN 978-80-7429-331-3.

CHRISTIANI, Alexander. *Motivace: klíč k úspěchu a spokojenosti : 111 tipů*. V Praze: Ikar, 2004. ISBN 80-249-0311-3.

KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.

KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti*

tohoto syndromu). 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN 80-7071-231-7.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. Orientace (Karmelitánské nakladatelství). ISBN 978-80-7195-573-3.

MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9.

MASLOW, Abraham Harold. *O psychologii bytí*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0618-7.

MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-502-8.

MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Vydání třetí. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1154-9.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

NOVÁK, Tomáš. *Sám sobě psychologem 2*. Praha: Grada, 2010. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2956-5.

PAČESOVÁ, Martina. *Lékař, pacient a Michael Balint*. V Praze: Triton, 2004. ISBN 80-7254-491-8.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2959-6.

PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit : pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016. ISBN 978-80-88163-00-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 978-80-200-1499-3.

PRIESS, Mirriam. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: najděte cestu zpátky k sobě*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5394-2.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-x.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

RUSH, Myron D. *Syndrom vyhoření*. Praha: Návrat domů, 2003. Moudrost do kapsy. ISBN 80-7255-074-8.

SCHMIDBAUER, Wolfgang. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-312-9.

SCHMIDBAUER, W. *Syndrom pomocníka*. Praha: Portál, 2008. 234 s. ISBN 978-80-7367-369-7.

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

VALÁŠEK, Martin a Petra SVOBODOVÁ, ed. *Úvod do supervize: cyklický model*. Tišnov: Sdružení SCAN, 2002. ISBN 80-86620-00-X.

Další zdroje:

ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách. Sbírka zákonů České Republiky, 2006. ISSN 1211 - 1244.

Supervize / Stránky pro supervizory a supervidované. *Supervize / Stránky pro supervizory a supervidované* (online). Dostupné z: <https://www.supervize>.

Abstrakt

Tato diplomová práce se věnovala tématu – Motivace a syndrom vyhoření u pracovníků v sociálních službách. S pomocí odborné literatury byly zpracovány tři teoretické kapitoly, které se věnovaly motivaci, syndromu vyhoření a supervizi. Každá ze tří kapitol se skládala z několika drobných podkapitol, které se zabývaly dílčími tématy daného činitele. Cílem této diplomové práce bylo zjistit, jak motivovaní, demotivovaní či vyhořelí jsou pracovníci v sociálních službách. Pomocí dotazníků s pracovníky v sociálních službách, byly zjištěny výsledky k danému cíli. Na závěr této diplomové práce byl dotazník uveden jako příloha.

Abstract

This diploma thesis dealt with the topic – Motivation and burnout syndrome of social workers. With the help of professional literature, three theoretical chapters were prepared, which dealt with motivation, burnout syndrome and supervision. Each of the three chapters consisted of several small subchapters, which dealt with the subtopics of the factor. The aim of this diploma thesis was to find out how motivated, demotivated or burnout workers in social services are. With the help of questionnaires with social workers, the results for the given goal were found. At the end of this diploma thesis, the questionnaire was presented as an appendix.

Přílohy

DOTAZNÍK K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Dobrý den, jmenuji se Renáta Švejnhová a jsem studentem oboru Sociální a charitativní práce na UK v Praze. Tento dotazník slouží pouze pro mé studijní potřeby a je zcela anonymní. Zajímá mě, jak vnímáte současnou situaci, která je ovlivněna opatřeními vlády v rámci COVID – 19. Děkuji Vám za vyplnění a vážím si Vašeho času stráveného nad mým dotazníkem.

Pohlaví: muž / žena

Věk: mladší než 25 let / 25 – 35 let / 35 – 45 let / 45 – 55 let / starší než 55 let

Praxe v sociální oblasti: méně než 1 rok / 1 – 3 roky/ 3 – 6 let/ 6 – 9 let/ 9 let a více

	zcela souhlasí m	spíše souhlasí m	neví m	spíše nesouhlasí m	zcela nesouhlasí m
1. Mám pocit, že jsem ze své práce emociálně unavený/á.	1	2	3	4	5
2. Mám pocit, že jsem ze své práce fyzicky unavený/á.	1	2	3	4	5
3. Moje práce mě emociálně naplňuje.	1	2	3	4	5
4. Moje práce mi zlepšuje fyzickou kondici.	1	2	3	4	5
5. Na konci pracovního dne cítím značnou					

únavu po všech stránkách.	1	2	3	4	5
6. Po práci jsem schopný/á fyzicky i mentálně fungovat na 100 %.	1	2	3	4	5
7. Chodit do práce mě vyčerpává a otravuje.	1	2	3	4	5
8. Většinou se do práce těším.	1	2	3	4	5
9. Práce s lidmi mě celkově velmi unavuje.	1	2	3	4	5
10. Práce s lidmi mi přináší emociální uspokojení.	1	2	3	4	5
11. V kolektivu mých spolupracovníků jsem spokojený/á a práce s nimi mě baví.	1	2	3	4	5
12. Občas se nedokáži vcítit do mých klientů.	1	2	3	4	5
13. Občas mě osudy klientů vůbec nezajímají.	1	2	3	4	5
14. Souznění s klienty je pro mě téměř nejdůležitější.	1	2	3	4	5
15. Když mám špatnou náladu, lehce ji přenáším na okolí.	1	2	3	4	5
16. Ve svém volném čase se soustředím na svůj osobní život a nemyslím na práci.	1	2	3	4	5

17. Myslím si, že mám pozitivní vlivy na své pracovní okolí.	1	2	3	4	5
18. Cítím, že jsem z práce vyhořelý/á.	1	2	3	4	5
19. Má práce mě baví a jsem v ní naprosto spokojený/á.	1	2	3	4	5
20. Má práce mě frustruje a potřeboval/a bych změnu.	1	2	3	4	5
21. Někteří klienti jsou pro mě důležitější, než jiní.	1	2	3	4	5
22. Mám pocit, že v našem kolektivu jsem jeden/jedna z nejpracovitějších.	1	2	3	4	5
23. Mám tendence hodnotit práci mých kolegů.	1	2	3	4	5
24. Přímá péče s klienty mě baví nejvíce.	1	2	3	4	5
25. V práci se cítím uvolněný/á a většinou mám dobrou náladu.	1	2	3	4	5
26. Občas si kladu otázku, zda jsem si svoje povolání vybral/a dobře.	1	2	3	4	5
27. Má práce je pro mě potěšením a vím, že v ní chci zůstat až do důchodu.	1	2	3	4	5
28. V práci se cítím užitečný/á a oceněný/á.	1	2	3	4	5
29. V práci se cítím jako „páté kolo“					

u vozu“ a nejradši bych změnil/a povolání.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku,

Renáta Švejnová.