

**Vysoká škola technická a ekonomická  
v Českých Budějovicích**

# **Bakalářská práce**

**Milan Brabec**

*2021*

**Vysoká škola technická a ekonomická  
v Českých Budějovicích**

**Ústav podnikové strategie**

# **Motivace zaměstnanců versus syndrom vyhoření**

**Autor bakalářské práce:** Milan Brabec

**Vedoucí bakalářské práce:** doc. PhDr. Alena Kajanová, Ph.D.

**České Budějovice, 2021**

# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval/a samostatně pouze s použitím uvedených zdrojů.

V Českých Budějovicích, 21. dubna 2021 .....

vlastnoruční podpis

# Poděkování

Děkuji paní doc. PhDr. Aleně Kajanové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a pomoc při zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat Radkovi Cinádrovi za ochotný přístup při komunikaci a pomoci s mojí bakalářskou prací. A v neposlední řadě moje poděkování míří k zaměstnancům firmy CN Cargo, kteří mi ochotně vyplnili mé dotazníky.

# Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou motivace zaměstnanců a syndromem vyhoření ve firmě CN Cargo spol. s.r.o. Výzkum je prováděn formou dotazníkového šetření rozdělený na dvě části. První částí je vlastní vytvořený dotazník týkající se jednak motivace zaměstnanců a jednak příznaků syndromu vyhoření. Zde jsme výzkumem došli ke zjištění, že zaměstnanci i přes celkovou spokojenost se svým zaměstnáním mají určité výhrady zejména k pracovním podmínkám, nedostatku volna či nízkému finančnímu ohodnocení. Druhou částí je oficiální MBI dotazník, který zkoumá stupeň rozvinutosti syndromu vyhoření mezi zaměstnanci firmy. Výsledkem je nízké až střední riziko syndromu vyhoření, které hrozí u pracovníků dané firmy. Navrhnutými řešeními jsou lepší komunikace mezi zaměstnanci a vedením a zavedení efektivního motivačního a odměňovacího programu.

## Klíčová slova

Motivace, syndrom vyhoření, zaměstnanci, podnik, dotazník

## Abstract

The bachelor's thesis deals with the issue of employee motivation and burnout syndrome in the company CN Cargo spol. s.r.o. The research is carried out in the form of a questionnaire survey divided into two parts. The first part is a self-created questionnaire concerning both the motivation of employees and the symptoms of burnout. Here, we found out through research that employees, despite their overall satisfaction with their jobs, have certain reservations, especially with regard to working conditions, lack of time off or low financial rewards. The second part is the official MBI questionnaire, which examines the degree of development of the burnout syndrome among the company's employees. The result is a low to medium risk of burnout, which is threatened by the company's employees. The proposed solutions are better communication between employees and management and the introduction of an effective incentive and reward program.

# **Key Words**

Motivation, burnout syndrome, employees, business, questionnaire

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Cíl práce.....	2
3	Teoreticko-metodologická část .....	3
3.1	Literární rešerše.....	3
3.2	Motivace a stimulace.....	5
3.2.1	Motivace .....	5
3.2.2	Stimulace .....	5
3.2.3	Teorie motivace .....	6
3.2.4	Vnější a vnitřní motivace .....	8
3.2.5	Motivace a spokojenost .....	9
3.2.6	Hodnocení zaměstnanců .....	10
3.3	Syndrom vyhoření .....	12
3.3.1	Vymezení pojmu syndrom vyhoření.....	12
3.3.2	Fáze syndromu vyhoření.....	12
3.3.3	Příznaky syndromu vyhoření .....	13
3.3.4	Prevence syndromu vyhoření.....	15
3.3.5	Diferenciálně-diagnostické souvislosti .....	16
3.3.6	Možnosti terapie .....	18
3.4	Výzkumný problém.....	21
3.5	Metodika práce.....	21
4	Aplikační část a diskuse výsledků .....	23
4.1	CN Cargo s.r.o.....	23
4.1.1	Historie firmy.....	23
4.2	Současný motivační program ve firmě .....	24
4.3	Analýza výsledků dotazníkového šetření.....	24

4.4	Vyhodnocení MBI dotazníku .....	43
4.5	Diskuse výsledků .....	47
4.6	Návrhy opatření.....	50
5	Závěr.....	52
	Seznam zdrojů.....	54
	Seznam použitých zkratk .....	56
	Seznamy obrázků, grafů a tabulek .....	57
	Přílohy.....	58

# 1 Úvod

Motivace zaměstnanců je v dnešní době, kdy firmy nabízí svým pracovníkům všechny možné zaměstnanecké výhody a bonusy velice důležitá. Firma musí být schopna si vhodně nastavit svůj systém motivace, oceňování a odměňování svých zaměstnanců, aby nedocházelo k syndromu vyhoření, fluktuace či dalším nežádoucím důsledkům. Nejčastější a nejuniverzálnější motivací jsou peníze, které ocení téměř každý, ale mnoho zaměstnanců potřebuje pro vlastní spokojenost i další výhody a často i nehmotné a nefinanční ocenění.

Zmíněný syndrom vyhoření postihuje stále více lidí. Za vinu to má hlavně psychická zátěž a rychlé životní tempo dnešní doby, která je hektická, uspěchaná, stresující a má dopad na náš život a naše celkové duševní zdraví. Syndrom vyhoření je stav, kdy je člověk vyčerpaný, citově stažený a ztrácí důvěru ve svoji vlastní výkonnost, je vyčerpaný z kontaktu s okolím a nedokáže prožívat uspokojení nebo radost z práce. Lze jí ovšem předejít různými opatřeními, které jsou taktéž tématem této práce.

Zaměření této bakalářské práce je tedy více než aktuální a výslovné spojení témat motivace zaměstnanců a syndromu vyhoření je poměrně novým tématem a díky tomu může být dobrým příspěvkem k dosavadním studiím. Sám jsem se několikrát setkal s lidmi, kteří nejsou se svojí prací spokojeni, nechodí do ní rádi, čas strávený tam je pro ně stresující a necítí se dostatečně ocenění po jedné nebo více stránkách. Tato práce se zaměřuje na výzkum pracovníků ve firmě CN Cargo spol. s.r.o., zjišťuje, jak se pracovníci v práci cítí, jestli jsou podle nich dostatečně ocenění a v jakém se nachází stavu co se týče syndromu vyhoření.

Bakalářská práce je rozdělená do dvou částí – teoretická a praktická. V teoretické části jsou díky odborné literatuře popsány pojmy motivace, stimulace, teorie motivace, vnější a vnitřní motivace, hodnocení zaměstnanců, syndrom vyhoření, fáze syndromu vyhoření, příznaky syndromu vyhoření, prevence syndromu vyhoření diferenciatně-diagnostické souvislosti, možnosti terapie a MBI dotazník. V praktické části je představen vybraný podnik a jeho historie, popsané výsledky dotazníků a návrhy na další opatření, které by mohly podniku prospět.



## **2 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je analyzování motivačních nástrojů u zaměstnanců vybrané firmy s ohledem na prevenci syndromu vyhoření.

# 3 Teoreticko-metodologická část

## 3.1 Literární rešerše

Tato bakalářská práce se zaměřuje na dvě různé oblasti, jak je již vidno z názvu, a také proto literatura, která je zde použita, čerpá ze dvou hlavních témat. První oblastí, které se literatura zde týká, je motivace zaměstnanců. V tomto případě byl primárním zdrojem pro tuto práci titul „*Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*“ od Jana Urbana z roku 2017. Jedná se tedy o relativně nový a aktuální zdroj, díky čemuž velmi přispěl svým obsahem do této práce. Autor jednoduše popisuje, jak lze využít finanční i nefinanční odměňování ve firmě a zároveň se holisticky věnuje problematice z manažerského, psychologického i ekonomického pohledu. Druhým nejdůležitějším podkladem pro popis teorie byla kniha Michaela Armstronga s názvem „*Řízení lidských zdrojů*“ vydaná roku 2015. Právě v oblasti řízení lidských zdrojů je Armstrong velkou kapacitou a uznávaným odborníkem, je proto zjevné, že se bude jednat o kvalitní literaturu. Této práci byly přínosné především jeho kapitoly o motivaci a některé modely motivace. Mezi další tituly, které zde byly zmíněny patří „*Vůdčovství*“ Slavomíra Steigauf z roku 2011 (zde se bohužel jedná o starší publikaci, ale i tak je vhodným zdrojem vzhledem k detailním popisům teorií motivace) či „*70 tipů pro hodnocení pracovníků*“ od Diane Arthur (2010), které se podrobně zaměřuje na praktické rady a tipy ohledně hodnocení zaměstnanců ve firmách.

Druhou problematikou této bakalářské práce je syndrom vyhoření, což je oblast, o které lze najít mnoho literárních zdrojů. Hlavní knihou, o kterou se tato práce v tomto ohledu opírá, je „*Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*“ od Christiana Stocka z roku 2010, která komplexně rozebírá téma syndromu vyhoření, od jeho charakteristiky, přes vymezení jednotlivých fází až po rady, jak se se syndromem vypořádat. O prevenci syndromu vyhoření pak hovoří Jaro Křivohlavý ve své publikaci „*Psychologie zdraví*“ vydanou v roce 2009. Ačkoliv jde o starší vydání, je stále velmi přínosné Křivohlavovými poznatky o psychickém zdraví a duševní hygieně. Jednotlivé diagnostické příznaky syndromu byly popsány podle knihy z roku 2011 nesoucí název „*Lékařská psychologie ve zdraví*“ Jaroslavy Raudenské a Aleně Javůrkové. Ze samotného názvu vyplývá, že se téma této bakalářské práce, tedy syndrom vyhoření přímo dotýká celkového zdraví člověka a jak si lze všimnout podle roků vydání zmíněných publikací, bylo by na místě prozkoumání těchto souvislostí znovu a vydání titulu nového nebo přinejmenším aktualizovaného, aby mohly být odhaleny další příčiny syndromu, jelikož pokroky v medicíně, ať už v té fyzické nebo psychické

můžeme registrovat každým rokem. Další doplňující literaturou, která zde byla použita, je například „*Supervize jako prevence syndromu vyhoření u zdravotníků*“ od Šárky Dynákové a spol. (2010) či „*Sestry v nouzi: Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*“ od Martiny Venglářové a kol. (2011).

## **3.2 Motivace a stimulace**

### **3.2.1 Motivace**

Motivace zaměstnanců je jedna z hlavních odpovědností vedoucího. Když jsou pracovníci motivováni, tak pracují usilovněji a jsou ochotnější, vstřícnější a dopouštějí se méně chyb. Výsledkem je menší dohled a kontrola zaměstnanců a zároveň lepší výsledky. Také to lépe působí na partnery či zákazníky.

K motivaci pracovníků je třeba pochopit nejen okolnosti, které přispívají k motivaci, ale musí pochopit i ty, které jí brání. Tyto okolnosti jsou souhrnně označené jako motivační faktory. Motivační faktory uspokojují lidské potřeby anebo uspokojování brání.

Existují zaměstnanci, které motivovat není skoro možné, a to žádnými nástroji. Takových pracovníků moc není, ale pokud na ně narazíme, tak si nejdříve musíme ověřit, jestli to tak je a pak se s nimi co nejrychleji rozejít. Většinu pracovníků motivovat jde a pokud se nám podaří je dobře motivovat, tak jejich výkon a produktivita vzroste. Může se stát, že se nám to nebude dařit a v tom případě je nejlepší začít hledat nedostatky u sebe. Většinou to vyžaduje opustit zjednodušené a zažité předpoklady toho, jak pracovní motivace působí. K nalezení dobré cesty k účinné motivaci je potřeba si položit dvě otázky. První otázka je, čím zaměstnance motivovat, protože většinou nejde jen o peníze. Druhou otázkou je, jak s finančními a jinými motivačními nástroji zacházet, to znamená, kdy a jakým způsobem je využívat (Urban, 2017).

### **3.2.2 Stimulace**

Ne vždy je motivace vyvolána zájmy nebo ideály, tedy vnitřními zdroji. Motivace se dá vyvolat vnějšími podněty jako jsou finanční odměny, a to většinou záměrně, v tomto případě se nejedná o motivaci, ale o stimulaci a jednotlivé podněty jsou nazývány stimuly. (Bedrnová, 2007) To, že motivaci u člověka lze vyvolat záměrně je pro problematiku pracovní motivace zcela zásadní. Plamínek (2010) doporučuje, aby se vnitřní a vnější podněty doplňovaly a posilovaly. To podle mého názoru zapříčiní lepší pracovní výkon zaměstnance.

Jako stimul lze označit jakýkoliv podnět, který vede ke změně motivace pracovníka. Tyto podněty je možné členit na:

- **incentivy:** exogenní, vnější podněty, například pochválení, pracovní postup atd.

- **impulzy:** endogenní, vnitřní podněty, například nervozita, tělesná únava nebo bolest zubů (Plamínek, 2010)

### 3.2.3 Teorie motivace

V 19. a 20. století vzniklo spousta teorií vysvětlující principy motivace lidského chování. Teorie, podle které bychom se mohli stoprocentně řídit neexistuje. Teorie motivace nám slouží k obecnému přehledu možností a způsobů motivace.

Hlavní teorie motivace jsou:

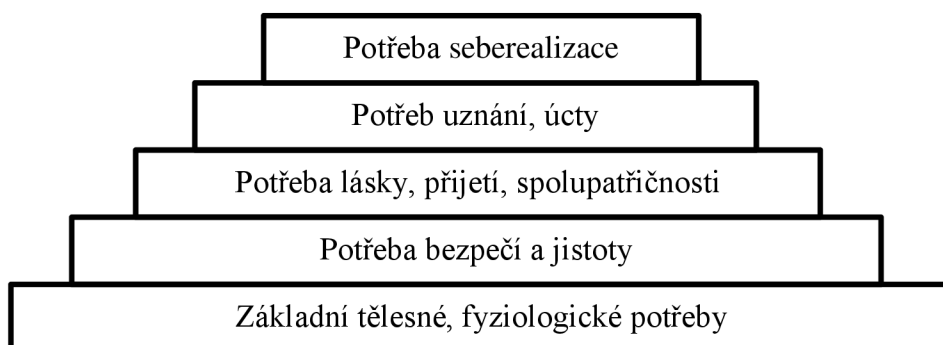
**Teorie zaměřené na obsah:** zaměřuje se na obsah motivace. Motivace zjišťuje hlavní potřeby a probíhá za účelem uspokojení potřeb, které pak působí na chování. Tuto teorii známe pod názvem teorie potřeb a autoři této teorie byli Maslow a Herzberg.

**Teorie zaměřené na proces:** zaměřuje se na psychologické procesy, které působí na motivaci. Mezi tyto teorie patří například teorie spravedlnosti nebo teorie očekávání.

**Teorie instrumentality:** tvrdí, že tresty anebo odměny napomáhají k tomu, aby lidé jednali potřebným způsobem (Urban, 2017).

#### 3.2.3.1 Maslowova hierarchická teorie potřeb

V roce 1943 uvedl Abraham Harold Maslow slavnou hierarchii potřeb. Abraham Harold Maslow byl jeden z nejvýznamnějších výzkumníků v této oblasti. Byl americký psycholog a také jeden ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii. Podle jeho teorie jsou lidé motivováni potřebami, které tvoří hierarchickou strukturu založenou na dvou hlavních potřebách.



Obrázek č.1: Maslowova hierarchická teorie potřeb (vlastní zpracování)

- 1) Dosažení hodnoty bytí (B-potřeby)
- 2) Odstranění nějakého nedostatku (D-potřeby)

Když nejsou uspokojeny D-potřeby, pocítujeme úzkost a snažíme se odstranit nedostatky, snažíme se zaplnit chybějící potřebu. Když jsou potřeby uspokojeny, tak to vnímáme v běžném stavu jako normu. To je hlavní a výrazný rozdíl od B-potřeb. V B-potřebách existuje dobrý pocit z naplnění potřeb, a dokonce jsme díky tomu motivováni o to více.

V rámci D-potřeb člověk nejprve uspokojuje své základní lidské potřeby a teprve poté, když je má uspokojen, tak teprve pak se snaží naplnit neuspokojené vyšší potřeby. Pokud se objeví nedostatek v nižších vrstvách potřeb, tak se člověk nebude starat o vyšší vrstvy a začne uspokojovat vrstvy nižší (Šamánková a kol., 2011).

### **3.2.3.2 Herzbergův dvoufaktorový model**

Herzberg vypracoval dvoufaktorový model složený ze satisfaktorů (neboli motivačních faktorů) a dissatisfaktorů (neboli udržovacích faktorů). Výzkum ukázal, že zaměstnanci, v tomto případě konkrétně technici a účetní, jsou schopni vyjmenovat podmínky, které je při práci uspokojí a které nikoli. Zmíněné satisfaktory slouží jako motivátory k lepšímu výkonu při práci. Dissatisfaktory jsou využívány spíše k prevenci nespokojenosti zaměstnance při práci (Armstrong, 2015).

#### **Motivující faktory:**

- 1) Dosažení cíle
- 2) Povýšení
- 3) Uznání
- 4) Možnost osobního růstu
- 5) Odpovědnost
- 6) Míra zajímavosti práce, rozmanitost

#### **Udržovací faktory:**

- 1) Plat
- 2) Jistota práce
- 3) Podniková politika a správa
- 4) Životní styl
- 5) Pracovní podmínky

6) Postavení (Armstrong, 2015)

### **3.2.3.3 McGregorova teorie X a Y**

V roce 1960 přišel americký psycholog Douglas McGregor s teorií X-Y. Tato teorie souvisí s problematikou efektivního leadershipu. Poskytuje zajímavá východiska pro práci kouče i lídra. Teorie X a Y se soustředí i na problémy, které jsou aktuální i dnes. Bylo by dobré se zamyslet nad aplikacemi a důsledky teorie X a Y. Když se zamyslíme nad oběma teoriemi pomůže nám to lépe odhalit dynamiku účinného leadershipu a upřesnit, jak funguje koučování v prostředí školy nebo jiné organizace zabývající se vzděláním. Teorie X a teorie Y jsou teorie pracovní motivace lidí, které se užívají ve výzkumu organizačního chování (vývoj organizací/firem) a v řízení lidských zdrojů (Steigauf, 2011).

Teorie X vychází z předpokladu, že člověk je líný jedinec, kterého je potřeba k práci přinutit. Že nemá žádnou ctižádost a jakékoliv příležitosti i odpovědnosti se snaží vyhnout. V tomto případě je potřeba zavést disciplínu a zaměstnance často kontrolovat. Podle teorie X se těmto zaměstnancům nedá důvěřovat a je potřeba je mít pod soustavným dohledem (Steigauf, 2011).

Teorie Y tato teorie vychází naopak z toho, že zaměstnanci jsou motivovaní, ctižádostiví, ochotní převzít odpovědnost a odvádět kvalitní práci. Nebojí se chopit příležitosti, mají schopnost vlastní kontroly plnění úkolů a korigují způsoby dosahování svých cílů. Za vhodných podmínek průměrný člověk podle teorie Y přijímá, a dokonce vyhledává příležitosti. Projevuje iniciativu, uplatňuje svoje schopnosti a rozvíjí svůj potenciál. McGregor v této teorii ukazuje, že zaměstnance lze motivovat i jinak než pomocí trestů a odměn, ale i tak, že jim nadřizení projevují důvěru dávají jim volnost v řešení úkolů (Steigauf, 2011).

## **3.2.4 Vnější a vnitřní motivace**

### **3.2.4.1 Vnější motivace**

Dá se říci, že to motivace založená na finanční odměně. Vnější neboli finanční motivace vystihuje zájem podřízených o finanční odměnu nebo jiné materiální statky. Můžeme mluvit o platu, různých odměnách, zaměstnaneckých benefitech a tak dále. Dalšími příznaky této motivace je očekávání zaměstnance, že za jakoukoliv odvedenou práci navíc bude odměněn. Takoví zaměstnanci často a rádi hovoří o výši svého platu a platu ostatních zaměstnanců.

U zaměstnanců upřednostňující vnější motivaci je potřeba předem stanovit jaká očekávání od něj máme a přesně mu sdělit jaké odměny získají za svojí pracovní námahu. Vhodné je také zavést v organizaci i nefinanční benefity o které mohou usilovat (Urban, 2017).

### **3.2.4.2 Vnitřní motivace**

Tato motivace je založená na zajímavosti práce, překonávání překážek, dosažení tíženého výsledku. Je založená na práci nebo atmosféře, která přináší radost, potěšení nebo příjemný pocit, v nejlepších případech i možnost se při práci bavit.

To, že zaměstnanec upřednostňuje vnitřní motivaci pozná zaměstnavatel tak, že je zaměstnanec iniciativní, mluví o úkolech, které by chtěl dobrovolně udělat i bez ohledu na čas. Také tak, že zaměstnanec utíká od úkolů, které pro něj nejsou zajímavé. Pokud zaměstnanec upřednostňuje tento typ motivace, tak by ho zaměstnavatel měl podpořit.

Můžeme se setkat i se zaměstnanci, kteří chtějí být motivováni vnitřně z důvodu výzvy, snaží se pokořit náročné cíle nebo překročit různé překážky. Tito zaměstnanci nekoukají po úspěchu u zaměstnavatele, snaží se být co nejlepšími ve svých očích a splnit cíle, které si oni sami stanovili. Nejraději se zabývají náročnými úkoly. Nejlépe se jim pracuje v prostředí, kde mohou využít své schopnosti, které mají lepší než ostatní. Tyto zaměstnance nejlépe podpoříme tím, že jim budeme zadávat náročné úkoly, které budou vyžadovat osobní zkušenosti a schopnosti anebo také úkoly u kterých budou pracovat samostatně. Není dobré těmto zaměstnancům zadávat snadné nebo nekvalifikující úkoly, protože je to pro ně demotivující (Urban, 2017).

## **3.2.5 Motivace a spokojenost**

### **3.2.5.1 Uspokojení z práce**

Každý podnik by se měl snažit docílit toho, aby byly zaměstnanci uspokojeni ze své práce. Když existuje soulad mezi vykonávanou prací a orientací člověka, tak může nastat uspokojení zapříčiněné přirozeně motivovanou prací. Pokud jsou pracovníci dobře motivováni, tudíž spokojeni, odrazí se to na jejich výkonnosti, nižší absenci a fluktuaci. Ovšem je potřeba mít na mysli, že spokojený zaměstnanec není automaticky výkonný zaměstnanec. Spokojenost zaměstnance může značit jenom to, že má nízké nároky a stačí mu to, co má a nemá potřebu se dále snažit.



Uspokojení z práce je ovlivněno individuálními faktory, jakými jsou například osobní cíle, očekávání, povaha zaměstnance a tak dále. Dále faktory vycházejícími z interakce s jinými lidmi a vnějšími podmínkami. Ke zvýšení pracovní spokojenosti může přispět, pokud práce podporuje rozvoj pracovníka, soulad osobních cílů člověka s jeho prací, vhodná sociální politika a styl řízení firmy, ocenění práce, příjemné prostředí a mezilidské vztahy (Armstrong, 2015).

### **3.2.5.2 Vztah motivace a uspokojení**

Ve vztahu motivace a spokojenosti existují 4 základní možnosti. V ideálním stavu je pracovník současně motivován i spokojen, tohoto stavu se nejlépe docílí, když pracovník pracuje v příjemném prostředí, je dobře finančně ohodnocen a má vyhovující, motivující pracovní náplň. Druhou možností je pracovník, který je spokojen, ale není úplně motivován. Takový pracovník má většinou jemu vyhovující pracovní podmínky a prostředí, ale zájem o jeho práci není takový, jaký by měl být. Třetí možnost je, že pracovník má o svojí práci zájem a je pro něj uspokojující, ale nepracuje v prostředí, které by mu bylo příjemné. Poslední a nežádoucí situací je to, že pracovník spokojen ani motivován, a to většinou končí odchodem z firmy (Armstrong, 2015).

### **3.2.5.3 Spokojenost a výkon**

Když zaměstnavatel pro pracovníka vytváří vhodné podmínky, dává mu najevo, že oceňuje jejich práci a že jsou pro něj pracovníci důležití. Bohužel jsou i tací pracovníci, kteří jsou spokojeni jen v tom případě, že za minimální úsilí chtějí maximální prospěch. Pracovníci můžou být i tací, že mají nízké nároky na sebe i na své okolí a u těch také spokojenost k vyššímu výkonu nevede (Armstrong, 2015).

## **3.2.6 Hodnocení zaměstnanců**

Každý, kdo někoho zaměstnává by měl vědět, jaké pracovníky zaměstnává a jak a čím mu přispívají k hospodářským výsledkům organizace. Zároveň ale musí i zaměstnanci vědět, jaká je spokojenost zaměstnavatele s výkonem jejich práce.

Ke správnému hodnocení zaměstnanců je potřeba stanovit správná kritéria. Kritéria mohou být následující:

- Péče o pracovní prostředí
- Uplatňování nových inovací a poznatků

- Zvládání duševní zátěže
- Schopnost přijímat a nést rizika
- Činorodost, podnikavost
- Úroveň kooperace a jednání s lidmi
- Společenská a vyjadřovací obratnost, vystupování a jiné (Arthur, 2010)

Hodnocení pracovníků se vyskytuje ve dvou základních podobách. Jednou z nich je formální a druhou neformální. Formální hodnocení je předem naplánované a připravené a opakuje se v pravidelných intervalech. Má předem připravené pokládané otázky, které jsou většinou širšího charakteru. Pak neformální hodnocení. Většinou mývá jen slovní formu a probíhá průběžně s pracovním výkonem. Je to vlastně rozhovor pracovníků s nadřízeným, který probíhá každý den.

Na hodnocení pracovníků by se nemělo zapomínat, je o jeden z hlavních motivačních nástrojů. Pro nadřízené i pracovníky slouží jako zdroj informací. Jeho dalšími výhodami jsou například vytváření základny pro naplánování osobního rozvoje pracovníků a napomáhat ke spravedlivému odměňování (Arthur, 2010).

## 3.3 Syndrom vyhoření

### 3.3.1 Vymezení pojmu syndrom vyhoření

Od roku 1970 se lékaři a psychologové zabývají celkovým a psychickým vyčerpáním, které se projevuje v oblastech motivace, emocí a poznávacích funkcí a ovlivňuje a zasahuje do výkonnosti, názorů a postoje a poté celé vzorce v první řadě profesionálního chování a jednání osob, u kterých došlo k iniciaci proměnných, které ovlivňují vznik a rozvoj tohoto syndromu. Tyhle stavy se nazývají syndrom vyhoření, vyhaslosti, vypálení, vyčerpání. Syndrom vyhoření ovlivňuje kvalitu života osob, u kterých se vyskytuje a vykazuje shodné příznaky i důsledky jako duševní poruchy a onemocnění, tudíž se jedná o aktuální medicínský problém (Stock, 2010).

Pokud nemáme zdroje radosti v životě a nejsme dobře ukotveni v těle, dostáváme se do stavu nazývaní se syndrom vyhoření. Mezi hlavní projevy syndromu patří lhostejnost, deprese, cynismus, ztráta sebedůvěry, časté nemoci a tělesné potíže. Nejedná se o obyčejnou únavu. Kdo dělá fyzicky náročný sport může být hodně vyčerpaný a nejedná se o syndrom vyhoření. Rodiče, kteří se starají o hodně dětí a jsou nevyspalí a opravdu unavení, tak se také nejedná o syndrom vyhoření. Nejedná se ani o přechodnou depresi, kterou vyléčí čas. Ani stěžování a nařikání není charakterový rys. Syndrom vyhoření se vždy týká otázky smyslu vlastní práce. Když se práce daří, tak je zážitek smysluplnosti větší, ale když se nedaří je stejně tak silnější pochybnost (Stock, 2010).

### 3.3.2 Fáze syndromu vyhoření

Stock (2010) popisuje syndrom vyhoření tak, že může vzniknout rychle u disponovaných jedinců vystavených nepříznivým podmínkám již za několik týdnů, měsíců od nástupu do zaměstnání. U vybraných osob syndromu vyhoření předchází období vysokého pracovního nasazení, během kterého se pracovníci snaží dosáhnout nějakého představitelného cíle.

Stock (2010) rozděluje syndrom vyhoření do těchto fází:

- 1) **Předchorobí:** jedinec, který by chtěl pracovat co nejlépe, cílí po úspěchu, ale ten se nedostavuje.
- 2) **Symptomy prvního stádia:** jedinec, který nic nestíhá a je v časové nouzi a jeho práce začíná ztrácet systém
- 3) **Symptomy druhého stádia:** vyskytují se neurotické symptom doprovázené pocitem neustálou tendencí něco dělat a výsledkem je chaos.

- 4) **Symptomy třetího stádia:** V této fázi zůstává jen únava a zklamání. Pocit, že musí se měnit na to, že naopak nemusí nic a práce je otravuje. Veškeré zbytky zájmu a nadšení jsou pryč.

Pešek a Práško (2016) tvrdí, že fáze syndromu vyhoření lze jednoduše popsat následujícím způsobem:

- 1) **Fáze frustrace:** pracovník se cítí zklamaný řešenými problémy nebo celou profesí, obsahem práce, osobou, která ho hodnotí
- 2) **Fáze nadšení:** pracovník má vysoké ideály a velkou angažovanost. Těchto ideálů se snaží docílit i přesto, že se pracovníčně přetěžuje. Nedochozí k náhledu, že ideály nejsou plně realizovatelné.
- 3) **Fáze apatie a stagnace:** pracovník polevuje ve své aktivitě v práci i v nadšení. Soustředí se pouze na rutinní pracovní postupy. Jeho hostilita vůči nejen vůči klientovi, ale vůči všemu propuká.
- 4) **Fáze celkového vyčerpání, vyhoření:** v této fázi se dostavují potíže, psychické, tělesné a sociální. Tyto problémy přetrvávají i po snaze regeneraci sil. Člověk selhává v naplňování pracovních úkolů.

Syndrom vyhoření může mít povahu lineárního stupňování příznaků, které může vést k opuštění stresového zaměstnání. Anebo se může vyvíjet v cyklech, během cyklů nachází pracovník řešení svých těžkostí a poté se opět propadá do obranné pasivity. Obecně platí, že výsledek práce a kritéria úspěšnosti pracovníka se v pomáhajících profesích definují velmi obtížně. Každé komplexní hodnocení je ztíženo tím, že každý hodnotitel má jiné preference hodnocení. V pomáhajících profesích mají pracovníci odpovědnost za klienta, a přitom nemají pod kontrolou jejich chování (Venglářová, 2011).

### 3.3.3 Příznaky syndromu vyhoření

Švingalová (2006) definuje syndrom vyhoření jako duševní stav, který se projevuje několika symptomy v psychické, tělesné a sociální oblasti tvořící klinický obraz syndromu.

#### 1) **Příznaky na fyzické úrovni:**

Celková únava, apatie, ochablost. Rychlá unavitelnost, která se dostavuje po krátkých etapách relativního zotavení. Vegetativními obtížemi jsou bolesti u srdce, změny srdeční frekvence, dýchací obtíže, zažívací potíže, poruchy krevního tlaku a spánku, bolest hlavy (Venglářová, 2011).

## **2) Příznaky na psychické úrovni:**

Pocit, že namáhavé a dlouhé úsilí o nějaký cíl, které trvá již déle, než by mělo a efektivita je v porovnání s vynaloženou námahou nepatrná. Výrazný pocit celkového, a především duševního vyčerpání. V oblasti duševní je v první řadě vyčerpání emocionální, pak vyčerpání v oblasti kognitivních spolu s poklesem až ztrátou motivace. Únava se popisuje expresivně, a to je v rozporu s oploštěním emocionality a s celkovým utlumením. Dochází k redukci kreativity, iniciativy, spontaneity a invence a k utlumení celkové aktivity (Venglářová, 2011).

## **3) Příznaky na sociální úrovni**

Výrazná snaha o redukování kontaktu s klienty, kolegy a lidmi z okolí své profese. Útlum sociability a nezájem o hodnocení od někoho jiného. Nechut' k profesi, kterou vykonává a všemu co s ní souvisí. Empatie skoro na nule (operační styl myšlení). Narůstá počet konfliktů.

Dynáková (2010) vymezuje příznaky syndromu vyhoření ve stejných oblastech. Dále apeluje, že syndrom zvyšuje šanci na vznik závislosti všeho druhu.

## **1) Psychická oblast:**

- Emocionální vyčerpání a psychická únava. Pocit, že vynaložená námaha dlouhodobě nekoreluje s efektivitou
- Snížené sebevědomí, zejména ve vztahu k pracovní kompetenci, negativní obraz vlastních schopností, pocit profesního neúspěchu
- Redukce profesní činnosti na rutinní postupy, ztráta zájmů o profesní témata
- Problémy s koncentrací pozornosti, která se promítne do dalších kognitivních oblastí
- Snížení aspirační úrovně
- Sklíčenost, podrážděnost, deprese, pocity zklamání a bezmoci, sebelítost, marnosti vynaloženého úsilí, bezvýchodnosti situace
- Zvýšená agresivita a hostilita, deprese, úzkost, lhostejnost nebo negativismus ve vztahu k profesi a profesním činnostem
- Nedostatek empatie
- Pocit nedostatku uznání
- Negativní vztah k osobám, s nimiž je člověk v pracovním vztahu
- Redukce spontaneity, iniciace a invence, kreativity, utlumení celkové aktivity

- Ztráta zájmu jak o profesní a osobní růst a v rozhodujících oblastech

## 2) Sociální oblast

- Pracovní výkon je kvantitativně i kvalitativně zhoršený
- Úbytek pracovní angažovanosti
- Nezájem o hodnocení ze strany druhých osob
- Omezení kontaktu s kolegy a všemi osobami, které mají vztah k profesi
- Omezení kontaktu s rodiči, klienty, žáky, pacienty
- Úbytek snahy řešit složitější pracovní problémy
- Nárůst interpersonálních konfliktů v pracovním i mimopracovním životě
- Negativní hodnocení působení školy, instituce
- Negativní postoj k žákům, rodičům, pacientům, klientům

## 3) Tělesná oblast

- Apatie, ochablost, celková únava
- Vegetativní obtíže (dýchací, srdeční, zažívací)
- Snížená odolnost organismu a zvýšená náchylnost k nemocím
- Svalové napětí, svalová bolest
- Bolesti hlavy, často nespecifikované
- Poruchy spánku
- Poruchy krevního tlaku (Dynáková et. al., 2010)

### 3.3.4 Prevence syndromu vyhoření

Křivohlavý (2009) mluví o dvou cestách, jak syndromu předejít. První je zaměřena na člověka, kterého syndrom ohrožuje, takzvané interní postupy. Druhá cesta jsou externí postupy. Je zaměřená na změnu vnějších podmínek, které by mohly vzniku syndromu napomáhat.

Díky výzkumům se ukázalo, že se syndrom vyhoření spíše objevuje u člověka, který se soustředí pouze na jeden úzce definovaný cíl. Křivohlavý (2009) tento cíl nazývá terčem. Tím může být jakýkoliv úkol, myšlenka, hodnota, ale i osoba, hnutí nebo politická strana. Tím, jak má člověk ovlivnit své chování a myšlení, aby se nedostavil syndrom vyhoření se zabývají interní postupy. David McClelland zkoumal charakteristiku mimořádně výkonných a úspěšných lidí. Dozvěděl se,

že tito lidé riskují situaci přiměřeně, nikoliv příliš mírně nebo úzkostlivě a ani příliš divoce nebo nebezpečně. Tito lidé si stanovují cíle a nástroje, které pomáhají k dosažení jejich cílů. Kladou velký důraz, aby jejich práce měla zpětnou vazbu a výbornou informovanost o výsledcích činnosti. Jejich práce je perfektně naplánovaná a rozdělená na dílčí krátkodobé úkoly, které jim zapadají do dlouhodobých cílů. Mají zvláštní vnímání úspěchu. Nevnímají úspěch jako cíl, ale jako vedlejší produkt své činnosti. Vidí život a zaměstnání v širším úhlu pohledu a úspěch nepovažují na nejvyšší smysl života. Motivace tohoto druhu je mnohem zdravější a pracovníky jsou díky ní odolnější vůči syndromu vyhoření.

Jeden z nejdůležitějších externích přístupů je sociální opora. Přínosné jsou také předané zkušenosti od lidí, kteří syndromem vyhoření prošli anebo lidmi, kteří s nimi pracovali. Autor uvádí ve své publikaci za příklad poznatky a rady vedoucí pracovnice hospicu:

- 1) Buďte k sobě mírní, vlídní a laskaví. Smějte se, hrajte si a radujte se ze života.
- 2) Důležité je si uvědomit, že druhé nejde změnit, ale jen jim pomoci. Změnit lze jen sebe.
- 3) Mít nějaký svůj koutek, kam se můžete uchýlit, když se potřebujete uklidnit.
- 4) Buďte lidem oporou a povzbuzením, nebojte se je pochválit, pokud si to aspoň trochu zaslouží.
- 5) Práci se snažte obměňovat, aby se nestala jednotvárnou.
- 6) Po cestě z práce myslíte na něco příjemného, co se vám dneska povedlo.
- 7) Využívejte sociální opory kolegů a povzbuzujte přátelské vztahy.
- 8) Když máte chvíli volna, tak neřešte práci a problémy v ní. Odpočiňte si od nich pomocí komunikace o běžných věcech.
- 9) Naplánujte si během týdne chvíli útěku, aby vám tuto radost nikdo nenarušoval.
- 10) Místo „Musím“ nebo „měl bych“ říkejte „rozhodl jsem se“. A místo „nechci“ nebo „nemohu“ se naučte říkat „ne“ (Křivohlavý, 2009).

### **3.3.5 Diferenciálně-diagnostické souvislosti**

Syndrom vyhoření je negativní emocionální jev. Člověk si v životě vytvoří několik negativních emocionálních jevů a vždy nelze říct, že se jedná o syndrom vyhoření, a tak je důležité tyto jevy odlišit a určit je.

**Distres**, definován jako napětí mezi tím, co člověka tíží a možnostmi, kterými lze zátěž zvládnout. Je to napětí mezi vlivy, které na člověka působí negativně(stresory) a tím, co mu pomáhá stres zvládnout (salutory). Distres ve větší míře zapříčiní přetížení člověka a v daných situacích

převyšuje jeho možnosti. U každého je možné, že se projeví stres. Většinou se syndrom vyhoření projevuje lidí, kteří si určili vyšší cíle, protože jsou zaujatí svojí prací a jejich očekávání a nároky jsou vysoké. Syndrom vyhoření se většinou nedostavuje u lidí, kteří v práci vidí smysluplnost, protože překážky, které přijdou vidí zdolatelně a překonatelně.

**Deprese** můžeme někdy považovat jako vedlejší efekt syndromu vyhoření, ale může se vyskytovat i nezávisle na syndromu. Příčiny deprese můžeme odstranit farmaky, terapeuticky, ale syndrom vyhoření takto nelze odstranit. Deprese se může dostavit i u lidí, kteří nikdy nepracovali.

Vztahy mezi depresí a syndromem vyhoření jsou velmi blízké, a tak si musíme uvědomit, že je mezi nimi rozdíl. Mají i hodně podobných příznaků jako například smutnou náladu, pocit zmaru, pocit bezcennosti, ztrátu energie a motivace. Syndrom vyhoření je hlavně zaměřen na myšlenky a pocity z profesní činnosti.

**Únava** je negativní nemoc. Je možné, že se také objeví u syndromu vyhoření. Výskyt deprese, snížená schopnost soustředění, poruchy kognitivních funkcí spolu často souvisí. Fyzická zátěž úzce souvisí s únavou. Únavy se lze zbavit pouze pomocí odpočinku, relaxace, ale u syndromu vyhoření tomu tak není. Po nějaké fyzickém vyčerpání lze únavu hodnotit kladně a tomu tak u syndromu vyhoření opět není.

**Alexithymie**, je porucha, která se podobá syndromu vyhoření. Má i spoustu podobných symptomů, jako třeba zploštělost emocionality, celková netečnost, redukce invence, imaginativních aktivit a kreativity, otupělost v sociálních vztazích. Asi hlavním rozdílem mezi syndromem vyhoření a alexithymie je ten, že alexithymie se vyskytuje většinou u pacientů, kteří trpí nějakou psychosomatickou chorobou a dalším rozdílem je, že syndrom vyhoření nemá jako hlavní rys nedostatek slov pro vyjádření emocí jako alexithymie. Člověk, který trpí syndromem vyhoření se své emoce redukovat, ale jeho slovní zásoba pro vyjádření emocí je dostatečná.

**Neurastenie**, porucha, jejíž znaky jsou společné se syndromem vyhoření. [Neurastenie má jako příznaky potíže se soustředěním, mírné stupně deprese, iritabilita a únava, která se dostavuje většinou po duševním vypětí. Hlavním rozdílem, díky kterému se syndrom vyhoření a neurastenie rozlišují jsou závratě, ty se u syndromu vyhoření nikdy neobjevují.

Musíme si uvědomit, že je syndrom vyhoření obsažen ve skupině specifických symptomů. Prozatím syndrom vyhoření není v praxi považován za diagnostickou kategorii. Pro lidi, kteří trpí syndromem vyhoření a mají poruchy těžšího stupně, tak se u nich dostavuje otázka, zda-li tam



syndrom vyhoření nepřiřadit z důvodu nutnosti přiznání pracovní neschopnosti. Do dnešní doby není syndrom vyhoření klasifikován jako choroba i přesto, že má negativní vliv na pracovní výkon (Raudenská a Javůrková, 2011).

### **3.3.6 Možnosti terapie**

Vždycky je lepší syndromu vyhoření předcházet než muset důsledky pracovního stresu odstraňovat. Někdy je použít terapii nezbytné, abychom odstranili následky. Terapeutické metody, které se používají u syndromu vyhoření vycházejí z psychoterapeutického zdroje. U nás se vytvořily dvě psychoterapeutické školy. Ty pracují se syndromem vyhoření na základě existenciálních východisek.

První škola je daseianalýza. Napomáhá pacientovi pochopit jeho vlastní existenci a snaží se mu ukázat nejsnazší cestu jak se nejlépe a nejodpovědněji realizovat, a to je u syndromu vyhoření velmi důležité. Klade se zde důraz na jedinečnost a neopakovatelnost vlastní individuality pacienta. To, jaký byl jedinec dřív není vůbec podstatné, podstatné je jaký je teď a kam směřuje ve vztahu k budoucnosti. Tato škola má za cíl naplnit a pochopit umění ovládnutí sebe sama. Terapeut je vnímán pouze jako konzultant. Druhá škola je logoterapie navazující na existenciální východiska. Logoterapie se zabývá snahou určit pacientovi jeho vlastní životní smysl jak v jeho životě, tak i osobnosti. Škola se zabývá objevováním nových hodnot a o následným přejímáním pacientem. Psychoterapeut pomáhá pacientovi pochopit proč stojí za to žít. Také se snaží klientovi pomoci v určení řešení ve stavu a situacích existenciální frustrace. Za hlavní terapeutický prostředek si klade objevováním a nalezením smyslu života naplňováním hodnot (Pešek a Praško, 2016).

#### **3.3.6.1 Léčba**

Vyhoření je bolestivá a zároveň tíživá zkušenost, každopádně pokud s ním člověk rozumně nakládá, dá se přemoci. Zároveň to může vést ke zjištění o tom, kým vlastně jsme. Je schopné doplnit naše vědomí o tom, co to vlastně je být člověkem (otázka identity). Dále může mít za následek několik významných existenčních změn, náš osobní rozvoj a vývoj naší osobnosti. Lidé, kteří tímto způsobem vyhoření překonali žijí hodnotnější a plnější život, život hodnotnější než ten, ve kterém své vyhoření zažili.

Nějakou krizi určitě každý z nás už zažil, nebo ještě zažije, ale ne všichni ji zvládnou překonat sami a bez pomoci. V tomto případě je velmi podstatná prevence. Pokud již k vyhoření dojde, je třeba se zabývat nápravou zavčas.

Je těžké na základě příznaků, které nejsou specifické diagnostikovat a definovat syndrom vyhoření. Je tedy vůbec možné symptomy vyhoření a úroveň jednotlivých symptomů měřit? Na základě výzkumu je poměrně jednoduché zjistit, zda se jedná o syndrom vyhoření či nikoli. Vyplývá to z toho, že syndrom vyhoření může být vyvoláno jinými okolnostmi a dopadá na několik různých osobností. Díky tomu je množství léčebných postupů velmi rozsáhlý (Moravcová, 2019).

### **3.3.6.2 Odborná pomoc**

#### **Psycholog, psychoterapeut**

Pomáhá, když si pacient nedokáže se zvládnutím stresu nebo zátěžovými situacemi pomoci sám. Objednání probíhá obvykle a platba probíhá většinou v hotovosti. Když budeme chtít bezplatného psychologa, tak se musíme obrátit na naši zdravotní pojišťovnu (Honzák, 2013).

#### **Psychiatr**

Lékař, který se zabývá vážnějšími případy. Když si pacient platí pojištění, tak u psychiatra většinou neplatí nic, protože psychiatr má smlouvu s pojišťovnou. Kontakty na psychiatra najdeme převážně na internetu anebo se může domluvit s naším obvodním lékařem (Honzák, 2013).

#### **Praktický lékař**

Praktický lékař může pomoci pouze v případě, že pacient trpí lehčím stavem syndromu a v případě vás může doporučit k psychoterapeutovi nebo psychiatrovi. Nejprve je nutné vyloučit, že pacient netrpí tělesným onemocněním, protože onemocnění psychického původu může být vedlejším účinkem tělesného onemocnění (Honzák, 2013).

#### **Specializované linky důvěry**

Pomáhají i v prvních chvílích, když postižený zjistí, že je něco v nepořádku. Některé linky fungují neustále a jiné se specializují na konkrétní problémy. Vytočením čísla 222 580 697 se dovoláte na nonstop linku důvěry a číslem 800 155 155 na nonstop linku bezpečí (Honzák, 2013).



### **3.4 Výzkumný problém**

Aplikační část této bakalářské práce zkoumá otázky týkající se jednak motivace zaměstnanců vybrané firmy, tak syndromu vyhoření, jehož rozvinutí by jim mohlo hrozit. Konkrétně lze stanovit tyto výzkumné otázky, na které v průběhu práce odpovíme:

- 1) Jak jsou zaměstnanci firmy spokojeni s motivačním programem a s jejich prací ve firmě celkově?*
- 2) Jak velké je riziko projevení syndromu vyhoření u zaměstnanců firmy?*
- 3) Jaký vliv má motivační program ve firmě na projevení syndromu vyhoření u zaměstnanců?*

Dále v bakalářské práci stanovíme hypotézy:

- 1) Zaměstnanci s vyšším dosaženým vzděláním jsou obecně více spokojeni s prací ve firmě než zaměstnanci s nižším dosaženým vzděláním.*
- 2) Zaměstnanci, kteří práci tráví více hodin denně, pociťují stres v práci častěji než zaměstnanci, kteří práci tráví méně hodin denně.*

### **3.5 Metodika práce**

Pro aplikační část bylo zvoleno dotazníkové šetření, jelikož se jedná o spolehlivý způsob získávání kvantitativních dat v oblasti výzkumu. Konkrétně tato bakalářská práce zahrnuje dotazníkové šetření týkající se motivace a syndromu vyhoření. Dotazník se ve své podstatě dělí na dvě části. První částí je vlastní vytvořený dotazník týkající se otázek motivace zaměstnanců firmy CN Cargo s.r.o., která bude podrobněji popsána později. Druhou částí dotazníkového šetření je oficiální MBI dotazník, který byl vysvětlen již v teoretické části. Obě tyto části dotazníku byly po osobním setkáním s majitelem firmy odeslány na majitelův firemní email a následně přeposlány zaměstnancům firmy, kteří mohli elektronicky individuálně dotazníky vyplnit po dobu dvou týdnů.

Celkem dotazník čítal odpovědi od 62 zaměstnanců firmy. Celkově se dotazník skládal ze 32 jednotlivých otázek. V dotazníku byly použity převážně otázky zaškrtačací s možností jedné odpovědi, zřídka i otázky otevřené. Respondentům bylo zdůrazněno, že odpovídání je anonymní. Celý dotazník byl vytvořen díky Google Forms a jeho náhled je možný v přílohách bakalářské práce (viz Přílohy).

Ke zjištění úrovně vyhoření se nejčastěji používá MBI (Maslach Burnout Inventory) dotazník. Poprvé byl uveden v roce 1981 a jeho autorkami jsou Christine Maslachová a Susan E. Jacksonová. V MBI se definuje vyhoření třemi složkami. První je exhaustion (emocionální vyčerpání), druhá je depersonalization (depersonalizace) a třetí personal accomplishment (snížení osobní výkonnosti). Složky se vynořují postupně (Švamberská Šauerová, 2018).

Dotazník MBI se skládá z celkem 22 otázek, přičemž 9 z nich se vztahuje na emocionální vyčerpání, 5 k depersonalizaci a 8 k úrovni osobního uspokojení.

U MBI dotazníku nutno podotknout, že byl zcela anonymní a nebyl přiřazen k jednotlivým pracovníkům. Nelze tedy posoudit, u kterých pozic, pohlaví či věkových skupin se syndrom vyhoření projevuje nejvíce či nejméně. Vzhledem k povaze bakalářské práce to ale není podstatné, jelikož se zaměřujeme spíše na motivační program firmy nežli na jednotlivé faktory vyvolávající syndrom vyhoření.

## 4 Aplikační část a diskuse výsledků

### 4.1 CN Cargo s.r.o.

Firmu založili v roce 1996 dva společníci, pan Cinádr a pan Neužil. Ze začátku firma poskytovala spediční služby bez vlastního vozového parku. Postupem času nakoupila vlastní vozidla pro lepší uspokojení potřeb zákazníků. V podniku pracuje 72 zaměstnanců, většinu z nich tvoří řidiči, kterých je 60, pak dispečeri, kteří pracují v šesti, dále skladníci, fakturanti a technici, kterých je dohromady také šest. Firma se del předmětu podnikání věnuje čtyřem hlavním odvětvím: dopravě a logistice, vozovému parku, skladování a pronájmu apartmánů. Firma zajišťuje kompletní dopravní služby v rámci celé Evropské unie a provádí komplexní přepravu od celovozových zásilek až po kusové. Prioritou společnosti je poskytovat služby na co nejvyšší úrovni. Řidiči každý rok absolvují školení.



Obrázek č.2: Logo firmy CN Cargo s.r.o. (zdroj: <http://www.cncargo.cz/>)

V současné době má firma k dispozici 2500 m<sup>2</sup> skladových prostor a všechny se nachází v areálu firmu, která má rozlohu 30 000 m<sup>2</sup>. Firma používá 7 druhů návěsů. Souprava Plato je schopna uvést 26 tun. Dále pak používá mrazírenské návěsy, které má i patrové. Zbytek jsou klasické návěsy o různých velikostech. Firma ojeté vozy nabízí k půjčení nebo k prodeji. Dále vlastní apartmány v rakouském Tauplitzu v Alpách, které celoročně nabízí k pronájmu.

#### 4.1.1 Historie firmy

V červnu roku 2001 dosáhla firma certifikace dle norem ISO 9001. V roce 2002 založila firma sesterskou společnost CN CARGO s.r.o., kterou založili společníci Cinádr, Neužil, Čejka a Růžička. Poté si dala firma 8letou pauzu od nových inovací a v roce 2010 přišla se založením dceřiné společnosti CN CARGO Spedition s.r.o. a o dva roky později byla založená nová kancelář v Praze. V roce 2015 přišly dva dílčí úspěchy, jako první je založení další dceřiné společnosti s názvem CN Cargo MB s.r.o. v Mladé Boleslavi a druhý je vybudování nového logistického

areálu s kanceláři, skladem a zázemím firmy v ulici Radomilická ve Vodňanech. O 4 roky později firma zakládá ještě jednu dceřinou společnost Epinikon a.s.

## ***4.2 Současný motivační program ve firmě***

Součástí výzkumu zaměřeného na motivaci zaměstnanců firmy CN Cargo s.r.o. bylo taktéž potřeba zjistit, jaký dosavadní motivační program firma aplikuje a zda vůbec nějaký má. Z toho důvodu proběhla osobní diskuse s jedním ze společníků firmy, s Radkem Cinádrem, který poskytl pro tuto bakalářskou práci odpovědi týkající se právě jejich motivačního programu zaměstnanců.

Z diskuse vyplynulo, že firma víceméně nemá stanovený žádný pevný motivační či odměňovací program. Kromě tedy standartního povinného odměňování, jako jsou zákonem dané čtyři týdny dovolené ročně nebo mzda stanovená individuálně v každé smlouvě za odvedenou práci, neexistuje ve firmě žádné další odměňování či motivování v jakékoliv formě. Firma nevede žádné hmotné ani nehmotné, finanční ani jiné než finanční odměňování. Zároveň ani firma nevykonává žádnou řízenou pravidelnou či preventivní kontrolu práce svých zaměstnanců, a tak není možná ani žádná ucelená zpětná vazba.

## ***4.3 Analýza výsledků dotazníkového šetření***

Na začátek analýzy výsledků jsou pro lepší porozumění následných odpovědí uvedeny demografické údaje zaměstnanců získané díky identifikačním otázkám, které byly taktéž zahrnuty v dotazníku.

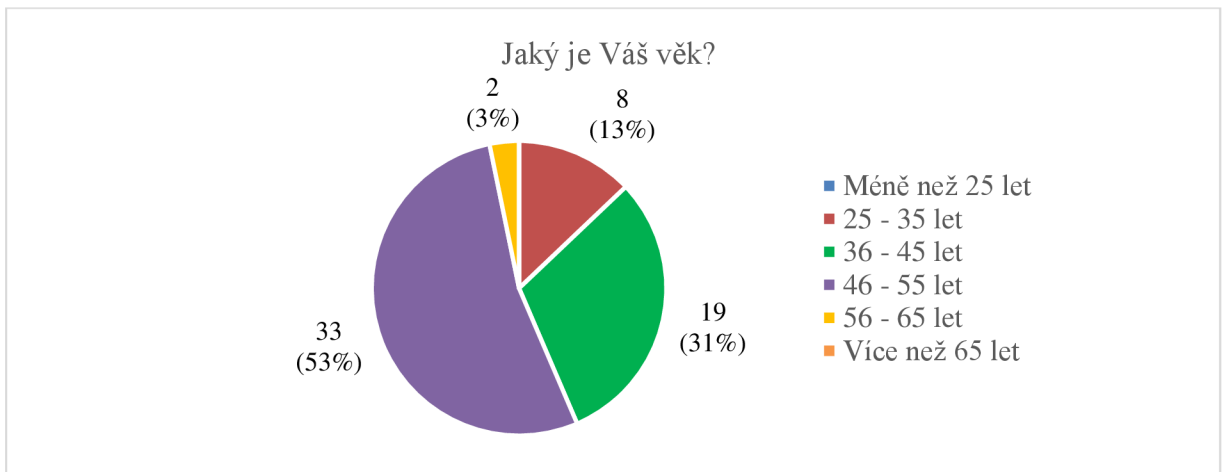
Graf č.1: Jaké je Vaše pohlaví?



Zdroj: vlastní výzkum

Tento graf č.1 podle odpovědí na demografické otázky ukazují, že následující výzkum bude pracovat převážně se skupinou mužů. Celkově se jedná o firmu, která nabízí pozice s fyzicky poměrně náročnou prací, a tak je pochopitelné, že zde bude zaměstnáno více mužů, kteří jsou fyzicky zdatní.

Graf č.2: Jaký je Váš věk?

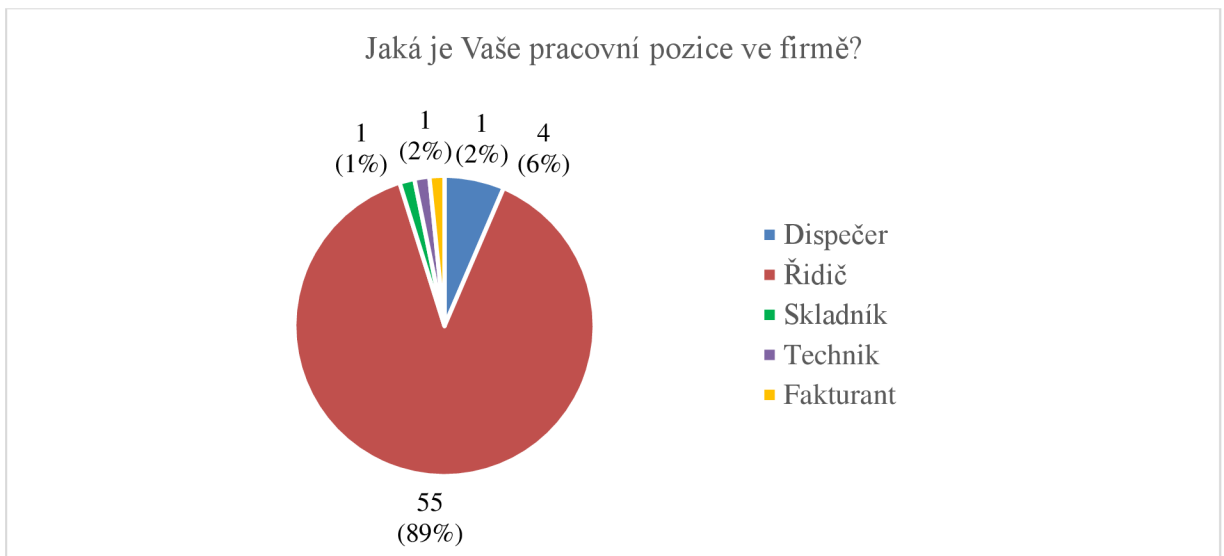


Zdroj: vlastní výzkum

Graf č.2 znázorňuje, že největší věkovou skupinu ve firmě zastupují pracovníci od 46–55 let. Ve firmě nepracuje nikdo nad 65 let, což je vzhledem k náročnější povaze práce i pochopitelné.



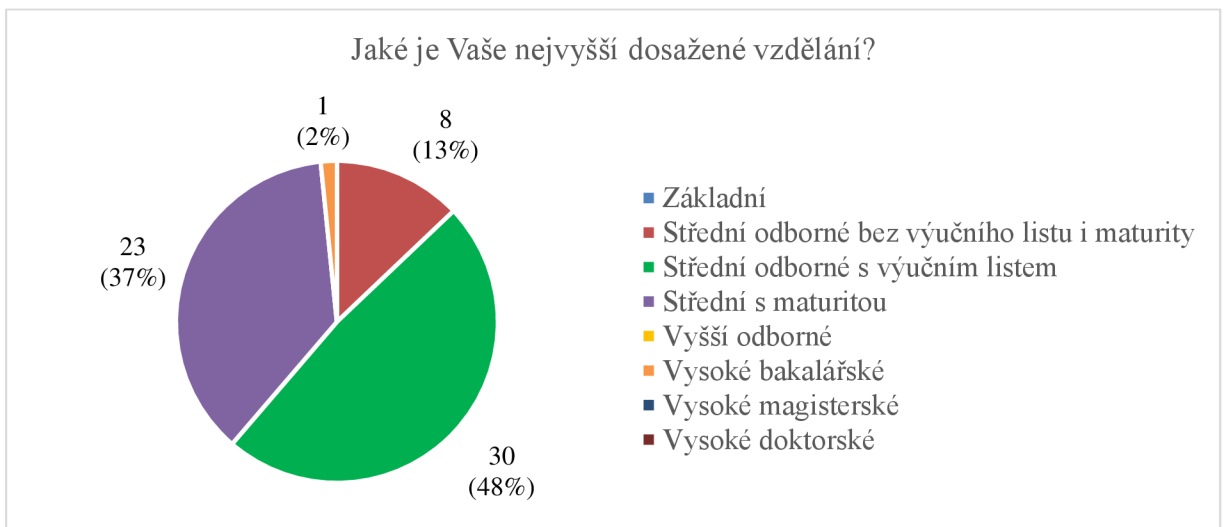
Graf č.3: Jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě?



Zdroj: vlastní výzkum

V grafu č.3 lze vidět že, velká většina pracovníků vykonává své zaměstnání jako řidiči, kteří jsou pochopitelně nejdůležitějšími a klíčovými složkami firmy, která má dopravu jako předmět svého podnikání.

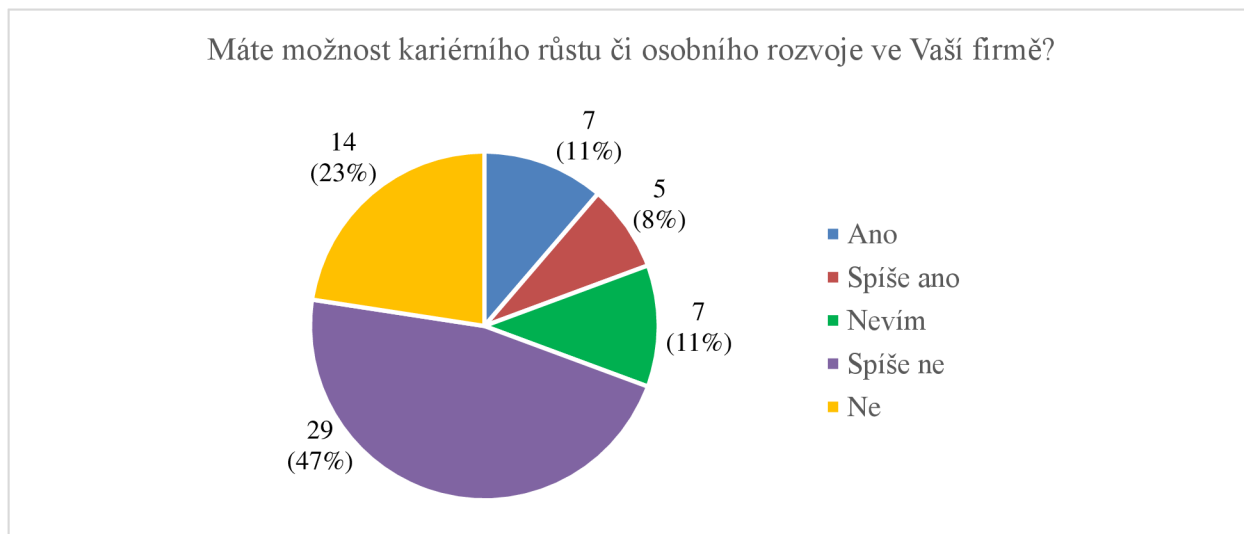
Graf č.4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: vlastní výzkum

Graf č.4 poukazuje na to, že jelikož pro zde většinové povolání řidičů není potřeba mít žádné odborné, či jakékoli vyšší vzdělání (ovšem kromě řidičského průkazu požadované skupiny), většina zaměstnanců firmy má maximální dokončené vzdělání střední odborné s či bez výučního listu. Co se týče žen, které ve firmě pracují, jedna z nich zastává pozici fakturantky, dalších pět zaměstnankyň jsou řidičky.

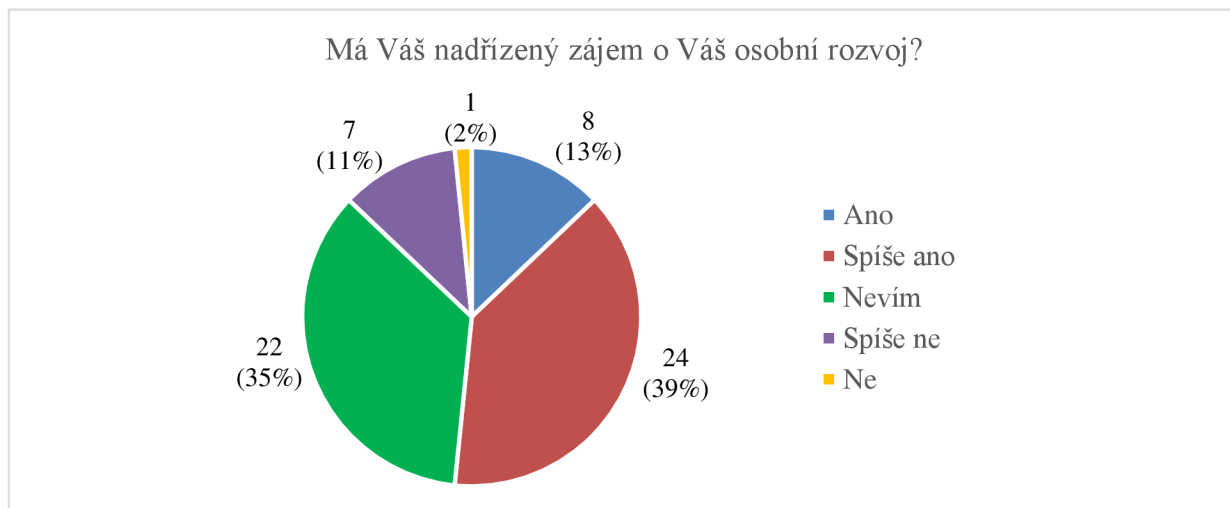
Graf č.5: Máte možnost kariérního či osobního rozvoje ve Vaší firmě?



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č.5 si můžeme všimnout, že téměř polovina dotazovaných si myslí, že nemají ve svém zaměstnání možnost kariérního růstu či osobního rozvoje a necelá čtvrtina pracovníků pak potvrzuje, že opravdu žádnou možnost kariérního růstu či osobního rozvoje nemají. Sedm dotazovaných si není jistých. Dvanáct zaměstnanců si myslí, nebo si jsou jistí tím, že mají možnost kariérního růstu či osobního rozvoje. Jelikož se tyto odpovědi velmi liší, a to na obecné úrovni (nelze odpovědi rozlišit nebo kategorizovat podle pracovní pozice či jiného faktoru), může to vypovídat o jednak o neexistujícím, neuceleném či možná netransparentním systému odměňování právě ve smyslu kariérního a osobního rozvoje.

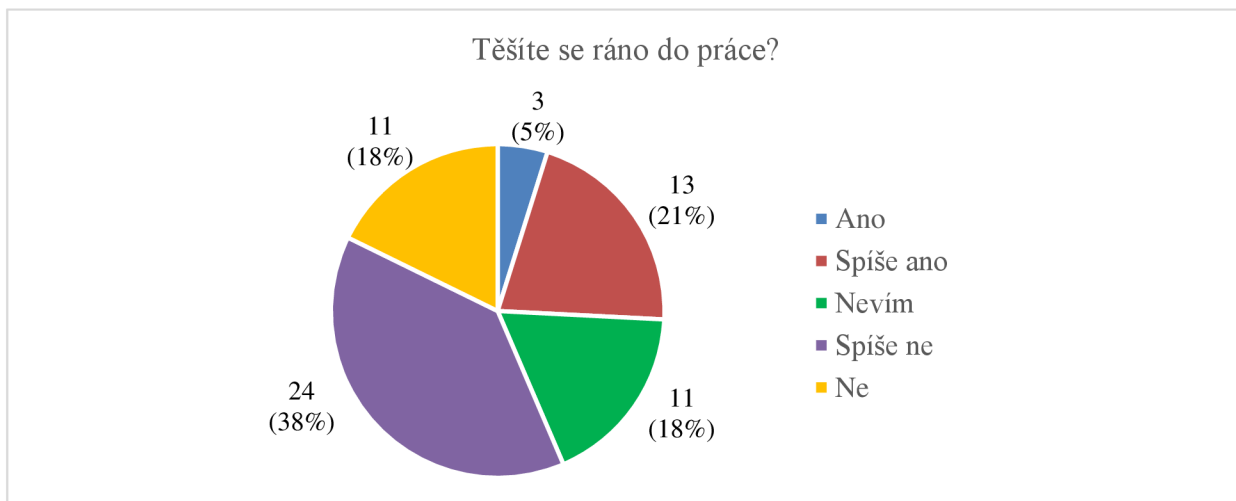
Graf č.6: Má Váš nadřízený zájem o Váš osobní rozvoj?



Zdroj: vlastní výzkum

Graf č.6 je vzhledem k předchozímu grafu č.5 poněkud kontroverzní. Můžeme zde vidět, že si zaměstnanci v polovině případů myslí, že jejich zaměstnavatel má nebo spíše má zájem o jejich osobní rozvoj, což je přínosem pro obě strany. Poměrně podstatná část zaměstnanců vyjádřila, že si nejsou vědomi toho, že by zaměstnavatel měl zájem o jejich osobní rozvoj. Zbytek odpovědí se týká odpovědí „spíše ne“ a „ne“. Při porovnání s grafem č.5 lze vidět, že zaměstnanci ve většině případů tvrdí, že ve firmě není možnost růstu, na druhou stranu více než polovina z nich si myslí, že jejich nadřízený zájem o jejich rozvoj má. Z pouhého kvantitativního šetření nelze přesně říci, co vyvolává tento nesoulad mezi odpověďmi, ovšem vysvětlení by mohlo plynout z faktu, že i přes neefektivní systém rozvoje, který má firma nastavený, nadřízený jeví zájem o své pracovníky na osobní úrovni.

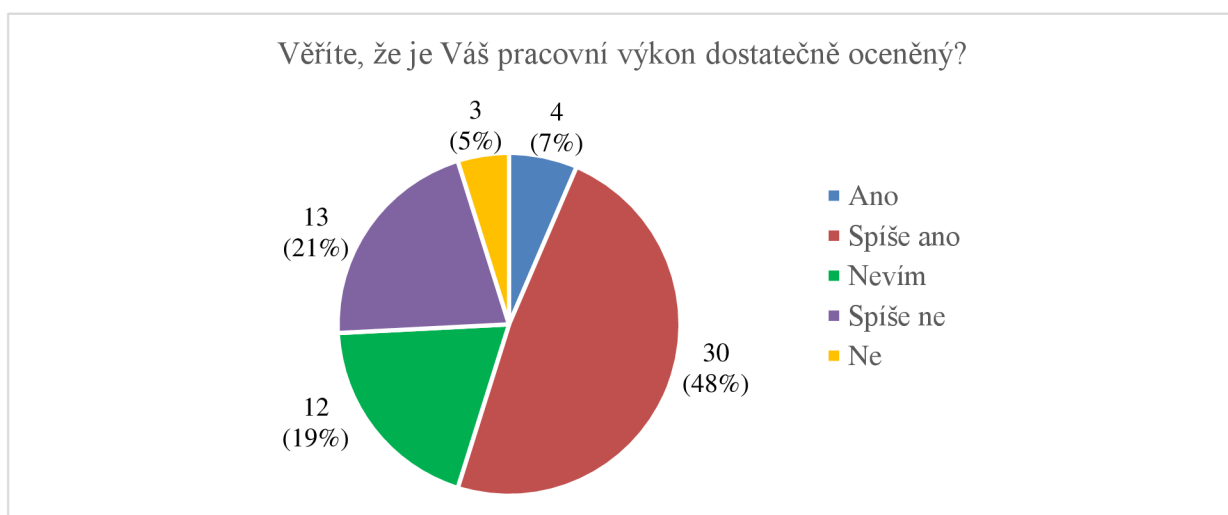
Graf č.7: Těšíte se ráno do práce?



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka týkající se grafu č.7 „Těšíte se ráno do práce?“ je velice spekulativní a odpovědi mohou být relativní. Existuje tedy pochopitelně poměrně málo lidí, kteří se ráno do svého zaměstnání těší. Více než polovina respondentů odpověděla, že se ráno do práce netěší. To, zda se jedinec těší do své práce, může plynout z několika faktorů, které ovlivňují jeho celkové prostředí (spolupracovníci, vedení, samotná náplň práce atp.). Záleží tedy spíše na specifických požadavcích každého zaměstnance, například zda ho jeho konkrétní práce vůbec naplňuje. Na druhou stranu existují určité motivační prostředky, kterými lze zaměstnancům čas v práci zpříjemnit.

Graf č.8: Věříte, že je Váš pracovní výkon dostatečně oceněný?

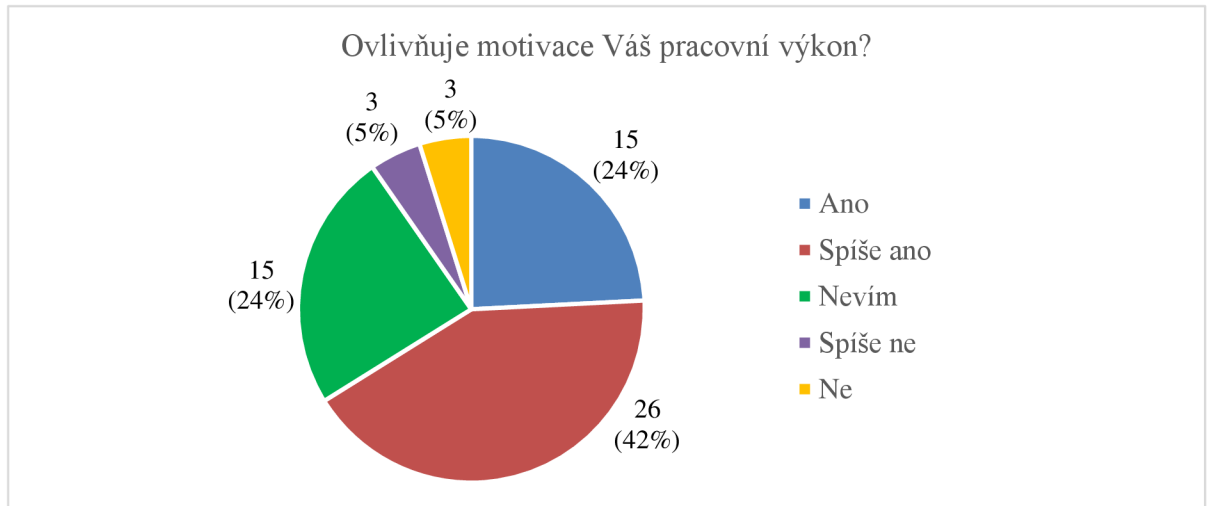


Zdroj: vlastní výzkum

Ze zobrazeného grafu č.8 můžeme usoudit, že si většina zaměstnanců myslí, že je jejich pracovní výkon dostatečně oceněný. Zde se ovšem názory liší napříč všemi pozicemi a pak nejde jednoznačně konstatovat, čím v tomto případě ovlivněna odpověď. S určitostí lze ale říci, že podle

odpovědí si respondenti nepřijdou dostatečně ocenění zejména po finanční stránce. K těmto odpovědím se dostaneme později.

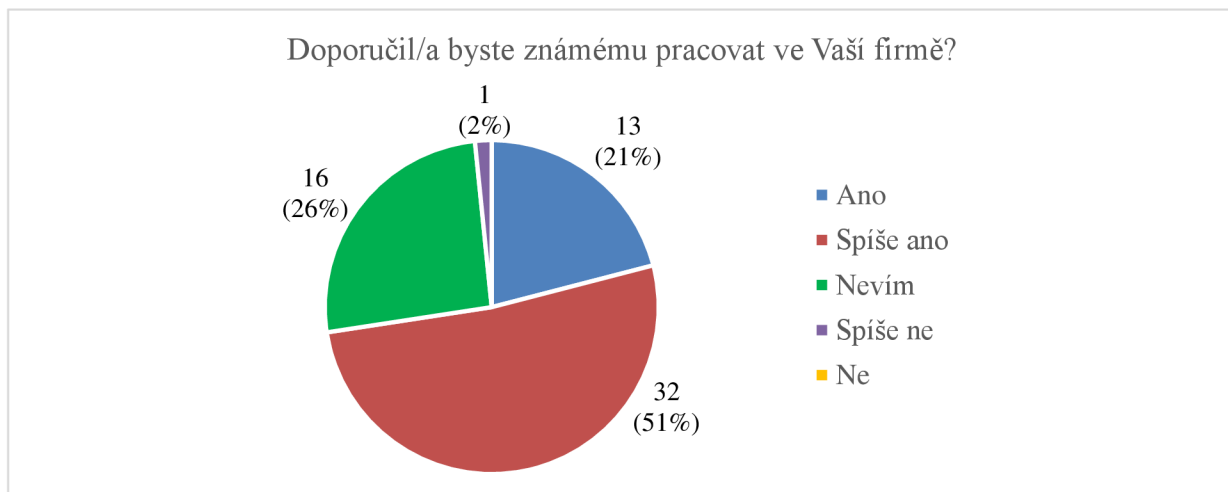
Graf č.9: Ovlivňuje motivace Váš pracovní výkon?



Zdroj: vlastní výzkum

Motivace je v každém zaměstnání opravdu důležitým faktorem. Graf č.9 ukazuje, že čtvrtina lidí neví, zda je jejich výkon ovlivňován motivací. Je velmi pravděpodobné, že by toto mohlo být dáno chybějícím motivačním programem v této firmě čili že se zaměstnanci nikdy předtím nesetkali s dostatečnou motivací, aby mohli jednoznačně říci, zda a jak je to ovlivňuje. Další dvě třetiny (tedy relativně podstatná část) respondentů jsou si jistí nebo si myslí, že motivace ovlivňuje jejich pracovní výkon, což jen potvrzuje teorii, že motivace ve firmě je klíčová pro pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců, což má za následek i menší fluktuaci.

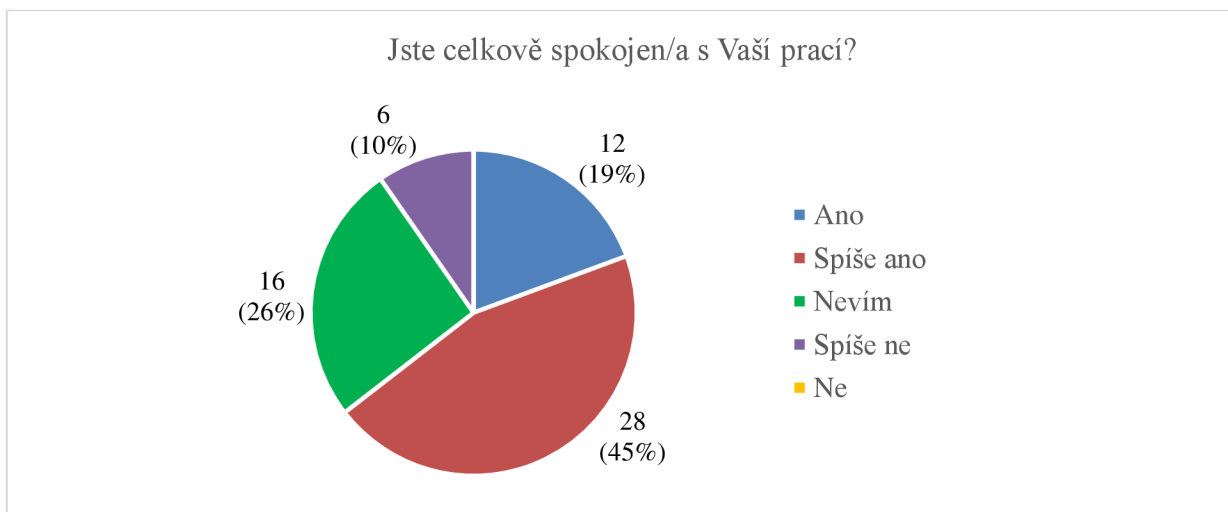
Graf č.10: Doporučil/a byste známému pracovat ve Vaší firmě?



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č.10 lze vypočítat, že se zde objevila pouze jedna záporná odpověď, což je pozitivní výsledek a svědčí to o tom, že i přes nedostatek motivace či ocenění jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni natolik, že by ji doporučili i svým blízkým. Jedná se o velmi důležitou otázku, jelikož ukazuje, že zaměstnanci firmy, tedy ti pracovníci, kteří firmu znají nejlépe a mají o ní kladné mínění a jsou ochotni o ní kladné mínění šířit dál.

Graf č.11: Jste celkově spokojen/a s Vaší prací?

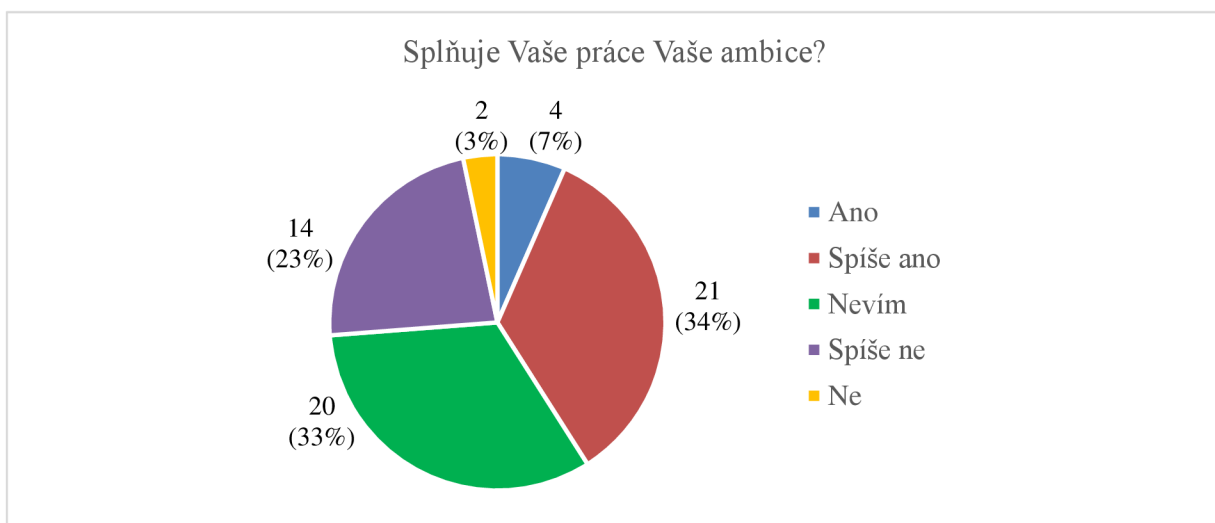


Zdroj: vlastní výzkum

Graf č.11 ve své podstatě navazuje na předchozí graf č. 10. Jak již totiž bylo zmíněno v předcházejícím odstavci, šíření kladného mínění o firmě a potenciální doporučování jejich zaměstnanců je nevyhnutelně spojeno s jejich celkovou spokojeností s prací ve společnosti. I přes

občasné negativní odpovědi lze konstatovat, že většina zaměstnanců je se svým zaměstnáním obecně spokojená, třebaže i přes některé pociťované nedostatky, ke kterým se dostaneme později.

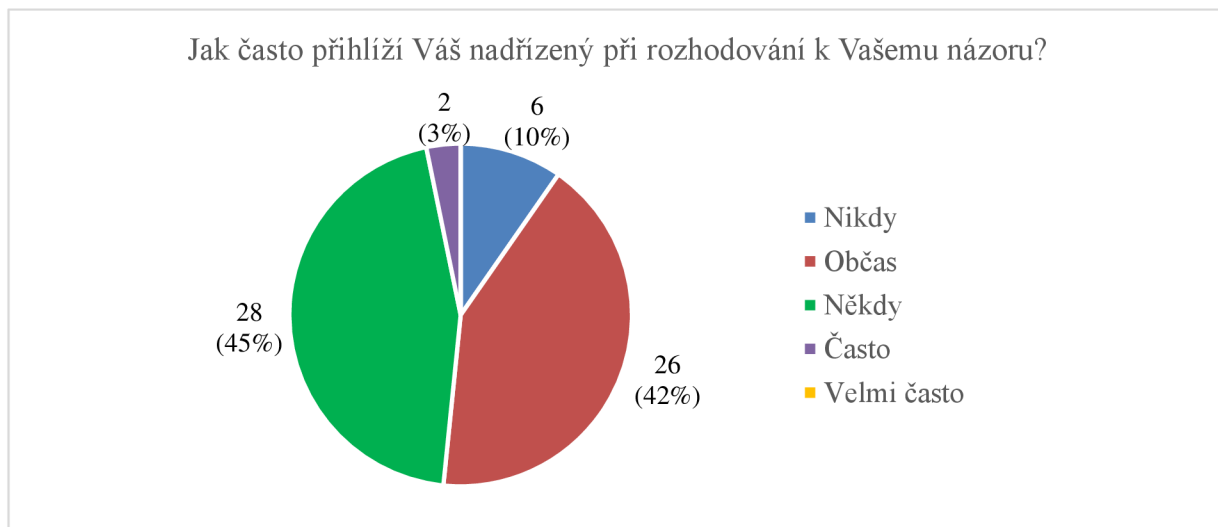
Graf č.12: Splňuje Vaše práce Vaše ambice?



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č.12 vyplývají různé odpovědi, které si nelze vysvětlit podle demografického členění. Zajímavé ovšem je, že všichni zaměstnanci, kteří u otázky, zda jejich práce splňuje jejich ambice, zaškrtnli odpověď „ne“ či „spíše ne“ zastupují ve firmě pozice řidičů a všichni jsou muži. Věkově se pak ale data velmi liší, jelikož tuto odpověď můžeme zaznamenat u pracovníků od 26 až 55 let. Každopádně hodně zaměstnanců si není jisto své odpovědi, mohou tedy mít nižší nároky na práci a odlišně seřazené hodnoty na hodnotovém žebříčku než ostatní zaměstnanci, kteří svou odpověď vyjádřili jednoznačněji. Například pro ně mohou být důležitější přátelé nebo rodina, práci považují pouze za způsob obživy a tím pádem pro ně osobní naplnění není tak důležité. Tyto spekulace jsou velmi pravděpodobné, jelikož to vyplývá i z odpovědí na následující otázky.

Graf č.13: Jak často přihlíží Váš nadřízený při rozhodování k Vašemu názoru?

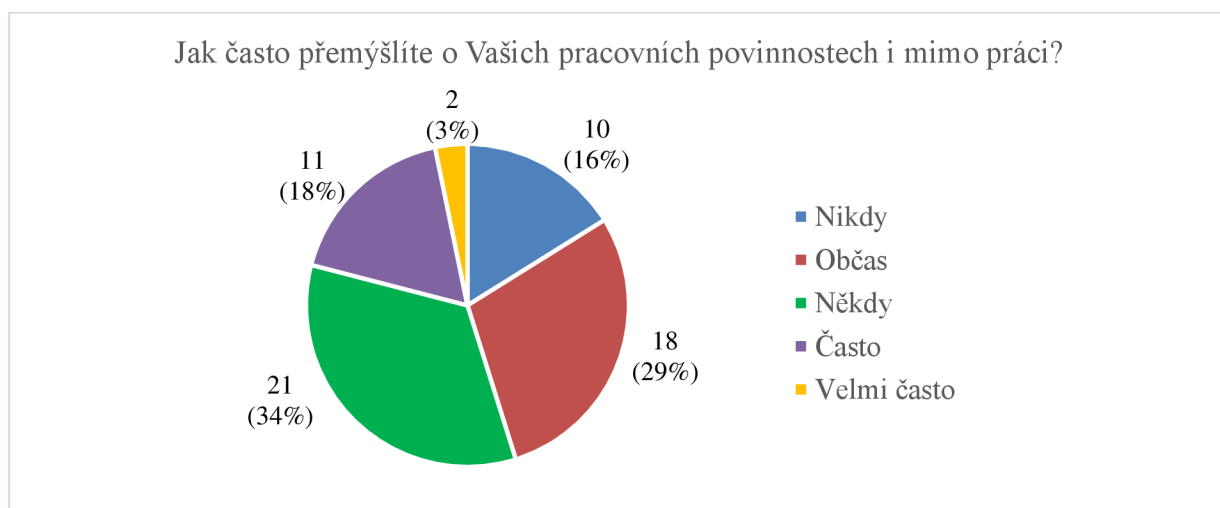


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka týkající se toho, jak často přihlíží nadřízený ve firmě k názoru zaměstnanců, může být poněkud spekulativní. Odbornou zkušenost s managementem mají totiž v této firmě pouze její dva společníci, kteří se zároveň podílejí na vedení celého podniku. Je proto složité vymezit, jak mohou jednotliví zaměstnanci zasahovat do rozhodování a samotného vedení společnosti. Z odpovědí vyplývá, že v některých případech vedení přihlíží k názorům svým zaměstnanců. Šest lidí, tedy zhruba 10 % zaměstnanců uvedlo, že jejich nadřízený vůbec nikdy nepřihlíží k jejich názoru. Jedná se o krajní případ, který může svědčit o tom, že nadřízený nenaslouchá požadavkům a přáním svých zaměstnanců, které se ani tak nemusí týkat významných záležitostí z oblasti vedení, které by zásadně ovlivnila běh firmy. Může se jednat o osobní přání pracovníků, a pokud jim nadřízený nevyhoví, či dokonce vůbec nebere v úvahu, může to v budoucnu znamenat zhoršení pracovní spokojenosti zaměstnanců.



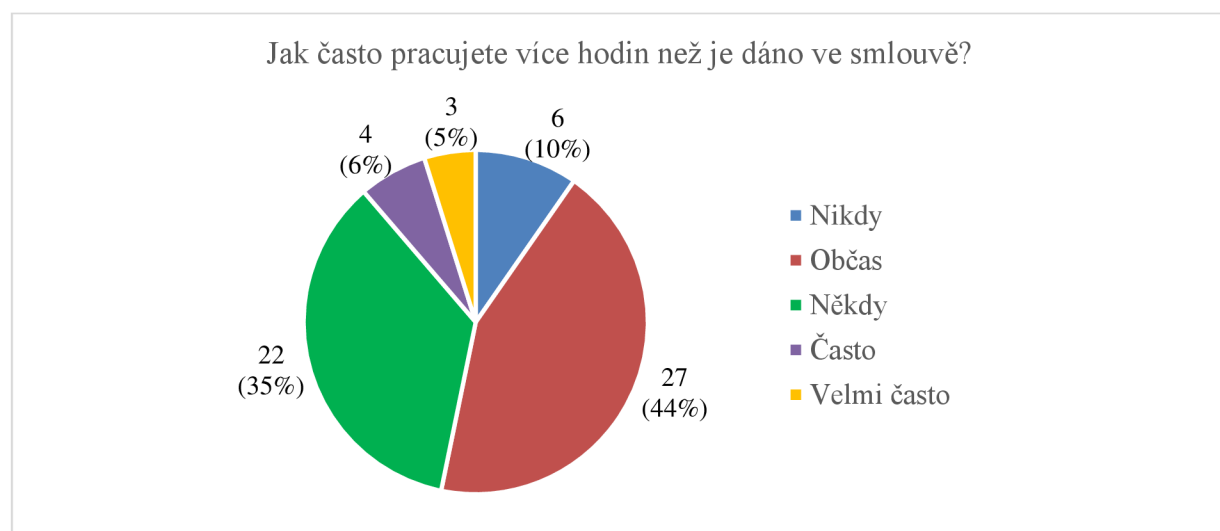
Graf č.14: Jak často přemýšlíte o Vašich pracovních povinnostech i mimo práci?



Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 14 vykazuje celou škálu možných odpovědí. Přemýšlení o pracovních povinnostech i mimo své zaměstnání může mít vážný dopad na psychiku člověka, jelikož je pak jedinec neustále pod stresem. Právě stres je totiž jeden z příčin syndromu vyhoření. V případě této firmy může být stres zapříčiněn i tím, že musí zaměstnanci na některých pozicích pracovat i často přes čas. A tak tato otázka také souvisí s následujícím grafem č.15, tedy s tím, zda zaměstnanci této firmy pracují i více hodin než mají ujednáno.

Graf č.15: Jak často pracujete více hodin než je dáno ve smlouvě?

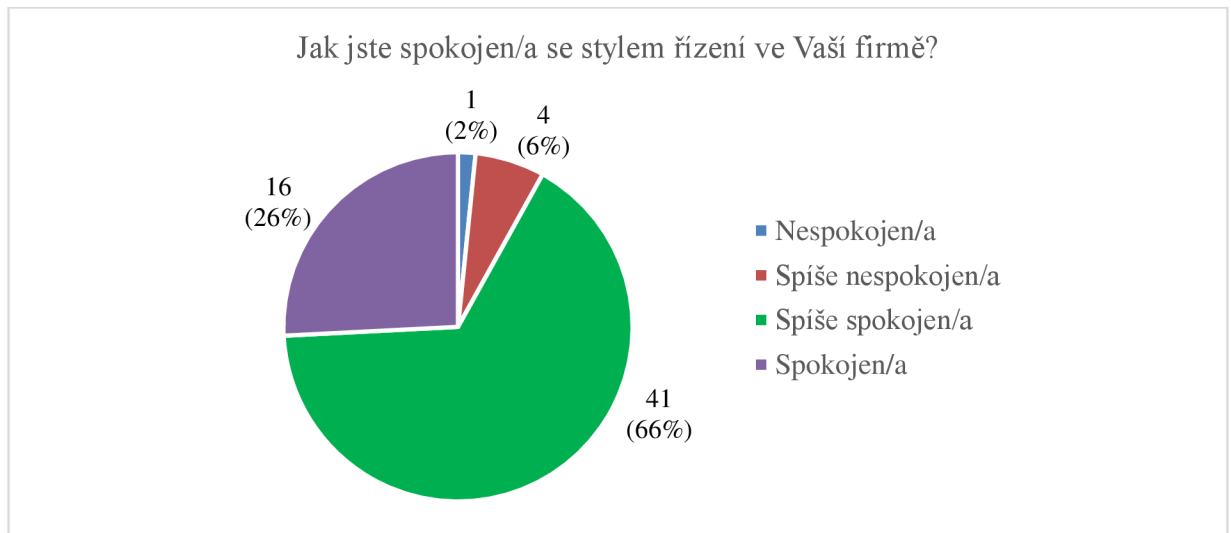


Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 15 vyplývá, že většina respondentů alespoň občas tráví prací více času než mají dáno ve smlouvě. Je tomu tak především u řidičů, u kterých někdy hladký průběh práce nejde přímo ovlivnit, zejména z důvodu dopravních situací. Prací se více také zabývají manažeři, přesněji řečeno dva společníci firmy, kteří mají chod společnosti na starosti spolu. Jelikož musí být na

příjmu celý den a celý týden, aby mohli řešit případné komplikace, které by mohly ve společnosti nastat, tráví práci více času a jsou také vystaveni více stresu.

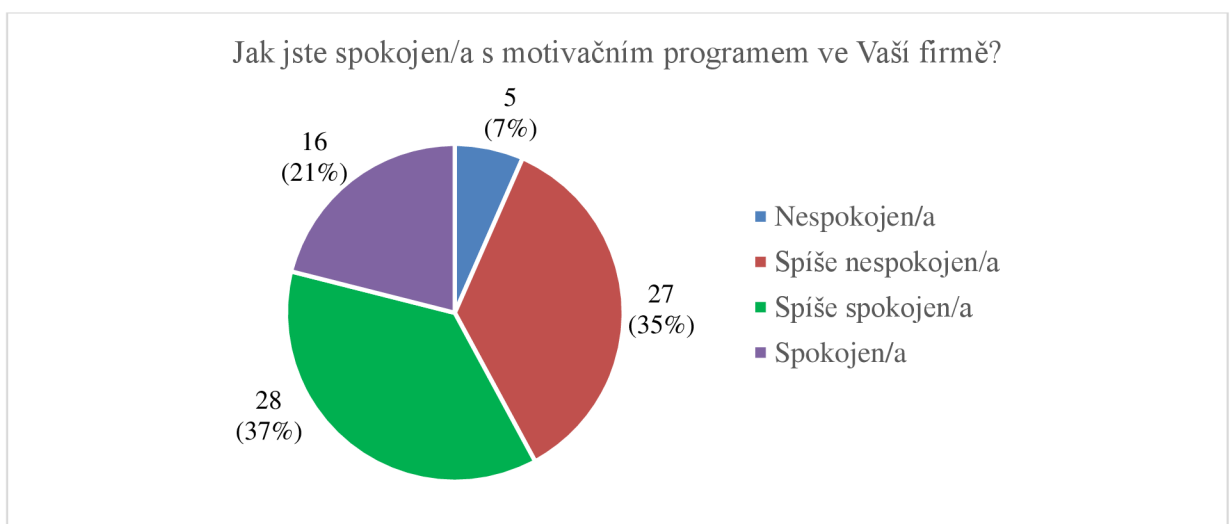
Graf č.16: Jak jste spokojen/a se stylem řízení ve Vaší firmě?



Zdroj: vlastní výzkum

Drtivá většina pracovníků odpověděla na otázku v grafu č.16 pozitivně, tedy že jsou spokojeni s řízením ve firmě. Pouze 5 pracovníků odpovědělo, že spokojení nejsou, ve všech těchto případech se jedná o muže na pozici řidičů v různém věku. Konkrétní výhrady ke stylu řízení ovšem nespécifikovali ani v otevřené otázce.

Graf č.17: Jak jste spokojen/a s motivačním programem ve Vaší firmě?

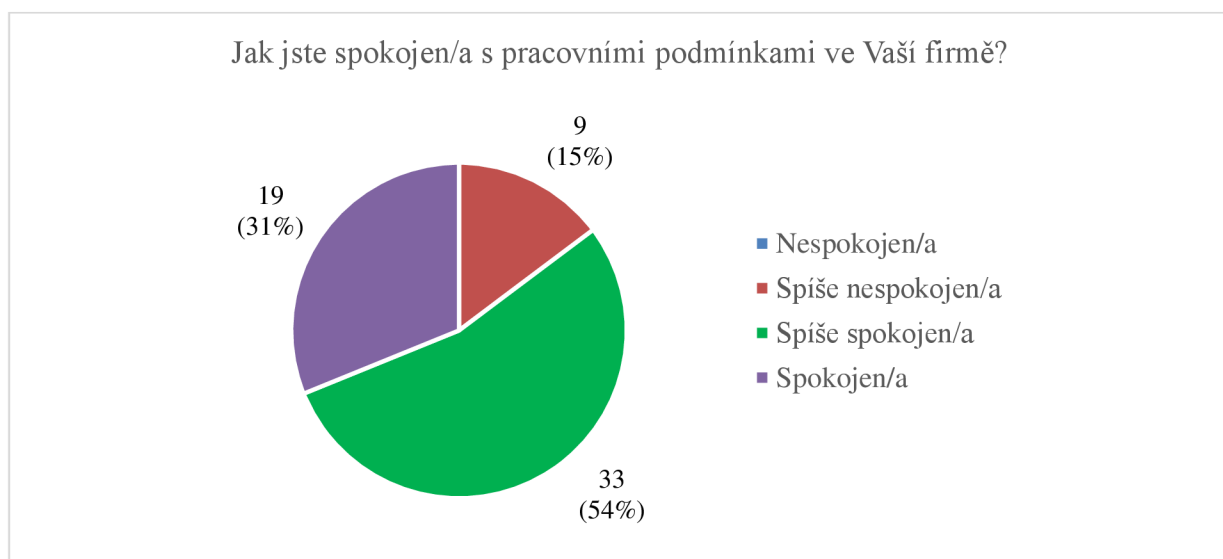


Zdroj: vlastní výzkum

U otázky na spokojenost s motivačním programem (graf č.17) už odpovědi nejsou tak jednoznačné a jsou spíše vyrovnané. Mírná většina lidí dokonce odpověděla, že jsou s motivačním programem spíše nebo zcela spokojeni. Vzhledem k tomu, že ve firmě neexistuje téměř žádný motivační

program, mohli bychom říci, že zaměstnanci ani žádný nepožadují, ovšem to by bylo v rozporu s grafem č.9 a tedy tvrzením tří čtvrtě pracovníků, že motivace jejich pracovní výkon ovlivňuje. Na jednu stranu by to mohlo znamenat, že pracovníci jsou spokojeni se současnou situací a že tedy žádný dodatečný motivační prostředky nepotřebují, na druhou stranu, necelá polovina pracovníků spokojení s motivačním programem není, a tak by se firma mohla zaměřit na zlepšení nějaká zlepšení. Druhou teorií by mohla být již zmiňovaná netransparentnost motivační programu dané firmy.

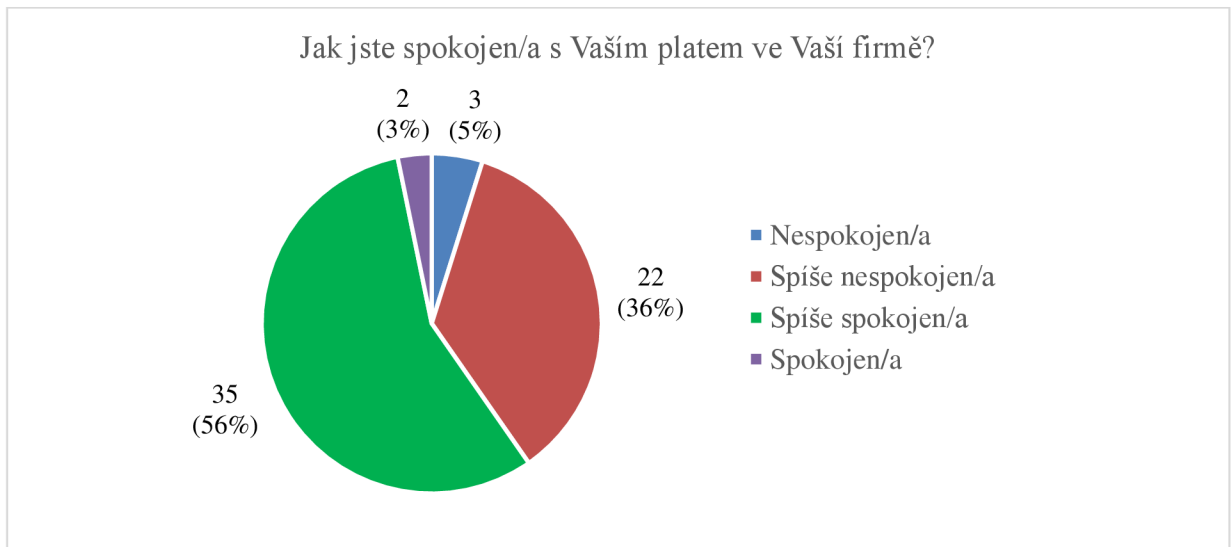
Graf č.18: Jak jste spokojen/a s pracovními podmínkami ve Vaší firmě?



Zdroj: vlastní výzkum

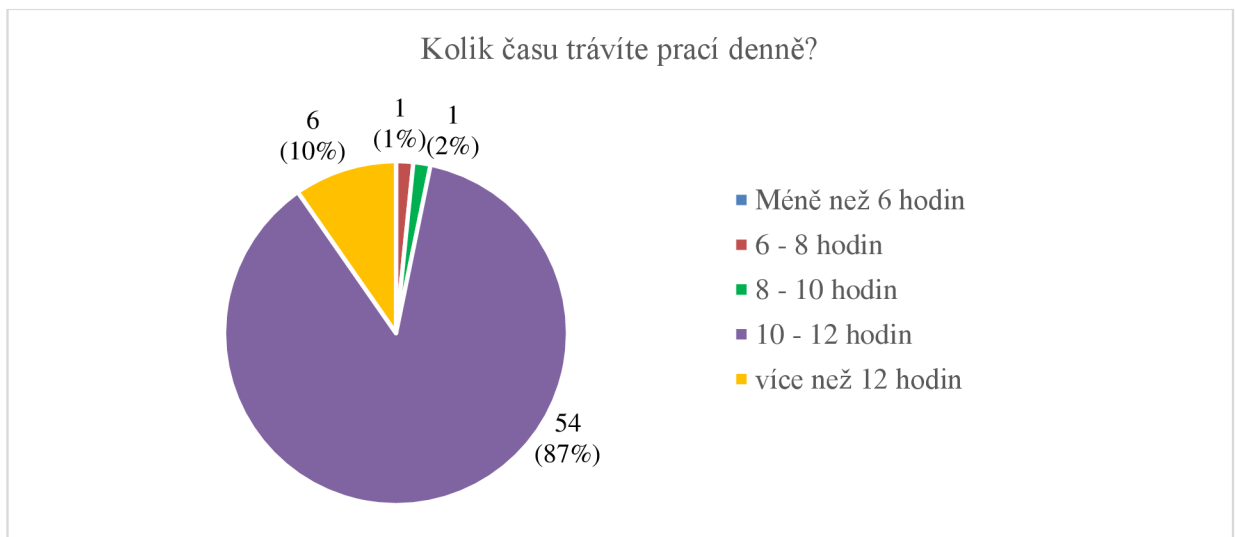
Částečnou či úplnou spokojenost s pracovními podmínkami ve firmě CN Cargo s.r.o. projevilo 85 % pracovníků, což je velice dobrý výsledek. Zaměstnanci, kteří nejsou zcela spokojeni se svými pracovními podmínkami, jsou opět pouze řidiči. S ohledem na tuto oblast pak jeden z řidičů uvedl, že k lepším pracovním výsledkům a spokojenosti by ho motivovala změna prostředí. Lze tedy říci, že jedním z důvodů nespokojenosti může být jakýsi stereotyp, co se týče pracovních podmínek.

Graf č.19: Jak jste spokojen/a s Vaším platem ve Vaší firmě?



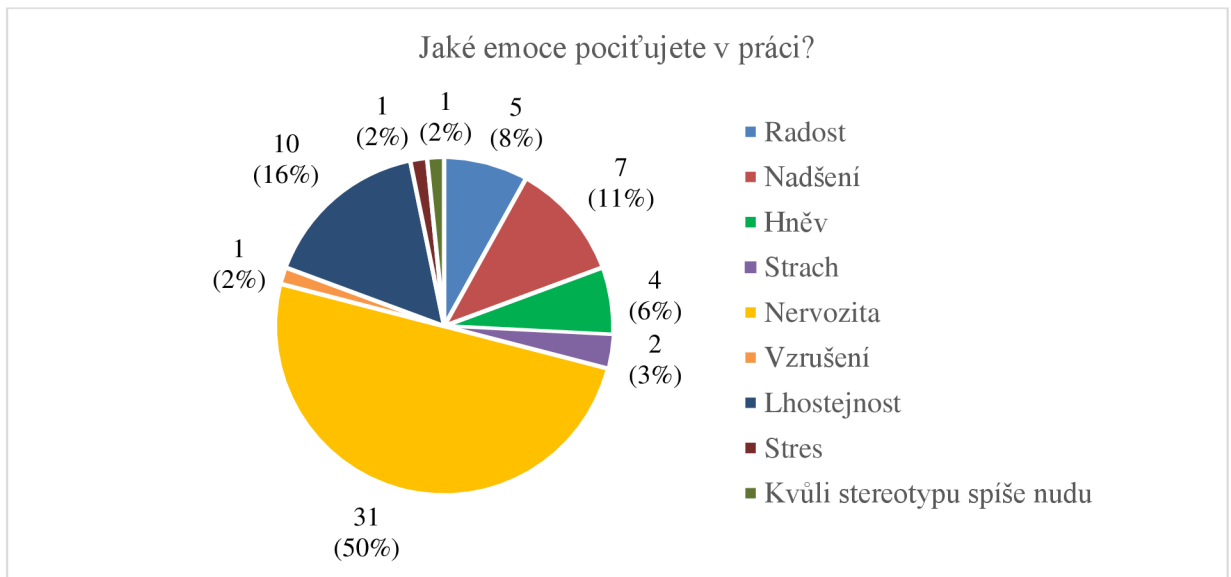
Více než polovina zaměstnanců odpověděla, že je spíše spokojená se svým platem ve firmě, druhou nejčastější odpovědí je „spíše nespokojen/a“. Toto lze pozorovat z grafu č.19. Poukazuje také na to, že je minimální část zaměstnanců firmy je zcela spokojená se současnou výší svého platu. Firma by pro udržení svých pracovníků měla uvažovat o mírném zvýšení mezd svých pracovníků.

Graf č.20: Kolik času trávíte prací denně?



V grafu č.20 můžeme vidět, kolik času tráví jednotliví pracovníci ve své práci. Jelikož v této firmě vykonává většina lidí stejnou pracovní pozici řidiče, tak podle toho vypadá i jejich čas strávený v práci. Tím pádem skoro 90 % pracovníků je v práci 10–12 hodin denně. Podle odpovědí nejméně času tráví v práci skladník.

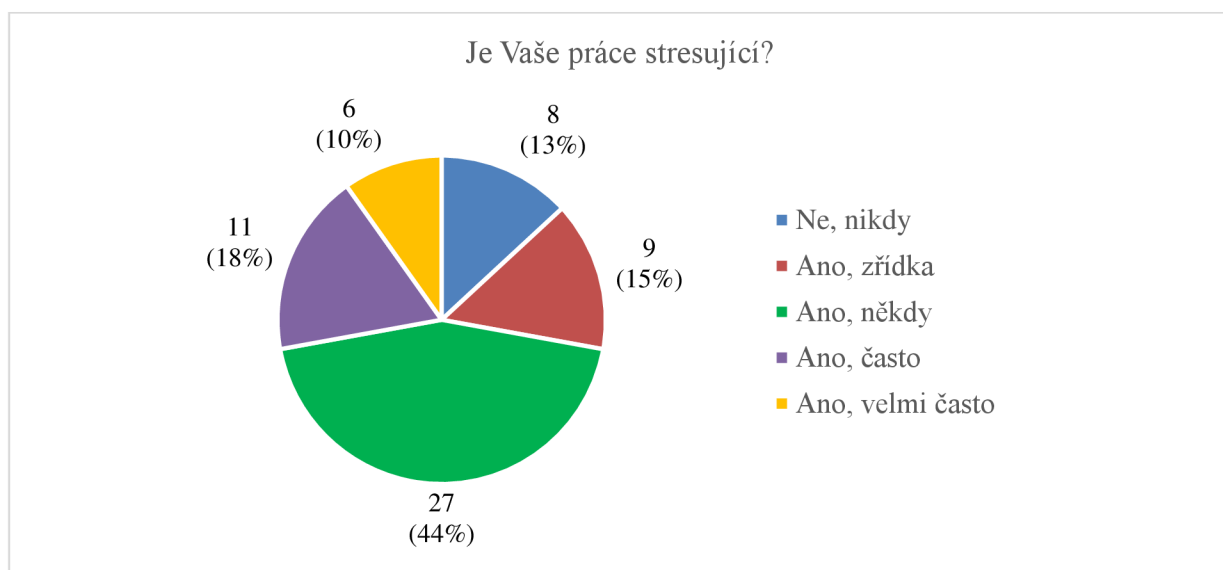
Graf č.21: Jaké emoce pociťujete v práci?



Zdroj: vlastní výzkum

Graf č.21 se týká především syndromu vyhoření, ale lze si emoce pociťované v práci spojit i s motivací pracovníků. Nejčastěji zmiňovanou emocí je nervozita, pozorovaná především u řidičů, kteří musí být pochopitelně při vykonávání své práce neustále ve střehu a obezřetní. To může kromě nervozity vyvolávat i únavu. Druhou nejčastější odpovědí byla lhostejnost. Ta může být pravděpodobně způsobena stereotypem, který řidiči, ale i pracovníci jiných pozic zažívají. Jedná se totiž o jednolitou práci vykonávanou několik hodin denně. Ve výjimečných případech respondenti vypověděli, že zažívají i pozitivní emoce, jako je nadšení či radost. Tato radost plyne z úspěšně vykonané práce.

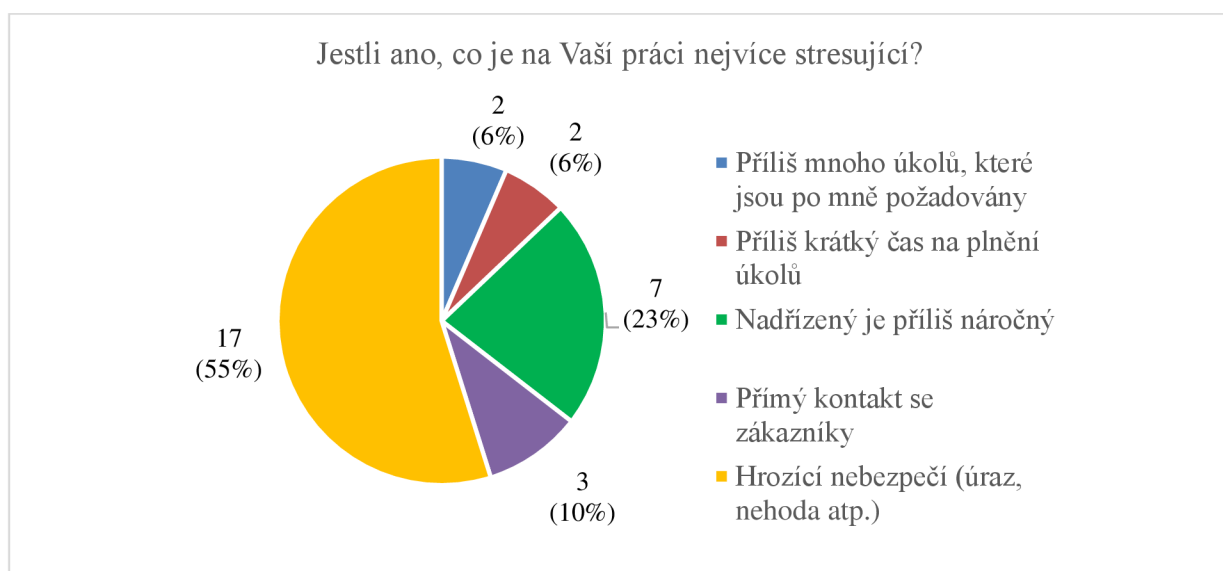
Graf č.22: Je Vaše práce stresující?



Zdroj: vlastní výzkum

Většina pracovníků si podle grafu č.22 myslí, že alespoň někdy je jejich práce stresující. Toto tvrzení je ovšem velmi individuální, záleží tedy na každém jednotlivci, jak dobře stres snáší. Stejná práce může někomu připadat více či méně stresující, i když náplň práce je víceméně stejná. Na rozdíl od předchozího grafu č.21, kde respondenti nezmiňovali stres jako nejčastější emoci pociťovanou v práci, zde odpovědi shodují na tom, že alespoň zřídka stres opravdu zažívají. A jak již bylo řečeno, stres je jednou z nejpodstatnějších příčin syndromu vyhoření.

Graf č.23: Jestli ano, co je na Vaší práci nejvíce stresující?



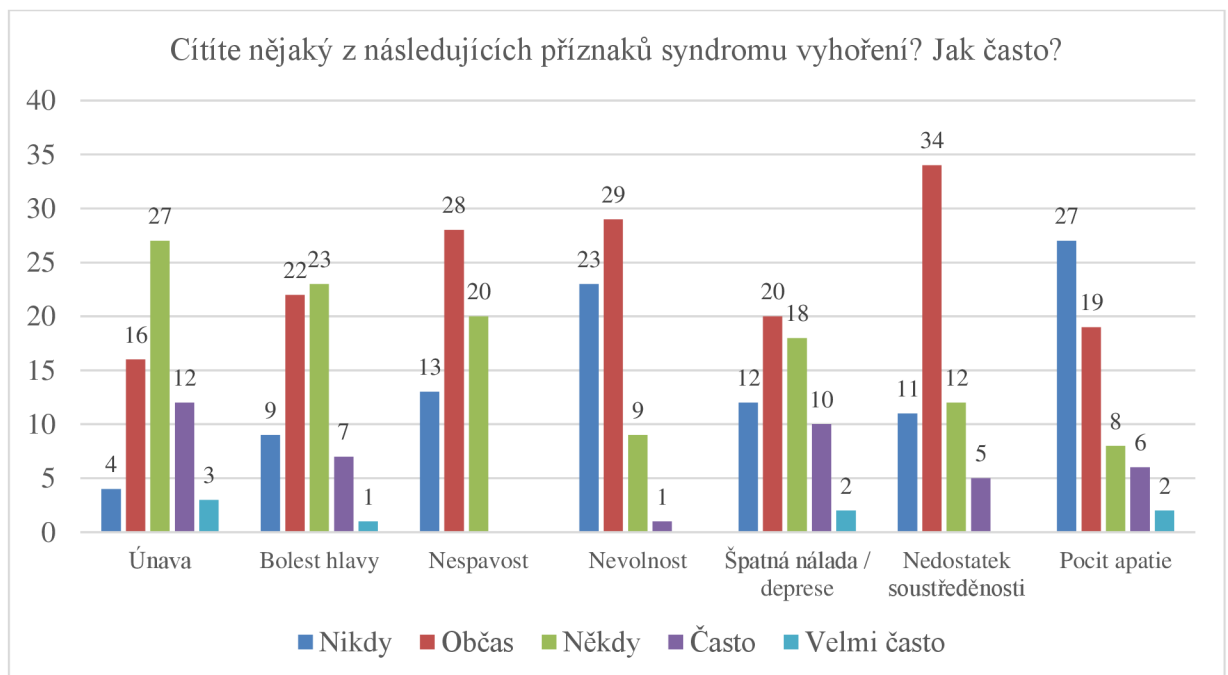
Zdroj: vlastní výzkum

Drtivě nejčastější odpovědí je v grafu č.23 „hrozící nebezpečí“, což je pochopitelné právě pro řidiče, kteří mohou chvilkovou nesoustředěností způsobit nehodu, ovšem tato skutečnost

k vykonávání této práce neodlučitelně patří. Další odpovědi v dotaznících, které v tomto grafu nejsou zobrazeny, vyjadřovaly, že je pro ně stresující personál či hloupost některých podřízených. Takto odpovídali respondenti z pozic vedení firmy. Dispečeri dále uvedli, že nejvíce stresující je pro ně stálé telefonování, koukání do počítače, komunikace s řidiči a také termíny a různé penále za zpoždění.

Z dalších možností, které byly v dotazníku na výběr, ale dotazovaní je neuvedli ani jednou patří atmosféra v práci, šikana v práci či obtížnost zadaných úkolů, která by byla nad schopnosti zaměstnance. Lze. Z toho. Vывést, že toto jsou právě tedy silné stránky firmy – ve firemní společnosti vládne příjemná atmosféra, nevyskytuje se zde šikana v žádné podobě a úkoly jsou stanoveny přiměřeně schopnostem zaměstnanců.

Graf č.24: Cítíte nějaký z následujících příznaků syndromu vyhoření? Jak často?



Zdroj: vlastní výzkum

Graf č.24 zobrazuje, jaké příznaky syndromu vyhoření dotazovaní pociťují a jak často. Nejméně pociťovaným příznakem je pocit apatie, což můžeme v našem případě vyložit jako pocit lhostejnosti, netečnosti a celkového nezájmu vůči práci zaměstnance, i když najdou se jedinci, kteří zřídka nebo někdy tento příznak zaznamenávají. Podobně je na tom nevolnost, kterou pracovníci nezaznamenávají vůbec či velmi sporadicky.

Rozdílné odpovědi můžeme zaznamenat u špatné nálady či až stavy deprese. Jak někteří respondenti zmiňovali v otevřené otázce týkající se toho, čím je bylo možné motivovat k lepšímu výkonu, příčinou špatných nálad a depresí by zde mohlo být delší odloučení od rodiny a blízkých

přátel či nedostatečné slovní ocenění od nadřízeného. Z toho vyplývá, že i pochvala či jiné nefinanční ohodnocení zaměstnance může mít vliv nejen na jeho pracovní výkon, ale také na jeho náladu a psychiku. Podobně rozdílné odpovědi můžeme pozorovat u příznaku „bolest hlavy“, což je stav, který může výrazně snížit výkon zaměstnance a zhoršit pracovní výsledky. Je tedy nutno přijít na příčinu této bolesti a snažit se ji ovlivnit.

Ve více než polovině případů pracovníci uvádějí, že alespoň občas pociťují nedostatek soustředěnosti. Může to být spojeno s pocitem únavy. Která je také poměrně často zaznamenávána. Ta pak navazuje na nespavost, další příznak syndromu vyhoření. Z této návaznosti příznaků můžeme potvrdit, že syndrom vyhoření je cyklus negativních emocí a stavů, ze kterých se těžko dostává a je k nim potřeba speciální přístup a léčba.

Graf č.25: Přemýšlíte o změně současného zaměstnání?



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka z grafu č.25 byla položena tak, aby na ni pracovníci mohli odpovědět jednoznačně kladnou nebo zápornou odpovědí. Po předchozích otázkách a odpovědích o tom, že jsou zaměstnanci ve své práci vesměs spokojeni, je poněkud překvapivé, že i přes tuto spokojenost zde pracovníci ve většině případech odpověděli, že přemýšlejí o změně současného zaměstnání. Nelze určit, zda chtějí změnit pouze zaměstnavatele, tedy pracovat na stejné pozici u jiné firmy nebo zda si přejí pracovat v úplně jiném oboru nebo jiné pozici. Příčinou pak můžou být některé negativní emoce, které vykonávání práce vyvolává, jak bylo uvedeno v grafu č.21 nebo nedostatečný motivační program včetně finančního ohodnocení.





## 4.4 Vyhodnocení MBI dotazníku

Dotazník lze rozdělit do třech částí podle charakteru otázek. Prvních 9 otázek se týká emocionálního vyčerpání (EE). Pokud se součet odpovědí bude pohybovat v rozmezí 0-16, znamená to minimální riziko ohrožení syndromem vyhoření. Středně vysoké riziko je mezi hodnotami 17-26 a vysoké riziko při součtu 27 a více.

Další oblast se nazývá depersonalizace (DP). Tato oblast zahrnuje 5 otázek. Při součtu odpovědí je minimální riziko ohrožení syndromem vyhoření v rozmezí 0-6, střední riziko mezi 7-12 a vysoké riziko při 13 a více.

Poslední oblast se skládá z 8 otázek a je zaměřena na osobní uspokojení (PA). Pokud je součet odpovědí v rozmezí 0 a 31, hrozí respondentovi nízké riziko ohrožení syndromem vyhoření, střední riziko je v rozmezí 32-38 a vysoké při 39 a více.

### a) Stupeň emocionálního vyčerpání (EE)

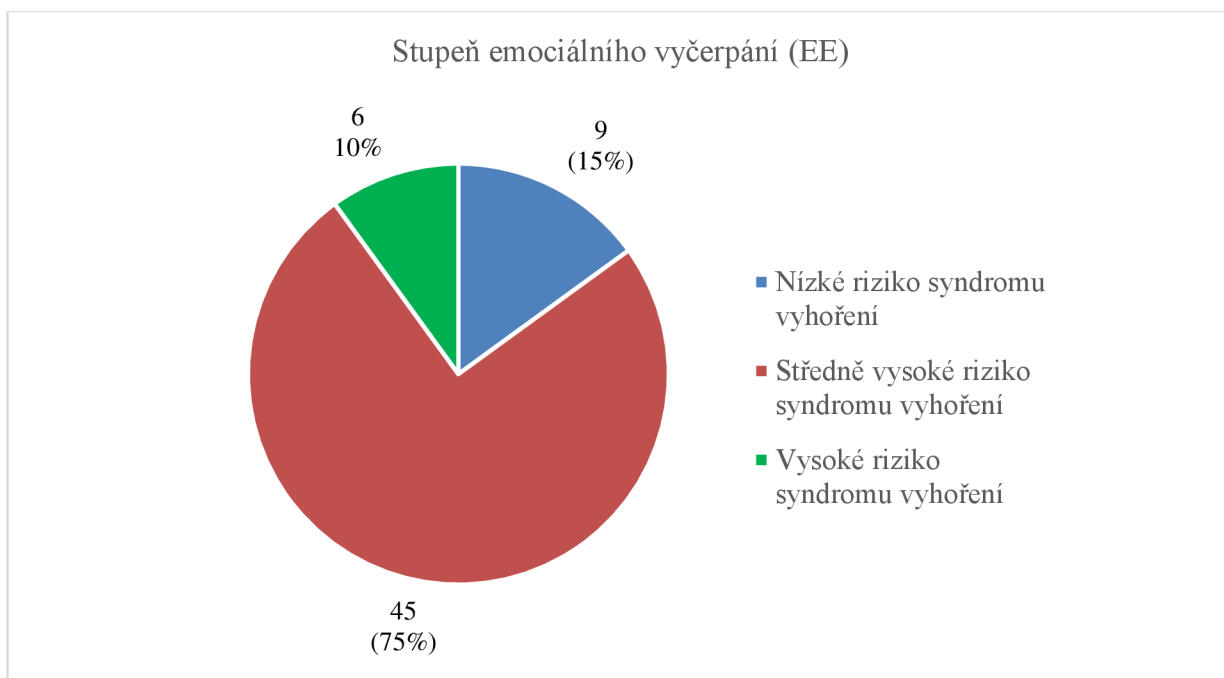
Tabulka č.1: Stupeň emocionálního vyčerpání (EE)

Stupeň EE	Minimální hodnota	Maximální hodnota	Aritmetický průměr
	8	30	21,1

Zdroj: vlastní výzkum

V tabulce č. 1 můžeme vidět, že nejnižší naměřená hodnota v oblasti byla 8, nejvyšší 30 a celkový aritmetický průměr byl 21,1. Ze všech dotazovaných, tedy 62 lidí bylo 9 (14,51 %) lidem zjištěno nízké riziko syndromu vyhoření, 45 (72,58 %) bylo naměřeno středně vysoké riziko a 6 (9,67 %) lidem vysoké riziko.

Graf č.26: MBI dotazník: stupeň emociálního vyčerpání (EE)



Zdroj: vlastní výzkum

b) Stupeň depersonalizace (DP)

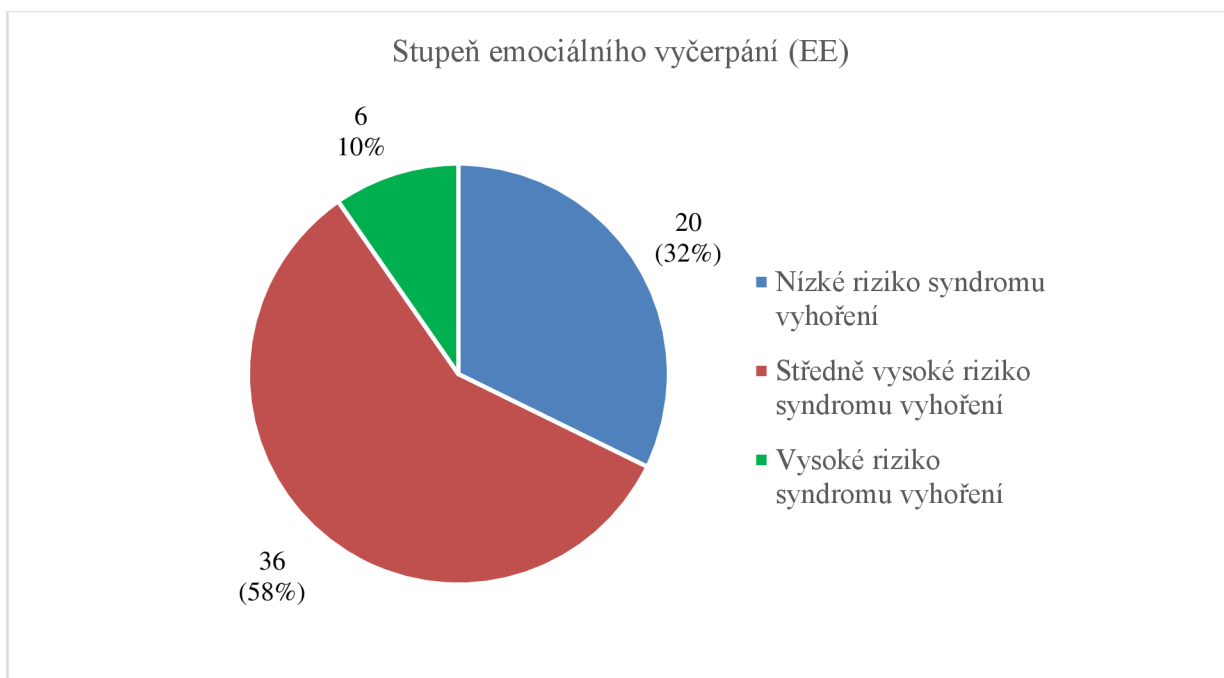
Tabulka č.2: Stupeň depersonalizace (DP)

Stupeň DP	Minimální hodnota	Maximální hodnota	Aritmetický průměr
	5	16	9,8

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky č.2 můžeme vyčíst, že nejnižší hodnota byla 5 a nejvyšší 16, aritmetický průměr činil 9,8. Z 62 respondentů se 20 (32,25 %) vešlo do oblasti 0-6, tudíž nízkého ohrožení syndromem vyhoření. Dalších 36 (58,06 %) vykazuje střední riziko a 6 (9,67 %) je vysoce ohroženo syndromem vyhoření.

Graf č.27: MBI dotazník: stupeň depersonalizace zaměstnanců (DP)



Zdroj: vlastní výzkum

c) Stupeň osobního uspokojení z práce (PA)

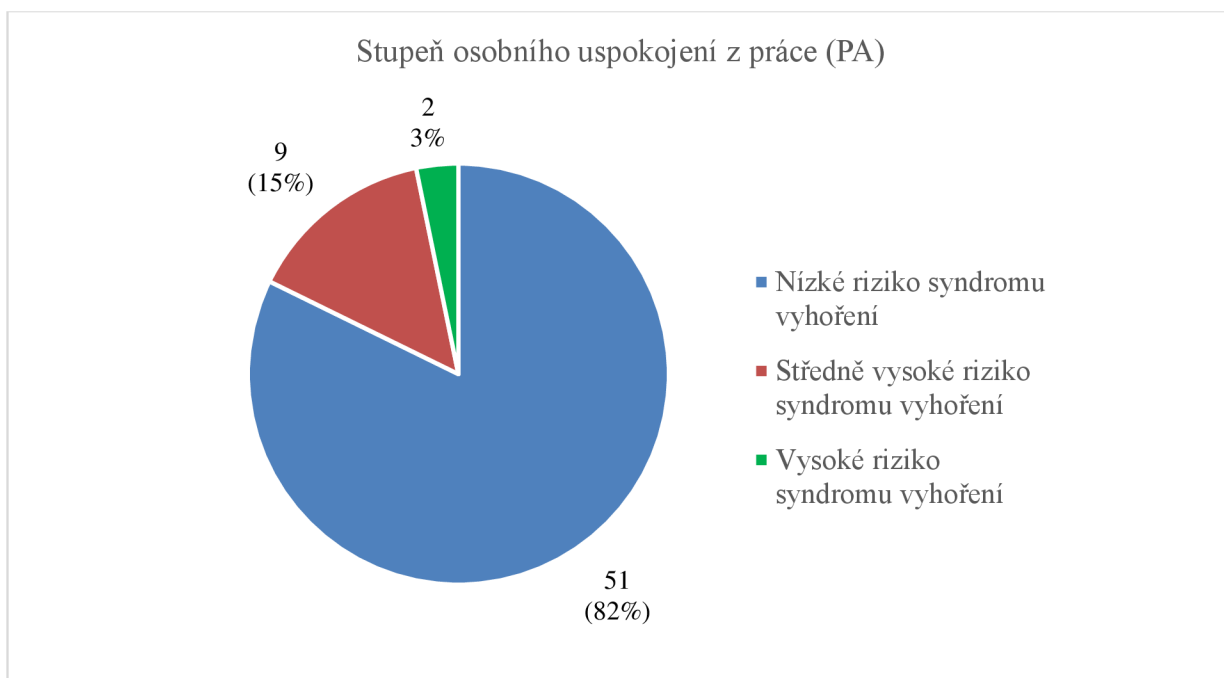
Tabulka č.3: Stupeň osobního uspokojení z práce (PA)

Stupeň PA	Minimální hodnota	Maximální hodnota	Aritmetický průměr
	11	39	21,75

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č.3 zobrazuje, že nejnižší uvedenou hodnotou byla 11, která se objevila pouze u jednoho zaměstnance. Nejvyšší hodnota byla 39, která vyšla dvěma zaměstnancům a představuje zároveň hranici středního a vysokého ohrožení, tudíž pouze 2 (3,22 %) respondenti mají vysoké riziko syndromu vyhoření. Dále 9 (14,51 %) zaměstnanců má střední riziko a převážná většina 51 (82,25 %) má nízké riziko ohrožení.

Graf č.28: MBI dotazník: stupeň osobního uspokojení z práce (PA)



Zdroj: vlastní výzkum

## **4.5 Diskuse výsledků**

**Výzkumná otázka č.1:** *Jak jsou zaměstnanci firmy spokojeni s motivačním programem a s jejich prací ve firmě celkově?*

Kromě určitých občasných výhrad se dá obecně říci, že jsou zaměstnanci firmy CN Cargo s.r.o. se svou prací spokojeni, jak již také uvedli respondenti v odpovědích dotazníku. Z dotazníkového šetření vyplývají různé odpovědi a jelikož je složení pracovníků ve firmě podle demografického členění velmi podobné (ve velké většině se jedná o muže vykonávající povolání řidiče), nelze příliš rozlišovat faktory, které odpovědi ovlivňují. Přínosným ovšem mohou být odpovědi z otevřené otázky týkající se motivace k lepšímu pracovnímu výkonu. Tyto odpovědi korespondují s odpověďmi zaměstnanců týkající se jednotlivých oblastí spokojenosti s prací ve firmě. Respondenti nejčastěji uvedli, že ke zvýšení pracovního výkonu by je motivovala vyšší mzda, tedy lepší finanční ohodnocení. Dalšími motivátory by podle respondentů mohly být některé nefinanční odměny či benefity: služební auto, více dnů dovolené a tím pádem více času, který by mohli strávit s rodinou (tento požadavek se v odpovědích vyskytoval jako druhý nejčastější) nebo například lepší pracovní podmínky v podobě změny prostředí, lepšího vybavení či lepšího kamionu.

Někteří jedince též uvedli, že by nic neměnili a že jim současná práce naprosto vyhovuje. Všechny tyto odpovědi poskytli zaměstnanci na pozici řidičů. Ačkoliv odpověděli, že v práci pociťují někdy stres a občas pracují více hodin než by měli, uvádí zároveň, že nepřemýšlí nad změnou svého současného zaměstnání a vesměs také říkají, že jsou se svou prací spokojeni.

**Výzkumná otázka č.2:** *Jak velké je riziko projevení syndromu vyhoření u zaměstnanců firmy?*

Co se týče stupně emocionálního vyčerpání a stupně depersonalizace, průměrně se zaměstnanci pohybují ve středních hodnotách, to znamená že u nich hrozí středně vysoké riziko projevení se syndromu vyhoření. U třetí skupiny otázek, tedy u stupně osobního uspokojení z práce hrozí průměrně nízké riziko syndromu vyhoření. Celkově se tedy jedná o přijatelnou úroveň syndromu vyhoření, ovšem u některých jedinců se může projevovat výrazněji než u jiných. Je tedy potřeba, aby se vedení chopilo šance předejít úplnému projevení se syndromu vyhoření pomocí přijetí různých motivačních opatření.

**Výzkumná otázka č.3:** *Jaký vliv má motivační program ve firmě na projevení syndromu vyhoření u zaměstnanců?*

Tato bakalářská práce se taktéž snažila najít příčinnou souvislost mezi motivací zaměstnanců firmy a syndromem vyhoření. Z odpovědí získaných pomocí vytvořeného dotazníku a také pomocí MBI dotazníku můžeme potvrdit, že nedostatečný či chybějící motivační program ve firmě může mít za následek projevení syndromu vyhoření nebo alespoň některých jeho příznaků, jimiž jsou zejména stres, bolest hlavy či špatné nálady. Opět jedním z řešení, které se nabízí je tedy vytvoření efektivního motivačního programu, který by zamezil projevení se zmiňovaných negativních příznaků. Dalo by se nadále pozorovat a pravidelně a průběžně předkládat zaměstnancům toto dotazníkové šetření, aby mohlo vedení pozorovat, jak se motivace jejich pracovníků a projevení syndromu vyvíjí v čase či jak reaguje na případné změny v řízení firmy, motivaci a odměňování zaměstnanců.

**Hypotéza č.1:** *Zaměstnanci s vyšším dosaženým vzděláním jsou obecně více spokojeni s prací ve firmě než zaměstnanci s nižším dosaženým vzděláním.*

První hypotéza předpokládala, že zaměstnanci, kteří dosáhli vyššího vzdělání jsou s prací ve firmě spokojenější než zaměstnanci, kteří dosáhli nižšího vzdělání. Pro spokojenost byla zvolena stupnice 1–4, přičemž 1 = spokojen/a a 4 = nespokojen/a. Pro proměnnou jsme zvolili stupnici 1–5 podle výše dosaženého vzdělání. Po provedení korelační analýzy, kterou můžeme vidět v tabulce č.4, nám vyšel korelační koeficient 0,34 (zaokrouhleno), což značí slabou pozitivní vazbu mezi proměnnými. Úroveň dosaženého vzdělání má tedy jen malý vliv na spokojenost zaměstnanců ve firmě. Hypotézu tedy nelze zamítnout.

Tabulka č.4: Korelace: Hypotéza 1

	<i>Spokojenost</i>	<i>Vzdělání</i>
<i>Spokojenost</i>	1	
<i>Vzdělání</i>	0,338553139	1

Zdroj: vlastní zpracování

**Hypotéza č.2:** *Zaměstnanci, kteří práci tráví více hodin denně, pociťují stres v práci častěji než zaměstnanci, kteří práci tráví méně hodin denně.*

Druhá hypotéza říkala, že zaměstnanci, kteří v práci tráví více hodin denně pociťují více stresu než zaměstnanci, kteří v práci tráví méně času. Pro proměnnou „stres“ jsme si stanovili stupnici 1-5, kdy 1 = Ne, nikdy a 5 = Ano, velmi často. U času, stráveného v práci jsme zvolili stupnici 1 - 4, přičemž 1 = 6-8 hodin a 4 = více než 12 hodin. Opět byla provedena korelační analýza (viz

tabulkač.5) a korelační koeficient vyšel 0,09, tedy hodnota blíží se nule. To znamená, že existuje pouze velmi slabá vazba mezi proměnnými. Čas strávený v práci má velmi malý vliv na stres pociťovaný zaměstnanci. Hypotézu nemůžeme zamítnout.

Tabulka č.5: Korelace: Hypotéza 2

	<i>Čas v práci</i>	<i>Stres</i>
<i>Čas v práci</i>	1	
<i>Stres</i>	0,089313272	1

Zdroj: vlastní zpracování



## ***4.6 Návrhy opatření***

Jak již bylo zmíněno, i přes projevenou celkovou spokojenost většiny zaměstnanců firmy CN Cargo s.r.o., byly vyjádřeny též určité výhrady či nedostatky, které brání ve zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců.

Prvním krokem by měl být průzkum mezi pracovníky firmy a zjištění současného stavu v celém pracovním prostředí, tedy podobně, jako zkoumala tato bakalářská práce. Vedení firmy by mělo především zavést systém hodnocení celého pracovního procesu, který by byl založený na zpětné vazbě. Mohl by být založen na pravidelných nebo nepravidelných konzultacích s jednotlivými zaměstnanci. Ti by mohli vyjadřovat své požadavky, výhrady či návrhy ke zlepšení jejich výkonu a celkovým pracovním podmínkám, ve kterých se pohybují a znají je tedy nejlépe. K tomu, aby se pracovníci nebáli vyjádřit takto své pocity z práce, je nutné, aby management firmy vytvořil pro své zaměstnance příjemné prostředí, ve kterém budou vědět, že se mohou otevřeně vyjadřovat. Díky takto vytvořenému systému by se mohly i v budoucnu zlepšit pracovní výsledky.

Na tomto systému by pak vedení mohlo založit motivační program, tedy důkladně a podrobně popsat způsoby odměňování a formy benefitů, které by zaměstnancům poskytovali. Mezi návrhy zmiňovanými zaměstnanci firmy bylo například lepší finanční ohodnocení. V tomto případě by bylo na místě promluvit si s jednotlivými zaměstnanci nebo zástupci určitých pracovních pozic a prodiskutovat, jaké přesné finanční ohodnocení si představují a najít řešení optimální pro obě strany. Jednalo by se především o nastavení jiné mzdové sazby nebo finančním ohodnocením v podobě prémie.

Dalším častokrát řečeným požadavkem bylo zlepšení pracovních podmínek. Konkrétně se to týká vybavení, které firma zaměstnancům poskytuje. Po diskusi s pracovníky by vedení firmy mohlo investovat do lepšího a výkonnějšího vybavení, které by s jistotou mělo za následek nejen vyšší pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců, ale i lepší pracovní výsledky celkově. Jelikož většina pracovníků jsou řidiči kamionů, jednalo by se pravděpodobně nejvíce o investice do těchto dopravních prostředků.

Několikrát zmiňovaným problémem byl i nedostatek volna pro trávení času s rodinou. Požadavek trávení více času s rodinou je u většiny pracovníků v této firmě (tedy řidičů) neslučitelný s povahou pracovní náplně, jelikož několikadenní práce na cestách v kamionu znamená odloučení od rodiny. Firma tento problém může řešit tím, že by pracovníkům dala například týden dovolené

ročně navíc, což by pravděpodobně musela kompenzovat najmutím dodatečné pracovní síly, což by ovšem nemělo ovlivnit finanční výdaje firmy.

Pokud si chce firma udržet stejné pracovníky, tedy vyhnout se případné fluktuaci zaměstnanců, je potřeba zaměřit se i na jejich psychické zdraví, které se může negativně projevit právě jako syndrom vyhoření. Z výzkumu nám navíc vyšlo, že vyšší hladina stresu, jakožto jednoho z nejčastějších příznaků a faktorů, který syndrom vyhoření vyvolávají, je neodlučitelně spjatý s delším časem strávený prací. I zde by bylo nejlepší řešení založené na komunikaci, a tedy na iniciativě ze strany zaměstnavatele, aby jevil o své pracovníky aktivně zájem a pokusil se práci svých zaměstnanců časově co nejvíce optimalizovat. Ti by pak nebyli tak stresově zatíženi. Zkušený nadřízený by také měl umět vycítit, pokud jeho zaměstnanec něco trápí a pokoušet se s ním vyřešit jeho problémy, jelikož situace, kdy osobní život a duševní stav zaměstnanec ovlivňuje jeho pracovní výsledky nejsou výjimkou.

Jedná se o návrhy opatření, které by vyžadovali zamyšlení se nad problematikou motivování zaměstnanců této firmy z objektivního pohledu a vytvořený systém by musel být sestaven detailně a kvalitně tak, aby byl fungoval správně a efektivně. Zároveň se nejedná o jednorázovou záležitost, ale o dlouhodobý horizont, kdy je motivování zaměstnanců nutné sledovat průběžně v čase a reagovat na potenciální změny v požadavcích zaměstnanců.

## 5 Závěr

Bakalářská práce se zaměřuje na motivaci zaměstnanců a syndrom vyhoření. Ukazuje soubor motivačních nástrojů, které se v mnou vybrané firmě vyskytují či nevyskytují a zvyšují či naopak snižují spokojenost a pracovní výkonnost zaměstnanců. Dalším cílem bylo zjistit, jaké je ve firmě riziko výskytu syndromu vyhoření. Myslím si, že cílů jsem dosáhl.

Motivace je jeden z hlavních klíčů k úspěchu. Na motivaci existuje spousta teorií, ale dá se říci, že motivace je povzbuzování sebe a jiných lidí k dosažení cílů podniku anebo osobních cílů. Každý člověk je výjimečný, a tak každý potřebuje motivaci jinou. Nejčastější motivací je finanční odměna, kterou však nelze uznání ze strany zaměstnavatele, které zvyšuje pracovníkovo sebevědomí a větší chuť k práci.

Práce bývá občas náročná, jak fyzicky, tak i psychicky. Může se stát, že se u pracovníka dostaví syndrom vyhoření, který je zapříčiněn vysokým pracovním nasazením, stresem a dalšími negativními věcmi. Syndrom vyhoření se velmi negativně projevuje na pracovním výkonu, a tedy chodu celé firmy. Proti syndromu vyhoření se dá bojovat a dostat se z něho, nejlépe, když je zachycen v rané fázi.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části práce jsem popsal pojem motivace a pojmy s ním spojené. Dále syndrom vyhoření a pojmy, které s ním souvisí. Druhou částí je praktická část, ve které jsem si zvolil firmu CN Cargo s.r.o. V této části práce jsem představil firmu, její historii, motivační programy a tak dále. Výzkum jsem prováděl pomocí osobní komunikace s majitelem firmy a dotazníkovém šetření, který vyplnilo 62 zaměstnanců. V práci jsou použity dva dotazníky. Jeden dotazník je mnou vytvořený, který přiblíží, jak jsou pracovníci motivováni a jak se ve firmě cítí. Druhý dotazník je oficiální dotazník MBI, který odhaluje riziko výskytu syndromu vyhoření.

Z výsledků dotazníkového šetření vychází tak, že se dá říci, že jsou zaměstnanci s prací ve firmě spokojeni, i když by uvítali určité nové motivační nástroje. Z výsledků MBI dotazníku se ukázalo, že zaměstnanci, co se týče emocionálního vyčerpaní a stupně depersonalizace mají průměrně středně vysoké riziko výskytu syndromu vyhoření. V oblasti osobního uspokojení z práce hrozí zaměstnancům malé riziko syndromu vyhoření. Celkově se dá tedy říct, že úroveň syndromu vyhoření ve firmě není nejlepší, ale přijatelná.

Firmě navrhuji, aby zavedla systém hodnocení celého pracovního procesu, který by byl založený na zpětné vazbě. Aby pořádala pravidelné nebo nepravidelné konzultace se zaměstnanci a vytvořit takové prostředí, aby se zaměstnanci nebáli říct svůj názor. Dále by měla firma rozšířit svůj motivační program, což by, si myslím, mělo pozitivní vliv na výkon zaměstnanců.

# Seznam zdrojů

## A) knihy

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

HONZÁK, R., 2018. Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření. Praha: Vyšehrad. ISBN 978-80-7601-004-8.

BEDRNOVÁ, E. a kol., 2007. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

URBAN, J., 2017. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

PLAMÍNEK, J., 2010. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3447-7

ŠAMÁNKOVÁ, M., 2011. Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3223-7.

STEIGAUFG, S., 2011. Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3506-1.

ARTHUR, D., 2010. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Diane Arthur. Praha: Grada publishing. (Management). ISBN 978-80-247-2937-4.

STOCK, Ch., 2010. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3553-5.

VENGLÁŘOVÁ, M., 2011. Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3174-2.

KŘIVOHLAVÝ, J., 2009. Psychologie zdraví. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-568-4.

RAUDENSKÁ, J., JAVŮRKOVÁ, 2011. A. Lékařská psychologie ve zdravotnictví. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2223-8.

ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, M., 2018. Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0470-3.

PEŠEK, R., 2016. Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie. V Praze: PASPARTA Publishing. ISBN 978-80-88163-00-8.

MORAVCOVÁ, Iva., 2019. Zářit a nevyhořet: Syndrom vyhoření a 11 silných příběhů úspěšných lidí. Praha: Pragma, 2019. ISBN 978-80-7617-962-2.

### **B) odborné časopisecké články a studie ze souborníků**

DYNÁKOVÁ, Š., KOŽNAR, J., HERMANOVÁ, M., 2010. Supervize jako prevence syndromu vyhoření u zdravotníků. Praktický lékař. Roč. 90, č. 6, s. 365-366. ISSN: 0032-6739.

# Seznam použitých zkratk

MBI Maslach Burnout Inventory

EE emociální vyčerpání

DP depersonalizace

PA osobní uspokojení z práce

# Seznamy obrázků, grafů a tabulek

Obrázek č.1: Maslowova hierarchická teorie potřeb (vlastní zpracování) .....	6
Obrázek č.2: Logo firmy CN Cargo s.r.o. (zdroj: <a href="http://www.cncargo.cz/">http://www.cncargo.cz/</a> ) .....	23
Graf č.1: Jaké je Vaše pohlaví? .....	25
Graf č.2: Jaký je Váš věk? .....	25
Graf č.3: Jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě? .....	26
Graf č.4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? .....	26
Graf č.5: Máte možnost kariérního či osobního rozvoje ve Vaší firmě? .....	27
Graf č.6: Má Váš nadřízený zájem o Váš osobní rozvoj? .....	28
Graf č.7: Těšíte se ráno do práce? .....	29
Graf č.8: Věříte, že je Váš pracovní výkon dostatečně oceněný? .....	29
Graf č.9: Ovlivňuje motivace Váš pracovní výkon? .....	30
Graf č.10: Doporučil/a byste známému pracovat ve Vaší firmě? .....	31
Graf č.11: Jste celkově spokojen/a s Vaší prací? .....	31
Graf č.12: Splňuje Vaše práce Vaše ambice? .....	32
Graf č.13: Jak často přihlíží Váš nadřízený při rozhodování k Vašemu názoru? .....	33
Graf č.14: Jak často přemýšlíte o Vašich pracovních povinnostech i mimo práci? .....	34
Graf č.15: Jak často pracujete více hodin než je dáno ve smlouvě? .....	34
Graf č.16: Jak jste spokojen/a se stylem řízení ve Vaší firmě? .....	35
Graf č.17: Jak jste spokojen/a s motivačním programem ve Vaší firmě? .....	35
Graf č.18: Jak jste spokojen/a s pracovními podmínkami ve Vaší firmě? .....	36
Graf č.19: Jak jste spokojen/a s Vaším platem ve Vaší firmě? .....	37
Graf č.20: Kolik času trávíte prací denně? .....	37
Graf č.21: Jaké emoce pociťujete v práci? .....	38
Graf č.22: Je Vaše práce stresující? .....	39
Graf č.23: Jestli ano, co je na Vaší práci nejvíce stresující? .....	39
Graf č.24: Cítíte nějaký z následujících příznaků syndromu vyhoření? Jak často? .....	40
Graf č.25: Přemýšlíte o změně současného zaměstnání? .....	41
Graf č.26: MBI dotazník: stupeň emocionálního vyčerpání (EE) .....	44
Graf č.27: MBI dotazník: stupeň depersonalizace zaměstnanců (DP) .....	45
Graf č.28: MBI dotazník: stupeň osobního uspokojení z práce (PA) .....	46
Tabulka č.1: Stupeň emocionálního vyčerpání (EE) .....	43
Tabulka č.2: Stupeň depersonalizace (DP) .....	44
Tabulka č.3: Stupeň osobního uspokojení z práce (PA) .....	45
Tabulka č.4: Korelace: Hypotéza 1 .....	48
Tabulka č.5: Korelace: Hypotéza 2 .....	49



# Přílohy

## Příloha 1: Dotazník

Zaškrtněte odpověď:

	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Máte možnost kariérního růstu či osobní rozvoje ve Vaší firmě?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Má Váš nadřízený zájem o Váš osobní rozvoj?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Těšíte se ráno do práce?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Věříte, že je Váš pracovní výkon dostatečně oceněný?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovlivňuje motivace Váš pracovní výkon?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doporučil/a byste známému pracovat ve Vaší firmě?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jste celkově spokojen/a s Vaší prací?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Splňuje Vaše práce Vaše ambice?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak často:

	Nikdy	Občas	Někdy	Často	Velmi často
Přihlíží Váš nadřízený při rozhodování k Vašemu názoru?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přemýšlíte o Vašich pracovních povinnostech i mimo práci?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracujete více hodin než je dááno ve smlouvě?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak jste spokojen/a s následujícími faktory ve Vaší firmě:

	Nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Spíše spokojen/a	Spokojen/a
Styl řízení:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivační program:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní podmínky:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Váš plat:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kolik času trávíte prací denně?

- Méně než 6 hodin
- 6-8 hodin
- 8-10 hodin
- 10-12 hodin
- Více než 12 hodin

Jaké emoce pociťujete v práci?

- Radost
- Nadšení
- Hněv
- Strach
- Nervozita
- Vzrušení
- Lhostejnost
- Jiné: \_\_\_\_\_

Je Vaše práce stresující?

- Ne, nikdy
- Ano, zřídka
- Ano, někdy
- Ano, často
- Ano, velmi často

Jestli ano, co je na Vaší práci nejvíce stresující?

- Úkoly, které jsou po mně požadovány jsou na mne příliš těžké / složité
- Příliš mnoho úkolů, které jsou po mně požadovány
- Příliš krátký čas na plnění úkolů
- Nadřízený je příliš náročný
- Atmosféra v práci
- Šikana v práci
- Přímý kontakt se zákazníky
- Veřejné vystupování a projevy
- Hrozící nebezpečí (úraz, nehoda,..)
- Odloučení od rodiny
- Jiné: \_\_\_\_\_

Cítíte nějaký z následujících příznaků syndromu vyhoření? Jak často?

	Nikdy	Občas	Někdy	Často	Velmi často
Únava:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bolest hlavy:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nespavost:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nevolnost:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Špatná nálada/deprese	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatek soustředění:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pocit apatie:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Přemýšlíte o změně současného zaměstnání?

Ano

Ne

Co by Vás motivovalo k lepším výsledkům?

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

Jaké je Vaše pohlaví?

Muž

Žena

Jaký je Váš věk?

Méně než 25 let

26-35 let

36-45 let

46-55 let

56-65 let

Více než 65 let

Jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě?

- Dispečer
- Řidič
- Skladník
- Technik
- Fakturant
- Jiné: \_\_\_\_\_

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední odborné (bez maturity a výučního listu)
- Střední odborné s výučním listem
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysoké bakalářské
- Vysoké magisterské
- Vysoké doktorské

## Příloha 2: MBI dotazník

Síla pocitů:           Vůbec    0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7   Velmi silně

1	Práce mne citově vysává	
2	Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil	
3	Když ráno vstávám a pomyslím na pracovní problémy, cítím se unaven/a	
4	Velmi dobře rozumím pocitům svých klientů/pacientů	
5	Mám pocit, že někdy s klienty/pacienty jedním jako s neosobními věcmi	
6	Celodenní práce s lidmi je pro mne skutečně namáhavá.	
7	Jsem schopen velmi účinně vyřešit problémy svých klientů/pacientů	
8	Cítím „vyhoření“, vyčerpání ze své práce	
9	Mám pocit, že lidi při své práci pozitivně ovlivňují a naladují.	
10	Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal jsem se méně citlivým k lidem	
11	Mám strach, že výkon é práce mne činí citově tvrdým	
12	Mám stále hodně energie	
13	Moje práce mi přináší pocity marnosti, neuspokojení	
14	Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně, že mne to vyčerpává	
15	Už mne dnes moc nezajímá, co se děje s mými klienty/pacienty	
16	Práce s lidmi mi přináší silný stres	
17	Dovedu u svých klientů/pacientů vyvolat uvolněnou atmosféru	
18	Cítím se svěží a povzbuzený, když pracuji se svými klienty/pacienty	
19	Za roky své práce jsem byl úspěšný a udělal/a hodně dobrého	
20	Mám pocit, že jsem na konci svých sil	
21	Citové problémy v práci řeším velmi klidně – vyrovnaně.	
22	Cítím, že klienti/pacienti mi přičítají některé své problémy	