

Univerzita Karlova
Fakulta humanitních studií

Program řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Martina Matulová, DiS.

Psychická bezpečnost práce a syndrom vyhoření u sociálních pracovníků

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Jiří Krejčí

Praha 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 1. dubna 2021

Bc. Martina Matulová, DiS.

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování vedoucímu mé diplomové práce, Mgr. Jiřímu Krejčímu, za odborné vedení, cenné a inspirativní rady, vstřícné jednání, trpělivost a čas, který mi při vedení diplomové práce věnoval. Ráda bych poděkovala také Ing. et Ing. Anetě Mazouchové, Ph.D., za poskytnuté konzultace v oblasti statistiky a pomoc při statistickém zpracování dat. Mé poděkování patří také všem respondentkám a respondentům, kteří vyplnili dotazník a poskytli mi tak potřebná data pro zpracování empirické části mé práce.

OBSAH

ABSTRAKT	7
ABSTRACT.....	8
I. ÚVOD.....	9
II. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 Psychická bezpečnost práce	11
1.1 Vymezení psychické bezpečnosti práce	11
1.2 Psychická bezpečnost práce versus důvěra	13
1.3 Historie zkoumání psychické bezpečnosti práce	14
1.4 Faktory podporující vnímání atmosféry psychické bezpečnosti práce.....	14
1.5 Dopady psychické bezpečnosti práce	15
1.5.1 Role psychické bezpečnosti práce v procesu týmového učení	16
1.5.2 Vliv psychické bezpečnosti práce na vitalitu pracovníků a kreativní zapojení do práce	18
1.5.3 Vliv psychické bezpečnosti práce na angažovanost pracovníků	18
1.5.4 Vliv psychické bezpečnosti práce na výkonnost pracovníků a pracovního týmu	19
1.6 Psychická bezpečnost práce v ČR	20
1.7 Shrnutí	22
2 Syndrom vyhoření.....	24
2.1 Vymezení syndromu vyhoření	25
2.2 Historie zkoumání syndromu vyhoření	27
2.3 Rizikové a protektivní faktory	29
2.3.1 Individuální faktory a osobnost pracovníka	29
2.3.2 Sociální opora.....	31
2.3.3 Pracovní prostředí a kultura organizace	32
2.4 Projevy a dopady syndromu vyhoření	34
2.5 Syndrom vyhoření a pracovní angažovanost.....	35
2.6 Prevence syndromu vyhoření	36
2.6.1 Supervize jako nástroj v prevenci syndromu vyhoření.....	38
2.7 Psychická bezpečnost práce a syndrom vyhoření	39
2.8 Shrnutí	40
3 Sociální práce s osobami s udělenou mezinárodní ochranou.....	44
3.1 Vymezení sociální práce.....	45
3.2 Vymezení povolání sociálního pracovníka	47

3.3 Vymezení osob s udělenou mezinárodní ochranou	48
3.4 Sociální a integrační služby pro osoby s udělenou mezinárodní ochranou.....	50
3.5 Specifika sociální práce s osobami s udělenou mezinárodní ochranou.....	52
3.6 Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků poskytujících služby osobám s udělenou mezinárodní ochranou	53
3.7 Shrnutí	55
III. EMPIRICKÁ ČÁST	57
1 Metodologie	57
1.1 Vymezení cíle výzkumného šetření a formulace výzkumné otázky a výzkumných hypotéz	57
1.1.1 Cíl výzkumného šetření	57
1.1.2 Výzkumná otázka	57
1.1.3 Výzkumné hypotézy.....	57
1.2 Metoda výzkumu a technika vytváření dat.....	58
1.3 Výzkumný vzorek a metoda jeho výběru	60
1.3.1 Charakteristiky výzkumného vzorku	62
1.3.1.1 Pohlaví respondentek a respondentů.....	62
1.3.1.2 Věk respondentek a respondentů	62
1.3.1.3 Vzdělání respondentek a respondentů.....	63
1.3.1.4 Délka praxe respondentek a respondentů.....	64
1.3.1.5 Délka působení respondentek a respondentů v současné organizaci	66
1.3.1.6 Oblast působení respondentek a respondentů dle krajů	67
1.3.1.7 Shrnutí.....	68
2 Výsledky výzkumného šetření	69
2.1 Vyhodnocení škály k posouzení psychické bezpečnosti práce a dotazníku Maslach Burnout Inventory (MBI)	69
2.1.1 Vyhodnocení škály k posouzení psychické bezpečnosti práce.....	72
2.1.2 Vyhodnocení dotazníku Maslach Burnout Inventory (MBI).....	73
2.2 Testování výzkumných hypotéz	81
2.2.1 Testy normality dat.....	81
2.2.2 Výzkumná hypotéza H1	82
2.2.3 Výzkumná hypotéza H2.....	85
2.2.4 Výzkumná hypotéza H3.....	88
2.2.5 Výzkumná hypotéza H4.....	91
2.2.6 Vliv třetí proměnné na vztah psychické bezpečnosti práce a syndromu vyhoření	94

2.2.6.1 Vliv vzdělání	95
2.2.6.2 Vliv věku.....	103
3 Diskuse výsledků výzkumného šetření	110
4 Limity výzkumné metody a techniky vytváření dat.....	116
IV. ZÁVĚR.....	118
LITERATURA (BIBLIOGRAFIE).....	120
KNIHY, AKADEMICKÉ ČASOPISY A SBORNÍKY	120
INTERNETOVÉ ZDROJE	127
PRÁVNÍ PŘEDPISY	127
SEZNAM TABULEK	129
II. TEORETICKÁ ČÁST.....	129
III. EMPIRICKÁ ČÁST.....	129
SEZNAM GRAFŮ	132
III. EMPIRICKÁ ČÁST.....	132
PŘÍLOHY	134
PŘÍLOHA č. 1: DOTAZNÍK.....	134
PŘÍLOHA č. 2: PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE	139

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá vztahem mezi psychickou bezpečností práce a syndromem vyhoření u sociálních pracovníků poskytujících sociální či integrační služby osobám s udělenou mezinárodní ochranou. Struktura hlavní textové části diplomové práce je členěna na teoretickou a empirickou část. Teoretická část se věnuje zejména vymezení psychické bezpečnosti práce, syndromu vyhoření a specifík sociální práce s osobami s udělenou mezinárodní ochranou. V empirické části jsou pomocí statistické analýzy dat zkoumána data získaná z kvantitativního dotazníkového šetření provedeného na přelomu let 2020 a 2021. Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 52 sociálních pracovníků poskytujících v České republice sociální či integrační služby pro osoby s udělenou mezinárodní ochranou. K vytváření dat byl použit dotazník skládající se z úvodního dotazníku zaměřujícího se na atribuční data, škály k posouzení psychické bezpečnosti práce a dotazníku Maslach Burnout Inventory měřícího úroveň vyhoření ve třech dimenzích syndromu vyhoření, jimiž jsou emocionální vyčerpání, depersonalizace a osobní výkonnost. Výzkumné šetření prokázalo existenci statisticky významného negativního lineárního vztahu mezi mírou psychické bezpečnosti práce a mírou vyhoření v dimenzi depersonalizace a mezi mírou psychické bezpečnosti práce a počtem oblastí, ve kterých se u sociálních pracovníků projevilo vyhoření. V diplomové práci je prostřednictvím statistické analýzy dat vyhodnocen a diskutován také vliv vybraných faktorů, vzdělání a věku sociálních pracovníků, na vztah psychické bezpečnosti práce a syndromu vyhoření, přičemž byl prokázán statisticky významný negativní lineární vztah mezi mírou psychické bezpečnosti práce a mírou vyhoření v dimenzi depersonalizace u sociálních pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním vysokoškolským bakalářským a nižším a u sociálních pracovníků starších 40 let.

Klíčová slova: psychická bezpečnost práce, syndrom vyhoření, sociální práce, sociální pracovník, osoba s udělenou mezinárodní ochranou, uprchlík

ABSTRACT

The thesis deals with the relation between psychological safety at work and the burnout syndrome among social workers providing social or integration services to persons granted international protection. The structure of the main text part of the thesis is divided into the theoretical and empirical part. The theoretical part mostly deals with the definition of psychological safety at work, burnout syndrome and specifics of social work with persons granted international protection. In the empirical part are researched data, gathered from the quantitative survey conducted at the turn of 2020 and 2021, analyzed using the statistical data analysis. A total sum of 52 social workers, providing social or integration services for persons granted international protection in the Czech Republic, participated in the research. To create data the survey consisting of the introductory survey focusing on the attribution data, scale to measure psychological safety and survey Maslach Burnout Inventory measuring the burnout level in three dimensions of the burnout syndrome which are emotional exhaustion, depersonalization and personal accomplishment was used. The research proved the existence of statistically significant negative linear relation between the degree of psychological safety at work and the degree of burnout in the dimension of depersonalization and between the degree of psychological safety at work and number of areas, in which the burnout emerged. In the thesis is, using statistical data analysis, also evaluated and discussed the influence of the chosen factors, education and age of social workers on the relation between psychological safety at work and burnout syndrome, while the statistically significant negative linear relation between the degree of psychological safety at work and degree of burnout in the dimension of depersonalization at social workers with undergraduate and lower highest educational attainment and at social workers older than 40 years.

Keywords: psychological safety at work, burnout syndrome, social work, social worker, person granted international protection, refugee

I. ÚVOD

Diplomová práce se zabývá vztahem mezi psychickou bezpečností práce a syndromem vyhoření se zaměřením na specifickou skupinu sociálních pracovníků poskytujících sociální či integrační služby osobám s udělenou mezinárodní ochranou.

S inspirujícím konstruktem psychické bezpečnosti práce jsem se poprvé setkala v rámci předmětu Diagnostika organizace, jenž vyučoval vedoucí mé diplomové práce Mgr. Jiří Krejčí. Téma vnímám jako natolik zajímavé, že jsem se mu rozhodla věnovat v rámci své diplomové práce, a to ve vztahu k syndromu vyhoření u sociálních pracovníků poskytujících sociální či integrační služby osobám s udělenou mezinárodní ochranou. K tomu mne vedlo nejen mé současné zaměstnání v organizaci poskytující integrační služby osobám s udělenou mezinárodní ochranou a zájem o tuto cílovou skupinu, ale i osobní zkušenost se syndromem vyhoření, který vedl až k opuštění mého předchozího zaměstnání. Hlavní inspirací byl pro mne článek „*The relationship between psychological safety and burnout among nurses*“ Mgr. Jiřího Vévody, Ph.D., et al., poukazující na důležitost psychicky bezpečného pracovního prostředí a jeho možný potenciál ovlivnit vznik a rozvoj syndromu vyhoření u všeobecných sester.

Cílem diplomové práce je zjistit, jaký je vztah mezi psychickou bezpečností práce a syndromem vyhoření u sociálních pracovníků, kteří pracují s cílovou skupinou osob s udělenou mezinárodní ochranou. Diplomová práce je členěna na teoretickou a empirickou část. Teoretická část se věnuje zejména vymezení psychické bezpečnosti práce, syndromu vyhoření a specifik sociální práce s osobami s udělenou mezinárodní ochranou. V empirické části jsou pomocí statistické analýzy dat vyhodnoceny a diskutovány výsledky kvantitativního dotazníkového šetření realizovaného mezi sociálními pracovníky na přelomu let 2020 a 2021 s cílem zjistit, zda v případě sociálních pracovníků poskytujících sociální či integrační služby osobám s udělenou mezinárodní ochranou existuje vztah mezi psychickou bezpečností práce a syndromem vyhoření.

Diplomová práce vychází zejména ze zahraničních odborných článků a studií publikovaných ve vědeckých časopisech. Stěžejními literárními zdroji a inspirací pro mne byly studie americké profesorky leadership a managementu na Harvard Business School, Amy C. Edmondson, která se výzkumu psychické bezpečnosti práce věnuje od devadesátých let dvacátého století, a americké psycholožky a profesorky psychologie na Kalifornské univerzitě v Berkeley, Christiny Maslach, která je známa zejména svým

výzkumem syndromu vyhoření, jemuž se začala věnovat v sedmdesátých letech dvacátého století.

Hlavním záměrem diplomové práce je poukázat na to, že psychická bezpečnost práce má v prostředí organizací poskytujících sociální a integrační služby osobám s udělenou mezinárodní ochranou nezastupitelnou roli, neboť má potenciál nejen přispět ke zvyšování kvality a efektivity poskytovaných služeb, ale i snižovat psychickou zátěž sociálních pracovníků a podpořit je při vyrovnávání se s nároky, které jsou na ně profesí kladeny.

II. TEORETICKÁ ČÁST

1 Psychická bezpečnost práce

Mezi klíčové faktory, které ovlivňují atmosféru na pracovišti, patří mezilidské vztahy. Vavrysová a Seitl (2016) poukázali na to, že výzkumy provedené ve stovkách organizací po celém světě prokázaly, že pro dlouhodobý úspěch je klíčové to, co spolu v různé intenzitě sdílí a prožívají lidé uvnitř organizace.

S interpersonálními vztahy úzce souvisí psychická bezpečnost práce, kterou Edmondson (1999) definuje jako sdílenou víru členů týmu v to, že tým je bezpečný pro interpersonální riskování. Současně zdůrazňuje, že psychická bezpečnost práce a způsoby její podpory budou pro budoucí výzkum pracovních týmů stále důležitější. Vévodová et al. (2015) vysvětluje, že zajištěním psychické bezpečnosti práce mohou vedoucí organizací přispět k formování kultury organizace, která předchází syndromu vyhoření, podporuje zdraví, pracovní spokojenost a angažovanost pracovníků, což v konečném důsledku vede ke zvýšení kvality poskytovaných služeb a ke spokojenosti jejich uživatelů.

Cílem této kapitoly a následujících podkapitol je představit psychickou bezpečnost práce, což zahrnuje její vymezení a následné odlišení od pojmu *důvěra*, neboť oba fenomény mohou být vnímány totožně. V kapitole je konstrukt psychické bezpečnosti práce zasazen do historického kontextu. Dále budou představeny faktory, které psychickou bezpečnost práce podporují, a jejich dopady zejména na týmové učení, kreativitu, vitalitu, angažovanost a výkonnost pracovníků. Kapitola bude zakončena pojednáním o tom, jak je v současné době k psychické bezpečnosti práce přistupováno v České republice.

1.1 Vymezení psychické bezpečnosti práce

V dnešních organizacích je velké množství práce založeno na spolupráci. Ta dle Edmondson (2004) zahrnuje sdílení informací a nápadů, koordinaci úkolů či zavádění změn a inovací, které jsou nezbytné pro úspěch organizace. Frazier et al. (2017) dodává, že tyto procesy probíhají na různých úrovních organizace. Dle Hackmana (1987) jsou pracovní týmy charakteristické potřebou spolupracovat na dosažení společného výsledku (Hackman, 1987, in Edmondson, 2004), přičemž od jednotlivých zaměstnanců se očekává, že v práci převezmou aktivní roli (Frazier et al., 2017). Kahn (1990) uvádí, že toto bylo důvodem, proč se vědci pokusili identifikovat faktory, které podporují ochotu zaměstnanců

podstupovat interpersonální rizika a investovat svou energii do práce. Provedenými studiemi bylo prokázáno, že jedním z klíčových faktorů k pochopení toho, jak lidé spolupracují na dosažení společného výsledku (Edmondson, Lei, 2014), je dle Kahna (1990) i Edmondson (1999) týmová psychická bezpečnost práce.

Jak již bylo uvedeno v úvodu kapitoly, Edmondson (1999) definuje týmovou psychickou bezpečnost práce jako sdílenou víru členů týmu v to, že tým je bezpečný pro interpersonální riskování. Maximo, Stander a Coxen (2019) uvádí, že tato víra pramení z podvědomého přesvědčení o tom, jak ostatní zareagují, když se jedinec ocitne v konkrétní situaci, například když dle Edmondson (2004) položí otázku, hledá zpětnou vazbu, nahlásí chybu či přijde s novým nápadem. Edmondson (1999) vysvětluje, že se jedná o pocit důvěry, že pracovní tým nikoho nezahanbí, neodmítne ani nepotrestá za to, že promluvil. Tato důvěra vychází ze vzájemného respektu a důvěry mezi členy týmu. Edmondson (2008) doplňuje, že v psychicky bezpečném prostředí jsou lidé ochotni přicházet s nápady, dotazy a obavami, přičemž mohou i selhat, a když se tak stane, je tato zkušenost zdrojem učení. Bylo zjištěno, že u jedinců, u nichž byla identifikována vysoká míra psychické bezpečnosti práce, existuje větší pravděpodobnost, že projeví nesouhlas, poskytnou upřímnou zpětnou vazbu či upozorní svého nadřízeného na chybu (Newman, Donohue, Eva, 2017).

Vévodová et al. (2015) uvádí, že stěžejním cílem psychické bezpečnosti práce je ochrana před psychickou újmou zaměstnance. Bylo zjištěno, že tam, kde je psychická bezpečnost práce přítomna, lze očekávat tvůrčí přístup k práci a zvýšení subjektivního prožívání vitality u zaměstnanců (Kark, Carmeli, 2009). Edmondson (2004) však upozorňuje na to, že psychická bezpečnost práce neznamená útulné prostředí, ve kterém jsou lidé nutně blízkými přáteli, ani nenaznačuje absenci tlaku či problémů. Spíše popisuje prostředí, ve kterém se lze zaměřit na produktivní diskusi, která umožňuje včasnou prevenci problémů a dosažení společných cílů, neboť se lidé méně často zaměřují na sebeochranu. Stejně tak Kahn (1990) popsal psychickou bezpečnost práce jako pocit, že se zaměstnanec může otevřeně projevit a vyjádřit své názory či návrhy, aniž by se obával negativních dopadů na své hodnocení, postavení, kariéru či interpersonální vztahy.

Vévodová et al. (2015) uvádí, že psychická bezpečnost práce hraje nezastupitelnou roli při porozumění jevům, jako je týmová spolupráce, týmové či organizační učení a vyjádření názoru v týmu. Ukázalo se, že psychická bezpečnost je obzvláště důležitá v pracovním prostředí, kde je prvořadé zajištění bezpečnosti zaměstnanců, pacientů či klientů, jako je prostředí zdravotních či sociálních služeb, neboť se jeví jako zásadní při snižování chybovosti zaměstnanců a zvyšování bezpečnosti práce (Newman, Donohue,

Eva, 2017). Vévodová et al. (2015) zdůrazňuje, že jednou z priorit vedoucích pracovníků by mělo být zajištění takové atmosféry, v níž se budou moci jednotliví členové týmu vyjadřovat svobodně a bez obav předkládat své názory, aniž by došlo k jejich psychické újmě.

1.2 Psychická bezpečnost práce versus důvěra

Pojmy psychická bezpečnost práce a důvěra mají mnoho společného. Edmondson (1999) na jejich podobnost upozornila již ve své klíčové práci „*Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*“. V ní popisuje, že stejně jako psychická bezpečnost práce, také důvěra zachycuje prvky zranitelnosti a rizika, které člověk na pracovišti vnímá (Edmondson, 2004).

Důvěra vyjadřuje očekávání člověka, že budoucí jednání ostatních bude příznivé pro jeho zájmy, a ochotu být vůči těmto činům zranitelný (Edmondson, 1999). Jones a George (1998) shodně uvádí, že důvěra vystihuje předpoklad člověka, že nebude poškozen nebo ohrožen jednáním druhé strany či žádná ze stran nevyužije zranitelnost strany druhé. K tomu, aby mohla důvěra mezi členy pracovního týmu vzniknout a následně přetrvat, je potřeba udržovat otevřenou komunikaci, spolupráci, předvídatelnost či spravedlivé zacházení (Maximo, Stander, Coxen, 2019).

Z výše uvedeného vyplývá, že oba pojmy popisují psychické stavy zahrnující vnímání rizika nebo zranitelnosti, stejně jako rozhodování o minimalizaci negativních důsledků, a oba mají potenciální pozitivní dopady na pracovní týmy a organizace (Edmondson, 2004). Edmondson (1999) ovšem vysvětluje, že týmová psychická bezpečnost práce přesahuje mezilidskou důvěru, neboť vyjadřuje týmovou atmosféru, pro niž je charakteristická mezilidská důvěra a vzájemný respekt, v níž je lidem příjemné být sami sebou. Aby byla psychická bezpečnost práce konstruktem na úrovni skupiny, musí charakterizovat spíše tým než jeho jednotlivé členy a členové týmu to musí vnímat podobně. Newman, Donohue a Eva (2017) uvádí, že přestože psychická bezpečnost práce sdílí s důvěrou určité společné rysy, je koncepčně odlišná, neboť se zaměřuje na to, jak členové skupiny vnímají skupinovou normu, zatímco důvěra se zaměřuje na to, jak jedna osoba pohlíží na druhou. Edmondson (2004) objasňuje, že zatímco psychická bezpečnost práce je vázána na chování při učení, důvěra snižuje transakční náklady a potřebu sledovat chování.

Závěrem Edmondson (1999) zdůrazňuje, že budování důvěry může být důležitou složkou při vytváření atmosféry psychické bezpečnosti práce, neboť tendence jednotlivých

členů týmu důvěřovat záměrům ostatních hraje bezpochyby roli v konstrukt psychické bezpečnosti práce a chování při učení.

1.3 Historie zkoumání psychické bezpečnosti práce

Edmondson a Lei (2014) popisují, že psychická bezpečnost práce byla poprvé zkoumána vědeckými průkopníky v oblasti organizačního chování v šedesátých letech dvacátého století. Konstrukt vychází z klíčové práce Edgara Scheina a Warrena Bennis z roku 1965, která se zabývala výzkumem organizačních změn. Schein a Bennis tvrdili, že psychická bezpečnost je nezbytná pro to, aby se lidé cítili bezpečně, sebevědomě a byli schopni zvládat organizační změny. Schein (1992) později uvedl, že psychická bezpečnost práce pomáhá zaměstnancům překonat obranyschopnost nebo úzkost z učení, neboť se mohou soustředit spíše na kolektivní cíle a prevenci problémů než na sebeochranu.

K největšímu rozvoji výzkumné činnosti v oblasti psychické bezpečnosti práce však došlo až po roce 1990 a zájem o tuto problematiku trvá do současnosti (Vévodová et al., 2015). K novému zaměření pozornosti na psychickou bezpečnost vedla práce Williama Kahna z roku 1990 (Newman, Donohue, Eva, 2017), v níž uvedl, že psychická bezpečnost práce je nezbytnou podmínkou k tomu, aby se lidé cítili připoutaní ke svým pracovním rolím a mohli se do práce osobně zapojit, a to bez obav z negativních dopadů na svůj sebeobraz, postavení či kariéru (Frazier et al., 2017). Současně poukázal na to, že k pocitu psychické bezpečnosti přispívají důvěryhodné a podpůrné mezilidské vztahy s kolegy (Newman, Donohue, Eva, 2017). Stejně tak uvedl, že existuje vztah mezi psychickou bezpečností práce a osobní angažovaností zaměstnanců (Edmondson, Lei, 2014).

V roce 1999 Amy C. Edmondson popsala psychickou bezpečnost práce jako skupinový konstrukt na úrovni týmu a definovala ji jako sdílenou víru členů týmu v to, že tým je bezpečný pro mezilidské riskování (Newman, Donohue, Eva, 2017).

1.4 Faktory podporující vnímání atmosféry psychické bezpečnosti práce

Výzkumníci identifikovali několik faktorů podporujících vnímání atmosféry psychické bezpečnosti práce. Těmi, které se objevovaly napříč studiemi (např. Edmondson, 1999, 2004, 2019; Edmondson, Lei, 2014; Frazier 2017; Newman, Donohue, Eva, 2017; a další), byly individuální osobnostní rysy jednotlivců, interpersonální vztahy na pracovišti a přístup vedoucích pracovních týmů.

Frazier et al. (2017) uvádí, že uvedené ovlivňují zejména individuální osobnostní rysy jednotlivců související s učením, riskováním a sebevyjádřením. Bateman a Crant (1993) doplňují, že rysem běžně spojeným s psychickou bezpečností práce je proaktivní osobnost, neboť lépe přijímá změny, zjišťuje problémy a následně tyto problémy řeší. Rozhodující je také míra otevřenosti zaměstnance novým zkušenostem, přičemž otevření jedinci mají tendenci být zvědaví a nápadití. A nakonec orientace na učení, která se vyznačuje zaměřením na zvyšování kompetencí a rozvoj nových dovedností (Frazier et al., 2017).

Vědci zjistili, že na týmové úrovni ovlivňují vnímání psychické bezpečnosti práce zejména interpersonální vztahy mezi členy týmu, vzájemná důvěra a podpůrné pracovní prostředí (Newman, Donohue, Eva, 2017). Frazier et al. (2017) uvádí, že zmíněná zjištění jsou v souladu s původní teorií Kahna z roku 1990, podle níž jsou mezilidské vztahy a skupinová dynamika považovány za hlavní faktory ovlivňující vnímání psychické bezpečnosti práce. Edmondson (2004) vysvětluje, že v této souvislosti je obzvláště důležitá víra, že ostatní vnímají jedince jako kompetentního. Pokud tomu tak není, může jedinec odmítnout sdílet své názory ze strachu z újmy.

Frazier et al. (2017) dále popisuje, že klíčovou roli v podpoře psychické bezpečnosti práce hrají vedoucí pracovních týmů. Edmondson (1999) upozorňuje, že vztah mezi nadřízeným a podřízeným má přímý vliv na pocit psychické bezpečnosti. Pokud je vedoucí podporující, zaměřený na koučování a nebrání se odpovědím na otázky a výzvy, pak členové týmu pravděpodobně dospějí k závěru, že tým představuje bezpečné prostředí. Pokud však vedoucí týmu jedná autoritářsky nebo represivně, mohou se členové týmu zdráhat zapojit do interpersonálního rizika spojeného s týmovým či organizačním učením (Edmondson, 1999). Edmondson (2004) doplňuje, že to, jak se vedoucí týmů chovají, pravděpodobně nastaví implicitní model přijatelného chování v týmu. Kvalitní vedoucí neustále pomáhají lidem pochopit, ocenit a přijmout společnou výzvu, která před nimi stojí, čímž přispívají k budování a posilování psychické bezpečnosti práce způsoby, které maximalizují aktivní zapojení a odhodlání zaměstnanců (Edmondson, 2019).

1.5 Dopady psychické bezpečnosti práce

Vědecké studie naznačují, že přítomnost atmosféry psychické bezpečnosti práce má prokazatelně pozitivní dopady na pracovní týmy a organizace.

Edmondson (1999) popisuje, že v psychicky bezpečném pracovním prostředí mají zaměstnanci pocit, že nebudou kolegy odmítnuti za to, že jsou sami sebou nebo vyjádří svůj názor. Členové týmu vzájemně respektují své kompetence, zajímají se jeden o druhého,

mají navzájem pozitivní úmysly, jsou schopni se konstruktivně zapojit do konfliktu či konfrontace a cítí, že v týmu je bezpečné experimentovat a riskovat. Psychická bezpečnost práce vytváří prostor pro otevřenou komunikaci, vyjadřování obav či poskytování zpětné vazby (Newman, Donohue, Eva, 2017).

Edmondson (2004) vysvětluje, že atmosféra psychické bezpečnosti práce umožňuje členům týmu požádat jak o pomoc při řešení náročného úkolu, tak o zpětnou vazbu, která je často nezbytná pro jeho úspěšné dokončení a nese podobná interpersonální rizika. Týmová psychická bezpečnost práce snižuje obavy jedince, že ostatní budou reagovat krutým nebo ponižujícím způsobem, a podpoří hledání zpětné vazby. Umožňuje tak členům týmu mluvit o chybách, obavách či problémech, přičemž zmírňuje strach z následků. V konečném důsledku tak vytváří prostor pro inovativní chování a inovace, neboť v týmech podporuje svobodu přicházet s novými nápady a experimentovat, aniž by se jednotliví členové týmu obávali reakce ostatních. Edmondson a Lei (2014) doplňují, že zpochybnění současného stavu a nabídka nápadů na zlepšení procesů může být zásadní silou, která pomáhá organizacím učit se.

Vévodová et al. (2015) upozorňuje, že dlouhodobé zanedbávání psychické bezpečnosti práce s sebou přináší interpersonální rizika, která mohou vést k psychickému poškození zaměstnanců, ke vzniku syndromu vyhoření či zvýšené fluktuaci. Hackman a Oldham (1976) uvádí, že psychická bezpečnost práce zvyšuje spokojenost zaměstnanců s prací a současně snižuje jejich obavy, úzkost a umožňuje jim profesionálně se rozvíjet.

1.5.1 Role psychické bezpečnosti práce v procesu týmového učení

Edmondson (1999) popisuje, že rostoucí závislost na týmech v měnících se a nejistých organizačních podmínkách vytváří potřebu pochopit, které faktory umožňují týmové učení. Dodává, že tento zájem vychází z předpokladu, že pro úspěch v neustále se měnícím prostředí je klíčové rozpoznat potřebu změny, vyhodnotit nové možnosti a realizovat nové postupy (Edmondson, 2002). Výsledky její studie podpořily tvrzení, že týmová psychická bezpečnost práce ovlivňuje chování při učení, které zase působí na výkonnost týmu (Edmondson, 1999). Aby mohlo k učení dojít je nezbytné zajistit, aby nikdo nebyl potrestán, pokud požádá o pomoc nebo přizná chybu. Psychická bezpečnost práce je zásadní zejména v organizacích, kde se znalosti neustále mění, kde pracovníci potřebují spolupracovat a kde musí samostatně jednat (Edmondson, 2008), jako je tomu také v případě sociálních či integračních služeb, neboť uvedené má dopady na účinnost poskytovaných služeb a život klientů.

Edmondson (1999) definuje organizační pracovní týmy jako skupiny, které existují v kontextu větší organizace, mají jasně definované členství a sdílejí odpovědnost za týmový produkt nebo službu. Týmové učení popisuje jako proces, ve kterém tým podniká kroky, získává a reflektuje zpětnou vazbu a provádí změny, aby se přizpůsobil nebo zlepšil (Edmondson, 2002). Dále uvádí, že mezi příklady chování při týmovém učení patří vyhledávání zpětné vazby, sdílení informací, otevřená diskuse o rozdílech v názorech, žádost o pomoc, mluvení o chybách a experimentování. Prostřednictvím těchto aktivit mohou pracovní týmy odhalit nové potřeby, dozvědět se o požadavcích klientů, zlepšit kolektivní chápání určité situace či objevit neočekávané důsledky jejich předchozích zásahů (Edmondson, 1999).

Edmondson (1999) vysvětluje, že týmová psychická bezpečnost práce zmírňuje nadměrné obavy jednotlivce z reakcí ostatních členů týmu, které mohou vyvolat rozpaky nebo pocit ohrožení. Obavy mohou způsobit, že jednatel nemusí být ochoten hovořit o chybách, které by týmu mohly pomoci realizovat potřebné změny, protože se obává, že bude považován za nekompetentního. Zdůrazňuje, že nedostatečná míra psychické bezpečnosti práce může bránit experimentování, přiznávání chyb nebo zpochybňování současných postupů týmu (Edmondson, 2002). Také Newman, Donohue a Eva (2017) uvádí, že jednotliví členové týmu podstupují v rámci týmového učení určitá rizika, která mohou být překonána vytvořením psychicky bezpečného prostředí. Uvedená rizika mohou vést zaměstnance k tomu, aby nepřispívali k procesům učení a tím týmové učení brzdili. Jako příklad uvádí, že vyjádření nových myšlenek může zpochybnit zavedené způsoby jednání a směřovat proti zájmům ostatních členů týmu či organizace. Podobně experimentování s novými přístupy na pracovišti by mohlo být nakonec neúspěšné a vést k tomu, že by zúčastněné osoby mohly být vnímány negativně. Edmondson (1999) vysvětluje, že psychická bezpečnost práce zajišťuje atmosféru, ve které se zaměstnanci cítí bezpečně, aby mohli vyjádřit své nápady, požádat o zpětnou vazbu, poskytovat upřímnou a otevřenou zpětnou vazbu, spolupracovat, riskovat a experimentovat, neboť zmírňuje interpersonální rizika spojená s učením (Edmondson, Lei, 2014).

Edmondson a Lei (2014) současně zdůrazňují, že jedním z nejzásadnějších úkolů, kterým pracovní týmy čelí, je nalézt způsob, jak předcházet interpersonálním rizikům v situacích, kdy zaměstnanci připouštějí nevědomost nebo nejistotu, vyjadřují obavy či odlišné názory, neboť tato rizika významně brzdí týmové učení. Kostopoulos a Bozionelos (2011) závěrem vysvětlují, že psychická bezpečnost práce je klíčovým faktorem umožňujícím týmové učení, neboť podporuje pozitivní mezilidské vztahy

na pracovišti, sdílení zkušeností, odborných znalostí a vyhledávání příležitostí k neustálému zlepšování stávajících pracovních postupů a procesů.

1.5.2 Vliv psychické bezpečnosti práce na vitalitu pracovníků a kreativní zapojení do práce

Vlivem psychické bezpečnosti práce na vitalitu a kreativní zapojení do práce se věnovala studie Ronit Kark a Abrahama Carmeliho „*Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement*“ publikovaná v roce 2009. Již před ní však autoři jiných odborných textů (např. Edmondson) tvrdili, že pracovní prostředí, které klade důraz na kladné pracovní vztahy, je klíčovým zdrojem pozitivních stavů a zkušeností, jako je spokojenost, obohacení, rozvoj a růst (Kark, Carmeli, 2009).

Studie Kark a Carmeliho (2009) popisuje úlohu psychické bezpečnosti práce, jako klíčového faktoru umožňujícího zapojení zaměstnanců do tvůrčí práce. Uvádí, že psychická bezpečnost práce vyvolává pocity vitality, které ovlivňují kreativitu pracovníků. Autoři studie pojem kreativita definují jako tvorbu nových užitečných nápadů nebo řešení problémů, která významně přispívá k inovacím, efektivitě a přežití organizace. Wang a Hong (2010) upozorňují, že se jedná o riskantní a explorativní proces, který vyžaduje atmosféru psychické bezpečnosti práce. Kark a Carmeli (2009) současně poukazují na to, že psychická bezpečnost práce vyvolává pocity vitality, která zahrnuje pocit zdraví, energie a přístup k životu s nadšením, které vedou k vyššímu úsilí, výkonu a podporují kreativitu pracovníků. Tam, kde je psychická bezpečnost práce přítomna, lze očekávat zvýšení subjektivního prožívání vitality u zaměstnanců.

Ze studie Kark a Carmeliho (2009) vyplývá, že pracovní prostředí charakterizované vysokou mírou psychické bezpečnosti práce může zvýšit pocit vitality a energie, snížit potřebu sebeochrany zaměstnanců, podpořit kreativní myšlení a chování a umožnit zapojit se do tvůrčí práce.

1.5.3 Vliv psychické bezpečnosti práce na angažovanost pracovníků

Značná pozornost výzkumníků byla věnována vlivu psychické bezpečnosti práce na pracovní angažovanost. Empirické studie (např. Lyu, 2016; či Maximo, Stander, Coxen, 2019) naznačují, že psychická bezpečnost práce podporuje pracovní angažovanost zaměstnanců.

Maximo, Stander a Coxen (2019) uvádí, že pracovní angažovanost je chápána jako dlouhodobý stav, ve kterém převládá pocit energie, nadšení, spokojenosti, ale i závazku vůči organizaci a pracovní zapojení. Podobně Frazier et al. (2017) popisuje, že se jedná kognitivní stav, ve kterém jednotlivci investují své osobní zdroje a energii do svých pracovních rolí a úkolů. Lyu (2016) vysvětluje, že pracovní angažovanost se vyznačuje vysokou úrovní energie, duševní odolnosti při práci, vytrvalostí tváří v tvář obtížím a ochotou investovat úsilí do své práce. Doplnuje, že provedené výzkumy potvrzují pozitivní vliv pracovní angažovanosti na individuální loajalitu, spokojenost, subjektivní pracovní úspěch, pracovní výkon a finanční výkonnost organizace.

Lyu (2016) zjistil, že přítomnost psychické bezpečnosti práce může být příčinou pracovní angažovanosti zaměstnanců. Maximo, Stander a Coxen (2019) obdobně vysvětlují, že psychická bezpečnost práce odráží víru, že jednotlivý člen týmu může být do práce zapojen bez obav z negativních důsledků, což podporuje míru pracovní angažovanosti. Vevodová et al. (2015) uvádí, že pociťují-li zaměstnanci psychickou bezpečnost, pak jsou více angažovaní a vykazují mimořádnou snahu v oblasti převzetí odpovědnosti za výsledky práce. Prostředí vyznačující se vysokou mírou psychické bezpečnosti práce tak může zásadním způsobem ovlivnit míru pracovní angažovanosti jednotlivých zaměstnanců.

1.5.4 Vliv psychické bezpečnosti práce na výkonnost pracovníků a pracovního týmu

Odborné studie shodně uvádí, že psychická bezpečnost práce ovlivňuje výkonnost jednotlivců i pracovních týmů, a to nepřímo prostřednictvím týmového učení (např. Edmondson).

Armstrong (2002) definuje výkon pracovníka či pracovního týmu jako produkt duševního a tělesného úsilí, který je použitý k plnění úkolů, přičemž v sobě zahrnuje jak chování, tak výsledky. Výkonnost pak určuje pracovní úspěšnost pracovníka či pracovního týmu, výsledky jeho práce a kvalitu či úroveň odvedení pracovního úkolu. Armstrong (2002) dodává, že nástrojem pro dosahování lepších výsledků jednotlivců, pracovních týmů i organizací, je řízení pracovního výkonu orientující se na budoucnost a rozvoj, které patří zejména do působnosti vedoucích pracovních týmů.

Delizonna (2017) uvádí dlouhodobou studii, který byla provedena ve společnosti Google, přičemž ta ukázala, že nejvýkonnější pracovní týmy mají jednu společnou vlastnost, kterou je psychická bezpečnost práce. Jde tedy o sdílenou víru členů pracovního týmu v to, že tým je bezpečný pro interpersonální riskování a jednotliví členové nebudou potrestáni,

pokud udělají chybu. Ze studie vyplynulo, že psychicky bezpečné pracovní prostředí zvyšuje otevřenost, odolnost, motivaci a vytrvalost jednotlivců i celého pracovního týmu.

Edmondson a Lei (2014) vysvětlují, že psychicky bezpečné prostředí umožňuje divergentní myšlení, kreativitu, riskování a týmové učení, čímž podporuje výkonnost pracovního týmu. Edmondson (2008) současně zdůrazňuje, že vysoká výkonnost vyžaduje otevřenost, flexibilitu a vzájemnou závislost, která se může rozvinout pouze v psychicky bezpečném prostředí. Doplňuje, že psychická bezpečnost práce umožňuje mimo jiné otevřeně poskytovat tvrdou zpětnou vazbu a vést obtížné rozhovory, které vyžadují důvěru a respekt.

Z výše uvedeného vyplývá, že psychická bezpečnost práce je významným faktorem ovlivňujícím míru výkonnosti jednotlivců i pracovních týmů, což podporuje teorie vědců zdůrazňujících důležitost interpersonálních faktorů ve vztahu k výkonnosti.

1.6 Psychická bezpečnost práce v ČR

Přestože kořeny zkoumání psychické bezpečnosti práce sahají do šedesátých let dvacátého století, kdy se jí v rámci studie organizačních změn poprvé zabývali Schein a Bennis, v českém prostředí je fenoménem relativně novým a neprobádaným.

Vévodová et al. (2015) uvádí, že v České republice je zájem o psychickou bezpečnost práce spíše okrajový, přičemž preferovány jsou zejména měřitelné ukazatele fyzické bezpečnosti. Zdůrazňuje, že zajištění bezpečného pracovního prostředí však neznamená pouze dodržování principů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které se týkají především fyzické bezpečnosti, ale také dodržování zásad psychické bezpečnosti práce.

Šimek (2015) vymezuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci jako legislativou stanovená pravidla nebo opatření, jejichž úkolem je předcházet ohrožení nebo poškození lidského zdraví v rámci pracovního procesu. Armstrong (2002) zdůrazňuje, že zvláštní pozornost je třeba věnovat hluku, únavě a stresu, přičemž omezování stresu by mělo být považováno za hlavní součást každého programu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Upozorňuje, že nadměrný stres může způsobit onemocnění, neschopnost vyrovnávat se s požadavky práce, což vyvolává další stres, a snížit výkonnost pracovníka a tedy i organizace. Společenskou odpovědností zaměstnavatele je zajistit pracovníkům dobrou kvalitu pracovního života.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je v České republice upravena desítkami právních předpisů, přičemž mezi ty nejvýznamnější patří zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek

bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů, nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů, a směrnice Rady 89/391/EHS - opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Základní úpravu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, který stanoví, že zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce, a vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky. Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, upravuje především fyzickou bezpečnost práce, požadavky na pracoviště a pracovní prostředí a odbornou způsobilost. Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů, mimo jiné vymezuje rizikovou práci, kterou se pro účely tohoto zákona rozumí práce, při níž je nebezpečí vzniku nemoci z povolání nebo jiné nemoci související s prací. Přestože lze z uvedeného usoudit, že rizikovými pracemi mohou být myšleny také práce vyznačující se chronickým stresem, výraznou citovou zátěží a intenzivním kontaktem s lidmi, které jsou rizikové z hlediska výskytu syndromu vyhoření, či práce vykonávané na pracovišti, kde nejsou dodržovány zásady psychické bezpečnosti, jedná se zejména o ty, při jejichž výkonu je zaměstnanec ohrožen fyzikálními, chemickými či biologickými činiteli, jež mohou způsobit vážné poškození zdraví. Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, upravuje ochranu zdraví při práci s rizikovými faktory mikroklimatických podmínek, s chemickými faktory a prachem, s fyzickou zátěží, se zrakovou zátěží, s biologickými činiteli a s rizikovými faktory či bližší hygienické požadavky na pracoviště a pracovní prostředí. Mimo jiné se zabývá také podmínkami ochrany zdraví při práci s psychickou zátěží, které jsou upraveny § 31 až § 33 výše uvedeného nařízení. § 31 vymezuje pojem práce s psychickou zátěží, kterou se rozumí práce spojená s monotonií, ve vnuceném pracovním tempu, v třísměnném nebo nepřetržitém pracovním režimu či vykonávaná pouze v noční době. Dále pak § 32 upřesňuje pojem monotonie vyznačující se opakováním stejných pohybových nebo úkolových úkonů bez možnosti plného zásahu zaměstnance, kterou člení na pohybovou a úkolovou, a § 33 pojednává o práci ve vynuceném pracovním tempu, kterou se rozumí práce, při níž se zaměstnanec musí držet rytmu stroje, úkolu či jiného zaměstnance. Vévodová et al. (2015) upozorňuje, že v dnes již neplatném nařízení vlády č. 178/2001 Sb., o stanovení podmínek ochrany zdraví zaměstnanců při práci, byla v minulosti uváděna práce

spojená s vysokými nároky v oblasti jednání a kooperace mezi jednotlivci a činnostmi, kdy je zaměstnanec vystaven interpersonálním konfliktům, frustraci a negativním emočním tlakům, které v aktuálním nařízení vlády č. 361/2007 Sb., o stanovení podmínek ochrany zdraví zaměstnanců při práci, nejsou zmíněny. Posledním zmíněným právním předpisem byla směrnice Rady 89/391/EHS - opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, která zavádí opatření ke zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci, a stanoví povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců s cílem snížit výskyt pracovních úrazů a nemocí z povolání. Směrnice Rady 89/391/EHS uvádí, že zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců s ohledem na všechny aspekty týkající se práce. Tato směrnice výslovně nevymezuje všechna rizika, ale lze předpokládat, že se může jednat taktéž o interpersonální rizika spojená s nízkou mírou psychické bezpečnosti práce, stres či psychickou zátěž, a to včetně faktorů, které k nim přispívají.

Předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka upravuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, který současně v § 88 uvádí, že poskytovatelé sociálních služeb mají povinnost dodržovat standardy kvality sociálních služeb. Obsah jednotlivých standardů kvality sociálních služeb je upraven v příloze č. 1 vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Jeden ze standardů kvality upravuje požadavek týkající se profesního rozvoje sociálních pracovníků, jehož součástí je mimo jiné zajištění podpory nezávislého kvalifikovaného odborníka pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s uživateli poskytovaných služeb. Uvedené lze vnímat nejen jako možnost, jak předcházet chronickému stresu a mírnit psychickou zátěž u sociálních pracovníků pracujících v přímé práci s klienty, ale také jako možnost, jak snižovat interpersonální rizika na pracovišti spojená s nízkou mírou psychické bezpečnosti práce.

1.7 Shrnutí

Psychická bezpečnost práce označuje sdílenou víru členů pracovního týmu v to, že tým je bezpečný pro mezilidské riskování (Edmondson, 1999). Jedná se o týmovou atmosféru, která umožňuje pracovníkům diskutovat, sdílet své nápady, názory, přicházet s problémy, pokládat dotazy a požádat o pomoc či zpětnou vazbu, aniž by se obávali toho, že budou ostatními považováni za nekompetentní, a uvedené bude mít negativní dopad na jejich kariéru, postavení či interpersonální vztahy na pracovišti (např. Edmondson, 1999, 2004, 2008; Edmondson, Lei, 2014; či Maximo, Stander, Coxen, 2019). Psychická bezpečnost práce přesahuje důvěru, neboť je fenoménem na úrovni skupiny a představuje

týmové klima, které jednotliví členové týmu vnímají podobně (Edmondson, 1999). Mezi hlavní faktory podporující psychickou bezpečnost práce patří individuální osobnostní rysy jednotlivců (Frazier et al., 2017), interpersonální vztahy na pracovišti (např. Edmondson, 2004; Frazier et al., 2017; či Newman, Donohue, Eva, 2017) či přístup vedoucích pracovních týmů (např. Edmondson, 1999, 2004, 2019). Přítomnost psychické bezpečnosti práce má prokazatelně pozitivní dopady na pracovní týmy a organizace, neboť podporuje týmové učení (např. Edmondson, 1999, 2002, 2008; Edmondson, Lei, 2014), pocit vitality (Kark, Carmeli, 2009), kreativní zapojení do práce (Kark, Carmeli, 2009; Wang, Hong, 2010), angažovanost (např. Lyu, 2016; Maximo, Stander, Coxen, 2019) a výkonnost jedinců i pracovních týmů (např. Delizonna, 2017; Edmondson, 2008; či Edmondson, Lei, 2014). Současně usnadňuje zavádění organizačních změn na pracovišti a podporuje inovace, čímž zvyšuje úspěšnost pracovních týmů a organizací (Edmondson, 2004). Přestože je psychická bezpečnost práce v zahraničí zkoumána již od šedesátých let dvacátého století, v České republice je pojmem poměrně novým a v současné době je zde o ni malý zájem (Vévodová et al., 2015).

Přítomnost psychické bezpečnosti lze považovat v organizacích, které poskytují nejen sociální či integrační služby osobám s udělenou ochranou, za klíčovou. Na základě uvedených poznatků se lze domnívat, že má potenciál přispět jak ke zvyšování kvality a efektivity poskytovaných služeb, což současně vede ke spokojenosti klientů a pozitivním změnám v jejich životě, tak podpořit sociální pracovníky při vyrovnávání se s nároky, které jsou na ně profesí kladeny. Vzhledem k tomu, že odborné studie prokázaly, že psychická bezpečnost práce má podobně jako syndrom vyhoření dopad na pracovní angažovanost (např. Lyu, 2016; a Maximo, Stander, Coxen, 2019), spokojenost (např. Hackman, Oldham, 1976; Kark, Carmeli, 2009; či Vévoda et al., 2016), kreativitu (Kark, Carmeli, 2009; Wang, Hong, 2010), vitalitu (Kark, Carmeli, 2009) a výkonnost jednotlivých pracovníků (např. Delizonna, 2017; Edmondson, 2008; či Edmondson, Lei, 2014), je pravděpodobné, že mezi psychickou bezpečností práce a syndromem vyhoření existuje vztah. Z tohoto důvodu lze předpokládat, že pracovníci, kteří pracují v prostředí charakteristickém nízkou mírou psychické bezpečnosti práce, mohou být ve větší míře ohroženi syndromem vyhoření.

2 Syndrom vyhoření

Práce je důležitou součástí lidského života, která se odráží do jeho celkové kvality. Je základní lidskou potřebou, hodnotou i povinností. Jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost a zdraví zaměstnanců je subjektivní vnímání a prožívání pracovní zátěže, která úzce souvisí s rozvojem pracovního stresu (Mrhálek, Kajanová, 2018).

Pelcák a Tomeček (2011) popisují, že syndrom vyhoření se vyskytuje zejména v zaměstnáních, jejichž hlavní složkou pracovní náplně je kontakt s druhými lidmi a závislost na jejich hodnocení (Pelcák, Tomeček, 2011, in Vévodová et al., 2015). Virga et al. (2020) zdůrazňuje, že syndrom vyhoření je dlouhodobě uznáván jako riziko spojené s výkonem pomáhajících profesí včetně sociální práce, které dle Maslach a Leitera (2008) může mít negativní dopad na fyzické zdraví, psychickou pohodu a pracovní výkon zaměstnanců.

Havrdová et al. (2010) upozorňuje, že sektor sociálních služeb se v současné době potýká s řadou obtíží, které vyplývají ze stoupajících nároků na pracovníky, aniž by vždy byly doprovázeny přiměřenou podporou ze strany vedení organizací. Sociální práce je vykonávána v intenzivní sociální interakci s klienty (Mrhálek, Kajanová, 2018), přičemž sociální pracovníci čelí mnohonásobně vyššímu stresu než pracovníci v jiných oblastech (Havrdová, Hajný, 2008). Mrhálek a Kajanová (2018) dodávají, že sociální pracovníci jsou často vystaveni stresujícím a emocionálně náročným situacím v souvislosti se špatnými pracovními podmínkami, časovým tlakem a přetížeností, nízkým finančním ohodnocením a nízkým společenským oceněním profese. Mezi uvedené rizikové faktory patří také nejasně vymezené pracovní role a očekávání a minimální podpora ze strany nadřízených a spolupracovníků (Parlalis, Christodoulou, 2018). Maslach, Schaufeli a Leiter (2001) upozorňují, že obvyklou reakcí na přetížení v zaměstnání je emocionální vyčerpání, které může vyústit až v syndrom vyhoření. Syndrom vyhoření byl v mnoha studiích spojován s různými formami negativních reakcí na práci, včetně nespokojenosti s prací, nízké pracovní angažovanosti, absence v práci, úmyslu práci opustit či fluktuace (Maslach, Leiter, 2008).

Kebza a Šolcová (1998) zdůrazňují, že výskyt syndromu vyhoření ve společnosti postupně narůstá, a to zejména z důvodu zvýšeného životního tempa a rostoucích nároků na ekonomické, sociální a emoční zdroje člověka. Rožman et al. (2017) upozorňuje, že syndrom vyhoření je důležitým problémem ochrany zdraví při práci, který má zásadní vliv na zdraví, pohodu a osobní rozvoj zaměstnanců a produktivitu organizace. Proto je nezbytné, aby zaměstnavatelé vytvářeli bezpečné a přátelské pracovní prostředí,

kteřé je základním předpokladem zdravé a fungující organizace poskytující kvalitní služby. Hledání strategií vedoucích ke zmírnění rizikových faktorů při práci a podpoře faktorů, které chrání zdraví pracovníků, je nutné pro vytvoření zdravého a udržitelného pracovního klimatu a ochrany pracovníků před riziky spojenými s výkonem práce (Virga et al., 2020).

Cílem této kapitoly a následujících podkapitol je představit konstrukt syndrom vyhoření, což zahrnuje jeho vymezení a zasazení do historického kontextu. Kapitola se bude dále zabývat také rizikovými a protektivními faktory, projevy a dopady syndromu vyhoření na zdraví a výkon povolání sociálního pracovníka, vztahem syndromu vyhoření a pracovní angažovanosti, možnostmi prevence syndromu vyhoření a v neposlední řadě jeho vztahem k psychické bezpečnosti práce.

2.1 Vymezení syndromu vyhoření

Název syndromu vyhoření pochází z anglického „*burn out*“, což v překladu znamená dohořet, vyhořet, vyhasnout, a symbolizuje původně silně hořící oheň, angažovanost, motivaci, zájem a aktivitu, která přechází do dohořívání a vyhaslosti (Kebza, Šolcová, 1998). Konstruktem se zabývalo velké množství vědeckých studií, které přinesly rozličné definice zaměřující se na různé aspekty vyhoření. Diplomová práce vychází zejména z odborných studií Christiny Maslach, která společně se Susan E. Jackson v roce 1981 vytvořila jeden z nejvíce využívaných nástrojů pro hodnocení syndromu vyhoření známý jako dotazník Maslach Burnout Inventory. Tento dotazník byl také použit při vytváření dat, která slouží jako podklad pro zpracování této práce.

Maslach, Schaufeli a Leiter (2001) definují syndrom vyhoření jako dlouhodobou reakci na chronické emocionální a interpersonální stresory v práci, která se skládá ze tří hlavních dimenzí, jimiž jsou emocionální vyčerpání, depersonalizace (cynismus) a snížená osobní výkonnost (neúčinnost). Maslach a Leiter (2007) vysvětlují, že vyčerpání se vztahuje na pocity nadměrného přetěžování a následného vyčerpání emocionálních a fyzických zdrojů člověka. Tato složka představuje ústřední dimenzi vyhoření a je jeho nejzřetelnějším projevem (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Dodávají, že vyčerpání obvykle souvisí s příznaky stresu, kterými mohou být bolesti hlavy, chronická únava, gastrointestinální poruchy, svalové napětí, hypertenze, epizody nachlazení, chřipky či poruchy spánku. Zjištěna byla také souvislost mezi syndromem vyhoření a různými formami zneužívání návykových látek. Depersonalizací je myšlena negativní, bezcitná, nepřátelská nebo nadměrně odosobněná reakce na různé aspekty práce zahrnující ztrátu idealismu, která se vyvíjí v reakci na emocionální vyčerpání a představuje interpersonální rozměr

syndromu vyhoření (Maslach, Leiter, 2007) a způsob, jakým se člověk snaží zvládat intenzivní emocionální přetížení (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Neúčinností jsou pak myšleny pocity nekompetentnosti, nedostatečnosti, neúspěchu a neuspokojivé produktivity a výsledků práce (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Maslach, 2003; Maslach, Leiter, 2007).

Autoři studií uvádí, že ačkoli má syndrom vyhoření do jisté míry totožné škodlivé účinky jako jiné stresové reakce, je charakteristický tím, že zdrojem stresu jsou sociální interakce a emoční tlak, který vychází z úzké spolupráce s lidmi a je trvalou součástí každodenní práce (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Maslach, 2003; Maslach, Leiter, 2007).

Kebza a Šolcová (1998) shodně konstatují, že se většina definic syndromu vyhoření shoduje v tom, že syndrom vyhoření popisují jako především psychický stav a prožitek vyčerpání vyskytující se převážně u profesí, které jako podstatnou složku pracovní náplně obsahují práci s lidmi. Klíčovou složkou syndromu vyhoření je emoční a kognitivní vyčerpání a celková únava, které vyplývají z chronického stresu. Doplňují, že chronický stres vzniká nejen jako důsledek působení interpersonálních stresorů, ale také jako důsledek permanentního požadavku na vysoký výkon, který je pokládán za standard, s malou či žádnou možností úlevy a se závažnými důsledky v případě chyb a omylů. Kebza a Šolcová (1998) v neposlední řadě zdůrazňují, že základní charakteristikou syndromu vyhoření je jeho vazba na zaměstnání, a doplňují, že protikladem syndromu vyhoření by mohl být psychologický konstrukt zvaný „*vigor*“, čili vitalita, energie.

Kebza a Šolcová (1998) popisují, že syndrom vyhoření se projevuje zejména v oblasti psychické, částečně pak také v oblasti fyzické a sociální. Projevy syndromu vyhoření na psychické úrovni zahrnují pocit dlouhého a namáhavého úsilí, přičemž efektivita snažení je v porovnání s vynaloženou námahou mizivá, pocit celkového, především pak duševního vyčerpání s výrazným poklesem či ztrátou motivace, snížení kreativity a iniciativy. Převažuje depresivní ladění, pocity smutku, frustrace, bezvýchodnosti a beznaděje, projevy negativismu, cynismu a hostility ve vztahu ke klientům. Dochází k poklesu či úplné ztrátě zájmu o témata související s profesí, negativnímu hodnocení organizace a redukci činností na rutinní postupy. Projevy syndromu vyhoření na fyzické úrovni zahrnují celkovou únavu a rychlou unavitelnost, apatii, bolesti u srdce, změny srdeční frekvence, zažívací obtíže, dýchací potíže a poruchy, bolesti hlavy, poruchy krevního tlaku, poruchy spánku, bolesti svalů, zvýšené riziko vzniku závislostí či zásahy do rytmu, frekvence a intenzity tělesné aktivity. Na úrovni sociálních vztahů se pak jedná o utlumení společenskosti, nezájem o hodnocení ze strany druhých osob, tendence omezovat kontakt s klienty, kolegy a dalšími

osobami, které mají vztah k profesi, nechut' k vykonávané profesi a všemu, co s ní souvisí, nízká empatie či postupné narůstání konfliktů.

Podobně jako výše uvedení autoři také Matoušek et al. (2003) tvrdí, že syndrom vyhoření je charakteristický souborem příznaků vznikajících u pracovníků pomáhajících profesí v důsledku nezvládnutého pracovního stresu. Syndrom vyhoření se může u pracovníků, jenž jsou vystaveni nepříznivým podmínkám, rozvinout velmi rychle, a to již v řádu několika týdnů až měsíců. Matoušek et al. (2003) dodává, že u některých pracovníků předchází jeho vzniku vysoké pracovní nasazení a snaha vykonávat svou práci co nejkompetentněji. Popisuje, že typickými projevy syndromu vyhoření je neangažovaný vztah ke klientům, snaha vyhýbat se intenzivním kontaktům s nimi, odosobnění, lpění na standardních a zavedených postupech, ztráta citlivosti pro potřeby klientů, ztráta kreativity, nízká pracovní angažovanost, preference administrativních činností před činnostmi vyžadujícími kontakt s klienty, skeptické úvahy o účinnosti služby a budoucnosti klientů, časté absence v práci, omezení komunikace s kolegy či pocity vyčerpání. Dodává, že proces vývoje syndromu vyhoření může mít podobu stupňujících se příznaků, které zpravidla končí odchodem ze zaměstnání, nebo se může vyvíjet v cyklech, kdy pracovník opakovaně nachází řešení svých potíží a opětovně propadá do obranné pasivity.

Z výše uvedeného vyplývá, že syndrom vyhoření u sociálních pracovníků je reakcí na dlouhodobé vystavení zejména chronickým interpersonálním stresorům v práci a náročným požadavkům na výkon se závažnými důsledky v případě pochybení, která má významné dopady na psychické a fyzické zdraví pracovníků, jejich vztah ke klientům, kolegům i k organizaci, snižuje jejich pracovní spokojenost a v konečném důsledku také kvalitu poskytovaných služeb.

2.2 Historie zkoumání syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření byl poprvé popsán v roce 1974 ve studii Herberta J. Freudenbergera s názvem „*Staff burnout*“, která byla publikována v časopise „*Journal of Social Issues*“ (Kebza, Šolcová, 1998). Janíková a Bužgová (2017) popisují, že Freudenberger na základě vlastní zkušenosti, analýzy vlastních nahrávek, pozorování a práce s lidmi pojmenoval stav naprostého vyčerpání a určil faktory, které mohou iniciovat jeho rozvoj. Syndrom vyhoření popsal jako pocity neúspěchu a opotřebení vyplývající z nadměrných požadavků na energii, osobní zdroje a duchovní sílu pracovníka (Manzano García, Ayala Calvo, 2013). Maslach, Schaufeli a Leiter (2001) upřesňují, že používání termínu vyhoření

předcházel román Grahama Greeneho z roku 1961 „*A Burn-Out Case*“, ve kterém duchovně trýzněný, zklamaný a iluzí zbavený architekt ukončí svou práci a stáhne se do africké džungle. Podobné jevy, včetně extrémní únavy, ztráty idealismu a vášně pro práci, ovšem popisovala také dřívější literatura.

Hlavní vlna zájmu o problematiku syndromu vyhoření se začala zvedat na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let dvacátého století (Kebza, Šolcová, 1998). Maslach, Schaufeli a Leiter (2001) vysvětlují, že výzkum syndromu vyhoření má kořeny v pomáhajících profesích, v nichž zásadní roli hraje vztah mezi pracovníkem a příjemcem pomoci. Od sedmdesátých let dvacátého století se fenoménu vyhoření věnovala sociální psychologička Christina Maslach, která se zabývala studiem emocí na pracovišti. Maslach provedla rozhovor s širokou škálou pracovníků v oblasti pomáhajících profesí na téma emočního stresu, který rezultuje z jejich profese, a zjistila, že strategie jeho zvládnání mají významné důsledky pro profesionální identitu a pracovní chování lidí.

Maslach, Schaufeli a Leiter (2001) dále vysvětlují, že v osmdesátých letech dvacátého století se studie syndromu vyhoření přesunuly k systematictějšímu empirickému výzkumu. Studie měly spíše kvantitativní charakter a jako výzkumnou metodu využívaly dotazník. Výzkum se zaměřoval zejména na hodnocení syndromu vyhoření, přičemž bylo vyvinuto několik různých nástrojů. Škála, která má nejsilnější psychometrické vlastnosti a vědci ji i nadále nejčastěji používají, je již dříve zmíněná Maslach Burnout Inventory (MBI) vyvinutá v roce 1981 Ch. Maslach a S. E. Jackson. V rámci posunu k průmyslové a organizační psychologii začal být syndrom vyhoření považován za formu pracovního stresu, která souvisí s pracovní spokojeností, organizačním závazkem a fluktuací. Průmyslově-organizační přístup v kombinaci s předchozími studii založenými na klinické a sociální psychologii obohatil rozmanitost pohledů na syndrom vyhoření a posílil vědeckou základnu pomocí standardizovaných nástrojů a výzkumných návrhů.

V devadesátých letech dvacátého století tato empirická fáze pokračovala, avšak vzniklo i několik nových směrů. Koncept syndromu vyhoření se rozšířil na povolání nad rámec pomáhajících profesí a vzdělávání, výzkum byl vylepšen sofistikovanější metodikou a statistickými nástroji a několik longitudinálních studií začalo hodnotit vazby mezi pracovním prostředím a myšlenkami a pocity jednotlivce (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001).

Závěrem Maslach, Schaufeli a Leiter (2001) uvádí, že studie posledních desetiletí prokázaly složitost struktury syndromu vyhoření a individuální stresovou zkušenost postavily do širší organizační souvislosti vztahu lidí k jejich práci. Výzkum syndromu

vyhoření se mezinárodně rozšířil a vedl k novým koncepčním modelům. Pozornost se zaměřila například na angažovanost, která je pozitivním protikladem vyhoření, s cílem přinést nové poznatky o intervencích vedoucích ke zmírnění vyhoření.

2.3 Rizikové a protektivní faktory

Bylo identifikováno několik faktorů, které ovlivňují vznik a rozvoj syndromu vyhoření. Zatímco rizikové faktory k jeho vzniku a rozvoji přispívají, protektivní faktory mají ochranný účinek. Těmi, které se objevovaly napříč studiemi, byly zejména individuální faktory a osobnost pracovníka, sociální opora, pracovní prostředí a kultura organizace. Uvedeným faktorům bude v následujících podkapitolách věnována zvláštní pozornost.

Odborné studie obecně podporují názor, že nadměrné požadavky na práci jsou klíčovým prediktorem syndromu vyhoření (Gauche, de Beer, Brink, 2017). Podobně Maslach a Leiter (2007) uvádí, že bylo nalezeno více důkazů o tom, že syndrom vyhoření ovlivňují spíše pracovní a organizační podmínky než individuální faktory a osobnost pracovníka. Upozorňují však, že novější teorie tvrdí, že individuální a pracovní charakteristiky je nezbytné posuzovat v kontextu organizačního prostředí společně. Matoušek et al. (2003) doplňuje, že syndrom vyhoření je výsledkem vzájemného působení pracovních podmínek vytvořených organizací a osobních očekávání pracovníka, která zvyšují jeho úsilí a vedou k následnému vyčerpání (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Matoušek et al. (2003) dále uvádí, že obecnou příčinou vzniku syndromu vyhoření jsou požadavky, které na pracovníka klade intenzivní kontakt s uživateli sociálních služeb.

Z uvedených poznatků vyplývá, že existuje více faktorů, které mohou ovlivnit rozvoj syndromu vyhoření. Tyto faktory mohou být na základě své úrovně, povahy, vlastností či kvalit jak rizikovými, tak protektivními.

2.3.1 Individuální faktory a osobnost pracovníka

Kebza a Šolcová (1998) uvádí, že za hlavní klíčový vnitřní faktor, který ovlivňuje odolnost člověka vůči negativním účinkům stresu, je považována osobnost. Maslach, Schaufeli a Leiter (2001) zdůrazňují, že lidé do pracovního prostředí vnášejí své jedinečné vlastnosti, kterými jsou demografické a osobnostní charakteristiky a pracovní postoje, přičemž některé z nich mají vliv na vznik a rozvoj syndromu vyhoření.

Maslach, Schaufeli a Leiter (2001) popisují, že výzkum dimenzí osobnosti pětifaktorového modelu „*Big Five*“ prokázal, že syndrom vyhoření je spojen s dimenzí neuroticismu, který obsahuje úzkost, nepřátelství, smutek, vinu, hněv, deprese či vědomí

vlastní zranitelnosti. Neurotičtí jedinci jsou emočně labilní a náchylní k psychickému utrpení. Studie vztahu mezi osobností a vyhořením u pracovníků pomáhajících profesí, kterou provedli Magnano, Paolillo a Barrano (2015), naznačuje, že emočně nestabilní jedinci mají tendenci zažívat negativní a stresující emoce, jako je úzkost, strach, podrážděnost či bezmocnost. Jedinci s vysokou úrovní neuroticismu častěji trpí pocity emocionálního vyčerpání, vykazují nižší úroveň osobní výkonnosti a mají tendenci depersonalizovat své klienty. Matoušek et al. (2003) dodává, že syndrom vyhoření vzniká snadněji u osob, které mají vrozenou omezenou kapacitu vstupovat do kontaktů s lidmi. Kebza a Šolcová (1998) popisují, že pro osoby náchylné k vyhoření je charakteristická empatie, citlivost, obětavost, idealismus, zaměřenost na druhé, úzkost, pedantství, entuziasmus či tendence výrazně se identifikovat s druhými. Za protektivní faktory na straně osobnosti naopak považují asertivitu, schopnost relaxovat, dobrý time management, odolnost, víru ve vlastní schopnosti a sebeuplatnění či pocit osobní pohody.

Derakhshanrad, Piven a Ghoochani (2019) provedli výzkum mezi profesionálními terapeuty, na jehož základě tvrdí, že existuje vztah mezi schopností řešit problémy, kreativitou a syndromem vyhoření. Vyšší míra kreativity a schopnosti řešit problémy byla spojena s nižší mírou vyhoření. Výsledky studie poukázaly na to, že posilování těchto kompetencí může zmírnit negativní vliv nadměrných pracovních požadavků na terapeuty, čímž je chrání před rozvojem syndromu vyhoření. Podobně Matoušek et al. (2003) uvádí, že u pracovníků, kteří nemají prostor k tvořivosti, zvláště jde-li o lidi s tvořivými ambicemi, může jít o dostačující podmínku pro rozvoj syndromu vyhoření.

Matoušek et al. (2003) dále popisuje, že syndrom vyhoření postihuje zejména pracovníky, kteří od práce očekávají plnou seberealizaci a ztotožnění svého soukromí a práce. Spokojeni jsou tehdy, když jim organizace poskytuje dostatečný prostor k seberealizaci. Naopak pracovníci, kteří očekávají minimum a na organizaci kladou menší nároky, postihne syndrom vyhoření v případě, když ani tato očekávání nejsou naplněna.

Kebza a Šolcová (1998) považují za neutrální faktory z hlediska vzniku a rozvoje syndromu vyhoření inteligenci a hlavní demografické charakteristiky, jimiž jsou například věk, rodinný stav, vzdělání, délka praxe v oboru a podobně. Matoušek et al. (2003) ovšem uvádí, že vyšší vzdělání vede k rychlejšímu nástupu syndromu vyhoření, neboť vzdělanější lidé očekávají od práce více a více do ní investují. Podobně Maslach, Schaufeli a Leiter (2001) popisují, že některé studie prokázaly, že pracovníci s vyšším vzděláním vykazují vyšší míru vyhoření. To si vysvětlují tak, že lidé s vysokoškolským vzděláním mají obvykle zaměstnání spojené s větší odpovědností a vyšší mírou stresu. Shodně s Matouškem

et al. (2003) pak uvádí, že vzdělanější lidé mají vyšší očekávání od své práce a hůře prožívají, pokud nejsou naplněna. Maslach a Leiter (2007) konstatují, že existují také menší rozdíly mezi pohlavími. Bylo zjištěno, že muži dosahují o něco vyššího skóre u depersonalizace, zatímco ženy dle některých studií dosahují vyššího skóre u emocionálního vyčerpání.

Ze zkoumaných demografických charakteristik se syndromem vyhoření nejvíce souvisí věk (Maslach, Leiter, 2007). Studie Rožman et al. (2017) naznačuje, že existují významné rozdíly mezi mladšími a staršími zaměstnanci týkající se příčin rozvoje a příznaků syndromu vyhoření. Výsledky tohoto výzkumu ukazují, že starší zaměstnanci jsou náchylnější k fyzickým příznakům vyhoření. Vznik a rozvoj syndromu vyhoření je v jejich případě přičítán vysoké pracovní zátěži, nedostatku výzev, fyzické náročnosti práce, méně příležitostí k růstu a nedostatku sociální opory zejména ze strany kolegů v organizaci. Mladší zaměstnanci naopak často trpí nerovnováhou mezi pracovním a soukromým životem, čelí napětí na pracovišti a při plnění pracovních úkolů nemají tolik odborných zkušeností, což může způsobit zátěž vedoucí k vyhoření. Autoři studie závěrem uvádí, že u mladších zaměstnanců je obvykle míra vyhoření vyšší než u starších zaměstnanců, přičemž věk často souvisí s pracovními zkušenostmi.

2.3.2 Sociální opora

Klíčovým vnějším sociálním faktorem, jenž ovlivňuje vznik a rozvoj syndromu vyhoření, je sociální opora, kterou Kebza a Šolcová (1998) definují jako systém sociálních vztahů, který člověk vytváří ve vztahu k okolí a současně je z tohoto okolí také přijímá.

Maslach, Schaufeli a Leiter (2001) uvádí, že odborné studie prokázaly, že nedostatek sociální opory souvisí se vznikem a rozvojem syndromu vyhoření. Zatímco Kebza a Šolcová (1998) konstatují, že největší význam má v této souvislosti opora poskytovaná stejně postavenými spolupracovníky, Maslach, Schaufeli a Leiter (2001) naopak tvrdí, že důležitější než opora spolupracovníků, je sociální opora poskytnutá nadřízeným. Maslach a Leiter (2007) upozorňují, že interpersonální vztahy na pracovišti vyznačující se nedostatkem podpory, nedůvěrou či nevyřešenými konflikty zvyšují u pracovníků riziko vzniku a rozvoje syndromu vyhoření.

Kebza a Šolcová (1999) popisují, že sociální opora byla jedním z prvních faktorů, u nichž byl zjištěn potenciál zmírnit dopady nepříznivých životních událostí na psychickou pohodu a zdraví člověka. Bylo zjištěno, že opora, jíž se člověku dostává od druhých osob, je ochranou před škodlivým vlivem stresových událostí, která pozitivně ovlivňuje způsob,

jakým se člověk vyrovnává s náročnými situacemi, a podporuje jeho duševní pohodu a zdraví. To, do jaké míry bude sociální opora účinná, spočívá v tom, do jaké míry je její poskytovatel schopen změnit situaci nebo zmírnit její dopad na jedince. Z tohoto důvodu se lze spíše přiklánět k teorii Maslach, Schaufeliho a Leitera (2001), kteří tvrdí, že v případě syndromu vyhoření má největší význam sociální opora poskytnutá nadřízeným. Kebza a Šolcová (1999) zdůrazňují, že vědomí toho, že jsou druzí připraveni pomoci, vytváří pocit sociální jistoty, která usnadňuje podstoupení rizika a povzbuzuje jedince k tomu, aby se problém pokusil řešit vlastními silami.

Kebza a Šolcová (1999) ovšem upozorňují na to, že se některým odborným studiím nepodařilo prokázat pozitivní dopad sociální opory. Tyto studie naopak ukazují, že sociální opora může mít také negativní účinek. Manzano García a Ayala Calvo (2013) uvádí, že zátěžové situace probouzí v pracovnících nejistotu týkající se vlastních kompetencí. To vede k tomu, že ze strachu z kritiky nehledají sociální oporu od svých spolupracovníků. Kebza a Šolcová (1999) uvedené rozvádí a vysvětlují, že poskytovaná pomoc ohrožuje sebeúctu a sebedůvěru pracovníků a navozuje pocit ztráty kontroly, úzkosti a bezmoci. Z tohoto úhlu pohledu lze sociální oporu chápat jako projev neúčinného úsilí o zvládnutí situace. Kebza a Šolcová (1999) závěrem konstatují, že sociální opora je neúčinná zejména v případech, kdy vytváří závislost či eliminuje nebo ruší možnost řešení konfliktů. Bylo také prokázáno, že záměrný rozvoj mezilidských vztahů umožňuje nezřídka uskutečňovat různé strategie mocenské manipulace.

2.3.3 Pracovní prostředí a kultura organizace

Pracovní prostředí je nejvýraznějším faktorem, který ovlivňuje rozvoj syndromu vyhoření. Maslach a Leiter (2007) vysvětlují, že pracovní zátěž a přetížení snižují schopnost lidí uspokojovat pracovní požadavky, čímž přispívají k vyhoření. Upozorňují, že pokud je přetížení chronickým stavem, pak existuje jen málo příležitostí k odpočinku, zotavení a obnovení rovnováhy. Udržitelné pracovní vytížení naopak poskytuje příležitosti k využití a zdokonalení stávajících dovedností a k efektivitě v nových oblastech pracovní činnosti.

Maslach a Leiter (2007) popisují vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem v šesti oblastech, jimiž jsou: 1. nároky pracovní činnosti, 2. kontrola čili možnost ovlivňovat pracovní činnost, autonomie a účast na rozhodování, 3. odměny a stimulace pracovníků ze strany organizace a vnitřní ocenění, 4. komunita neboli interpersonální vztahy na pracovišti, 5. spravedlnost, a v neposlední řadě 6. sdílené hodnoty pracovníka a organizace (Havrdová et al., 2010). Maslach (2003) vysvětluje, že míra shody

mezi pracovníkem a zaměstnáním v uvedených oblastech pracovního života určuje, do jaké míry daná osoba prožívá angažovanost nebo syndrom vyhoření, přičemž nesoulad se stává zdrojem napětí a stresu (Havrdová et al., 2010). Dle uvedeného modelu tak k rozvoji syndromu vyhoření vede pracovní přetížení, nedostatek kontroly, nedostatečné uznání a odměna za práci, rozpad komunity na pracovišti, absence spravedlnosti a hodnotový konflikt (Maslach, 2003). Maslach, Schaufeli a Leiter, (2001) dodávají, že k vyhoření přispívá také konflikt rolí a jejich nejednoznačnost, k nimž dochází v případě, je-li třeba splnit protichůdné požadavky na práci, či porušení psychologické smlouvy, které narušuje představu o vzájemnosti nezbytné pro udržení dobrých pracovních podmínek. Jako příklad uvádí, že v současné době se od zaměstnanců očekává více, tedy že do práce investují čas, úsilí, dovednosti a flexibilitu, zatímco však dostávají méně, jde-li o kariérní příležitosti, jistotu zaměstnání a osobní rozvoj.

Kebza a Šolcová (1998) považují za rizikové faktory vedoucí ke vzniku a rozvoji syndromu vyhoření zejména chronický stres, vysoké nároky na výkon, kvalitu odvedené práce, odpovědnost a nasazení, nízkou autonomii pracovní činnosti či monotonii práce. Naopak dostatečná pracovní autonomie, pestrost a proměnlivost práce působí jako protektivní faktor. Současně zdůrazňují, že výzkumy prokázaly, že kombinace vysokých nároků s nízkou autonomií pracovní činnosti mohou způsobit vznik různých onemocnění. Podobně Matoušek et al. (2003) tvrdí, že pracovními podmínkami vedoucími k rozvoji syndromu vyhoření jsou přehlížení potřeb zaměstnanců, nezaučení nových zaměstnanců staršími a zkušenějšími pracovníky, neexistence plánů osobního rozvoje, nemožnost sdílet problémy a získat rady od kolegů či nadřízených, byrokratická kontrola zaměstnanců a soupeřivá či nepřátelská atmosféra na pracovišti. Havrdová a Hajný (2008) dodávají, že největším zdrojem stresu v organizacích jsou vztahy mezi kolegy v týmu a vůči managementu. Rožman et al. (2017) uvedené rozvádí a vysvětluje, že na rozvoji syndromu vyhoření se mimo jiné podílí agresivní styl řízení, šikana, nedostatečná podpora, porozumění a vedení zaměstnanců ze strany manažera. Upozorňuje, že mezi dopady syndromu vyhoření patří vysoká absence a fluktuace pracovníků, nízká produktivita a motivace a nespokojenost na pracovišti. Současně zdůrazňuje, že důležitou rolí manažerů je snižovat pracovní zátěž zaměstnanců na pracovišti. Stejně jako výše uvedení autoři, také Parlalis a Christodoulou (2018) na základě výsledků své studie konstatují, že ke vzniku a rozvoji syndromu vyhoření přispívají špatné interpersonální vztahy na pracovišti, nedostatek důvěry mezi kolegy, podpory nebo vedení, nedostatek uznání a absence zpětné vazby, administrativní zátěž, nedostatečné příležitosti k dalšímu vzdělávání či opomíjení

potřeb zaměstnanců. Zdůrazňují, že je nezbytné v organizacích vytvářet podpůrné prostředí, které pracovníky chrání před pracovním stresem a syndromem vyhoření. Gauche, de Beer a Brink (2017) dodávají, že k rozvoji syndromu vyhoření přispívá také nedostatečná komunikace, nejistota týkající se organizačních změn, celková složitost práce, nejistota zaměstnání, nerovnováha mezi úsilím a odměnou a pracovní přetížení.

Havrdová et al. (2010) závěrem zdůrazňuje, že k prevenci syndromu vyhoření a zlepšení pracovního prostředí pro zaměstnance přispívá kultura učící se organizace, která podporuje týmovou práci, učení, zlepšování kvality poskytovaných služeb a participativní řízení. Dodává, že v organizacích, pro které je tato kultura charakteristická, je k dispozici pravidelná externí supervize jako forma reflexe a komunikace o práci a možnostech jejího zlepšování. V reakci na výše uvedený model Maslach a Leitera (2007) uvádí, že supervize umožňuje vyjednávání mezi zaměstnavatelem a pracovníky a vzájemné vyjasňování hodnot a pracovních možností. Tím lze dosáhnout většího porozumění obou stran a vyšší spokojenosti zaměstnanců.

2.4 Projevy a dopady syndromu vyhoření

Výzkumníci se napříč odbornými studii jednoznačně shodují na tom, že důsledky syndromu vyhoření jsou rozsáhlé a vyhoření významně negativně ovlivňuje kvalitu života zasažených osob. Projevy a dopady syndromu byly částečně zmíněny již v předchozích podkapitolách, nyní ovšem budou sloučeny, shrnuty či případně doplněny.

Dle Rožman et al. (2017) se syndrom vyhoření zpravidla projevuje pracovní nespokojeností zaměstnanců, jejich zvýšenou chybovostí, absencí v zaměstnání a fluktuací. Maslach a Leiter (2007) shodně uvádí, že syndrom vyhoření je spojován s absencí v zaměstnání, úmyslem zaměstnání opustit a skutečným odchodem. Doplnují, že u pracovníků, kteří zůstávají v zaměstnání, vede ke snížení produktivity a efektivity práce. To je dle jejich tvrzení, které se shoduje s tvrzením Rožman et al. (2017), spojeno se sníženou pracovní spokojeností a angažovaností. Mrhálek a Kajanová (2018) vysvětlují, že pracovní spokojenost je důležitým faktorem pracovní výkonnosti. To ostatně potvrzuje také Dyrbye et al. (2019) ve své studii provedené mezi zdravotními sestrami v USA. Tato studie prokázala, že u sester, které vykazovaly příznaky syndromu vyhoření, s větší pravděpodobností došlo ke snížení pracovní výkonnosti, a to nezávisle na únavě a dalších faktorech, což mohlo mít významný negativní dopad na péči o pacienty. S tímto tvrzením souhlasí také Janíková a Bužgová (2017), které zdůrazňují, že syndrom vyhoření dopadá na kvalitu poskytovaných služeb, což může vést až k poškození jejich uživatelů.

Maslach a Leiter (2007) se mimo jiné domnívají, že pracovníci, u nichž došlo k rozvoji syndromu vyhoření, mohou mít negativní vliv na své kolegy, neboť mohou vyvolávat osobní konflikty či nedostatečně plnit pracovní úkoly. Existují také důkazy o tom, že syndrom vyhoření má vedlejší negativní dopad na osobní život pracovníků.

Syndrom vyhoření se může projevit také zvýšenou nemocností (Janíková, Bužgová, 2017). Dle Rožman et al. (2017) ovlivňuje zdraví člověka, což vede k fyzickým i psychosomatickým problémům, jako jsou dle Kebzy a Šolcové (1998) změny srdeční frekvence, zažívací obtíže, dýchací potíže a poruchy, bolesti hlavy, poruchy krevního tlaku, poruchy spánku, bolesti svalů či zvýšené riziko vzniku závislostí, stejně jako k depresi, nízké sebeúctě, pocitům viny, úzkosti a nízké toleranci k frustraci (Rožman et al., 2017). Kebza a Šolcová (1998) v této souvislosti poukazují na to, že syndrom vyhoření vykazuje některé podobné či téměř shodné charakteristiky s příznaky i důsledky některých duševních onemocnění a poruch, jako jsou například deprese, alexithymie, některé neurózy či syndrom chronické únavy.

Z výše uvedených poznatků vyplývá, že syndrom vyhoření má závažné dopady na fyzické i psychické zdraví sociálních pracovníků, kvalitu jejich života, pracovní spokojenost a pracovní chování, což může v konečném důsledku vést ke snížení kvality poskytovaných sociálních či integračních služeb.

2.5 Syndrom vyhoření a pracovní angažovanost

V rámci výzkumu syndromu vyhoření je značná pozornost věnována jeho vztahu s pracovní angažovaností. Nejdůležitějšími otázkami jsou, jak ve vztahu k sobě syndrom vyhoření a angažovanost existují, jaká je jejich dynamická interakce a jaké jsou jejich vzájemné účinky (Leon, Halbesleben, Paustian-Underdahl, 2015). Cílem těchto výzkumů je přinést nové poznatky o intervencích vedoucích ke zmírnění vyhoření (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001).

Leon, Halbesleben a Paustian-Underdahl (2015) popisují pracovní angažovanost jako stav, který se vyznačuje pozitivní emoční vazbou na práci a skládá se z elánu, odhodlání a absorpce. Elánem je myšlena vysoká úroveň duševní síly a energie během práce, odhodláním zejména nadšení pro práci a absorpcí udržování plné koncentrace a hlubokého ponoření do práce. Schaufeli a Bakker (2004) podobně uvádí, že angažovanost je definována vysokou úrovní energie a duševní odolnosti při práci, ochotou investovat úsilí do práce a vytrvalostí, která se neztrácí ani tváří v tvář obtížím. Angažovaní zaměstnanci se mohou soustředit a věnovat práci všechny své zdroje a dovednosti. Mají také tendenci projevovat

větší spolupráci se svým bezprostředním prostředím, což jim umožňuje efektivně plnit požadavky jejich práce a tím prospívat celé organizaci (Castellano et al., 2019).

Kebza a Šolcová (1998) tvrdí, že syndromu vyhoření předchází prvotní nadšení a zaujetí pro věc, které je spojeno s déletrvajícím přetěžováním. Například výsledky studie Junker et al. (2020) zabývající se vztahem mezi pracovní angažovaností a vyčerpáním naznačují, že pracovní angažovanost může být z krátkodobého hlediska pozitivní, neboť souvisí s menším vyčerpáním, ale z dlouhodobého hlediska škodlivější, neboť vyčerpání zvyšuje. Jinými slovy, angažovaní zaměstnanci jsou méně vyčerpaní, ale v průběhu času čelí vyššímu riziku vyčerpání. Zároveň jsou vyčerpaní zaměstnanci méně angažovaní, ale je u nich vyšší pravděpodobnost, že se do práce zapojí v průběhu času. Tato zjištění naznačují, že pracovní angažovanost přichází s potenciální ztrátou a vyčerpání naopak s potenciálním ziskem.

Jiný pohled přináší Maslach a Leitera (2007), kteří pracovní angažovanost vnímají jako produktivní a naplňující stav, jenž je definován z hlediska stejných tří dimenzí jako syndrom vyhoření. Zatímco syndrom vyhoření souvisí zejména s pracovními požadavky, jako jsou pracovní přetížení a emoční požadavky, angažovanost se týká zejména pracovních zdrojů, kterými jsou například dostupnost zpětné vazby či příležitost k učení (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Maslach (2003) uvádí, že angažovanost je stavem energie spíše než vyčerpáním, zapojení spíše než cynismu a účinnosti spíše než neúčinnosti. Maslach a Leiter (2007) zdůrazňují, že strategie na podporu angažovanosti mohou být pro prevenci vyhoření stejně důležité jako strategie na snížení rizika vyhoření. Pracoviště, které podporuje pracovní angažovanost, by tak mělo úspěšně přispívat k blahobytu a produktivitě svých zaměstnanců, a tím i ke zdraví celé organizace. Z tohoto pohledu se zdraví neomezuje pouze na fyzickou nebo emoční pohodu jednotlivců, ale je patrné v přetrvávajících vzorcích sociálních interakcí mezi lidmi.

Závěrem lze tedy říci, že pracovní angažovanost je považována za pozitivní protipól syndromu vyhoření, a zatímco vyhoření má dalekosáhlé negativní dopady, angažovanost naopak vede k pozitivním postojům k životu a práci (Kebza, Šolcová, 1998).

2.6 Prevence syndromu vyhoření

Kebza a Šolcová (1998) tvrdí, že faktory moderující vliv psychosociálního stresu na zdraví člověka moderují také případný vznik syndromu vyhoření, přičemž negativním důsledkům pracovního stresu lze vždy lépe předcházet, než je odstraňovat. Tato podkapitola se proto zaměřuje na možnosti intervence v rámci prevence syndromu vyhoření.

Možností prevence syndromu vyhoření se nabízí několik. Janíková a Bužgová (2017) uvádí tři hlavní oblasti prevence, mezi které patří dodržování zásad psychohygieny, jimiž je myšleno zejména sebepoznání, relaxace či správná životospráva, úprava pracovních podmínek, jako jsou pravidelná setkání s lidmi na stejné pozici či změna pracovních stereotypů, a dodržování vyváženosti mezi prací, sebevzděláváním či seberozvojem a časem stráveným s blízkými. Podobně preventivní opatření popisují také například Parlalis a Christodoulou (2018).

Dle Matouška et al. (2003) spočívá prevence syndromu vyhoření zejména v kvalitní přípravě na profesi a dostatečně dlouhé praxi s obdobnou cílovou skupinou, s jakou se pracovník setkává v současném zaměstnání, v jasné definici poslání organizace a metod práce, jasné definici profesionální role pracovníka a náplně práce, kvalitním zácviku nových pracovníků, možnosti využívat kvalitní poradenství interních či externích odborníků a pravidelné supervizi, programech osobního rozvoje a podpoře dalšího vzdělávání pracovníků ze strany organizace, omezení počtu případů, s nimiž je jeden pracovník v kontaktu během určité doby, omezení administrativní zátěže spojené s prací s klienty či v kombinaci přímé práce s klienty s jinými činnostmi, které ji neobsahují.

Na změnu pracovních podmínek navazují s myšlenkou změny organizace a organizační kultury Kebza a Šolcová (1998), kteří podobně uvádí, že účinnou prevencí syndromu vyhoření je rozvoj programů zaměřených na osobní rozvoj, pracovní poradenství, výcvik v profesních dovednostech, týmová spolupráce, zvýšení podílu pracovníků na řízení či vytvoření sociálně citlivého prostředí. Zdůrazňují přitom, že pozitivním faktorem ovlivňujícím celkovou spokojenost v zaměstnání je spokojenost s nadřízenými, spolupracovníky, postupy, finančním ohodnocením a jasný kariérní řád. Na straně pracovníka je pak potřeba zvládnout základní pravidla, jak si zachovat zdraví a nepodléhat stresu, přičemž je velmi důležité nepotlačovat své pocity, ale mluvit o nich a vyjadřovat je. K tomu by měla organizace vytvořit vhodné prostředí, kterým může být například porada či supervize. V rámci pracovního dne je vhodné využívat přestávky k regeneraci sil cvičením, procházkou, relaxací či meditací. V neposlední řadě Kebza a Šolcová (1998) doporučují důsledně oddělovat pracovní život od osobního.

Závěrem lze dodat, že v rámci prevence, ale i v případě vzniku a rozvoje syndromu vyhoření, lze využívat psychoterapii. K hlavním psychoterapeutickým proudům, které se mohou uplatnit v případě syndromu vyhoření, patří existenciální psychoterapie, daseinsanalýza či logoterapie. Dále pak také postupy, které vycházejí například z behaviorální či kognitivně-behaviorální terapie (Kebza, Šolcová, 1998).

2.6.1 Supervize jako nástroj v prevenci syndromu vyhoření

Jak již bylo zmíněno v předcházející podkapitole, jedním z účinných opatření v prevenci syndromu vyhoření je supervize.

Havrdová a Hajný (2008) supervizi definují jako odbornou činnost v pomáhajících profesích, při níž supervizor podporuje a vede pracovníka, skupinu či tým k tomu, aby dosáhl organizačních, profesionálních či osobních cílů. Supervize tak může být zaměřena na organizaci, pracovníky či konkrétní případy. Jejím hlavním cílem je udržovat či zlepšovat kvalitu práce a poskytovaných služeb a podporovat profesionální růst zaměstnanců.

Matoušek et al. (2003) podobně jako výše uvedení autoři uvádí, že supervize se zaměřuje na zvyšování kvality a profesionality práce, na osobnostní a profesionální rozvoj pracovníka a zvyšování jeho dovedností a kompetencí. Pomáhá také řešit obtížně řešitelné případy, vyrovnat se s pracovním stresem a je účinnou prevencí negativních jevů, jako je syndrom vyhoření či syndrom pomáhajícího. Dle Havrdové (1999) supervize poskytuje prostor k reflexi obsahu a procesu vlastní práce, umožňuje lépe plánovat a využívat vlastní profesionální a osobní zdroje, zajistit kvalitní práci, rozvíjí pracovní pochopení a dovednosti, umožňuje pracovníkům získat informace a jiný pohled na vlastní práci, dostat zpětnou vazbu, prostor vyjádřit a prozkoumat vlastní nepohodu, ztrátu zájmu, přenosu a protipřenosu, který práce mohla přivodit, či získat potřebné ocenění a podporu.

Supervize je realizována na základě dohody mezi zadavatelem supervize, supervizorem a účastníky supervize. Mezi její hlavní nástroje patří vytvoření důvěrného a bezpečného prostředí pro reflexi pracovní činnosti a podpora procesu učení (Havrdová, Hajný, 2008). Matoušek et al. (2003) dodává, že při realizaci supervize je kladen důraz na aktivaci vlastního potenciálu. Dochází tedy k hledání řešení záležitostí v atmosféře důvěry a k rozvíjení sebereflexe, která vede k pochopení dosud neuvědomovaných souvislostí, vztahů a pocitů, které se různým způsobem odráží v pracovní činnosti. Supervize nabízí pracovníkovi nejen pomoc a podporu, ale také možnost uvolnění pracovního napětí a emocí, čímž přispívá ke snížení celkové pracovní zátěže.

Janíková a Bužgová (2017) ve své přehledové studii uvádí, že byla prokázána nejen souvislost mezi nižším výskytem syndromu vyhoření a účastí na supervizích, ale i vztah mezi spokojeností se supervizí a dimenzemi syndromu vyhoření, depersonalizací a emocionálním vyčerpáním. Účast na supervizních setkáních tak může ovlivnit kvalitu poskytovaných služeb a pracovní spokojenost zaměstnanců.

Z uvedených poznatků vyplývá, že supervize je jedním z účinných nástrojů v prevenci syndromu vyhoření, neboť se soustředí na oblasti, které podporují pracovníkovo sebevědomí a pomáhají předcházet či zmírňovat vyhoření. Tato metoda je v sociální práci důležitým procesem, který může pozitivně ovlivnit sociálního pracovníka a udržet či zlepšit kvalitu poskytovaných služeb (Matoušek et al., 2003).

2.7 Psychická bezpečnost práce a syndrom vyhoření

Vztahem psychické bezpečnosti práce a syndromu vyhoření se zabývala například studie Vévody et al. (2016). Výzkumné šetření bylo realizováno na přelomu let 2014 a 2015 na zkoumaném souboru 275 všeobecných sester pracujících ve čtyřech nemocnicích v České republice. Data byla sbírána kvantitativní metodou sběru dat pomocí standardizovaného dotazníku Maslach Burnout Inventory a škály k posouzení psychické bezpečnosti práce. Výsledky výzkumného šetření prokázaly existenci signifikantního negativního vztahu mezi emocionálním vyčerpáním a psychickou bezpečností ($r = -0,181$), depersonalizací a psychickou bezpečností práce ($r = -0,256$) a slabý pozitivní vztah mezi osobní výkonností a psychickou bezpečností práce ($r = 0,078$). Statistické vyhodnocení mimo jiné odhalilo, že skupina respondentů, u nichž byl syndrom vyhoření zjištěn v dimenzích emocionální vyčerpání a depersonalizace, vykazuje signifikantně nižší míru psychické bezpečnosti. Signifikantně vyšší míru psychické bezpečnosti naopak vykazovali respondenti, u nichž nebylo zjištěno vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti.

Podobně čínská studie realizovaná mezi zaměstnanci v organizacích soukromé i veřejné sféry naznačuje, že míra psychické bezpečnosti práce významně negativně koreluje s mírou vyhoření. Výzkumníci uvádí, že nízká míra psychické bezpečnosti práce může představovat zdroj pracovního stresu, jenž má významný dopad na fyzické a psychické zdraví a pracovní motivaci zaměstnanců (Qi, Wen, 2021). S podobnými výsledky přichází také iránská studie provedená mezi zdravotními sestrami, která uvádí, že existuje významná negativní korelace mezi psychosociálním bezpečnostním klimatem na pracovišti a syndromem vyhoření. Výsledky výzkumu poukazují mimo jiné také na existenci významného vztahu mezi psychosociálním bezpečnostním klimatem a pracovní spokojeností, zájmem o zaměstnání a stresem. Autoři studie uvádí, že zlepšení psychosociálního bezpečnostního klimatu na pracovišti může mít pozitivní vliv na psychické zdraví zaměstnanců, jejich zájem o zaměstnání či pracovní spokojenost (Zarei et al., 2016).

Za zmínku stojí také studie Myerse, Sateiy a Desaie (2018) realizovaná mezi lékaři ve výcvikovém programu vnitřního lékařství lékařské fakulty Univerzity Johnse Hopkinse,

kteřá se zabývala vztahem mezi týmovým chováním při učení a syndromem vyhoření. Výsledky studie naznačují, že vyšší míra týmového učení souvisí s výrazně nižší mírou vyhoření. Tato zjištění naznačují, že prostředí podporující týmové učení, například prostřednictvím mechanismů, návyků či postupů, umožňující hledání zpětné vazby, sdílení informací či otevřenou diskusi o chybách, může u pracovníků snižovat riziko vzniku a rozvoje syndromu vyhoření. To potvrzují také Swendiman, Mahmoud a Edmondson (2019), kteří uvádí, že psychicky bezpečné pracovní prostředí umožňuje překonat úzkost a rezistenci ve vztahu k učení, snížit stres, zapojit se do pozitivního chování při učení a v konečném důsledku předcházet či zmírňovat vyhoření. Z tohoto důvodu by v rámci pracovního týmu měla být podporována týmová spolupráce, experimentování, poskytování zpětné vazby či reflexe chyb.

2.8 Shrnutí

Syndrom vyhoření je dlouhodobě považován za riziko spojené s výkonem pomáhajících profesí včetně sociální práce (např. Maslach, 2003; Maslach, Leiter, 2007; Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Virga et al., 2020). Je definován jako dlouhodobá reakce na chronické emocionální a interpersonální stresory v zaměstnání, která se skládá ze tří hlavních dimenzí, jimiž jsou emocionální vyčerpání, depersonalizace a snížená osobní výkonnost (Maslach, 2003; Maslach, Leiter, 2007; Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Syndrom vyhoření vykazuje určitou podobnost s jinými stresovými reakcemi, od kterých se ale odlišuje tím, že zdrojem stresu jsou sociální interakce a emoční tlak vycházející z úzké spolupráce s lidmi, jenž je trvalou součástí každodenní práce (Maslach, 2003; Maslach, Leiter, 2007; Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Projevuje se zejména v oblasti psychické, částečně pak také v oblasti fyzické a sociální (Kebza, Šolcová, 1998). Hlavními činiteli, které ovlivňují jeho vznik a rozvoj jsou individuální faktory a osobnost pracovníka (např. Kebza, Šolcová, 1998; Magnano, Paolillo, Barrano, 2015; Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Matoušek et al., 2003; Rožman et al., 2017), sociální opora (např. Kebza, Šolcová, 1998, 1999; Maslach, Leiter, 2007; Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001) a pracovní prostředí a s ním spojená kultura organizace (např. Gauche, de Beer, Brink, 2017; Havrdová et al., 2010; Kebza, Šolcová, 1998; Maslach, 2003; Maslach, Leiter, 2007; Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Parlalis, Christodoulou, 2018; Rožman et al., 2017), přičemž pracovní prostředí je faktorem nejvýraznějším (Maslach, Leiter, 2007). Syndrom vyhoření ovlivňuje zdraví člověka, což vede k fyzickým i psychosomatickým problémům (např. Kebza, Šolcová, 1998; Maslach, 2003; Maslach, Leiter, 2007; Maslach, Schaufeli,

Leiter, 2001; Rožman et al., 2017), a je spojován například se snížením pracovní spokojenosti, angažovanosti, produktivity a efektivity práce, absencí v zaměstnání či úmyslem zaměstnání opustit a skutečným odchodem (např. Kebza, Šolcová, 1998; Maslach, 2003; Maslach, Leiter, 2007; Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Matoušek et al., 2003; Rožman et al., 2017). Jedním z účinných opatření v prevenci syndromu vyhoření je supervize (např. Havrdová, Hajný, 2008; Kebza, Šolcová, 1998; Matoušek et al., 2003), neboť umožňuje reflexi a komunikaci o práci a možnostech jejího zlepšování na různých úrovních organizace (Havrdová et al., 2010).

S ohledem na uvedené poznatky se lze domnívat, že psychická bezpečnost práce může být významným vnějším protektivním faktorem, který sociální pracovníky chrání před vznikem a rozvojem syndromu vyhoření. Pro bližší vysvětlení tohoto tvrzení slouží následující příklady.

Psychická bezpečnost práce podporuje pracovní angažovanost (např. Lyu, 2016; Maximo, Stander, Coxen, 2019), pozitivní protipól syndromu vyhoření (Kebza, Šolcová, 1998) týkající se zejména pracovních zdrojů, jimiž jsou například dostupnost zpětné vazby či příležitost k učení (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Výzkumníci se domnívají, že strategie na podporu angažovanosti mohou být pro prevenci vyhoření stejně tak důležité, jako strategie na snížení rizika vyhoření (Maslach, Leiter, 2007).

Psychicky bezpečné pracovní prostředí může být zdrojem sociální opory jak ze strany spolupracovníků, tak ze strany nadřízených (např. Kebza, Šolcová, 1998; Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001), přičemž odborné studie prokázaly, že nedostatek sociální opory souvisí se vznikem a rozvojem syndromu vyhoření (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Zátěžové situace probouzí v pracovnících nejistotu týkající se vlastních kompetencí (Manzano García, Ayala Calvo, 2013), ohrožují sebeúctu a sebedůvěru pracovníků a navozují pocit ztráty kontroly, úzkosti a bezmoci (Kebza, Šolcová, 1999). Sociální opora vytváří pocit sociální jistoty, která usnadňuje podstoupení rizika a povzbuzuje jedince k tomu, aby se problém pokusil řešit vlastními silami (Kebza, Šolcová, 1999).

Psychická bezpečnost práce vyjadřuje atmosféru bezpečnou pro interpersonální riskování (Edmondson, 1999) a umožňuje pracovníkům diskutovat, sdílet své nápady, názory, přicházet s problémy, pokládat dotazy a požádat o pomoc či zpětnou vazbu, aniž by se obávali toho, že budou ostatními považováni za nekompetentní, a uvedené bude mít negativní dopad na jejich kariéru, postavení či interpersonální vztahy na pracovišti (např. Edmondson, 1999, 2004, 2008; Edmondson, Lei, 2014; či Maximo, Stander, Coxen, 2019). Pracovníkům může poskytnout oporu při vyrovnávání se s pracovní zátěží

a přetížením, umožnit sdílení problémů a získání rady či zpětné vazby od kolegů a nadřízených, podporuje interpersonální vztahy na pracovišti. Díky týmovému učení poskytuje prostor pro zdokonalení kompetencí pracovníků a v neposlední řadě jim umožňuje aktivně se zapojit do práce a podstoupit interpersonální riziko s tím spojené. Z tohoto důvodu lze předpokládat, že pracovní prostředí vyznačující se vyšší mírou psychické bezpečnosti práce může být pro pracovníky účinnou sociální oporou a významným protektivním faktorem, který je chrání před vznikem a rozvojem syndromu vyhoření.

Psychická bezpečnost práce také u pracovníků podporuje zvýšení subjektivního prožívání vitality (Kark, Carmeli, 2009; Vévodová et al., 2015), tedy pocitu zdraví, energie a přístupu k životu s nadšením, které vede k vyššímu úsilí, výkonu a podporuje kreativní zapojení do práce (Kark, Carmeli, 2009). Íránská studie naznačuje, že vyšší míra kreativity a schopnosti řešit problémy byla spojena s nižší mírou vyhoření. Posilování těchto kompetencí může zmírnit negativní vliv nadměrných pracovních požadavků a působit jako prevence vzniku a rozvoje syndromu vyhoření (Derakhshanrad, Piven, Ghoochani, 2019). Bylo zjištěno, že u pracovníků, kteří nemají prostor k tvořivosti, může jít o dostačující podmínku pro rozvoj syndromu vyhoření (Matoušek et al., 2003).

Psychická bezpečnost práce současně usnadňuje zavádění organizačních změn na pracovišti a podporuje inovace (Edmondson, 2004), přičemž výzkumníci uvádí, že k syndromu vyhoření přispívá nejistota, která je provází (Gauche, de Beer, Brink, 2017).

Dále podporuje týmovou práci, týmové učení či výkonnost pracovníků. Bylo zjištěno, že vyšší míra týmového učení souvisí s výrazně nižší mírou vyhoření (Myers, Sateia, Desai, 2018). Zatímco syndrom vyhoření vede u pracovníků ke snížení produktivity a efektivity práce (např. Dyrbye et al., 2019; Maslach, Leiter, 2007; Rožman et al., 2017), psychická bezpečnost práce podporuje výkonnost jedinců i pracovních týmů (např. Delizonna, 2017; Edmondson, 2008; či Edmondson, Lei, 2014). Tím, že umožňuje přicházet s problémy, požádat o pomoc a zpětnou vazbu či (např. Edmondson, 1999, 2004, 2008; Edmondson, Lei, 2014; či Maximo, Stander, Coxen, 2019) poukazovat na chyby (např. Newman, Donohue, Eva, 2017), také snižuje dopady požadavku na vysoký výkon se závažnými důsledky v případě chyb a omylů (Kebza, Šolcová, 1998), jako tomu může být i u sociálních a integračních služeb pro osoby s udělenou mezinárodní ochranou.

Jak již bylo zmíněno výše, z uvedeného lze usuzovat, že psychická bezpečnost práce může být významným vnějším protektivním faktorem, který sociální pracovníky chrání před vznikem a rozvojem syndromu vyhoření. Lze předpokládat, že pracovníci pracující v prostředí, které se vyznačuje nízkou mírou psychické bezpečnosti práce, jsou více ohroženi

syndromem vyhoření. Konkrétně se tedy lze domnívat, že pracovníci s nižší mírou psychické bezpečnosti práce mohou vykazovat vyšší míru vyhoření ve všech třech dimenzích syndromu vyhoření, kterými jsou emocionální vyčerpání, depersonalizace i osobní výkonnost (Maslach, 2003; Maslach, Leiter, 2007; Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001).

3 Sociální práce s osobami s udělenou mezinárodní ochranou

V uplynulém desetiletí dosáhla nucená migrace a vysídlení rekordních čísel. Mezi události, které způsobily prudký nárůst nucené migrace, patří zejména ozbrojený konflikt v Sýrii, poválečná nestabilní situace v Afghánistánu a Iráku, hladomor, zvýšená chudoba a ozbrojené konflikty v Jižním Súdánu, Eritreji a Jemenu, občanské nepokoje, drogové války a násilí ve Střední a Jižní Americe a velké přírodní katastrofy po celém světě (Popescu, Libal, 2018). Úřad vysokého komisaře OSN pro uprchlíky odhaduje, že v roce 2020 bylo po celém světě přibližně 80 milionů násilně vysídlených osob, přičemž 45,7 milionu tvořily vnitřně vysídlené osoby, 4,2 milionu žadatelé o azyl, 26,3 milionu uprchlíci a svou zemi opustilo přibližně 4,5 milionu Venezuelanů, včetně 138 600 uprchlíků, 808 200 žadatelů o azyl a 3,6 milionu Venezuelanů vysídlených do zahraničí (UNHCR, 2020).

Dvořáková et al. (2007) uvádí, že integrace cizinců představuje jednu z největších výzev pro současnou Evropu a je jedním z klíčových témat migračních politik, jimž se jednotlivé státy Evropské unie věnují na mezinárodní úrovni. Koldinská, Scheu a Štefko (2016) zdůrazňují, že úspěšná sociální integrace cizinců ovlivňuje míru sociální soudržnosti, celistvosti a politické stability každé společnosti. V případě osob s udělenou mezinárodní ochranou je navíc nedílnou součástí jejich účinné ochrany, k níž se Česká republika společně s dalšími státy Evropské unie zavázala (Dvořáková et al., 2007).

Výsledky realizovaných výzkumů naznačují, že sociální práce s osobami s udělenou mezinárodní ochranou je vysoce náročnou oblastí sociální práce. Virga et al. (2020) vysvětluje, že sociální pracovníci každodenně čelí informacím a podrobnostem o traumatických zážitcích, negativních životních událostech, vysídlení a imigraci svých klientů a dopadech těchto událostí na jejich život (Käkelä, 2019). Käkelä (2019) upozorňuje, že prožívání osobních osudů klientů společně s kulturní, jazykovou a mnohdy také byrokratickou bariérou představuje pro sociální pracovníky nadměrnou psychickou zátěž a je zdrojem pracovního stresu. Robelski et al. (2020) zdůrazňuje, že pomoc osobám s udělenou mezinárodní ochranou je oblastí praxe, která má v profesi sociální práce stále větší význam, a proto je třeba neustále usilovat o vytváření pracovišť podporujících zdraví sociálních pracovníků. Virga et al. (2020) dodává, že sociální pracovníci mohou správně vykonávat svou práci pouze tehdy, jsou-li mentálně, fyzicky a emocionálně v nejlepší formě, tedy informovaní, podpůrní, empatictí, vyvážení a také odolní vůči neúspěchu.

Cílem této kapitoly a následujících podkapitol je vymezit pojmy sociální práce, sociální pracovník a osoba s udělenou mezinárodní ochranou. Dále pak budou představena specifika sociální práce s osobami s udělenou mezinárodní ochranou a organizace,

kteřé se sociální práci s uvedenou cílovou skupinou věnují. Kapitola bude zakončena pojednáním o syndromu vyhoření a rizikových faktorech, které se u této specifické skupiny pracovníků podílejí na jeho vzniku a rozvoji.

3.1 Vymezení sociální práce

Sociální práce, tak jak ji chápeme dnes, se vyvinula zejména na konci devatenáctého století a ve století dvacátém. Do konce devatenáctého století byla sociální pomoc poskytována převážně rodinou, sousedskou výpomocí, za pomoci církevní charity, obcemi a státní politikou, v níž bylo ústředním pojem chudinství. Sociální práce jako profesionální aktivita vznikala v období modernizace společnosti, v níž významnou roli hrála industrializace a urbanizace. Tyto procesy narušily tradiční podpůrné systémy, na což společnost reagovala dvěma způsoby, a to rozvojem nových společenských institucí a posílením významu vědeckého popisu společenských jevů. Tyto formy společenské reakce vedly ke vzniku sociální práce jako profese moderní doby, která měla stabilizovat rozvíjející se moderní společnost (Matoušek et al., 2013). V tomto období vznikaly první azylové domy, pracovní domy, špitály, sirotčince a další instituce. V pozadí jejich rozvoje stály dva protichůdné motivy, a to na jedné straně pocit soucitu a snaha pomoci řešit problémy trpících lidí, na straně druhé pak strach z ničivé síly sociálních problémů. Základní formou sociální práce bylo vytvoření osobního vztahu mezi sociálním pracovníkem, často dobrovolníkem, a klientem, na jehož základě pak byly poskytovány rady či materiální pomoc. Ve dvacátém století se z charitativní práce dobrovolných sdružení stala postupně pevně zakotvená disciplína s vlastním etickým kodexem, metodikou, formálním způsobem výuky a se silným finančním a organizačním propojením na státní správu (Navrátil, 2001).

Havrdová (1999) uvádí, že současná sociální práce vychází ze základních hodnot evropské civilizace zformulovaných křesťanstvím, mezi něž patří přesvědčení o jedinečnosti, hodnotě, vrozené důstojnosti a právu na sebeurčení všech klientů. V sociální práci je kladen důraz na spolupráci klienta a jeho okolí, zvažování různých hledisek a hodnotových předpokladů, respektování klientova pochopení situace, zplnomocnění, respektování kulturní rozmanitosti a posílení znevýhodněných skupin. Etický kodex sociálních pracovníků v ČR obdobně konstatuje, že sociální práce je založena na hodnotách demokracie a lidských práv, respektu k jedinečnosti každého člověka a právu každého člověka na seberealizaci (SSP ČR, 1995).

Mezinárodní federace sociálních pracovníků (IFSW) a Mezinárodní asociace škol sociální práce (IASSW) definují sociální práci jako profesi založenou na praxi

a akademickou disciplínu, která podporuje sociální změnu, rozvoj, soudržnost, zplnomocňování a osvobození člověka. Pro sociální práci jsou zásadní principy sociální spravedlnosti, lidských práv, společenské odpovědnosti a respektu k jinakosti, hodnotě a důstojnosti každého člověka. Sociální práce využívá poznatky z teorie sociální práce, společenských a humanitních věd a zasahuje tam, kde se lidé dostávají do kontaktu se svým prostředím, přičemž napomáhá lidem a společenským strukturám zaměřit se na životní možnosti, zlepšení životních podmínek a zvyšování blahobytu (IFSW, 2014).

Matoušek et al. (2003) současnou sociální práci definuje podobně. Uvádí, že sociální práce je společenskovědní disciplína i oblast praktické činnosti, která se opírá o společenskou solidaritu a individuální lidský potenciál, přičemž si klade za cíl odhalovat, vysvětlovat, zmírňovat a řešit sociální problémy. Doplnuje, že sociální práce probíhá na mikroúrovni, jako případová práce s jednotlivci, rodinami a malými skupinami, či makroúrovni, a to s velkými skupinami, s organizacemi, komunitami či působí na sféru veřejného mínění a politiky.

Navrátil (2001) vysvětluje, že sociální práce usiluje o zlepšení sociálního fungování jednotlivců, skupin či komunit tím, že provádí aktivity zaměřené na jejich sociální vztahy, přičemž vyžaduje značnou škálu dovedností, kterými jsou především porozumění pro potřeby druhých a schopnost pomáhat lidem tak, aby se na poskytované pomoci nestali závislí a neztratili schopnost pomáhat si vlastními silami. Mimo to také například vytváří nové teorie vysvětlující vznik a řešení individuálních skupinových a komunitních problémů. Doplnuje, že sociální práce je založena na principu nehodnotícího postoje, respektu vůči klientovu právu na sebeurčení, zachovávání důvěrnosti vztahu, vyjadřování pocitů, kontrolované emoční angažovanosti, akceptace, porozumění, laskavosti či empatie.

Podobně jako výše zmínění autoři také Mátel (2019) uvádí, že cílem sociální práce je zejména zlepšování kvality života občanů ve společnosti, předcházení sociálního vyloučení či zmírnění jeho důsledků, pomoc jednotlivců, rodinám, skupinám a komunitám ve zlepšování či obnovování sociálního fungování, pomoc, podpora, posilování a zmocňování klientů a rozvoj jejich potenciálu, pomoc při řešení problémů v mezilidských vztazích, prosazování sociální změny, podpora sociálního rozvoje a sociální soudržnosti či zlepšování blaha občanů ve společnosti.

Závěrem je nutno zmínit, že sociální práce zprostředkovává a reflektuje ideály ve společnosti a její identita se vyvíjí ve vztahu mezi společenskou situací, situací klientů a situací v profesi. Identita profese je tedy značně ovlivněna také tím, co sociální pracovník dělá, jak s klientem jedná, či jak řeší neobvyklé a eticky sporné situace (Havrdová, 1999).

3.2 Vymezení povolání sociálního pracovníka

Pracovní náplň a předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka upravuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Dle uvedeného zákona sociální pracovník vykonává sociální šetření, poskytuje sociálně právní poradenství, řeší sociálně právní problémy, vykonává analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, depistážní činnost, poskytuje krizovou pomoc, sociální rehabilitaci či zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb (Zákon č. 108/2006, § 109).

Předpokladem pro výkon povolání sociálního pracovníka je svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní a odborná způsobilost. Odbornou způsobilostí je myšleno vyšší odborné vzdělání získané absolvováním akreditovaného vzdělávacího programu v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost, či vysokoškolské vzdělání získané studiem v akreditovaném bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku (Zákon č. 108/2006, § 110). Zákon taktéž ukládá povinnost zaměstnavateli zajistit sociálnímu pracovníkovi další vzdělávání v rozsahu alespoň 24 hodin za rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci (Zákon č. 108/2006, § 111).

Matoušek et al. (2003) doplňuje, že sociální pracovník pomáhá jednotlivcům, rodinám, skupinám a komunitám dosáhnout způsobilosti k sociálnímu uplatnění a pomáhá pro jejich sociální uplatnění vytvářet příznivé společenské podmínky. U klientů, kteří se však z různých důvodů společensky uplatnit nemohou, pak podporuje co nejdůstojnější způsob života.

Havrdová (1999) se zabývala kompetencemi sociálního pracovníka v praxi, které označuje jako projev dobře zvládané a uznávané profesionální role, a vytvořila soustavu praktických kompetencí zahrnujících následující schopnosti a dovednosti: schopnost rozvíjet účinnou komunikaci, orientovat se a plánovat postup, podporovat a pomáhat k soběstačnosti, zasahovat a poskytovat služby, přispívat k práci organizace a odborně růst. Tyto kompetence předpokládají nejen odborné znalosti, ale i schopnost adekvátně reflektovat kontext a citlivě uplatňovat hodnoty profese.

Dle Jankovského (2003) je sociální pracovník denně stavěn před rozhodnutí zaujímat stanovisko k různým možnostem svého jednání. Nezřídka se tak dostává do situací, kdy musí volit možnosti, jež mohou mít negativní dopady na život klientů. Z tohoto důvodu by měl

znát etické teorie a hodnotová východiska sociální práce, včetně etického kodexu, které mu pomáhají v situacích, kdy řeší etický problém nebo dilema (Matoušek et al., 2003).

3.3 Vymezení osob s udělenou mezinárodní ochranou

Mezinárodní ochrana je právně upravena zákonem č. 325/1999 Sb., o azylu a o změně zákona č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon stanoví, že mezinárodní ochrana je poskytnuta osobě, cizinci, formou azylu nebo doplňkové ochrany (Zákon č. 325/1999, § 2).

Azyl je osobě poskytnut na základě žádosti o udělení mezinárodní ochrany v případě, je-li v řízení o udělení mezinárodní ochrany zjištěno, že je v zemi původu pronásledována za uplatňování politických práv a svobod, nebo má odůvodněný strach z pronásledování z důvodu rasy, pohlaví, náboženství, národnosti, příslušnosti k určité sociální skupině nebo pro zastávání určitých politických názorů (Zákon č. 325/1999, § 12). Azyl může být udělen také za účelem sloučení rodiny rodinnému příslušníkovi azylanta (Zákon č. 325/1999, § 13) či z humanitárního důvodu (Zákon č. 325/1999, § 14).

Doplňková ochrana je pak udělena osobě, která nesplňuje důvody pro udělení azylu, a to za podmínky, je-li v řízení o udělení mezinárodní ochrany zjištěno, že v jejím případě existují důvodné obavy, že pokud by byla vrácena do země původu, hrozilo by jí reálné nebezpečí vážné újmy, přičemž nemůže nebo není ochotna z důvodu takového nebezpečí využít ochrany země původu. Za vážnou újmu se považuje uložení nebo vykonání trestu smrti, mučení, nelidské či ponižující zacházení nebo trestání, vážné ohrožení života civilisty nebo jeho lidské důstojnosti z důvodu svévolného násilí v situaci mezinárodního či vnitřního ozbrojeného konfliktu, nebo v případě, bylo-li by vycestování cizince v rozporu s mezinárodními závazky České republiky (Zákon č. 325/1999, § 14a). Stejně jako azyl může být i doplňková ochrana udělena za účelem sloučení rodiny rodinnému příslušníkovi osoby požívající doplňkové ochrany (Zákon č. 325/1999, § 14b). Doplňková ochrana je udělena na dobu, po kterou osobě hrozí vážná újma, nejméně ovšem na jeden rok. Na stejnou dobu je udělena také doplňková ochrana za účelem sloučení rodiny (Zákon č. 325/1999, § 53a).

Pro bližší představu o velikosti cílové skupiny osob s udělenou mezinárodní ochranou (MO) v ČR byla vytvořena následující tabulka, která uvádí počet podaných žádostí o mezinárodní ochranu a počet osob, kterým byl udělen azyl a doplňková ochrana (DO), v letech 2010 až 2020.

Tabulka 1. Mezinárodní ochrana v ČR v letech 2010 až 2020

Rok	Počet žádostí o mezinárodní ochranu	Počet osob, kterým byl udělen azyl	Počet osob, kterým byla udělena DO	Počet osob, kterým byla udělena MO
2020	1164	42	72	114
2019	1922	61	86	147
2018	1702	47	118	165
2017	1450	29	118	147
2016	1478	148	302	450
2015	1525	71	399	470
2014	1156	82	294	376
2013	707	95	256	351
2012	753	49	149	198
2011	756	108	261	369
2010	833	125	104	229
CELKEM	13446	857	2159	3016

Zdroj: Souhrnné zprávy o mezinárodní ochraně za roky 2010 až 2020, Ministerstvo vnitra České republiky, Odbor azylové a migrační politiky.

Úmluva o právním postavení uprchlíků, která byla přijata Valným shromážděním OSN v Ženevě roku 1951, definuje pojem uprchlík. Toto vymezení je dodnes klíčové při rozhodování o postavení uprchlíků a při udělení azylu v jednotlivých zemích včetně České republiky (Matoušek, Kodymová, Koláčková, 2005). Uprchlíkem je myšlena osoba, která se nachází mimo svou zemi původu a má oprávněné obavy před pronásledováním z rasových, náboženských, národnostních, politických důvodů či z důvodu příslušnosti k určitým společenským skupinám a s ohledem na tyto skutečnosti nemůže využít ochrany své země (OSN, 1951).

Matoušek, Kodymová a Koláčková (2005) rozlišují mezi několika skupinami uprchlíků. Skupina uprchlíci de facto označuje osoby z oblastí válečného konfliktu či přírodní katastrofy, které musely opustit svou zemi původu, ale přesahují definici uprchlíka podle Úmluvy o právním postavení uprchlíků. Tato situace bývá v ČR často řešena doplňkovou ochranou. U osob požívajících doplňkové ochrany je předpokládáno,

že se po upokojení situace v zemi původu vrátí domů. Další skupinou jsou žadatelé o udělení mezinárodní ochrany, kteří podali oficiální žádost o udělení mezinárodní ochrany. Dále pak uznání uprchlíci – azylanti čili osoby, u nichž bylo prokázáno pronásledování v zemi původu z důvodů uvedených v Úmluvě o právním postavení uprchlíků a v zákoně č. 325/1999 Sb., o azylu a o změně zákona č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů, a byl jim udělen azyl. V terminologii týkající se uprchlíků pak existuje také pojem vnitřně vysídlené osoby, který označuje uprchlíky v rámci území svého státu.

3.4 Sociální a integrační služby pro osoby s udělenou mezinárodní ochranou

V diplomové práci jsou používány pojmy sociální a integrační služby, jejichž význam bude v následujícím textu blíže vysvětlen.

Sociálními službami se rozumí činnosti zajišťující pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení (Zákon č. 108/2006, § 3). Poskytování sociálních služeb je v ČR upraveno zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon upravuje podmínky poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím sociálních služeb a příspěvku na péči, podmínky pro vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, výkon veřejné správy v oblasti sociálních služeb, inspekci poskytování sociálních služeb a předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách (Zákon č. 108/2006, § 1).

Osobám s udělenou mezinárodní ochranou jsou sociální služby poskytovány nestátními neziskovými organizacemi a integračními centry. Dle elektronického registru poskytovatelů sociálních služeb Ministerstva práce a sociálních věcí je v ČR poskytováno celkem 83 sociálních služeb zaměřujících se na cílovou skupinu imigrantů a azylantů, z nichž drtivou většinu tvoří odborné sociální poradenství (celkem 48 služeb), dále pak sociální rehabilitace (celkem 9 služeb), sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (celkem 8 služeb), terénní programy (celkem 7 služeb), telefonická krizová pomoc (celkem 6 služeb), domy na půl cesty (celkem 3 služby) a azylové domy (celkem 2 služby).

Nestátní neziskové organizace a integrační centra taktéž realizují projekty, jejichž obecným cílem je snižovat projevy rasismu a xenofobie a zvyšovat sociální a kulturní integraci imigrantů a etnických skupin. Tyto projekty se zaměřují jak na přímou práci s imigranty a azylanty, na jejich integraci do společnosti, což zahrnuje právní, sociální a psychologické poradenství a integrační jazykové, sociokulturní či rekvalifikační kurzy, tak na informovanost a vzdělávání široké veřejnosti a odborníků (Dvořáková et al., 2007).

Česká republika se systematicky zabývá integrací osob s udělenou mezinárodní ochranou prostřednictvím tzv. státního integračního programu (Dvořáková et al., 2007), který se zaměřuje na pomoc osobám s udělenou mezinárodní ochranou při zajištění jejich začlenění do společnosti a zahrnuje zejména vytvoření předpokladů pro získání znalosti českého jazyka a zajištění bydlení (Zákon č. 325/1999, § 68). Státní integrační program je právně upraven zákonem č. 325/1999 Sb., o azylu a o změně zákona č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů, v § 68 až § 70, a Usnesením vlády ČR č. 36 ze dne 16. ledna 2017 o státním integračním programu pro osoby s udělenou mezinárodní ochranou v roce 2016 a v letech následujících. Generálním poskytovatelem integračních služeb v rámci státního integračního programu je od roku 2017 Správa uprchlických zařízení Ministerstva vnitra. Na realizaci programu se podílí také nestátní neziskové organizace.

Správa uprchlických zařízení Ministerstva vnitra provozuje integrační azylová střediska, která slouží k ubytování osob, kterým byla udělena mezinárodní ochrana a které vstoupily do státního integračního programu (SUZ MV, 2017). Ubytování v integračních azylových střediscích je poskytováno nejdéle na dobu 18 měsíců, přičemž ministerstvo může výjimečně povolit ubytování i na dobu delší (Zákon č. 325/1999, § 79). Pobyt v integračních azylových střediscích slouží především k osvojení českého jazyka a získání samostatného bydlení a zaměstnání. Sociální pracovník integračního azylového střediska společně s pracovníky nestátních neziskových organizací poskytuje ubytovaným osobám potřebnou pomoc a podporu, zejména sociálně – právní poradenství a asistence (SUZ MV, 2017).

Služby poskytované osobám s udělenou mezinárodní ochranou v rámci státního integračního programu, služby spojené s ubytováním těchto osob v integračních azylových střediscích i jiné výše zmíněné služby, které nejsou registrovanými sociálními službami, jsou nazývány integračními službami.

Klíčovými dokumenty formulujícími politiku ČR v oblasti integrace cizinců jsou aktualizovaná „*Koncepce integrace cizinců*“ a „*Postup při realizaci aktualizované Koncepce integrace cizinců - Ve vzájemném respektu 2021*“, které byly přijaty vládou České republiky. Opatření jsou realizována prostřednictvím ministerstev práce a sociálních věcí, vnitra, školství, mládeže a tělovýchovy, průmyslu a obchodu, kultury, pro místní rozvoj, zdravotnictví a financí a dalšími orgány a institucemi, např. Českým statistickým úřadem, akademickou obcí či nestátními neziskovými organizacemi. Velmi důležité jsou plány integračních politik jednotlivých ministerstev, které analyzují situaci a postavení cizinců,

obsahují návrhy výzkumů komunit cizinců v ČR, směřují k důslednějšímu využití finančních prostředků na realizaci projektů na podporu integrace cizinců, k cílenějšímu propojení aktivit ministerstev a k využití potenciálu nestátních neziskových organizací působících na poli integrace cizinců, které realizují projekty zaměřené na integraci cizinců, na něž jsou každoročně vyčleňovány finanční prostředky ze státního rozpočtu (Dvořáková et al., 2007).

3.5 Specifika sociální práce s osobami s udělenou mezinárodní ochranou

Osoby s udělenou mezinárodní ochranou představují vysoce zranitelnou skupinu klientů. Jak již bylo popsáno v podkapitole 3.3, svou zemi původu neopustily z vlastní vůle, ale byly k jejímu opuštění často donuceny život ohrožujícími situacemi, což s sebou nese obrovské ztráty (Dvořáková et al., 2007). V nové zemi pak tato cílová skupina čelí mnoha náročným kulturním, environmentálním, ekonomickým a sociálním požadavkům (Jalonen, La Corte, Clore, 2018).

Dle Matouška, Kodymové a Koláčkové (2005) by sociální práce s osobami s udělenou mezinárodní ochranou měla směřovat k jejich integraci do české společnosti, přičemž na konci tohoto procesu by měly mít zajištěno bydlení, zaměstnání, vzdělávání. Také by měly hovořit česky, znát českou společnost a být schopny se do ní zapojit. Dvořáková et al. (2007) dodává, že jedním z klíčových nástrojů úspěšné integrace je posílení schopnosti a možnosti osob s udělenou mezinárodní ochranou vybudovat si v nové zemi zázemí a začít žít soběstačný život. Osoby s udělenou mezinárodní ochranou by se měly stát aktivními členy společnosti podílejícími se na jejím chodu dle svých znalostí, schopností a dovedností.

Matoušek, Kodymová a Koláčková (2005) uvádí, že sociální pracovník je pro osoby s udělenou mezinárodní ochranou nezdědka jediným kontaktem s novým světem a prostředníkem mezi nimi a českou společností. Plní funkci poskytovatele informací, materiální pomoci a doprovodu, zprostředkovatele, vyjednavče či poradce. Právě poskytování kvalitního poradenství (Matoušek, Kodymová, Koláčková, 2005) a všeobecných informací o společenských poměrech a podmínkách (Dvořáková et al., 2007) by v případě, jsou-li zajištěny základní životní potřeby klientů, mělo být hlavní náplní práce sociálních pracovníků (Matoušek, Kodymová, Koláčková, 2005). Dvořáková et al. (2007) ovšem upozorňuje, že malou skupinu osob s udělenou mezinárodní ochranou tvoří tzv. „traumatizovaní uprchlíci“, kteří kromě základní pomoci či podpory potřebují specializované služby.

Základním předpokladem sociální práce s osobami s udělenou mezinárodní ochranou je důvěryhodný a spolehlivý vztah mezi klientem a sociálním pracovníkem (Dvořáková et al., 2007). Matoušek, Kodymová a Koláčková (2005) vysvětlují, že podmínkou úspěšné spolupráce klienta a sociálního pracovníka včetně vzniku kvalitního vztahu mezi nimi je respekt sociálního pracovníka k jinakosti klienta a pochopení jeho reálných potřeb. Dvořáková et al. (2007) obdobně uvádí, že úspěšnost jejich vzájemného kontaktu je ovlivněna osobnostními rysy pracovníka, mezi něž patří kulturní empatie, otevřenost, emocionální stabilita, společenská iniciativa a flexibilita. Základní postoj sociálních pracovníků by měl být směsicí respektu, ochoty naslouchat, podpory, nadšení a schopnosti otevřít se druhému.

Matoušek, Kodymová a Koláčková (2005) zdůrazňují, že při práci s osobami s udělenou mezinárodní ochranou by měla být zohledněna jazyková bariéra, odlišné významy gest při nonverbální komunikaci, pojetí role muže a ženy v zemi původu či změna jejich sociálního statusu. Sociokulturní a psychologická specifika cílové skupiny osob s udělenou mezinárodní ochranou se mohou stát důvodem k nedorozumění, proto je nezbytné, aby sociální pracovníci tato specifika vnímali a respektovali (Dvořáková et al., 2007; Matoušek, Kodymová, Koláčková, 2005).

3.6 Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků poskytujících služby osobám s udělenou mezinárodní ochranou

Výzkumem syndromu vyhoření u profesionálů poskytujících psychosociální služby osobám s udělenou mezinárodní ochranou se zabývala studie Gemignaniho a Giliberta (2020). Autoři studie zjistili, že uvedená skupina pracovníků představuje populaci vysoce ohroženou pracovním stresem a syndromem vyhoření, neboť denně čelí náročným pracovním požadavkům, jako je interakce s klienty, kteří zažili mnohonásobná a opakovaná traumata, kulturní a jazyková bariéra, intervence prostřednictvím tlumočnicků či potřeba přehodnotit západní ideologické předpoklady. To s sebou přináší zvýšené riziko psychosociálního stresu, jenž může vyústit v pracovní nespokojenost, bezmocnost či vést ke vzniku syndromu vyhoření.

Výsledky průzkumu Wirth et al. (2019a) naznačují, že sociální práce s držiteli mezinárodní ochrany je vysoce náročnou oblastí práce. Sociální pracovníci se setkávají s utrpením klientů a neschopností změnit jejich situaci, jsou náchylní k sekundárnímu traumatickému stresu, čelí etickým dilematům v práci, jazykové bariéře v komunikaci s klienty, často pociťují osobní odpovědnost za klienty, potýkají se s nerealistickými

požadavky klientů, čelí agresivnímu chování klientů, velkému počtu případů na jednoho pracovníka a nadměrné administrativní zátěži, negativním postojům rodiny, přátel nebo široké veřejnosti k jejich práci, rasismu, diskriminaci či mají potíže odpoutat se od práce a vypnout. Autoři průzkumu dále popisují, že sociální pracovníci pocítují v důsledku své práce frustraci, demoralizaci, stres a smutek. Závěrem uvádí, že většina studií zmíněných v průzkumu považuje za významný faktor, který přispívá ke zmírnění pracovní zátěže, podporu pracovního týmu, kvalifikované nadřízené a pracovní prostředí založené na spolupráci.

Kvalitativní výzkum Wirth et al. (2019b), jehož cílem bylo prozkoumat pracovní podmínky a pracovní zátěž německých sociálních pracovníků, kteří pracují s cílovou skupinou uprchlíků a osob bez přístřeší, obdobně uvádí, že respondenti vykazovali známky vyčerpání, dlouhodobé psychické zátěže, syndromu vyhoření nebo depresivních stavů. K tomu přispělo prožívání osobních příběhů klientů, jejichž součástí bylo trauma, strach, příběhy o útěku, zoufalství, zkušenosti s násilím, pokusy o sebevraždu či úmrtí, velké množství pracovních úkolů, práce na směny a přesčas, nedostatečné personální zajištění organizace, jazyková bariéra v komunikaci s klienty, která v některých případech vedla k nedorozuměním, a nedostupnost tlumočnicků, vysoká nebo nerealistická očekávání a nízká motivace a angažovanost klientů, obtížné budování důvěryhodného vztahu s klienty, nedostatek ocenění, byrokracie, špatná spolupráce s orgány veřejné správy či azylový systém, který sociální pracovníci považovali za nespravedlivý. Respondenti si taktéž stěžovali na nedostatečnou podporu kolegů a špatnou spolupráci mezi pracovními týmy v organizaci, které vedly k vysoké fluktuaci. Pokud jde o spolupráci s nadřízenými, kritizovali nedostatek uznání, podpory, transparentnosti jejich rozhodnutí, malý zájem o potřeby zaměstnanců či ignorování jejich nápadů a požadavků.

Uvedené studie současně uvádí, že navzdory výzvám, kterým sociální pracovníci při práci s osobami s udělenou mezinárodní ochranou čelí, však obecně vykazují vysokou úroveň motivace a uspokojení z práce (Gemignani, Giliberto, 2020; Wirth et al., 2019a; Wirth et al., 2019b).

Studie provedená Wirth et al. (2019b) odhalila, že atmosféra v týmu ovlivnila pocit požitku z práce a pocit pohody sociálních pracovníků. Klíčovými faktory, které k tomu přispěly, byla dlouhodobá spolupráce mezi členy týmu, efektivní a pravidelné diskuse, vzájemné poskytování odborných rad v případě obtížných situací či pracovních problémů, otevřené řešení rozdílů v názorech a společné úsilí o překonávání výzev. Sociální pracovníci považovali za důležité mít k dispozici nadřízené, s nimiž mohou hovořit, vyskytnou-li

se problémy či mají-li pracovní dotazy, a požádat je o radu. Stručně řečeno tedy faktory, které společně tvoří atmosféru týmové psychické bezpečnosti práce.

3.7 Shrnutí

Pojem osoby s udělenou mezinárodní ochranou označuje cizince, kterým byl v ČR udělen azyl či doplňková ochrana (Zákon č. 325/1999). Tyto osoby byly nuceny opustit svou zemi původu z důvodu život ohrožujících situací (Dvořáková et al., 2007), mezi něž patří pronásledování za uplatňování politických práv a svobod, odůvodněný strach z pronásledování z důvodu rasy, pohlaví, náboženství, národnosti, příslušnosti k určité sociální skupině nebo pro zastávání určitých politických názorů, uložení nebo vykonání trestu smrti, mučení, nelidské či ponižující zacházení nebo trestání či vážné ohrožení života civilisty nebo jeho lidské důstojnosti z důvodu svévolného násilí v situaci mezinárodního či vnitřního ozbrojeného konfliktu (Zákon č. 325/1999). Osobám s udělenou mezinárodní ochranou jsou v ČR poskytovány sociální a integrační služby, které zahrnují zejména odborné sociální poradenství. Jejich hlavním cílem je integrovat osoby s udělenou mezinárodní ochranou do české společnosti (Dvořáková et al., 2007; Matoušek, Kodymová, Koláčková, 2005), a to zejména posílením jejich schopnosti a možnosti vybudovat si v ČR zázemí a žít soběstačný život (Dvořáková et al., 2007).

Sociální práce s osobami s udělenou mezinárodní ochranou je vysoce náročnou oblastí práce. Sociální pracovníci každodenně čelí informacím o traumatických zážitcích a imigraci svých klientů (např. Gemignani, Giliberto, 2020; Virga et al., 2020; Wirth et al., 2019a; Wirth et al., 2019b) a dopadech těchto událostí na jejich život (Käkelä, 2019), kulturní a jazykové bariéry (např. Dvořáková et al., 2007; Gemignani, Giliberto, 2020; Käkelä, 2019; Matoušek, Kodymová, Koláčková, 2005; Wirth et al., 2019a; Wirth et al., 2019b), negativním postojům svých blízkých a společnosti ke své práci, rasismu, diskriminaci (Wirth et al., 2019a), nerealistickým požadavkům klientů, velkému počtu případů na jednoho pracovníka (např. Wirth et al., 2019a; Wirth et al., 2019b) a dalším. To s sebou přináší zvýšené riziko psychosociálního stresu a vyčerpání, jenž může vést ke vzniku syndromu vyhoření (např. Gemignani, Giliberto, 2020; Käkelä, 2019; Wirth et al., 2019b).

Realizované výzkumy (Wirth et al., 2019a; Wirth et al., 2019b) naznačují, že pracovní prostředí charakteristické vysokou mírou psychické bezpečnosti práce může být významným protektivním faktorem, který sociální pracovníky chrání před vznikem a rozvojem syndromu vyhoření. Podpora kolegů a nadřízených (Wirth et al., 2019a; Wirth et al., 2019b), efektivní a pravidelné diskuse, vzájemné poskytování odborných

rad v případě obtížných situací či pracovních problémů, otevřené řešení rozdílů v názorech, možnost pokládat dotazy a požádat o radu kolegy v týmu či nadřízené (Wirth et al., 2019b) přispívají ke zmírnění pracovní zátěže (Wirth et al., 2019a), zvyšují pocit požitku z práce a pocit pohody sociálních pracovníků (Wirth et al., 2019b). Na základě uvedených poznatků se tedy lze domnívat, že absence či nízká míra týmové psychické bezpečnosti práce společně se zvýšenými nároky profese může u sociálních pracovníků poskytujících sociální či integrační služby osobám s udělenou mezinárodní ochranou vést ke vzniku a rozvoji syndromu vyhoření.

III. EMPIRICKÁ ČÁST

1 Metodologie

Cílem této kapitoly a následujících podkapitol je představit záměr výzkumného šetření, formulovat výzkumnou otázku a výzkumné hypotézy, představit výzkumnou metodu a techniku vytváření dat, popsat průběh výzkumného šetření, prostředí, v němž se výzkumné šetření uskutečnilo, a v neposlední řadě také charakterizovat výzkumný vzorek.

1.1 Vymezení cíle výzkumného šetření a formulace výzkumné otázky a výzkumných hypotéz

1.1.1 Cíl výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření je:

Zjistit, jaký je vztah mezi psychickou bezpečností práce a syndromem vyhoření u sociálních pracovníků, kteří pracují s cílovou skupinou osob s udělenou mezinárodní ochranou.

1.1.2 Výzkumná otázka

Výzkumná otázka zní následovně:

Jaký je vztah mezi psychickou bezpečností práce a syndromem vyhoření u sociálních pracovníků, kteří pracují s cílovou skupinou osob s udělenou mezinárodní ochranou?

1.1.3 Výzkumné hypotézy

Na základě cíle diplomové práce a poznatků uvedených v teoretické části práce byly formulovány následující předpoklady a hypotézy předpokládající vztah mezi psychickou bezpečností práce a syndromem vyhoření:

Předpoklad 1: Pracovníci s nižší mírou psychické bezpečnosti práce vykazují vyšší míru vyhoření v dimenzi emocionálního vyčerpání.

Výzkumná hypotéza H1: Korelační koeficient $R < 0$, tj. mezi mírou psychické bezpečnosti práce a mírou vyhoření v dimenzi emocionálního vyčerpání existuje statisticky významný negativní lineární vztah.

Předpoklad 2: Pracovníci s nižší mírou psychické bezpečnosti práce vykazují vyšší míru vyhoření v dimenzi depersonalizace.

Výzkumná hypotéza H2: Korelační koeficient $R < 0$, tj. mezi mírou psychické bezpečnosti práce a mírou vyhoření v dimenzi depersonalizace existuje statisticky významný negativní lineární vztah.

Předpoklad 3: Pracovníci s nižší mírou psychické bezpečnosti práce vykazují nižší míru vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti.

Výzkumná hypotéza H3: Korelační koeficient $R > 0$, tj. mezi mírou psychické bezpečnosti práce a mírou vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti existuje statisticky významný pozitivní lineární vztah.

Předpoklad 4: Pracovníci, u nichž bylo zjištěno vyhoření ve více oblastech současně, vykazují nižší míru psychické bezpečnosti práce.

Výzkumná hypotéza H4: Korelační koeficient $R < 0$, tj. mezi počtem dimenzí, ve kterých se u pracovníků projevilo vyhoření, a mírou psychické bezpečnosti práce existuje statisticky významný negativní lineární vztah.

Předpoklad 5: Pracovníci s vyšším vzděláním a současně s nižší mírou psychické bezpečnosti práce vykazují vyšší míru vyhoření ve všech třech dimenzích syndromu vyhoření.

Výzkumná hypotéza H5.1: Mezi vzděláním a mírou psychické bezpečnosti práce existuje statisticky významný vztah.

Výzkumná hypotéza H5.2: Mezi vzděláním a mírou vyhoření v jednotlivých dimenzích syndromu vyhoření existuje statisticky významný vztah.

Předpoklad 6: Mladší zaměstnanci s nižší mírou psychické bezpečnosti práce vykazují vyšší míru vyhoření ve všech třech dimenzích syndromu vyhoření.

Výzkumná hypotéza H6.1: Mezi věkem a mírou psychické bezpečnosti práce existuje statisticky významný vztah.

Výzkumná hypotéza H6.2: Mezi věkem a mírou vyhoření v jednotlivých dimenzích syndromu vyhoření existuje statisticky významný vztah.

1.2 Metoda výzkumu a technika vytváření dat

Na základě stanoveného cíle diplomové práce byla pro výzkumné šetření zvolena kvantitativní metoda sběru dat. Data byla získána z odpovědí ze strukturovaného dotazníku s uzavřenými otázkami, který umožňuje získat dobře zpracovatelné, tříditelné a srovnatelné informace. Současně se jedná o vysoce efektivní techniku, která umožňuje získat velké množství informací od velkého počtu jedinců v poměrně krátkém čase a při relativně nízkých nákladech (Disman, 2002).

Dotazník se skládal ze tří částí, a to z úvodního dotazníku zaměřujícího se na atribuční data, škály k posouzení psychické bezpečnosti práce a dotazníku Maslach Burnout Inventory (MBI).

Škála k posouzení psychické bezpečnosti práce byla vyvinuta A. C. Edmondson v roce 1999 a byla podrobena rozsáhlým ověřovacím testům, které vždy prokázaly její silnou vnitřní konzistenci, spolehlivost a platnost (Newman, Donohue, Eva, 2017). V rámci výzkumného šetření byla použita lingvistická validizace škály psychické bezpečnosti práce do českého jazyka (Vévoda et al., 2016), kterou mi na základě souhlasu Mgr. Šárky Vévodové, Ph.D., a Mgr. Jiřího Vévody, Ph.D., poskytl vedoucí diplomové práce, Mgr. Jiří Krejčí. Škála k posouzení psychické bezpečnosti práce obsahuje 7 výroků, u nichž respondent vyznačí na posuzovací škále číslo odpovídající tomu, nakolik s daným tvrzením souhlasí či nikoli. Číslo 1 na škále označuje silný nesouhlas, číslo 7 pak silný souhlas. Výroky č. 1, 3 a 5 jsou kódovány obráceně. Vyhodnocení dotazníku spočívá v součtu všech bodových hodnocení výroků (Edmondson, 1999). Celkem lze získat minimálně 7 a maximálně 49 bodů.

Dotazník Maslach Burnout Inventory (MBI) byl vyvinut v roce 1981 Ch. Maslach a S. E. Jackson a v rámci hodnocení syndromu vyhoření je považován za škálu s nejsilnějšími psychometrickými vlastnostmi (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). MBI zjišťuje stupeň vyhoření ve třech dimenzích, jimiž jsou emocionální vyčerpání (*EE – Emotional Exhaustion*), depersonalizace (*DP – Depersonalization*) a osobní výkonnost (*PA – Personal Accomplishment*). Emocionální vyčerpání (EE), na které se zaměřují výroky číslo 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20, a depersonalizace (DP), na niž se zaměřují výroky číslo 5, 10, 11, 15, 22, jsou laděny záporně. Osobní výkonnost (PA), na kterou se soustředí výroky číslo 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 a 21, je laděna kladně. Dotazník je založen na posuzovací škále a obsahuje celkem 22 výroků. Jeho vyhodnocení spočívá v součtu všech bodových hodnocení výroků, které se řadí k jednotlivým dimenzím. Minimálně lze ve všech dimenzích získat 0 bodů, maximálně pak 63 bodů v dimenzi emocionálního vyčerpání (EE), 35 bodů v dimenzi depersonalizace (DP) a 56 bodů v dimenzi osobní výkonnosti (PA). Pocity mohou být hodnoceny jak na základě četnosti výskytu, tak na základě intenzity. Pro potřeby diplomové práce byla zvolena druhá možnost čili intenzita pocitů. MBI měří v každé dimenzi úroveň vyhoření, která má tři stupně: nízký, mírný a vysoký. Vyhoření v dimenzích emocionálního vyčerpání (EE) a depersonalizace (DP) signalizují vysoké hodnoty, vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti (PA) pak hodnoty nízké (Matulová, 2015).

Emocionální vyčerpání (*EE – Emotional Exhaustion*):

Nízký: 0 - 16

Mírný: 17 - 26

Vysoký (vyhoření): 27 a více

Depersonalizace (*DP – Depersonalization*):

Nízký: 0 - 6

Mírný: 7 - 12

Vysoký (vyhoření): 13 a více

Osobní výkonnost (*PA – Personal Accomplishment*):

Nízký (vyhoření): 31 - 0

Mírný: 38 - 32

Vysoký: 39 a více

Celý dotazník byl striktně anonymizovaný a neobsahoval žádné údaje, které by vedly k identifikaci konkrétní organizace či respondenta. Vyplnění dotazníku trvalo přibližně 10 minut a bylo zcela dobrovolné. Vyplnění otázek v úvodním dotazníku nebylo povinné, respondent tak mohl pokračovat ve vyplňování dalších částí dotazníku, aniž by odpověděl na otázky v úvodním dotazníku. Cílem tohoto opatření bylo zajistit anonymitu respondentů, podpořit jejich důvěru ve výzkumné šetření a motivovat k vyplnění dotazníku také respondenty, kteří měli případné obavy z možné identifikace vlastní osoby či organizace. V dotazníku Maslach Burnout Inventory a škále k posouzení psychické bezpečnosti práce bylo povinné vyplnit všechny otázky, neboť v opačném případě by nebylo možné dotazníky vyhodnotit. Dotazník byl vytvořen a distribuován prostřednictvím bezplatné webové aplikace Google Forms (Formuláře Google). K nahlédnutí je k dispozici v přílohách.

1.3 Výzkumný vzorek a metoda jeho výběru

Do výzkumného šetření byly metodou záměrného účelového výběru vybrány organizace poskytující v ČR sociální či integrační služby osobám s udělenou mezinárodní ochranou, u nichž existoval předpoklad, že budou mít s cílovou skupinou dostatečné zkušenosti. Tyto organizace byly vyhledány prostřednictvím registru poskytovatelů sociálních služeb dostupném na webové adrese <http://iregistr.mpsv.cz/> dle cílové skupiny klientů označené jako „*imigranti a azylanti*“ a dále pak na webové adrese www.cizinci.cz v oddíle „*Adresář organizací a institucí*“ dostupném na <https://www.cizinci.cz/web/cz/adresar-organizaci-a-instituci>.

Celkem bylo vybráno 23 organizací, které byly ve dnech od 07.12.2020 do 10.12.2020 osloveny a požádány o účast na výzkumu. Konkrétně se jednalo o tyto organizace: Správa uprchlických zařízení Ministerstva vnitra (Centra na podporu integrace cizinců, integrační azylová střediska, kontaktní místa státního integračního programu), Organizace pro pomoc uprchlíkům, z. s., Poradna pro integraci, z. ú., InBáze, z. s., Arcidiecézní charita Praha, Diecézní charita Brno, Diecézní charita Hradec Králové, Diecézní charita ostravsko - opavská, Diecézní charita Plzeň, Integrační centrum Praha, o. p. s., Centrum pro integraci cizinců Praha, o. p. s., Člověk v tísni, o. p. s., Diecézní charita České Budějovice, META, o. p. s., MOST PRO, o. p. s., Sdružení pro integraci a migraci, o. p. s., Centrum pro cizince Jihomoravského kraje, Diecézní charita Litoměřice, SOZE, z. s., F point, z. s., Mezinárodní organizace pro migraci v Praze, Diakonie ČCE - Středisko celostátních programů a služeb a Úřad Vysokého komisaře OSN pro uprchlíky v Praze. Z vybraných organizací 5 potvrdilo účast na výzkumu, 12 na email neodpovědělo a 6 organizací účast na výzkumu odmítlo. Důvodem odmítnutí byla aktuální vytíženost organizací a čerpání dovolených, organizace s cílovou skupinou vůbec nepracovaly či s cílovou skupinou z důvodu velmi nízkého počtu osob s udělenou mezinárodní ochranou neměly dostatečné zkušenosti. Některé organizace, které potvrdily účast na výzkumu, ovšem upozornily na to, že se cílové skupině osob s udělenou mezinárodní ochranou věnují spíše okrajově.

Organizace byly osloveny emailem zaslaným vedoucím pracovníkům či v případě Správy uprchlických zařízení Ministerstva vnitra vedoucím odborů. V emailu byla představena výzkumnice, hlavní myšlenky a cíle výzkumu, užitečnost výzkumu, etické aspekty výzkumu (zejména zajištění anonymity, dobrovolnost participace, způsob využití dat a důvěrnost dat) a uveden webový odkaz pro přístup k dotazníku. Pro účely oslovení organizací byl vytvořen třístránkový dokument, který byl zaslán jako příloha uvedeného emailu, a obsahoval bližší informace o diplomové práci např. zaměření diplomové práce, teoretická východiska s vymezením základních pojmů, výzkumné metody a techniky či základní etické aspekty výzkumu. Vedoucí organizací a odborů následně sami oslovili potenciální respondenty v řadách zaměstnanců, předali jim zaslané informace a webový odkaz pro přístup k dotazníku.

Výběr konkrétních respondentů tvořících výzkumný vzorek proběhl metodou dobrovolného vzorkování (voluntary sampling), tedy na základě toho, kdo je k dispozici a současně je ochoten spolupracovat a vyplnit dotazník. Dotazník byl přístupný v období od 07.12.2020 do 31.01.2021, přičemž první odpověď byla přijata dne 08.12.2020 a poslední dne 07.01.2021. Celkem bylo přijato 52 vyplněných dotazníků. Návratnost dotazníků není

možné určit, neboť není znám celkový počet sociálních pracovníků, kteří poskytují sociální či integrační služby cílové skupině osob s udělenou mezinárodní ochranou.

1.3.1 Charakteristiky výzkumného vzorku

1.3.1.1 Pohlaví respondentek a respondentů

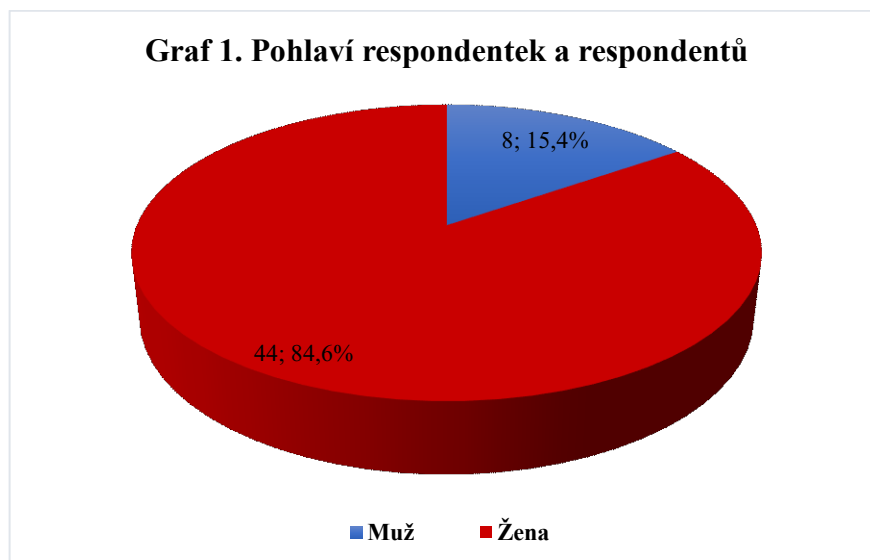
Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 52 respondentek a respondentů, z nichž 44, tj. 84,6 %, bylo ženského pohlaví a 8, tj. 15,4 %, bylo pohlaví mužského.

Tabulka 1. Pohlaví respondentek a respondentů

Pohlaví	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní (n)	Relativní (%)	Absolutní (n)	Relativní (%)
Muž	8	15,4 %	8	15,4 %
Žena	44	84,6 %	52	100,0 %
CELKEM	52	100,0 %		

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52 (100 %)

Graf 1. Pohlaví respondentek a respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52 (100 %)

1.3.1.2 Věk respondentek a respondentů

Celkem 22 respondentek a respondentů, tj. 42,3 %, bylo ve věkové kategorii 30 – 39 let, dále pak 16 respondentek a respondentů, tj. 30,8 %, bylo ve věkové kategorii 20 – 29 let, 7 respondentek a respondentů, tj. 13,5 %, ve věkové kategorii 50 – 59 let, 5 respondentek

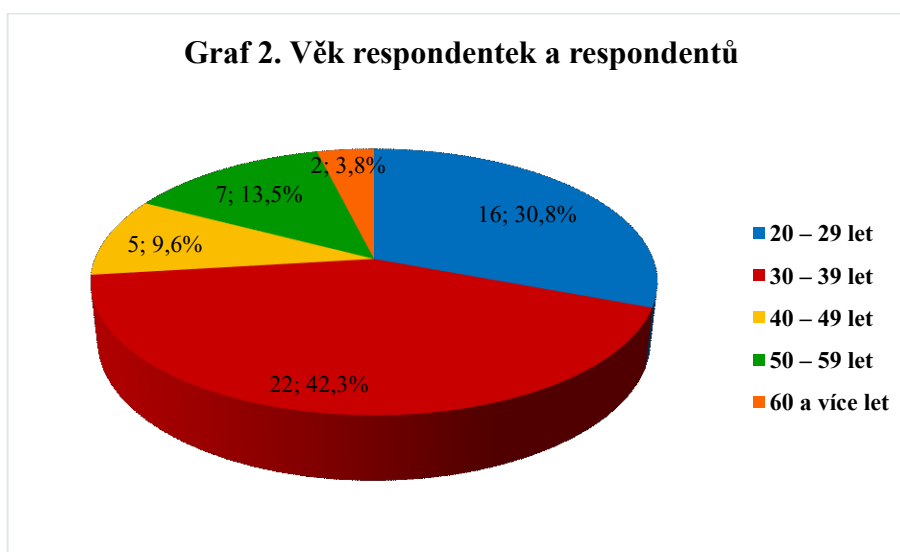
a respondentů, tj. 9,6 %, ve věkové kategorii 40 – 49 let a 2 respondentky či respondenti, tj. 3,8 %, ve věkové kategorii 60 a více let.

Tabulka 2. Věk respondentek a respondentů

Věk	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní (n)	Relativní (%)	Absolutní (n)	Relativní (%)
20 – 29 let	16	30,8 %	16	30,8 %
30 – 39 let	22	42,3 %	38	73,1 %
40 – 49 let	5	9,6 %	43	82,7 %
50 – 59 let	7	13,5 %	50	96,2 %
60 a více let	2	3,8 %	52	100,0 %
CELKEM	52	100,0%		

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52 (100 %)

Graf 2. Věk respondentek a respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52 (100 %)

1.3.1.3 Vzdělání respondentek a respondentů

Ve výzkumném vzorku byli nejčastěji zastoupeni respondenti a respondentky, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání získané studiem magisterského studijního programu, a to ve 29 případech, tj. 55,8 %, následovaní respondentkami a respondenty, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání získané studiem bakalářského studijního programu, a to v 17 případech, tj. 32,7 %. Celkem 4 respondentky a respondenti, tj. 7,7 %, dosahovali

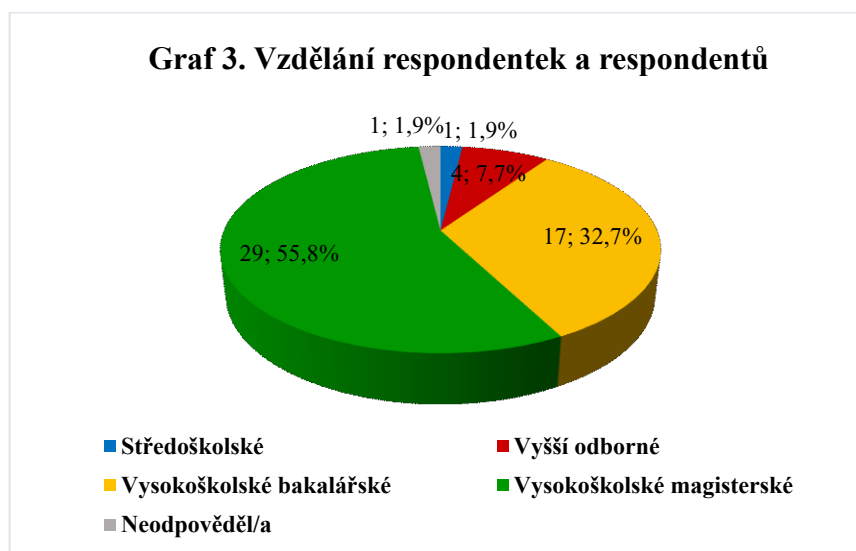
vyššího odborné vzdělání a 1 respondentka či respondent, tj. 1,9 %, středoškolského vzdělání. 1 respondentka či respondent, tj. 1,9 %, neodpověděl/a.

Tabulka 3. Vzdělání respondentek a respondentů

Vzdělání	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní (n)	Relativní (%)	Absolutní (n)	Relativní (%)
Středoškolské	1	1,9 %	1	1,9 %
Vyšší odborné	4	7,7 %	5	9,6 %
Vysokoškolské bakalářské	17	32,7 %	22	42,3 %
Vysokoškolské magisterské	29	55,8 %	51	98,1 %
Neodpověděl/a	1	1,9 %	52	100,0 %
CELKEM	52	100,0 %		

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52 (100 %)

Graf 3. Vzdělání respondentek a respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52 (100 %)

1.3.1.4 Délka praxe respondentek a respondentů

Délka praxe v sociální práci s osobami s udělenou mezinárodní ochranou respondentek a respondentů tvořících výzkumný vzorek činila nejčastěji od 1 roku do 5 let, a to celkem ve 28 případech, tj. 53,8 %. Celkem 10 respondentek a respondentů, tj. 19,2 %, mělo praxi v délce od 5 do 10 let, 6 respondentek a respondentů, tj. 11,5 %, do 1 roku,

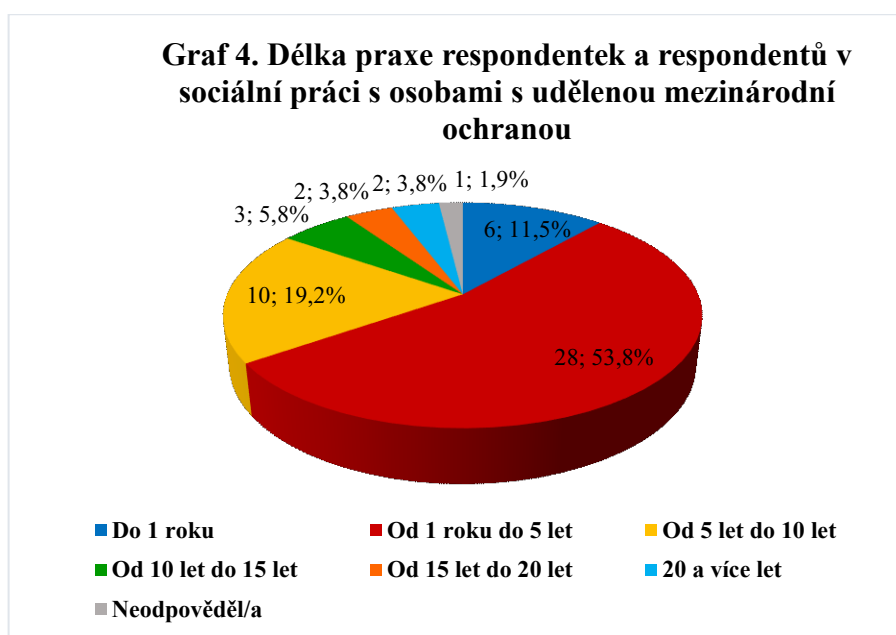
3 respondentky a respondenti, tj. 5,8 %, od 10 do 15 let, 2 respondentky či respondenti, tj. 3,8 %, od 15 do 20 let a 2 respondentky či respondenti, tj. 3,8 %, v délce 20 a více let. 1 respondentka či respondent, tj. 1,9 %, neodpověděl/a.

Tabulka 4. Délka praxe respondentek a respondentů v sociální práci s osobami s udělenou mezinárodní ochranou

Délka praxe	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní (n)	Relativní (%)	Absolutní (n)	Relativní (%)
Do 1 roku	6	11,5 %	6	11,5 %
Od 1 roku do 5 let	28	53,8 %	34	65,3 %
Od 5 let do 10 let	10	19,2 %	44	84,5 %
Od 10 let do 15 let	3	5,8 %	47	90,3 %
Od 15 let do 20 let	2	3,8 %	49	94,1 %
20 a více let	2	3,8 %	51	97,9 %
Neodpověděl/a	1	1,9 %	52	100,0 %
CELKEM	52	100,0 %		

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52 (100 %)

Graf 4. Délka praxe respondentek a respondentů v sociální práci s osobami s udělenou mezinárodní ochranou



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52 (100 %)

1.3.1.5 Délka působení respondentek a respondentů v současné organizaci

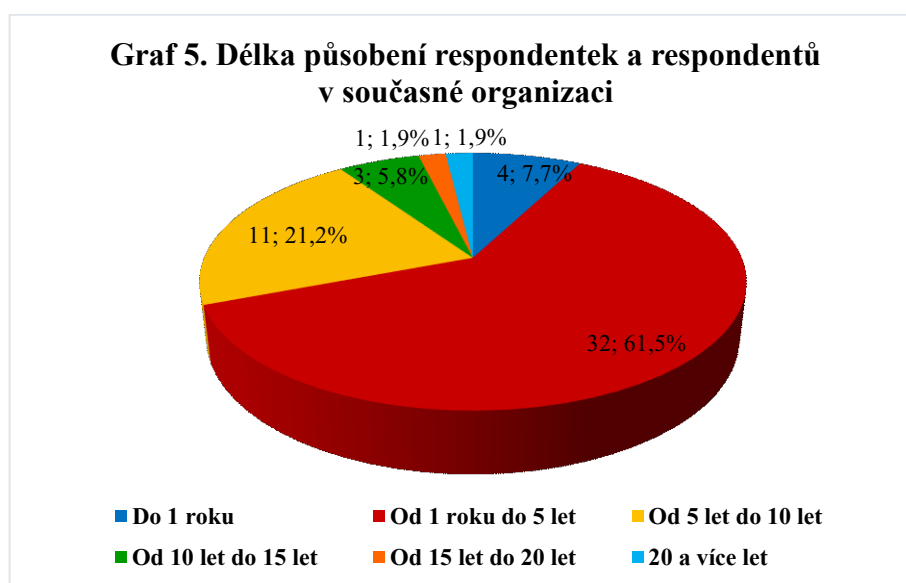
Respondenti a respondentky v současné organizaci nejčastěji působili od 1 roku do 5 let, a to celkem ve 32 případech, tj. 61,5 %. Celkem 11 respondentek a respondentů, tj. 21,2 %, působil v současné organizaci od 5 do 10 let, 4 respondentky a respondenti, tj. 7,7 %, působili v současné organizaci do 1 roku, 3 respondentky či respondenti, tj. 5,8 %, od 10 do 15 let, 1 respondentka či respondent, tj. 1,9 %, od 15 do 20 let a taktéž 1 respondentka či respondent, tj. 1,9 %, 20 a více let.

Tabulka 5. Délka působení respondentek a respondentů v současné organizaci

Délka působnosti	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní (n)	Relativní (%)	Absolutní (n)	Relativní (%)
Do 1 roku	4	7,7 %	4	7,7 %
Od 1 roku do 5 let	32	61,5 %	36	69,2 %
Od 5 let do 10 let	11	21,2 %	47	90,4 %
Od 10 let do 15 let	3	5,8 %	50	96,2 %
Od 15 let do 20 let	1	1,9 %	51	98,1 %
20 a více let	1	1,9 %	52	100,0 %
CELKEM	52	100,0 %		

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52 (100 %)

Graf 5. Délka působení respondentek a respondentů v současné organizaci



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52 (100 %)

1.3.1.6 Oblast působení respondentek a respondentů dle krajů

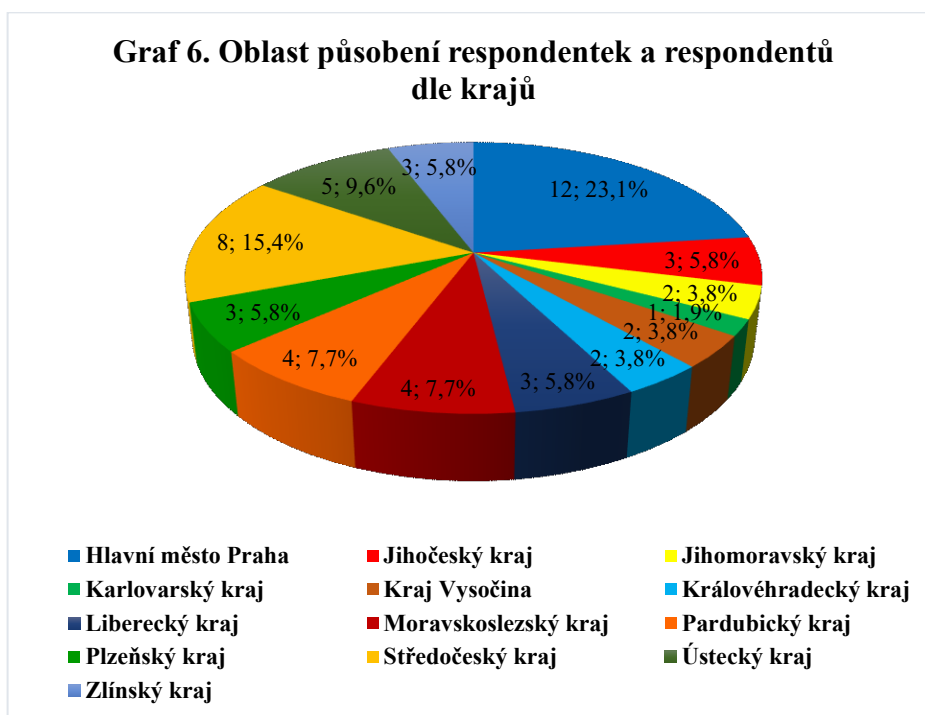
Výzkumný vzorek byl tvořen respondentkami a respondenty působícími ve většině krajů České republiky. Jediným krajem, který ve výzkumném vzorku nebyl zastoupen, je Olomoucký kraj. Nejčastěji respondentky a respondenti působili v hlavním městě Praze, a to ve 12 případech, tj. 23,1 %, následovaném Středočeským krajem, a to v 8 případech, tj. 15,4 %. Dále pak 5 respondentek a respondentů, tj. 9,6 %, působil v Ústeckém kraji, 4, tj. 7,7 %, v Moravskoslezském kraji, 4, tj. 7,7 %, v Pardubickém kraji, 3, tj. 5,8 %, v Jihočeském kraji, 3, tj. 5,8 %, v Libereckém kraji, 3, tj. 5,8 %, v Plzeňském kraji, 3, tj. 5,8 %, ve Zlínském kraji, 2, tj. 3,8 %, v Jihomoravském kraji, 2, tj. 3,8 %, v Kraji Vysočina, 2, tj. 3,8 %, v Královéhradeckém kraji a 1, tj. 1,9 %, v Karlovarském kraji.

Tabulka 6. Oblast působení respondentek a respondentů dle krajů

Oblast působnosti	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní (n)	Relativní (%)	Absolutní (n)	Relativní (%)
Hlavní město Praha	12	23,1 %	12	23,1 %
Jihočeský kraj	3	5,8 %	15	28,8 %
Jihomoravský kraj	2	3,8 %	17	32,7 %
Karlovarský kraj	1	1,9 %	18	34,6 %
Kraj Vysočina	2	3,8 %	20	38,5 %
Královéhradecký kraj	2	3,8 %	22	42,3 %
Liberecký kraj	3	5,8 %	25	48,1 %
Moravskoslezský kraj	4	7,7 %	29	55,8 %
Olomoucký kraj	0	0,0 %	29	55,8 %
Pardubický kraj	4	7,7 %	33	63,5 %
Plzeňský kraj	3	5,8 %	36	69,2 %
Středočeský kraj	8	15,4 %	44	84,6 %
Ústecký kraj	5	9,6 %	49	94,2 %
Zlínský kraj	3	5,8 %	52	100,0 %
CELKEM	52	100,0 %		

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52 (100 %)

Graf 6. Oblast působení respondentek a respondentů dle krajů



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52 (100 %)

1.3.1.7 Shrnutí

Z výše uvedených poznatků vyplývá, že typickým respondentem byla žena ve věkové kategorii 30 – 39 let s vysokoškolským vzděláním v magisterském studijním programu, která jako sociální pracovnice pracuje s cílovou skupinou osob s udělenou mezinárodní ochranou od 1 roku do 5 let, přičemž taktéž od 1 roku do 5 let působí v současné organizaci, a sociální či integrační služby poskytuje cílové skupině klientů v hlavním městě Praze či ve Středočeském kraji.

2 Výsledky výzkumného šetření

Cílem této kapitoly a následujících podkapitol je popsat a interpretovat výsledky výzkumného šetření. Nejprve bude vyhodnocena škála k posouzení psychické bezpečnosti práce a dotazník Maslach Burnout Inventory (MBI), následně bude ověřována platnost stanovených předpokladů a hypotéz. Získaná data byla zpracována prostřednictvím tabulkového procesoru Microsoft Excel 2019 a statistického a analytického softwaru IBM SPSS verze 26.

2.1 Vyhodnocení škály k posouzení psychické bezpečnosti práce a dotazníku Maslach Burnout Inventory (MBI)

Následující tabulka 7 zobrazuje výsledky a celkové bodové skóre jednotlivých respondentek a respondentů, kteří se zúčastnili výzkumného šetření.

Sloupec označený zkratkou PS (*Psychological Safety*) udává celkové bodové skóre čili součet bodového hodnocení jednotlivých výroků, charakterizující míru psychické bezpečnosti práce. Celkem bylo možno získat minimálně 7 a maximálně 49 bodů.

Sloupce označené zkratkami EE (*Emotional Exhaustion*), DP (*Depersonalization*) a PA (*Personal Accomplishment*) se vztahují k syndromu vyhoření a udávají celkové bodové skóre čili součet bodového hodnocení jednotlivých výroků, v jednotlivých dimenzích syndromu vyhoření. Ve všech dimenzích lze získat minimálně 0 bodů, maximálně pak 63 bodů v dimenzi emocionálního vyčerpání (EE), 35 bodů v dimenzi depersonalizace (DP) a 56 bodů v dimenzi osobní výkonnosti (PA). V tabulce jsou oranžově označeny hodnoty odpovídající mírnému stupni vyhoření, který značí středně vysoké riziko vzniku a rozvoje syndromu vyhoření, zeleně pak hodnoty, které značí vyhoření v příslušné dimenzi. V dimenzi emocionálního vyčerpání (EE) a depersonalizace (DP) se jedná o vysoký stupeň, v dimenzi osobní výkonnosti pak o stupeň nízký. Minimální riziko vzniku a rozvoje syndromu vyhoření označuje v případě emocionálního vyčerpání (EE) a depersonalizace (DP) nízký stupeň, popř. vysoký stupeň v dimenzi osobní výkonnosti (PA). Hodnoty odpovídající nízkému stupni vyhoření nejsou v tabulce barevně označeny. Toto značení bude používáno jednotně v celé empirické části diplomové práce.

Tabulka 7. Vyhodnocení škály k posouzení psychické bezpečnosti práce a dotazníku Maslach Burnout Inventory

Respondent/ka	PS	EE	DP	PA
Respondent/ka č. 1	30	19	4	30
Respondent/ka č. 2	49	12	3	27
Respondent/ka č. 3	31	11	9	37
Respondent/ka č. 4	40	14	3	43
Respondent/ka č. 5	49	2	0	43
Respondent/ka č. 6	46	10	4	34
Respondent/ka č. 7	39	5	2	37
Respondent/ka č. 8	42	45	22	36
Respondent/ka č. 9	33	10	11	36
Respondent/ka č. 10	32	45	16	36
Respondent/ka č. 11	34	23	21	31
Respondent/ka č. 12	36	22	9	38
Respondent/ka č. 13	36	32	10	26
Respondent/ka č. 14	41	9	1	36
Respondent/ka č. 15	36	6	4	54
Respondent/ka č. 16	41	12	2	37
Respondent/ka č. 17	32	4	10	47
Respondent/ka č. 18	43	10	4	37
Respondent/ka č. 19	45	4	1	40
Respondent/ka č. 20	40	36	9	34
Respondent/ka č. 21	33	12	0	47
Respondent/ka č. 22	27	24	3	36
Respondent/ka č. 23	46	19	8	40
Respondent/ka č. 24	36	10	10	22
Respondent/ka č. 25	38	13	8	42
Respondent/ka č. 26	29	29	15	31
Respondent/ka č. 27	35	37	8	24
Respondent/ka č. 28	44	25	7	36
Respondent/ka č. 29	46	21	7	40

Respondent/ka č. 30	36	7	3	25
Respondent/ka č. 31	46	9	10	42
Respondent/ka č. 32	39	7	5	41
Respondent/ka č. 33	36	16	9	34
Respondent/ka č. 34	42	17	6	36
Respondent/ka č. 35	38	28	14	29
Respondent/ka č. 36	31	29	8	24
Respondent/ka č. 37	41	16	8	29
Respondent/ka č. 38	26	31	7	34
Respondent/ka č. 39	38	11	13	36
Respondent/ka č. 40	36	35	22	33
Respondent/ka č. 41	41	8	2	44
Respondent/ka č. 42	45	11	3	39
Respondent/ka č. 43	30	24	19	40
Respondent/ka č. 44	43	7	4	43
Respondent/ka č. 45	31	9	5	35
Respondent/ka č. 46	43	16	15	43
Respondent/ka č. 47	30	42	19	30
Respondent/ka č. 48	44	21	11	36
Respondent/ka č. 49	41	18	11	44
Respondent/ka č. 50	44	39	8	29
Respondent/ka č. 51	42	26	7	36
Respondent/ka č. 52	40	5	0	35

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

Tabulka 8 zobrazuje vyhodnocení získaných dat prostřednictvím metod deskriptivní statistiky. Stejně jako v předchozí tabulce je zvlášť uvedeno vyhodnocení míry psychické bezpečnosti práce a úrovně vyhoření v jednotlivých dimenzích.

Tabulka 8. Vyhodnocení získaných dat prostřednictvím metod deskriptivní statistiky

Deskriptivní statistika	PS	EE	DP	PA
Četnost (n)	52	52	52	52
Průměr	38,31	18,33	8,08	36,04
Medián	39	16	8	36
Modus	36	10	8	36
Nejnižší hodnota	26	2	0	22
Nejvyšší hodnota	49	45	22	54
Rozptyl	34,139	133,283	33,367	42,155
Směrodatná odchylka	5,843	11,545	5,776	6,493

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

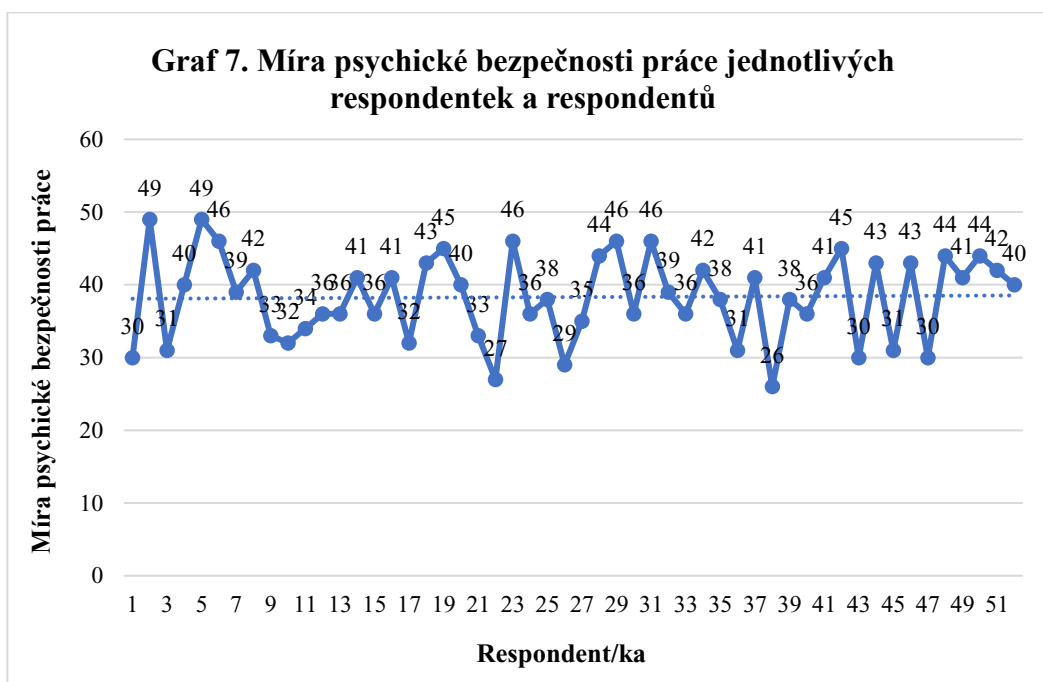
2.1.1 Vyhodnocení škály k posouzení psychické bezpečnosti práce

Škála k posouzení psychické bezpečnosti práce umožňuje vyhodnotit, do jaké míry jednotliví pracovníci vnímají svůj pracovní tým jako bezpečný pro mezilidské riskování (Edmondson, 1999). Tedy zda a nakolik mohou v týmu otevřeně diskutovat, sdílet své názory či nápady, poukazovat na problémy, zkoušet nové postupy, požádat o pomoc či zpětnou vazbu, aniž by se obávali, že uvedené bude mít negativní dopad na jejich kariéru, postavení či interpersonální vztahy na pracovišti (např. Edmondson, 1999, 2004, 2008; Edmondson, Lei, 2014; či Maximo, Stander, Coxen, 2019).

V rámci vyhodnocení škály k posouzení psychické bezpečnosti práce je možno získat minimálně 7 a maximálně 49 bodů. Za velmi dobrý výsledek je dle Edmondson (1999) považováno bodové hodnocení přesahující 40 bodů. Toho dosáhlo celkem 25 respondentek a respondentů tvořících výzkumný vzorek, tj. 48,1 %.

Míra psychické bezpečnosti práce respondentek a respondentů činila průměrně 38,31 bodů. Nejnižší naměřená hodnota činila 26 bodů, nejvyšší pak maximálních 49 bodů. Medián čili hodnota, která byla ve středu všech pozorování, činila 39 bodů. Modus, tedy kategorie s nejvyšší četností, 36 bodů. Viz tabulka 8, sloupec PS (*Psychological Safety*).

Graf 7. Míra psychické bezpečnosti práce jednotlivých respondentek a respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

2.1.2 Vyhodnocení dotazníku Maslach Burnout Inventory (MBI)

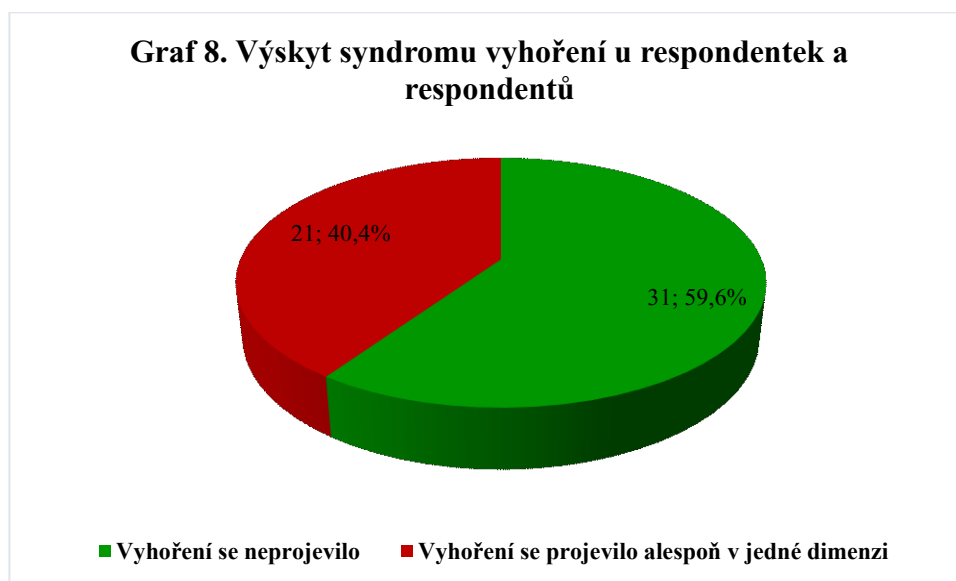
Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 52 respondentek a respondentů, přičemž vyhoření se projevilo u 21 z nich, tj. 40,4 %. U 31 respondentek a respondentů, tj. 59,6 %, nebylo vyhoření zaznamenáno v žádné dimenzi.

Tabulka 9. Výskyt syndromu vyhoření u respondentek a respondentů

Vyhoření	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní (n)	Relativní (%)	Absolutní (n)	Relativní (%)
Ano	21	40,4 %	21	40,4 %
Ne	31	59,6 %	52	100,0 %
CELKEM	52	100,0 %		

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52 (100 %)

Graf 8. Výskyt syndromu vyhoření u respondentek a respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52 (100 %)

Syndrom vyhoření může v každé dimenzi nabývat stupně nízkého, mírného a vysokého. V případě emocionálního vyčerpání (EE) a depersonalizace (DP) značí vyhoření vysoký stupeň, v případě osobní výkonnosti (PA) pak stupeň nízký. Následující tabulka ukazuje, u kolika respondentek a respondentů (popř. v jakém procentuálním počtu z nich) byla naměřena úroveň vyhoření ve stupni nízkém, mírném či vysokém, a to v jednotlivých dimenzích syndromu vyhoření. Stejně jako v tabulce 7 jsou oranžově označeny hodnoty odpovídající mírnému stupni vyhoření, který označuje středně vysoké riziko vzniku a rozvoje syndromu vyhoření, zeleně pak hodnoty, které značí vyhoření v příslušné dimenzi.

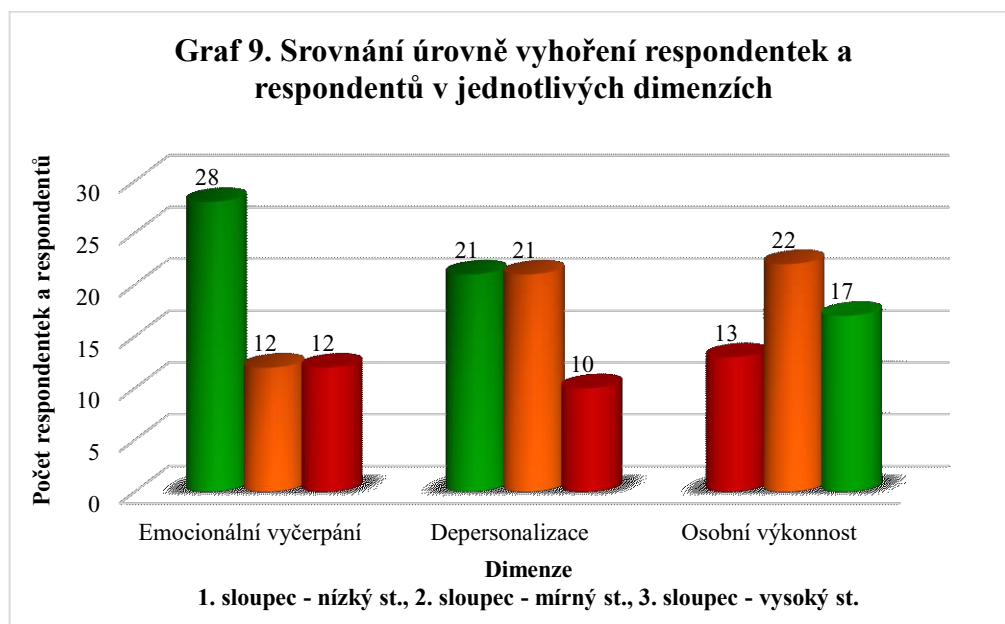
Tabulka 10. Počet respondentek a respondentů v jednotlivých stupních a dimenzích syndromu vyhoření

	Četnost		Kumulativní četnost	
	Emocionální vyčerpání (EE)			
Stupeň	Absolutní (n)	Relativní (%)	Absolutní (n)	Relativní (%)
Nízký stupeň	28	53,8 %	28	53,8 %
Mírný stupeň	12	23,1 %	40	76,9 %
Vysoký stupeň	12	23,1 %	52	100,0 %
CELKEM	52	100,0 %		
	Depersonalizace (DP)			
Stupeň	Absolutní (n)	Relativní (%)	Absolutní (n)	Relativní (%)
Nízký stupeň	21	40,4 %	21	40,4 %
Mírný stupeň	21	40,4 %	42	80,8 %
Vysoký stupeň	10	19,2 %	52	100,0 %
CELKEM	52	100,0 %		
	Osobní výkonnost (PA)			
Stupeň	Absolutní (n)	Relativní (%)	Absolutní (n)	Relativní (%)
Nízký stupeň	13	25,0 %	13	25,0 %
Mírný stupeň	22	42,3 %	35	67,3 %
Vysoký stupeň	17	32,7 %	52	100,0 %
CELKEM	52	100,0%		

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52 (100 %)

Následující graf zobrazuje srovnání úrovně vyhoření respondentek a respondentů v jednotlivých dimenzích syndromu vyhoření.

Graf 9. Srovnání úrovně vyhoření respondentek a respondentů v jednotlivých dimenzích



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

Vyhoření se u respondentek a respondentů projevilo nejčastěji v dimenzi osobní výkonnosti (PA), nejméně často pak v dimenzi depersonalizace (DP).

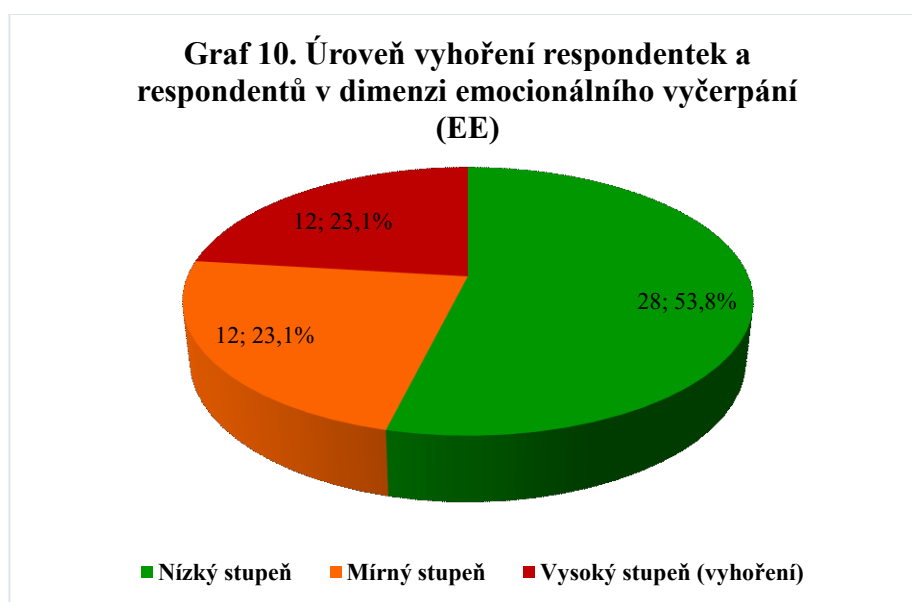
V dimenzi emocionálního vyčerpání (EE) se vyhoření projevilo u 12 respondentek a respondentů, tj. 23,1 %. Celkem 12 respondentek a respondentů, tj. 23,1 %, vykazovalo vyhoření ve stupni mírném a 28 respondentek a respondentů, tj. 53,8 %, ve stupni nízkém. Odborná literatura uvádí, že emocionální vyčerpání je zapříčiněno dlouhodobým nadměrným přetěžováním a následným vyčerpáním emocionálních a fyzických zdrojů člověka, přičemž obvykle souvisí s příznaky stresu, kterými mohou být bolesti hlavy, chronická únava, gastrointestinální poruchy, svalové napětí, hypertenze, epizody nachlazení, chřipky či poruchy spánku (Maslach, Leiter, 2007). Za hlavní zdroj stresu je považována úzká spolupráce s lidmi a z ní vycházející emoční tlak, jež jsou trvalou součástí každodenní práce (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Maslach, 2003; Maslach, Leiter, 2007). Tabulka 11 zobrazuje vyhodnocení bodového hodnocení dimenze emocionálního vyčerpání (EE) pomocí metod deskriptivní statistiky.

Tabulka 11. Vyhodnocení emocionálního vyčerpání (EE) prostřednictvím metod deskriptivní statistiky

Stupeň	Emocionální vyčerpání (EE)					
	Průměr	Medián	Nejnižší hodnota	Nejvyšší hodnota	Rozptyl	Směr. odchylka
Nízký st.	9,5	10	2	16	13,963	3,737
Mírný st.	21,58	21,5	17	26	8,447	2,906
Vysoký st. (vyhoření)	35,67	35,5	28	45	37,333	6,110
CELKEM	18,33	16	2	45	133,283	11,545

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

Graf 10. Úroveň vyhoření respondentek a respondentů v dimenzi emocionálního vyčerpání (EE)



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52 (100 %)

V dimenzi depersonalizace (DP) se vyhoření projevilo u 10 respondentek a respondentů, tj. 19,2 %. Celkem 21 respondentek a respondentů, tj. 40,4 %, vykazovalo vyhoření ve stupni mírném a 21 respondentek a respondentů, tj. 40,4 %, ve stupni nízkém. Depersonalizací je myšlena zejména negativní, bezcitná, nepřátelská nebo nadměrně odosobněná reakce na různé aspekty práce zahrnující ztrátu idealismu, která se vyvíjí v reakci na emocionální vyčerpání a představuje způsob, jakým se člověk snaží zvládat

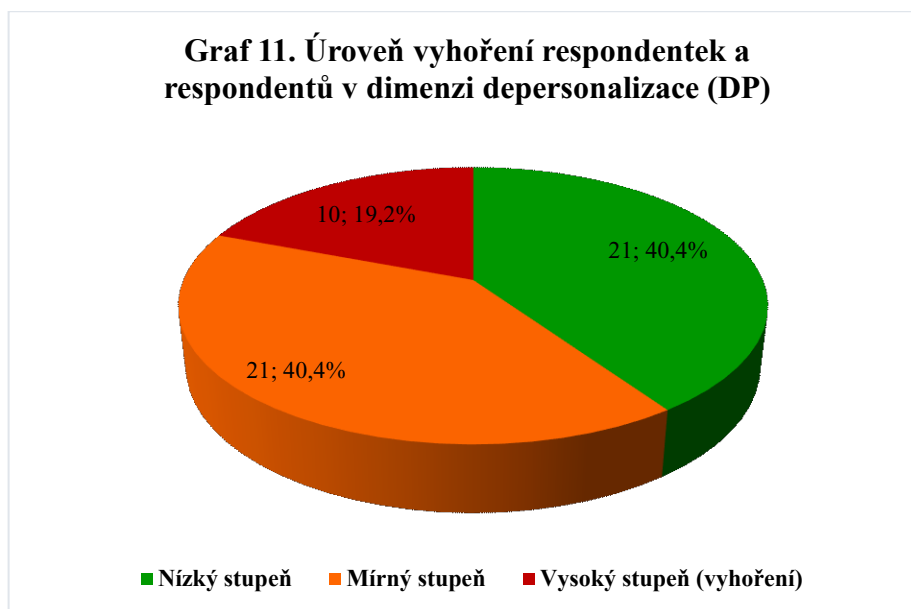
intenzivní emocionální přetížení (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Maslach, Leiter, 2007). Následující tabulka zobrazuje vyhodnocení bodového hodnocení dimenze depersonalizace (DP) pomocí metod deskriptivní statistiky.

Tabulka 12. Vyhodnocení depersonalizace (DP) prostřednictvím metod deskriptivní statistiky

Stupeň	Depersonalizace (DP)					
	Průměr	Medián	Nejnižší hodnota	Nejvyšší hodnota	Rozptyl	Směr. odchylka
Nízký st.	2,81	3	0	6	2,962	1,721
Mírný st.	8,81	9	7	11	1,862	1,365
Vysoký st. (vyhoření)	17,6	17,5	13	22	11,600	3,406
CELKEM	8,08	8	0	22	33,367	5,776

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

Graf 11. Úroveň vyhoření respondentek a respondentů v dimenzi depersonalizace (DP)



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52 (100 %)

V dimenzi osobní výkonnosti (PA) se vyhoření projevilo u 13 respondentek a respondentů, tj. 25,0 %. Celkem 22 respondentek a respondentů, tj. 42,3 %, vykazovalo vyhoření ve stupni mírném a 17 respondentek a respondentů, tj. 32,7 %, ve stupni vysokém. Sníženou osobní výkonnost charakterizují pocity nekompetentnosti, nedostatečnosti,

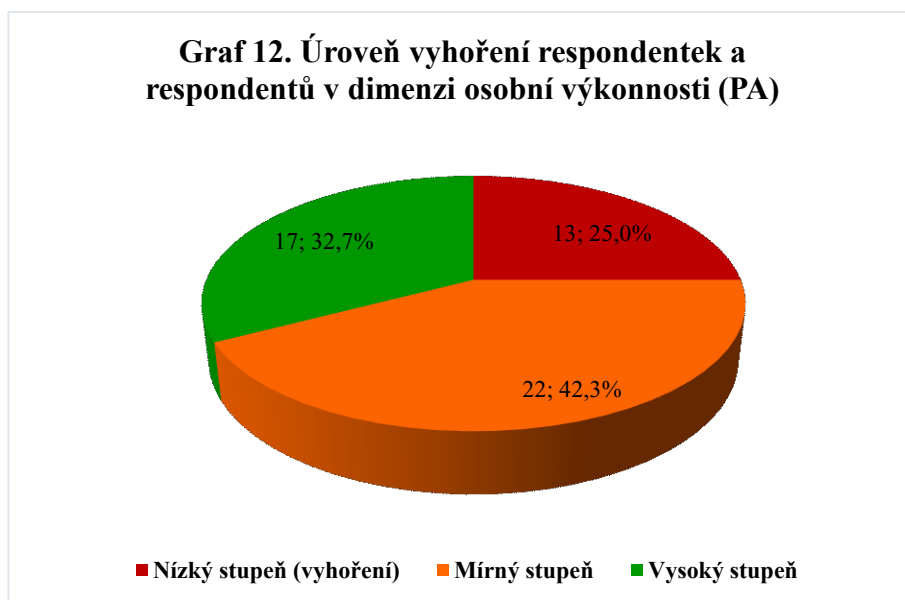
neúspěchu či neuspokojivé produktivity a výsledků práce (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Maslach, 2003; Maslach, Leiter, 2007). Tabulka 13 zobrazuje vyhodnocení bodového hodnocení dimenze osobní výkonnosti (PA) pomocí metod deskriptivní statistiky.

Tabulka 13. Vyhodnocení osobní výkonnosti (PA) prostřednictvím metod deskriptivní statistiky

Stupeň	Osobní výkonnost (PA)					
	Průměr	Medián	Nejnižší hodnota	Nejvyšší hodnota	Rozptyl	Směr. odchylka
Nízký st. (vyhoření)	27,46	29	22	31	8,936	2,989
Mírný st.	35,68	36	33	38	1,561	1,249
Vysoký st.	43,06	43	39	54	13,309	3,648
CELKEM	36,04	36	22	54	42,155	6,493

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

Graf 12. Úroveň vyhoření respondentek a respondentů v dimenzi osobní výkonnosti (PA)



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52 (100 %)

Syndrom vyhoření se u respondentek a respondentů tvořících výzkumný vzorek projevil nejčastěji v jedné dimenzi, a to v 10 případech, tj. 19,23 %. U 8 respondentek a respondentů, tj. 15,38 %, se současně projevil ve dvou dimenzích a u 3 respondentek

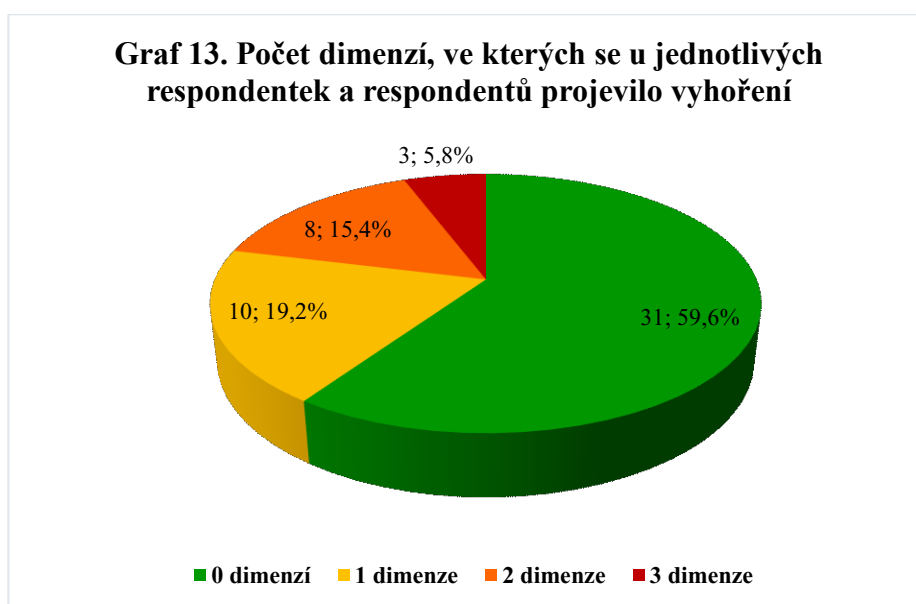
a respondentů, tj. 5,77 %, ve všech třech dimenzích. U 31 respondentek a respondentů, tj. 59,62 %, nebylo zjištěno vyhoření v žádné dimenzi.

Tabulka 14. Počet dimenzí, ve kterých se u jednotlivých respondentek a respondentů projevilo vyhoření

Počet dimenzí	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní (n)	Relativní (%)	Absolutní (n)	Relativní (%)
0 dimenzí	31	59,6 %	31	59,6 %
1 dimenze	10	19,2 %	41	78,8 %
2 dimenze	8	15,4 %	49	94,2 %
3 dimenze	3	5,8 %	52	100,0 %
CELKEM	52	100,0 %		

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52 (100 %)

Graf 13. Počet dimenzí, ve kterých se u jednotlivých respondentek a respondentů projevilo vyhoření



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52 (100 %)

2.2 Testování výzkumných hypotéz

V této podkapitole budou prezentovány výsledky statistického testování výzkumných hypotéz. Ke statistickému testování byl použit tabulkový procesor Microsoft Excel 2019 a statistický a analytický software IBM SPSS verze 26. Statistické testování výzkumných hypotéz bylo konzultováno se statističkou Ing. et Ing. Anetou Mazouchovou, Ph.D., a výpočty byly provedeny s její pomocí.

2.2.1 Testy normality dat

Aby mohly být zvoleny vhodné statistické metody, parametrické či neparametrické, bylo nezbytné nejprve zjistit, zda mají získaná data normální rozdělení. Před vlastním testováním výzkumných hypotéz byla proto data ověřena na normalitu. Normalita byla potvrzena pouze u proměnné dimenze osobní výkonnosti (PA) a psychická bezpečnost práce (PS), proto bylo možné použít pro tuto kombinaci parametrický test hypotéz, Pearsonův korelační koeficient. Pro hodnocení vztahů mezi psychickou bezpečností práce (PS) a dimenzemi emocionálního vyčerpání (EE) a depersonalizace (DP) bylo nutné používat neparametrický test hypotéz, Spearmanův korelační koeficient.

Tabulka 15. Testy normality dat

Proměnná	Kolmogorovův-Smirnovův test			Shapiroův-Wilkův test		
	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
PS	0,101	52	0,200	0,971	52	0,229
EE	0,150	52	0,005*	0,924	52	0,003*
DP	0,120	52	0,061	0,928	52	0,004*
PA	0,113	52	0,095	0,978	52	0,444

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

Pozn.: *Normalita byla zamítnuta na hladině významnosti $\alpha = 5\%$.

Následující tabulka zobrazuje kompletní výpočty Spearmanových korelačních koeficientů a Pearsonova korelačního koeficientu, na jejichž základě budou vyhodnoceny stanovené hypotézy.

Tabulka 16. Pearsonův a Spearmanovy korelační koeficienty

Pearsonův a Spearmanovy korelační koeficienty		EE	DP	PA	PS
EE	Korelační koeficient	1,000	0,593**	-0,473**	-0,266
	P-hodnota		0,000	0,000	0,056
	N	52	52	52	52
DP	Korelační koeficient	0,593**	1,000	-0,242	-0,301*
	P-hodnota	0,000		0,084	0,030
	N	52	52	52	52
PA	Korelační koeficient	-0,473**	-0,242	1,000	0,202 ¹
	P-hodnota	0,000	0,084		0,150
	N	52	52	52	52
PS	Korelační koeficient	-0,266	-0,301*	0,202 ¹	1,000
	P-hodnota	0,056	0,030	0,150	
	N	52	52	52	52

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

Pozn.: *Statisticky významný vztah na hladině významnosti $\alpha = 5\%$.

** Statisticky významný vztah na hladině významnosti $\alpha = 1\%$.

¹ Pearsonův korelační koeficient.

2.2.2 Výzkumná hypotéza H1

Předpoklad 1: Pracovníci s nižší mírou psychické bezpečnosti práce vykazují vyšší míru vyhoření v dimenzi emocionálního vyčerpání.

Výzkumná hypotéza H1: Korelační koeficient $R < 0$, tj. mezi mírou psychické bezpečnosti práce a mírou vyhoření v dimenzi emocionálního vyčerpání existuje statisticky významný negativní lineární vztah.

Tabulka 17 zobrazuje pomocí metod deskriptivní statistiky základní charakteristiky psychické bezpečnosti práce v souvislosti s úrovní vyhoření v dimenzi emocionálního

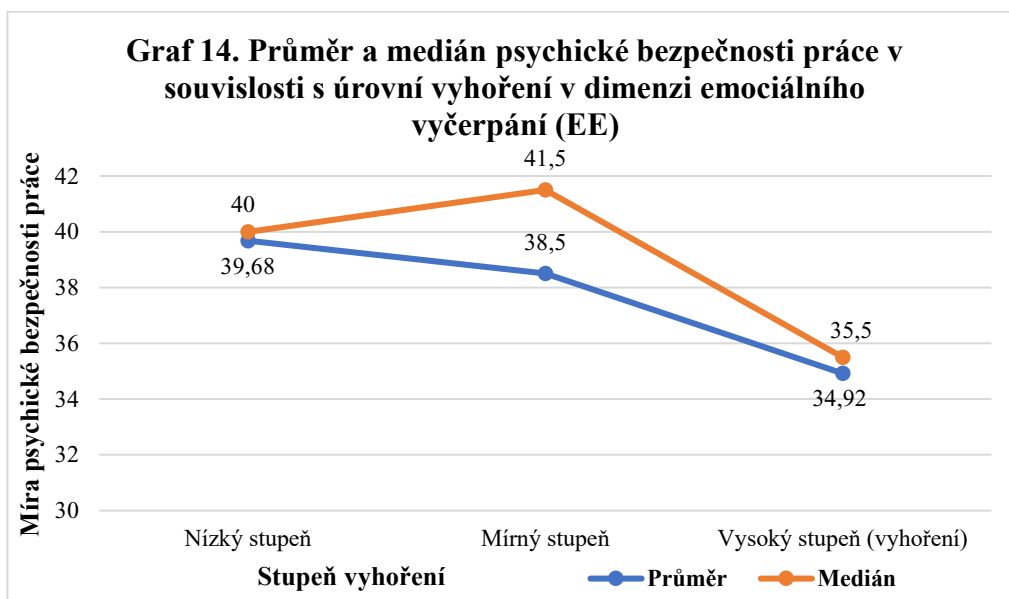
vyčerpání (EE). Bylo zjištěno, že s vyšším stupněm vyhoření v dimenzi emocionálního vyčerpání (EE) klesalo průměrné bodové hodnocení psychické bezpečnosti práce (PS) respondentek a respondentů. Hodnota mediánu mírně stoupala, avšak následně došlo k jejímu prudšímu poklesu. V případě nízkého stupně označujícího minimální riziko vzniku a rozvoje syndromu vyhoření činilo průměrné bodové hodnocení psychické bezpečnosti práce 39,68 bodů a medián 40 bodů. V případě mírného stupně označujícího středně vysoké riziko vzniku a rozvoje syndromu vyhoření činilo průměrné bodové hodnocení psychické bezpečnosti práce 38,5 bodů a medián 41,5 bodů. Projevilo-li se u respondentek a respondentů vyhoření, činilo průměrné bodové hodnocení psychické bezpečnosti práce 34,92 bodů a medián 35,5 bodů. Lze tedy říci, že zde existuje jistá tendence podporující předpoklad, že pracovníci s nižší mírou psychické bezpečnosti práce (PS) vykazují vyšší míru vyhoření v dimenzi emocionálního vyčerpání (EE). Zda se ovšem jedná o statisticky významný rozdíl, bylo potřeba ověřit.

Tabulka 17. Průměr, medián a další hodnoty psychické bezpečnosti práce v souvislosti s úrovní vyhoření v dimenzi emocionálního vyčerpání (EE)

	EE Nízký st.	PS	EE Mírný st.	PS	EE Vysoký st.	PS
Průměr	9,5	39,68	21,58	38,5	35,67	34,92
Medián	10	40	21,5	41,5	35,5	35,5
Nejnižší hodnota	2	31	17	27	28	26
Nejvyšší hodnota	16	49	26	46	45	44
Rozptyl	13,96	26,30	8,45	46,09	37,33	30,27
Směr. odch.	3,74	5,13	2,91	6,79	6,11	5,50

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

Graf 14. Průměr a medián psychické bezpečnosti práce v souvislosti s úrovní vyhoření v dimenzi emočního vyčerpání (EE)



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

Spearmanův korelační koeficient pro uvedené proměnné nabývá hodnoty $-0,266$ s p-hodnotou $0,056$. Respondentky a respondenti s nižší mírou psychické bezpečnosti práce tedy skutečně vykazují určitou vyšší míru vyhoření v dimenzi emočního vyčerpání. Tento vztah ovšem není statisticky významný, protože p-hodnota $0,056$ není nižší než hladina významnosti $0,05$ ($\alpha = 5\%$).

Závěr: Mezi mírou psychické bezpečnosti práce (PS) a mírou vyhoření v dimenzi emočního vyčerpání (EE) neexistuje statisticky významný negativní lineární vztah.

Výzkumná hypotéza H1 byla zamítnuta.

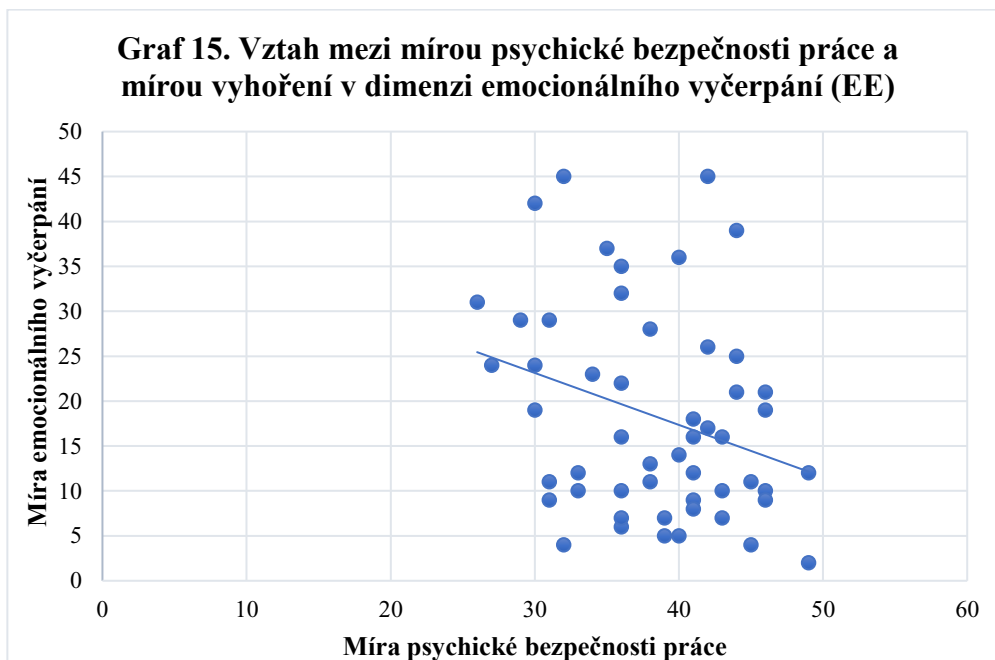
Tabulka 18. Emocionální vyčerpání (EE) – Spearmanovy korelační koeficienty

Spearmanovy korelační koeficienty		EE	DP	PA	PS
EE	Korelační koeficient	1,000	0,593**	-0,473**	-0,266
	P-hodnota		0,000	0,000	0,056
	N	52	52	52	52

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

Pozn.: ** Statisticky významný vztah na hladině významnosti $\alpha = 1\%$.

Graf 15. Vztah mezi mírou psychické bezpečnosti práce a mírou vyhoření v dimenzi emocionálního vyčerpání (EE)



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. $N = 52$

2.2.3 Výzkumná hypotéza H2

Předpoklad 2: Pracovníci s nižší mírou psychické bezpečnosti práce vykazují vyšší míru vyhoření v dimenzi depersonalizace.

Výzkumná hypotéza H2: Korelační koeficient $R < 0$, tj. mezi mírou psychické bezpečnosti práce a mírou vyhoření v dimenzi depersonalizace existuje statisticky významný negativní lineární vztah.

Následující tabulka zobrazuje pomocí metod deskriptivní statistiky základní charakteristiky psychické bezpečnosti práce (PS) v souvislosti s úrovní vyhoření v dimenzi depersonalizace (DP). Bylo zjištěno, že s vyšším stupněm vyhoření v dimenzi depersonalizace (DP) klesalo nejen průměrné bodové hodnocení psychické bezpečnosti (PS) práce respondentek a respondentů, ale i medián. V případě nízkého stupně označujícího minimální riziko vzniku a rozvoje syndromu vyhoření činilo průměrné bodové hodnocení psychické bezpečnosti práce 39,81 bodů a medián 41 bodů. V případě mírného stupně označujícího středně vysoké riziko vzniku a rozvoje syndromu vyhoření činilo průměrné bodové hodnocení psychické bezpečnosti práce 38,29 bodů a medián 38 bodů. Projevilo-li se u respondentek a respondentů vyhoření, činilo průměrné bodové hodnocení psychické

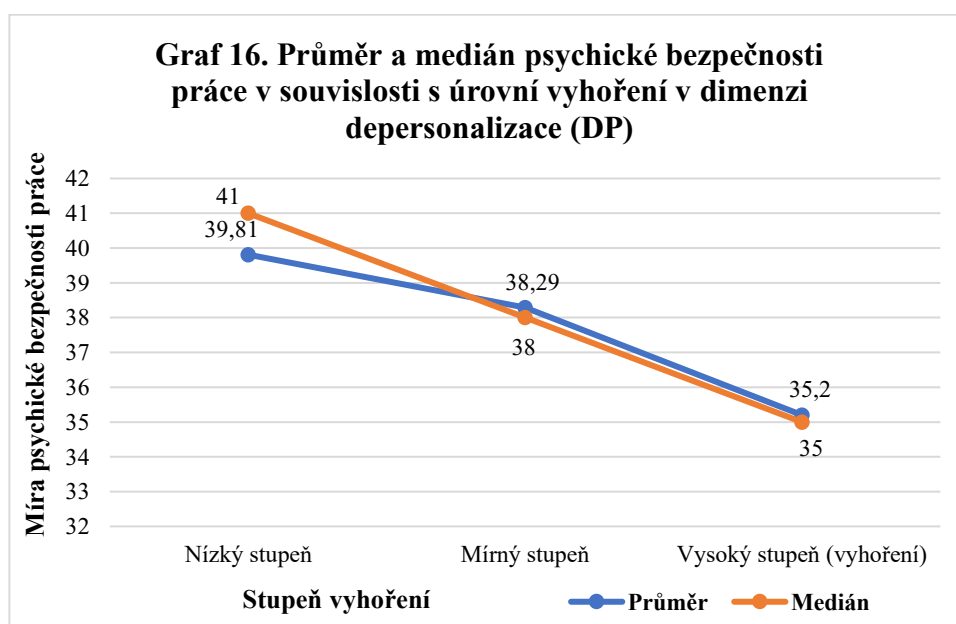
bezpečnosti práce 35,2 bodů a medián 35 bodů. Zda se ovšem jedná o statisticky významný rozdíl, bylo potřeba ověřit.

Tabulka 19. Průměr, medián a další hodnoty psychické bezpečnosti práce v souvislosti s úrovní vyhoření v dimenzi depersonalizace (DP)

	DP Nízký st.	PS	DP Mírný st.	PS	DP Vysoký st.	PS
Průměr	2,81	39,81	8,81	38,29	17,6	35,2
Medián	3	41	9	38	17,5	35
Nejnižší hodnota	0	27	7	26	13	29
Nejvyšší hodnota	6	49	11	46	22	43
Rozptyl	2,96	35,26	1,86	33,21	11,60	25,29
Směr. odch.	1,72	5,94	1,36	5,76	3,41	5,03

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

Graf 16. Průměr a medián psychické bezpečnosti práce v souvislosti s úrovní vyhoření v dimenzi depersonalizace (DP)



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

Spearmanův korelační koeficient pro uvedené proměnné nabývá hodnoty -0,301 s p-hodnotou 0,030. Respondentky a respondenti s nižší mírou psychické bezpečnosti práce tedy vykazují vyšší míru vyhoření v dimenzi depersonalizace a tento vztah je statisticky významný, neboť p-hodnota 0,030 je nižší než hladina významnosti 0,05 ($\alpha = 5\%$).

Závěr: Mezi mírou psychické bezpečnosti práce (PS) a mírou vyhoření v dimenzi depersonalizace (DP) existuje statisticky významný negativní lineární vztah.

Výzkumná hypotéza H2 byla potvrzena.

Tabulka 20. Depersonalizace (DP) – Spearmanovy korelační koeficienty

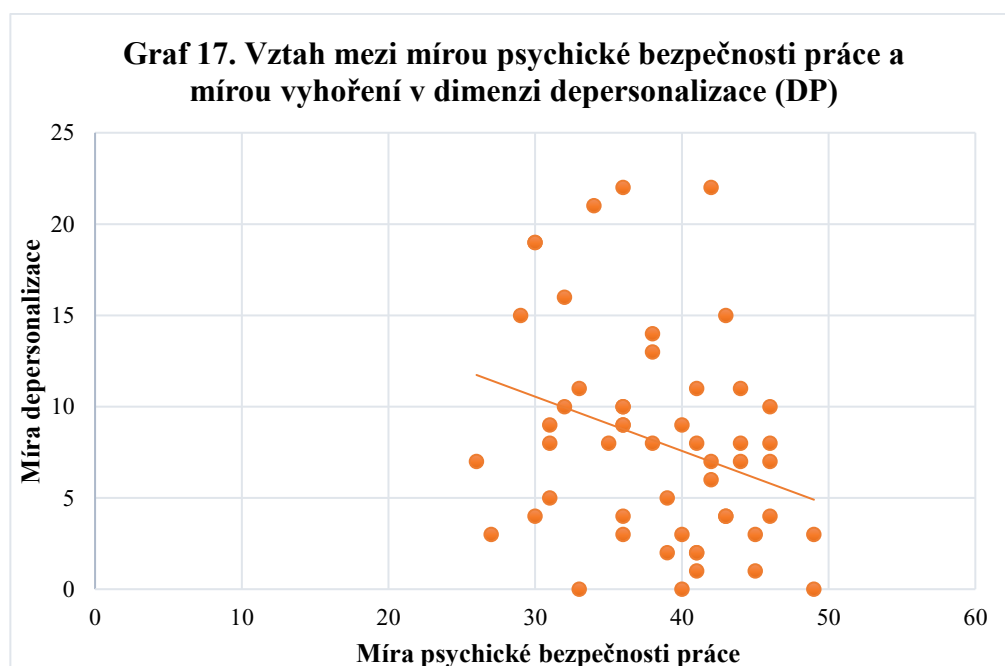
Spearmanovy korelační koeficienty		EE	DP	PA	PS
DP	Korelační koeficient	0,593**	1,000	-0,242	-0,301*
	P-hodnota	0,000		0,084	0,030
	N	52	52	52	52

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

Pozn.: *Statisticky významný vztah na hladině významnosti $\alpha = 5\%$.

** Statisticky významný vztah na hladině významnosti $\alpha = 1\%$.

Graf 17. Vztah mezi mírou psychické bezpečnosti práce a mírou vyhoření v dimenzi depersonalizace (DP)



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

2.2.4 Výzkumná hypotéza H3

Předpoklad 3: Pracovníci s nižší mírou psychické bezpečnosti práce vykazují nižší míru vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti.

Výzkumná hypotéza H3: Korelační koeficient $R > 0$, tj. mezi mírou psychické bezpečnosti práce a mírou vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti existuje statisticky významný pozitivní lineární vztah.

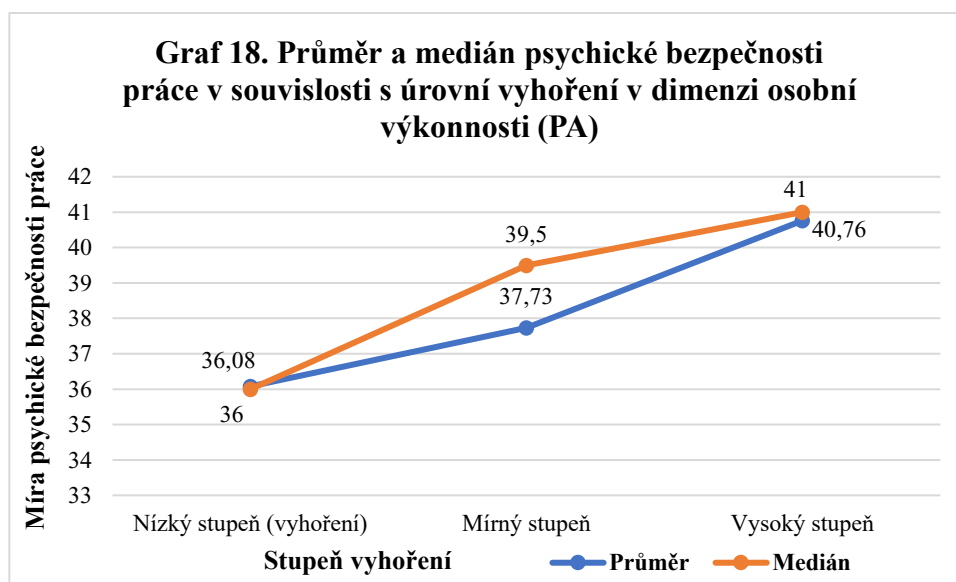
Tabulka 21 zobrazuje pomocí metod deskriptivní statistiky základní charakteristiky psychické bezpečnosti práce v souvislosti s úrovní vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti (PA). Bylo zjištěno, že s vyšším stupněm vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti (PA) stoupalo nejen průměrné bodové hodnocení psychické bezpečnosti práce (PS) respondentek a respondentů, ale i medián. V případě vysokého stupně označujícího minimální riziko vzniku a rozvoje syndromu vyhoření, činilo průměrné bodové hodnocení psychické bezpečnosti práce 40,76 bodů a medián 41 bodů. V případě mírného stupně označujícího středně vysoké riziko vzniku a rozvoje syndromu vyhoření, činilo průměrné bodové hodnocení psychické bezpečnosti práce 37,73 bodů a medián 39,5 bodů. Projevilo-li se u respondentek a respondentů vyhoření, činilo průměrné bodové hodnocení psychické bezpečnosti práce 36,08 bodů a medián 36 bodů. Lze tedy říci, že i zde existuje jistá tendence podporující předpoklad, že pracovníci s nižší mírou psychické bezpečnosti práce (PS) vykazují nižší míru vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti (PA). Zda se ovšem jedná o statisticky významný rozdíl, bylo potřeba ověřit.

Tabulka 21. Průměr, medián a další hodnoty psychické bezpečnosti práce v souvislosti s úrovní vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti (PA)

	PA Nízký st.	PS	PA Mírný st.	PS	PA Vysoký st.	PS
Průměr	27,46	36,08	35,68	37,73	43,06	40,76
Medián	29	36	36	39,5	43	41
Nejnižší hodnota	22	29	33	26	39	30
Nejvyšší hodnota	31	49	38	46	54	49
Rozptyl	8,94	34,41	1,56	31,92	13,31	30,19
Směr. odch.	2,99	5,87	1,25	5,65	3,65	5,49

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

Graf 18. Průměr a medián psychické bezpečnosti práce v souvislosti s úrovní vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti (PA)



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

V případě uvedených proměnných byl použit Pearsonův korelační koeficient, který nabývá hodnoty 0,202 s p-hodnotou 0,150. Respondentky a respondenti s nižší mírou psychické bezpečnosti práce vykazují určitou nižší míru vyhoření v dimenzi osobní

výkonnosti. Tento vztah ovšem není statisticky významný, protože p-hodnota 0,150 není nižší než hladina významnosti 0,05 ($\alpha = 5\%$).

Závěr: Mezi mírou psychické bezpečnosti práce (PS) a mírou vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti (PA) neexistuje statisticky významný pozitivní lineární vztah.

Výzkumná hypotéza H3 byla zamítnuta.

Tabulka 22. Osobní výkonnost (PA) - Pearsonův a Spearmanovy korelační koeficienty

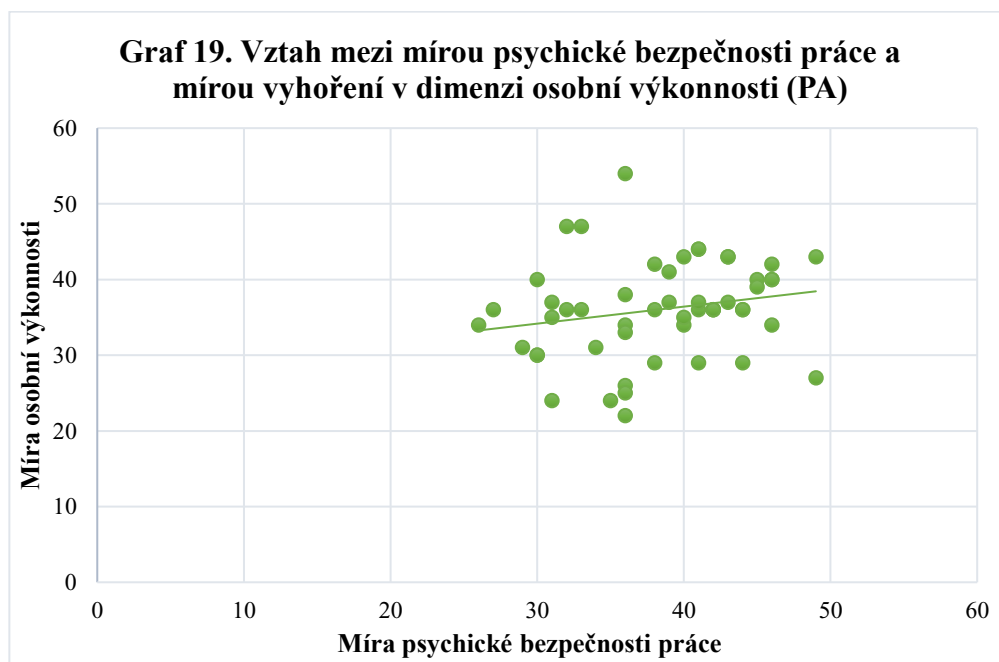
Pearsonův a Spearmanovy korelační koeficienty		EE	DP	PA	PS
PA	Korelační koeficient	-0,473**	-0,242	1,000	0,202 ¹
	P-hodnota	0,000	0,084		0,150
	N	52	52	52	52

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

Pozn.: ** Statisticky významný vztah na hladině významnosti $\alpha = 1\%$.

¹ Pearsonův korelační koeficient.

Graf 19. Vztah mezi mírou psychické bezpečnosti práce a mírou vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti (PA)



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

2.2.5 Výzkumná hypotéza H4

Předpoklad 4: Pracovníci, u nichž bylo zjištěno vyhoření ve více dimenzích současně, vykazují nižší míru psychické bezpečnosti práce.

Výzkumná hypotéza H4: Korelační koeficient $R < 0$, tj. mezi počtem dimenzí, ve kterých se u pracovníků projevilo vyhoření, a mírou psychické bezpečnosti práce existuje statisticky významný negativní lineární vztah.

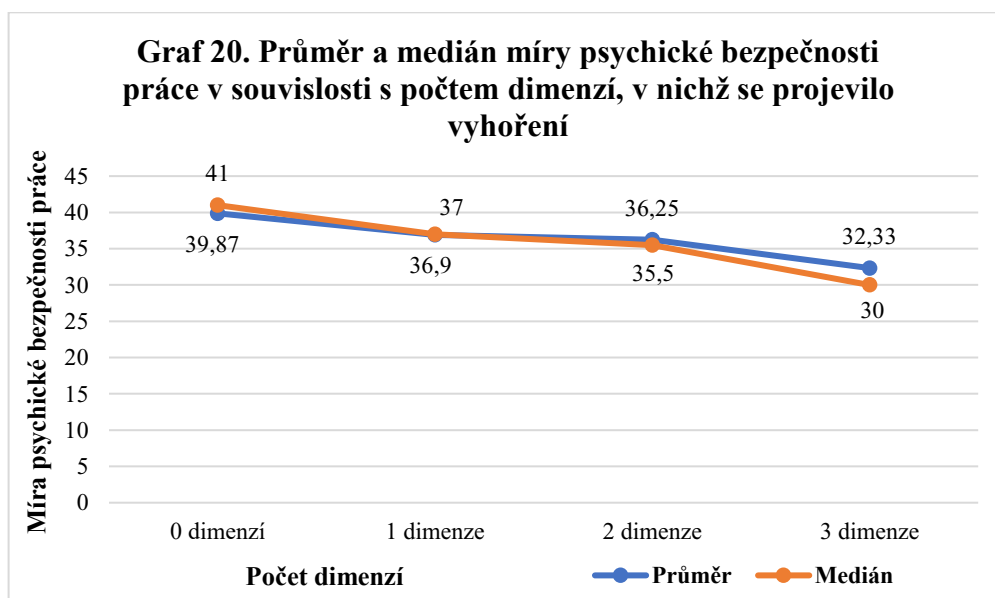
Následující tabulka zobrazuje prostřednictvím průměru, mediánu a dalších metod deskriptivní statistiky, míru psychické bezpečnosti práce (PS) respondentek a respondentů v souvislosti s tím, v kolika dimenzích se u nich syndrom vyhoření projevil. Bylo zjištěno, že se stoupajícím počtem dimenzí, v nichž se projevilo vyhoření, klesalo nejen průměrné bodové hodnocení psychické bezpečnosti práce, ale i medián. U respondentek a respondentů, u nichž nebylo prokázáno vyhoření v žádné z dimenzí, činilo průměrné bodové hodnocení psychické bezpečnosti práce 39,87 bodů a medián 41 bodů. V případě, bylo-li prokázáno vyhoření v jedné dimenzi, činilo průměrné bodové hodnocení psychické bezpečnosti práce 36,9 bodů a medián 37 bodů. Bylo-li prokázáno vyhoření ve dvou dimenzích, činilo průměrné bodové hodnocení psychické bezpečnosti práce 36,25 bodů a medián 35,5 bodů. Prokázalo-li se vyhoření ve všech třech dimenzích, činilo průměrné bodové hodnocení psychické bezpečnosti práce 32,33 bodů a medián 30 bodů. Zda se ovšem jedná o statisticky významný rozdíl, bylo i v tomto případě potřeba ověřit.

Tabulka 23. Průměr, medián a další hodnoty psychické bezpečnosti práce v souvislosti s počtem dimenzí, v nichž se projevilo vyhoření

	Počet dimenzí			
	0 dimenzí	1 dimenze	2 dimenze	3 dimenze
Průměr	39,87	36,9	36,25	32,33
Medián	41	37	35,5	30
Nejnižší hodnota	27	26	31	29
Nejvyšší hodnota	49	49	44	38
Rozptyl	29,45	47,43	20,79	24,33
Směr. Odchylka	5,43	6,89	4,56	4,93

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

Graf 20. Průměr a medián míry psychické bezpečnosti práce v souvislosti s počtem dimenzí, v nichž se projevilo vyhoření



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

Předpoklad 4 byl vyhodnocen pomocí proměnné, která sleduje počet dimenzí, v nichž se u respondentek a respondentů projevilo vyhoření. Proměnná může nabývat

hodnot 0 až 3. Jedná se tedy o číselnou proměnnou, jejíž data však nepocházejí z normálního rozdělení (p-hodnota 0,000), proto byl pro vyhodnocení výzkumné hypotézy H4 použit Spearmanův korelační koeficient.

Výsledný korelační koeficient nabývá hodnoty -0,371 s p-hodnotou 0,007. Jelikož je p-hodnota menší než hladina významnosti 0,01 ($\alpha = 1\%$), existuje statisticky významný vztah mezi počtem oblastí, ve kterých se u pracovníků projevilo vyhoření, a mírou psychické bezpečnosti práce. S nižší mírou psychické bezpečnosti práce tedy rostl počet dimenzí zasažených syndromem vyhoření.

Závěr: Mezi počtem oblastí, ve kterých se u pracovníků projevilo vyhoření, a mírou psychické bezpečnosti práce (PS) existuje statisticky významný negativní lineární vztah.

Výzkumná hypotéza H4 byla potvrzena.

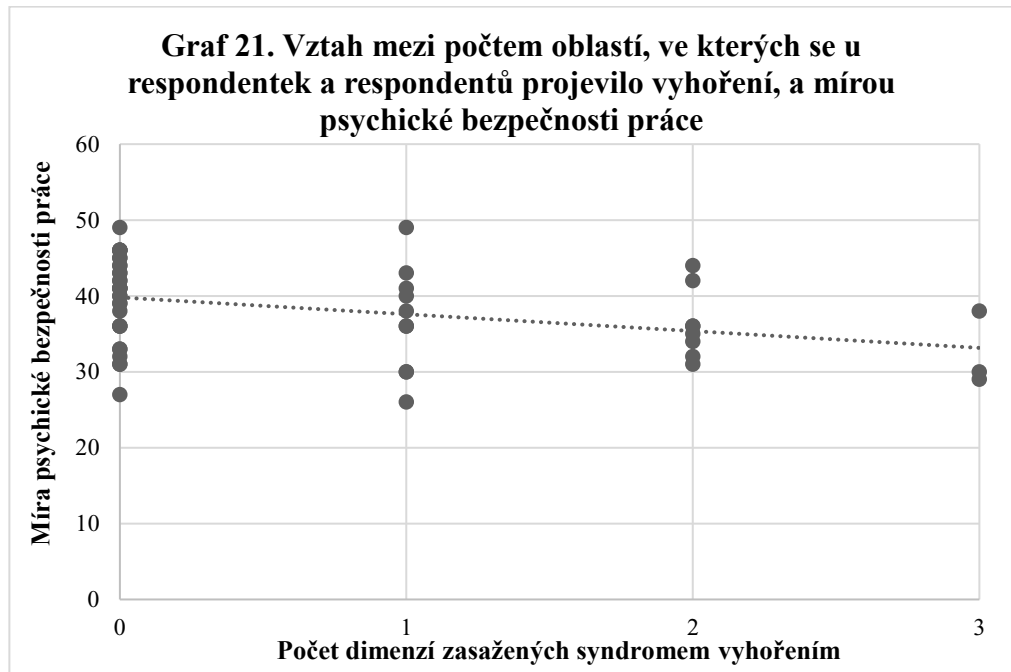
Tabulka 24. Počet dimenzí - Spearmanův korelační koeficient

Spearmanův korelační koeficient		Počet dimenzí	PS
Počet dimenzí	Korelační koeficient	1,000	-0,371**
	P-hodnota		0,007
	N	52	52
PS	Korelační koeficient	-0,371**	1,000
	P-hodnota	0,007	
	N	52	52

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

Pozn.: ** Statisticky významný vztah na hladině významnosti $\alpha = 1\%$.

Graf 21. Vztah mezi počtem oblastí, ve kterých se u respondentek a respondentů projevilo vyhoření, a mírou psychické bezpečnosti práce



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

2.2.6 Vliv třetí proměnné na vztah psychické bezpečnosti práce a syndromu vyhoření

V této podkapitole bude ověřen vliv vybraných faktorů na vztah psychické bezpečnosti práce a syndromu vyhoření. Na základě poznatků uvedených v teoretické části diplomové práce bylo z následujících důvodů vybráno vzdělání a věk respondentek a respondentů.

Odborná literatura uvádí, že pracovníci s vyšším vzděláním mají vyšší očekávání od své práce a hůře prožívají, pokud nejsou naplněna, což může vést ke vzniku a rozvoji syndromu vyhoření (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Matoušek et al., 2003). Vzhledem k tomu, že psychická bezpečnost práce zvyšuje spokojenost zaměstnanců s prací, umožňuje jim profesionálně se rozvíjet (Hackman, Oldham, 1976) a zapojit se do tvůrčí práce (Kark, Carmeli, 2009), lze se domnívat, že by mohla podporovat uspokojení z práce a naplnění individuálních potřeb a očekávání pracovníků ve vztahu k práci. Současně pracovníci s vyšším vzděláním mají obvykle zaměstnání spojené s větší odpovědností a vyšší mírou stresu (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001), z tohoto důvodu se lze domnívat, že budou mít také vyšší potřebu přicházet s problémy, hovořit o chybách či obavách a žádat o pomoc, radu či zpětnou vazbu při řešení náročných úkolů se závažnými dopady v případě pochybení. Lze tedy předpokládat, že pracovníci s vyšším vzděláním a současně nižší mírou psychické

bezpečnosti práce mohou vykazovat vyšší míru vyhoření. To by se mohlo projevit zejména v dimenzi osobní výkonnosti, popřípadě v dimenzi emocionálního vyčerpání.

Z demografických charakteristik se vznikem a rozvojem syndromu vyhoření nejvíce souvisí věk (Maslach, Leiter, 2007). Studie Rožman et al. (2017) uvádí, že mezi mladšími a staršími zaměstnanci existují významné rozdíly týkající se příčin vzniku a rozvoje syndromu vyhoření. Mladší zaměstnanci obvykle vykazují vyšší míru vyhoření, což často souvisí s pracovními zkušenostmi. Nezřídka trpí nerovnováhou mezi pracovním a soukromým životem, čelí napětí na pracovišti a při plnění pracovních úkolů nemají tolik odborných zkušeností, což může způsobit zátěž vedoucí k vyhoření. Z tohoto důvodu se lze domnívat, že mladší pracovníci mohou mít vyšší potřebu spolupracovat s ostatními členy pracovního týmu, přicházet s problémy, žádat o pomoc, radu či zpětnou vazbu, profesionálně se rozvíjet a zdokonalovat své kompetence. Jinými slovy by mladší pracovníci s nižší mírou psychické bezpečnosti práce mohli vykazovat vyšší míru vyhoření. To by se mohlo projevit zejména v dimenzi emocionálního vyčerpání.

Z důvodu sledování tří proměnných současně bude ověření platnosti výzkumných hypotéz rozděleno do tří kroků. V prvním kroku bude vyhodnocen vztah vzdělání a věku a psychické bezpečnosti práce, poté vztah vzdělání a věku a jednotlivých dimenzí syndromu vyhoření. Nakonec bude soubor rozdělen na 2 skupiny podle dle vzdělání a věku a vyhodnocen vztah psychické bezpečnosti práce a jednotlivých dimenzí syndromu vyhoření.

2.2.6.1 Vliv vzdělání

Předpoklad 5: Pracovníci s vyšším vzděláním a současně s nižší mírou psychické bezpečnosti práce vykazují vyšší míru vyhoření ve všech třech dimenzích syndromu vyhoření.

V prvním kroku pátého předpokladu byl ověřen vliv vzdělání na míru psychické bezpečnosti práce.

Výzkumná hypotéza H5.1: Mezi vzděláním a mírou psychické bezpečnosti práce existuje statisticky významný vztah.

Do testování výzkumné hypotézy nebyl/a zahrnut/a respondentka či respondent, jež neuvedl/a své vzdělání. Současně výzkumný vzorek tvořil/a pouze jedna respondentka

či respondent se středoškolským vzděláním, jež byl/a přiřazen/a k osobám s vyšším odborným vzděláním.

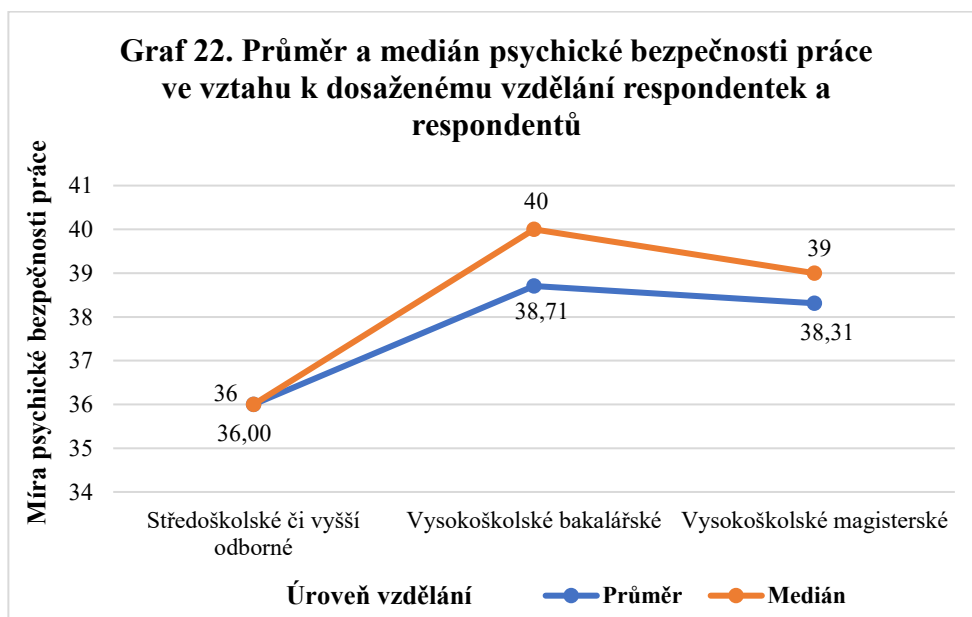
Z tabulky a grafu uvedených níže vyplývá, že respondentky a respondenti s vyšším vzděláním vykazovali určitou vyšší míru psychické bezpečnosti práce. Průměrná míra psychické bezpečnosti práce v případě respondentek a respondentů se středoškolským vzděláním činila 36 bodů, s vysokoškolským bakalářským vzděláním 38,71 bodů a s vysokoškolským magisterským vzděláním 38,31 bodů.

Tabulka 25. Míra psychické bezpečnosti práce ve vztahu k dosaženému vzdělání respondentek a respondentů

Vzdělání	Středoškolské či vyšší odborné	Vysokoškolské bakalářské	Vysokoškolské magisterské
Četnost (n)	5	17	29
Četnost (%)	9,8 %	33,3 %	56,9 %
Průměr	36	38,71	38,31
Medián	36	40	39
Nejnižší hodnota	29	30	26
Nejvyšší hodnota	40	49	49
Rozptyl	18,500	42,096	33,650
Směr. odch.	4,301	6,488	5,801

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 51 (100 %)

Graf 22. Průměr a medián psychické bezpečnosti práce ve vztahu k dosaženému vzdělání respondentek a respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 51

Pro ověření platnosti stanovené hypotézy byla použita klasická parametrická analýza rozptylu ANOVA, a to z důvodu, že vzdělání je kategoriální proměnná a míra psychické bezpečnosti práce je číselná proměnná s normálním rozdělením dat (potvrzena homoskedasticita, ověřeno pomocí Levenova testu $F = 1,843$, p -hodnota = 0,169). Na základě provedené analýzy rozptylu bylo zjištěno, že testové kritérium nabývá hodnoty 0,410 s p -hodnotou 0,666. Mezi vzděláním a mírou psychické bezpečnosti práce tak neexistuje statisticky významný vztah, neboť p -hodnota není nižší než zvolená hladina významnosti 0,05 ($\alpha = 5\%$).

Závěr: Mezi vzděláním a mírou psychické bezpečnosti práce (PS) neexistuje statisticky významný vztah.

Výzkumná hypotéza H5.1 byla zamítnuta.

Tabulka 26. ANOVA – vztah mezi vzděláním a mírou psychické bezpečnosti práce

ANOVA	
N	51
Testové kritérium	0,410
P-hodnota	0,666

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 51

V druhém kroku pátého předpokladu byl ověřen vliv vzdělání na míru vyhoření ve všech třech dimenzích tvořících syndrom vyhoření.

Výzkumná hypotéza H5.2: Mezi vzděláním a mírou vyhoření v jednotlivých dimenzích syndromu vyhoření existuje statisticky významný vztah.

Následující tabulka zobrazuje pomocí metod deskriptivní statistiky základní charakteristiky zkoumaných dimenzí syndromu vyhoření, emocionálního vyčerpání (EE), depersonalizace (DP) a osobní výkonnosti (PA), a to ve vztahu k dosaženému vzdělání respondentek a respondentů.

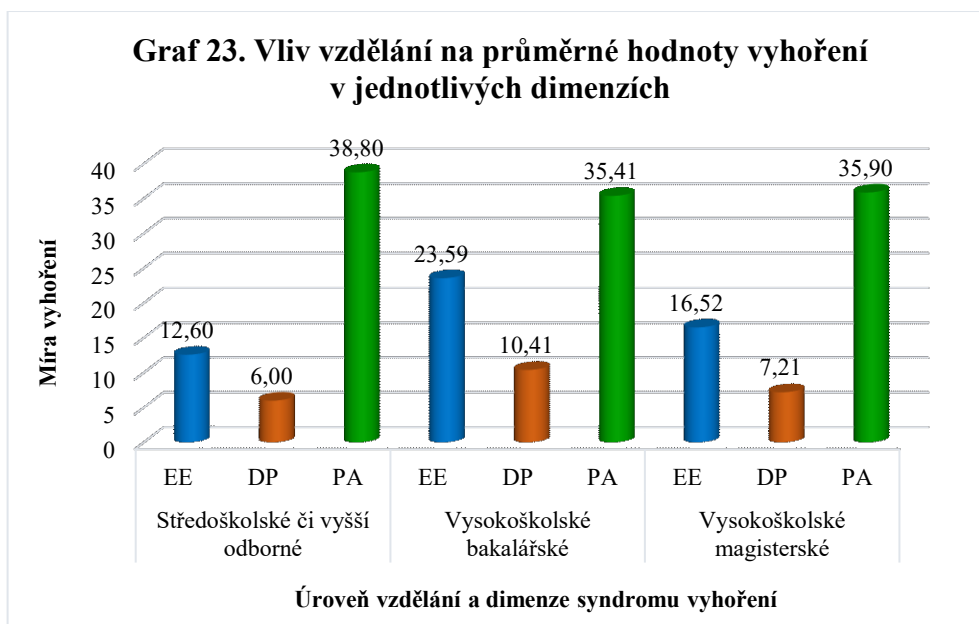
Tabulka 27. Základní charakteristiky zkoumaných dimenzí syndromu vyhoření ve vztahu k dosaženému vzdělání respondentek a respondentů

Dimenze		Vzdělání		
		Středoškolské či vyšší odborné	Vysokoškolské bakalářské	Vysokoškolské magisterské
EE	Četnost (n)	5	17	29
	Četnost (%)	9,8 %	33,3 %	56,9 %
	Průměr	12,6	23,59	16,52
	Medián	7	23	16
	Nejnižší hodnota	6	4	2
	Nejvyšší hodnota	29	45	35
	Rozptyl	94,300	209,007	81,330
	Směr. odch.	9,711	14,457	9,018
DP	Četnost (n)	5	17	29
	Četnost (%)	9,8 %	33,3 %	56,9 %
	Průměr	6	10,41	7,21
	Medián	4	8	7
	Nejnižší hodnota	3	1	0
	Nejvyšší hodnota	15	22	22
	Rozptyl	26,000	42,382	27,384
	Směr. odch.	5,099	6,510	5,233
PA	Četnost (n)	5	17	29
	Četnost (%)	9,8 %	33,3 %	56,9 %
	Průměr	38,8	35,41	35,90
	Medián	41	36	36
	Nejnižší hodnota	25	24	22
	Nejvyšší hodnota	54	43	47
	Rozptyl	126,200	31,507	39,096
	Směr. odch.	11,234	5,613	6,253

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 51 (100 %)

Tabulka 27 a následující graf 23 ukazují, že respondentky a respondenti s bakalářským vzděláním dosahovali nejvyšších hodnot v dimenzi emocionálního vyčerpání (EE) a depersonalizace (DP).

Graf 23. Vliv vzdělání na průměrné hodnoty vyhoření v jednotlivých dimenzích



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 51

Pro ověření platnosti výzkumné hypotézy byla pro vztah mezi vzděláním a dimenzemi emocionální vyčerpání (EE) a depersonalizace (DP) použita neparametrická alternativa analýzy rozptylu, Kruskalův-Wallisův test. Pro proměnnou dimenzi osobní výkonnosti (PA), která má jako jediná normální rozdělení dat, bylo možné použít klasickou analýzu rozptylu. Pro tuto proměnnou byla otestována shoda rozptylů pomocí Levenova testu ($F = 2,320$, p -hodnota = 0,109), který potvrdil homoskedasticitu, a proto bylo možné ANOVU použít. Na základě provedených Kruskalových-Wallisových testů a ANOVY pro dimenzi osobní výkonnost (PA) bylo zjištěno, že mezi vzděláním a mírou psychické bezpečnosti práce neexistuje statisticky významný vztah, neboť p -hodnoty nejsou nižší než zvolená hladina významnosti 0,05 ($\alpha = 5\%$).

Závěr: Mezi vzděláním a mírou vyhoření v jednotlivých dimenzích syndromu vyhoření neexistuje statisticky významný vztah.

Výzkumná hypotéza H5.2 byla zamítnuta.

Tabulka 28. Kruskalovy-Wallisovy testy a ANOVA – vliv vzdělání na míru vyhoření v jednotlivých dimenzích syndromu vyhoření

Kruskalovy-Wallisovy testy a ANOVA	EE	DP	PA
N	51	51	51
Testové kritérium	3,934	3,023	0,518 ¹
Stupeň volnosti	2	2	x
P-hodnota	0,140	0,221	0,599

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 51

Pozn.: ¹ parametrická jednofaktorová analýza rozptylu (ANOVA)

Ve třetím kroku pátého předpokladu byl zkoumán vztah psychické bezpečnosti práce a syndromu vyhoření v jednotlivých dimenzích ve vztahu k úrovni dosaženého vzdělání.

Respondentky a respondenti byli rozděleni do dvou skupin dle dosažené úrovně vzdělání. Aby byly obě skupiny vyrovnané, první skupinu tvořilo 22 respondentek a respondentů s nejvýše vysokoškolským bakalářským vzděláním, tj. 43,1 %, z celkového počtu 51 osob, druhou skupinu pak tvořilo zbývajících 29 respondentek a respondentů s vysokoškolským magisterským vzděláním, tj. 56,9 %. Pro zjištění vztahu míry psychické bezpečnosti práce (PS) a míry vyhoření v dimenzích emocionální vyčerpání (EE) a depersonalizace (DP) byly u první skupiny vypočítány Spearmanovy korelační koeficienty, pro vztah míry psychické bezpečnosti práce (PS) a míry vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti (PA) byl vypočítán Pearsonův korelační koeficient. U druhé skupiny byly na základě výsledků testů normality dat pro zjištění vztahu mezi mírou psychické bezpečnosti práce (PS) a mírou vyhoření v dimenzích emocionální vyčerpání (EE), depersonalizace (DP) a osobní výkonnost (PA) vypočítány Pearsonovy korelační koeficienty.

Z výsledků uvedených v tabulkách níže vyplývá, že v případě první skupiny, tj. respondentek a respondentů s dosaženým vysokoškolským bakalářským vzděláním a nižším, je statisticky významný pouze vztah mezi mírou psychické bezpečnosti práce (PS) a mírou vyhoření v dimenzi depersonalizace (DP). Spearmanův korelační koeficient pro uvedené proměnné nabývá hodnoty -0,439 s p-hodnotou 0,041. Pouze v tomto případě je p-hodnota nižší než hladina významnosti 0,05 ($\alpha = 5\%$). Lze tedy konstatovat,

že pracovníci s nižším vzděláním a nižší mírou psychické bezpečnosti práce (PS) vykazují vyšší míru vyhoření v dimenzi depersonalizace (DP) a tento vztah je statisticky významný.

V případě osob s vyšším vzděláním neexistuje statisticky významný vztah mezi psychickou bezpečností práce a mírou vyhoření v žádné z dimenzí syndromu vyhoření, neboť všechny uvedené p-hodnoty Pearsonových korelačních koeficientů jsou vyšší než hladina významnosti 0,05 ($\alpha = 5\%$).

Závěr: Předpoklad 5 byl zamítnut.

Tabulka 29. Pearsonův a Spearmanovy korelační koeficienty – vzdělání vysokoškolské bakalářské a nižší

Pearsonův a Spearmanovy korelační koeficienty – vzdělání vysokoškolské bakalářské a nižší		EE	DP	PA
PS	Korelační koeficient	-0,243	-0,439*	0,132 ¹
	P-hodnota	0,276	0,041	0,557
	N	22	22	22

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 51

Pozn.: *Statisticky významný vztah na hladině významnosti $\alpha = 5\%$.

¹ Pearsonův korelační koeficient.

Tabulka 30. Pearsonovy korelační koeficienty – vzdělání vysokoškolské magisterské

Pearsonovy korelační koeficienty - vzdělání vysokoškolské magisterské		EE	DP	PA
PS	Korelační koeficient	-0,361	-0,135	0,264
	P-hodnota	0,054	0,485	0,167
	N	29	29	29

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 51

2.2.6.2 Vliv věku

Předpoklad 6: Mladší zaměstnanci s nižší mírou psychické bezpečnosti práce vykazují vyšší míru vyhoření ve všech třech dimenzích syndromu vyhoření.

V prvním kroku šestého předpokladu byl ověřen vliv věku na míru psychické bezpečnosti práce.

Výzkumná hypotéza H6.1: Mezi věkem a mírou psychické bezpečnosti práce existuje statisticky významný vztah.

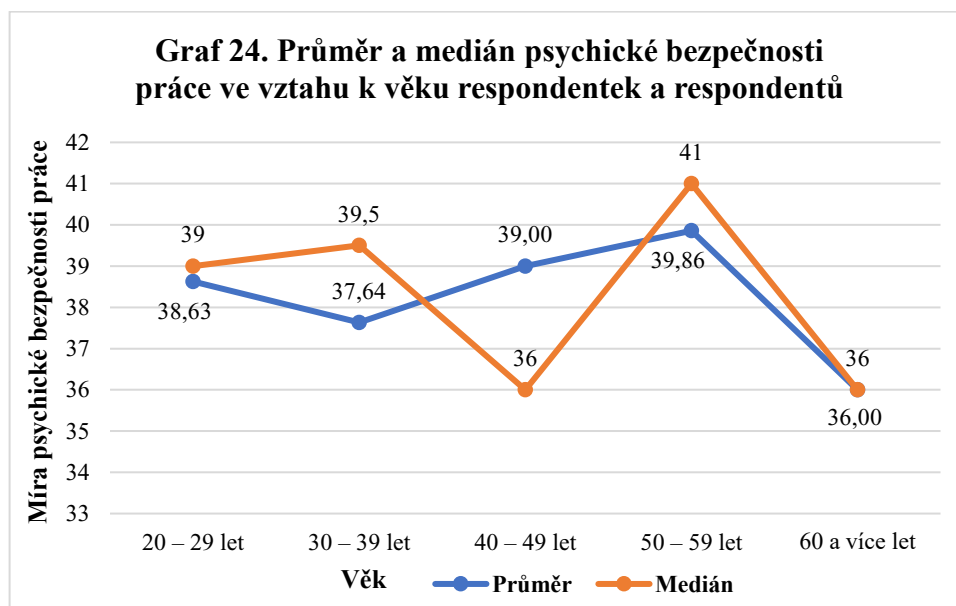
Následující tabulka pomocí metod deskriptivní statistiky uvádí základní charakteristiky výzkumného vzorku týkající se psychické bezpečnosti práce ve vztahu k věku respondentek a respondentů.

Tabulka 31. Míra psychické bezpečnosti práce ve vztahu k věku respondentek a respondentů

Věk	20 – 29 let	30 – 39 let	40 – 49 let	50 – 59 let	60 + let
Četnost (n)	16	22	5	7	2
Četnost (%)	30,8 %	42,3 %	9,6 %	13,5 %	3,8 %
Průměr	38,63	37,64	39	39,86	36
Medián	39	39,5	36	41	36
Nejnižší hodnota	29	26	36	30	33
Nejvyšší hodnota	49	46	46	49	39
Rozptyl	37,717	33,957	20,000	53,810	18,000
Směr. odch.	6,141	5,827	4,472	7,335	4,243

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52 (100 %)

Graf 24. Průměr a medián psychické bezpečnosti práce ve vztahu k věku respondentek a respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

Pro ověření platnosti výzkumné hypotézy byla použita klasická parametrická analýza rozptylu ANOVA, a to z důvodu, že proměnná věk je proměnnou kategoriálního typu, která může nabývat 5 kategorií, a proměnná psychická bezpečnost práce je číselná proměnná, jejíž data pocházejí z normálního rozdělení (potvrzena homoskedasticita, ověřeno pomocí Levenova testu $F = 0,774$, p -hodnota = 0,548). Na základě provedené ANOVY bylo zjištěno, že testové kritérium nabývá hodnoty 0,286 s p -hodnotou 0,886. Mezi věkem a mírou psychické bezpečnosti práce tak neexistuje statisticky významný vztah, neboť p -hodnota není nižší než zvolená hladina významnosti 0,05 ($\alpha = 5\%$).

Závěr: Mezi věkem a mírou psychické bezpečnosti práce neexistuje statisticky významný vztah.

Výzkumná hypotéza H6.1 byla zamítnuta.

Tabulka 32. ANOVA – vztah mezi věkem respondentek a respondentů a mírou psychické bezpečnosti práce

ANOVA	
N	52
Testové kritérium	0,286
P-hodnota	0,886

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

V druhém kroku šestého předpokladu byl ověřen vliv věku na míru vyhoření ve všech třech dimenzích tvořících syndrom vyhoření.

Výzkumná hypotéza H6.2: Mezi věkem a mírou vyhoření v jednotlivých dimenzích syndromu vyhoření existuje statisticky významný vztah.

Následující tabulka zobrazuje pomocí metod deskriptivní statistiky základní charakteristiky zkoumaných dimenzí syndromu vyhoření, emocionálního vyčerpání (EE), depersonalizace (DP) a osobní výkonnosti (PA), a to ve vztahu k věku respondentek a respondentů.

Tabulka 33. Základní charakteristiky zkoumaných dimenzí syndromu vyhoření ve vztahu k věku respondentek a respondentů

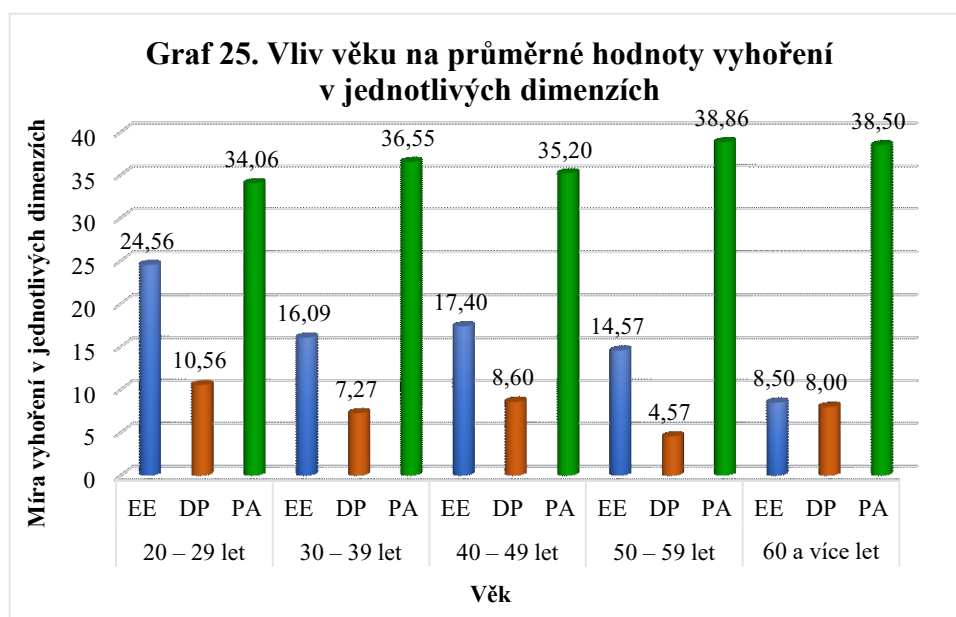
Dimenze		Věk				
		20 – 29 let	30 – 39 let	40 – 49 let	50 – 59 let	60+ let
EE	Četnost (n)	16	22	5	7	2
	Četnost (%)	30,8 %	42,3 %	9,6 %	13,5 %	3,8 %
	Průměr	24,56	16,09	17,4	14,57	8,5
	Medián	27	16	16	10	8,5
	Nejnižší hodnota	4	4	7	2	7
	Nejvyšší hodnota	45	37	35	45	10
	Rozptyl	161,463	75,229	130,300	206,952	4,500
	Směr. odch.	12,707	8,673	11,415	14,386	2,121

DP	Četnost (n)	16	22	5	7	2
	Četnost (%)	30,8 %	42,3 %	9,6 %	13,5 %	3,8 %
	Průměr	10,56	7,27	8,6	4,57	8
	Medián	9,5	7,5	7	4	8
	Nejnižší hodnota	1	0	2	0	5
	Nejvyšší hodnota	22	21	22	16	11
	Rozptyl	36,796	24,113	64,300	27,952	18,000
	Směr. odch.	6,066	4,910	8,019	5,287	4,243
PA	Četnost (n)	16	22	5	7	2
	Četnost (%)	30,8 %	42,3 %	9,6 %	13,5 %	3,8 %
	Průměr	34,06	36,55	35,2	38,86	38,5
	Medián	35	36,5	34	36	38,5
	Nejnižší hodnota	24	22	25	30	36
	Nejvyšší hodnota	43	47	44	54	41
	Rozptyl	38,729	40,069	52,700	60,810	12,500
	Směr. odch.	6,223	6,330	7,259	7,798	3,536

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52 (100 %)

Tabulka 33 a následující graf 25 ukazují, že respondentky a respondenti ve věkové kategorii 20 až 29 let dosahovali nejvyšších hodnot v dimenzi emocionálního vyčerpání (EE) a depersonalizace (DP) a současně nejnižších hodnot v dimenzi osobní výkonnosti (PA).

Graf 25. Vliv věku na průměrné hodnoty vyhoření v jednotlivých dimenzích



Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

Proměnné dimenze emocionálního vyčerpání (EE) a dimenze depersonalizace (DP) jsou číselného charakteru, ale data nepocházejí z normálního rozdělení, a proto bude stejně jako v případě jejich vztahu s úrovní vzdělání respondentek a respondentů pro vyhodnocení výzkumné hypotézy použita neparametrická analýza rozptylu, Kruskalův-Wallisův test. Proměnná dimenze osobní výkonnosti (PA) pochází z normálního rozdělení a pomocí Levenova testu byla potvrzena homoskedasticita ($F = 0,382$, p -hodnota = $0,820$), proto byla pro vyhodnocení vztahu proměnné dimenze osobní výkonnosti (PA) a věkových kategorií použita klasická analýza rozptylu.

Následující tabulka zobrazuje výsledky Kruskalova-Wallisova testu a jednofaktorové analýzy rozptylu ANOVY, které popisují vztah mezi věkem a mírou vyhoření v jednotlivých dimenzích syndromu vyhoření, emocionálním vyčerpáním (EE), depersonalizací (DP) a osobní výkonností (PA). Mezi věkem a mírou vyhoření v jednotlivých dimenzích syndromu vyhoření neexistuje statisticky významný vztah, neboť uvedené p -hodnoty nejsou nižší než zvolená hladina významnosti $0,05$ ($\alpha = 5\%$).

Závěr: Mezi věkem a mírou vyhoření v jednotlivých dimenzích syndromu vyhoření neexistuje statisticky významný vztah.

Výzkumná hypotéza H6.2 byla zamítnuta.

Tabulka 34. Kruskalovy-Wallisovy testy a ANOVA – vliv věku na míru vyhoření v jednotlivých dimenzích syndromu vyhoření

Kruskalovy-Wallisovy testy a ANOVA	EE	DP	PA
N	52	52	52
Testové kritérium	8,128	6,450	0,815 ¹
Stupeň volnosti	4	4	x
P-hodnota	0,087	0,168	0,522

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

Pozn.: ¹ parametrická jednofaktorová analýza rozptylu (ANOVA)

Ve třetím kroku šestého předpokladu byl zkoumán vztah psychické bezpečnosti práce a syndromu vyhoření v jednotlivých dimenzích syndromu vyhoření ve vztahu k věku respondentek a respondentů.

Respondentky a respondenti byli rozděleni do dvou skupin dle věku. První skupinu tvořilo 38 respondentek a respondentů ve věkové kategorii 20 až 39 let, tj. 73,1 %, z celkového počtu 52 osob. Druhou skupinu pak tvořilo zbývajících 14 respondentek a respondentů ve věkové kategorii 40 a více let, tj. 26,9 %. U první skupiny byly na základě výsledků testů normality dat pro zjištění vztahu mezi mírou psychické bezpečnosti práce (PS) a mírou vyhoření v dimenzích syndromu vyhoření, emocionálním vyčerpání (EE), depersonalizaci (DP) a osobní výkonnosti (PA), vypočítány Pearsonovy korelační koeficienty. U druhé skupiny byl pro zjištění vztahu mezi mírou psychické bezpečnosti práce (PS) a mírou vyhoření v dimenzi emocionálního vyčerpání (EE) a depersonalizace (DP) použit Spearmanův korelační koeficient. Pro zjištění vztahu mezi mírou psychické bezpečnosti práce (PS) a mírou vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti (PA) pak Pearsonův korelační koeficient.

Z výsledků uvedených v tabulkách níže vyplývá, že statisticky významný je pouze vztah mezi mírou psychické bezpečnosti práce (PS) a mírou vyhoření v dimenzi depersonalizace (DP) u respondentek a respondentů ve věkové kategorii 40 a více let. Spearmanův korelační koeficient pro uvedené proměnné nabývá hodnoty -0,548 s p-hodnotou 0,043. Pouze v tomto případě je p-hodnota nižší než hladina významnosti 0,05 ($\alpha = 5\%$). Lze tedy konstatovat, že starší pracovníci s nižší mírou psychické bezpečnosti

práce (PS) vykazují vyšší míru vyhoření v dimenzi depersonalizace (DP) a tento vztah je statisticky významný.

Závěr: Předpoklad 6 byl zamítnut.

Tabulka 35. Pearsonovy korelační koeficienty – věková kategorie 20 až 39 let

Pearsonovy korelační koeficienty – věková kategorie 20 až 39 let		EE	DP	PA
PS	Korelační koeficient	-0,228	-0,220	0,149
	P-hodnota	0,169	0,183	0,371
	N	38	38	38

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

Tabulka 36. Pearsonův a Spearmanovy korelační koeficienty – věková kategorie 40 a více let

Pearsonův a Spearmanovy korelační koeficienty - věková kategorie 40 a více let		EE	DP	PA
PS	Korelační koeficient	-0,357	-0,548*	0,314 ¹
	P-hodnota	0,210	0,043	0,274
	N	14	14	14

Zdroj: Vlastní výzkum a výpočty, 2021. N = 52

Pozn.* statisticky významný vztah na hladině významnosti $\alpha = 5 \%$

¹ Pearsonův korelační koeficient

3 Diskuse výsledků výzkumného šetření

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jaký je vztah mezi psychickou bezpečností práce a syndromem vyhoření u sociálních pracovníků, kteří pracují s cílovou skupinou osob s udělenou mezinárodní ochranou. Na základě cíle výzkumného šetření byly zformulovány 4 předpoklady a 4 výzkumné hypotézy předpovídající vztah mezi psychickou bezpečností práce a mírou vyhoření v jednotlivých dimenzích tvořících syndrom vyhoření, jimiž jsou emocionální vyčerpání, depersonalizace a osobní výkonnost (Maslach, Schaufeli, Leitera, 2001; Maslach, 2003; Maslach, Leiter, 2007), a vztah mezi psychickou bezpečností práce a počtem dimenzí, v nichž se u respondentek a respondentů projevilo vyhoření. Dále byly zformulovány 2 předpoklady a 4 výzkumné hypotézy zabývající se vztahem mezi mírou psychické bezpečnosti práce a mírou vyhoření v jednotlivých dimenzích syndromu vyhoření v souvislosti s vybranými faktory, jimiž bylo vzdělání a věk.

Pro účely výzkumného šetření byla zvolena kvantitativní metoda sběru dat. Data byla vytvářena pomocí strukturovaného dotazníku s uzavřenými otázkami, který se skládal ze tří částí, a to z úvodního dotazníku zaměřujícího se na atribuční data, škály k posouzení psychické bezpečnosti práce a dotazníku Maslach Burnout Inventory (MBI). Data byla statisticky zpracována v tabulkovém procesoru Microsoft Excel 2019 a statistickém a analytickém softwaru IBM SPSS verze 26. Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 52 respondentek a respondentů zaměstnaných na pracovní pozici sociální pracovníce či sociálního pracovníka v organizacích poskytujících sociální a integrační služby osobám s udělenou mezinárodní ochranou.

Vyhodnocením dat vytvořených prostřednictvím škály k posouzení psychické bezpečnosti práce bylo zjištěno, že průměrná míra psychické bezpečnosti práce respondentek a respondentů činila 38,31 bodů. Téměř polovina z celkového počtu 52 respondentek a respondentů, konkrétně 25 osob, tj. 48,1 %, dosáhla bodového hodnocení 40 bodů a více, což je v rámci hodnocení týmové psychické bezpečnosti práce Edmondson (1999) považováno za velmi dobrý výsledek.

Prostřednictvím dotazníku Maslach Burnout Inventory (MBI) byl zjišťován stupeň vyhoření (nízký, mírný či vysoký) ve třech dimenzích tvořících syndrom vyhoření, jimiž jsou emocionální vyčerpání, depersonalizace a osobní výkonnost (Maslach, Schaufeli, Leitera, 2001; Maslach, 2003; Maslach, Leiter, 2007). Vyhodnocením získaných dat bylo zjištěno vyhoření u 21 respondentek a respondentů tvořících výzkumný vzorek, tj. 40,4 %, z celkového počtu 52 osob. V případě 10 respondentek a respondentů, tj. 19,2 %, se vyhoření

projevilo v jedné dimenzi, u 8 osob výzkumného vzorku, tj. 15,4 %, ve dvou dimenzích a u 3 osob výzkumného vzorku, tj. 5,8 %, ve všech třech dimenzích syndromu vyhoření.

Ústřední dimenzi syndromu vyhoření tvoří emocionální vyčerpání, které je jeho nejzřetelnějším projevem. Tato dimenze je obvykle první, v níž se syndrom vyhoření projeví (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Maslach, 2003; Maslach, Leiter, 2007). Z tohoto důvodu bylo možno předpokládat, že emocionální vyčerpání bude syndromem vyhoření nejvíce zasaženou dimenzí. Výsledky výzkumu ovšem ukazují, že se vyhoření projevilo u 12 respondentek a respondentů, tj. 23,1 %, z celkového počtu 52 osob, a v porovnání s dimenzemi depersonalizace a osobní výkonnost dosahuje podstatně více respondentek a respondentů, celkem 28 osob, tj. 53,8 %, stupně nízkého značícího minimální riziko vzniku a rozvoje syndromu vyhoření a podstatně méně respondentek a respondentů, celkem 12 osob, tj. 23,1 %, stupně mírného označujícího středně vysoké riziko vzniku a rozvoje syndromu vyhoření.

Depersonalizace, která se vyvíjí v reakci na emocionální vyčerpání a projevuje se zejména negativní, bezcitnou, nepřátelskou nebo nadměrně odosobněnou reakcí na různé aspekty práce zahrnující ztrátu idealismu (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Maslach, 2003; Maslach, Leiter, 2007), byla v případě výzkumného vzorku syndromem vyhoření nejméně zasaženou dimenzí. Vyhoření se projevilo celkem u 10 respondentek a respondentů, tj. 19,2 %, z celkového počtu 52 osob. U 21 respondentek a respondentů, tj. 40,4 %, depersonalizace dosahovala mírného stupně a u 21 respondentek a respondentů, tj. 40,4 %, stupně nízkého.

U výzkumného vzorku byla vyhořením nejvíce zasažena dimenze osobní výkonnosti, přestože některé odborné studie poukázaly na to, že navzdory výzvám, kterým sociální pracovníci při práci s osobami s udělenou mezinárodní ochranou čelí, obecně vykazují vysokou úroveň motivace a uspokojení z práce (Gemignani, Giliberto, 2020; Wirth et al., 2019a; Wirth et al., 2019b). V dimenzi osobní výkonnosti byl syndrom vyhoření projevující se zejména pocity nekompetentnosti, nedostatečnosti, neúspěchu, neuspokojivé produktivity a výsledků práce (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Maslach, 2003; Maslach, Leiter, 2007) zjištěn u 13 respondentů a respondentek, tj. 25,0 %. Současně ze všech tří dimenzí bylo v dimenzi osobní výkonnosti u nejvíce respondentek a respondentů, celkem 22 osob, tj. 42,3 %, zjištěno vyhoření ve stupni mírném označujícím středně vysoké riziko vzniku a rozvoje syndromu vyhoření a u nejméně respondentek a respondentů, celkem 17 osob, tj. 32,7 %, zjištěno vyhoření ve stupni vysokém označujícím minimální riziko vzniku a rozvoje syndromu vyhoření.

Ačkoli bylo na základě provedené literární rešerše předpokládáno, že by pracovníci s nižší mírou psychické bezpečnosti práce mohli vykazovat vyšší míru vyhoření v dimenzi emocionálního vyčerpání, bylo zjištěno, že u výzkumného vzorku neexistuje statisticky významný negativní lineární vztah mezi mírou psychické bezpečnosti práce a mírou vyhoření v dimenzi emocionálního vyčerpání (Spearmanův korelační koeficient = -0,266, p-hodnota = 0,056). Vztah proměnných by ovšem mohl být předmětem dalšího zkoumání na rozšířeném výzkumném vzorku, neboť se lze domnívat, že by psychická bezpečnost práce mohla mít potenciál přispívat ke zmírnění psychické zátěže a emočního tlaku, který vede k emocionálnímu vyčerpání (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Maslach, 2003; Maslach, Leiter, 2007), a to tím, že pracovníkům umožňuje otevřeně diskutovat, přicházet s problémy, požádat o pomoc, radu či zpětnou vazbu kolegů a nadřízených (např. Edmondson, 1999, 2004, 2008; Edmondson, Lei, 2014; či Maximo, Stander, Coxen, 2019) a prostřednictvím týmového učení umožňuje rozvoj profesních kompetencí (např. Edmondson, 1999, 2004, 2008; Edmondson, Lei, 2014; či Maximo, Stander, Coxen, 2019). K tomu přispívá také zjištění, že u výzkumného vzorku byla zaznamenána určitá tendence k tomu, že respondentky a respondenti s nižší mírou psychické bezpečnosti práce vykazovali vyšší míru vyhoření v dimenzi emocionálního vyčerpání.

Výzkumné šetření prokázalo existenci statisticky významného negativního lineárního vztahu (Spearmanův korelační koeficient = -0,301, p-hodnota = 0,030) mezi mírou psychické bezpečnosti práce a mírou vyhoření v dimenzi depersonalizace. Bylo tedy potvrzeno, že respondentky a respondenti s nižší mírou psychické bezpečnosti práce vykazují vyšší míru vyhoření v dimenzi depersonalizace a tento vztah je statisticky významný. Stejně tak srovnání průměru a mediánu psychické bezpečnosti práce u jednotlivých stupňů vyhoření ukazuje, že s vyšším stupněm vyhoření klesalo nejen průměrné bodové hodnocení psychické bezpečnosti práce respondentek a respondentů, ale i medián. Při porovnání výsledků výzkumného šetření s výsledky studie Vévody et al. (2016) zabývající se vztahem psychické bezpečnosti práce a syndromu vyhoření u všeobecných sester, bylo zjištěno, že výsledky obou výzkumů naznačují, že by v případě syndromu vyhoření mohl existovat nejsilnější vztah právě mezi mírou psychické bezpečnosti práce a mírou vyhoření v dimenzi depersonalizace. Výzkumníci uvádí, že se depersonalizace obvykle vyvíjí v reakci na intenzivní emocionální vyčerpání a představuje způsob, jakým se ho člověk snaží zvládat (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Maslach, 2003; Maslach, Leiter, 2007). Z tohoto důvodu se lze domnívat, že je-li v pracovním týmu přítomna atmosféra psychické bezpečnosti práce, u níž existuje

předpoklad, že by mohla mít potenciál podporovat zvládnání psychické zátěže a emočního tlaku, může pracovníka do jisté míry chránit před vyhořením v dimenzi depersonalizace vyvíjejícím se v reakci na emocionální vyčerpání.

Ačkoli bylo na základě provedené literární rešerše předpokládáno, že by pracovníci s nižší mírou psychické bezpečnosti práce mohli vykazovat nižší míru vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti, bylo zjištěno, že u výzkumného vzorku neexistuje statisticky významný pozitivní lineární vztah mezi mírou psychické bezpečnosti práce a mírou vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti (Pearsonův korelační koeficient = 0,202, p-hodnota = 0,150). Vztah proměnných by ovšem mohl být předmětem dalšího zkoumání na rozšířeném výzkumném vzorku, neboť dosavadní výzkumné studie uvádí, že psychická bezpečnost práce podporuje chování při učení, které zase působí na výkonnost týmu (Edmondson, 1999), zvyšuje spokojenost zaměstnanců s prací, umožňuje jim profesionálně se rozvíjet (Hackman, Oldham, 1976) a zapojit se do tvůrčí práce (Kark, Carmeli, 2009). Psychická bezpečnost práce dále podporuje pracovní angažovanost (Maximo, Stander, Coxen, 2019), která má dle Lyua (2016) pozitivní vliv na individuální loajalitu, spokojenost, subjektivní pracovní úspěch a pracovní výkon. K tomu přispívá také zjištění, že u výzkumného vzorku byla zaznamenána určitá tendence k tomu, že respondentky a respondenti s nižší mírou psychické bezpečnosti práce vykazovali nižší míru vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti. Při porovnání výsledků výzkumného šetření s výsledky studie Vévody et al. (2016) zabývající se vztahem psychické bezpečnosti práce a syndromu vyhoření u všeobecných sester, se lze domnívat, že by v případě syndromu vyhoření mohl existovat nejslabší vztah mezi mírou psychické bezpečnosti práce a mírou vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti. Vysvětlením by mohl být potenciál psychické bezpečnosti práce zvyšovat pracovní angažovanost, neboť bylo zjištěno, že angažovaní zaměstnanci v průběhu času čelí vyššímu riziku vyčerpání (Junker et al., 2020).

Výzkumné šetření dále prokázalo existenci statisticky významného negativního lineárního vztahu mezi počtem oblastí, ve kterých se u pracovníků projevilo vyhoření, a mírou psychické bezpečnosti práce (Spearmanův korelační koeficient = -0,371, p-hodnota = 0,007). Byl tedy prokázán předpoklad, že pracovníci, u nichž bylo zjištěno vyhoření ve více dimenzích současně, vykazují nižší míru psychické bezpečnosti práce a naopak. Současně bylo zjištěno, že se stoupajícím počtem dimenzí, v nichž se projevilo vyhoření, klesalo nejen průměrné bodové hodnocení psychické bezpečnosti práce, ale i medián. Lze tedy říci, že u pracovníků s nižší mírou psychické bezpečnosti práce se syndrom vyhoření může rozvinout ve větší míře a projevit se ve všech třech uvedených dimenzích.

Výzkumné šetření se zabývalo také ověřením vlivu vybraných faktorů, vzdělání a věku respondentek a respondentů, na vztah psychické bezpečnosti práce a syndromu vyhoření.

Ačkoli bylo na základě provedené literární rešerše předpokládáno, že by pracovníci s vyšším vzděláním a nižší mírou psychické bezpečnosti práce mohli vykazovat vyšší míru vyhoření ve všech třech dimenzích syndromu vyhoření, což by se mohlo projevit zejména v dimenzi osobní výkonnosti, popřípadě v dimenzi emocionálního vyčerpání, bylo zjištěno, že u výzkumného vzorku neexistuje mezi proměnnými statisticky významný vztah. Statisticky významný vztah nebyl zjištěn ani mezi vzděláním a mírou psychické bezpečnosti práce či mezi vzděláním a mírou vyhoření v jednotlivých dimenzích syndromu vyhoření. Bylo ovšem zjištěno, že naopak respondentky a respondenti s nižším vzděláním a nižší mírou psychické bezpečnosti práce vykazovali vyšší míru vyhoření v dimenzi depersonalizace a tento vztah je statisticky významný (Spearmanův korelační koeficient = - 0,439, p-hodnota = 0,041).

Taktéž se nepodařilo prokázat předpoklad, že by mladší pracovníci s nižší mírou psychické bezpečnosti práce mohli vykazovat vyšší míru vyhoření, což by se mohlo projevit zejména v dimenzi emocionálního vyčerpání. Statisticky významný vztah nebyl zjištěn ani mezi věkem a mírou psychické bezpečnosti práce či mezi věkem a mírou vyhoření v jednotlivých dimenzích syndromu vyhoření. Mladší pracovníci však průměrně dosahovali určité vyšší míry vyhoření v dimenzi emocionálního vyčerpání a depersonalizace a nižší míry vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti. Navzdory uvedenému předpokladu bylo ovšem zjištěno, že starší respondentky a respondenti s nižší mírou psychické bezpečnosti práce vykazovali vyšší míru vyhoření v dimenzi depersonalizace a tento vztah je statisticky významný (Spearmanův korelační koeficient = -0,548, p-hodnota = 0,043). Vysvětlením by mohlo být zjištění Rožman et al. (2017), které uvádí, že starší zaměstnanci mají méně příležitostí k osobnímu rozvoji a mohou trpět nedostatkem sociální opory zejména ze strany spolupracovníků v organizaci, což může zvýšit riziko vzniku a rozvoje syndromu vyhoření (Maslach, Leiter, 2007). Jelikož zátěžové situace probouzí v pracovnících nejistotu týkající se vlastních kompetencí, může absence či nízká míra týmové psychické bezpečnosti práce způsobit, že pracovníci nebudou vyhledávat sociální oporu svých spolupracovníků či nadřízených (Manzano García, Ayala Calvo, 2013).

V rámci porovnání výsledků výzkumného šetření se studií Vévody et al. (2016) zabývající se vztahem psychické bezpečnosti práce a syndromu vyhoření u všeobecných sester se zdá, že by v případě sociálních pracovníků poskytujících sociální či integrační služby osobám s udělenou mezinárodní ochranou mohl mezi psychickou bezpečností práce

a syndromem vyhoření existovat silnější vztah, než je tomu u všeobecných sester. Důvodem může být to, že sociální práce je vykonávána v intenzivní sociální interakci s klienty a sociální pracovníci jsou často vystaveni stresujícím a emocionálně náročným situacím v souvislosti se špatnými či náročnými pracovními podmínkami (Mrhálek, Kajanová, 2018). Často také například čelí situacím, kdy se musí rozhodovat a volit možnosti, jež mají zásadní, někdy i negativní, dopad na život klientů (Jankovský, 2003). Z těchto důvodů se zdá, že by psychická bezpečnost práce mohla mít v organizacích poskytujících sociální či integrační služby pro osoby s udělenou mezinárodní ochranou větší význam a současně vliv na vznik a rozvoj syndromu vyhoření, než je tomu v jiných profesích.

Veškeré předpoklady uvedené v diskusi je ovšem nutno potvrdit či vyvrátit rozsáhlejším výzkumem pracujícím s větším výzkumným vzorkem. Budoucí výzkum se může zabývat vlivem dalších faktorů na vztah psychické bezpečnosti práce a syndromu vyhoření či se zaměřit na to, zda je vztah psychické bezpečnosti práce a syndromu vyhoření skutečně kauzální čili zda nízká míra psychické bezpečnosti práce může skutečně přispívat ke vzniku a rozvoji syndromu vyhoření. Jak uvádí Disman (2002) kvantitativní výzkum redukuje časové kontinuum na jeden časový bod, přičemž většina sociálních jevů se v průběhu času mění. Z tohoto důvodu je velmi obtížné zjistit, zda změny v proměnné, která je považována za příčinu, nastaly dříve než v závislé proměnné. Potvrdit existenci příčinné závislosti by dle Dismana (2002) bylo možno pouze experimentem. V úvahu by připadal také kvalitativní či smíšený výzkum, který by mohl blíže vysvětlit kontext vztahu mezi proměnnými.

4 Limity výzkumné metody a techniky vytváření dat

Data, na nichž je postavena empirická část diplomové práce, byla vytvářena prostřednictvím strukturovaného dotazníku s uzavřenými otázkami. Tento dotazník sestával ze tří částí, a to z úvodního dotazníku zaměřujícího se na atribuční data, škály k posouzení psychické bezpečnosti práce a dotazníku Maslach Burnout Inventory (MBI). Hlavní výhodou zvolené metody a techniky bylo použití spolehlivých standardizovaných nástrojů se silnými psychometrickými vlastnostmi (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Newman, Donohue, Eva, 2017), které umožňovaly získat dobře zpracovatelné, tříditelné a srovnatelné informace (Disman, 2002).

Vzhledem k tomu, že není znám celkový počet sociálních pracovníků poskytujících sociální či integrační služby osobám s udělenou mezinárodní ochranou, nebylo možné zjistit návratnost online dotazníků. Z důvodu, že vyplnění online dotazníku kladlo vysoké nároky na ochotu organizací i dotazovaných spolupracovat a zúčastnit se výzkumného šetření, lze předpokládat, že návratnost dotazníků byla spíše nižší. Současně nelze vyloučit, že byl dotazník vyplněn někým, kdo nepatřil do cílové skupiny (Disman, 2002).

Organizace poskytující v ČR sociální či integrační služby osobám s udělenou mezinárodní ochranou zahrnuté do výzkumného šetření byly vybrány metodou záměrného účelového výběru. Výběr proběhl na základě subjektivního úsudku výzkumnice, že právě v jejich případě existuje předpoklad, že budou mít s cílovou skupinou dostatečné zkušenosti. Nicméně se ukázalo, že se některé z vybraných organizací věnují sociální práci s osobami s udělenou mezinárodní ochranou spíše okrajově, a to z důvodu jejich velmi nízkého počtu. To bylo také důvodem, proč některé organizace odmítly účast na výzkumu. Nelze tak říci, jak bohaté zkušenosti s cílovou skupinou mají konkrétní respondentky a respondenti tvořící výzkumný vzorek.

Respondentky a respondenti tvořící výzkumný vzorek byli vybráni metodou dobrovolného vzorkování (voluntary sampling), tedy na základě toho, kdo je k dispozici a současně je ochoten spolupracovat a vyplnit dotazník. V průběhu výzkumného šetření nebylo možno utváření výzkumného vzorku ovlivnit. Se samovýběrem se pojí negativní jev tzv. self-selection bias, na jehož základě může dojít ke zkreslení při vytváření dat, což vede ke zkreslení výsledků výzkumu a jejich interpretace (Disman, 2002). Respondentky a respondenti, kteří byli součástí výzkumného vzorku, mohli mít z různých důvodů větší sklon dotazník vyplnit než ti, kteří se výzkumu nezúčastnili. Důvodem mohl být zájem o problematiku a témata zabývající se např. psychologíí práce, pracovními podmínkami či kulturou organizace, reflektování skutečnosti, že se jich a jejich organizace problematika

osobně dotýká, příležitost projevit pozitivní či negativní postoje vůči vlastní organizaci, pracovnímu kolektivu či zaměstnání, poukázat na problémy či vyjádřit své pocity a další. Výsledky výzkumu založené na takto vybraném výzkumném vzorku se mohou zásadně lišit od výsledků, které by byly získány prostřednictvím výzkumného vzorku skutečně reprezentujícím zkoumanou populaci sociálních pracovníků poskytujících sociální či integrační služby osobám s udělenou mezinárodní ochranou (Disman, 2002).

Proces výzkumného šetření mohl současně v respondentkách a respondentech vyvolat nové postoje. Je možné, že o problematice nikdy předtím nepřemýšleli a nemuseli na ni mít vyhraněný postoj. Postoje tak mohly být vytvořeny otázkami v dotazníku a být značně nestabilní (Disman, 2002). To ostatně potvrdila reakce jedné z respondentek, která výzkumnici po vyplnění dotazníku sama kontaktovala a uvedla, že některé otázky byly velmi zajímavé, dříve o nich nepřemýšlela a přivedly ji k hlubšímu zamyšlení se nad svou prací. Volba odpovědí mohla být také ovlivněna dalšími faktory. Při testování funkčnosti online dotazníku byl dotazník s určitým časovým odstupem opakovaně vyplněn výzkumníci, přičemž odpovědi se vždy lišily. Bylo-li by výzkumné šetření zopakováno na stejném výzkumném vzorku, jeho výsledky by se pravděpodobně do určité míry různily. Výsledky výzkumného šetření mohly být zkresleny také přirozenou tendencí respondentek a respondentů ukázat se v co nejlepším světle. To mohl posílit vztah respondentek a respondentů k výzkumnici, která je zaměstnankyní jedné z organizací účastnící se výzkumu, a současně vztah k této organizaci, kterou mohli vidět za výzkumem.

Všechny výše uvedené skutečnosti se mohly podílet na nižší reprezentativnosti výzkumného vzorku (Disman, 2002). Zejména s ohledem na pozicionalitu výzkumnice, která mohla ovlivnit celý proces výzkumného šetření, byl dotazník striktně anonymizován. To vedlo k zamezení identifikace konkrétních respondentek a respondentů a jejich organizací, což mohlo podpořit důvěru ve výzkumné šetření a do jisté míry také validitu jeho výsledků.

IV. ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala vztahem mezi psychickou bezpečností práce a syndromem vyhoření u sociálních pracovníků poskytujících sociální či integrační služby osobám s udělenou mezinárodní ochranou. Cílem diplomové práce bylo zjistit, jaký je v případě této specifické skupiny sociálních pracovníků vztah mezi psychickou bezpečností práce a syndromem vyhoření.

Struktura hlavní textové části diplomové práce byla rozdělena na teoretickou a empirickou část. Teoretická část se zabývala zejména vymezením psychické bezpečnosti práce, syndromu vyhoření a specifík sociální práce s osobami s udělenou mezinárodní ochranou. V empirické části byly pomocí statistické analýzy dat vyhodnoceny a diskutovány výsledky kvantitativního dotazníkového šetření realizovaného na přelomu let 2020 a 2021 mezi sociálními pracovníky poskytujícími v České republice sociální či integrační služby pro osoby s udělenou mezinárodní ochranou. K vytváření dat byl použit dotazník skládající se z úvodního dotazníku zaměřujícího se na atribuční data, škály k posouzení psychické bezpečnosti práce a dotazníku Maslach Burnout Inventory zjišťujícího úroveň vyhoření ve třech dimenzích syndromu vyhoření, jimiž jsou emocionální vyčerpání, depersonalizace a osobní výkonnost.

Ačkoli bylo předpokládáno, že v případě sociálních pracovníků poskytujících sociální či integrační služby osobám s udělenou mezinárodní ochranou existuje statisticky významný negativní lineární vztah mezi mírou psychické bezpečnosti práce a mírou vyhoření v dimenzi emocionálního vyčerpání, nepodařilo se uvedený vztah na výzkumném vzorku prokázat. Podobně se na výzkumném vzorku nepodařilo prokázat ani statisticky významný pozitivní lineární vztah mezi mírou psychické bezpečnosti práce a mírou vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti.

Výzkumným šetřením se ovšem podařilo prokázat, že v případě sociálních pracovníků poskytujících sociální či integrační služby osobám s udělenou mezinárodní ochranou existuje statisticky významný negativní lineární vztah mezi mírou psychické bezpečnosti práce a mírou vyhoření v dimenzi depersonalizace a mezi mírou psychické bezpečnosti práce a počtem oblastí, ve kterých se u pracovníků projevilo vyhoření.

Diplomová práce se zabývala také vlivem třetích faktorů na vztah psychické bezpečnosti práce a syndromu vyhoření. Vybranými faktory bylo vzdělání a věk sociálních pracovníků. Ačkoli bylo předpokládáno, že by pracovníci s vyšším vzděláním a nižší mírou psychické bezpečnosti práce mohli vykazovat vyšší míru vyhoření ve všech třech dimenzích

syndromu vyhoření, což by se mohlo projevit zejména v dimenzi osobní výkonnosti či v dimenzi emocionálního vyčerpání, bylo zjištěno, že u výzkumného vzorku neexistuje mezi proměnnými statisticky významný vztah. Navzdory uvedenému předpokladu ovšem bylo zjištěno, že naopak pracovníci s nižším vzděláním a nižší mírou psychické bezpečnosti práce vykazovali vyšší míru vyhoření v dimenzi depersonalizace a tento vztah byl statisticky významný. Podobně se nepodařilo prokázat předpoklad, že by mladší pracovníci s nižší mírou psychické bezpečnosti práce mohli vykazovat vyšší míru vyhoření, což by se mohlo projevit zejména v dimenzi emocionálního vyčerpání. Podobně jako v případě vzdělání bylo navzdory uvedenému předpokladu zjištěno, že naopak starší sociální pracovníci s nižší mírou psychické bezpečnosti práce vykazovali vyšší míru vyhoření v dimenzi depersonalizace a tento vztah byl statisticky významný.

S ohledem na výsledky výzkumného šetření se lze domnívat, že by psychická bezpečnost práce mohla být významným vnějším protektivním faktorem, který sociální pracovníky poskytující sociální či integrační služby osobám s udělenou mezinárodní ochranou chrání před vznikem a rozvojem syndromu vyhoření, neboť může mít potenciál snižovat psychickou zátěž sociálních pracovníků a podpořit je při vyrovnávání se s nároky profese. Osoby s udělenou mezinárodní ochranou jsou z důvodu traumatických zážitků, kulturní, jazykové či byrokratické bariéry a dalších faktorů vysoce náročnou a současně zranitelnou skupinou klientů, jejichž úspěšnou integraci může do jisté míry ovlivnit kvalita spolupráce a vztahu se sociálními pracovníky. Ti však mohou adekvátně reagovat na potřeby klientů a sociální či integrační služby poskytovat kvalitně a efektivně pouze tehdy, jsou-li psychicky i fyzicky zdraví a odolní vůči syndromu vyhoření.

Jelikož je pracovní prostředí nejvýraznějším faktorem ovlivňujícím vznik a rozvoj syndromu vyhoření, měla by být podpora týmové psychické bezpečnosti práce, vzájemné spolupráce, zdraví a spokojenosti zaměstnanců v organizacích poskytujících sociální či integrační služby osobám s udělenou mezinárodní ochranou prioritou, neboť pouze takto mohou uvedené organizace získat a udržet si kvalitní zaměstnance, kteří jsou jejich ústředním kapitálem a základním předpokladem poskytování kvalitních a efektivních služeb.

LITERATURA (BIBLIOGRAFIE)

KNIHY, AKADEMICKÉ ČASOPISY A SBORNÍKY

ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

BATEMAN, T. S., J. M. CRANT. (1993). *The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates*. Journal of Organizational Behavior. 14, 103–118.

CASTELLANO, E., R. MUÑOZ-NAVARRO, M. S. TOLEDO, C. SPONTÓN, L. A. MEDRANO. 2019. *Cognitive processes of emotional regulation, burnout and work engagement*. Psicothema [online]. 31(1), 73-80.

DELIZONNA, L. 2017. *High-Performing Teams Need Psychological Safety. Here's How to Create It*. Harvard Business Review Digital Articles [online]. 2-5.

DERAKHSHANRAD, S. A., E. PIVEN, B. Z. GHOOCHANI. 2019. *The Relationships between Problem-Solving, Creativity, and Job Burnout in Iranian Occupational Therapists*. Occupational therapy in health care [online]. 33(4), 365-380.

DISMAN, M. 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost. Příručka pro uživatele*. Praha: Nakladatelství Karolinum.

DVOŘÁKOVÁ, J., V. HERVERTOVÁ, J. HORSKÁ, H. MOUREČKOVÁ, et al. 2007. *Metody sociální práce s imigranty, azylanty a jejich dětmi*. Praha: Triton.

DYRBYE, L. N., et al. 2019. *A cross-sectional study exploring the relationship between burnout, absenteeism, and job performance among American nurses*. BMC Nursing [online]. 18(1), 1-8.

EDMONDSON, A. C. 1999. *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly [online]. 44(2), 350-383.

- EDMONDSON, A. C. 2002. *The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-Level Perspective*. *Organization Science* [online]. 13(2), 128-146.
- EDMONDSON, A. C. 2004. *Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens*. Boston: Harvard Business School.
- EDMONDSON, A. C. 2008. *The competitive imperative of learning*. *Harvard Business Review*. 86(7-8), 60-67.
- EDMONDSON, A. C., Z. LEI. 2014. *Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1: 23–43.
- EDMONDSON, A. C. 2019. *The Role of Psychological Safety*. *Leader to Leader* [online]. 92, 13-19.
- FRAZIER, M. L., S. FAINSHMIDT, R. L. KLINGER, A. PEZESHKAN, V. VRACHEVA. 2017. *Psychological safety: A meta-analytic review and extension*. *Personnel Psychology*. 70(1), 113–165.
- GAUCHE, C., L. T. de BEER, L. BRINK. 2017. *Exploring demands from the perspective of employees identified as being at risk of burnout*. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being* [online]. 12(1).
- GEMIGNANI, M., M. GILIBERTO. 2020. *Constructions of burnout, identity, and self-care in professionals working toward the psychosocial care of refugees and asylum seekers in Italy*. *Journal of Constructivist Psychology* [online].
- HACKMAN, J. R., G. R. OLDFHAM. 1976. *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16, 250–279.

HACKMAN, J. R. 1987. *The design of work teams*. In J. W. LORSCH (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. In EDMONDSON, A. C. 2004. *Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens*. Boston: Harvard Business School.

HAVRDOVÁ, Z. 1999. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: Osmium.

HAVRDOVÁ, Z., M. HAJNÝ, et al. 2008. *Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén.

HAVRDOVÁ, Z., I. ŠOLCOVÁ, D. HRADCOVÁ, E. ROHANOVÁ. 2010. *Kultura organizace a syndrom vyhoření*. *Československá Psychologie* [online]. (3), 235-248.

JALONEN, A., P. C. LA CORTE, J. CLORE. 2018. *A practical guide to therapeutic work with asylum seekers and refugees*. London: Jessica Kingsley Publishers.

JANÍKOVÁ, E., R. BUŽGOVÁ. 2017. *Supervize jako jedna z možností prevence a ovlivnění syndromu vyhoření ve zdravotnictví*. *Československá Psychologie* [online]. 61(4), 363-378.

JANKOVSKÝ, J. 2003. *Etika pro pomáhající profese*. Praha: Triton.

JONES, G. R., J. M. GEORGE. 1998. *The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork*. *The Academy of Management Review*. 23(3), 531-546.

JUNKER, N. M., A. J. KALUZA, J. A. HAEUSSER, A. MOJZISCH, R. VAN DICK, M. KNOLL, E. DEMEROUTI. 2020. *Is Work Engagement Exhausting? The Longitudinal Relationship Between Work Engagement and Exhaustion Using Latent Growth Modeling*. *Applied psychology: An International Review* [online]. 0 (0), 1–28.

KAHN, W. A. 1990. *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*. 33(4), 692-724.

KÄKELÄ, E. 2019. *Narratives of power and powerlessness: cultural competence in social work with asylum seekers and refugees*. *European Journal of Social Work* [online].

KARK, R., A. CARMELI. 2009. *Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. Journal of Organizational Behavior.* 30(6), 785–804.

KEBZA, V., I. ŠOLCOVÁ. 1998. *Syndrom vyhoření.* 1. vydání. Praha: Státní zdravotní ústav.

KEBZA, V., I. ŠOLCOVÁ. 1999. *Sociální opora jako významný protektivní faktor. Československá psychologie.* Roč. XLIII, č. 1, 19-38.

KOLDINSKÁ, K., H. C. SCHEU, M. ŠTEFKO (eds.). 2016. *Sociální integrace cizinců.* Praha: Auditorium.

KOSTOPOULOS, K. C., N. BOZIOELOS. 2011. *Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance. Group & Organization Management.* 36(3), 385–415.

LEON, M. R., J. R. B. HALBESLEBEN, S. C. PAUSTIAN-UNDERDAHL. 2015. *A dialectical perspective on burnout and engagement. Burnout Research [online].* 2(2-3), 87-96.

LYU, X. 2016. *Effect of Organizational Justice on Work Engagement with Psychological Safety as a Mediator: Evidence from China. Social Behavior [online].* 44(8), 1359-1370.

MAGNANO, P., A. PAOLILLO, C. BARRANO. 2015. *Relationships between Personality and Burn-Out: An Empirical Study with Helping Professions' Workers. International Journal of Humanities and Social Science Research.* 1, 10-19.

MANZANO GARCÍA, G., J.-C. AYALA CALVO. 2013. *New Perspectives: Towards an Integration of the concept "burnout" and its explanatory models. Anales de Psicología [online].* 29(3), 800-809.

MASLACH, Ch., W. B. SCHAUFELI, M. P. LEITER. 2001. *Job Burnout. Annual Review of Psychology [online].* 52, 397-422.

MASLACH, Ch. 2003. *Burnout: the cost of caring / Christina Maslach ; prologue by Philip G. Zimbardo*. Los Altos, CA: Malor books, ISHK.

MASLACH, Ch., M. P. LEITER. 2007. *Burnout*. Encyclopedia of Stress. (2), 358-362.

MASLACH, Ch., M. P. LEITER. 2008. *Early Predictors of Job Burnout and Engagement*. Journal of Applied Psychology [online]. 93(3), 498-499.

MÁTEL, A. 2019. *Teorie sociální práce I: Sociální práce jako profese, akademická disciplína a vědní obor*. Praha: Grada Publishing.

MATOUŠEK, O., et al. 2003. *Metody a řízení sociální práce*. 1. vydání. Praha: Portál.

MATOUŠEK, O., P. KODYMOVÁ, J. KOLÁČKOVÁ. 2005. *Sociální práce v praxi. Specifika různých cílových skupin a práce s nimi*. 1. vydání. Praha: Portál.

MATOUŠEK, O., et al. 2013. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál.

MATULOVÁ, M. 2015. *Syndrom vyhoření u pracovníků v sociálních službách na Rýmařovsku*. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Evangelická teologická fakulta, Jabok. Vedoucí práce Jelínek, Martin.

MAXIMO, N., M. W. STANDER, L. COXEN. 2019. *Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors*. SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde. 45(0), a1612.

MRHÁLEK, T., A. KAJANOVÁ. 2018. *Work satisfaction and mental pressure of social workers and workers in social services*. Kontakt. 20(2): e166–e170.

MYERS, Ch. G., H. F. SATEIA, S. V. DESAI. 2018. *Association Between Team Learning Behavior and Reduced Burnout Among Medicine Residents*. Journal of General Internal Medicine [online]. 33(12), 2037-2039.

NAVRÁTIL, P. 2001. *Teorie a metody sociální práce*. Brno: Zeman.

- NEWMAN, A., R. DONOHUE, N. EVA. 2017. *Psychological safety: A systematic review of the literature*. *Human Resource Management Review*. 27(3), 521–535.
- PARLALIS, S. K., P. CHRISTODOULOU. 2018. *Social welfare services staff burnout in Cyprus: Who is responsible?* *International Journal of Social Welfare* [online]. 27(3), 248-257.
- PELCÁK, S., A. TOMEČEK. 2011. *Syndrom vyhoření – psychické důsledky výkonu práce expedienta*. *Praktické lékařství* [on line]. 11, 7, s. 87–90. In VÉVODOVÁ, Š., J. VÉVODA, M. NAKLÁDALOVÁ a K. REIMEROVÁ. 2015. *Psychická bezpečnost práce*. *Occupational Medicine / Pracovní Lékarství* [online]. 67(1), 25-29.
- POPESCU, M., K. LIBAL. 2018. *Social Work With Migrants and Refugees: Challenges, Best Practices, and Future Directions*. *Advances in Social Work* [online]. 18(3).
- QI, X., Y. WEN. 2021. *Research on the Relationship between Psychological Safety and Individual Job Burnout*. The 3rd International Academic Conference on Frontiers in Social Sciences and Management Innovation (IAFSM 2020). SHS Web of Conferences 96, 02004.
- ROBELSKI, S., J. METTE, T. WIRTH, N. KIEPE, A. NIENHAUS, V. HARTH, S. MACHE. 2020. *(Un)bounded Social Work?-Analysis of Working Conditions in Refugee and Homeless Aid in Relation to Perceived Job Stress and Job Satisfaction*. *International journal of environmental research and public health* [online]. 17(2).
- ROŽMAN, M., S. TREVEN, V. ČANČER, M. CINGULA. 2017. *Burnout of Older and Younger Employees – The Case of Slovenia*. *Organizacija* [online]. 50(1), 47-62.
- SCHAUFELI, W. B., A. B. BAKKER. 2004. *Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study*. *Journal of Organizational Behavior* [online]. 25(3), 293-315.
- SCHEIN, E. H. 1992. *How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room*. Sloan School of Management. WP 3409–92.

SPOLEČNOST SOCIÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ ČESKÉ REPUBLIKY. 1995. *Etický kodex sociálních pracovníků České republiky*. Praha: Společnost sociálních pracovníků České republiky.

SWENDIMAN, R. A., N. N. MAHMOUD, A. C. EDMONDSON. 2019. *Burnout in Surgery Viewed Through the Lens of Psychological Safety*. *Annals of surgery* [online]. 269(2), 234 – 235.

VAVRYSOVÁ, L., M. SEITL. 2016. *Potenciál vybraných typologií a modelů organizační kultury pro výzkum a praxi*. *Psychologie a Její Kontexty / Psychology* [online]. 7(2), 15-29.

VÉVODA, J., Š. VÉVODOVÁ, M. NAKLÁDALOVÁ, et al. 2016. *The relationship between psychological safety and burnout among nurses*. *Occupational Medicine / Pracovní Lékarství* [online]. 68(1/2), 40-46.

VÉVODOVÁ, Š., J. VÉVODA, M. NAKLÁDALOVÁ, K. REIMEROVÁ. 2015. *Psychická bezpečnost práce*. *Occupational Medicine / Pracovní Lékarství* [online]. 67(1), 25-29.

VIRGA, D., E. L. BACIU, T. A. LAZAR, D. LUPSA. 2020. *Psychological Capital Protects Social Workers from Burnout and Secondary Traumatic Stress*. *Sustainability* [online]. 12(6).

WANG, D., Y. HONG. 2010. *Work support and team creativity: The mediating effect of team psychological safety*. *IEEE 17Th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, Xiamen*. Pp. 1873-1876.

WIRTH, T., J. METTE, J. PRILL, V. HARTH, A. NIENHAUS. 2019a. *Working conditions, mental health and coping of staff in social work with refugees and homeless individuals: A scoping review*. *Health* [online]. 27(4), e257 – e269.

WIRTH, T., A. NIENHAUS, J. METTE, V. HARTH, S. MACHE, Z. SCHILLMÖLLER. 2019b. *“This isn’t just about things, it’s about people and their future”*: *A qualitative analysis of the working conditions and strains of social workers in refugee and homeless aid*. *International Journal of Environmental Research and Public Health* [online]. 16(20).

ZAREI, E., N. KHAKZAD, G. RENIERS, R. AKBARI. 2016. *On the relationship between safety climate and occupational burnout in healthcare organizations*. Safety Science [online]. 89, 1 – 10.

INTERNETOVÉ ZDROJE

INTERNATIONAL FEDERATION OF SOCIAL WORKERS. 2014. *Global Definition of Social Work*. Dostupné z: < <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/>>.

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. ODBOR AZYLOVÉ A MIGRAČNÍ POLITIKY. 2010 – 2020. *Souhrnné zprávy o mezinárodní ochraně za roky 2010 až 2020*. Dostupné z: <<https://www.mvcr.cz/clanek/mezinarodni-ochrana-253352.aspx>>.

ORGANIZACE SPOJENÝCH NÁRODŮ. 1951. *Úmluva o právním postavení uprchlíka*. Ženeva: OSN. Dostupné z: < https://www.unhcr.org/cz/wp-content/uploads/sites/20/2016/12/Umluva_1951_a_Protokol_1967.pdf>.

SPRÁVA UPRCHLICKÝCH ZAŘÍZENÍ MINISTERSTVA VNITRA. 2017. *Co děláme. Provoz zařízení*. Dostupné z <<https://www.suz.cz/co-delame/provoz-zarizeni/>>.

ŠIMEK, M. 2015. *Co je BOZP? Definice, cíle, legislativa a principy*. Dostupné z: <<https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>>.

UNHCR. THE UN REFUGEE AGENCY. 2020. *Refugee Data Finder. Key Indicators*. Dostupné z: < <https://www.unhcr.org/refugee-statistics/>>.

PŘÁVNÍ PŘEDPISY

Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci.

Směrnice Rady 89/391/EHS - opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

Zákon č. 325/1999 Sb., o azylu a o změně zákona č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky.

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví.

Zákon o č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek BOZP.

Pozn.: Veškeré překlady cizojazyčných zdrojů uvedených v seznamu literatury (bibliografii) jsou autorčiny vlastní.

SEZNAM TABULEK

II. TEORETICKÁ ČÁST

Tabulka 1. Mezinárodní ochrana v ČR v letech 2010 až 2020 (str. 49)

III. EMPIRICKÁ ČÁST

Tabulka 1. Pohlaví respondentek a respondentů (str. 62)

Tabulka 2. Věk respondentek a respondentů (str. 63)

Tabulka 3. Vzdělání respondentek a respondentů (str. 64)

Tabulka 4. Délka praxe respondentek a respondentů v sociální práci s osobami s udělenou mezinárodní ochranou (str. 65)

Tabulka 5. Délka působení respondentek a respondentů v současné organizaci (str. 66)

Tabulka 6. Oblast působení respondentek a respondentů dle krajů (str. 67)

Tabulka 7. Vyhodnocení škály k posouzení psychické bezpečnosti práce a dotazníku Maslach Burnout Inventory (str. 70 – 71)

Tabulka 8. Vyhodnocení získaných dat prostřednictvím metod deskriptivní statistiky (str. 72)

Tabulka 9. Výskyt syndromu vyhoření u respondentek a respondentů (str. 73)

Tabulka 10. Počet respondentek a respondentů v jednotlivých stupních a dimenzích syndromu vyhoření (str. 75)

Tabulka 11. Vyhodnocení emocionálního vyčerpání (EE) prostřednictvím metod deskriptivní statistiky (str. 77)

Tabulka 12. Vyhodnocení depersonalizace (DP) prostřednictvím metod deskriptivní statistiky (str. 78)

Tabulka 13. Vyhodnocení osobní výkonnosti (PA) prostřednictvím metod deskriptivní statistiky (str. 79)

Tabulka 14. Počet dimenzí, ve kterých se u jednotlivých respondentek a respondentů projevilo vyhoření (str. 80)

Tabulka 15. Testy normality dat (str. 81)

- Tabulka 16.** Pearsonův a Spearmanovy korelační koeficienty (str. 82)
- Tabulka 17.** Průměr, medián a další hodnoty psychické bezpečnosti práce v souvislosti s úrovní vyhoření v dimenzi emočního vyčerpání (EE) (str. 83)
- Tabulka 18.** Emocionální vyčerpání (EE) – Spearmanovy korelační koeficienty (str. 84)
- Tabulka 19.** Průměr, medián a další hodnoty psychické bezpečnosti práce v souvislosti s úrovní vyhoření v dimenzi depersonalizace (DP) (str. 86)
- Tabulka 20.** Depersonalizace (DP) – Spearmanovy korelační koeficienty (str. 87)
- Tabulka 21.** Průměr, medián a další hodnoty psychické bezpečnosti práce v souvislosti s úrovní vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti (PA) (str. 89)
- Tabulka 22.** Osobní výkonnost (PA) - Pearsonův a Spearmanovy korelační koeficienty (str. 90)
- Tabulka 23.** Průměr, medián a další hodnoty psychické bezpečnosti práce v souvislosti s počtem dimenzí, v nichž se projevilo vyhoření (str. 92)
- Tabulka 24.** Počet dimenzí - Spearmanův korelační koeficient (str. 93)
- Tabulka 25.** Míra psychické bezpečnosti práce ve vztahu k dosaženému vzdělání respondentek a respondentů (str. 96)
- Tabulka 26.** ANOVA – vztah mezi vzděláním a mírou psychické bezpečnosti práce (str. 98)
- Tabulka 27.** Základní charakteristiky zkoumaných dimenzí syndromu vyhoření ve vztahu k dosaženému vzdělání respondentek a respondentů (str. 99)
- Tabulka 28.** Kruskalovy-Wallisovy testy a ANOVA – vliv vzdělání na míru vyhoření v jednotlivých dimenzích syndromu vyhoření (str. 101)
- Tabulka 29.** Pearsonův a Spearmanovy korelační koeficienty – vzdělání vysokoškolské bakalářské a nižší (str. 102)
- Tabulka 30.** Pearsonovy korelační koeficienty – vzdělání vysokoškolské magisterské (str. 102)
- Tabulka 31.** Míra psychické bezpečnosti práce ve vztahu k věku respondentek a respondentů (str. 103)
- Tabulka 32.** ANOVA – vztah mezi věkem respondentek a respondentů a mírou psychické bezpečnosti práce (str. 105)

Tabulka 33. Základní charakteristiky zkoumaných dimenzí syndromu vyhoření ve vztahu k věku respondentek a respondentů (str. 105 – 106)

Tabulka 34. Kruskalovy-Wallisovy testy a ANOVA – vliv věku na míru vyhoření v jednotlivých dimenzích syndromu vyhoření (str. 108)

Tabulka 35. Pearsonovy korelační koeficienty – věková kategorie 20 – 39 let (str. 109)

Tabulka 36. Pearsonův a Spearmanovy korelační koeficienty – věková kategorie 40 a více let (str. 109)

SEZNAM GRAFŮ

III. EMPIRICKÁ ČÁST

- Graf 1.** Pohlaví respondentek a respondentů (str. 62)
- Graf 2.** Věk respondentek a respondentů (str. 63)
- Graf 3.** Vzdělání respondentek a respondentů (str. 64)
- Graf 4.** Délka praxe respondentek a respondentů v sociální práci s osobami s udělenou mezinárodní ochranou (str. 65)
- Graf 5.** Délka působení respondentek a respondentů v současné organizaci (str. 66)
- Graf 6.** Oblast působení respondentek a respondentů dle krajů (str. 68)
- Graf 7.** Míra psychické bezpečnosti práce jednotlivých respondentek a respondentů (str. 73)
- Graf 8.** Výskyt syndromu vyhoření u respondentek a respondentů (str. 74)
- Graf 9.** Srovnání úrovně vyhoření respondentek a respondentů v jednotlivých dimenzích (str. 76)
- Graf 10.** Úroveň vyhoření respondentek a respondentů v dimenzi emocionálního vyčerpání (EE) (str. 77)
- Graf 11.** Úroveň vyhoření respondentek a respondentů v dimenzi depersonalizace (DP) (str. 78)
- Graf 12.** Úroveň vyhoření respondentek a respondentů v dimenzi osobní výkonnosti (PA) (str. 79)
- Graf 13.** Počet dimenzí, ve kterých se u jednotlivých respondentek a respondentů projevilo vyhoření (str. 80)
- Graf 14.** Průměr a medián psychické bezpečnosti práce v souvislosti s úrovní vyhoření v dimenzi emocionálního vyčerpání (EE) (str. 84)
- Graf 15.** Vztah mezi mírou psychické bezpečnosti práce a mírou vyhoření v dimenzi emocionálního vyčerpání (EE) (str. 85)
- Graf 16.** Průměr a medián psychické bezpečnosti práce v souvislosti s úrovní vyhoření v dimenzi depersonalizace (DP) (str. 86)

- Graf 17.** Vztah mezi mírou psychické bezpečnosti práce a mírou vyhoření v dimenzi depersonalizace (DP) (str. 87)
- Graf 18.** Průměr a medián psychické bezpečnosti práce v souvislosti s úrovní vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti (PA) (str. 89)
- Graf 19.** Vztah mezi mírou psychické bezpečnosti práce a mírou vyhoření v dimenzi osobní výkonnosti (PA) (str. 90)
- Graf 20.** Průměr a medián míry psychické bezpečnosti práce v souvislosti s počtem dimenzí, v nichž se projevilo vyhoření (str. 92)
- Graf 21.** Vztah mezi počtem oblastí, ve kterých se u respondentek a respondentů projevilo vyhoření, a mírou psychické bezpečnosti práce (str. 94)
- Graf 22.** Průměr a medián psychické bezpečnosti práce ve vztahu k dosaženému vzdělání respondentek a respondentů (str. 97)
- Graf 23.** Vliv vzdělání na průměrné hodnoty vyhoření v jednotlivých dimenzích (str. 100)
- Graf 24.** Průměr a medián psychické bezpečnosti práce ve vztahu k věku respondentek a respondentů (str. 104)
- Graf 25.** Vliv věku na průměrné hodnoty vyhoření v jednotlivých dimenzích (str. 107)

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA č. 1: DOTAZNÍK

Psychická bezpečnost práce a syndrom vyhoření u sociálních pracovníků

Dobrý den,

jmenuji se Martina Matulová a jsem studentkou Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy, obor Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích. Součástí mého studia je zpracování diplomové práce, která se zabývá vztahem psychické bezpečnosti práce a syndromu vyhoření u sociálních pracovníků, kteří pracují s cílovou skupinou osob s udělenou mezinárodní ochranou.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro zpracování mé práce. Dotazník se skládá ze tří částí, a to z úvodního dotazníku, škály k posouzení psychické bezpečnosti práce a dotazníku Maslach Burnout Inventory. Vyplnění dotazníku trvá přibližně 10 minut. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění je zcela dobrovolné. Vámi uvedené informace jsou důvěrné a budou použity pouze pro účely zpracování diplomové práce.

Prosím o pravdivé a upřímné vyplnění všech otázek.

Děkuji Vám za Váš čas, vstřícnost a spolupráci.

Martina Matulová

I. Úvodní dotazník

Prosím vyberte a označte vhodnou odpověď.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Jaký je Váš věk?

- Do 20 let
- 20 – 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 49 let
- 50 – 59 let
- 60 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské bakalářské
- Vysokoškolské magisterské

4. Jak dlouho se profesně věnujete sociální práci s osobami s udělenou mezinárodní ochranou?

- Do 1 roku
- Od 1 roku do 5 let
- Od 5 let do 10 let
- Od 10 let do 15 let
- Od 15 let do 20 let
- 20 a více let

5. Jak dlouho pracujete v současné organizaci jako sociální pracovník / pracovnice?

- Do 1 roku
- Od 1 roku do 5 let
- Od 5 let do 10 let
- Od 10 let do 15 let
- Od 15 let do 20 let
- 20 a více let

6. V jakém kraji nyní pracujete?

- Hlavní město Praha
- Jihočeský kraj
- Jihomoravský kraj
- Karlovarský kraj
- Kraj Vysočina
- Královéhradecký kraj
- Liberecký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Olomoucký kraj
- Pardubický kraj
- Plzeňský kraj

- Středočeský kraj
- Ústecký kraj
- Zlínský kraj

II. Škála k posouzení psychické bezpečnosti práce

V tomto dotazníku prosím u každého tvrzení vyberte číslo, které podle následujícího klíče označuje, nakolik s tvrzením souhlasíte či nikoli.

Silně NESouhlasím 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Silně souhlasím

1. Pokud se v týmu dopustíte nějaké chyby, často vám to vyčítají.

Silně NESouhlasím 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Silně souhlasím

2. Členové týmu jsou schopni poukazovat na problémy a nepříjemné záležitosti.

Silně Nesouhlasím 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Silně souhlasím

3. Lidé v týmu někdy nepřijmou druhé kvůli jejich odlišnosti.

Silně NESouhlasím 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Silně souhlasím

4. V týmu je bezpečné zkoušet nové věci (postupy atp.).

Silně NESouhlasím 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Silně souhlasím

5. Je těžké požádat ostatní členy týmu o pomoc.

Silně NESouhlasím 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Silně souhlasím

6. Nikdo z týmu by záměrně nemařil moje úsilí.

Silně NESouhlasím 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Silně souhlasím

7. Kolegové z týmu si cení mých schopností a dovedností a využívají je.

Silně NESouhlasím 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Silně souhlasím

III. Dotazník Maslach Burnout Inventory

V tomto dotazníku prosím u každého tvrzení vyberte číslo, které podle následujícího klíče označuje sílu pocitů, které obvykle prožíváte.

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

1. Práce mne citově vysává.

Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně

2. Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil.

Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně

3. Když ráno vstávám a pomyslím na pracovní problémy, cítím se unaven/a.

Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně

4. Velmi dobře rozumím pocitům svých klientů.
Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně
5. Mám pocit, že někdy s klienty jednám jako s neosobními věcmi.
Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně
6. Celodenní práce s lidmi je pro mne skutečně namáhavá.
Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně
7. Jsem schopen/na velmi účinně vyřešit problémy svých klientů.
Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně
8. Cítím „vyhoření“, vyčerpání ze své práce.
Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně
9. Mám pocit, že lidi při své práci pozitivně ovlivňuji a naladřuji.
Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně
10. Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal/a jsem se méně citlivý/á k lidem.
Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně
11. Mám strach, že výkon mé práce mne činí citově tvrdým/ou.
Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně
12. Mám stále hodně energie.
Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně
13. Moje práce mi přináší pocity marnosti, neuspokojení.
Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně
14. Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně, že mne to vyčerpává.
Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně
15. Už mne dnes moc nezajímá, co se děje s mými klienty.
Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně
16. Práce s lidmi mi přináší silný stres.
Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně
17. Dovedu u svých klientů vyvolat uvolněnou atmosféru.
Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně
18. Cítím se svěží a povzbuzený/á, když pracuji se svými klienty.
Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně
19. Za roky své práce jsem byl/a úspěšný/á a udělal/a jsem hodně dobrého.
Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně
20. Mám pocit, že jsem na konci svých sil.
Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně

21. Citové problémy v práci řeším velmi klidně – vyrovnaně.

Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně

22. Cítím, že klienti mi přičítají některé své problémy.

Vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně

PŘÍLOHA č. 2: PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Univerzita Karlova

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Projekt diplomové práce

Předběžné téma:

Psychická bezpečnost práce a syndrom vyhoření u sociálních pracovníků

Jméno: Bc. Martina Matulová, DiS.

Osobní číslo: 20074055

Imatrikulační ročník: 2019/2020

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jiří Krejčí

1. Zaměření diplomové práce

V diplomové práci se budu zabývat vztahem mezi psychickou bezpečností práce a syndromem vyhoření se zaměřením na specifickou skupinu sociálních pracovníků poskytujících sociální či integrační služby osobám s udělenou mezinárodní ochranou. Diplomová práce bude členěna na teoretickou a empirickou část. V teoretické části se budu věnovat zejména vymezení fenoménu psychické bezpečnosti práce, syndromu vyhoření, specifikům sociální práce s osobami s udělenou mezinárodní ochranou a vztahům mezi nimi. V empirické části budu následně vyhodnocovat a diskutovat výsledky dotazníkového šetření realizovaného mezi sociálními pracovníky, jejichž cílem bude zjistit, zda v případě uvedených pracovníků existuje vztah mezi psychickou bezpečností práce a syndromem vyhoření.

2. Formulace a úvodní diskuse problému

Mezilidské vztahy patří mezi klíčové faktory ovlivňující atmosféru na pracovišti. Mají vliv na týmovou komunikaci a spolupráci, výkonnost, efektivitu a soudržnost týmu, stejně tak jako na spokojenost či angažovanost jednotlivých pracovníků. Jsou-li neuspokojivé, mohou být příčinou či umocněním prožívaného psychosociálního stresu, nespokojenosti či vyčerpání s negativním dopadem na zdraví pracovníků, což se v konečném důsledku může projevit sníženou kvalitou poskytovaných sociálních služeb. Vavrysová a Seidl zdůrazňují, že výzkumy provedené ve stovkách organizací po celém světě prokázaly, že pro dlouhodobý úspěch je klíčové to, co spolu v různé intenzitě lidé uvnitř organizace sdílí a prožívají (Vavrysová, Seidl, 2016).

S interpersonálními vztahy úzce souvisí psychická bezpečnost práce. Profesorka Amy C. Edmondson uvádí, že psychická bezpečnost práce vyjadřuje atmosféru, ve které pracovníci mohou vést produktivní diskuse a svobodně vyjadřovat odlišné názory, aniž by to mělo negativní dopad na jejich interpersonální vztahy či došlo k jejich psychické újmě (Edmondson, 1999, in Vévodová et al., 2015). Vysvětluje, že v psychicky bezpečném prostředí jsou lidé ochotni přicházet s nápady, dotazy, obavami, mohou i selhat, a když tak stane, je tato zkušenost zdrojem učení (Edmondson, 2008). Vévoda, Vévodová a kolektiv dodávají, že psychicky bezpečné pracovní prostředí vede k pozitivním změnám na pracovišti, předchází problémům a umožňuje dosáhnout společných cílů (Vévodová et al., 2015). Upozorňují, že dlouhodobé zanedbávání psychické bezpečnosti práce s sebou přináší interpersonální rizika, která mohou vést až ke vzniku syndromu vyhoření (Vévoda et al., 2016).

Gemignani a Giliberto zkoumali syndrom vyhoření u sociálních pracovníků poskytujících sociální služby uprchlíkům a žadatelům o azyl a zjistili, že tato specifická skupina pracovníků denně čelí výzvám jako je interakce s klienty, kteří zažili mnohonásobná a opakovaná traumata, kulturní a jazyková bariéra, intervence prostřednictvím tlumočnicků či potřeba přehodnotit západní ideologické předpoklady. Dodávají, že na sociální pracovníky jsou kladeny vysoké požadavky, které s sebou přináší zvýšené riziko psychosociálního stresu, jenž může vyústit v pracovní nespokojenost, bezmocnost či vést ke vzniku syndromu vyhoření (Gemignani, Giliberto, 2019).

Pelcák a Tomeček uvádí, že syndrom vyhoření ohrožuje zejména pracovníky, jejichž hlavní složkou pracovní náplně je kontakt s druhými lidmi a závislost na jejich hodnocení (Pelcák, Tomeček, 2015, in Vévodová et al., 2015). Kebza a Šolcová definují syndrom vyhoření jako stav celkového, zejména psychického, vyčerpání, vznikající jako reakce na chronické interpersonální stresory v zaměstnání, který se negativně promítá do postojů, názorů, výkonnosti a profesionálního chování a jednání osob, což v konečném důsledku vede ke snižování kvality poskytovaných služeb a poškození jejich uživatelů. Za významný vnější faktor, který se podílí na prevenci syndromu vyhoření, považují především oporu ze strany spolupracovníků (Kebza, Šolcová, 1998). Kvalitní mezilidské vztahy tak vzájemně souvisí s psychickou bezpečností práce, což z ní činí hodnotný nástroj prevence syndromu vyhoření. Kark a Carmeli zdůrazňují, že v prostředí, kde je psychická bezpečnost práce přítomna, lze očekávat kreativní přístup k práci a zvýšení osobního prožívání vitality u zaměstnanců (Kark, Carmeli, 2009, in Vévodová et al., 2015).

Vévoda, Vévodová a kolektiv zdůrazňují, že zajištění psychické bezpečnosti práce by mělo být jedním z klíčových zájmů vedoucích pracovníků (Vévodová et al., 2015), a to nejen organizací, které poskytují služby osobám s udělenou mezinárodní ochranou, neboť zavedením preventivních opatření souvisejících s psychosociálním prostředím mohou přispět k formování kultury organizace, která předchází syndromu vyhoření, podporuje zdraví, pracovní spokojenost a angažovanost pracovníků, porozumění a důvěru mezi nimi, což v konečném důsledku vede ke zvýšení kvality poskytovaných služeb a ke spokojenosti jejich uživatelů (Vévoda et al., 2016).

3. Formulace výzkumné otázky a hypotéz

Výzkumná otázka zní následovně:

Jaký je vztah mezi psychickou bezpečností práce a syndromem vyhoření u sociálních pracovníků, kteří pracují s cílovou skupinou osob s udělenou mezinárodní ochranou?

V rámci výzkumného šetření budou ověřovány následující hypotézy předpovídající souvislost mezi psychickou bezpečností práce a syndromem vyhoření:

Hypotéza č. 1

U výzkumného vzorku existuje vztah mezi syndromem vyhoření v oblasti emočního vyčerpání a psychickou bezpečností práce.

Hypotéza č. 2

U výzkumného vzorku existuje vztah mezi syndromem vyhoření v oblasti depersonalizace a psychickou bezpečností práce.

Hypotéza č. 3

U výzkumného vzorku existuje vztah mezi syndromem vyhoření v oblasti osobního uspokojení a psychickou bezpečností práce.

Hypotéza č. 4

Pracovníci, u nichž bylo zjištěno vyhoření v oblasti emočního vyčerpání ve vysokém stupni, vykazují nižší míru psychické bezpečnosti práce než pracovníci, u nichž bylo zjištěno vyhoření v oblasti emočního vyčerpání ve stupni mírném či středním.

Hypotéza č. 5

Pracovníci, u nichž bylo zjištěno vyhoření ve dvou a více oblastech, vykazují nižší míru psychické bezpečnosti práce než pracovníci, u nichž bylo vyhoření zjištěno v jedné oblasti či vůbec.

Hypotéza č. 6

Pracovníci s praxí do 5 let, u nichž bylo zjištěno vyhoření v oblasti osobního uspokojení, vykazují nižší míru psychické bezpečnosti práce než pracovníci, kteří mají delší praxi a současně u nich bylo zjištěno vyhoření v oblasti osobního uspokojení.

4. Výzkumné metody a techniky

Data budou sbírána kvantitativní metodou sběru dat, a to standardizovanými dotazníky Maslach Burnout Inventory, který zjišťuje stupeň vyhoření ve třech dimenzích, jimiž jsou emocionální vyčerpání, depersonalizace a osobní uspokojení, a Psychological Safety Survey, škálou k posouzení psychické bezpečnosti práce. Zvolená metoda mi umožní sledovat souvislost mezi psychickou bezpečností práce a vyhořením v jednotlivých

dimenzích. Získaná data budou následně zpracována statistickou analýzou dat zkoumající vztah dvou proměnných (korelační koeficient).

Do výzkumného vzorku budou zahrnuti sociální pracovníci organizací, které se nachází v regionech s vyšší koncentrací osob s udělenou mezinárodní ochranou. Tyto organizace budou vyhledány v registru poskytovatelů sociálních služeb dostupném na <http://iregistr.mpsv.cz/> dle druhu poskytovaných služeb (odborné sociální poradenství) a cílové skupiny (imigranti a azylanti). Do výzkumného vzorku budou zahrnuti taktéž sociální pracovníci integračních azylových středisek, státního integračního programu a Center na podporu integrace cizinců organizační složky státu Správy uprchlických zařízení Ministerstva vnitra nacházející se v určených regionech. Vybrané organizace budou osloveny a požádány o spolupráci na šetření.

5. Harmonogram práce

Odhaduji, že na zpracování diplomové práce budu potřebovat přibližně 6 měsíců. Níže uvádím stručný orientační harmonogram práce:

1. měsíc	Výběr a kontaktování respondentů, představení výzkumu a dojednání podmínek realizace výzkumu. Příprava a distribuce dotazníků.
1. – 3. měsíc	Zpracování teoretické části práce. Současně bude probíhat sběr dat.
4. – 5. měsíc	Zpracování empirické části práce (vyhodnocení a diskuse výsledků dotazníkového šetření, závěr).
6. měsíc	Úpravy diplomové práce a příprava její finální verze.

6. Struktura práce

Níže uvádím navrhovanou základní strukturu diplomové práce:

OBSAH

ABSTRAKT

I. ÚVOD

II. TEORETICKÁ ČÁST

1. Psychická bezpečnost práce

2. Syndrom vyhoření

3. Sociální práce s osobami s udělenou mezinárodní ochranou

III. EMPIRICKÁ ČÁST

1. Metodologie
2. Výsledky výzkumného šetření
3. Diskuse

IV. ZÁVĚR

LITERATURA (BIBLIOGRAFIE)

PŘÍLOHY

7. Použitá literatura:

EDMONDSON, Amy. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly* [online] 44(2), 350-383 [cit. 2020-05-06]. DOI: 10.2307/2666999. ISSN 00018392. In: VÉVODOVÁ, Š., J. VÉVODA, M. NAKLÁDALOVÁ a K. REIMEROVÁ. 2015. *Psychická bezpečnost práce. Occupational Medicine / Pracovní Lékarství* [online] 67(1), 25-29 [cit. 2020-10-01]. ISSN 00326291. Dostupné z:

<<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=1a1c5769-e8a5-439e-bcaa-9d4252d4efc8%40sessionmgr4007>>.

EDMONDSON, Amy C. 2008. *The competitive imperative of learning*. HARVARD BUSINESS REVIEW [online] 86(7-8), 60-67 [cit. 2020-10-01]. ISSN 00178012. Dostupné z: <<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=1a1c5769-e8a5-439e-bcaa-9d4252d4efc8%40sessionmgr4007>>.

GEMIGNANI, Marco, Massimo GILIBERTO. 2019. *Constructions of burnout, identity, and self-care in professionals working toward the psychosocial care of refugees and asylum seekers in Italy*. JOURNAL OF CONSTRUCTIVIST PSYCHOLOGY [online] [cit. 2020-10-01]. DOI: 10.1080/10720537.2019.1700853. ISSN 10720537.

Dostupné z:

<<https://www-tandfonline-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/full/10.1080/10720537.2019.1700853>>.

KARK, Ronit, Abraham CARMELI. 2009. *Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement*. Journal of Organizational Behavior [online] 30(6), 785 [cit. 2020-10-01]. ISSN 08943796. In: VÉVODOVÁ, Š., J. VÉVODA, M. NAKLÁDALOVÁ a K. REIMEROVÁ. 2015. *Psychická bezpečnost práce*. Occupational Medicine / Pracovní Lékarství [online] 67(1), 25-29 [cit. 2020-10-01]. ISSN 00326291.
Dostupné z: <<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=1a1c5769-e8a5-439e-bcaa-9d4252d4efc8%40sessionmgr4007>>.

KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ Iva. 1998. *Syndrom vyhoření*. 1. vydání. Praha: Státní zdravotní ústav. ISBN 80-7071-231-7.
Dostupné z: <http://www.szu.cz/uploads/documents/czzp/edice/plne_znani/brozury/syndrom_20vyhoření.pdf>.

PELCÁK, S., TOMEČEK, A. 2015. *Syndrom vyhoření – psychické důsledky výkonu práce expedienta*. Praktické lékárenství [on line] 67, č. 1 PRACOVNÍ LÉKAŘSTVÍ 29 PŘEHLEDOVÝ ČLÁNEK 2011, 11, 7, s. 87–90. [cit. 2013- 9-8]. In: VÉVODOVÁ, Š., J. VÉVODA, M. NAKLÁDALOVÁ a K. REIMEROVÁ. 2015. *Psychická bezpečnost práce*. Occupational Medicine / Pracovní Lékarství [online] 67(1), 25-29 [cit. 2020-10-01]. ISSN 00326291.
Dostupné z: <<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=1a1c5769-e8a5-439e-bcaa-9d4252d4efc8%40sessionmgr4007>>.

VAVRYSOVÁ, Lucie, Martin SEITL. 2016. *Potenciál vybraných typologií a modelů organizační kultury pro výzkum a praxi*. Psychologie a Její Kontexty / Psychology [online] 7(2), 15-29 [cit. 2020-10-01]. ISSN 18039278. Dostupné z: <<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=1a1c5769-e8a5-439e-bcaa-9d4252d4efc8%40sessionmgr4007>>.

VÉVODA, J., Š. VÉVODOVÁ, M. NAKLÁDALOVÁ, et al. 2016. *The relationship between psychological safety and burnout among nurses*. Occupational Medicine / Pracovní Lékarství [online] 68(1/2), 40-46 [cit. 2020-10-01]. ISSN 00326291. Dostupné z: <<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=1a1c5769-e8a5-439e-bcaa-9d4252d4efc8%40sessionmgr4007>>.

VÉVODOVÁ, Š., J. VÉVODA, M. NAKLÁDALOVÁ a K. REIMEROVÁ. 2015. *Psychická bezpečnost práce*. Occupational Medicine / Pracovní Lékarství [online] 67(1), 25-29 [cit. 2020-10-01]. ISSN 00326291. Dostupné z: <<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=1a1c5769-e8a5-439e-bcaa-9d4252d4efc8%40sessionmgr4007>>.

8. Ostatní předběžná bibliografie

EDMONDSON, Amy. *THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY*. Leader to Leader [online]. 2019, 2019(92), 13-19 [cit. 2020-05-06]. DOI: 10.1002/ltl.20419. ISSN 10878149.

GARVIN, David A., Amy C. EDMONDSON a Francesca GINO. *Is yours a learning organization?* HARVARD BUSINESS REVIEW [online]. 2008, 86(3), 109-117 [cit. 2020-05-06]. ISSN 00178012.

POPESCU, Marciana a Kathryn LIBAL. *Social Work With Migrants and Refugees: Challenges, Best Practices, and Future Directions*. Advances in Social Work [online]. 2018, 18(3), i [cit. 2020-05-06]. DOI: 10.18060/22600. ISSN 15278565.

HAVRDOVÁ, Zuzana, Iva ŠOLCOVÁ, Dana HRADCOVÁ a Eva ROHANOVÁ. *KULTURA ORGANIZACE A SYNDROM VYHOŘENÍ*. Ceskoslovenska Psychologie [online]. 2010, (3), 235-248 [cit. 2020-05-06]. ISSN 0009062X.

METTE, Janika, Swantje ROBELSKI, Tanja WIRTH, Albert NIENHAUS, Volker HARTH a Stefanie MACHE. *"Engaged, Burned Out, or Both?" A Structural Equation Model Testing Risk and Protective Factors for Social Workers in Refugee and Homeless Aid*. INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL RESEARCH AND PUBLIC HEALTH [online]. 2020, 17(2) [cit. 2020-05-06]. DOI: 10.3390/ijerph17020583. ISSN 16617827.

HAVRDOVÁ, Zuzana, Jiří ŠAFR, Olga ŠMÍDOVÁ MATOUŠOVÁ a Ingrid ŠTEGMANNOVÁ. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, 2011. ISBN 978-80-87398-15-9.

ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty* / John Arnold, Joanne Silvester, Fiona Patterson, Ivan Robertson, Cary Cooper. 2007. ISBN 9788025115183.

MASLACH, Christina. *Burnout: the cost of caring* / Christina Maslach ; prologue by Philip G. Zimbardo. 2003. ISBN 1883536359.

DVOŘÁKOVÁ, Jitka, HERVERTOVÁ Vojtěška, HORSKÁ Jana, MOUREČKOVÁ Helena a kol. 2008. *Metody sociální práce s imigranty, azylanty a jejich dětmi*. Praha: Triton. ISBN 978-80-7387-044-7.

KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. 1999. *Sociální opora jako významný protektivní faktor*. Československá psychologie. 1999, roč. XLIII, č. 1, s. 19-38. ISSN 0009-062X.