

# Syndrom vyhoření u příslušníků Celní správy ČR

Lukáš Vala

---

Bakalářská práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

  
INSTITUT  
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati  
Institut mezioborových studií Brno  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lukáš VALA**  
Osobní číslo: **H118673**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Syndrom vyhoření u příslušníků Celní správy ČR**

### Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociální vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena na:

- definici syndromu vyhoření, jeho příznaky a fáze
- zmapování nejčastěji ohrožených profesí
- prevenci syndromu vyhoření

Součástí práce bude kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření), jehož cílem bude zjištění výskytu syndromu vyhoření a jeho míra (s ohledem na věk, nejvyšší dosažené vzdělání, délku praxe u celní správy, k pracovní pozici vykonávané v rámci organizace) u příslušníků Celní správy České republiky.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BLAHUTKOVÁ, Marie, Eva MATĚJKOVÁ a Lucie BRŮŽKOVÁ. Psychologie zdraví: pro studenty bakalářských a magisterských oborů. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010, 128 s. ISBN 978-80-210-5417-2.**

**KALLWASS, Angelika. Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 139 s. ISBN 978-80-7367-299-7.**

**KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Hořet, ale nevyhořet. 2., přeprac. vyd., V KNA 1. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012, 175 s. ISBN 978-80-7195-573-3.**

**MINIRTH, Frank B. Jak překonat vyhoření: naučte se rozpoznávat, chápat a zvládat stres. 1. vyd. Praha: Návrat domů, 2011, 138 s. ISBN 978-80-7255-252-8.**

**ÚLEHLA, Ivan. Umění pomáhat: učebnice metod sociální praxe. Vyd. 3., v Sociologickém nakladatelství (SLON) 2. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005, 128 s. ISBN 80-86429-36-9.**

**Další literatura bude obsažena v Projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.**

Vedoucí bakalářské práce:

**PhDr. Mgr. Antonín Dolák, Ph.D.**

Katedra společenských věd

Datum zadání bakalářské práce:

**11. listopadu 2013**


Termín odevzdání bakalářské práce:

**30. dubna 2014**

V Brně dne 11. listopadu 2013

  
doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.  
vedoucí ústavu



  
Mgr. Michal Vavřík, Ph.D.  
vedoucí katedry

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že


- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

.....  
LUKÁŠ VALA

Jméno, příjmení studenta

.....  


Podpis

V Brně ..... 14. 2. 2014 .....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

### **Abstrakt česky**

Bakalářská práce se zabývá syndromem vyhoření v kontextu s Celní správou České republiky. Teoretická část práce se zaměřuje na obecné charakteristiky syndromu vyhoření - definice, historie, faktory, příznaky, fáze, metody zkoumání a prevence. Dále teoretická část obsahuje charakteristiku nejčastěji ohrožených profesí a popis Celní správy ČR - její charakteristika, činnost, současná prevence syndromu vyhoření.

Součástí bakalářské práce je výzkumné šetření zaměřené na zjištění syndromu vyhoření u příslušníků Celní správy ČR, charakteristiku některých zjištěných faktorů ovlivňujících vznik syndromu vyhoření a pohled příslušníků na dosavadní prevenci syndromu ze strany Celní správy ČR.

**Klíčová slova:** syndrom vyhoření, fáze, ohrožené profese, prevence, výzkum, celní správa.

## **ABSTRACT**

### **Abstrakt ve světovém jazyce**

The thesis deals with the Burnout syndrome in the context of the Customs Administration in the Czech Republic. The theoretical part of the work is focused on the general characteristics of Burnout syndrome - the definition, the history, factors, symptoms, phases, the methods of a research and a prevention. Next, the theoretical part contains the characteristics some of the most threatened professions and the description of the Customs Administration in the Czech Republic - the characteristic, activities, current prevention of burnout.

A component of the Bachelor's thesis is a research, which is focused on identifying the burnout syndrome of Customs Administration's officers of the Czech Republic, the characteristics of some of the factors affecting the formation of burnout and the officer's view on the existing prevention of the syndrome from the side of the Customs Administration of the Czech Republic.

**Keywords:** Burnout, phases, threatened professions, a prevention, a research, the Customs Administration.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma "Syndrom vyhoření u příslušníků Celní správy ČR" vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Hamrech nad Sázavou dne 14. 4. 2014

.....

Lukáš Vala

## **Poděkování**

Děkuji panu PhDr. Mgr. Antonínu Dolákovi, PhD., za odborné vedení, věcné připomínky, rady a metodologickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování bakalářské práce.

Také touto cestou děkuji své rodině za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytovala po celou dobu studia a především při zpracování této bakalářské práce.

Lukáš Vala

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 SYNDROM VYHOŘENÍ A JEHO PŘÍČINY</b> .....	<b>13</b>
1.1    DEFINICE POJMU "SYNDROM VYHOŘENÍ" .....	13
1.2    HISTORIE SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	15
1.3    PŘÍČINY A FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VZNIK SYNDROMU VYHOŘENÍ .....	17
<b>2 PŘÍZNAKY A FÁZE SYNDROMU VYHOŘENÍ</b> .....	<b>20</b>
2.1    PŘÍZNAKY SYNDROMU VYHOŘENÍ .....	20
2.2    SYNDROM VYHOŘENÍ A OSTATNÍ NEGATIVNÍ PSYCHICKÉ STAVY .....	21
2.3    FÁZE SYNDROMU VYHOŘENÍ .....	24
2.4    METODY ZKOUMÁNÍ SYNDROMU VYHOŘENÍ .....	26
<b>3 NEJČASTĚJI OHROŽENÉ PROFESE</b> .....	<b>29</b>
3.1    NEJČASTĚJI OHROŽENÉ PROFESE .....	29
3.2    CELNÍ SPRÁVA ČR A JEJÍ CHARAKTERISTIKA.....	30
3.3    ČINNOST VYKONÁVANÁ PŘÍSLUŠNÍKY CELNÍ SPRÁVY ČR.....	31
<b>4 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ</b> .....	<b>34</b>
4.1    INTERNÍ INDIVIDUÁLNÍ MOŽNOSTI PREVENCE.....	34
4.2    EXTERNÍ VLIVY V PREVENCI A ZVLÁDÁNÍ.....	35
4.3    DALŠÍ MOŽNOSTI PREVENCE.....	37
4.4    PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ V CELNÍ SPRÁVĚ ČR.....	38
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>43</b>
<b>5 VÝZKUM</b> .....	<b>44</b>
5.1    VÝZKUM, CÍLE VÝZKUMU A FORMULACE HYPOTÉZ .....	44
5.2    CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU .....	45
5.3    POUŽITÉ METODY .....	45
5.4    SPECIFIKACE DOTAZNÍKU "BM - BURNOUT MEASURE" .....	46
5.5    PREZENTACE VÝSLEDKŮ .....	47
5.6    ZÁVĚRY VÝZKUMU.....	60
5.7    DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	63
5.8    DISKUZE VÝSLEDKŮ .....	65
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>67</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>69</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>72</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>73</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>74</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>75</b>



***"Dream as if you'll live forever.***

***Live as if you'll die today."***

*("Sni, jako bys měl žít navždy.*

*Žij, jako bys měl zemřít dnes.")*

***James Dean***

## ÚVOD

Velmi aktuálním, a bohužel i mnohdy podceňovaným problémem dnešní doby, je tzv. syndrom vyhoření, který má sám o sobě mnoho definic od různých autorů. Ačkoliv těchto definic existuje mnoho, většina jich se shoduje a to především v tom, že se jedná o psychický stav, prožitek extrémního vyčerpání, silný pokles výkonnosti a v neposlední řadě se u jedinců s tímto syndromem objevují různé psychosomatické obtíže. Samotný termín "syndrom vyhoření" je v posledních letech stále častěji užíván a řešen nejen v odborných publikacích, ale i v časopisech, novinách a na internetu. Jeden z našich předních autorů popisujících syndrom vyhoření je Jaro Křivohlavý, který tento fenomén popisuje hned v několika svých publikacích.

S měnícím se životním stylem a především v důsledku moderní a uspěchané doby jsou současně zvyšovány nároky na pracovní výkon a na množství odvedené práce ve všech profesích. Zvýšený důraz kladený na profesionalitu, časovou náročnost a neustálé očekávání nadprůměrných výkonů přináší častější konflikty nejen na pracovišti, ale zároveň i v životě osobním. Stresové situace následně prověřují psychickou odolnost jedince a mohou vést až k samotnému vyhoření. Tato problematika se sama o sobě nejvíce dotýká osob, jež jsou v rámci své profese v úzkém kontaktu s lidmi, zejména učitelé, lékaři, soudci, zdravotní sestry i příslušníci bezpečnostních sborů, mezi které patří policisté, hasiči, vězeňská služba a celní správa.

Cílem této bakalářské práce je, na základě prostudované odborné literatury a provedeného výzkumu, zjištění výskytu syndromu vyhoření u příslušníků Celní správy České republiky. Jako dílčí cíl bakalářské práce je řádné zmapování a specifikace syndromu vyhoření, charakteristika Celní správy České republiky a v neposlední řadě zjištění skutečnosti, zda existují rozdíly v míře psychického vyhoření příslušníků Celní správy České republiky rozdělených do skupin dle věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, délky praxe u celní správy a pracovní pozice vykonávané v rámci organizace.

Téma bakalářské práce "Syndrom vyhoření u příslušníků Celní správy ČR" bylo zvoleno především z toho důvodu, že sám autor bakalářské práce je dlouholetým příslušníkem Celní správy ČR a dále s ohledem na současnou situaci v této organizaci, kdy v posledních letech v Celní správě ČR došlo k velkým změnám. Dalším neméně důležitým faktem pro výběr daného tématu byla skutečnost, že syndrom vyhoření u příslušníků Celní správy

ČR, jak autor bakalářské práce sám zjišťoval, doposud nebyl zkoumán, a to ani odborným psychologickým pracovištěm Generálního ředitelství cel.

Změny, které Celní správa ČR v posledních letech prodělala, byly zásadní v podstatě dvě. První velká změna v organizaci souvisela se vstupem České republiky do Evropské unie k 1. 5. 2004, kdy došlo ke zrušení několika celních úřadů. Další zásadní změnou, byla provedená tzv. modernizace celní správy, kdy k 1. 1. 2013 došlo k organizační změně v Celní správě ČR, a to přechodem z předchozího třístupňového systému řízení na tzv. dvoustupňový systém řízení. Z hodnocení třístupňového řízení v minulosti vyplynulo, že takový model řízení je nevyhovující, neboť celní správě neumožňuje pružně reagovat na situace v jednotlivých regionech formou vytváření či rušení pracovišť, a tím zajišťovat požadovanou dostupnost služeb a zároveň efektivním způsobem řídit svoje náklady. Naopak dvoustupňový systém řízení je jedním ze základních předpokladů pro naplnění jednoho z cílů celní správy, kterým je přechod na princip procesního řízení. Reorganizace celní správy byla navržena tak, aby měla minimální dopad na běžnou populaci naší republiky a v případě subjektů, které bezprostředně spolupracují s celní správou, snaha najít společné optimální řešení tak, aby případné zatížení subjektů z důvodu reorganizace bylo co nejmenší.

Koncepce Celní správy ČR se k předmětnému datu 1. 1. 2013 zásadně změnila a přinesla v některých případech i velmi radikální změny, které se dotkly téměř každého zaměstnance celní správy, a to jak příslušníků, tak civilních zaměstnanců. Došlo ke zrušení celních ředitelství, centralizaci některých oddělení na krajské úřady a vzniku nových oddělení, která v prozatímním třístupňovém systému řízení neměla svá místa na celních úřadech, nýbrž na celních ředitelstvích.

Po tomto přechodu došlo k předpokládané centralizaci pracovních míst na krajské úřady a v neposlední řadě bylo nutné, aby se nově vzniklá oddělení naplnila kvalifikovanými pracovníky. To všechno vedlo k tomu, že mnoho zaměstnanců celní správy musí na svá pracoviště dojíždět, mnohdy i desítky kilometrů. S tím spojené vysoké pracovní nasazení, stoprocentní zodpovědnost a bezchybné rozhodování ve vypjatých zátěžových situacích.

Veškeré tyto faktory v současnosti vedou ke stresu příslušníků celní správy a odtud je už jen tzv. krůček k tolik obávanému "syndromu vyhoření".

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 SYNDROM VYHOŘENÍ A JEHO PŘÍČINY

*"Kdo ti řekl, blázne, že tvá cesta nemá mít co nejvíc oklik a ošemetných srážů, pochop, že tvá chůze musí být co nejnamáhavější a nejkrvavější, abys věděl a mohl říci druhým, co je to rána, krok kupředu i pevná země pod nohama. Snad se nikdy nedočkáš cíle v tomto krvavém údolí, ale jdi, jdi a plahoč se, jako bys jej měl neustále před očima - tak nemůžeš zeslábnout a klesnout!!"*

*Olga Scheinpflugová*

### 1.1 Definice pojmu "syndrom vyhoření"

Pojmem "syndrom vyhoření", neboli "burnout", se již v minulosti zabývalo mnoho autorů, především zahraničních. V češtině využívané synonymum "syndrom vyhoření" značí v zahraničí termín "burn-out" či "burnout", který byl poprvé využit americkým psychoanalytikem Freudenbergerem. Jedná se svým způsobem o velmi výstižnou metaforu, kdy anglické sloveso "to burn" znamená hořet, ve spojení "burn out" pak dohořet, vyhasnout. Původně vydatně hořící oheň, v psychologické rovině značený zájem, vysokou motivaci, nasazení a aktivitu, přechází u jedince s příznaky syndromu vyhoření do určité fáze dohořívání a nakonec vyhaslosti.<sup>1</sup>

Vzhledem k tomu, že se tímto tzv. fenoménem dnešní doby zabývají psychologové již od 70. a 80. let minulého století a doposud neexistuje pro tento pojem jednotná definice, nelze definovat syndrom vyhoření jedním přesným výrazem. Syndrom vyhoření se může sám o sobě objevit téměř u každého z nás a dokáže znepríjemnit život jedince či samotnou kvalitu života.

Určitou obecnou definici má ve svém díle Matoušek<sup>2</sup>, který zde uvádí, že syndrom vyhoření je důsledkem vlivu chronického stresu. Nejedná se o nemoc, ale o stav celkového duševního vyčerpání, jenž se projevuje charakteristickým souborem příznaků.

Například Baštecká ve své knize "Terénní krizová práce" definuje syndrom vyhoření jako duševní stav projevující se především citovou únavou (cynismem a nedůvěrou), beznadějí,

---

<sup>1</sup> KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, 23 s. ISBN 80-7071-231-7.

<sup>2</sup> MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2003, 380 s. ISBN 80-7178-548-2.

lhostejností, bezmocností a ztrátou výkonnosti. Jako takový se plíživě objevuje u lidí, kteří pracují s jinými lidmi, jako psychické vyčerpání.<sup>3</sup>

Souhrnné definice problematiky syndromu vyhoření uvádí ve své monografii "Jak neztratit nadšení" univerzitní profesor sociální psychologie Jaro Křivohlavý. Jak sám autor uvádí výroky předních psychologů, zabývajících se psychickým vyhořením - Ayaly Pinesové a Elliota Aronsona, je burnout formálně definován a subjektivně prožíván jako stav určitého vyčerpání (tělesného, citového i duševního), které je způsobeno dlouhodobým setrváním v situacích, jež jsou z hlediska emocionálního mimořádně náročná. Emocionální náročnost je ve většině případů způsobena splnutím značného očekávání s chronickými situačními stresy. Burnout může být na straně jedné zvláště bolestivým a deprimujícím zážitkem. Na straně druhé lze však tam, kde je s ním moudře zacházeno, možno burnout překonat. Ba dokonce může být prvním krokem zlepšení samotného povědomí o tom, kým jsme.<sup>4</sup>

Cary Cherniss chápe burnout jako výsledek určitého procesu, ve kterém lidé nadměru zaujati jistým úkolem ztrácejí své nadšení. Cherniss poukazuje, že uvedený proces nastává mimořádně vysokým, dlouhodobě trvajícím napětím - stresem, jenž způsobuje nervozitu, dráždivost a únavu. Proces vyhořování je dokončen tehdy, kdy se pracovník staví k těmto obtížím jen obranně a duševně se odpoutává každé práce. Stává se bezohledným, lhostejným a strnulým.<sup>5</sup>

Myron D. Rush popisuje stav vyhoření jako určitý druh stresu a emocionální únavy, frustrace a vyčerpání, ke kterým dochází důsledkem toho, že sled či souhrn určitých událostí týkajících se vztahu, životního stylu, poslání či zaměstnání dotyčného jedince nepřinese očekávané výsledky.<sup>6</sup>

A tak bychom mohli pokračovat dále a dále. Definice syndromu vyhoření, resp. burnout syndromu, opravdu existuje velmi mnoho a však přesto, že jsou vyjádřeny odlišným způsobem, mají v podstatě obdobný význam. Určité shrnutí těchto definic lze vyčíst

---

<sup>3</sup> BAŠTECKÁ, Bohumila. *Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 299 s. ISBN 80-247-0708-x.

<sup>4</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

<sup>5</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Hořet, ale nevyhořet. 2.*, přeprac. vyd., V KNA 1. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012, 175 s. ISBN 978-80-7195-573-3.

<sup>6</sup> RUSH, Myron D. *Syndrom vyhoření*. 1. vyd. Praha: Návrat domů, 2003, 129 s. ISBN 80-7255-074-8.

v dílech Jara Křivohlavého, který zde uvádí výroky některých předních psychologů zabývajících se dlouhodobě tímto syndromem.

S určitostí lze však potvrdit, že většina pojetí tohoto problému je shodná především v tom, že se jedná o psychický stav vyjádřený extrémním vyčerpáním, depresí, poklesem výkonnosti a s různými psychosomatickými obtížemi. Souborné definice se dále shodují v tom, že se syndrom vyhoření vyskytuje především u profesí, jejichž hlavní pracovní náplní je tzv. "práce s lidmi", a tvoří jej řada příznaků jak v oblasti psychické, tak i částečně v oblasti sociální a fyzické. Klíčovou složkou syndromu vyhoření je emoční vyčerpání, vyčerpání kognitivní, opotřebením člověka a celková únava organismu. Všechny hlavní složky mají původ v chronickém stresu. Vyčerpání, zklamání a pasivita se dostávají jako odezva na pracovní stres.<sup>7</sup>

## 1.2 Historie syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření, jako termín, byl poprvé užit v odborné literatuře v sedmdesátých letech minulého století. O jeho publikaci se zasloužil již zmiňovaný americký psychiatr a psychoanalytik Herbert Freudenberger v časopise "Journal of Social Issues". Tímto mezinárodně využívaným označením - "burnout" získal v článku zvaném Staff burnout historické prvenství v popisu tohoto syndromu.<sup>8</sup>

Je však možné se s tímto jevem samotným setkat například již v bibli. Ve své knize Myron D. Rush<sup>9</sup> například zmiňuje příběh Mojžíše, jenž byl člověk velice schopný a cílevědomý, miloval izraelský lid a byl pro něj nejen duchovním, ale i politickým vůdcem. Jelikož si neuvědomil hranice svých možností, dospěl při své nepřetržité práci pro druhé na konec svých emocionálních, duševních a fyzických sil a naprosto se tak vyčerpal. Opakem Mojžíše Myron D. Rush staví Ježíše, který pod tlakem své práce unikal odchody na pustinu. Zde odpočíval, meditoval a modlil se. Proto tak nabíral sílu, aby ji opětovně mohl dávat druhým.

---

<sup>7</sup> KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, 23 s. ISBN 80-7071-231-7.

<sup>8</sup> KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ, ref. 7

<sup>9</sup> RUSH, Myron D. *Syndrom vyhoření*. 1. vyd. Praha: Návrat domů, 2003, 129 s. ISBN 80-7255-074-8.

Biblický příběh symbolizující termín vyhoření (bournout) uvedl ve své monografii i Jaro Křivohlavý v příběhu proroka Eliáše, který byl stíhán krvežíznivou královnou Jezábel a při útěku před ní se skryl do pouště, kde zcela zmožen padl a žádal smrti své.<sup>10</sup>

Vyjádření totálního vyčerpání lze najít i ve starém Řecku v pověsti o Sysifovi. Ten odsouzen k tomu, aby na vysokou horu dovalil obrovský kámen, plnil danou povinnost. Přiblížením k vrcholu se vždy kámen vysmekl a on musel takové trápení opakovat znovu a znovu.

Termín burnout, neboli vyhoření, byl v minulosti využíván především pro označení stavu lidí, kteří propadli alkoholu a o vše ostatní ztratili zájem. Později začal být tento termín využíván pro toxikomany, především jejich stav zájmu soustředěného pouze na danou drogu. Následným rozšířením chápání tohoto pojmu se tento začal používat i pro lidi opojené svojí prací, které nic jiného, než to, co dělali, nezajímalo a v práci se utápěli. Pro ně vznikl termín "workoholici", a to s odkazem na dobu, kterou je možné vidět u již zmíněných alkoholiků.<sup>11</sup> Minulost termínu "burnout" v souvislosti s alkoholiky a toxikomany uvádí ve svém díle i Potterová<sup>12</sup>.

Vzhledem ke skutečnosti, že literatura na téma syndrom vyhoření (burnout) publikovaná v současnosti, co se počtu týká, nedosahuje úrovní tzv. nejproduktivnějších let, není možné se domnívat toho, že by syndrom vyhoření nebyl aktuálním tématem.

Jak uvádí ve své knize autoři Kebza, Šolcová<sup>13</sup> v 70. a 80. letech minulého století bylo registrováno pouhých cca 5-10 psychologickomedicínsky orientovaných studií ročně. V letech 1982 - 1987, což bylo neplodnější období této problematiky, vzniklo celkem přes 200 takto orientovaných studií. Zároveň je možné sledovat, že se syndrom burnout, jako relativně nový fenomén objevil v zemích, které prošly v 80. a 90. letech rozsáhlými změnami, které vedly ke stresu občanů, vyrovnávajících se s následky proměn dané země.

V současnosti je tento fenomén zkoumán a především spojován s krizí dnešní doby (finanční i ekonomické) a jako takový zasahuje do širších společenských vztahů.

---

<sup>10</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

<sup>11</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro, ref. 10

<sup>12</sup> POTTER, Beverly A. *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání: "pracovní vyhoření" - příčiny a východiska*. Olomouc: Votobia, 1997, 259 s. ISBN 80-7198-211-3.

<sup>13</sup> KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, 23 s. ISBN 80-7071-231-7.



### 1.3 Příčiny a faktory ovlivňující vznik syndromu vyhoření

Příčin ovlivňujících vznik syndromu vyhoření se v dostupné literatuře objevuje mnoho. Určitý heslovitý seznam je uveden v díle Angelika Kalwasse<sup>14</sup>, který uvádí nejčastější z příčin v souvislosti s touto poruchou přílišná očekávání, nejasnosti v hierarchických strukturách, konflikty rolí, nedostatek autonomie, vztahové konflikty, příliš vysokou a rostoucí odpovědnost, nedostatečnou podporu ze strany nadřízených, nadměrné množství práce v příliš stěsnaném časovém rozvrhu, mobbing na pracovišti atd.

Nelze v této souvislosti zapomenout ani na jednu z hlavních příčin syndromu vyhoření, kterou není nic jiného než každodenní, zdánlivě nekonečný a nevyhnutelný chronický stres. Co se týče akutního stresu, ten k vyhoření nevede.<sup>15</sup>

Další z velmi ohrožených tímto syndromem jsou pracovníci nově nastupující do zaměstnání, kteří daleko snáze mohou burnout syndromu podlehnout. Vše je dáno tím, že jsou na ně kladeny veliké nároky na kvalitu, pracovní nasazení a odpovědnost, zároveň jim není poskytováno adekvátní ohodnocení a dostatek autonomie.<sup>16</sup>

Určitý přehled poznatků a výsledků pozorování psychologů týkající se toho, kde se burnout syndrom nejčastěji vyskytuje, uvádí Křivohlavý<sup>17</sup>, a jsou jimi dlouhodobý bezprostřední a osobní styk s lidmi, dlouhodobé neúspěšné jednání s lidmi, dlouhotrvající pracovní přetížení, strohý pracovní režim, přísná pravidla či tvrdě vyžadované dodržování pravidel, diktátorský režim či přetěžování (velké množství úkolů, pacientů, zákazníků, klientů apod.).

Na druhou stranu ani zaměstnání, či jinak řečeno profese, nemusí být rozhodujícím kritériem toho, zda syndrom vyhoření vznikne či nikoliv. Je možné rizikové faktory ovlivňující vznik syndromu rozdělit na **tzv. vnitřní a vnější**.

Pod skupinu vnitřních faktorů lze zařadit osobnostní charakteristiky jedince ohroženého syndromem vyhoření. Tyto charakteristiky mohou podpořit vznik samotného syndromu

---

<sup>14</sup> KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 139 s. ISBN 978-80-7367-299-7.

<sup>15</sup> KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, 23 s. ISBN 80-7071-231-7.

<sup>16</sup> STIBALOVÁ, Kateřina. *Co je to Burnout syndrom*. In: Sociální služby. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky, 2010, roč. 12, č. 10, s. 20–21. ISSN 1803-7348.

<sup>17</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

či naopak ulehčit boj proti němu a patří do nich například fyzický stav jedince (nemoci, nepravidelný denní režim, sklony ke stresům), vlastnosti jedince (sebehodnocení, životní postoje), reakce na určité životní situace (stresové podněty, zátěžové situace), nezdravý způsob života (kouření, obezita, nadměrné požívání alkoholu).

Vnějšími faktory je možné rozumět určité situace, v nichž se ohrožený jedinec nachází. Patří do nich podmínky v zaměstnání (pracovní náročnost, nadměrné množství zadaných úkolů, přetěžování, pracovní rutina, nemožnost pracovního postupu apod.), situace v osobním a rodinném životě (vztah k partnerovi, rodině, finanční situace rodiny, bydlení) a v neposlední řadě i společnost (podmínky, které na jedince společnost sama o sobě každodenně klade; prostředí, ve kterém se jedinec nachází).

Právě některým z těchto rizikových faktorů vedoucích ke vzniku syndromu vyhoření se snaží Celní správa České republiky vyhnout, respektive jejich počet eliminovat, a to již před samotným přijetím do služebního poměru. Uvedené vychází ze samotného zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů, ve kterém jedním z předpokladů pro přijetí do služebního poměru je zdravotní, fyzická a osobnostní způsobilost k výkonu služby.<sup>18</sup>

Zdravotní způsobilost je posuzována smluvním lékařem, jenž na základě zdravotní dokumentace, výsledků odborných vyšetření a výsledku jím provedené lékařské prohlídky stanoví, zda je dotčený schopen ze zdravotního hlediska vykonávat službu v bezpečnostním sboru.

V závěru lékařského posudku je uvedeno, zda posuzovaný občan na základě vyšetření je zdravotně způsobilý(á) k výkonu služby, zdravotní klasifikace "A", či není zdravotně způsobilý(á) k výkonu služby, zdravotní klasifikace "D".<sup>19</sup>

Fyzickou způsobilostí se rozumí splnění požadavků na tělesnou zdatnost příslušníka k výkonu služebního místa, na které má být ustanoven. S fyzickou způsobilostí je spojeno

---

<sup>18</sup> Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů, § 13 odst. 1 písm. e).

<sup>19</sup> CELNÍ SPRÁVA ČR - GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ CEL. *Vnitřní pokyn č. 27/2013: Organizace a provádění lékařských prohlídek v rámci pracovnělékařských služeb v Celní správě České republiky*. Praha, 2013, 10 s.

vykonání fyzických testů, které jsou odstupňovány dle věku, pohlaví a příslušného služebního zařazení.

Z hlediska eliminace rizikových faktorů vedoucích ke vzniku syndromu vyhoření před samotným přijetím do služebního poměru u Celní správy ČR je zajisté splnění podmínek osobnostní způsobilosti. Osobnostní způsobilost je jedním z předpokladů pro výkon služby v bezpečnostním sboru. Psychologickou diagnostiku uchazečů o přijetí do služebního poměru provádí psycholog psychologického pracoviště Generálního ředitelství cel, jenž se zároveň podílí na výběrových řízeních v rámci Celní správy ČR.

Osobnostně způsobilou je považována osoba, u níž byly dle závěru psychologa zjištěny takové osobnostní charakteristiky, které jsou předpokladem pro výkon služby.<sup>20</sup> Takové charakteristiky přímo stanoví vyhláška č. 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru. Osobnostní charakteristiky splňuje osoba, pokud je mimo jiné intelektově v pásmu průměru nebo vyšším, emočně stabilní, psychosociálně vyzrálá, odolná vůči psychické zátěži, s žádoucí motivací, postoji a hodnotami a dále bez nedostačivosti v oblasti volných procesů, poznávacích procesů či oblasti autoregulace, bez znaků nežádoucí agresivity a bez psychopatologické symptomatiky.<sup>21</sup> Při zjišťování osobnostní způsobilosti používá psycholog metodu pozorování, rozhovoru, anamnestického vyšetření, analýzy objektivních údajů a psychologické testové metody.<sup>22</sup>

Prověřením zdravotní, fyzické a osobnostní způsobilosti k výkonu služby Celní správa ČR před samotným přijetím do služebního poměru zásadním způsobem eliminuje riziko toho, že by se k tomuto bezpečnostnímu sboru dostala osoba, u které se objevují zvýšené rizikové faktory vedoucí k samotnému syndromu vyhoření. Ačkoliv je tato selekce vcelku zásadní, není v žádném případě stoprocentní, a tudíž je možné se v tomto bezpečnostním sboru zajisté setkat i s osobami, které mají některé výše uvedené charakteristiky rizikových faktorů ovlivňujících vznik syndromu vyhoření.

---

<sup>20</sup> Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů, § 15 odst. 3.

<sup>21</sup> Vyhláška č. 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru, ve znění pozdějších předpisů, § 1 písm. a) až j).

<sup>22</sup> Vyhláška č. 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru, ve znění pozdějších předpisů, § 4 odst. 4.

## 2 PŘÍZNAKY A FÁZE SYNDROMU VYHOŘENÍ

### 2.1 Příznaky syndromu vyhoření

Podle odhadů projde každý třetí člověk syndromem vyhoření. Někteří psychologové dokonce tvrdí, že postihne během kariéry zhruba čtvrtinu pracujících. V chladných dnech roku, kdy na nás působí i nedostatek denního světla, je problém výraznější než v jiných ročních obdobích.<sup>23</sup>

Statistiky ukazují stále více pacientů navštěvujících své praktické lékaře se stížnostmi na úplné vyčerpání a potíže, jakými jsou například bolesti hlavy, problémy s koncentrací, neschopnost či nemožnost dostatečného spánku. Jedním z důvodů těchto problémů a potíží je skutečnost, že nejsou ohrožení jedinci schopni zvládat každodenní povinnosti. Popsané příznaky se dají považovat za základní a v současnosti i nejčastější. Nad příznaky syndromu vyhoření by ohrožení jedinci neměli jen tak mávnout rukou, jinak jsou nuceni vyhledat odbornou pomoc.

Podobných příznaků se poslední dobou objevuje čím dál více a lékaři tento stav označují jako tzv. chronický únavový syndrom neboli syndrom vyhoření. V rámci Mezinárodní klasifikaci nemocí - 10. revize spadá syndrom vyhoření do kategorie Z73 Problémy spojené s obtížemi při vedení života, pod kategorií Z73.0 Vyhasnutí (vyhoření) - stav životního vyčerpání.

Odborná literatura uvádí různé příznaky syndromu vyhoření, například Křivohlavý<sup>24</sup> dělí příznaky syndromu vyhoření:

- Subjektivní příznaky - velká únava, špatné soustředění, snadné podráždění, snížené sebehodnocení, porucha pozornosti, negativismus, špatné mínění o sobě samém, ztráta iluzí či nadějí,
- Objektivní příznaky - dlouhodobá nižší výkonnost, kterou již vnímá okolí jedince (kolegové, pacienti, klienti, žáci atd.).

---

<sup>23</sup> STUŠKOVÁ, Alexandra. *MUDr. Magdalena Kozlovská: Syndrom vyhoření se může týkat i vás*. In: ŽENA-IN.cz [online]. 2013 [cit. 2013-11-05]. Dostupné z: <http://zena-in.cz/clanek/mudr-magdalena-kozlovska-syndrom-vyhoreni-se-muze-tykat-i-vas/kategorie/zdravi/rubrika/zdravi>

<sup>24</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 279 s. ISBN 80-7178-551-2.

Mimo výše uvedeného rozdělení můžeme příznaky syndromu vyhoření rozdělit do třech základních skupin, a to příznaky psychické, fyzické a sociální.

Pod psychické příznaky syndromu vyhoření je možné zahrnout například ztrátu nadšení, nechuť, ztrátu motivace, ztrátu zodpovědnosti, pocity marnosti, zbytečnosti a neúčinnosti, pocity nedostatku uznání, snížené sebevědomí, podrážděnost, depresivní ladění, agresivitu, nespokojenost, pocity sebelítosti, smutku či nedostatku uznání, nesoustředěnost, zapomínání, sklíčenost, pocity bezmoci, bezvýchodnosti a beznaděje, negativismus, cynismus, únik do fantazie či užívání stereotypních frází případně rutinních postupů.

Fyzickými příznaky se rozumí například celková únava organismu, rychlá unavitelnost po zotavení, apatie, přetrvávající celková tenze, poruchy spánku, nechuť k jídlu, různé zdravotní potíže (změny srdeční frekvence, bolesti u srdce, poruchy krevního tlaku, dýchací problémy, bolesti hlavy, svalů a kloubů apod.), celková náchylnost k nemocem či zvýšené riziko vzniku závislosti všech druhů.

Příznaků na úrovni sociálních vztahů je též několik, patří mezi ně například vyhýbání se, či omezení kontaktů s lidmi, útlum sociability, nezájem o hodnocení ze strany druhých, nechuť k vykonávání své profese, nízká výkonnost, ztráta osobních zájmů, odvahy, osobní identity a sebeúcty, nízká empatie, přibývání konfliktů (důsledek nezájmu, lhostejnosti a sociální apatie ve vztahu ke svému okolí).

## 2.2 Syndrom vyhoření a ostatní negativní psychické stavy

Syndrom vyhoření se svými příznaky, důsledky chování a jednáním v některých svých částech podobá mnohdy známějším a diagnosticky propracovanějším poruchám či chorobám.<sup>25</sup> Vzhledem k tomu je zde potřebné popsat určité základní odlišnosti tohoto negativního emocionálního jevu vůči ostatním jevům obdobného typu.

---

<sup>25</sup> KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, 23 s. ISBN 80-7071-231-7.

Nejznámějšími typy negativních jevů podobných syndromu vyhoření se rozumí, s ohledem na odbornou literaturu, například stres, deprese, únava, odcizení či alexithymie (deficit schopnosti identifikovat a vyjadřovat emoce).

### **Syndrom vyhoření a stres**

Stres, podobně jako burnout, spadá do skupiny negativních emocionálních zážitků a sám o sobě je definován napětím mezi tím, co člověka zatěžuje (tzv. stresory) a zdroji možností takové zátěže zvládat (tzv. salutory).<sup>26</sup>

Každý člověk se v průběhu života může dostat do stresu, ne všichni lidé se mohou dostat do stavu zvaného syndrom vyhoření. Ten se objevuje pouze u lidí, kteří jsou silně zaujati svojí prací a mají vysoká očekávání, vysoké cíle či výkonovou motivaci. Ten, kdo nemá takovou motivaci a nadšení, se může dostat do stresu, avšak ne do stavu vyhoření.

### **Syndrom vyhoření a deprese**

Mezi depresí a syndromem vyhoření je velice úzký vztah, v některých případech může být deprese vedlejším příznakem syndromu vyhoření, na druhou stranu se může deprese vyskytovat nezávisle na něm. Mají společné některé symptomy, mezi něž lze zařadit například smutnou náladu, ztrátu motivace a energie, pocity zmaru a bezcennosti.<sup>27</sup>

Deprese může sama o sobě propuknout jednak u osob intenzivně pracujících (tak jak syndrom vyhoření), jednak u osob, které nepracují či nepracovali. Většinou deprese souvisí s negativními zážitky z mládí, což syndrom vyhoření nemá.

### **Syndrom vyhoření a únava**

Únava má, obecně, užší vztah k fyzické zátěži, než je tomu u syndromu vyhoření, ve kterém se též v určité formě vyskytuje. Z únavy, pocházející z tělesné námahy, je možné se krátkodobou relaxací či odpočinkem dostat, což u syndromu vyhoření není

---

<sup>26</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

<sup>27</sup> KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, 23 s. ISBN 80-7071-231-7.

možné. U syndromu vyhoření se únava považuje za něco, co je negativní, tíživé a těžké a je úzce spojena s pocitem marnosti a selhání. Naopak je tomu u únavy pocházející z fyzické činnosti či intelektuální práce, zde je únava pocíťována kladně a je mnohdy spojena s radostí z toho, co člověk dokázal.<sup>28</sup>

### **Syndrom vyhoření a odcizení**

Nedostatkem, či dokonce ztrátou přijatelných sociálních norem, které by mohly řídit jednání lidí a byly tak směrodatným měřítkem jejich hodnot, dochází ke stavu zvanému odcizení. Jedná se také o jev spadající do skupiny negativních emocionálních zážitků. Odcizení se týká i těch lidí, kteří nikdy nebyli ničím nadšeni a jimž nešlo o to, co dělali. Dále lze pozorovat výskyt odcizení u osob, pro něž nebylo smyslem života to, co dělali, nebylo to jejich tzv. celoživotním cílem. U syndromu vyhoření je tomu právě naopak.<sup>29</sup>

Pocity odcizení se můžou u syndromu vyhoření objevit a lze je pozorovat v jeho závěrečné fázi. V počátcích syndromu lze naopak pozorovat určité nadšení a zaujetí pro věc.

### **Syndrom vyhoření a alexithymie**

Další poruchou, podobající se syndromu vyhoření, je alexithymie. Alexithymií se rozumí určitý deficit schopnosti identifikovat a vyjadřovat emoce, případně nedostatek fantazie.

Mezi společné příznaky syndromu vyhoření a alexithymie patří především citová oploštělost, otupělost v sociálních vztazích, netečnost, redukce vynalézavosti, imaginativních aktivit a kreativity. Alexithymie se od syndromu vyhoření liší především v tom, že se častěji vyskytuje u pacientů s některou z psychosomatických chorob a jejím hlavním rysem je nedostatek slov k vyjádření emocí, jenž naopak není obsahem stavu syndromu vyhoření. Alexithymičtí pacienti nedokážou vyjádřit své emoce, na druhou stranu osoby s burnout syndromem své emoce redukují, jejich emocionalita je sice deformovaná, avšak disponují dostatečnou slovní zásobou k jejímu vyjádření.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

<sup>29</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro, ref. 28

<sup>30</sup> KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, 23 s. ISBN 80-7071-231-7.

### 2.3 Fáze syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření je, jak již bylo zmíněno, vyvrcholením procesu trvajících zpravidla několik měsíců až let. Některé zdroje uvádějí trvání tohoto procesu dokonce až 4 až 5 let. Ten probíhá v několika fázích, které trvají různě dlouhou dobu a některé z nich se skoro nemusí na dotyčném jedinci projevit.

V dostupných odborných literaturách, zabývajících se syndromem vyhoření, je možné se setkat s různými typy přístupů vývoje syndromu vyhoření.

Jedním z pojetí stanovujících fáze syndromu vyhoření je tzv. čtyřfázový model procesu burnout Christiny Maslachové<sup>31</sup>:

1. prvotní nadšení, zaujetí pro věc spojené s přetěžováním,
2. psychické i z části fyzické vyčerpání,
3. dehumanizace (vzájemné odcizování lidí) jako obrana před dalším vyčerpáním,
4. frustrace, nezáměr a lhostejnost, negativismus, totální vyčerpání.

Dalším ze známějších a rozšířenějších přístupů vývoje syndromu vyhoření je pětifázový model<sup>32</sup>:

1. Nadšení
2. Stagnace
3. Frustrace
4. Apatie
5. Vyhoření

Fáze nadšení se charakterizuje počátečním idealismem a přílišným očekáváním od budoucí činnosti. Práce vyplňuje veškerý čas, dochází k identifikaci s danou profesí, práce se ve své

---

<sup>31</sup> KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, 23 s. ISBN 80-7071-231-7.

<sup>32</sup> TOŠNER, Jirí a Tamara TOŠNEROVÁ. *Burn – Out syndrom: Syndrom vyhoření*. Pracovní sešit pro účastníky kurzů. Praha: Hestia, 2002, 15 s. ISBN neuvedeno.



podstatě stává koníčkem, dochází ze strany jedince k dobrovolným přesčasům a vysoké míře angažovanosti. Tato fáze je typická pro osoby, které po studiu nastoupily do svého prvního zaměstnání.

Druhá fáze, stagnace, je charakteristická tím, že dotyčný jedinec začíná slevovat ze svých požadavků, činnosti jím prováděné se stávají rutinou. Práce již není jediným a ústředním zájmem, dochází ke změně zaměření jedince v tom směru, že se snaží o znovuoobnovení realizace svých potřeb, především svých koníčků a mimopracovních kontaktů.

Postupem času dochází k mnoha problémům, negativním zkušenostem, sporům s nadřízenými a dalším negativním vlivům, které vedou k otázkám smyslu a významu práce. Objevují se první psychické i fyzické potíže. V této fázi může dojít k negativnímu vnímání práce, které pro jedince představuje jisté zklamání, frustraci.

Další fází, která přichází po dlouhodobé frustraci, je apatie. Jedinec začíná vnímat své zaměstnání či povolání jen jako určitý zdroj obživy, dělá pouze nutné a neodkladné věci. Dochází ke stereotypnímu chování, odmítá další vzdělávání a nemá zájem o nové poznatky v oboru. S kolegy se pracovník stýká pouze velmi omezeně a klientelu považuje za něco, co ho samotného obtěžuje.

Závěrečnou fází výše uvedeného pětifázového modelu tvoří samotné vyhoření. Jedná se o fázi konečnou, ve které se jedinec dostává do stavu úplného vyčerpání, ztrácí smysl práce a dochází k vymizení reflexe jeho vlastních norem.

Pro úplnost a pro srovnání s uvedenými modely je na místě uvést relativně nejčlenitější model průběhu procesu syndromu vyhoření, jenž uvádí ve své monografii Křivohlavý<sup>33</sup>, a který obsahuje celkem 12 po sobě jdoucích fází procesu:

1. Snaha kladného osvědčení v pracovním procesu.
2. Snaha provádět vše sám, nedochází k přerozdělení pracovních úkolů.
3. Zapomínání na sebe a své vlastní osobní potřeby.
4. Jediné, oč danému člověku jde, je pouze a jen práce, plány, návrhy, úkoly, cíle atp.
5. Jistý zmatek vlastního hodnotového žebříčku - co je podstatné či nikoliv.

---

<sup>33</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

6. Popírání příznaků vznikajícího vnitřního napětí jako projev obrany daného jevu.
7. Dezorientování, ztráta nadějí, neangažovanost, cynismus. Zde dochází k útěku od všeho a hledání možné útěchy - např. alkohol, drogy atp.
8. Změny chování, které jsou navenek pozorovatelné - nesnášenlivost rad a kritiky, jakýchkoliv styků či společnosti jiných osob.
9. Odosobnění - ztráta kontaktu jedince se sebou samým, s vlastními hodnotami a životními cíly.
10. Dostavení pocitů zoufalství z osobního selhání a pádu tzv. "až na dno". Chuť po pravém, smysluplném životě.
11. Dochází k depresím, zoufalství z poznání, že nefunguje nic tak jak má. Hodnota sebecenění, sebehodnocení a sebevážení se nachází na nule.
12. Úplné vyčerpání - emocionální, fyzické i mentální. Dostavují se pocity naprosté nesmyslnosti veškerého dění kolem sebe, někdy až marnosti dalšího žití.

## **2.4 Metody zkoumání syndromu vyhoření**

Každá nemoc se určuje (diagnostikuje) dle zcela určitých příznaků, tzv. symptomů. Se syndromem vyhoření tomu není jinak, i zde je nutné hledat či vyzorovat určitý soubor příznaků tvořících tento syndrom. Příznaky syndromu vyhoření budou podrobněji popsány v další části této bakalářské práce.

Diagnostikovat a poznat stav psychického vyhoření dle zmíněných příznaků je možné různými způsoby. Diagnostika sama o sobě vychází z pozorování jednotlivých příznaků postižených osob, z prožitků symptomů postižených osob či ze speciálně orientovaných psychologických metod zkonstruovaných k diagnostice burnout syndromu.

Nejpoužívanějšími metodami zkoumání syndromu vyhoření jsou dle Kebzy, Šolcové<sup>34</sup> dotazníky založené na posuzovacích stupnicích, jedná se např. o dotazníky:

- "MBI - Maslach Burnout Inventory" - autorů Ch. Maslachová a S. Jacksonová,
- "Burnout Measure" (dotazník BM) - autorů A. Pinesové, E. Aronsona a D. Kafryho.

Mezi tyto nejčastější dotazníky zařazuje Křivohlavý<sup>35</sup> i tzv. "Orientační dotazník" - autorů D. Hawkins, F. Minirth, P. Maier, CH. Thursman.

### **MBI - metoda Maslach Burnout Inventory**

Jedná se o nejčastěji používanou dotazníkovou metodu odborného vyšetření burnout syndromu. Tato metoda sama o sobě měří tři činitele, a to emocionální vyčerpání (považováno za základní příznak syndromu), depersonalizaci a snížený pracovní výkon.

### **Dotazník BM - Burnout Measure**

Dle dotazníku BM je možné vypočítat samotnou míru psychického vyhoření, a to z úplného vyčerpání. Samotný dotazník je zaměřen na tři hlediska, mezi které patří fyzické vyčerpání (únava, slabost, ztráta sil), emocionální vyčerpání (deprese, beznaděj, bezvýchodnost) a psychické vyčerpání (ztráta iluzí, pocity bezcennosti, ztráta lidské hodnoty).<sup>36</sup>

*Tento dotazník bude dále blíže specifikován v praktické části bakalářské práce a využit k provedenému výzkumu.*

---

<sup>34</sup> KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, 23 s. ISBN 80-7071-231-7.

<sup>35</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

<sup>36</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro, ref. 35

### Orientační dotazník

Jedná se o velice jednoduchou a vhodnou metodu, kterou lze poznat blížící se stav psychického vyhoření. Jedná se o typ diagnostické samoobsluhy, kdy si může každý jedinec sám zjistit, jak na tom je z hlediska psychického vyhoření.

Souborem určitých otázek a jednoduchých odpovědí ve smyslu ANO či NE lze dojít k závěru, v jakém stavu postupujícího procesu vyhoření (počáteční stádium, akutní úroveň či chronický jev) se pravděpodobně daný jedinec nachází.

Syndrom vyhoření se zjišťuje nejen výše uvedenými dotazníkovými metodami, lze využít i jiné metody diagnostikování tohoto syndromu.

K diagnostikování burnout syndromu lze dle Křivohlavého<sup>37</sup> využít např.

- sémantický diferenciál (odlišení jemného odstínu významu slov), který pracuje s tzv. bipolárními (v obou směrech extrémními) adjektivy (např. cítím se bezcenně - plnohodnotně; k druhým lidem se chovám přátelsky - nepřátelsky apod.),
- psychologické studie (experimentální práce klinických psychologů pozorujících rozdíly mezi lidmi, v laboratořích modelujících situace a zjišťujících, co s čím souvisí).

---

<sup>37</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

### 3 NEJČASTĚJI OHROŽENÉ PROFESE

#### 3.1 Nejčastěji ohrožené profese

V minulosti byl syndrom vyhoření spojován a zkoumán především u pracovníků zdravotnických zařízení a pomáhajících profesí. To vycházelo z představy, že za vznikem tohoto syndromu stojí profese, jejíž hlavní náplní je práce s lidmi. Postupem času, kdy došlo k rozvoji společnosti jako takové, zrychlení životního tempa a změně charakteru pracovních činností, dochází i k rozšíření profesí, jenž mohou být postiženy tolik obávaným syndromem vyhoření.

Jak například uvádí Kebza, Šolcová<sup>38</sup>, je třeba v současnosti tuto základní charakteristiku, kontakt s lidmi, doplnit o trvalé a nekompromisně prosazované požadavky vysokého, nekolísavého výkonu, jenž je považován za standart, avšak pouze s malými či žádnými možnostmi úlev, odchylek či vysazení a v neposlední řadě se závažnými důsledky provedených chyb a omylů.

Z osobnostního hlediska jsou syndromem vyhoření ohroženi především lidé s velkými ideály a očekáváním, vrhající se do práce s přílišným nadšením a odhodláním.<sup>39</sup>

Vzhledem k tomu, že syndrom vyhoření ohrožuje mnoho profesí, je na místě zde uvést alespoň základní přehled těch profesí, jenž svým charakterem a vykonávanou činností podléhají největšímu riziku vzniku syndromu vyhoření.

Mezi nejohroženější profese patří mezi ně například lékaři (především pracující v hospicích, onkologii, nefrologii, JIP), zdravotní sestry a zdravotní personál, psychologové, psychoterapeuti a psychiatři, sociální pracovníci, poradci ve věcech sociální péče, pedagogové pracující s postiženými, učitelé na všech stupních škol, policisté, kriminalisté, vězeňská služba, hasiči, celníci, dispečeri a dispečerky záchranných složek, příslušníci ozbrojených sil - armáda, letectvo, pracovníci v nápravných zařízeních

---

<sup>38</sup> KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, 23 s. ISBN 80-7071-231-7.

<sup>39</sup> VALTUSOVÁ, Markéta. Syndrom vyhoření. *MAXimum: zdraví/péče/poradenství*. 2013, roč. II., ZIMA 2013.

ministerstva spravedlnosti, sportovci (profesionální hráči, trenéři, manažeři), duchovní a řádové sestry, profesionální funkcionáři, politici, manažeři, podnikatelé, právníci zaměřeni na sociální oblast, úředníci v bankách a úřadech.

Ohrožených profesí je opravdu mnoho a patří mezi ně i profese celníků, kteří spadají do tzv. skupiny příslušníků bezpečnostních sborů České republiky. Je proto vhodné zde přiblížit charakteristiku Celní správy ČR a činnost vykonávanou jejich příslušníky tak, abychom blíže pochopili spojitost ohrožení syndromem vyhoření s jejich profesí.

### 3.2 Celní správa ČR a její charakteristika

Celní správa České republiky je bezpečnostním sborem zajišťujícím výkon kompetencí v oblasti správy cel a některých daní, jakož i dalších svěřených nefiskálních činností ve prospěch státu i jeho občanů.<sup>40</sup> Celní správa České republiky, jako soustava správních orgánů a ozbrojený bezpečnostní sbor, je přímo podřízena Ministerstvu financí České republiky.

Jak již bylo v úvodu zmíněno, Celní správa České republiky v minulosti prodělala, co se týče organizační struktury, mnoho změn. Jedna ze zásadních změn v organizaci souvisela se vstupem České republiky do Evropské unie 1. 5. 2004. Tehdy došlo ke zrušení 91 celních úřadů a zřízení pouhých 54 celních úřadů. Změna jako taková se dotkla samozřejmě i pracovníků celní správy, kdy při rušení hraničních přechodů došlo k jejich přesunu na pracoviště do vnitrozemí. Nemálo z nich tuto situaci neustálo a služební poměr se zaměstnavatelem ukončilo.

Další změna v organizaci, ke které došlo 1. 1. 2013, se opět dotkla celé organizace a téměř všech pracovníků Celní správy ČR. Zákonem č. 17/2012 Sb., o Celní správě České republiky, jenž nabyl účinnosti 1. 1. 2013, byl zrušen zákon č. 185/2004 Sb., o Celní správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Z původně tzv. třístupňového systému řízení, který tvořilo Generální ředitelství cel, 8 celních ředitelství a 54 celních úřadů, se Celní správa České republiky v rámci modernizace reorganizovala

---

<sup>40</sup> *Celní správa České republiky* [online]. [cit. 2013-11-21]. Dostupné z: <http://www.celnisprava.cz/cz/Stranky/default.aspx>

na dvoustupňový systém řízení. Ten v současnosti tvoří Generální ředitelství cel a 15 celních úřadů, které jsou v současnosti přímo podřízeny Generálnímu ředitelství cel.

Současně se zřízením celních úřadů došlo ke zřízení tzv. územních pracovišť, která jsou stanovena vyhláškou ministerstva financí<sup>41</sup>, nenacházejí se v sídlech celních úřadů a vykonávají činnosti nejvytíženějších agend celních úřadů ve své vlastní působnosti.

*Samotná dislokace celních úřadů a územních pracovišť je pro názornost uvedena v příloze bakalářské práce.*

Co se týče personální obsazenosti, v celé celní správě působí jednak celníci, kteří jsou ve služebním poměru, a jednak civilní zaměstnanci, kteří jsou v pracovně právním vztahu vůči Celní správě České republiky. Služební poměr příslušníků celní správy upravuje zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů a pracovní poměr civilních zaměstnanců upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Nejvyšší funkce v celní správě jsou ze zákona<sup>42</sup> vykonávány celníky ve služebním poměru. Generální ředitelství cel řídí generální ředitel, jenž je jmenován a odvoláván ministrem financí. V době nepřítomnosti či pracovní vytíženosti jej zastupuje zástupce generálního ředitele.<sup>43</sup> Celní úřady řídí ředitel, který je přímo podřízen generálnímu řediteli. Ředitele celního úřadu zastupuje zástupce ředitele.

### 3.3 Činnost vykonávaná příslušníky Celní správy ČR

Celní správa i její příslušníci, vykonávají mnoho jim přidělených kompetencí vyplývajících z legislativních norem České republiky. Při výkonu svých činností se musí řídit jak těmito normami, tak normami Evropské unie, jejímž členem je i Česká republika, a v zásadě i normami mezinárodními. Základní výkonnou jednotkou Celní správy České republiky jsou celní úřady, ve kterých jsou v podstatě soustředěny všechny základní činnosti - kompetence celní správě přidělené.

---

<sup>41</sup> Vyhláška č. 285/2012 Sb., o územních pracovištích celních úřadů, které se nenacházejí v jejich sídle.

<sup>42</sup> Zákon č. 17/2012 Sb., o Celní správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>43</sup> Zákon č. 17/2012 Sb., o Celní správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů, § 3.

Celní správa České republiky je vedle správního orgánu současně i bezpečnostním sborem. Její činnost zapadá do systému celního dohledu nad zbožím v rámci jednotného celního území Evropské unie a při realizaci tohoto dohledu postupuje podle jednotných celních předpisů Společenství (Celní kodex Společenství a prováděcí nařízení k němu, systém osvobození od dovozního cla a Společný celní sazebník Společenství). Určené útvary Celní správy České republiky mají postavení policejního orgánu (orgánu činného v trestním řízení) pro vybrané trestné činy.<sup>44</sup>

Základní informace týkající se Celní správy České republiky, jako státní organizace, jsou uvedeny v brožuře, kterou v roce 2012 vydalo Generální ředitelství cel. Tato je sama o sobě k dispozici na webových stránkách Celní správy České republiky. Vzhledem k obsáhlosti této brožury není možné její použití jako přílohy bakalářské práce.

Avšak je na místě zde uvést alespoň základní přehled činností vykonávaných přímo příslušníky celní správy. Patří mezi ně celní řízení a správa cel (provádění celního dohledu, celních kontrol dovozu a vývozu zboží, kontroly zákazů a omezení při dovozech, vývozech a tranzitech zboží, pátrání po zboží uniklém celnímu dohledu), správa spotřebních daní (kontrolní činnosti spojené se samotnou správou, vyhledávací činnost, registr distributorů pohonných hmot, registr osob povinných značit líh a distributorů lihovin), správa ekologických daní (správa daní ze zemního plynu, pevných paliv a elektřiny), kontrola v oblasti silniční dopravy (vážení nákladních vozidel, kontrola plnění podmínek pro přepravu nebezpečných látek, kontrola časového zpoplatnění - dálniční kupóny, kontrola výkonového zpoplatnění - mýto), kontrola přeprav omamných a psychotropních látek (drogy, anabolika), kontrola nakládání s nebezpečnými odpady, radioaktivním materiálem a zakázanými bojovými prostředky, kontrola zaměstnávání cizinců (kontrola nelegálního zaměstnávání cizinců ze zemí Evropské unie i mimo ni), ochrana práv duševního vlastnictví (kontrola a vyhledávání zboží porušující práva duševního vlastnictví), ochrana přírody – kontrola a vyhledávání exemplářů CITES (Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora - Úmluva o mezinárodním obchodu s ohroženými druhy volně žijících živočichů a rostlin) a v neposlední řadě i provádění trestního řízení (odhalování a vedení trestního řízení

---

<sup>44</sup> Kompetence: čím se zabývá celní správa. *Celní správa České republiky* [online]. [cit. 2013-11-21]. Dostupné z: <http://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/kompetence/Stranky/default.aspx>



týkajícího se vybraných trestných činů v souvislosti s výkonem působnosti celních orgánů).

Ačkoliv se zdá tento výčet činností vyčerpávající, jedná se opravdu pouze o základní činnosti vykonávané celní správou. Kompletní přehled činností a především legislativních norem spojených s výkonem celní správy nelze tak jednoduše shrnout. Každopádně je důležité zde uvést i jednu z hlavních a důležitých priorit v činnosti této organizace, a tím se rozumí aktivní mezinárodní spolupráce se zahraničními celními orgány.

Základní úkoly v oblasti zajištění ochrany trhu a bezpečnosti mezinárodního obchodu jsou v zásadě všem celním správám společné. Celní správa České republiky dlouhodobě patří ke členům Světové celní organizace, což vede a významnou měrou spěje k jednodušší a snazší komunikaci s ostatními celními správami po celém světě.<sup>45</sup>

K samotnému výkonu působnosti Celní správy České republiky nelze opominout uvést, jakým způsobem je výkon působnosti prováděn. Jedním z nejdůležitějších je provádění výkonu své působnosti činnost prováděná tzv. "v terénu". Ta musí být z hlediska legislativních norem a zákonných oprávnění samozřejmě bezvadná. V rámci výkonu v terénu se mohou příslušníci celní správy setkat s rozdílnými přístupy kontrolovaných osob a v průběhu prováděných kontrol občas dochází k určitým krizovým situacím a je nutné na místě řešit vyvstalé konflikty. Tím dochází k vypjatým zátěžovým situacím, ve kterých se musí příslušník celní správy bezchybně rozhodovat zároveň se stoprocentní zodpovědností.

Tyto situace zajisté vedou ke stresům příslušníků celní správy a ve spojitosti s povinnou administrativou, úrovní komunikace v rámci organizace, úrovní spolupráce s ostatními kolegy či útvary a kladnými či zápornými vztahy na pracovišti mohou vytvářet takové faktory, které mají vliv na vznik syndromu vyhoření.

---

<sup>45</sup> Mezinárodní vztahy. *Celní správa České republiky* [online]. [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/nase-ukoly/Stranky/mezinarodni-vztahy.aspx>

## 4 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ

### 4.1 Interní individuální možnosti prevence

Možnostmi prevence na individuální úrovni se zabývá téměř každý autor věnující se problematice syndromu vyhoření. Ve svých dílech uvádějí mnoho rad a návodů, jakým způsobem se syndromu vyhoření vyhnout, respektive mu předejít.

Mezi nejčastěji uváděnými doporučeními, jak v rámci prevence eliminovat vznik syndromu vyhoření, je například plánovat a stanovit si priority (nelze zvládnout vše naráz, je nutné si stanovit priority a v rámci plánu dílčími kroky dosáhnout požadovaného cíle), myslet pozitivně (optimisté mají více energie oproti pesimistům, nedůvěra vlastních hodnot a schopností nepomůže lepšímu výkonu, spíše naopak), žít aktivně a zajímat se o vlastní zdravotní stav (každá aktivita odlišná práci pomáhá organismu relaxovat a takzvaně "dobít baterie", je nutné brát varovné signály těla vážně, důležitý je pohyb, zdravá strava, dostatek tekutin a především kvalitní a dostatečný spánek), zamezit komunikačním problémům (sdělovat svému okolí své představy, očekávání a cíle, svá rozhodnutí řádně promyslet a neslibovat nic, co nelze splnit), nemít vysoké nároky (přílišné nároky na vlastní osobu či okolí vede ke zbytečnému stresu a zklamání, lepší se nechat překvapit dobrými výsledky, než očekávat vše dokonale a bezvadné), umět říkat "NE" (umění odmítnout žádanou pomoc či další práci v případě vlastního přetížení, důležité myslet zejména na vlastní osobu), nepropadat "syndromu pomáhajícího" (nelze brát zodpovědnost za vše a za všechny, přebíráním cizích problémů se problémy vlastní odsouvají do pozadí, což má mnohdy tragické následky), analyzovat svoji činnost (především v kritických situacích je dobré vědět z jakého důvodu a jaká byla reakce, zda nešlo situaci předejít nebo jí řešit jinak - lépe).

V obdobném duchu se vyjadřuje i článek<sup>46</sup> týkající se syndromu vyhoření, který radí čtenářům jak předejít syndromu vyhoření ve svém "desateru pro zdravou práci", kde uvádí, že by ohrožený jedinec měl snížit příliš vysoké nároky, nepropadat syndromu pomocníka, naučit se říkat "ne", stanovit si priority, vyjadřovat otevřeně svoje pocity a prožívání,

---

<sup>46</sup> VALTUSOVÁ, Markéta. Syndrom vyhoření. *MAXimum: zdraví/péče/poradenství*. 2013, roč. II., ZIMA 2013.

hledat emocionální a věcnou podporu, vyvarovat se negativního myšlení, v kritických situacích a konfliktech zachovávat rozvahu, doplňovat energii a v neposlední řadě být tvořivý a otevřený k novým zkušenostem.

## 4.2 Externí vlivy v prevenci a zvládnání

Jak vyplývá z díla Křivohlavého<sup>47</sup>, existují čtyři hlavní externí vlivy v prevenci a zvládnání syndromu vyhoření:

### 1. Sociální opora

Každý jedinec, ačkoliv se narodí jako individuum (jednotlivec), patří vždy do určité sociální skupiny. Mezi základní sociální skupiny je možné na prvním místě zařadit rodinu, dále pak kamarády, spolužáky, spolupracovníky atp. Všechny tyto skupiny vytvářejí kolem daného jednotlivce tzv. sociální síť, jenž mu poskytuje sociální oporu a slouží jako významná pomoc v nouzi, a to i v boji se stresem či zábraně projevů vyhoření.

Sociální opora má sama o sobě určité funkce, mezi něž patří naslouchání, potřeba sociálního zrcadla, povzbuzování, uznání, empatie, emocionální vzpruha, spolupráce, dělba práce, prověřování stavu světa, přejný prosociální postoj a nezištná pomoc.<sup>48</sup>

Čím více se jedinci dostává tzv. sociální opory, tím méně příznaků syndromu vyhoření je u něho možné objevit.<sup>49</sup>

### 2. Dobré vztahy mezi lidmi

Dobré vztahy mezi lidmi lze popsat, s ohledem na výše uvedenou sociální oporu, jako vztah, kde jeden druhému naslouchá, povzbuzují se navzájem, soucítí, projevují si uznání, poskytují si vzájemnou oporu, pomoc, spolupracují a vzájemně se dělí o práci. Na druhou stranu špatné vztahy jsou ty, u nichž docházejí ke vzájemným střetům, jako například násilnosti, urážky, agresivní projevy, povýšenost, nedůvěra, hádky, konflikty a mnohé jiné.

---

<sup>47</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Hořet, ale nevyhořet. 2.*, přeprac. vyd., V KNA 1. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012, 175 s. ISBN 978-80-7195-573-3.

<sup>48</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

<sup>49</sup> KRAHULOVÁ, Katarína. *Stres a syndrom vyhoření v pomáhajících profesích*. Odborný časopis: Sociální služby. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, 2010, roč. 12, 10/2010. ISSN 1803-7348. Dostupné z: [http://www.apsscr.cz/socialnisluzby/images/obr/1357573402\\_socialni-sluzby-rijen2010-final.pdf](http://www.apsscr.cz/socialnisluzby/images/obr/1357573402_socialni-sluzby-rijen2010-final.pdf)

Není proto divu, že právě dobré vztahy a komunikace mezi lidmi, ať v rodině či zaměstnání, působí kladně v rámci prevence syndromu vyhoření.

### 3. Kladné hodnocení pocházející od jiných osob

V této kategorii je na místě osvětlit dva pojmy, a to pojem "evalvace" a "devalvace", vztahujících se ke vzájemným vztahům a hodnocením mezi lidmi. Evalvací se rozumí kladné hodnocení druhé osoby, projevování úcty, vážnosti a respektu. Naproti tomu devalvací se rozumí snižování úcty, respektu, ponižování, pomlouvání, urážení, hanobení, znehodnocování práce druhých a podobně.

Po projevech devalvace se jedinec cítí raněn, ochuzen či ošizen. Po projevech evalvace se naopak cítí svým způsobem obohacen, poctěn, zvýší se sebevědomí. Tudíž jsou projevy tzv. evalvace důležité na místech, kde je větší riziko syndromu vyhoření.

### 4. Pracovní podmínky

Dalším neméně důležitým externím vlivem prevence syndromu vyhoření jsou zajisté určité pracovní podmínky. Výzkumy syndromu vyhoření provedené v různých podnicích a organizacích prokázaly souvislosti pracovních podmínek jako takových s výskytem syndromu vyhoření.

Proto by mělo být na místě ze strany vedení společností či vedoucích jednotlivých pracovišť připravit pracovní podmínky tak, aby se co nejvíce omezil výskyt syndromu. K dosažení daného cíle by měla přispět určitá výchova pracovníků, změna organizace práce (ujasnění daných úkolů, důsledná zpětná vazba, kompletizace, uznání), úprava pracovních podmínek (odstranění administrativní zátěže, zjednodušení pracovních postupů, spolupráce) či v neposlední řadě úprava pracoviště (hluk, světlo, teplo, klid).

Jak uvádí Kebza, Šolcová<sup>50</sup>, je i v zájmu zaměstnavatele zabývat se prevencí syndromu vyhoření. Proto se dostává do popředí zájmu podniků určité rozvoje programů zaměřené na osobní rozvoj, výcvik pracovních dovedností, pracovní poradenství, týmovou spolupráci a v neposlední řadě i zvýšení podílu pracovníků na samotném řízení. Řada podniků již nyní investuje do kondičních programů, které citelně snižují fyzické i psychické vyčerpání.

---

<sup>50</sup> KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, 23 s. ISBN 80-7071-231-7.

Další z možných prevencí ze strany zaměstnavatele může být účast pracovníků na tzv. workshopech, při kterých jsou utvořeny skupiny pracovníků ohrožených syndromem vyhoření. Členové těchto skupin debatují o různých problémech, řeší zadané úkoly, vzájemně se podporují či si vyměňují informace o tom, jak probíhá práce s jejich klienty. Dvouletá účast ve workshopu má za následek lepší pracovní výkon z hlediska množství a kvality a především podstatné snížení výskytu syndromu vyhoření.<sup>51</sup>

### 4.3 Další možnosti prevence

Existuje však i mnoho dalších možností prevence syndromu vyhoření, mezi něž patří například i metody ke zvládnání stresu či jeho důsledků. Ty se vyvinuly zejména v posledních letech v celé své rozmanitosti a dokonalosti.

Mezi tyto metody patří například:

*Kyslíková relaxace* - podle lékařů pomáhá organismu jedince, který trpí únavovým syndromem, poruchami spánku či má psychické potíže. Jedná se o velmi dobrý prostředek pro osoby vystavené stresům a využívá se mimo jiné i jako prostředek vůči "manažerskému vyhoření".<sup>52</sup>

*Relaxační metody* - hlavní náplní relaxace je uvolnění určitých svalů. Uvolněné napětí se následně šíří z uvolněných svalů po celém těle a vede tak i ke zklidnění psychiky. Existuje řada způsobů relaxace. V praxi je nejvíce využíváno Schulzova autogenního tréninku či Jacobsonovy progresivní relaxace.<sup>53</sup>

*Imaginace* - neboli obrazotvornost, představivost<sup>54</sup>. Uklidňujícími účinky je známá i forma psychického soustředění, kdy je jejím obsahem určitá situace vyznačující se klidným prostředím (např. letní krajina) či představa barvy (např. zelená barva jarní trávy).<sup>55</sup>

---

<sup>51</sup> Prevence vyhoření. In: PETERKOVÁ, Michaela. *Syndrom vyhoření* [online]. 2008-2013 [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/syndrom-vyhoreni-uvod/prevence-vyhoreni>

<sup>52</sup> Kyslíková relaxace slibuje hygienu těla i duše. In: *Gate2Biotech* [online]. 2008 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <http://www.gate2biotech.cz/kyslikova-relaxace-slibuje-hygienu-tela-i-duse/>

<sup>53</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie nemoci*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2002, 198 s. ISBN 80-247-0179-0.

<sup>54</sup> <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>

<sup>55</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro, ref. 53

*Dechová cvičení* - dýcháním se rozumí nevědomý proces, k němuž nemusíme nijak přispívat, jednoduše řečeno, to v nás dýchá. V současné hektické době se stává dech sám o sobě více povrchním. Především tehdy, kdy je osoba ve stresu či pod tlakem, omezuje povrchní dýchání její reakční schopnosti. A právě dechovým cvičením je možné se uvolnit a získat tak novou energii.<sup>56</sup>

*Humor* - nezanedbatelným vlivem působí na psychiku pacienta i samotný humor, především ten, jenž je pacientovi blízký.<sup>57</sup>

#### 4.4 Prevence syndromu vyhoření v Celní správě ČR

Celní správa České republiky nemá doposud sama o sobě vypracovaný žádný předpis týkající se přímo prevence syndromu vyhoření v organizaci. I přesto jsou určité znaky preventivních opatření přímo či nepřímo v celní správě uplatňovány.

Jedním z preventivních opatření, jež se přímo dotýká výkonu příslušníků celní správy, ve spojitosti se syndromem vyhoření, je systém vzdělávání, tzv. systém profesní přípravy. Cílem profesní přípravy je vytvoření kompletních kvalifikačních předpokladů pro výkon všech činností vyplývajících z kompetencí celní správy. Součástí vzdělávacího procesu je jednak příprava teoretická a dále příprava praktická. Teoretická část profesní přípravy je zaměřena na odborné oblasti týkající se především celní a daňové problematiky, mobilního dohledu, pátrání a dalších kontrolních a správních činností. Na druhou stranu část praktická klade důraz na schopnost aplikování získaných poznatků při provádění služebních úkonů. V této části vzdělávání jsou příslušníci celní správy cvičeni a zdokonalováni při řešení zátěžových situací, které je mohou v praxi při kontrolní činnosti, v podstatě i v osobním životě, potkat. Jedná se především o řešení složitých služebních úkonů s nespolupracujícími kontrolovanými osobami a agresivními jedinci včetně zahraničních osob, kde je na místě i jistá jazyková bariéra. V průběhu vzdělávání v této oblasti zvyšují příslušníci celní správy nejen svoji fyzickou, ale i psychickou odolnost, kterou v praxi v poslední době často využívají a nepodléhají tak lehce stresovým situacím.

---

<sup>56</sup> FRITZ, Hannelore. *Spokojeně v zaměstnání*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, 199 s. ISBN 80-7367-113-1.

<sup>57</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie nemoci*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2002, 198 s. ISBN 80-247-0179-0.

Další z forem preventivních opatření ze strany celní správy je možné považovat pravidelná a služební hodnocení, která úzce souvisejí s vykonávanou činností a jsou též odrazem určité zpětné vazby ze strany zaměstnavatele. Tato hodnocení, jak pravidelná, tak služební, vycházejí ze zákona<sup>58</sup> a jako takové jej zpracovávají ve většině případů nadřízení služební funkcionáři.

Pravidelné hodnocení spočívá ve zhodnocení plnění služebních úkolů za určité časové období a má význam zejména pro stanovení výše osobního příplatku, pro kariérní postup, pro výběr příslušníků k vysílání do škol, kurzů a na studijní pobyt, pro výběr příslušníků do poradních orgánů zřizovaných řediteli a v neposlední řadě i pro případné udělování kázeňských odměn či kázeňských trestů.<sup>59</sup>

Pravidelné hodnocení slouží jako podklad pro zpracování hodnocení služebního. To samo o sobě je podkladem pro zpracování služebního posudku, pro zařazení celníka do služebního poměru na dobu neurčitou, pro přihlášení do výběrového řízení, převedení na jiné služební místo v jiné služební hodnosti, pro propuštění, pro udělení kázeňské odměny či pro řízení o kázeňském přestupku.

Jak již bylo zmíněno, hodnocení pracovníků slouží mimo jiné i jako určitá zpětná vazba zaměstnavatele k zaměstnanci, který si dle posouzených kritérií a dle hodnotícího pohovoru může uvědomit své "přednosti" a "slabiny" ve služebních výkonech.

Obě tato hodnocení jsou jedním z prostředků, jak odhalit případné příznaky syndromu vyhoření v jeho samotných počátcích (např. nízká výkonnost, ztráta motivace, schopnost řešit konflikty, odolnost vůči zátěži, adaptabilita, celková nechuť k výkonu profese apod.).

Neméně důležité z hlediska prevence syndromu vyhoření jsou prováděné periodické či mimořádné lékařské prohlídky. Zdravotní způsobilost, jak již bylo zmíněno, je posuzována smluvním lékařem, jenž na základě zdravotní dokumentace, výsledků odborných vyšetření a výsledku jím provedené lékařské prohlídky stanoví, zdali je dotčený příslušník schopen ze zdravotního hlediska výkonu služby u celní správy.

---

<sup>58</sup> Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů, § 45 odst. 2 a § 203.

<sup>59</sup> CELNÍ SPRÁVA ČR - GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ CEL. *Služební předpis č. 25/2006: Pravidelné hodnocení zaměstnanců celní správy*. Aktualizované znění ke 4.2.2010. Praha, 2010, 8 s.

Periodická lékařská prohlídka se provádí jednou za dva roky ode dne provedení vstupní nebo poslední periodické prohlídky, pokud jiným právním předpisem či rozhodnutím orgánu ochrany veřejného zdraví není stanoveno jinak. Mimořádná lékařská prohlídka se provádí za určitých podmínek, například pokud byl výkon služby přerušen z důvodu nemoci po dobu delší než 8 týdnů nebo z důvodu těžkého úrazu nebo onemocnění spojeného s bezvědomím nebo jiné těžké újmy na zdraví, pokud došlo k přerušení výkonu služebního místa nebo služby na dobu delší než 6 měsíců, na návrh příslušného služebního funkcionáře pokud celník vykazuje při výkonu služby určité nedostatky atd.<sup>60</sup> Podmínek, za nichž je nutné či možné nařídit mimořádnou lékařskou prohlídku, je poněkud více. Z hlediska tématu bakalářské práce není nutné dále tuto oblast rozebírat.

Důležité je, z pohledu prevence syndromu vyhoření, skutečnost, že prováděné periodické a mimořádné lékařské prohlídky mohou v určitých případech odhalit již v počátcích fyzické příznaky syndromu vyhoření (např. únava organismu, různé zdravotní potíže, náchylnost k nemocem apod.). Smluvní lékař by měl tyto příznaky rozpoznat a na základě posouzení uvést do závěru lékařského posudku zdali je dotčený zdravotně způsobilý, způsobilý s omezením či nezpůsobilý k výkonu služby. V neposlední řadě se od smluvního lékaře očekává, že by měl dotčenému ohroženému jedinci s problémy poradit případně pomoci.

Jestliže podle lékařského posudku poskytovatele pracovnělékařských služeb příslušník dlouhodobě pozbyl způsobilost k výkonu služby, s výjimkou zdravotních důvodů souvisejících s těhotenstvím, musí být propuštěn.<sup>61</sup>

A tak jak musí být po celou dobu služby příslušník celní správy zdravotně způsobilý, musí být i osobnostně způsobilý, což znamená, že musí splňovat osobnostní charakteristiky, které jsou předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru. Podmínky splnění osobnostní charakteristiky byly v této bakalářské práci již popsány, ale pro upřesnění jsou zde opětovně uvedeny.

---

<sup>60</sup> CELNÍ SPRÁVA ČR - GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ CEL. *Vnitřní pokyn č. 27/2013: Organizace a provádění lékařských prohlídek v rámci pracovnělékařských služeb v Celní správě České republiky*. Praha, 2013, 10 s.

<sup>61</sup> Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů, § 42 odst. 1 písm. h).



Osobnostní charakteristiky splňuje osoba, pokud je mimo jiné intelektově v pásmu průměru nebo vyšším, emočně stabilní, psychosociálně vyzrálá, odolná vůči psychické zátěži, s žádoucí motivací, postoji a hodnotami a dále bez nedostačivosti v oblasti volných procesů, poznávacích procesů či oblasti autoregulace, bez znaků nežádoucí agresivity a bez psychopatologické symptomatiky.<sup>62</sup>

Z hlediska prevence syndromu vyhoření je důležité se o osobnostní způsobilosti alespoň zmínit. Tak jak se osobnostní způsobilost zjišťuje před přijetím do služebního poměru, jakožto jeden z předpokladů pro výkon služby v bezpečnostním sboru, je možné z důvodů stanovených vyhláškou<sup>63</sup> zjišťovat osobnostní způsobilost i v průběhu služebního poměru. Zjišťování osobnostní způsobilosti v průběhu služebního poměru může z hlediska prevence syndromu vyhoření mimo jiné taktéž odhalit některé z příznaků tohoto syndromu a podle povahy k tomu přistupovat. Pokud se u příslušníka objevují určité náznaky či příznaky syndromu vyhoření a i přesto je dle posudku psychologa nadále osobnostně způsobilý pro výkon služby, může nadále službu u bezpečnostního sboru vykonávat.

V případě, že příslušník osobnostní způsobilost k výkonu služby dle posudku psychologa bezpečnostního sboru pozbyl, musí být propuštěn.<sup>64</sup>

V průběhu služebního poměru se někteří příslušníci celní správy vlivem nejen vysokého pracovního nasazení, stoprocentní zodpovědností a bezchybným rozhodováním ve vypjatých zátěžových situacích, dostávají do určitého stádia fyzické a psychické únavy. K minimalizaci či odstranění této únavy slouží další z preventivních opatření, jež vychází přímo ze zákona<sup>65</sup>. Tímto preventivním opatřením se rozumí nárok na 6 týdnů dovolené v kalendářním roce, který má každý příslušník bezpečnostního sboru, tedy i celní správy. Jde o dobu vcelku dlouhou, kdy je potřebné ze strany jednotlivých příslušníků bezpečnostních sborů načerpat dostatečné fyzické a psychické síly k dalšímu výkonu již tak náročného služebního poměru.

---

<sup>62</sup> Vyhláška č. 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru, ve znění pozdějších předpisů, § 1 písm. a) až j).

<sup>63</sup> Vyhláška č. 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>64</sup> Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů, § 42 odst. 1 písm. j).

<sup>65</sup> Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

Z obdobného hlediska je možné z oblasti prevence syndromu vyhoření zmínit i další zákonem<sup>66</sup> stanovený nárok příslušníka bezpečnostního sboru, a to nárok na ozdravný pobyt, jenž vede k upevnění tělesného a duševního zdraví. Tento nárok se vztahuje pouze pro příslušníky, jejichž služební poměr trvá minimálně 15 let. Ozdravný pobyt je prováděn formou tělesných rehabilitačních aktivit či lázeňskou léčebně rehabilitační péčí v době trvání 14 dnů nepřetržitě v kalendářním roce a jako takový je organizován a hrazen Celní správou České republiky.

Poslední z oblastí prevence v Celní správě České republiky je možné uvést psychologickou podporu příslušníků celní správy, kterou má na starosti psychologické pracoviště Generálního ředitelství cel. Mezi hlavní činnosti psychologického pracoviště patří mimo jiné psychologická podpora činností speciálních útvarů či poradenská a intervenční služba pro příslušníky celní správy. Do této poradenské a intervenční služby spadá například individuální poradenství při řešení soukromých i pracovních zátěžových situací, krizová intervence při nenadálých a mimořádných situacích, personálně-psychologické poradenství pro služební funkcionáře či psychologicko-sociologické sondy do pracovních kolektivů.

V případě, že by příslušník celní správy nechtěl z jakéhokoliv důvodu využít služeb psychologického pracoviště Generálního ředitelství cel, může se obrátit na Anonymní linku pomoci v krizi, která vznikla v roce 2002 při Policejním prezidiu ČR.

Výhodou telefonické linky je především absolutní anonymita volajícího a její nepřetržitý provoz.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>67</sup> Linka pomoci v krizi: Anonymní linka pomoci v krizi. In: *Policie České republiky: Pomáhat a chránit* [online]. 2010 [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/anonymni-linka-pomoci-v-krizi.aspx>

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 VÝZKUM

### 5.1 Výzkum, cíle výzkumu a formulace hypotéz

Samotný výzkum syndromu vyhoření u příslušníků Celní správy České republiky proběhl v období leden až únor 2014.

Cílem kvantitativního výzkumu bylo zjištění výskytu syndromu vyhoření u příslušníků Celní správy České republiky a zjištění, zda existují rozdíly v míře psychického vyhoření příslušníků Celní správy České republiky rozdělených do skupin dle věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, délky praxe u celní správy a pracovní pozice vykonávané v rámci organizace.

Pro zjištění dílčích skutečností byly stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza 1: S přibývajícím věkem se u příslušníků Celní správy ČR míra psychického vyhoření zvyšuje.

Hypotéza 2: Míra psychického vyhoření je vyšší u příslušníků Celní správy ČR s vyšším dosaženým vzděláním než u příslušníků Celní správy ČR s nižším dosaženým vzděláním.

Hypotéza 3: S délkou praxe se u příslušníků Celní správy ČR míra psychického vyhoření zvyšuje.

Hypotéza 4: Míra psychického vyhoření je vyšší u služebních funkcionářů než u řadových příslušníků Celní správy ČR.

Po konzultaci s vedoucím bakalářské práce byl cíl výzkumu dále rozšířen o zjištění, zda na příslušníky celní správy, kteří již v současnosti mají pocity vyhoření, působí některé z faktorů ovlivňujících vznik syndromu vyhoření a dále o zjištění, jaký mají pohled oslovení příslušníci na dosavadní prevenci syndromu vyhoření ze strany zaměstnavatele, tedy Celní správy České republiky.

## 5.2 Charakteristika výzkumného vzorku

V rámci prováděného výzkumu byli osloveni příslušníci Celního úřadu pro Kraj Vysočina. Celní úřad pro Kraj Vysočina představuje jednu z částí organizační struktury Celní správy ČR. Patří mezi 15 celních úřadů v rámci České republiky, z čehož vyplývá, že adekvátně zastupuje organizační celek Celní správy ČR jako takový. Formou emailové korespondence byli osloveni příslušníci Celního úřadu pro Kraj Vysočina v celkovém počtu 50 příslušníků.

Výzkumný vzorek se skládá z celkového počtu 40 řádně vyplněných a vrácených dotazníků.

## 5.3 Použité metody

Kvantitativní výzkum byl realizován formou dotazníkového šetření. Dotazník, jako takový, představuje v tomto případě jednu z nejrychlejších metod získání co nejobektivnějších dat od osob, kterých se problém syndromu vyhoření může týkat.

Dotazník je rozdělen na dvě části, obecnou a zvláštní. První část se týká obecných charakteristik příslušníků Celní správy ČR, a to především z hlediska věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, délky praxe u celní správy a pracovní pozice vykonávané v rámci organizace.

Pro zvláštní část dotazníku byl zvolen dotazník "BM - Burnout Measure" (autoři: Ayala Pines, PhD a Elliot Aronson, PhD), který je dostupný v odborné publikaci profesora Jara Křivohlavého<sup>68</sup>. Dotazník BM byl již v minulosti několikrát využit v různých výzkumech, které se zabývají syndromem vyhoření. Byl aplikován např. u zdravotnického personálu, pedagogických pracovníků, sociálních pracovníků, policistů, pečovatelů a dalších skupin. Doposud však nebyl využit při výzkumu syndromu vyhoření u Celní správy České republiky. I to je jeden z důvodů, proč byl právě tento typ dotazníku vybrán pro výzkum. Jeho podrobnější specifikace je uvedena v dalším bodě bakalářské práce.

Nyní je důležité se opět vrátit zpět k popisu kompletního dotazníku, který byl využit pro realizaci předmětného výzkumu. Jak bylo uvedeno, dotazník je rozdělen na část

---

<sup>68</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

obecnou a zvláštní. V souvislosti s rozšířením cílů výzkumu byl dotazník doplněn o závěrečnou část, která obsahuje rozšíření okruhu otázek a je směřována k příslušníkům celní správy, kteří již sami na sobě pocítují vyhoření. Otázky v této části se zaměřují na některé z faktorů ovlivňujících vznik syndromu vyhoření a dosavadní prevenci ze strany zaměstnavatele.

*Kompletní dotazník (obecná, zvláštní a závěrečná část) tvoří přílohu bakalářské práce.*

#### **5.4 Specifikace dotazníku "BM - Burnout Measure"**

Dotazníkem BM je možné vypočítat samotnou míru psychického vyhoření. Samotný dotazník je zaměřen na tři hlediska jediného psychického jevu - celkového vyčerpání. Mezi tyto hlediska patří pocity fyzického vyčerpání (únava, slabost, ztráta sil), pocity emocionálního vyčerpání (deprese, beznaděj, bezvýchodnost) a pocity psychického vyčerpání (ztráta iluzí, pocity bezcennosti, ztráta lidské hodnoty).<sup>69</sup>

Jak uvedl ve svém díle Křivohlavý<sup>70</sup>, tento dotazník má sám o sobě dobrou vnitřní konzistenci a vysokou míru shody při opakování (reliabilitu) po uplynutí jednoho až čtyř měsíců. Jeho předností je i vysoká míra shody mezi výsledky, kdy se člověk hodnotí sám a kdy ho měří osoba, která dotyčného dobře zná.

Dotazník BM se sám o sobě skládá z 21 otázek, na které respondenti odpovídají pomocí sedmibodové stupnice "Jak často" - 1 (nikdy), 2 (jednou za čas), 3 (zřídka kdy), 4 (někdy), 5 (často), 6 (obvykle), 7 (vždy). Z uvedených hodnot se následně dle daného vzorce vypočítá hodnota BQ, která je hodnotou psychického vyhoření.

*Jak vyhodnotit dotazník BM stanoveným vzorcem, je uvedeno v příloze bakalářské práce.*

Po provedeném vyhodnocení se hodnoty BQ (burnout quotient) rozřadí do pěti skupin, kdy každé je přiřazen určitý výsledek z hlediska psychologie zdraví.

---

<sup>69</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

<sup>70</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro, ref. 69

Tak jak uvádí Křivohlavý<sup>71</sup>, nejnižší výsledná hodnota  $BM = 2$  a nižší značí z hlediska psychologie zdraví dobrý výsledek, z čehož vyplývá, že jedinec s tímto výsledkem není v dané chvíli ohrožen syndromem vyhoření. Na druhou stranu hodnota nejvyšší  $BM = 5$  a více vyznačuje stav jedince jako havarijní, zde je syndrom vyhoření s rozvinutými příznaky a je nutná okamžitá pomoc odborníka.

Podrobnější interpretace je zahrnuta přímo do zjištěných výsledků v tabulce č. 5.

## 5.5 Prezentace výsledků

Výsledky získané dotazníkovým šetřením jsou zpracovány do níže uvedených tabulek a grafů.

Tabulka č. 1 - Věková struktura respondentů

Věk	19-30	31-40	41-50	51-65
Počet respondentů	6	16	12	6
Relativní četnost	15%	40%	30%	15%

Tabulka č. 2 - Vzdělanostní struktura respondentů

Vzdělání	SŠ	VOŠ	VŠ - Bc.	VŠ - Mgr.
Počet respondentů	22	6	4	8
Relativní četnost	55%	15%	10%	20%

Tabulka č. 3 - Struktura respondentů dle délky praxe u celní správy

Délka praxe	do 3 let	3-10 let	11 - 20 let	21 let a více
Počet respondentů	2	18	11	9
Relativní četnost	5%	45%	27,5%	22,5%

<sup>71</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

Tabulka č. 4 - Struktura respondentů dle pracovní pozice v organizaci

Pracovní pozice	řadový příslušník	služební funkcionář
Počet respondentů	31	9
Relativní četnost	77,5%	22,5%

Tabulka č. 5 - Struktura respondentů dle výsledného BM včetně interpretace

BM	Interpretace	Počet respondentů	Relativní četnost
<2	Výsledek je možné z hlediska psychologie zdraví hodnotit jako dobrý.	5	12,5%
2,00 - 2,99	Výsledek je možné z hlediska psychologie zdraví hodnotit jako uspokojivý.	17	42,5%
3,00 - 3,99	Doporučuje se zamyslet nad životem a prací, nad stylem a smysluplností vlastního života. Doporučuje se ujasnit si žebříček hodnot a to nejen teoreticky, ale i zcela prakticky.	15	37,5%
4,00 - 4,99	V tomto případě je možné považovat přítomnost syndromu vyhoření za prokázanou. Je dobré se obrátit na psychoterapeutické středisko či na určitého psychoterapeuta, který má kvalifikaci pro logoterapii a existenciální psychoterapii.	3	7,5%
>5,00	Tento výsledek je třeba považovat za zcela havarijní stav. Je třeba okamžitě jednat, a to obrátit se na nejbližšího klinického psychologa či psychoterapeuta.	0	0,0%

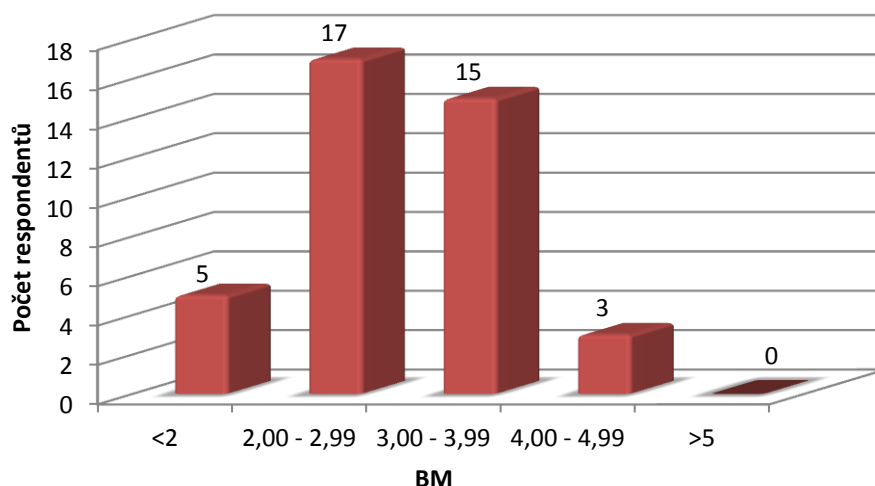
Jak vyplývá z výše uvedených tabulek, nejpočetnější skupinou respondentů jsou osoby ve věku 31-40 let (40%), středoškolsky vzdělané (55%), s délkou praxe 3-10 let (45%) v pozici řadového příslušníka (77,5%) s výsledným BM 2,00 - 2,99 (42,5%).

Z celkového počtu výsledné míry psychického vyhoření (BM) všech respondentů byl vypočítán medián, který činí BM = 2,69.



Pro názornost je v grafu č. 1 uveden počet respondentů rozdělených do již zmíněných pěti velikostních skupin míry psychického vyhoření BM.

Graf č. 1 - Počet respondentů dle jednotlivých skupin BM



Následuje tabulka znázorňující počet respondentů, kteří vyplnili, případně nevyplnili, závěrečnou část distribuovaného dotazníku dle toho, zda již v současnosti sami na sobě pociťují vyhoření či ne. Jak vyplývá z této tabulky, více než polovina všech respondentů (55%) pocity vyhoření v současnosti nemá.

Tabulka č. 6 - Struktura respondentů - pocity vyhoření

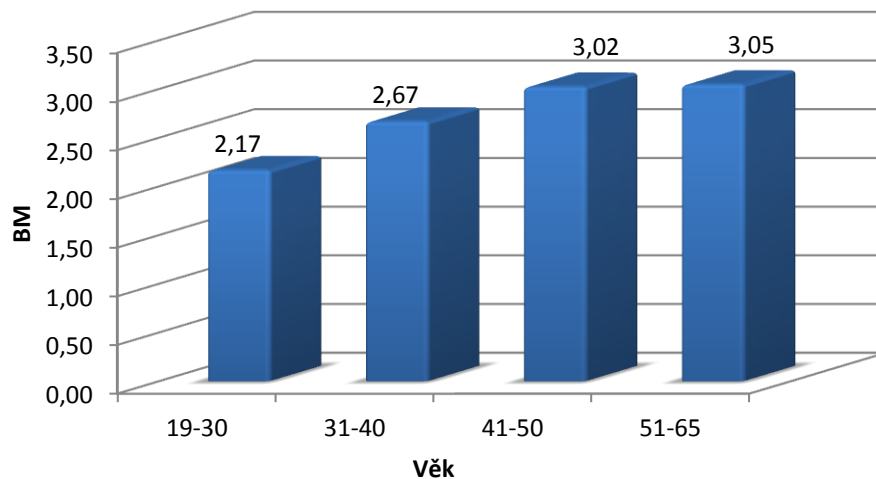
Pocity vyhoření	ANO	NE
Počet respondentů	18	22
Relativní četnost	45%	55%

Pokračuje znázornění střední hodnoty míry vyhoření dle jednotlivých skupin respondentů (věk, nejvyšší dosažené vzdělání, délka praxe, pracovní pozice). Střední hodnota míry vyhoření je vyjádřena mediánem hodnot jednotlivých porovnávaných skupin.

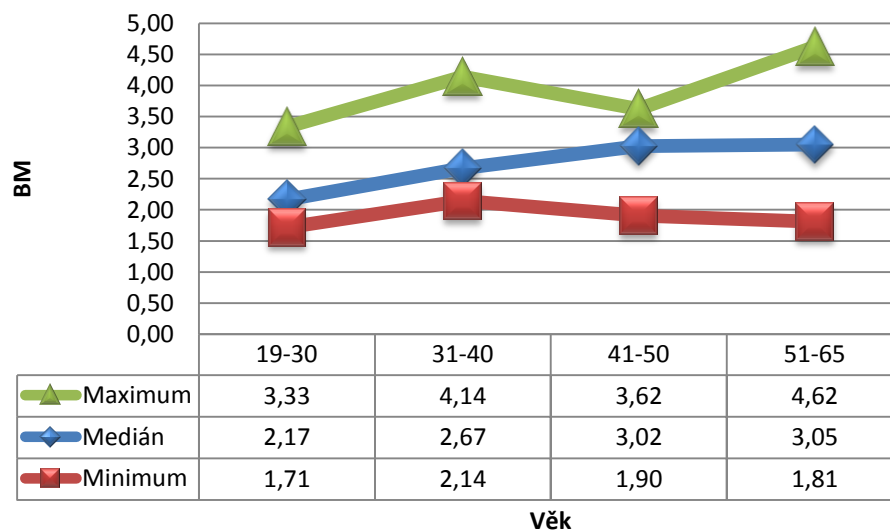
Medián byl použit z hlediska odstranění statistických odchylek (vliv extrémních hodnot), které by mohly mít vliv na konečné potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz.

Pro zajímavost jsou v následujících grafech uvedeny i maximální a minimální hodnoty jednotlivých pozorovaných skupin.

Graf č. 2 - Míra vyhoření dle věku

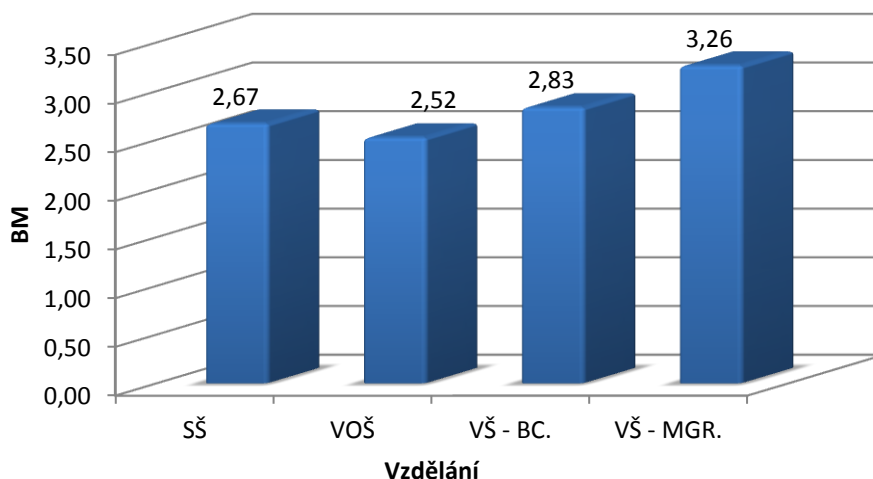


Graf č. 3 - Míra vyhoření dle věku - porovnání

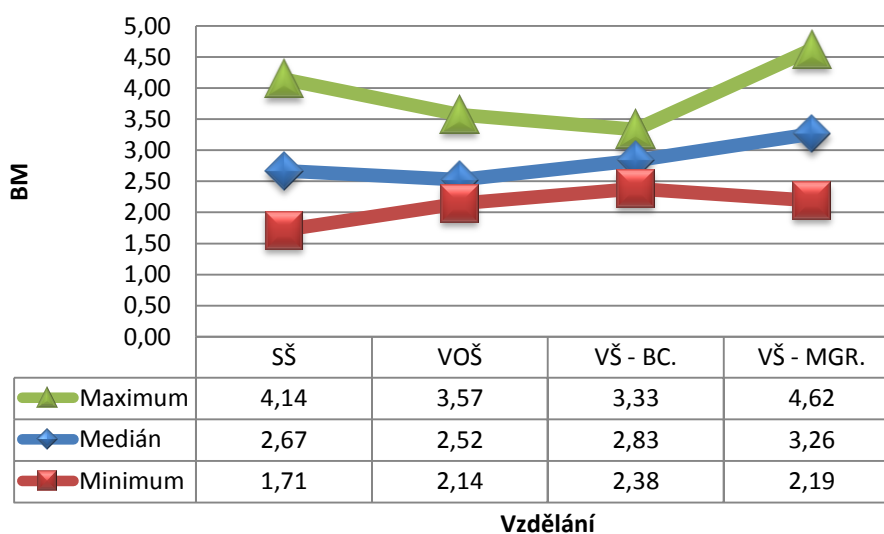


Uvedené grafy jasně vypovídají o vzrůstající tendenci míry vyhoření v souvislosti se zvyšující se věkovou strukturou respondentů. V grafu znázorňujícím zároveň i maximální a minimální hodnoty jsou zřejmé již zmíněné extrémní hodnoty, které by při využití aritmetického průměru mohly vykazovat určité odchylky.

Graf č. 4 - Míra vyhoření dle vzdělání

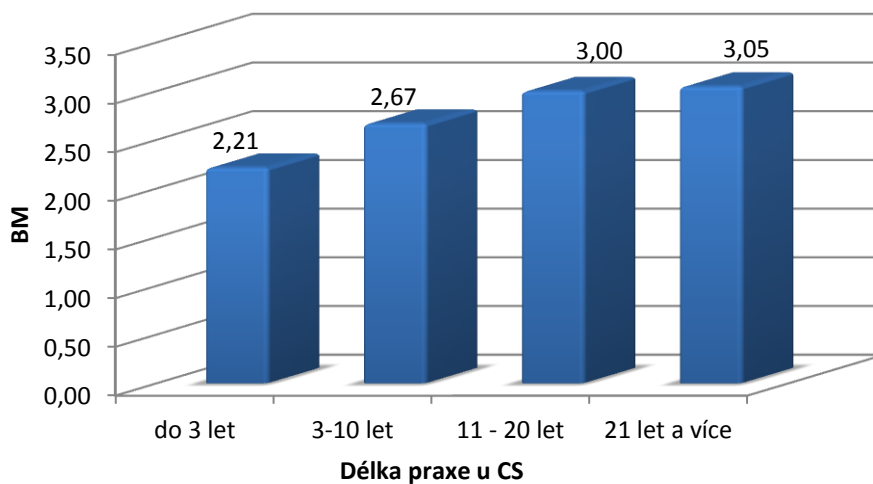


Graf č. 5 - Míra vyhoření dle vzdělání - porovnání

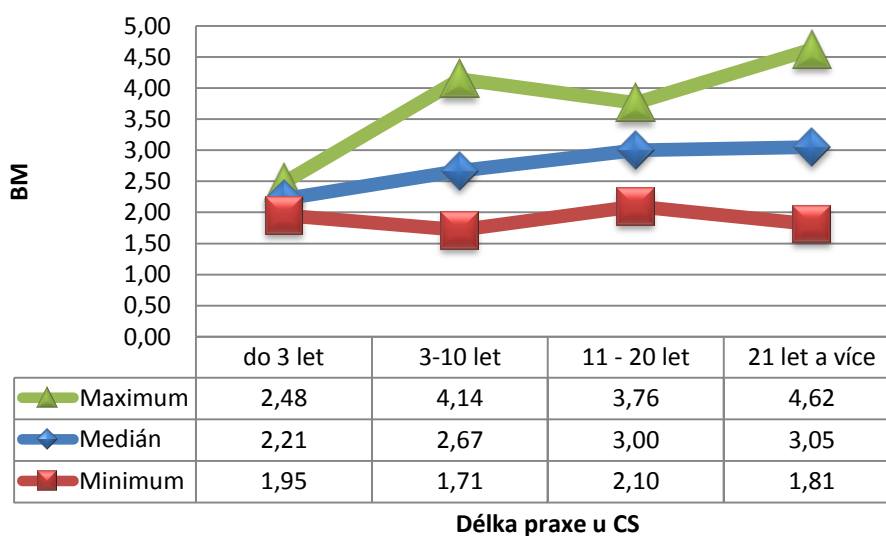


Grafy znázorňující míru vyhoření v závislosti na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů ukazují, že vzrůstající tendence je pouze při porovnání skupin respondentů VOŠ - VŠ(Bc.) - VŠ(Mgr.). Oproti tomu při porovnání vzdělání SŠ - VOŠ dochází z hlediska vypočítané míry vyhoření k mírnému poklesu.

Graf č. 6 - Míra vyhoření dle délky praxe

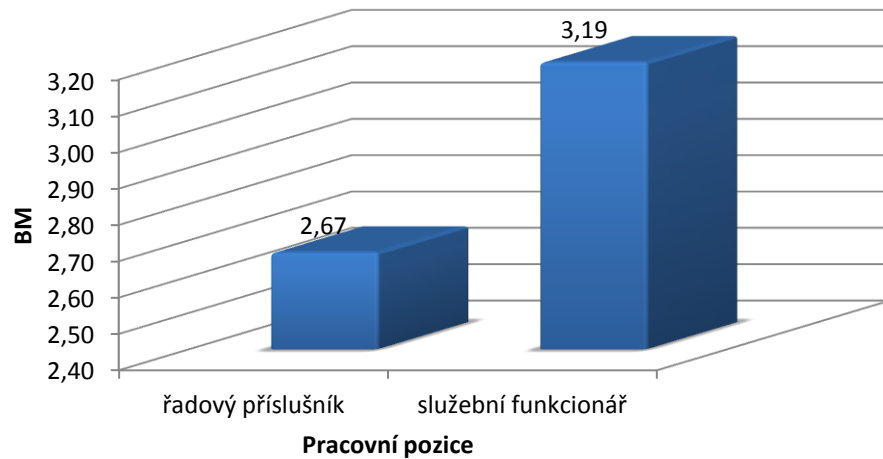


Graf č. 7 - Míra vyhoření dle délky praxe - porovnání

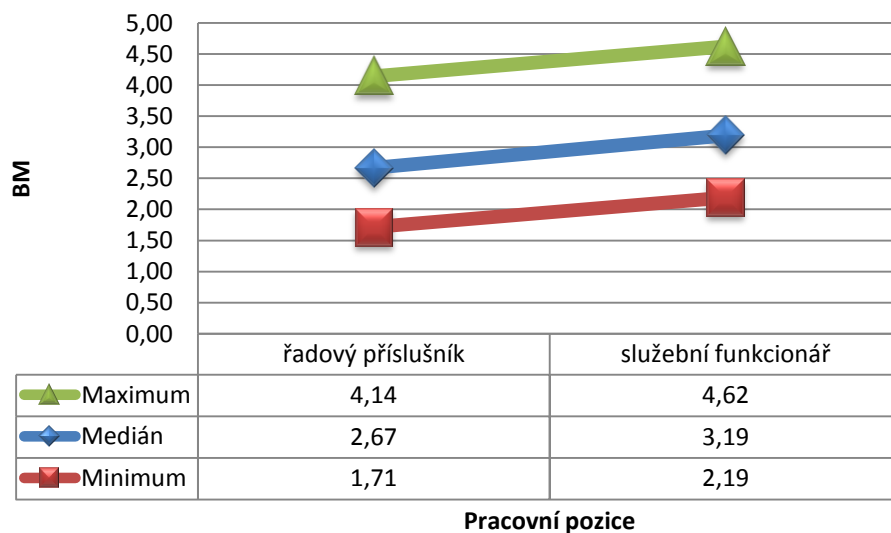


Míra vyhoření s ohledem na délku praxe úměrně vzrůstá, což potvrzují výše uvedené grafy. V grafu č. 7 jsou opětovně společně s mediánem vyjádřeny maximální a minimální hodnoty, které v sobě zahrnují i extrémní hodnoty jednotlivých porovnávaných skupin příslušníků.

Graf č. 8 - Míra vyhoření dle pracovní pozice



Graf č. 9 - Míra vyhoření dle pracovní pozice - porovnání



Při porovnání míry vyhoření v závislosti na vykonávané pracovní pozici je prokazatelné, že řadoví příslušníci spadají do nižší kategorie míry vyhoření než služební funkcionáři. U služebních funkcionářů je zřejmé, že se tato skupina již nachází v oblasti, kdy se doporučuje ujasnit si žebříček hodnot a zamyslet nad smysluplností vlastního života.

Následuje prezentace výsledků závěrečné části dotazníku, kterou vyplnili respondenti, kteří již v současnosti mají pocity vyhoření. Jak bylo uvedeno v tabulce č. 6, závěrečnou část dotazníku vyplnilo celkem 18 příslušníků (45% všech respondentů), kteří již nyní mají pocity vyhoření.

Tabulka č. 7 - Struktura respondentů s pocity vyhoření

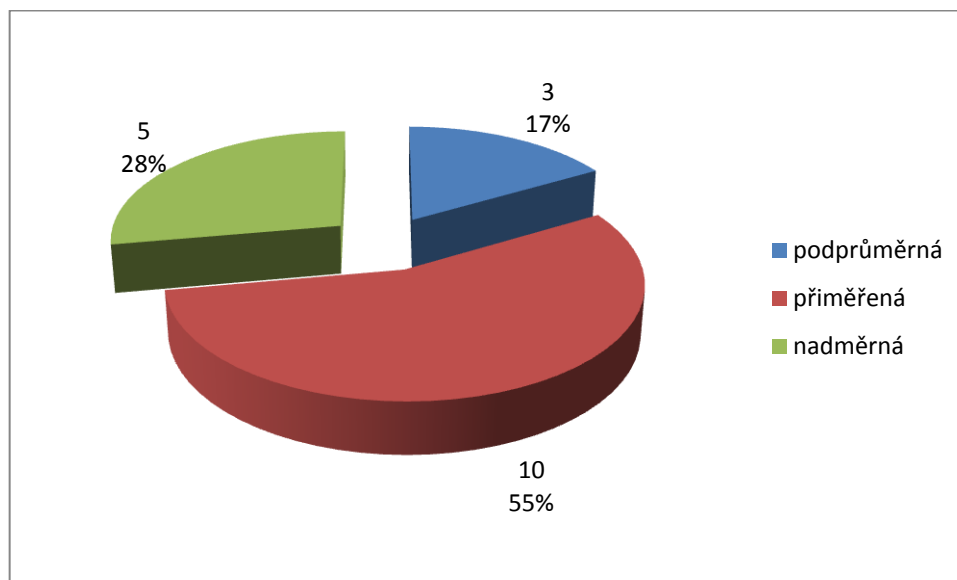
<b>Věk</b>	<b>19-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51-65</b>	
<b>Počet respondentů</b>	0	7	6	5	
<b>Vzdělání</b>	<b>SŠ</b>	<b>VOŠ</b>	<b>VŠ - Bc.</b>	<b>VŠ - Mgr.</b>	
<b>Počet respondentů</b>	11	2	1	4	
<b>Délka praxe</b>	<b>do 3 let</b>	<b>3-10 let</b>	<b>11 - 20 let</b>	<b>21 let a více</b>	
<b>Počet respondentů</b>	0	4	8	6	
<b>Pracovní pozice</b>	<b>řadový příslušník</b>		<b>služební funkcionář</b>		
<b>Počet respondentů</b>	14		4		
<b>BM</b>	<b>&lt;2</b>	<b>2,00 - 2,99</b>	<b>3,00 - 3,99</b>	<b>4,00 - 4,99</b>	<b>&gt;5</b>
<b>Počet respondentů</b>	1	7	8	2	0

Jak je zřejmé z uvedené tabulky, pocity vyhoření mají v podstatě téměř všechny dotazované skupiny respondentů, tudíž nelze jednoznačně označit převládající skupinu pociťující vyhoření.

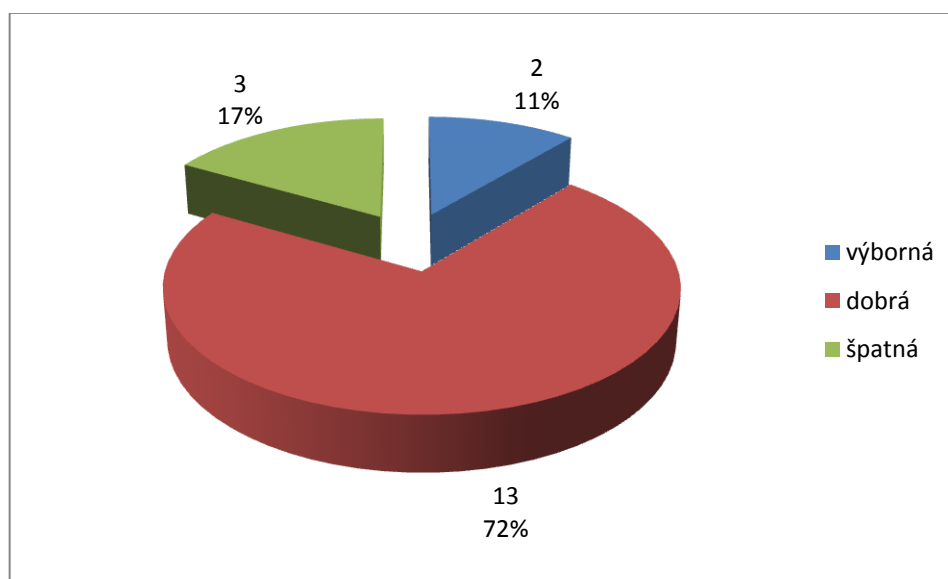
Při porovnání počtu respondentů dle výsledného BM (viz. tabulka č. 5) s počtem respondentů, kteří mají pocity vyhoření (viz. tabulka č. 7) lze dospět k závěru, kdy ve skupině BM 3,00 - 3,99 (ujasnit si žebříček hodnot, zamyslet se nad smyslností života) pocity vyhoření nemá 7 příslušníků a ve skupině BM 4,00 - 4,99 (přítomnost syndromu vyhoření prokázána) pocity vyhoření nemá 1 příslušník.

Pokračuje prezentace odpovědí na jednotlivé otázky ze závěrečné části dotazníku.

Graf č. 10 - V jaké míře je pro Vás dosavadní administrativní zátěž?



Graf č. 11 - Jaká je spolupráce a komunikace s ostatními kolegy, odděleními či útvary?

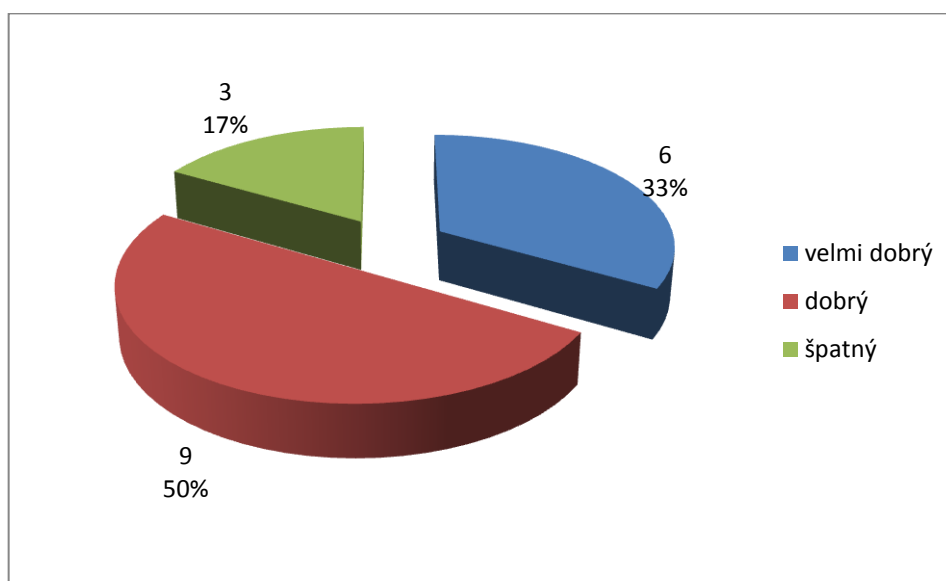


S grafem č. 11 je přímo spojena další otázka ve znění: *"V případě, že jste odpověděli "špatná", uveďte důvody:"*. Odpověď "špatná" ve smyslu spolupráce a komunikace s ostatními kolegy, odděleními či útvary označili celkem 3 respondenti.

Zde jsou uvedeny jejich důvody:

- *S kolegy je dobrá spolupráce, dalo by se napsat i výborná. Horší je spolupráce s nadřízenými, kteří mnohdy neberou v potaz názory podřízených.*
- *Špatná je spolupráce s ostatními odbory. Každý odbor jede tzv. sám na sebe a nespolupracuje s ostatními odbory tak, jak by měl.*
- *Špatný kolektiv, nerozumíme si a máme vzájemné rozpory v názorech.*

Graf č. 12 - Jaký máte vztah s nadřízenými (v případě služebního funkcionáře vztah s podřízenými)?



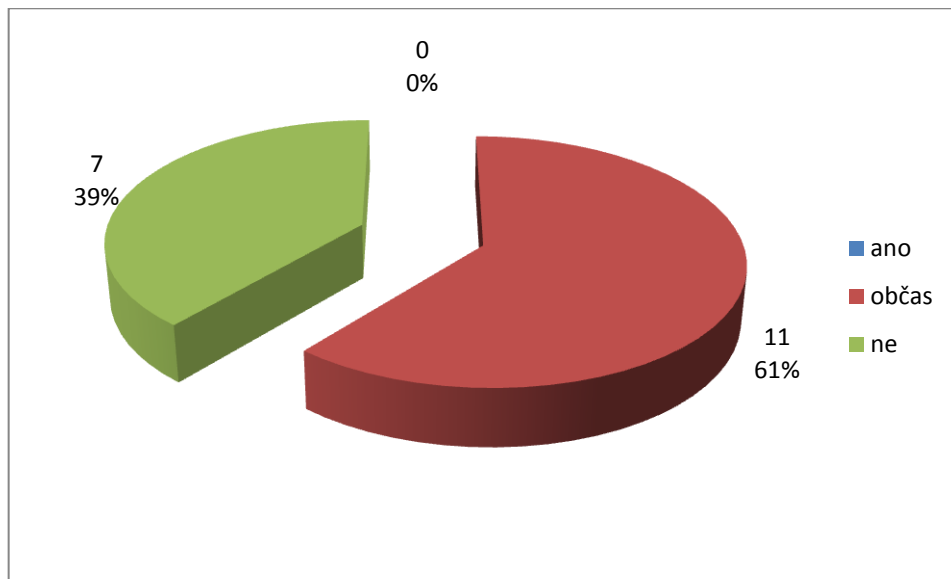
S grafem č. 12 je přímo spojena další otázka ve znění: *"V případě, že jste odpověděli "špatný", uveďte důvody:"*. Odpověď "špatná" ve smyslu vztahu k nadřízeným, případně podřízeným, označili celkem 3 respondenti, z nichž se pouze 2 vyjádřili k důvodům.

Zde jsou uvedeny jejich důvody:

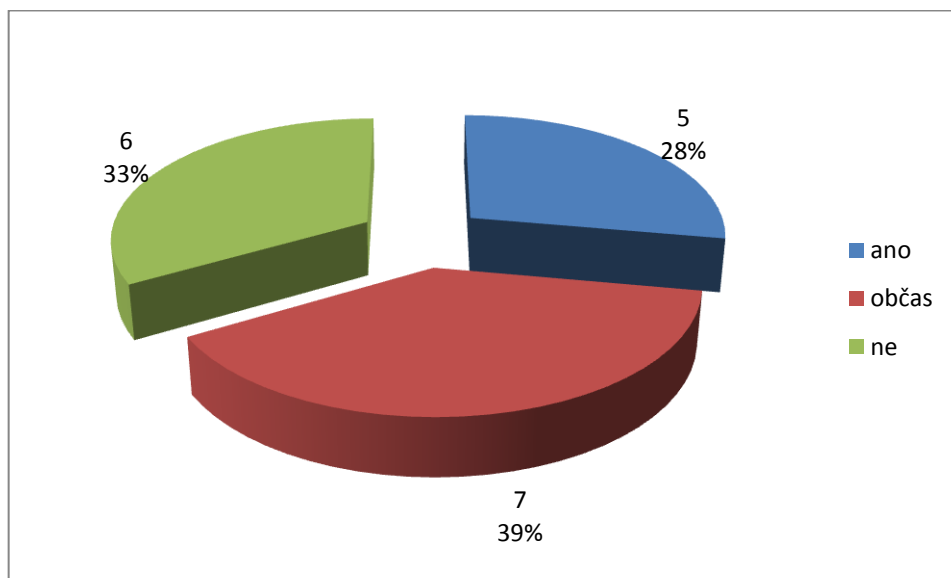
- *Názory obyčejného referenta nebývají brány na zřetel, a to ani při poradách.*
- *Rozdílné názory vedou ke konfliktům. S podřízenými je občas těžká spolupráce.*



Graf č. 13 - Máte pochybnosti o svých profesních schopnostech?



Graf č. 14 - Snažíte se vyhýbat konfliktům vzniklým ve službě?

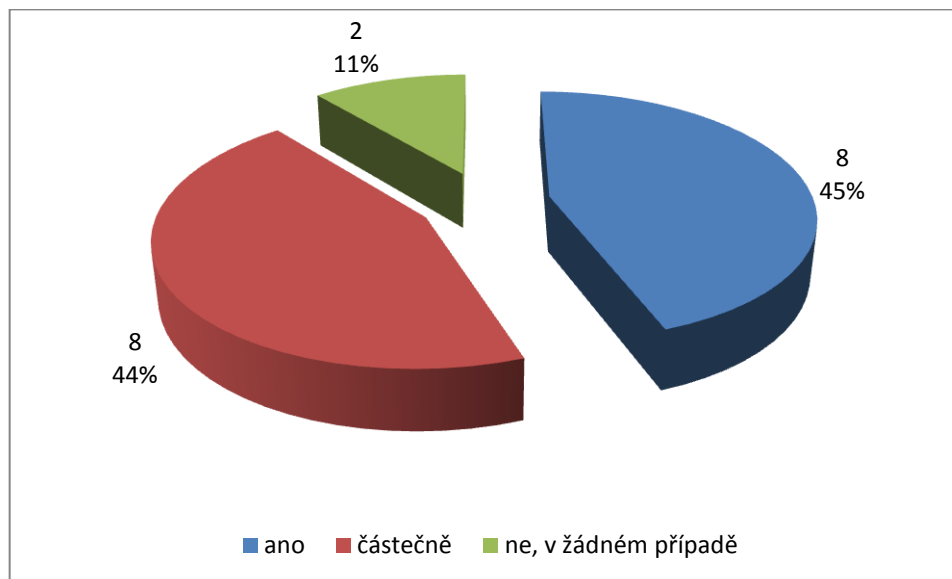


S grafem č. 14 je přímo spojena další otázka ve znění: "V případě, že jste odpověděli "ano", uveďte důvody:". Odpověď "ano" ve smyslu snahy vyhýbat se konfliktům vzniklým ve službě, označil celkem 5 respondentů.

Zde jsou uvedeny jejich důvody:

- *Nevyhledávám žádné konflikty a řeším vše v klidu.*
- *Konflikty ještě nikdy nic nevyřešili, vždy je lepší řešení problémů v klidu a s rozvahou.*
- *Nerad řeším konflikty, důležité je se vždy domluvit.*
- *Řešení konfliktů se vyhýbám, nemám je rád. Raději to nechám vyřešit kolegu.*
- *Nejsem dostatečně psychicky připraven konflikty řešit, proto se jim vyhýbám.*

Graf č. 15 - Je podle Vás dosavadní prevence syndromu vyhoření v celní správě (vzdělávání - výcvik, řešení zátěžových situací; 6 týdnů dovolené; ozdravné pobyty) dostatečná?



S grafem č. 15 je přímo spojena poslední z otázek závěrečné části dotazníku, a to ve znění: *"Pokud jste odpověděli "částečně" či "ne, v žádném případě", uveďte, co by v rámci prevence syndromu vyhoření v celní správě mělo být".* Odpověď "částečně" či "ne, v žádném případě" ve smyslu dostatečnosti dosavadní prevence syndromu vyhoření v celní správě, označilo celkem 10 respondentů (55%). Z nich se pouze 8 respondentů vyjádřilo k návrhům preventivních opatření ze strany zaměstnavatele.

Zde jsou uvedeny návrhy respondentů na preventivní opatření v celní správě:

- *Zavedení podnikového psychologa.*
- *Vyšší finanční ohodnocení. Lepší forma ozdravných pobytů, především možnost vlastní volby.*
- *Upravit systém následného vzdělávání se zaměřením na užší specializaci zaměstnanců. Upravit motivaci a ohodnocení zaměstnanců. Změnit koncept směřování a transformace celní správy jako celku (objemu kompetencí celní správy se zaměřením na jejich kompletnost).*
- *1) personální politika; 2) nesmyslné příkazy, maily apod., to člověka nejvíc vyčerpává; 3) dvoustupňové řízení napomáhá syndromu vyhoření - zátěž na 200%.*
- *Chybí jasná vize směřování celní správy. Zejména personální oblast je řízena chaoticky. Chybí důvěra ve vedení celní správy. Zaměstnanci musí věřit ve smysl své práce, což v dnešní době v některých činnostech není.*
- *Nedostatečná výuka krizových situací. Krizové situace by se měly více nacvičit tak, aby každý jednal automaticky a nic ho nerozhodilo.*
- *Nadměrné psychické nároky vedou k chybovosti. Bylo by potřeba jasně stanovit cíle a v dostatečném personálním obsazení se snažit o jejich splnění.*
- *Zlepšit komunikaci v rámci organizace. Pořádat více sportovních a kulturních akcí a to nejen v rámci celorepublikové účasti. Doporučil bych na každém úřadě uspořádat cca 2x ročně společnou akci i s pracovníky z územních pracovišť.*

Jak vyplývá z jednotlivých odpovědí, některé závěry respondentů uvedené v poslední otázce, nebo respektive jejich vyjádření k věci, se neslučují přímo se syndromem vyhoření jako takovým, nýbrž se systémem celní správy jako celku. I přesto však mohou mít se syndromem vyhoření určitou souvislost.

## 5.6 Závěry výzkumu

Hlavním cílem výzkumu bylo zjištění výskytu syndromu vyhoření u příslušníků Celní správy České republiky. K tomuto zjištění posloužila zvláštní část distribuovaného dotazníku, přesněji řečeno dotazník BM - Burnout Measure. Z řádně vyplněných a navrácených dotazníků bylo zjištěno, že u 3 respondentů (7,5%) je možné považovat přítomnost syndromu vyhoření za prokázanou a doporučuje se vyhledat odbornou pomoc. U 15 respondentů (37,5%) lze konstatovat, že k samotnému syndromu vyhoření nemají daleko. V jejich případě je nutné se zamyslet nad životem, prací a smysluplností vlastního života. Na místě je i ujasnění si žebříčku vlastních hodnot a přehodnocení životních priorit.

Syndrom vyhoření u příslušníků Celní správy České republiky byl tedy zjištěn u 7,5% respondentů. Dalších 37,5% respondentů je možné považovat za skupinu velmi ohroženou syndromem vyhoření. V případě, že nedojde ke změně jejich postojů a změně žebříčků vlastních priorit, mohli by se jedinci, kterých se to týká, brzy dostat do samotného stádia syndromu vyhoření.

Dílčím cílem prováděného výzkumu bylo zjištění, zda existují rozdíly v míře psychického vyhoření příslušníků Celní správy České republiky rozdělených do skupin dle věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, délky praxe u celní správy a pracovní pozice vykonávané v rámci organizace.

Ke zjištění dílčích cílů byly v úvodu praktické části bakalářské práce stanoveny 4 hypotézy, které budou nyní, na základě výsledků provedeného výzkumu, potvrzeny či vyvráceny.

**Hypotéza 1: S přibývajícím věkem se u příslušníků Celní správy ČR míra psychického vyhoření zvyšuje.**

Jak vyplývá z grafu č. 2, respektive grafu č. 3, střední hodnota míry vyhoření, vyjádřená mediánem, pro skupinu respondentů **ve věku 19-30 let činí 2,17**, pro skupinu respondentů **ve věku 31-40 let činí 2,67**, pro skupinu respondentů **ve věku 41-50 let činí 3,02** a pro skupinu respondentů **ve věku 51-65 let činí 3,05**. Při porovnání zjištěných dat, respektive středních hodnot míry psychického vyhoření, lze z uvedených dat **2,17-2,67-3,02-3,05** konstatovat vzrůstající tendenci míry psychického vyhoření. Z toho vyplývá, že s přibývajícím věkem se míra psychického vyhoření příslušníků Celní správy ČR zvyšuje.

**Hypotéza 1 je potvrzena.**

**Hypotéza 2: Míra psychického vyhoření je vyšší u příslušníků Celní správy ČR s vyšším dosaženým vzděláním než u příslušníků Celní správy ČR s nižším dosaženým vzděláním.**

Jak vyplývá z grafu č. 4, respektive grafu č. 5, střední hodnota míry vyhoření, vyjádřená mediánem, pro skupinu respondentů s nejvyšším dosaženým vzděláním **SŠ činí 2,67**, pro skupinu respondentů s nejvyšším dosaženým vzděláním **VOŠ činí 2,52**, pro skupinu respondentů s nejvyšším dosaženým vzděláním **VŠ - Bc. činí 2,83** a pro skupinu respondentů s nejvyšším dosaženým vzděláním **VŠ - Mgr. činí 3,26**. Při porovnání zjištěných dat, respektive středních hodnot míry psychického vyhoření, lze z uvedených dat **2,67-2,52-2,83-3,26** konstatovat, že vzrůstající tendence je pouze při porovnání skupin respondentů **VOŠ - VŠ(BC.) - VŠ(MGR.)**. Oproti tomu porovnáním vzdělání **SŠ - VOŠ** dochází z hlediska střední hodnoty míry psychického vyhoření k mírnému poklesu. Z toho vyplývá, že míra psychického vyhoření příslušníků Celní správy ČR s ohledem na nejvyšší dosažené vzdělání, kolísá.

**Hypotéza 2 je vyvrácena.**

**Hypotéza 3: S délkou praxe se u příslušníků Celní správy ČR míra psychického vyhoření zvyšuje.**

Jak vyplývá z grafu č. 6, respektive grafu č. 7, střední hodnota míry vyhoření, vyjádřená mediánem, pro skupinu respondentů s délkou praxe u celní správy **do 3 let činí 2,21**, pro skupinu respondentů s délkou praxe u celní správy **3-10 let činí 2,67**, pro skupinu respondentů s délkou praxe u celní správy **11-20 let činí 3,00** a pro skupinu respondentů s délkou praxe u celní správy **21 let a více činí 3,05**. Při porovnání zjištěných dat, respektive středních hodnot míry psychického vyhoření, lze z uvedených dat **2,21-2,67-3,00-3,05** konstatovat vzrůstající tendenci míry psychického vyhoření. Z toho vyplývá, že s délkou praxe se míra psychického vyhoření u příslušníků Celní ČR zvyšuje.

**Hypotéza 3 je potvrzena.**

**Hypotéza 4: Míra psychického vyhoření je vyšší u služebních funkcionářů než u řadových příslušníků Celní správy ČR.**

Jak vyplývá z grafu č. 8, respektive grafu č. 9, střední hodnota míry vyhoření, vyjádřená mediánem, pro skupinu respondentů na pracovní pozici **řadový příslušník činí 2,67** a pro skupinu respondentů na pracovní pozici **služební funkcionář činí 3,19**. Při porovnání zjištěných dat, respektive středních hodnot míry psychického vyhoření, lze z uvedených dat **2,67-3,19** konstatovat, že u služebních funkcionářů je míra psychického vyhoření vyšší než u řadových příslušníků Celní správy ČR.

**Hypotéza 4 je potvrzena.**

Cílem závěrečné části prováděného výzkumu bylo zjištění, zda na příslušníky celní správy, kteří již v současnosti mají pocity vyhoření, působí některé z faktorů ovlivňujících vznik syndromu vyhoření a dále zjištění, jaký mají pohled oslovení příslušníci na dosavadní prevenci syndromu vyhoření ze strany zaměstnavatele, tedy Celní správy ČR. Proto i tomuto dílčímu cíli je nutné v této části bakalářské práce věnovat potřebnou pozornost.

Faktory ovlivňujících vznik syndromu vyhoření s ohledem na vybrané typy faktorů, které byly využity pro předmětný výzkum, je možné v podstatě z hlediska četnosti rozdělit na dvě skupiny.

První skupinou jsou faktory, které působí pouze na malou část respondentů s pocity vyhoření. Mezi ně patří například špatná spolupráce a komunikace s ostatními kolegy, odděleními či útvary (17% respondentů) a špatný vztah s nadřízenými či podřízenými (17% respondentů). S oběma těmito faktory byly přímo spojeny doplňující otevřené otázky. Z jejich znění lze vyčíst, že si někteří příslušníci v kolektivu s ostatními nerozumí, rozdílné názory dokonce vedou i ke konfliktům, názory podřízených nebývají ze strany nadřízených brány v potaz, na druhou stranu i s podřízenými samotnými je občas těžká spolupráce, a v neposlední řadě i samotné odbory mezi sebou nespolupracují tak, jak by si někteří z respondentů představovali.

Do druhé skupiny, poněkud obsáhlejší, spadají faktory ovlivňující vznik syndromu vyhoření, které působí na podstatně větší část respondentů s pocity vyhoření. Tyto faktory lze, na základě provedeného výzkumu, označit za takové, které zásadně ovlivňují samotnou míru psychického vyhoření u příslušníků celní správy.

Prvním z těchto faktorů je míra administrativní zátěže, kterou jako nadměrnou označilo celkem 28% respondentů majících pocity vyhoření. Další z faktorů je možné označit určité pochybnosti o svých profesních schopnostech, které má občas 61% respondentů majících pocity vyhoření. Tyto pochybnosti mají mimo jiné i přímou souvislost se sebehodnocením jedince, jakožto jedním z vnitřních faktorů ovlivňujících vznik samotného syndromu vyhoření.

Posledním z faktorů druhé skupiny je snaha vyhýbat se konfliktům vzniklým ve službě (28% respondentů). Ohledně důvodů, které vedou ke snaze vyhýbat se konfliktům, respondenti uvádějí, že je lepší se domluvit, než konflikty řešit či vyhledávat. Na druhou stranu jsou i případy, kdy respondenti uvádějí, že konflikty nemají rádi či na případné konflikty nejsou psychicky připraveni.

Závěrečným vyjádřením, či respektive názorem, v rámci předmětného výzkumu, byl pohled příslušníků celní správy na dosavadní prevenci syndromu vyhoření ze strany zaměstnavatele. Zde celkem 55% respondentů, majících pocity vyhoření, odpovědělo, že samotná prevence zaměstnavatele není dostatečná v žádném případě, či je dostatečná pouze částečně. K tomu se dále vyjádřili, tak, jak je uvedeno v prezentaci výsledků. Z hlediska syndromu vyhoření je na místě v krátkosti zmínit nejdůležitější oblasti prevence, které v rámci celní správy považují příslušníci za nedostatečné. Patří mezi ně ozdravné pobyty, vzdělávání, personální oblast, motivace a ohodnocení zaměstnanců, komunikace a další.

## **5.7 Doporučení pro praxi**

Z výsledků výzkumu jednoznačně vyplývá, že někteří příslušníci celní správy jsou ohroženi syndromem vyhoření více a někteří méně. Zhodnocením závěrečné části dotazníku, jak je uvedeno v předchozí podkapitole, je možné určit faktory, které mají na míru psychického vyhoření příslušníků celní správy největší vliv. Z tohoto hlediska je důležité zde zmínit určitá doporučení, která by v případě realizace mohla mít alespoň částečně pozitivní vliv na míru vyhoření příslušníků Celní správy České republiky.

V prvé řadě by se dalo uvažovat o snížení administrativní zátěže, která je v současnosti pro téměř třetinu příslušníků nadměrná. S ohledem na rozmanitost vykonávaných kompetencí a složitost právních norem je velice obtížné tento vstřícný krok vůči příslušníkům vykonat. Na druhou stranu by se o to mohl zaměstnavatel alespoň částečně pokusit a v některých případech odstranit duplicitní administrativu, různé statistiky a podobně.

Dalším doporučením z hlediska samotné prevence syndromu vyhoření by se mohla jevit snaha o zlepšení vztahů a komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, což má samo o sobě velký vliv na celkovou výkonnost týmu. Komunikace je důležitá i mezi samotnými kolegy. Zde by měli především služební funkcionáři dohlédnout či se pokusit o zlepšení prostředí pro vzájemnou komunikaci. V případě, že nelze prostředí či kolektiv nějakým způsobem ucelit nebo zlepšit jejich vzájemnou komunikaci, která může vést ke stresům příslušníků či ke vzájemným konfliktům, je na místě uvažovat o přesunu příslušníků na jinou agendu či ke kolektivu, se kterým by si dotyčný více rozuměl. A není to jen komunikace mezi kolegy. Služební funkcionář, respektive služební funkcionáři jednotlivých útvarů, by se měli zároveň snažit i o zlepšení spolupráce mezi jednotlivými útvary či odděleními. Dobré vztahy a vzájemná komunikace na pracovišti jsou základem nejen úspěšné práce, ale mají vliv i na celkovou výkonnost nejen samotných útvarů, ale i Celní správy ČR, jako celku.

S prevencí jako takovou souvisí i samotné vzdělávání příslušníků celní správy. S ohledem na některá vyjádření respondentů, by stálo za zvážení upravit systém následného vzdělávání, a to jak samotné specializace příslušníků s ohledem na vykonávanou kompetenci, tak i samotných krizových situací. Je důležité, aby byli příslušníci celní správy dostatečně připraveni na určité zátěžové či krizové situace, se kterými se můžou v rámci své profese setkat téměř denně.

Jak uvedli někteří respondenti, v rámci resortu je problém v personální oblasti, v systému motivace a ohodnocení pracovníků případně chybí důvěra příslušníků v samotné vedení celní správy. Proto by se dalo považovat, jako důležité preventivní opatření v tomto směru, zřízení bezvadných pracovních podmínek, pracovního prostředí a v neposlední řadě i důsledná zpětná vazba, dostatečná motivace, kladné hodnocení, příslušné finanční ohodnocení či velmi důležitá sociální opora ze strany kolektivu.



## 5.8 Diskuze výsledků

V této kapitole se autor bakalářské práce, který je sám o sobě příslušníkem celní správy, pokusí o znázornění některých skrytých sociálních podmínek, které mohly mít vliv na konečné výsledky provedeného výzkumu.

Jak uvádí autoři Radvan a Vavřík<sup>72</sup>, v rámci diskuze jde o úvahy o skrytých či systémových sociálních podmínkách a příčinách, které samy o sobě mohou přesahovat rámec interpretace výsledků výzkumu.

Vzhledem k tomu, že byla v rámci výzkumu zjišťována míra psychického vyhoření respondentů, je možné uvažovat o jistých vlivech, které mohly mít na míru psychického vyhoření vliv. Jedním z vlivů je určitě aktuální stav soukromého života respondentů. Nikdo nevidí a neví, kdo má jaké problémy a starosti v osobním životě. Tyto problémy a starosti se následně mohou projevit v samotném zaměstnání, a to jak ve výkonu, tak samozřejmě i v rámci komunikace s ostatními, ať to jsou kolegové daného útvaru, nadřízení či podřízení. Se zjištěnou mírou psychického vyhoření může též souviset určité momentální psychické a fyzické rozpoložení jednotlivých respondentů. To může být původem z osobního života či ze zaměstnání jako takového. Na každého z respondentů mohou být kladeny v průběhu jeho života různé psychické či fyzické nároky a každý jedinec, sám o sobě, snáší tyto nároky jinak. Každý má určitou míru výdrže a ta když přesáhne únosnou mez, může mít neblahé důsledky na daného jednotlivce, případně v neposlední řadě může dojít i k samotnému psychickému či fyzickému kolapsu.

Při zaměření se na závěrečnou část zjišťovaných údajů, je možné se zastavit u míry administrativní zátěže. Tu, jak již bylo uvedeno, považuje za nadměrnou téměř třetina respondentů. S mírou administrativní zátěže mohou souviset i jiné vlivy. Může jím být příslušný služební funkcionář, který nadměrně zatěžuje podřízené či nedokáže úměrným způsobem rozdělovat činnost tak, aby byli rovnoměrně zatíženi všichni pracovníci na oddělení. Dalším vlivem je zajisté aktuální personální obsazení, které při nedostatku

---

<sup>72</sup> RADVAN, Eduard a Michal VAVŘÍK. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, 57 s. ISBN neuvedeno.

pracovníků na oddělení taktéž vede k nadměrné zátěži jednotlivců. Nesmí se zapomenout ani na veškeré předpisy, ať zákonné či vnitřní v rámci organizace, které též mohou zásadním způsobem ovlivňovat míru administrativy. V neposlední řadě je administrativní zátěž přímo spojena s množstvím subjektů, které musí každý útvar celní správy v rámci své působnosti spravovat, kontrolovaných osob případně s množstvím zjištěných porušení právních předpisů. A tak by se dalo pokračovat dále v hledání příčin či vlivů na nadměrnou administrativní zátěž. Zde jsou uvedeny pouze ty, které považuje autor bakalářské práce za nejdůležitější a s největším vlivem.

Co se týká samotné spolupráce a komunikace v organizaci, případně vztahu k nadřízenému či podřízenému, je na místě opětovně zmínit aktuální stav soukromého života jednotlivce. Dále je s tímto spojena samotná osobnost jednotlivců, jejich názory, vlastnosti či charakter. Jedinci mezi sebou, jak je všeobecně známo, si nemusí tzv. "sednout" a pak je to otázka "kdo z koho". To se může v pracovním prostředí projevit jak na výkonu, tak v rámci samotných vztahů, spolupráce i komunikace.

Posledním z možných zjišťovaných údajů, u kterých lze uvažovat o skrytých podmínkách či příčinách, je dosavadní prevence syndromu vyhoření ze strany celní správy. Plných 55% respondentů se nevyjádřilo tak, že je prevence dostatečná. Je otázkou, co vše je k tomu mohlo vést. Jak vyplývá z odpovědí k této oblasti, někteří respondenti zřejmě nepochopili, co se prevencí syndromu vyhoření rozumí, a stěžovali si na samotný systém v rámci organizace jako celku. Jeden z respondentů by dokonce rád zavedl podnikového psychologa. S největší pravděpodobností tento není seznámen se skutečností, že podnikový psycholog v rámci organizace funguje, či případně může ohrožený pracovník využít anonymní linku v krizi, tak jak bylo uvedeno v teoretické části bakalářské práce.

Co by se ale dalo označit jako skrytá příčina v této oblasti, je skutečnost, kdy někteří z příslušníků nedospěli do fáze, ve které by mohli využívat veškeré preventivní opatření v rámci organizace, a z toho důvodu označují tuto oblast jako nedostatečnou. Především se jedná o již výše zmiňované ozdravné pobyty, na které má nárok příslušník po 15 letech služby.

## ZÁVĚR

Vypracovaná bakalářská práce se věnuje problematice syndromu vyhoření v souvislosti s příslušníky Celní správy České republiky. Syndrom vyhoření je sice většinou prvotně přiřazován pomáhajícím profesím. Na druhou stranu je nutné brát v potaz, že syndrom vyhoření může ohrožovat pracovníky kterékoliv profese, která je provázána intenzivním a dlouhodobým kontaktem s lidmi, respektive klienty. Syndrom vyhoření průřezově zasahuje do celé naší společnosti a ve spojitosti se zvyšujícími se pracovními nároky, ať je to výkon, množství práce, profesionalita a další, lze hovořit o tichém plíživém nepříteli, kterému je nutné se postavit čelem a v rámci preventivních opatření minimalizovat rizika vedoucí k samotnému vyhoření. V případě, že však dojde k situaci, kdy jedinec dospěje do fáze vyhoření, je na místě co nejdříve zajistit odbornou pomoc a veškerými dostupnými prostředky se snažit o nápravu jeho stavu. Společnost si přeci nemůže dovolit, aby lidé schopní, výkonní a profesionální, odcházeli z našich řad psychicky a fyzicky vyčerpaní s jakýmkoliv problémy na úrovni sociálních vztahů.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Přičemž část teoretická je věnována obecným charakteristikám syndromu vyhoření, profesím ohroženým syndromem vyhoření a samotnou prevencí syndromu vyhoření. V neposlední řadě je do teoretické části zapracována obecná charakteristika Celní správy České republiky, jí vykonávaná činnost a dosavadní prevence syndromu vyhoření.

Praktická část bakalářské práce obsahuje výzkum, v rámci kterého byla u části respondentů (7,5 %) zjištěna přítomnost syndromu vyhoření a u dalších respondentů (37,5%) bylo doporučeno zamyslet se nad smysluplností vlastního života. V rámci výzkumu byly stanoveny čtyři hypotézy, z nichž se tři hypotézy potvrdily, a jedna vyvrátila. Dále bylo v rámci provedeného výzkumu zjištěno, které faktory ovlivňující vznik syndromu působí na příslušníky Celní správy České republiky a jaký názor příslušníci celní správy mají na dosavadní prevenci syndromu vyhoření ze strany zaměstnavatele.

Autor bakalářské práce považuje cíl bakalářské práce (zjištění výskytu syndromu vyhoření u příslušníků Celní správy České republiky, zmapování a specifikaci syndromu vyhoření, charakteristiku Celní správy České republiky, zjištění zda existují rozdíly v míře psychického vyhoření příslušníků Celní správy České republiky dle stanovených skupin) za splněný.

Celní správa České republiky je organizací vykonávající různorodé kompetence v mnoha oblastech, především v oblasti celnictví, správy spotřebních či ekologických daní, silniční dopravy, přeprav nebezpečných látek, zaměstnanosti, duševního vlastnictví či trestního řízení. S ohledem na kvantitu a rozmanitost vykonávaných činností a především z osobních zkušeností autora bakalářské práce lze konstatovat, že profese příslušníků celní správy je profesí náročnou a zodpovědnou. Proto je důležité a potřebné, aby tuto profesi vykonávali pracovníci schopní, výkonní, kvalifikovaní a s profesionálním přístupem. Aby tomu tak doopravdy bylo, je nezbytné vytvořit takové podmínky a pracovní prostředí, aby pracovníci celní správy nebyli ve službě, či dokonce ze služby neodcházel, pracovní vyčerpání, ba dokonce vyhořelí.

Co se týká samotného zjištěného syndromu vyhoření u příslušníků celní správy v rámci provedeného výzkumu, kdy byla přítomnost syndromu vyhoření u některých z příslušníků prokázána, stojí za zvážení, zda by nebylo vhodné, po zavedení některých doporučených preventivních opatření, výzkum opětovně provést a zhodnotit, zda tato opatření měla na výslednou míru vyčerpání pozitivní vliv.

Vyhoření samo o sobě je nebezpečné především tím, že je tiché a nenápadné. Lidé si mnohdy neuvědomují, že se s nimi něco děje. Dalo by se to vlastně přirovnat k pověstné žábě, která se ve vodě se zvyšující se teplotou opakovaně aklimatizuje do té doby, než se uvaří, aniž by se v průběhu pokusila uniknout.

Závěrem tak nezbyvá než si přát a doufat v to, aby ten oheň, který plápolá v každém lidském stvoření, dokázal hořet v plné síle po celou dobu života a jen tak, mnohdy zbytečně, nevyhořel.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### LEGISLATIVNÍ DOKUMENTY

Zákon č. 17/2012 Sb., o Celní správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

Vyhláška č. 285/2012 Sb., o územních pracovištích celních úřadů, které se nenacházejí v jejich sídle.

Vyhláška č. 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru, ve znění pozdějších předpisů.

### LITERATURA

BAŠTECKÁ, Bohumila. *Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 299 s. ISBN 80-247-0708-x.

FRITZ, Hannelore. *Spokojeně v zaměstnání*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, 199 s. ISBN 80-7367-113-1.

KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 139 s. ISBN 978-80-7367-299-7.

KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, 23 s. ISBN 80-7071-231-7.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Hořet, ale nevyhořet*. 2., přeprac. vyd., V KNA 1. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012, 175 s. ISBN 978-80-7195-573-3.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie nemoci*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2002, 198 s. ISBN 80-247-0179-0.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 279 s. ISBN 80-7178-551-2.

MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2003, 380 s. ISBN 80-7178-548-2.

MINIRTH, Frank B. *Jak překonat vyhoření: naučte se rozpoznávat, chápat a zvládat stres*. 1. vyd. Praha: Návrat domů, 2011, 138 s. ISBN 978-80-7255-252-8.

POTTER, Beverly A. *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání: "pracovní vyhoření" - příčiny a východiska*. Olomouc: Votobia, 1997, 259 s. ISBN 80-7198-211-3.

RADVAN, Eduard a Michal VAVŘÍK. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, 57 s. ISBN neuvedeno.

RUSH, Myron D. *Syndrom vyhoření*. 1. vyd. Praha: Návrat domů, 2003, 129 s. ISBN 80-7255-074-8.

STIBALOVÁ, Kateřina. *Co je to Burnout syndrom*. In: Sociální služby. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky, 2010, roč. 12, č. 10, s. 20–21. ISSN 1803-7348.

TOŠNER, Jiří a Tamara TOŠNEROVÁ. *Burn – Out syndrom: Syndrom vyhoření*. Pracovní sešit pro účastníky kurzů. Praha: Hestia, 2002, 15 s. ISBN neuvedeno.

## **OSTATNÍ ZDROJE**

CELNÍ SPRÁVA ČR - GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ CEL. *Služební předpis č. 25/2006: Pravidelné hodnocení zaměstnanců celní správy*. Aktualizované znění ke 4. 2. 2010. Praha, 2010, 8 s.

CELNÍ SPRÁVA ČR - GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ CEL. *Vnitřní pokyn č. 27/2013: Organizace a provádění lékařských prohlídek v rámci pracovnílékařských služeb v Celní správě České republiky*. Praha, 2013, 10 s.

KRAHULOVÁ, Katarína. *Stres a syndrom vyhoření v pomáhajících profesích*. Odborný časopis: Sociální služby. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, 2010, oč. 12, 10/2010. ISSN 1803-7348. Dostupné z: [http://www.apsscr.cz/socialnisluzby/images/obr/1357573402\\_socialni-sluzby-rijen2010-final.pdf](http://www.apsscr.cz/socialnisluzby/images/obr/1357573402_socialni-sluzby-rijen2010-final.pdf)

Kyslíková relaxace slibuje hygienu těla i duše. In: *Gate2Biotech* [online]. 2008 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <http://www.gate2biotech.cz/kyslikova-relaxace-slibuje-hygienu-tela-i-duse/>

Linka pomoci v krizi: Anonymní linka pomoci v krizi. In: *Policie České republiky: Pomáhat a chránit* [online]. 2010 [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/anonymni-linka-pomoci-v-krizi.aspx>

Prevence vyhoření. In: PETERKOVÁ, Michaela. *Syndrom vyhoření* [online]. 2008-2013 [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/syndrom-vyhoreni-uvod/prevence-vyhoreni>

STUŠKOVÁ, Alexandra. *MUDr. Magdalena Kozlovská: Syndrom vyhoření se může týkat i vás*. In: *ŽENA-IN.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-11-05]. Dostupné z: <http://zena-in.cz/clanek/mudr-magdalena-kozlovska-syndrom-vyhoreni-se-muze-tykat-i-vas/kategorie/zdravi/rubrika/zdravi>

VALTUSOVÁ, Markéta. Syndrom vyhoření. *MAXimum: zdraví/péče/poradenství*. 2013, roč. II., ZIMA 2013.

<http://slovník-cizich-slov.abz.cz>

<http://www.celnisprava.cz>

<http://www.zakonyprolidi.cz>

## **SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CITES Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora

- Úmluva o mezinárodním obchodu s ohroženými druhy volně žijících živočichů a rostlin

ČR Česká republika



## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1 - Věková struktura respondentů

Tabulka č. 2 - Vzdělanostní struktura respondentů

Tabulka č. 3 - Struktura respondentů dle délky praxe u celní správy

Tabulka č. 4 - Struktura respondentů dle pracovní pozice v organizaci

Tabulka č. 5 - Struktura respondentů dle výsledného BM včetně interpretace

Tabulka č. 6 - Struktura respondentů - pocity vyhoření

Tabulka č. 7 - Struktura respondentů s pocity vyhoření

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 - Počet respondentů dle jednotlivých skupin BM

Graf č. 2 - Míra vyhoření dle věku

Graf č. 3 - Míra vyhoření dle věku - porovnání

Graf č. 4 - Míra vyhoření dle vzdělání

Graf č. 5 - Míra vyhoření dle vzdělání - porovnání

Graf č. 6 - Míra vyhoření dle délky praxe

Graf č. 7 - Míra vyhoření dle délky praxe - porovnání

Graf č. 8 - Míra vyhoření dle pracovní pozice

Graf č. 9 - Míra vyhoření dle pracovní pozice - porovnání

Graf č. 10 - V jaké míře je pro Vás dosavadní administrativní zátěž?

Graf č. 11 - Jaká je spolupráce a komunikace s ostatními kolegy, odděleními či útvary?

Graf č. 12 - Jaký máte vztah s nadřízenými (v případě služebního funkcionáře vztah s podřízenými)?

Graf č. 13 - Máte pochybnosti o svých profesních schopnostech?

Graf č. 14 - Snažíte se vyhýbat konfliktům vzniklým ve službě?

Graf č. 15 - Je podle Vás dosavadní prevence syndromu vyhoření v celní správě (vzdělávání - výcvik, řešení zátěžových situací; 6 týdnů dovolené; ozdravné pobyty) dostatečná?

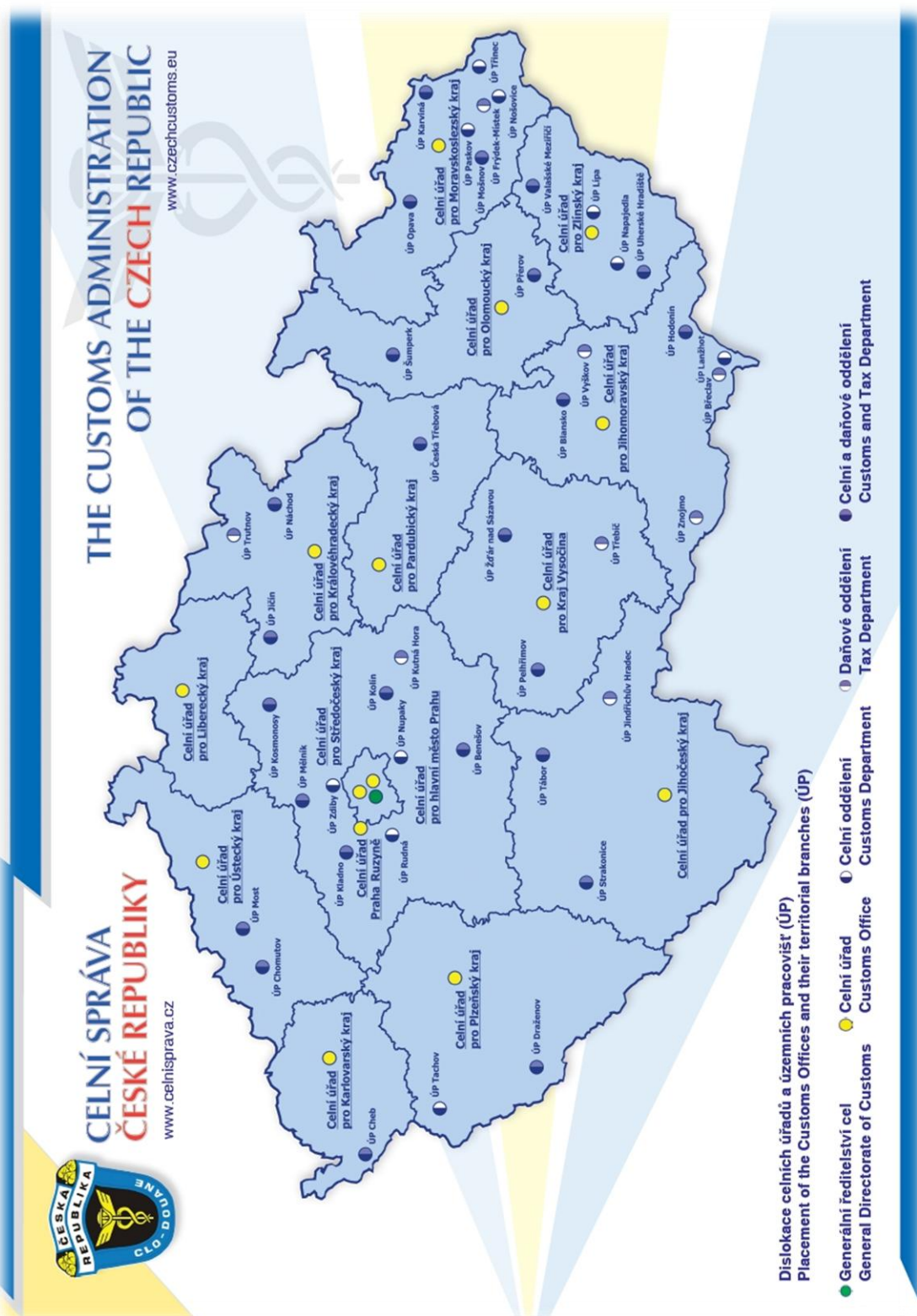
## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha PI - Dislokace celních úřadů a územních pracovišť

Příloha PII - Dotazník

Příloha PIII - Jak vyhodnotit dotazník BM

## PŘÍLOHA P I: DISLOKACE CELNÍCH ÚŘADŮ A ÚZEMNÍCH PRACOVÍŠŤ



Zdroj: [www.celnisprava.cz](http://www.celnisprava.cz)



## **Dotazník BM - Burnout Measure**

**Autoři:** Ayala Pines, PhD a Elliot Aronson, PhD

### **Jak často máte následující pocity a zkušenosti?**

Použijte, prosím, toto odstupňování:

1 - nikdy	4 - někdy	5 - často
2 - jednou za čas		6 - obvykle
3 - zřídka kdy		7 - vždy

1. Byl jsem unaven.
2. Byl jsem v depresi (tísni).
3. Prožíval jsem krásný den.
4. Byl jsem tělesně vyčerpán.
5. Byl jsem citově vyčerpán.
6. Byl jsem šťasten.
7. Cítil jsem se vyřízen (zničen).
8. Nemohl jsem se vzchopit a pokračovat dále.
9. Byl jsem nešťastný.
10. Cítil jsem se uhoněn a utahán.
11. Cítil jsem se jakoby chycen v pasti.
12. Cítil jsem se jako bych byl nula (bezcenný).
13. Cítil jsem se utrápen.
14. Tížily mě starosti.
15. Cítil jsem se zklamán a rozčarován.
16. Byl jsem slab a na nejlepší cestě k onemocnění.
17. Cítil jsem se beznadějně.
18. Cítil jsem se odmítnut a odstrčen.
19. Cítil jsem se pln optimismu.
20. Cítil jsem se pln energie.
21. Byl jsem pln úzkostí a obav.

**V PŘÍPADĚ, ŽE JIŽ NYNÍ MÁTE POCITY VYHOŘENÍ, ODPOVĚZTE, PROSÍM, NA NÁSLEDUJÍCÍ OTÁZKY.**

**V jaké míře je pro Vás dosavadní administrativní zátěž?**

podprůměrná

přiměřená

nadměrná

**Jaká je spolupráce a komunikace s ostatními kolegy, odděleními či útvary?**

výborná

dobrá

špatná

**V případě, že jste odpověděli "špatná", uveďte důvody:**

.....  
 .....

**Jaký máte vztah s nadřízenými (v případě služebního funk. vztah s podřízenými)?**

velmi dobrý

dobrý

špatný

**V případě, že jste odpověděli "špatný", uveďte důvody (např. špatná vzájemná komunikace, antipatie, nepřiměřené množství zadávaných či plněných úkolů apod.):**

.....  
 .....

**Máte pochybnosti o svých profesních schopnostech?**

ano

občas

ne

**Snažíte se vyhýbat konfliktům vzniklým ve službě?**

ano

občas

ne

**V případě, že jste odpověděli "ano", uveďte důvody:**

.....  
 .....

**Je podle Vás dosavadní prevence syndromu vyhoření v celní správě (vzdělávání - výcvik, řešení zátěžových situací; 6 týdnů dovolené; ozdravné pobyty) dostatečná?**

ano

částečně

ne, v žádném případě

**Pokud jste odpověděli "částečně" či "ne, v žádném případě", uveďte, co by v rámci prevence syndromu vyhoření v celní správě mělo být:**

.....  
 .....

**PŘÍLOHA P III: JAK VYHODNOTIT DOTAZNÍK BM****Vypočítejte položku A:**

Sečtěte hodnoty uvedené u otázek č. 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 21.

**Vypočítejte položku B:**

Sečtěte hodnoty uvedené u otázek č. 3, 6, 19, 20.

**Vypočítejte položku C:**

Od hodnoty 32 odečtěte položku B.

$$C = 32 - B$$

**Vypočítejte položku D:**

Sečtěte hodnoty A a C.

$$D = A + C$$

**Vypočítejte celkové skóre BQ:**

$$BQ = D : 21$$

**BQ** je hodnotou psychického vyhoření.