

# **Syndrom vyhoření v pedagogických a dalších vybraných profesích**

Bc. Daniela Drgová

---

Diplomová práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Daniela Drgová**  
Osobní číslo: **H140564**  
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Syndrom vyhoření v pomáhajících profesích**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.  
Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti syndromu vyhoření, jeho prevence a řešení v pomáhajících profesích.  
Příprava metodiky výzkumné části.  
Realizace kvalitativního výzkumu formou rozhovorů.  
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.  
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tisková/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

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

**KOPŘIVA, Karel. Lidský vztah jako součást profese: s předmluvou Jiřiny Šiklové. Praha: Portál, 2006. ISBN 8073671816.**

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

**CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.**

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Tomáš Karger, Ph.D.**

Centrum výzkumu FHS

Datum zadání diplomové práce: **22. listopadu 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2017**

Ve Zlině dne 22. listopadu 2016



doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.  
*děkanka*



Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

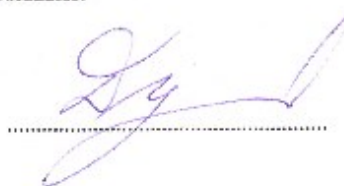
Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové 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 diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou 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 – diplomovou 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 diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně ..... 14. 4. 2014



<sup>1)</sup> 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 nejdříve zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledky obhajoby prostřednictvím databáze recenzovaných prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Dílořadní, ujednání, ujednání a dílořadní práce odvolané uchazením k obhajobě musí být zřejmé při pracovních dích před konáním obhajoby zveřejněny k nahlášení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracovních výtahů školy, kde se má konat obhajoba práce. Kdož si máče ze zveřejnění práce počítat na své náklady výřky, apky nebo namazávání.

(3) Písní, že uveřejnění práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na vjetelnost obhajoby.

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

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, ažle-li někdo za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené školem nebo zřadkem ke využití školních nebo studijních postupů vyučujících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školské dílo).

3) zákon č. 121/2009 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o zvláštních záležitostech (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 69 Školské dílo;

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení využije za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Objímá-li autor školního díla užití školní bez výhradní dohody, možno se jeho využití domáhat nakázáním chýbějícího přejetí jako vůle v soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užíti či poskytnouti jinému licenci, není-li to v rozporu s úpravou užití školního díla nebo školního či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výřků jiní domádané v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše, přičemž se přihlíží k výši výřků domádaná školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na výskyt a problematiku syndromu vyhoření ve skupině SYNOT. Teoretická část diplomové práce mapuje syndrom vyhoření jako psychologicko-medicínský problém. Jsou zde zachyceny specifika syndromu vyhoření, faktory působící jako prevence syndromu vyhoření a vztah zkoumaného tématu k sociální pedagogice. Dále se zde zabýváme vztahem tématu k literatuře domácí a zahraniční. Empirická část je věnovaná kvantitativnímu výzkumnému šetření, prostřednictvím dotazníků a doplňujících rozhovorů. Primárním cílem práce je zjištění, zda existuje přímá souvislost mezi vznikem syndromu vyhoření a délkou pracovního poměru. Parciálním zjištěním je vyhodnocení výskytu syndromu vyhoření, seznámení, z kolika procent a v jaké míře se zaměstnanci, kteří pracují na různých pracovních pozicích, s burnoutem potýkají.

**Klíčová slova:** syndrom vyhoření, příznaky syndromu vyhoření, stres, zaměstnanci, zátěžové situace, spokojenost, podpora

## **ABSTRACT**

The thesis is focused on the occurrence and issues of burnout syndrome in the SYNOT Group. The theoretical part of the thesis depicts burnout as a psychological and medical problem. Also, characteristics of the burnout, factors acting as its prevention as well as the relationship of the studied subject to social pedagogy are dealt with. Furthermore, the topic is examined and set in the context of the domestic and foreign scientific literature. The empirical part is devoted to quantitative research employing questionnaires and supplementary interviews as key methods. The primary goal is to determine whether there is a direct correlation between the occurrence of burnout and length of employment. Partial findings will include the assessment of burnout rate, establishment of the percentage and the extent to which employees who work in various positions face the burnout syndrome.

**Key words:** burnout syndrome, symptoms of burnout, stress, employees, stressful situations, satisfaction, support

Motto:

*Práce je člověku jako vláha rostlině - živí ho, ale může ho i zatopit.*

Plútarchos

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

## OBSAH

ÚVOD.....	10
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 K TEORETICKÝM VÝCHODISKŮM A ZÁKLADNÍM POJMŮM.....</b>	<b>13</b>
1.1 Stav zkoumaného tématu v zahraniční literatuře a domácí literatuře .....	13
1.2 Vztah tématu k sociální pedagogice.....	14
1.3 Základní pojmy .....	15
<b>2 KVALITA ŽIVOTA A PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....</b>	<b>17</b>
2.1 Pracovní spokojenost jako součást životní spokojenosti.....	18
2.2 Povolání s vysokým stupněm zátěže.....	20
2.3 Psychická odolnost a zvládání zátěže .....	22
<b>3 SYNDROM VYHOŘENÍ JAKO PSYCHOLOGICKO- MEDICÍNSKÝ PROBLÉM.....</b>	<b>27</b>
3.1 Syndrom vyhoření jako důsledek chronického stresu.....	27
3.1.1 Osobnost a zvládání zátěže .....	29
3.1.2 Situační faktory zvládání zátěže.....	31
3.1.3 Osobnost a riziko vyhoření .....	32
3.2 Projevy a fáze syndromu vyhoření.....	35
3.2.1 Odlišení vyhoření od jiných negativních psychických stavů .....	35
3.2.2 Fáze procesu vyhoření.....	36
3.3 Vztah pracovní angažovanosti a syndromu vyhoření .....	40
<b>4 SYNDROM VYHOŘENÍ V PODNIKATELSKÉ SFÉŘE.....</b>	<b>42</b>
4.1 Specifika syndromu vyhoření v podnikatelské sféře .....	42
4.2 Nebezpečí vyhoření u manažerů .....	45
<b>5 FAKTORY PŮSOBÍCÍ JAKO PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ.....</b>	<b>48</b>
5.1 Psychická péče o zaměstnance .....	48
5.1.1 Lidské zdroje z pohledu psychologie .....	49
5.1.2 Pracovní podmínky .....	50
5.1.3 Péče o psychiku zaměstnanců .....	53
5.2 Efektivní životní styl .....	55
5.3 Sebeřízení a asertivita .....	57
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>59</b>
<b>6 VÝZKUMNÝ PROBLÉM.....</b>	<b>60</b>
6.1 Výzkumná otázka.....	60
6.2 Stanovení hypotéz .....	60
6.3 Výzkumný cíl .....	60
6.4 Výzkumná metoda .....	61
6.5 Výzkumný soubor .....	61
<b>7 SPOLEČNOST SYNOT AUTO A.S.....</b>	<b>62</b>



7.1	Identifikační údaje respondentů .....	64
7.2	Vyhodnocení celkové spokojenosti na pracovišti .....	67
7.3	Interpersonální vztahy ve společnosti SA .....	71
7.4	Stres a nejvíce pracovní faktory .....	75
7.5	Problematika syndromu vyhoření .....	79
<b>8</b>	<b>ANALÝZA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>89</b>
8.1	Analýza výzkumného šetření podle délky praxe .....	89
8.2	Analýza výzkumného šetření podle pracovního zařazení .....	91
<b>9</b>	<b>SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....</b>	<b>93</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>103</b>

## ÚVOD

Přáním každého člověka je prožít kvalitní život, jehož předpokladem je životní spokojenost, včetně spokojenosti pracovní. Empirické výzkumy i každodenní praxe potvrzují, že předpokladem kvalitního života je rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem. Psychologové prokázali existenci vztahu mezi extravertí a pozitivními emocemi na jedné straně a neuroticismem a negativními emocemi na straně druhé. Tato skutečnost ovlivňuje to, jak jedinci zvládají zátěž a jak jsou odolní vůči chronickému stresu, který může vést až k syndromu vyhoření, a měla by být brána v úvahu při volbě povolání. Již tehdy by si měl každý člověk položit otázku: co je pro něj skutečně důležité a následně si ji klást po celý život s vědomím, že každé životní období má svoje priority.

Současná společnost klade na pracovníky vysoké nároky a v moderním managementu se zdůrazňuje, že nestačí loajalita a oddanost, ale na zaměstnancích se vyžaduje i angažovanost, jako připravenost pracovat nad rámec svých pracovních povinností. Existuje řada povolání, které si lidé volí proto, že je pokládají za svoje životní poslání a svoji práci považují za jednu z nejvýznamnějších životních hodnot. Slovy Jaroslava Křivohlavého jsou to lidé: „kteří mají pro co žít, kteří pro něco hoří“.<sup>1</sup> V české odborné literatuře se pro takováto povolání ustálil název pomáhající profese a patří k nim lékaři, pedagogové, zdravotní sestry, psychologové a v neposlední řadě sociální pracovníci. Výčet povolání ohrožených syndromem vyhoření je ve skutečnosti daleko širší, v praxi se jedná o většinu profesí, kde se pracuje s lidmi, od manažerů po prodavačky. Termín vyhoření znamená v odborné psychologické literatuře stav naprostého mentálního, emocionálního a fyzického vyčerpání. Nejedná se už jenom o problém psychologický, ale i o problém medicínský. Znepokojivým jevem je, že v posledních letech narůstá počet případů vyhoření mezi manažery i pracovníky na nižších úrovních řízení jako jsou mistři či vedoucí úseků. Stále se zvyšující konkurence nutí manažery k neustálému zvyšování pracovních výkonů a v případě necitlivého přístupu k možnostem a potřebám pracovníků může vést ke stresu a v určitém bodě k vyčerpání psychických sil označovaného jako burnout (vyčerpání).

---

<sup>1</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3, s. 7

Teoretická část diplomové práce mapuje syndrom vyhoření jako psychologicko-medicínský problém. Jsou zde zachyceny specifika syndromu vyhoření, faktory působící jako prevence syndromu vyhoření a vztah zkoumaného tématu k sociální pedagogice. Dále se zde zabýváme vztahem tématu k literatuře domácí a zahraniční.

Empirická část je věnovaná kvantitativnímu výzkumnému šetření, prostřednictvím dotazníků a doplňujících rozhovorů. Výzkum bude proveden ve společnosti Synot Auto a.s. Cílem práce je prozkoumat a vyhodnotit výskyt syndromu vyhoření, seznámit kolik procent a v jaké míře se zaměstnanci, kteří pracují na různých pracovních pozicích se s vyhořením potýkají.

Vzhledem k současnému trendu častějšímu výskytu syndromu vyhoření ve všech pracovních oblastech doufáme, že výsledky výzkumu a následné doporučení bude sloužit jako vhodný informační materiál. Výsledky zkoumání budou určeny zejména jako kvalitní vodítko pro vedoucí pracovníky, ke zmapování problematiky syndromu vyhoření u společnosti Synot Auto a.s. a v neposlední řadě jako přínos námětu pro zlepšení pracovních podmínek.

## Metodika práce

Předkládaná práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Úvod stručně popisuje problematiku, kterou se práce zabývá. **První kapitola** je věnována teoretickým východiskům a v této souvislosti shrnuje dosavadní stav poznání, vztah tématu k sociální pedagogice a vymezuje základní pojmy, které jsou v práci použity. **Druhá kapitola** teoretické části se zabývá pojmy kvalita života a pracovní spokojenost. Ukazuje pracovní spokojenost jako důležitý předpoklad životní spokojenosti. Analyzuje povolání s vysokým stupněm psychologické zátěže vyžadující psychickou odolnost a způsoby vyrovnávání se zátěží. **Třetí kapitola** se věnuje přímo syndromu vyhoření. Definuje jej jako důsledek chronického stresu, analyzuje jeho projevy a fáze a dává do souvislosti angažovanost a syndrom vyhoření. **Čtvrtá kapitola** popisuje průběh syndromu vyhoření v podnikatelské sféře. **Pátá kapitola** teoretické části ukazuje faktory působící jako prevence syndromu vyhoření, kam autorka práce zařadila jak adekvátní péči zaměstnavatelů o pracovníky, tak jejich efektivní životní styl, sebeřízení, účinnou asertivitu a supervizi. Závěr komparuje poznatky teoretické a praktické části.

## TEORETICKÁ ČÁST

## 1 K TEORETICKÝM VÝCHODISKŮM A ZÁKLADNÍM POJMŮM

V posledních letech se syndrom vyhoření (burnout) stal frekventovaným tématem překladů ze zahraniční literatury, jakož i původních prací českých autorů, a mimo jiné je častým tématem bakalářských a diplomových prací. Je studován a analyzován jak v oblasti psychologie a medicíny, tak v oblasti managementu, sociální pedagogiky a dalších příbuzných disciplínách.

### 1.1 Stav zkoumaného tématu v zahraniční literatuře a domácí literatuře

Pojem vyhoření (burnout) poprvé použil **H. Freudenberger** ve stati publikované v časopise „Journal of Social Issues“ v roce 1974 a jeho vymezení pojmu je citováno ve většině prací jeho následníků. Kebza a Šolcová uvádějí, že v databázi MEDLINE jsou registrována jako nejplodnější léta roky 1982-1987, kdy vyšlo 207 psychologicko-medicínsky orientovaných studií s touto tematikou.<sup>2</sup> Od té doby přibývá několik desítek prací ročně a jenom počet anglicky psaných prací převyšuje 5 000. **I. Maroon** se zabýval syndromem vyhoření u sociálních pracovníků a v této souvislosti komparoval názory anglicky a německy píšících autorů zabývajících se problematikou vyhoření.<sup>3</sup> V jejich dílech lze vymezit dva základní přístupy a to:

- přístupy dávající syndrom vyhoření do souvislosti se strukturou osobnosti a její odolností vůči zátěži
- přístupy hledající příčiny vyhoření v kvalitě pracovního a sociálního prostředí.

K první skupině autorů lze zařadit z citovaných zahraničních autorů **A. Banduru**.<sup>4</sup> Názory druhé skupiny (s určitým zjednodušením) reprezentují **Hees, A. K.**<sup>5</sup>, **Luthans, A. K.**<sup>6</sup> Z překladové literatury je vedle již zmiňovaného Maroona, podnětná na praxi zaměřená

---

<sup>2</sup>ŠOLCOVÁ I., KEBZA, v. (2007). *Stres jeho zvládnání, psychologické faktory a imunitní faktory*. In SELKO, D (ed). *Psychická odolnost a psychológia zdravia*. Bratislava: MAURO Slovakia, 2007.

<sup>3</sup>MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9

<sup>4</sup>BANDURA, A. (1986), *Of Social foundations thoughts and action: A social cognitive theory*. Eblewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.

<sup>5</sup>HEES, A. K. (ed) (1980): *Psychotherapy Supervision. Theory, Research and Practice*. New York, Wiley.

<sup>6</sup>LUTHANS, F. *Organizational behavior*. New York, McGraw.Hill 1992.

studie německého autora **Poschkampa**<sup>7</sup> a přínosné podněty reprezentují britští autoři **Hawkins P., Shonet, R.**<sup>8</sup>

Z domácích autorů se jako jeden z prvních zabýval tématem **J. Křivohlavý**<sup>9</sup> a velmi významný je přínos autorské dvojice, jejíž členové se tématu věnují dlouhodobě **Kebzy a Šolcové**. Podnětné jsou studie **I. Blatného** (ve vztahu k teorii osobnosti), stejně jako pětifaktorový model osobnosti **Hřebíčkové a Urbánka**. V rámci managementu osobního rozvoje se v souvislosti se zvládáním zátěže věnovali tématu. E. Bedrnová a D. Pauknerová. Význam supervize v prevenci syndromu vyhoření zpracovala **Potměšilová**. Přehled autorů není zdaleka vyčerpávající, zachycuje především autory, na které se autorka odkazuje v práci nejčastěji, nebo jejichž názory považuje za podstatné.

## 1.2 Vztah tématu k sociální pedagogice

V současnosti je sociální pedagogika chápána jako vědecká disciplína na pomezí pedagogiky a sociologie. B. Kraus zmiňuje dvě dimenze sociální pedagogiky: dimenzi sociální a dimenzi pedagogickou. **Sociální dimenze** je dána „*sociálním rámcem, společenskými podmínkami, situací v konkrétní dané společnosti*“.<sup>10</sup> Pedagogická dimenze hledá cesty jak řešit zjevné společenské problémy, *jak „prosazovat ony společenské nároky, žádoucí cíle, požadavky, jak minimalizovat ony rozpory v daných podmínkách a to pedagogickými prostředky*“.<sup>11</sup> Podle Krause je sociální pedagogika obor, který se zaměřuje na sociální aspekty výchovy a vývoje osobnosti a jejím předmětem je promýšlení konkrétních postupů *jak „optimalizovat a usměrňovat životní situace a procesy, a to s akcentem na vnitřní potenciál jedince a jeho aktivitu*“.<sup>12</sup> Současná sociální pedagogika se orientuje na všechny skupiny populace a jedním z jejích cílů je zařazovat do výchovného procesu zvládání ži-

---

<sup>7</sup> POSCHKAMP, Thomas. *Vyhoření: rozpoznání, léčba, prevence*. Brno: Edika, 2013. Rádce pro pedagogy. ISBN 978-80-266-0161-6.

<sup>8</sup> HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9-

<sup>9</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551.

<sup>10</sup> KRAUS, Blahoslav a Věra POLÁČKOVÁ. *Člověk - prostředí - výchova: k otázkám sociální pedagogiky*. Brno: Paido, 2001. ISBN 80-7315-004-2, s. 24

<sup>11</sup> Tamtéž, s. 24

<sup>12</sup> KRAUS, Blahoslav. *K aktuálnímu pojetí sociální pedagogiky*. In: *Konstituování Sociální pedagogiky jako vědeckého oboru*. Brno: Institut mezioborových studií. 2004, s. 9-19, ISBN 80-902936-5-4, s. 17

votních situací jedincem a rozvíjení kvality jeho života.<sup>13</sup> V kontextu se syndromem vyhoření může sociální pedagogika sehrát důležitou úlohu v procesu jeho prevence, ale sociální pedagog se může stát pro postiženého jedince i nástrojem podpory a pomoci. Inspirativní je v tomto smyslu pojetí J. Schilinga, který sociální pedagogiku chápe jako pomoc všem věkovým kategoriím při výchově, vzdělávání a celoživotním učení.<sup>14</sup> Podle tohoto autora má být pomoc zaměřena do oblasti biologické vitality (výchova ke zdraví); do oblasti emotivní, kognitivní, etnické, sociálně komunikační či psychomotorické.<sup>15</sup> Z výše uvedeného vyplývá, že sociální pedagogika může, především prostřednictvím výchovy ke zdravému životnímu stylu, sehrát důležitou roli ve zlepšení kvality života a zabránit syndromu vyhoření.

### 1.3 Základní pojmy

Předkládaná práce dává syndrom vyhoření do souvislosti s kvalitou života a pracovní a životní spokojeností. **Pojem kvalita života** zahrnuje proměnné jako je osobní spokojenost a životní pohoda, zdraví, sociální vztahy, pracovní spokojenost apod. **Pracovní spokojenost** je součástí životní spokojenosti a v obecném pojetí ji lze vymezit jako „*příznivý nebo pozitivní emocionální stav, který vyplývá z hodnocení práce nebo pracovních zkušeností*“.<sup>16</sup>

**Životní spokojenost či wellness** – znamená být zdravý a zdravě se cítit a za tím účelem optimalizovat fyzické, emocionální, mentální, spirituální a sociální podmínky. Mimořádnou roli v rámci wellness hraje fyzická stránka a v rámci ní především fyzická zdatnost (fitness). Dalším často používaným pojmem je pojem psychická zátěž a pojem psychická odolnost. **Psychická zátěž** se projevuje jako rozpor mezi vnějšími nároky a vnitřními dispozicemi jedince. Subjektivní vnímání zátěže záleží na vrozených psychických a fyzických dispozicích, na rodinném zázemí a způsobu výchovy, na osobní historii. Pokud míra zátěže není v souladu s adaptačními možnostmi organismu, dochází ke **stressu**. Vyhoření je důsledkem nezvládnutého chronického stresu. Existují desítky definic pojmu vyhoření. V rámci předkládané práce je vyhoření chápáno jako „*proces extrémního emočního a fy-*

---

<sup>13</sup> PROCHÁZKA, Miroslav. *Sociální pedagogika*. Praha: Grada, 2012. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-3470-5, s. 68

<sup>14</sup> Tamtéž, s. 68

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 62

<sup>16</sup> LUTHANS, F. *Organizational behavior*. New York, McGraw.Hill 1992.

*zického vyčerpání se současným cynickým, distancovaným postojem a sníženým výsledkem chronické emoční a mezilidské zátěže při intenzivním nasazení pro jiné lidi“.* **Pětifaktorový model osobnosti** je jedna z metod hodnocení vztahu osobních vlastností a zvládnání **zátěže**. Zahrnuje faktory: neuroticismus (rozdíly v emoční stabilitě a labilitě), extraverte (otevřenost vůči druhým lidem), svědomitost a trpělivost.<sup>17</sup> Zvládnání zátěže ovlivňují **rizikové, protektivní (ochranné) a ameliorativní faktory (podporující odolnost)**. **Fáze vyhoření** ukazují, že se jedná o proces, který může být přerušen vnějším zásahem nebo mobilizací vlastních sil. **Pomáhající profese**, jejichž pracovní náplní je bezprostřední práce s lidmi (učitelé, vychovatelé, lékaři, zdravotní sestry, sociální pracovníci apod.), jsou považovány za nejvíce ohrožené syndromem vyhoření. **Efektivní životní styl** (zdravý životní styl) je v předkládané práci pojímán jako nejúčinnější prevence vyhoření. S ním souvisí i potřeba celoživotního učení a vzdělávání a institut **supervize**, který umožní jedincům více využívat vlastní zdroje, poradit mu, jak se vyrovnávat s objemem práce a jak zvládat zátěž.

---

<sup>17</sup> Autory výzkumné metody NEO – Five Factor Inventory jsou P. Costy a R. R. Mc Craee (1984). Do češtiny ji přeložili a upravila M. Hřebíčková a T. Urbánek.



## 2 KVALITA ŽIVOTA A PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Pojem „kvalita života“ se v současnosti objevuje jak v odborných studiích, tak v politických dokumentech Evropské unie. Fenomémem kvality života se zabývá řada vědeckých oborů jako medicína, psychologie, antropologie, pedagogika, andragogika a další. Pojem kvalita života zahrnuje takové proměnné jako je osobní spokojenost a životní pohoda, dobrý zdravotní stav, uspokojivé sociální vztahy, pracovní spokojenost a další. Jako jedna z hlavních podmínek kvality života je rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem. Psychologické výzkumy však ukázaly, že subjektivní životní spokojenost je pouze omezeně závislá na působení vnějších událostí a na objektivních podmínkách, v nichž se lidé nalézají. Zejména z dlouhodobého hlediska hraje významnou roli pozitivní a negativní afektivita. *„Pozitivní a negativní afektivita jsou na sobě navzájem nezávislé a souvisejí s odlišnými temperamentovými rysy: negativní emoce jsou spojeny s neuroticismem, pozitivní emoce jsou spojeny s extravertí (Costa a McCrae 1980, Watson a Clark, 1992).<sup>18</sup>* Extraverti a emočně stabilní osoby jsou celkově spokojenější než neurotici. Každý člověk má obecnou hladinu životní spokojenosti, kterou vnější události ovlivní pouze tehdy, pokud se vymykají běžné zkušenosti a svou intenzitou ovlivní adaptační možnosti jedince. Z výše uvedeného vyplývá, že syndrom vyhoření nemusí mít původ pouze v pracovní oblasti. Je zvláštní formou stresu a úzce souvisí s osobnostními vlastnostmi jedince. Přesto výzkumy syndromu vyhoření došly k jednomu ze závěrů, že *„náležitě odměňovaní lidé, jejichž práce denně vyžaduje vysokou míru profesionality, mají k dispozici víc osobních zdrojů a lépe čelí tlaku. Tím se vyhnou vyhoření nebo sníží riziko jeho vzniku“* (Hobfoll a Freedy, 1993; Lee a Ashforth, 1996).<sup>19</sup> Pracovníci v náročných profesích jsou ohroženi vyčerpáním zdrojů a proto je třeba jejich zdroje kultivovat a zabránit tak možnému vyčerpání. Fyzickou a emocionální podporu potřebují mít jak v rodině a v referenčních mimopracovních skupinách, tak na pracovišti. Na pracovišti by měla přicházet ze strany kolegů, nadřízených nebo supervizorů popř. prostřednictvím mentoringu, tréningu a koučování.

---

<sup>18</sup> BLATNÝ, Marek a Alena PLHÁKOVÁ. *Temperament, inteligence, sebepojetí: nové pohledy na tradiční témata psychologického výzkumu*. Brno: Psychologický ústav Akademie věd ČR, 2003. ISBN 80-86620-05-0. s. 118

<sup>19</sup> MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9, s. 18

Významným faktorem je i tzv. sebeúčinnost jako sebedůvěra jedince ve vlastní schopnosti organizovat a vykonávat činnosti nutné k dosažení určitých cílů. Zahrnuje to připravenost a ochotu kreativně řešit problémy a organizovat sám sebe. Tato připravenost je neslučitelná s pocitem citové prázdnoty, vyčerpání a nedostatku seberealizace jako znaků syndromu vyhoření. Právě pracovní spokojenost významně snižuje nebezpečí vyhoření.

## 2.1 Pracovní spokojenost jako součást životní spokojenosti

V moderně řízených organizacích je věnována pozornost pracovní spokojenosti zaměstnanců stejně jako pracovní efektivitě, neboť pracovní spokojenost podle výsledků řady výzkumů i poznatků z praxe výrazně ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců. Existuje množství definic pracovní spokojenosti, např. v obecném pojetí se vymezuje jako „*příznivý nebo pozitivní emocionální stav, který vyplývá z hodnocení práce nebo pracovních zkušeností*“.<sup>20</sup> Někteří autoři doporučují rozlišovat:

**celkovou a dílčí spokojenost** - celková spokojenost vyjadřuje obecnou míru vztahu k vykonávané pracovní činnosti. Dílčí spokojenost se vztahuje k jednotlivým faktorům ovlivňujícím práci, jejichž úroveň může být velmi rozmanitá. Soubor dílčích spokojeností/nespokojeností se v individuálním hierarchickém uspořádání projevuje v celkové spokojenosti

**intenzitu spokojenost** - vyjadřuje intenzitu prožitku, která se může pohybovat od maximální spokojenosti k maximální nespokojenosti

**stálost spokojenosti** - vyjadřuje stabilitu či proměnlivost prožitků. Spokojenost je pokládána za jev ovlivnitelný různými faktory. Relativní stálost je vysvětlována některými individuálními charakteristikami jedinců

**spokojenost jako stav a proces** - spokojenost můžeme vyjádřit jako aktuální stav a jako vyvíjející se proces, na nějž lze působit vnějšími intervencemi.<sup>21</sup>

Pracovní spokojenost není setrvalý stav a vlivem vnějších zásahů se může vyvíjet v obou směrech. V krajním případě může počáteční pracovní spokojenost přejít v pracovní nespo-

---

<sup>20</sup> LUTHANS, F. *Organizational behavior*. New York, McGraw.Hill 1992.

<sup>21</sup> RYMEŠ, Milan: *Člověk a organizace*. In: VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK (eds.). *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6, s. 47

kojenost, kdy míra zátěže způsobí trvalý stres, který vyvrcholí vyhořením. Naproti tomu pozitivní motivace a naplňování potřeb pracovníků může významně přispět k odvrácení nebezpečí vyhoření. Komparaci mezi pracovní motivací a známou Maslowovou hierarchií potřeb ukazuje Rymeš.

**Tabulka 1** Ekvivalence mezi Maslowovou hierarchií potřeb a pracovní motivací

<i>Potřeba seberealizace</i>	<i>Pracovní seberealizace</i>
<i>Potřeba úcty</i>	<i>Tituly, statusové symboly</i>
<i>Potřeba sounáležitosti</i>	<i>Přijetí pracovní skupinou</i>
<i>Potřeba bezpečí</i>	<i>Sociální zabezpečení</i>
<i>Fyziologické potřeby</i>	<i>Plat</i>

*Zdroj: RYMEŠ, Milan: Člověk a organizace. In: VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK (eds.). Aplikovaná sociální psychologie I. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6, s. 47*

K prvním teoretikům, kteří se zabývali syndromem vyhoření v souvislosti s interakcí a situačními faktory na pracovišti byla Christina Maslachová. V této souvislosti identifikovala 6 faktorů, které představují vyšší riziko syndromu vyhoření:

- *nadměrné množství práce*
- *nespravedlivé poměry a praktiky v pracovním prostředí*
- *nedostatek sociální podpory*
- *malé kompetence v pracovním procesu*
- *práce v prostředí konfliktu hodnot*
- *nedostatečná odměna, ať už ve smyslu ekonomickém nebo psychosociálním.*<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Vyšehrad, 2013. ISBN 978-80-7429-331-3, s. 36

## 2.2 Povolání s vysokým stupněm zátěže

Psychicky náročná jsou tradičně pokládána všechna povolání, ve kterých se pracuje s lidmi. Vyhoření se může projevit v každé oblasti, ale nejvíce se, podle některých odborných zjištění, vyskytuje u lidí, kteří se profesionálně věnují:

- *problematice duševního zdraví*
- *výuce, pedagogické činnosti*
- *sociálním službám*
- *medicině a ošetřovatelství*
- *prosazování práva.*<sup>23</sup>

Jiní autoři v této souvislosti hovoří především o tzv. pomáhajících profesích, k nimž řadí: sociální pracovníky, pedagogy, lékaře, sestry nebo psychology. Teoretici současného osobnostního managementu zmiňují nebezpečí vyhoření i u manažerů, plně oddaných své práci s ambiciózními osobními cíli. Nejčastěji se ovšem syndrom vyhoření dává do souvislosti s pracovníky v pomáhajících profesích, kde jsou na ně kladeny specifické nároky. Podle Kopřivy tam navíc hraje významnou roli lidský vztah mezi pomáhajícím profesionálem a jeho klientem. „*Pacient potřebuje věřit svému lékaři a cítit lidský zájem od své ošetřovatelky, žák si chce vážít svého učitele, klienti by rádi důvěřovali sociální pracovníci*“.<sup>24</sup> Všeobecně rozšířený je názor, že hlavním pracovním nástrojem těchto pracovníků je jejich osobnost a vztah ke klientovi je významnou složkou jejich povolání. Mnohá jiná povolání se také odehrávají v neustálém styku s lidmi, ale nevyžadují takovou osobní angažovanost; stačí dodržovat pravidla etiky a etikety.

Vědecké výzkumy se syndromem vyhoření zabývají zhruba od sedmdesátých let 20. století. Jedním z prvních byl Herbert Freudenberger, který je autorem termínu burnout (vyhoření). Významné z té doby jsou výzkumy již citované Christiny Maslachové, Susan E. Jacksonové a Cary Cherniss.<sup>25</sup> Tito odborníci zkoumali vyhoření u sociálních pracovníků,

---

<sup>23</sup> HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Vyšehrad, 2013. ISBN 978-80-7429-331-3, s. 37

<sup>24</sup> KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Vydání osmé, v Portále sedmé. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1147-1.

<sup>25</sup> MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9, s. 9

zdravotních sester, učitelů a jiných profesních skupin, kteří mají přímý vztah s příjemci služeb a pokoušeli se analyzovat, co je příčinou vzniku vyhoření, jak mu lze předcházet a jaká je jeho terapie. V současnosti je syndrom vyhoření považován za závažný problém postmoderní doby. Jeho rozšíření má závažné důsledky jak pro jednotlivce, tak pro společnost a odborníci proto zdůrazňují jeho sociální a ekonomické důsledky (např. Maroon, 2005). Zvláštní pozornost věnují odborníci syndromu vyhoření v pomáhajících profesích a všímají si jeho značného rozšíření u sociálních pracovníků. „*Ve srovnání s jinými profesemi se u sociálních pracovníků často obzvláště projevují pocity zoufalství, zátěž a vyhoření*“.<sup>26</sup> Citovaný autor uvádí, že když v roce 1998 zkoumali Robert Golembiewski a kol. míru vyhoření ve veřejných službách v USA, Kanadě a jiných zemích, došli k závěru, že 44% - 60 % zaměstnanců trpí syndromem vyhoření. Podle studií Cristiny Jenaro-Riové je v Evropě vyhořením postiženo 30% pracovníků veřejných služeb.<sup>27</sup>

Co se týká sociálních pracovníků, předpokládá se, že tuto profesi volí lidé se silným altruistickým zaměřením, kteří chtějí pomáhat druhým. Po studiích nastupují mladí sociální pracovníci do prvního zaměstnání s odhodláním měnit život svých klientů a ovlivňovat sociální politiku. Podle Maroona se v praxi setkávají s těžkopádným byrokratickým aparátem, nepochopením ze strany nadřízených a nezájmem o inovativní nápady a nové metody. Časem zanevrou na kolegy a začnou se chovat lhostejně až nepřátelsky i ke klientům. „*Namísto počátečního nadšení a činorodosti nastupuje pohrdání až lhostejnost. Depresivních nálad přibývá, tělo se unaví a duch se zakalí. Pracovník začne víc kouřit, pít a přejídat se, soukromé vztahy se zhoršují a někdy se dokonce mohou objevovat myšlenky na sebevraždu. Převládne pocit zoufalství a beznaděje, postižený neví kudy z toho ven* (Conrad a Kelller- Guenther, 2006)“.<sup>28</sup> V úvahu je nutno vzít, že již Freunberger považoval za nejvýznamnější pro vyhoření u pomáhajících profesí tyto faktory:

- **nezkrotnou touhu po společenském uznání** (očekávání nejen pracovního úspěchu, ale i společenského ocenění)

---

<sup>26</sup> MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9, s. 9

<sup>27</sup> Tamtéž, s. 12

<sup>28</sup> Tamtéž, s. 12

- **nereálné požadavky na vztahy mezi lidmi** (očekávání, že ten komu pomáhá, se bude řídit hodnotovým systémem pomáhajícího a bude ochotně spolupracovat)
- **rychlé, nesprávné závěry o tom, jak se věci mají** (nesprávné stanovení cílů, nesprávné vyhodnocení dostupných zdrojů, nesprávné stanovení postupů a metod)
- **kladení důrazu na věci, které nejsou podstatné** (uplatňování vlastního hodnotového systému na klienty)
- **přehánění a zveličování problémů** (typické pro úzkostné, neurotické osobnosti).
- **černobílé myšlení a zásadní řešení typu buď – anebo** (jednání na základě emocí ve smyslu výhra- prohra, neschopnost kompromisu)
- **braní věcí osobně** (nekompromisní trvání na svých pravdách a jiný názor vnímat jako urážku svojí osobnosti).<sup>29</sup>

Z výše uvedeného lze odvodit, že určité postoje a některé stereotypy v chování mohou nástup vyhoření umožnit a přivodit. Velkou roli zde hraje životní historie a současná osobní situace pracovníka v pomáhající profesi a především to, jakou má psychickou odolnost a jak se dokáže vyrovnávat se životní zátěží.

### 2.3 Psychická odolnost a zvládání zátěže

Život není procházka růžovou zahradou a čas od času se každý člověk setká se situacemi, které zahrnují faktory, které překračují obvyklý standard, i když zatím ještě nepůsobí rušivě či zcela nepříznivě, ale i se situacemi, které již mohou mít velmi nepříznivý účinek.<sup>30</sup> V druhém případě se hovoří o stresorech, tj. záležitostech, které svým charakterem překračují individuální způsobilost se s nimi vypořádat. Příčinou zpravidla je, že k tomu člověk nemá dostatečné fyzické či psychické kompetence, případně pro efektivní řešení záležitosti nemá dostatek času či odporují jeho biorytmům. „Zpočátku nemusí být rozpor mezi vnějšími nároky a vnitřními dispozicemi jedince zřejmý, postupně se však mohou stát nepřekonatelným problémem, zvláště pokud si je nebude schopen včas uvědomit či vůbec připustit“.<sup>31</sup> Za stresory se většinou považují objektivně nepříznivé faktory jako je vážné

---

<sup>29</sup> HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Vyšehrad, 2013. ISBN 978-80-7429-331-3, s.24- 26

<sup>30</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6, s. 260

<sup>31</sup> Tamtéž, s. 260

onemocnění či úmrtí blízkého člověka, vlastní onemocnění či úraz, rozvod, ztráta zaměstnání, finanční problémy, ale i pracovní neúspěch apod. Pro někoho jsou to i na první pohled události pozitivní jako je svatba, narození dítěte, nové zaměstnání, pracovní povýšení, přestěhování apod. Velikost zátěže lze potom posuzovat ze dvou hledisek:

- a) z objektivního hlediska (jaká je její reálná míra)
- b) ze subjektivního hlediska (jak ji určitý jedinec vnímá a prožívá).

Subjektivní vnímání zátěže záleží na vrozených fyzických a psychických dispozicích, zejména nervové soustavy, na rodinném zázemí a způsobu výchovy, na osobní historii (na tom, zda podobné situace řešil již v minulosti). To co jeden člověk bez problémů zvládne, představuje pro jiného extrémní zátěž. Některé problémy si člověk vytváří sám a jsou důsledkem jeho jednání, jiné pocházejí zevně ze sociálního či pracovního prostředí.

Neurotičtí jedinci, kteří jsou méně odolní vůči psychické zátěži, by si neměli volit povolání, kde jsou v neustálém styku s jinými lidmi, zejména ne v pomáhajících profesích. Podle Bedrnové lze v procesu zvládnutí zátěže vymezit několik etap, které se liší způsobem uplatnění vyrovnávacích mechanismů. Můžeme tak specifikovat:

- *poplachovou reakci*
- *vyvažování emocí a hledání racionálního přístupu k zátěži*
- *analýzu zátěžové situace*
- *získání motivace k řešení dané situace či problému*
- *vlastní řešení zátěžové situace.*<sup>32</sup>

### 1) Poplachová reakce

Člověk si uvědomuje, že existuje problém a dochází k mobilizaci jeho psychických sil. Poplachová reakce zasahuje jak fyzickou, tak psychickou stránku organismu, Fyzicky se může projevat zvýšením krevního tlaku, bušením srdce, bolestmi hlavy apod. Psychicky se projevuje pocitem vnitřního napětí, nepříjemným prožíváním nedostatku času, výčitkami svědomí, pocitem chaosu apod. Každá poplachová reakce je signálem, že se něco děje a že je potřeba věnovat pozornost svým pocitům.

---

<sup>32</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6, s. 263

## 2) Vyvažování emocí a hledání racionálního přístupu k zátěži

Počáteční znepokojení, nervozita a neklid vedou k tomu, že odolní jedinci hledají cestu, jak zvládnout nepříznivé prožívání racionálním přístupem, tj. nalezení rovnováhy mezi prožíváním a rozumem. Jako efektivní se ukazuje, když má člověk možnost se poradit s někým, o kom se domnívá, že k tomu má dostatek kompetencí. Mohou to být přátelé, kolegové, nadřízení a v neposlední řadě psychologové a supervizoři. Určitou možností je studium odborné literatury k problému. Mnohdy dokáže už samotná formulace podstaty problému eliminovat emocionální chaos.

## 3) Analýza zátěžové situace

Prostřednictvím rozhovorů s výše jmenovanými blízkými, případně s odborníky prověřit, co zjištěné, nepříznivě pocíťované stavy znamenají a jaká je jejich příčina. Na základě této analýzy nachází člověk reálná řešení nepříznivých stavů.

## 4) Získání motivace k řešení dané situace či problému

V této situaci se prosadila potřeba poznat a řešit problém. Člověk se v situaci zorientoval a našel cestu, jak ji řešit. Člověk mobilizuje svoje psychické síly a realizuje aktivity, které směřují k řešení zátěže. „*Dlouhodobé zvládání náročných situací je pak založeno na vytvoření si vhodných návyků, které člověku zjednoduší každé další řešení podobných problémů a situací tím, že nalezené způsoby jednání zautomatizuje*“.<sup>33</sup>

## 5) Vlastní řešení zátěžové situace

Podle Bedrnové lze zátěž řešit dvěma způsoby a to:

- *trpělivým odoláváním či pasivní rezistencí*
- *aktivním jednáním směřujícím k jejímu vyřešení*.<sup>34</sup>

V některých případech je vhodnější či jediným řešením určité skutečnosti ignorovat, zejména pokud je změnit nelze. V jiných případech je nezbytné věci aktivně řešit. Podle výše citované autorky k tomu potřebuje někdy trpělivost, jindy sílu, ale také intuici a moudrost. Pokud situaci změnit nelze, doporučují odborníci nesoustředit se pouze na problém, ale zabývat se i jinými záležitostmi. V případě pracovní nespokojenosti je nejlepším řešením usilovat o vyváženost pracovního a mimopracovního života. V případě aktiv-

---

<sup>33</sup>BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6, s. 265

<sup>34</sup> Tamtéž, s. 266



ního přístupu je zpravidla nutné zapracovat na sobě, např. změnou životního stylu, získáním nových znalostí a kompetencí apod. V případě pracovní nespokojenosti se zpravidla jedná o zvýšení psychické odolnosti, získání komunikačních kompetencí, nácvik asertivního jednání apod.

#### **Zvládání zátěže má nakonec dvojí podobu:**

- člověk zátěž zvládne
- člověk selže.

**Zvládnutí zátěže se** projevuje nespecifickými pozitivními změnami v psychice jedince, kdy u nich dochází ke zvýšení aspirací, sebejistoty, prožitkem uspokojení a vůbec zlepšením psychické kondice.

**Selhání v zátěži** naopak přináší negativní psychické změny, pocity prohry, deprese, vyhoření a v krajním případě může vést i k sebevraždě. Ve vyhrocené podobě může zátěž u člověka vyvolat závažné fyzické či psychické onemocnění a proto jí musí být věnována náležitá pozornost a k jejímu řešení se musí vždy postupovat komplexně. Při studiu zátěže se obvykle analyzuje:

- *kteří lidé mají charakter limitní až extrémní zátěže*
- *proč je někteří lidé zvládají a jiní v nich selhávají*
- *jaká schémata chování se ve zvýšené zátěži objevují*
- *kteří symptomy v chování jednotlivců signalizují jejich možné selhání*
- *jak zátěž predikovat a jakou volit prevenci selhání.*<sup>35</sup>

Jako ohrožující faktory, které zvyšují stres, či neuropsychickou zátěž uvádí Bedrnová zejména:

- *neporozumění sobě samým*
- *nezvládání požadavků sociálních (pracovních) rolí*
- *nezpůsobilost organizovat si vlastní život a dodržovat rozumnou životosprávu.*<sup>36</sup>

**Neporozumění sobě samým:** Obecně se lidé domnívají, že sami sobě rozumí. Psychologové ovšem připomínají, že vnímání sebe sama mnohdy osciluje mezi velmi pozitivním

---

<sup>35</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6, s. 270

<sup>36</sup> Tamtéž, s. 270

sebehodnocením a naopak velmi nízkým hodnocením sebe sama a reálné hodnocení vlastní osoby je spíše jevem výjimečným. Zkreslený pohled na vlastní osobu a vlastní možnosti potom představuje zásadní rizikový faktor pro potencionální nezvládnutí stresu či psychické zátěže.

**Nezvládnutí požadavků sociálních (pracovních) pozic a rolí:** Častým případem zvýšené zátěže je, že člověk nezvládá požadavky svojí pracovní pozice a role a nedokáže je sladit s požadavky životních rolí dalších (partnerské, rodičovské, role jako člena zájmové organizace či politické strany apod.). Důvodem může být špatná volba profese, či nepřipravenost zvládat výše jmenované životní role, nepříznivé vnější okolnosti a častý je i konflikt rolí (např. pracovní a partnerské a rodičovské).

**Nezpůsobilost organizovat si vlastní život a dodržovat rozumnou životosprávu:** Poslední faktor je dáván do souvislosti s fenoménem postmoderní společnosti, zaměřené především na konzum a správná organizace pracovního a mimopracovního času (time management), zdravý životní styl jsou považovány za významné zdroje psychické odolnosti a za nejlepší prevenci negativních psychických stavů.

### 3 SYNDROM VYHOŘENÍ JAKO PSYCHOLOGICKO-MEDICÍNSKÝ PROBLÉM

Podle řady badatelů představuje stres zvláštní případ zátěže, kdy za daných podmínek není míra zátěže v souladu s adaptačními možnostmi organismu. „*Stres nastává, když v interakci osobnosti s prostředím je skutečně nebo domněle ohrožen člověk, jeho hodnoty v důsledku ztráty kontroly nad situací, v níž je jeho kapacita*

- a) *přetížena nadměrnými požadavky*
- b) *nevyužita dostatečnými stimuly a požadavky, případně se různí tendence ke znovu-získání kontroly a zvládnutí situace, dostávají se do vzájemného konfliktu.*“<sup>37</sup>

#### 3.1 Syndrom vyhoření jako důsledek chronického stresu

Příčinou stresových situací je, že nároky kladené na osobnostní dispozice přesahují možnosti jednotlivce, nebo naopak, jeho kapacita není dostatečně využita. Přitom vedle objektivních stresorů jako je intenzita, doba trvání, kumulace, složitost a obtížnost úkolů, časová tíseň apod. jsou pro vznik stresu podstatné stresory subjektivní, tj. „*jak člověk hodnotí danou situaci ve světle svých potřeb, zájmů a možností ji zvládat, i to, jak na ni emocionálně reaguje*“. Hodnocení ovlivňují zejména:

- *individuální osobnostní charakteristiky (odolnost, pracovní kapacita, intelekt, kognitivní a vysvětlující styl, vulnerabilita, potřeby, zájmy, hodnoty atd.) a jejich momentální akceptování v interakci s působícími podmínkami v aktuálním psychosomatickém stavu*
- *uplatňovaný způsob vyrovnávání se ze zátěží*
- *četnost a charakter životních událostí (závažné životní změny, ztráty ohrožující podstatné hodnoty apod.) a drobných denních nepříjemností (daily hassles)*
- *dosavadní zkušenosti jedince se stresem*
- *sociální opora (v případě potřeby dostupnost pomoci od ostatních lidí v okolí)*

---

<sup>37</sup> PAULÍK, K. (1994). *Pracovní zátěž učitelů a některé její zdravotní souvislosti*. Sborník prací filosofické fakulty Ostravské univerzity. Psychologie, filosofie, sociologie 1, s. 79-91

- *sociální status*.<sup>38</sup>

Člověk ve stresu reaguje buď pasivně (studem, stažením se do sebe, depresí, strachem, úzkostí) nebo aktivně (hněvem, agresí, útekem, ústupem či útokem). V některých případech hledá (někdy i najde) pomoc v okolí. Naopak v krajním případě, zejména pokud stres trvá delší dobu, dojde k vyčerpání energetických rezerv v organismu a k vážnému poškození organismu, případně ke zhroucení organismu a celé osobnosti. Nežádoucí účinky stresu jsou aktuální nebo dlouhodobé a projevují se jak v emoční a somatické oblasti, tak ve změnách v chování jedince a v poruchách duševního zdraví. Přestože řada badatelů dokládá souvislost mezi stresem a zdravím (zejména se zdůrazňuje jeho vliv na kardiovaskulární a imunitní systém), jiní upozorňují na to, že tento vztah není zcela jednoznačný. Šolcová a Kebza (2007) v této souvislosti zdůrazňují, že zde zůstává řada otevřených otázek jako: „*Kdo onemocní a proč? Kdo z nemocných se uzdraví a proč? Jak můžeme předejít nemoci a napomoci uzdravení? Proč někdo neonemocní, ačkoli byl vystaven stejným podmínkám jako ti, co onemocněli*“.<sup>39</sup> Řada představitelů (u nás např. Jaro Křivohlavý) dokládá i pozitivní účinky stresu a zdůrazňují, že překonání těžkostí způsobujících stres může přispět ke zvýšení kvality života a k osobnímu rozvoji jedince. Pro aktivní a cílevědomé zvládnání stresu se ustálil název coping a práce se jím zabývá podrobněji v dalším textu. Naopak v případě nezvládnutého dlouhodobého stresu dochází k vážnému poškození organismu a jedním z projevů je syndrom vyhoření. V úvahu je ovšem nutno vzít, že vyhoření není pouze stav, ale že se jedná o dynamický proces, u kterého lze poznat spouštěcí mechanismy a zvládnout je. Existuje mnoho definic pojmu vyhoření a pro potřeby této práce lze (podle názoru autorky práce) uvést tuto: „*Vyhoření je proces extrémního emočního a fyzického vyčerpání se současným cynickým, distancovaným postojem a sníženým výkonem následkem chronické emoční a mezilidské zátěže při intenzivním nasazení pro jiné lidi*“.<sup>40</sup> Za rizikovou skupinu jsou pokládáni pracovníci v pomáhajících profesích (lékaři, psychologové, učitelé, zdravotní sestry, sociální pracovníci, vychovatelé), ale současný management osobního rozvoje upozorňuje na nebezpečí vyhoření i u manažerů. Někteří

---

<sup>38</sup>PAULÍK, K. (1994). *Pracovní zátěž učitelů a některé její zdravotní souvislosti*. Sborník prací filosofické fakulty Ostravské univerzity. Psychologie, filosofie, sociologie 1, s. 8

<sup>39</sup>ŠOLCOVÁ I., KEBZA, V. (2007). *Stres jeho zvládnání, psychologické faktory a imunitní faktory*. In SELKO, D (ed). *Psychická odolnost a psychológia zdravia*. Bratislava: MAURO Slovakia, 2007, s. 27-44.

<sup>40</sup>POSCHKAMP, Thomas. *Vyhoření: rozpoznání, léčba, prevence*. Brno: Edika, 2013. Rádce pro pedagogy. ISBN 978-80-266-0161-6, s. 11

autoři v souvislosti se vznikem vyhoření zdůrazňují osobnostní předpoklady, zejména malou psychickou odolnost, jiní autoři vidí jako hlavní příčinu charakter a organizaci práce. Důležitou roli v rámci osobnostních předpokladů hrají potom obranné mechanismy, které jsou ovšem považovány za spíše náhradní řešení.

### 3.1.1 Osobnost a zvládání zátěže

Pro hodnocení vztahu osobnostních vlastností a zvládání zátěže se nabízí jako jedna z možností využít pětifaktorový model osobnosti. Obecné charakteristiky jednotlivých faktorů naznačují, jak jednotlivci hodnotí zátěžovou situaci a jak by ji mohli zvládnout. Autoři výzkumné metody NEO – Five-Factor Inventory jsou P. T. Costy a R. R. McCrae (1984) a do češtiny ji přeložila a upravila M. Hřebíčková a T. Urbánek.<sup>41</sup> Zkoumají se tyto faktory:

#### Neuroticismus (N)

Neuroticismus vyjadřuje rozdíly v emocionální stabilitě a labilitě. Zjišťuje, jak jsou prožívány negativní emoce. Jedinci, kteří dosahují vysokého skóre N, jsou psychicky nestabilní, lze je snadno přivést do rozpaků, cítí se nervózní a úzkostní. Více prožívají smutek a strach. Naopak emocionálně stabilní jedinci s nízkým skóre N jsou obvykle klidní, vyrovnaní, na svět se dívají převážně optimisticky. V souvislosti se zátěží přistupují k problémům konstruktivně se snahou je, za pomoci mobilizace vlastních sil, řešit. Naopak jedinci s vysokým skóre N volí zpravidla coping zaměřený na vlastní emoce se snahou vyhýbat se ohrožení a již pouhá přítomnost emocionálního rozrušení narušuje snahy o efektivní zvládání. V zátěži vyžadují emoční sociální podporu a hrozí u nich nebezpečí užívání drog ve snaze redukovat negativní emoční tenzi, odevzdání a sebeobviňování.<sup>42</sup>

#### Extraverze (E)

Jedinci, kteří dosahují vysokého skóre E, jsou optimističtí, sebejistí a společenší. Extroverti mají rádi druhé lidi, jsou rádi součástí skupin a mají rádi vzrušení, hrozí ale u nich lehkomyšlnost, povrchní hodnocení situace, zlehčování problémů. „V rámci úvah o vlivu extraverze na volbu copingových strategií je zmiňován možná pozitivní vliv ener-

---

<sup>41</sup> HŘEBÍČKOVÁ, M. URBÁNEK, T. (2001). *NEO pětifaktorový osobnostní inventář* (podle NEO –Five-Factor Inventoraz, P. T. Costy a R. R. McCrae). Praha: Testcentrum

<sup>42</sup> PAULÍK, Karel (ed.). *Psychologické aspekty zvládání zátěže muži a ženami*. V Ostravě: Ostravská univerzita, 2012. ISBN 978-80-7368-993-3, s. 18-19

gičnosti na zahájení aktivit potřebných k řešení problémů a setrvání v nich (Vollrath, 2001), nebo podpurný vliv pozitivní afektivity na kognitivní rekonstrukci, a spolu se sociabilitou na získání sociální opory (Carver, Connor-Smith, 2010). Naproti tomu jedinci s nízkou mírou extravertze (introverti) častěji volí coping spočívající v sociální izolaci<sup>43</sup>

### **Otevřenost vůči zkušenosti (O)**

Otevřenost (Oppenness to experience) vyjadřuje zájmy a míru zaujetí pro nové zkušenosti, prožitky a dojmy. Lidé dosahující vysokého skóre O jsou citliví na estetické podněty, mají velkou představivost, dávají přednost rozmanitosti, jsou zvědaví, mají nezávislý úsudek. Mnohdy dávají přednost změně a mají sklony k nekonvenčnímu chování. To vše může být při zvládání zátěže a stresu výhodné, protože jsou připraveni ke kreativním řešením, ke změně stávajících pravidel, strategií a postupů a jsou schopni introspektivní sebe-reflektace. „*Tyto tendence mohou facilitovat příklonové copingové strategie jako řešení problému a kognitivní restrukturalizaci, ale mohou též podporovat strategie odklonové založené na snaze o fantazijní únik* (Carver, Connor. Smith, 2010)“<sup>44</sup>

### **Přívětivost (P)**

Přívětivost (Agreeableness, dobrosrdečnost ve vztahu k druhým) sděluje mezilidské chování. Množství rozmezí vystihuje altruismus, schopnost vcítit se do druhých, důvěra k ostatním, preferovat spolupráci (vysoké skóre) a naopak nepřátelství, znevažovat cizí záměry k soutěži na místo spolupráce (nízké skóre). Lidé s vysokým skóre P vystupují ve vztahu k druhým jako laskaví, chápající, pomáhající, což zpravidla ovlivňuje jejich sociální atraktivitu a možnost získání sociální podpory a naopak nízká míra P tuto možnost snižuje. „*V. Balaščíková a M. Blatný (2003) dále zjistili u přívětivosti významnou afinitu k preferenci kognitivní rekonstrukce*“<sup>45</sup>

### **Svědomitost (S)**

Svědomitost (Conscientiousness, zodpovědnost, vytrvalost, spolehlivost, cílevědomost), vyjadřuje kvalitní realizaci úkolů, organizování a činný proces plánování. Osoby dosahující vysokého skóre S se popisují jako pořádné, spolehlivé, ctižádostivé, vytrvalé, pilné, systematické, s pevnou vůlí a disciplinované. „*Zodpovědnost a disciplinovanost*

---

<sup>43</sup>PAULÍK, Karel (ed.). *Psychologické aspekty zvládání zátěže muži a ženami*. V Ostravě: Ostravská univerzita, 2012. ISBN 978-80-7368-993-3, s. 19

<sup>44</sup>Tamtéž, s. 19

<sup>45</sup> Tamtéž, s. 19

*pravděpodobně podporuje tendenci řešit problémy s využitím kognitivní restrukturalizace a snižuje pravděpodobnost příklonu k negativním myšlenkám a emocím (Carver, Connor-Smith, 2010)“.* Naproti tomu v interpersonálních vztazích může svědomitost působit negativně tím, že může vyústit v pedanterii či workoholismus. V zátěžové situaci u jedinců s vysokou mírou S hrozí nebezpečí sociální izolace.

Některé studie z posledních let poukazují na méně těsné vazby mezi typem osobnosti a volbou copingových strategií, Významnou roli zde hrají i další faktory jako věk, sociální postavení, míra sociální podpory a v neposlední řadě fyzická zdatnost.

### **3.1.2 Situační faktory zvládnání zátěže**

V souvislosti se zvládnáním zátěže se v odborné literatuře rozlišují situační faktory na faktory rizikové, protektivní a ameliorativní.

#### **Rizikové faktory**

Pojmem rizikové faktory se označují osobnostní nebo situační jevy, které zvyšují pravděpodobnost neúspěšné adaptace nebo jejich výsledků. Mohou pocházet jak z bezprostředního okolí jedince (týrání a zanedbávání v dětství, nepřítomnost jednoho z rodičů, chudoba apod.) nebo i ze širšího sociálního okolí (poměry v místě bydliště, v regionu, zdraví ohrožující látky v prostředí atd.).

#### **Protektivní faktory**

Protektivní faktory plní ochrannou funkci a zvyšují odolnost jedince proti zátěži. V postmoderní společnosti je za jeden z nejvýznamnějších protektivních faktorů pokládáno vzdělání a celoživotní učení. Protektivní faktory na úrovni rodiny a školy uvádí I. Šolcová takto:

- *silná ekonomická základna*
- *adaptabilita a schopnost poradit si v náročných situacích*
- *spiritualita*
- *respekt a láska*
- *vazby rodiny na sociální okolí*
- *jednota v rodině, autorita rodičů*
- *zájem něčeho dosáhnout*

- *respekt k individualitě dítěte*
- *zájem rodičů o vzdělání dítěte, iniciativa v kontaktu se školou atd.*<sup>46</sup>

V souvislosti s dospělým jedincem jsou dále uváděny jako protektivní faktory např. pozitivní myšlení, smysl pro humor, vysoká očekávání, víra v osobní účinnost self-efficacy atd.

### **Ameliorativní faktory**

Ameliorativní faktory spojují ochrannou funkci s bojem proti negativním životním událostem a podporují a zvyšují odolnost. Patří sem například socioekonomický status, vztahy s okolím, pracovní vztahy apod.

### **3.1.3 Osobnost a riziko vyhoření**

V souvislosti s výzkumem syndromu vyhoření se jako jedna ze základních otázek nabízí otázka: proč, za stejných okolností, je někdo v permanentním stresu, který vyvrcholí vyhořením a druhý se dokáže i s vysokou zátěží vyrovnávat a často pracuje stále lépe a efektivněji. Když psychologové zkoumali vztah mezi osobností a vyhořením, došli k závěru, že výraznými symptomy z hlediska vyhoření jsou tyto znaky (podle Uweho Schaarschmidta a Andrease Fischera):

- *rezignace při neúspěchu (vysoké požadavky na sebe sama)*
- *chybějící schopnost distancovat se od pracovních problémů*
- *chybějící ofenzivní překonávání problémů (problémy a konflikty spíše „vrtají v hlavě“ než aby byly pojmenovány*
- *velká ochota vydat se/vyčerpat se (opět proto, aby člověk dosáhl přemrštěných požadavků na sebe sama*
- *chybějící úspěch v zaměstnání (protože úspěch znamená dosažení přehnaně vysokých cílů)*
- *chybějící spokojenost se životem (nedosažení vlastní vytýčené normy vede k frustraci a sebeponížení“.*<sup>47</sup>

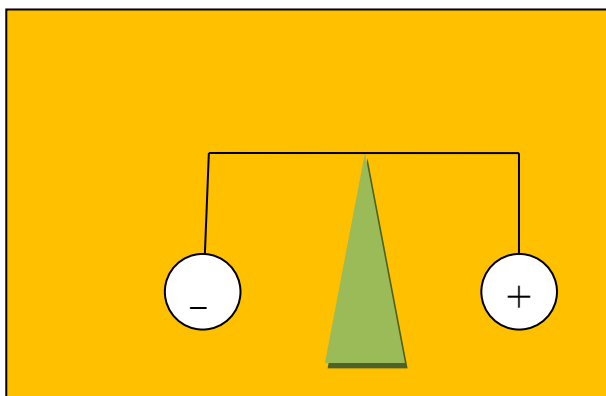
---

<sup>46</sup> ŠOLCOVÁ, Iva. *Vývoj resilience v dětství a dospělosti*. Praha: Grada, 2009. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2947-3, s. 36-45



Podle Křivohlavého je stres v současné hektické době častým jevem. Stres je přitom definován dvěma silami, které působí protikladně: zatěžujícími faktory (stresory) a obrannými mechanismy (salutory). Vyrovnaná osobnost se se situacemi, které působí negativně, dokáže vyrovnat prostřednictvím svých schopností a možností a problémy zvládnout. Žádoucí životní situaci ukazuje obrázek č. 1.

**Obrázek 1** Vyrovnaná životní situace



Zdroj: Křivohlavý, s. 27

Pokud jsou stresory a salutory ve stavu rovnováhy, nebo salutory jsou vyšší, člověk problémy zvládá. Pokud stresory převáží, dochází ke stresu v extrémním případě k distresu, který působí patologicky a s určitou pravděpodobností hrozí nebezpečí vyhoření. Významnou roli přitom hrají neuspokojivé pracovní podmínky jako přílišná kontrola, nesmyslnost požadavků, autoritativní styl řízení, vysoká individuální odpovědnost, dlouhodobé neplnění úkolů, nereálná očekávání, špatná firemní komunikace, nemožnost osobního rozvoje včetně dalšího vzdělání, absence inovací apod. Typy pracovníků, kteří podléhají těžkým organizačním podmínkám vymežil Freudenberg. Jsou to:

- *lidé, kterým osobně jde o to, aby jejich práce byla dobrá a úspěšná*
- *lidí příliš oddaní tomu, co dělají*
- *lidé svou prací nadšeni*
- *lidé plní energie, kteří do své práce investují. Lidé pracující příliš usilovně (intenzivně)*

---

<sup>47</sup> POSCHKAMP, Thomas. *Vyhoření: rozpoznání, léčba, prevence*. Brno: Edika, 2013. Rádce pro pedagogy. ISBN 978-80-266-0161-6, s. 18

- *lidé příliš své práci oddaní*
- *lidé, kteří se dobrovolně vzdávají mnohého, aby mohli dobře dělat to, co dělají*
- *lidé, kteří se trápí otázkami typu „Co dělám špatně? Co bych měl dělat, aby to bylo lepší“?*
- *lidé s minimálními zájmy mimo zájmy ryze pracovní. Lidé, kteří se domnívají, že jsou na svém pracovišti nepostradatelní*
- *lidé, kteří nemají ani tušení, že by v jejich případě mohlo dojít k vyhoření, že by se u nich mohl objevit syndrom burnout).<sup>48</sup>*

Na základě nových poznatků týkajících se vyhoření je možno (podle autorky práce) připojit:

- a) *lidé, kteří si špatně vybrali povolání, protože vzhledem k osobnostním faktorům (vysoká míra neuroticismu) neunesou vysokou emocionální zátěž*
- b) *lidé, kteří nedodržují zásady duševní hygieny a nežijí efektivním životním stylem, který zahrnuje i dostatečnou pohybovou aktivitu*
- c) *lidé pracující na pracovištích, kde nejsou uplatňována podpůrná opatření jako mentoring, koučing a supervize*
- d) *lidé, kteří nemají podporu v nejbližším sociálním okolí (rodina, přátelé)*
- e) *lidé, kteří nejsou poučeni o nebezpečí problému burnout.*

Bedrnová uvádí, že se „*syndrom vyhoření objeví až tehdy, kdy se různé formy vnější zátěže dotýkají mezi jedince daných jeho osobnostními charakteristikami a jeho reálnými možnostmi ovlivňovat průběh a výsledky své pracovní činnosti (např. Kallwas 2003)*“.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3, s. 32

<sup>49</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6, s. 277

## 3.2 Projevy a fáze syndromu vyhoření

Již několikrát zmiňovaný Herbert Freudenberger (1926-1999), americký psycholog, psychoanalytik a vědec poprvé popsal syndrom vyhoření v článku *Staff burnout* publikovaném v roce 1974 v časopise *Journal of Social Issues*. Obšírně se jím zabýval v knize *Burnout – vysoká cena za úspěch a jak s ním zacházet*. I když připouštěl, že se na jeho vzniku podílí vnější okolnosti, zdůrazňoval, že zásadní význam mají osobnostní faktory, postoje a z nich vycházející chybná rozhodnutí a nesprávné postupy. Dnes existují desítky definic pojmu vyhoření, které se shodují na tom, že se jedná o proces extrémního emočního vyčerpání, se současně přibývajícím cynismem, distancí a sníženou výkonností. Vyhoření je následkem profesního mezilidského zatížení při práci pro jiné lidi a nejrizikovější skupinou pro jeho vznik jsou pomáhající profese.<sup>50</sup>

### 3.2.1 Odlišení vyhoření od jiných negativních psychických stavů

Vyhoření je nutno odlišit od jiných negativních emocionálních stavů jako stres, deprese, únava, odcizení, existencionální neuróza

#### **Stres**

Stres se může objevit u každého jedince, ale vyhoření jen u lidí, kteří byli intenzivně zaujati svou prací, mají vysoká očekávání a vysokou výkonovou motivaci. Stres obvykle předchází vyhoření, ale zdaleka ne každý stres končí vyhořením; řada jedinců jej úspěšně překoná.

#### **Deprese**

Podle statistik WHO patří deprese v celosvětovém měřítku k nejčastějším onemocněním. Propuká ovšem jak u lidí, kteří intenzivně pracují, tak u lidí, kteří intenzivně nepracují nebo nepracují vůbec. U vyhoření je často vedlejším příznakem, ale vyskytuje se nezávisle na něm. Deprese má často úzký vztah k negativním zážitkům z mládí a dá se na rozdíl od vyhoření léčit farmakoterapeuticky.

#### **Únava**

---

<sup>50</sup> POSCHKAMP, Thomas. *Vyhoření: rozpoznání, léčba, prevence*. Brno: Edika, 2013. Rádce pro pedagogy. ISBN 978-80-266-0161-6, s. 12

Únava se rovněž vyskytuje jako jeden z příznaků vyhoření. Obecně má bližší vztah k fyzické zátěži než je tomu u vyhoření a může mít i kladný aspekt (únava z fyzického zatížení u sportovců, únava z dobře vykonané intelektuální práce). K odstranění takovéto únavy stačí odpočinek a relaxace, což u únavy, která provází vyhoření, nelze. U vyhoření je únava spojována s pocitem selhání a marnosti a je brána jako něco bezvýchledného.

### Odcizení

Francouzský sociolog Durkheim definoval odcizení jako druh anomie (ztráty normální zákonitosti), k němuž dochází tam, kde lidé zažívají nedostatek nebo ztrátu přijatelných sociálních norem, které by mohly řídit jejich jednání a byly směrodatným měřítkem jejich životních hodnot. Klasické odcizení se projevuje u těch, kteří nikdy nebyli ničím nadšeni a kterým to, co dělali, nebylo smyslem jejich života. V případě vyhoření je tomu naopak, postihuje právě původně pracovní nadšence a odcizení se objevuje až v posledním stadiu.

### Existencionální neuróza

Existencionální neuróza je negativní emocionální stav, který lze považovat za jeden z projevů postmoderní společnosti, Maddi ji definuje jako „*chronickou neschopnost věřit v důležitost, užitečnost a pravdivost čehokoliv, co si člověk jen dovede představit, že by dělat měl, případně, že by o to měl mít zájem, natož pak, že by se měl pro to angažovat*“.<sup>51</sup> V tomto stavu nevidí člověk důvod, proč má žít. U vyhoření se vyskytují podobné pocity v posledním stadiu.<sup>52</sup>

Obecně je možno konstatovat, že vyhoření je v protikladu s pocitem životní spokojenosti (well-being) a výrazně snižuje kvalitu života postiženého jedince.

### 3.2.2 Fáze procesu vyhoření

Jak bylo několikrát konstatováno, vyhoření není setrvalý stav, ale proces, který má několik fází.

**Nultá fáze:** Ohrožený jedinec pracuje co nejlépe, přesto má pocit, že požadavky není možné splnit a že jeho práce není dostatečně ohodnocena.

---

<sup>51</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3, s. 54

<sup>52</sup> Tamtéž, s. 52-54

**První fáze:** Člověk má pocit, že nic nestíhá a jeho práce nemá systém.

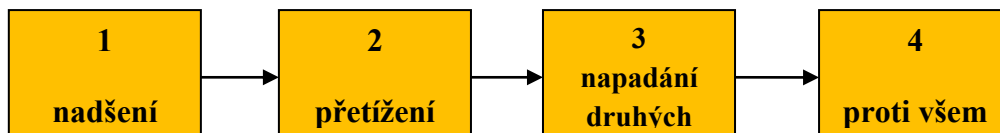
**Druhá fáze:** Člověka provází úzkost a naléhavý pocit, že je třeba stále něco dělat - avšak činnost jedince není efektivní, výsledkem jeho nadměrné aktivity je chaotické chování.

**Třetí fáze:** Aktivita mizí a dostavuje se opačný pocit (nemusím nic). Člověk ztrácí nejen nadšení, ale i zájem o práci, dráždí jej již přítomnost druhých lidí. Převládá únava, pocity zklamání a vyčerpání.<sup>53</sup>

Počet fází se u jednotlivých autorů liší, ale nejčastěji se používá obdobné čtyřfázové členění, které vychází z modelu Christiny Maslachové:

- 1) Idealistické nadšení a přetěžování.
- 2) Emocionální a fyzické vyčerpání.
- 3) Dehumanizace druhých lidí jako obrany před vyhořením.
- 4) Terminální stadium: stavění se proti všem a všemu a objevení se syndromu burnout v celé jeho pestrosti („sesypání se“ a vyhoření všech zdrojů energie).<sup>54</sup>

**Obrázek 2** Fáze procesu burnout



Zdroj: práce autorky, upraveno podle: KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3, s. 61

Velmi složitý model členění procesu, publikoval John W. James (1982). Vzhledem k tomu, že v rámci dvanáctistupňového modelu, uvádí příznaky vyhoření téměř vyčerpávajícím způsobem, je uveden v plném znění (podle Křivohlavého).

- 1) *pozitivní přístup k pracovní činnosti*

<sup>53</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6, s. 270, s. 277-278

<sup>54</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3, s. 61

- 2) *nedelegování pracovních úkolů na jiné osoby, snaha o pracovní samostatnost*
- 3) *zanedbávání péče o své osobní potřeby*
- 4) *jedinou náplní života se stává práce*
- 5) *nejsou nastaveny hodnoty, není zřejmé, co je podstatné a co nepodstatné*
- 6) *kompulzivní (nutkavé) nevšímání projevů obrany, která poukazuje na vnitřní napětí*
- 7) *hledání klidu a útěchy, únik od všeho, např. v alkoholu či drogách, v tabletách na uklidnění, nadměrném jídle (přejídání), hromadění peněz atp.*
- 8) *náhlé, vně pozorovatelné změny v chování - nesnášení rad a kritiky, jakéhokoliv rozhovoru a přítomnosti druhých lidí*
- 9) *postupná ztráta s osobními životními cíli a svou vlastní osobou (depersonalizace)*
- 10) *ztráta smyslu života*
- 11) *deprese ze své vlastní osoby a ze své pracovní činnosti*
- 12) *fyzické, mentální a emocionální absolutní vyčerpání. Nulové zásoby zdrojů motivace a energie. Pocit marnosti žití.<sup>55</sup>*

Vladimír Kebza a Iva Šolcová se (vedle Křivohlavého) jako jedni z prvních českých autorů zabývali syndromem vyhoření. V této souvislosti popisují projevy vyhoření ve třech úrovních a to psychické, fyzické a sociální.

### **Psychická úroveň**

Duševní vyčerpání se projevuje převážně v emocionální oblasti a postižený jedinec je popisuje značně expresivně jako: „jsem úplně na dně, jsem k smrti unavený, cítím se úplně vyždímaný“ apod. Převažují pocity smutku, depresivní ladění, člověk ztrácí veškerou motivaci a ztrácí zájem o obor. K pacientům, žákům, klientům sociálních služeb atd. se chová cynicky, netečně, někdy až hrubě.

### **Fyzická úroveň**

Dochází k celkovému vyčerpání organismu, velmi rychle se dostavuje únava. U člověka se projevují vegetativní potíže (bolest u srdce, změny srdeční frekvence, zažívací obtíže, dýchací obtíže apod.), bolest hlavy, potíže se spánkem, žaludeční problémy, bolesti

---

<sup>55</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3, s. 62

svalů, potíže s tlakem apod. Hrozí nebezpečí vzniku nejrůznějších závislostí a dalším rizikovým faktorem je omezení fyzické aktivity.<sup>56</sup>

### Sociální úroveň

Obecně dochází k útlumu sociability, nezájmu o hodnocení, omezování všech kontaktů týkajících se profese, a to jak s klienty, tak s kolegy. Přetrvává nechuť k profesi a ke konkrétnímu pracovišti a přibývají konflikty, jejichž zdrojem je apatie jedince postiženého vyhořením<sup>57</sup> (kráceno).

Citovaní autoři v této souvislosti upozorňují na hypotézy některých zahraničních autorů (např. W. Schafeliho) a na „infekčnost“ syndromu vyhoření. Zdůvodňují to tím, že na některých pracovištích se vyskytuje u více pracovníků, na jiných pracovištích stejného charakteru se nevyskytuje vůbec. Maslochová v této souvislosti vyslovuje hypotézu, že se jedná spíše o organizační záležitost než o problematiku osobnosti.<sup>58</sup> Lze konstatovat, že příčiny a souvislosti vyhoření nejsou plně objasněny i když souvislosti mezi atmosférou na pracovišti a pracovní spokojeností zaměstnanců jsou jasně prokázány. K vlastnímu vyhoření (na jehož popisu se autoři více méně shodují), které je důsledkem pracovní nespokojenosti dochází jen u některých pracovníků a naopak vyhořením jsou postiženi i pracovníci na pracovištích s dobrou organizací práce a dobrou pracovní atmosférou. Předpokládá se, že důležitým faktorem je sociální podpora, která se poskytuje pracovníkům. Poschkamp upozorňuje na to, že v souvislosti s prací může mít přílišná podpora (především její forma) negativní účinky. *„Časté povzbuzení od nadřízených může u kolegů vyvolávat závist a nepřejícnost, nebo budit dojem nesamostatnosti nebo dokonce neschopnosti. Mnoho rad a aktivní pomoci může u zaměstnanců vyvolat potřebu samostatnosti. Obzvláště výše postavení zaměstnanci mohou brát „dobře míněnou podporu“ jako vměšování do jejich autonomie, svobody jednání a kompetencí.“*<sup>59</sup> Významem sociální podpory v širokém slova smyslu, jako součásti prevence proti vyhoření.

---

<sup>57</sup>KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva (2003). *Syndrom vyhoření ( Informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostiku a intervenci proti tomuto syndromu)*. [online], [6.12.2016] Dostupné z: [http://www.szu.cz/uploads/documents/czpzp/edice/plne\\_znani/brozury/syndrom\\_20vyhoreni.pdf](http://www.szu.cz/uploads/documents/czpzp/edice/plne_znani/brozury/syndrom_20vyhoreni.pdf), s. 9-11

<sup>58</sup> Tamtéž, s. 11

<sup>59</sup> POSCHKAMP, Thomas. *Vyhoření: rozpoznání, léčba, prevence*. Brno: Edika, 2013. Rádce pro pedagogy. ISBN 978-80-266-0161-6, s. 62

### 3.3 Vztah pracovní angažovanosti a syndromu vyhoření

Moderní organizace vyžadují po svých zaměstnancích nejen loajálnost a oddanost, ale i angažovanost a ochotu pracovat nad rámec svých pracovních povinností. Klasik managementu Michael Armstrong uvádí, že k angažovanosti dochází, když jsou lidé oddáni své práci, mají zájem o to, co dělají a skutečně je to vzrušuje.<sup>60</sup> Angažovanost lze diagnostikovat pomocí čtyř otázek:

- 1) *Víte, co máte dělat? (jasná role-Role Clarity)*
- 2) *Víte, jak to dělat? (výcvik a zkušenosti – Training and Experience)*
- 3) *Máte pro to, co děláte, potřebné zdroje? (peníze, materiál, čas, lidé - Necessary Resources)*
- 4) *Chcete to dělat? (motivace – Motivation).*

Pozitivní odpověď na všechny otázky vypovídá o angažovanosti.<sup>61</sup> Podle Armstronga (2009), je angažovaným pracovníkem takový člověk, který:

- *má pozitivní vztah k práci a k svému zaměstnání*
- *věří v organizaci a identifikuje se s ní*
- *aktivně se snaží, aby šly věci lépe*
- *s ostatními jedná s respektem a pomáhá kolegům efektivněji pracovat*
- *je spolehlivý a jde za hranice požadavků své práce*
- *vidí širší souvislosti, někdy dokonce i na svůj osobní úkor*
- *udrží si přehled o nejnovějších přístupech a postupech ve svém oboru*
- *vyhledává a poskytuje příležitosti ke zlepšování výkonu organizace.<sup>62</sup>*

Je paradoxem, že právě pracovníci, kteří jsou postiženi syndromem vyhoření zpočátku a často po mnoho let pracovali jako angažovaní pracovníci, na něž lze plně vztáhnou výše uvedené charakteristiky. Otázkou je, kdy nastal zlom a vždy je nutno brát v úvahu, že vyhoření není jednorázový akt, ale dlouhodobý proces. Maslachová a Jaksonová vyslovují hypotézu, že vyhoření se projevuje především u lidí, jejichž práce vyžaduje emocionální

---

<sup>60</sup>HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha Management Press, 2016, ISBN 978-80-7261-430-1., s. 29

<sup>61</sup> Tamtéž, s. 29

<sup>62</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha Management Press, 2016, ISBN 978-80-7261-430-1., s. 30



spoluúčast, kde je nutný zvláštní osobní vztah k lidem a jejichž práce je zároveň vnitřní osobní zkušeností spojující určité pocity, postoje, motivy a očekávání.<sup>63</sup> Vyčerpání je právě důkazem toho, že se původně jednalo o silně angažovaného pracovníka, který svoji práci vykonával s vysokým zaujetím jak profesionálním, tak osobním.

---

<sup>63</sup> MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9, s. 23

## 4 SYNDROM VYHOŘENÍ V PODNIKATELSKÉ SFÉŘE

Syndrom vyhoření je v odborné literatuře nejčastěji zmiňován v souvislosti s pomáhajícími profesemi, ale v praxi se s ním můžeme setkat všude, kde se pracuje s lidmi, včetně podnikatelské sféry.

### 4.1 Specifika syndromu vyhoření v podnikatelské sféře

Lékaři Meyer Friedman a Bay H. Roseman (1974) studovali vztah mezi chorobami srdce a krevního oběhu a určitými formami chování a jednání lidí. Téměř třicet let pozorovali chování vedoucích pracovníků v průmyslu, obchodu a administrativě a došli k závěru, že z hlediska výskytu infarktu myokardu, lze lidské chování rozdělit do dvou skupin:

#### Typ chování A

Tito lidé byli energičtí, jednali rychle, vždy a všude se chovali soutěživě a chtěli být nejlepší. V práci byli neobyčejně pilní, často zůstávali přesčas a práci si brali i domů. S druhými lidmi jednali asertivně, často i agresivně, spolupracovníky považovali za pomalé. Před nadřízenými byli úderníky, na podřízených požadovali stejnou výkonnost, ale úspěchy přisuzovali pouze sobě. Když se něco nepodařilo, obviňovali druhé a považovali je za nepřítelé. Měli vysoké cíle, za kterými šli tvrdě a bezohledně a často umírali na infarkt myokardu.

#### Typ chování B

Rovněž druhá studovaná skupina pracovníků měla vysokou výkonnost, ale úspěch za každou cenu nebyl jejich cílem, ani smyslem života. Zajímali se nejen o práci ale o řadu dalších věcí včetně rodiny a koníčků. Dokázali všechno zvládnout v pohodě a infarkt myokardu se u nich vyskytoval výrazně méně často.<sup>64</sup>

Pozdější výzkumy potvrdily, že podobně je to s výskytem syndromu vyhoření, který se rovněž častěji vyskytuje u lidí typu A. Americký psycholog David C. McClelland zjistil, když studoval výkonovou motivaci lidí, kteří měli v životě výrazný úspěch, že tito lidé mají specifické osobnostní charakteristiky:

---

<sup>64</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3 s. 80-81

*„tito lidé riskují přiměřeně, při riskování nejsou přehnaně opatrní;*

*tito lidé si nestanovují pouze cíle svého snažení, ale zároveň i pomůcky k dosažení těchto cílů;*

*tito lidé usilují o důsledné informování vztahující se k vykonávané činnosti (mají velký zájem o dobře fungující zpětnou vazbu);*

*tito lidé svou práci dopředu plánují;*

*tito lidé mají subjektivní vnímání úspěchu- odlišný od toho pojetí, s nimž se často setkáváme mezi lidmi, úspěch jim není cílem, ale produktem jejich činnosti.“<sup>65</sup>*

Ukazuje se, že manažeři s chováním typu B, s pozitivní výkonovou motivací a schopností týmové práce jsou vůči syndromu vyhoření odolní, na rozdíl od manažerů ambiciózních, neschopných delegování úkolů a týmové práce, zaměřených pouze na vlastní úspěch. V dnešních podnicích platí, že čím vyšší řídicí funkci člověk zastává, tím obtížněji se mu pracuje s lidmi, neboť jejich očekávání jsou stále náročnější, zejména pokud jde o rozsah požadavků na činnost a osobnost manažera.<sup>66</sup> S psychickou zátěží se ovšem nemusejí vyrovnávat pouze manažeři, ale i další zaměstnanci. Jejím zdrojem jsou obvykle:

*„nepřiměřené úkoly,*

*problémové situace,*

*překážky,*

*vnitřní a vnější konflikty,*

*stres“.<sup>67</sup>*

Krajním důsledkem nezvládnuté zátěže či stresu je burn out syndrom (vyhoření). V podnikatelské sféře jsou syndromem vyhoření ohroženi lidé:

- *„osoby s omezenou kapacitou vstupování do kontaktů s lidmi,*
- *lidé, jejichž očekávání se nenaplnila,*

---

<sup>65</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3, s. 87

<sup>66</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>67</sup> Tamtéž, s. 293

- *jedinci s dispozicemi k sebeobětování,*
- *lidé, jimž chybí rámec vyžadovaných pravidel,*
- *jedinci s vyšším vzděláním*<sup>68</sup>.

V některých studiích je rozlišována míra nebezpečí ohrožení syndromem vyhoření u tzv. bílých a modrých límečků. Bílé límečky (white collar) se v anglosaském světě používá pro označení lidí pracujících v administrativě (od vrcholových manažerů, bankéřů apod., až po sekretářky). Naproti tomu označení modrý límeček (blue collar) se používá pro označení manuálně pracujících. Vzhledem k tomu, že kritériem je, zda jedinci pracují fyzicky či duševně, dochází zde k určitému zjednodušení, protože v dnešní době je řada dělnických povolání, včetně živností, náročnější na nejrůznější kompetence než rutinní úřednická práce. Větší míra ohrožení syndromem vyhoření se dá čekat u lidí v řídicích funkcích (v dělnických profesích u mistrů) a především u manažerů, od liniových po vrcholové. Přesto se v posledních letech podnikoví personalisté setkávají s příznaky syndromu vyhoření i u řady dalších profesí a pracovních pozic. V posledních letech začali psychologové práce v USA a západní Evropě upozorňovat na výskyt syndromu vyhoření šířící se z prostředí "bílých límečků" směrem dolů, tedy mezi límečky modré. Výzkum provedený v největší rakouské ocelárně VOEST-Alpine v Linci ukázal vysoký výskyt syndromu vyhoření u pracovníků managementu a mezi lidmi, které přímo řídí a kteří jsou jim podřízeni. Mezi modré límečky patří vedoucí provozů, dílen, úseků, kteří jsou zároveň i příslušníky střední vrstvy společnosti. Tito jsou vystaveni tlaku jak shora tak i zdola a to za každé ekonomické situace. V ekonomicky složité době je to pro ně dvojnásob frustrující. Proto se cítí permanentně unaveni, což se projevilo na snížení kvality i výkonu práce.<sup>69</sup> V současné době zaměstnávají psychologa v oblasti práce, který by poskytl zaměstnancům případnou psychologickou podporu se zvládáním zátěže a stresem, pouze větší podniky. Bezprostřední psychologickou podporu pracovníkům ohrožených syndromem vyhoření by měli poskytnout přímí nadřízení a spolupracovníci a v krajním případě zajistit odbornou pomoc. Dispozice k ohrožení syndromem vyhoření mají sice základ v osobnostních vlastnostech

---

<sup>68</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0, s. 295

<sup>69</sup> *Personalisté se stále častěji setkávají se syndromem vyhoření* [online], [10. 07. 2017] Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-52091140-zneklidnujici-trend>

pracovníků, ale významnou roli hraje i pracovní prostředí, klima na pracovišti, uplatňovaný způsob řízení a organizační kultura vůbec. Moderní podniky se hlásí k sociální odpovědnosti (Corporate Social Responsibility) která zahrnuje odpovědnost jak vnitřní (vůči zaměstnancům), tak vnější vůči sociálnímu okolí a veřejnosti vůbec. Vnitřní sociální odpovědnost vychází z toho, že lidé jsou to nejcennější, co organizace mají<sup>70</sup> a že práce s lidskými zdroji patří k stěžejním úkolům organizace. Již při výběru pracovníků je pro některé pracovní pozice nutno zvážit limitované možnosti pracovníků dané jejich menší psychickou odolností a jejich osobnostními dispozicemi (např. někteří jedinci jsou nevhodní pro manažerské funkce). Zároveň (s ohledem na nebezpečí syndromu vyhoření) je třeba brát v úvahu i bariéry dalšího pracovního uplatnění v průběhu pracovního procesu vycházející ze subjektivních důvodů (obtížné životní situace, stárnutí, fyzické onemocnění) a někdy je nezbytné přeradit pracovníka na méně náročné místo.

## 4.2 Nebezpečí vyhoření u manažerů

Dnešní podnikatelské prostředí je vystaveno vysoké konkurenci v rámci globálního trhu a na manažery jsou kladeny mimořádné nároky. Na jedné straně musí neustále usilovat o zvyšování výkonnosti firmy a zavádět změny a inovace, na druhé straně musí získat oddané a angažované spolupracovníky, kterým poskytnou adekvátní pracovní prostředí a pracovní spokojenost. Často se dostává do rozporuplných situací, které jsou zdrojem pracovního stresu. Například Koubek uvádí příklad toho, že nespokojenost s vedením nesouvisí s výkonností firmy (na pobočkách, kde byli nejvíce nespokojeni s vedením, dosahovali nejlepších výsledků).<sup>71</sup> Manažeři orientovaní pouze na výkon, pojmají řízení pracovníků především jako posilování vlastní hodnoty a kompetentnosti a každý neúspěch vidí jako osobní selhání. Pokud dojde k nezbytným inovacím či změnám, nařídí je direktivně za využití jak odměn, tak sankcí. *„Žádané chování tak obvykle bývá produktem strachu před trestem, nebo vyplývá ze snahy o odměnu, avšak nestojí na principech vnitřní identifi-*

---

<sup>70</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>71</sup> KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6384-6, s. 49

ce<sup>72</sup> a nelze tímto způsobem postupovat dlouhodobě (osvědčuje se pouze v případě krizí). Důsledkem je vzájemná nedůvěra mezi manažerem a podřízenými zaměstnanci, která vede k tomu, že není ochoten delegovat pravomoci a raději mnoho činností vykonává sám. Nepříznivé pracovní klima potom ohrožuje nejen jeho, ale i jeho podřízené (zaměstnanci se bojí změn, dovednosti a schopnosti zaměstnanců nejsou dostatečně využity, dochází k poruchám ve vzájemné komunikaci a řada věcí zůstává nevyjasněných, nejsou jasně vymezeny povinnosti a odpovědnost, manažer má jiný cíl než jeho podřízení apod.). Na manažery navíc doléhají objektivní faktory jako časté služební cesty, neustále aktivní konkurence, rychlý vývoj technologií nebo legislativy. K tomu přistupuje extrémně dlouhá pracovní doba a z toho vyplývající rodinné problémy. Zdroje stresorů, které uvádí Bedrnová v souvislosti s podnikateli, lze vztáhnout obecně i na manažery, zejména vrcholové. Jedná se o:

*„faktory prostředí (změny vývoje ekonomiky, změny v legislativě a předpisech, vysoká daňová zátěž, pozdní platba za zboží a služby, rychlý vývoj technologií);*

*faktory spojené s prací a firmou (např. nadměrné pracovní zatížení, překážky v naplnění podnikatelských cílů, zpronevěra zaměstnanců atd.);*

*individuální faktory (problémy v rodinných vztazích, finanční tlaky-hypotéka a splátky, nedostatek času na koníčky, neočekávané a náročné situace-úraz, rozvod, narození dítěte);*

*osobnostní faktory (např. přílišné zaměření na detaily, perfekcionismus, potřeba kontroly a moci, vysoká výkonová motivace<sup>73</sup>*

Nebezpečné je, že stres narůstá, protože jednotlivé stresory se kumulují. V řadě případů vykonává funkci vrcholového manažera sám vlastník firmy. V současné době dochází v řadě českých firem, které vznikly v devadesátých letech 20. století, ke generační obměně a pro mnoho zakladatelů firem je značně stresující záležitostí hledání nástupce a předání vedení firmy. Nástupnictví by mělo být řešeno včas a s náležitou odpovědností, protože právě v případě manažerů jsou často zdrojem psychické zátěže, nepřiměřené úkoly, ke kterým nemá vedoucí pracovník požadované předpoklady (problém některých rodinných fi-

---

<sup>72</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0, s. 579

<sup>73</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0, s. 651

rem). Nejčastěji jde o oblast práce s lidmi. „*Problémové situace v sociální oblasti kladou obvykle vyšší nároky na sociální citlivost manažera, dále na jeho tvořivost a rovněž na jeho schopnost snášet riziko či nejistotu.*“<sup>74</sup>Vzhledem k tomu, že efektivní manažer by měl být psychickou oporou pro svoje podřízené, je žádoucí, aby byl schopen objektivně posoudit svůj psychický stav a v případě potřeby přistoupit k preventivním opatřením. Bedrnová a Nový (2007) proto doporučují:

- rozhodně to „nepřecházet“,
- komplexně změnit pracovní a životní styl,
- naučit se přiměřeně odpočívat,
- rozčleňovat si pracovní dobu přestávkami,
- kombinovat duševní a manuální práci,
- procházky a tělesná cvičení,
- odstranit ze svého slovníku MUSÍM a doplnit do něj NE.<sup>75</sup>

V krajním případě, je potom třeba přistoupit i k opuštění zaměstnání, případně i oboru a nevnímat to, jako osobní selhání, ale jako začátek nového. Člověk často při tomto rozhodnutí bude potřebovat odbornou psychologickou podporu.

---

<sup>74</sup> Tamtéž, s. 294

<sup>75</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0

## 5 FAKTORY PŮSOBÍCÍ JAKO PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ

Jak uvádějí Kebza a Šolcová, není v české výzkumné ani klinické praxi syndrom vyhoření chápán jako samostatná diagnostická kategorie a přes jeho prokazatelně negativní vliv na pracovní výkon není chápán jako nemoc z povolání. Tito autoři však uvádějí, že Mezinárodní klasifikace nemocí v rámci skupiny diagnóz Z 73 „spojené s obtížemi při vedení života“ uvádí i kategorii Z 73-0 vyhasnutí (vyhoření)<sup>76</sup>. Pokud budeme vyhoření chápat jako nemoc, platí, že jednak musí být léčena, jednak se jí musí předcházet účinnými preventivními opatřeními. Otázkou je, zda současná podoba edukace, a to jak v rodinách, tak v rámci povinného školního vzdělávání, člověka na zvládání problémů připravuje. Většina odborníků se shoduje na tom, že významným faktorem v boji proti vyhoření je nejen pracovní, ale i celková životní spokojenost a do popředí vstupují otázky pracovní spokojenosti, duševní hygieny a efektivního (zdravého) životního stylu. V oblasti managementu osobního rozvoje je zdůrazňována odpovědnost každého za vlastní život. Úkolem výchovy a celoživotního vzdělávání je (mimo jiné) umět se vypořádávat s nepříznivými skutečnostmi v okolním světě i ve vlastním životě, dosáhnout optimální úrovně sebeřízení a efektivně prožívat vlastní život. V podnikové praxi je nezbytné, aby vedoucí pracovníci znali problematiku spojenou s nebezpečím syndromu vyhoření a předcházeli mu adekvátními preventivními opatřeními. V moderním managementu je proto psychická péče o zaměstnance nezbytnou součástí práce s lidskými zdroji.

### 5.1 Psychická péče o zaměstnance

V moderně řízených organizacích je v rámci řízení lidských zdrojů brán ohled na lidský rozměr veškerých činností a je využíváno poznatků psychologie a příbuzných disciplín (sociologie, andragogiky, sociální pedagogiky apod.). Právě řada poznatků psychologie

---

<sup>76</sup>KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva (2003). *Syndrom vyhoření (Informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostiku a intervenci proti tomuto syndromu)*. [online], [6. 12. 2016] Dostupné z: [http://www.szu.cz/uploads/documents/czpz/edice/plne\\_znani/brozury/syndrom\\_20vyhoreni.pdf](http://www.szu.cz/uploads/documents/czpz/edice/plne_znani/brozury/syndrom_20vyhoreni.pdf)



má velký význam při rozhodování a zvyšování výkonnosti lidí, zvyšování jejich motivace, oddanosti a angažovanosti vůči organizaci a v neposlední řadě na pracovní spokojenost.

### 5.1.1 Lidské zdroje z pohledu psychologie

Psychologický pohled na věc má význam při řadě činností v oblasti práce s lidskými zdroji v organizaci. Specifickou úlohu hraje při diagnostice organizace (zmapování firemního klimatu, vztahů mezi lidmi a odděleními pomocí sociometrických technik, hodnocení kompetencí a potencialů zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím), při nastavení firemních systémů (tvorba kompetenčních modelů, nastavení způsobů jejich využití, rozvoj a posilování organizační kultury a její změny, posilování oddanosti a angažovanosti zaměstnanců, podpora fungování zpětné vazby, podpora vedení firmy ve strategických záležitostech). Psychodiagnostické metody (výkonové a osobnostní testy, testy speciálních schopností a dovedností, diagnostika odolnosti pracovníků vůči psychické zátěži a odhalení pracovníků, kteří jsou pro určité pracovní pozice nevhodní) se využívají při náboru a výběru zaměstnanců a při jejich dalším rozvoji. Rozvoj je zaměřen zejména na oblast „soft skills“. Jedná se o rozvoj tří základních oblastí a to:

- schopnost řízení;
- schopnosti interpersonální;
- schopnosti řešení problémů.

Jedná se především o procesy učení v organizaci jako koučing, mentoring, organizované podnikové vzdělávání atd. Moderní podniky v rámci vzdělávání pracovníků řeší i prevenci vůči syndromu vyhoření (time management, zdravý životní styl). Význam má jak psychologická podpora manažerů (klíčové otázky a problémy jejich manažerské role), tak psychologická péče o zaměstnance s cílem zvýšit jejich motivaci a zajistit jejich pracovní spokojenost (odhalování zdrojů nespokojenosti a nadměrné psychické zátěže).<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6384-6.

### 5.1.2 Pracovní podmínky

V rámci výzkumů bylo zjištěno, že míra podléhání psychickému vyhoření se v různých organizacích liší a rozdíly se dokonce objevily i mezi jednotlivými provozy, dílnami a odděleními.<sup>78</sup> Na základě těchto zjištění bylo formulováno, co mohou organizace udělat prostřednictvím úpravy pracovních podmínek, aby zabránily nadměrné psychické zátěži pracovníků a vypuknutí syndromu vyhoření. V rámci preventivních opatření má nezastupitelnou úlohu výchova a výcvik. „*Formální výchova k povolání by měla obsahovat výcvik zaměřený na minimalizaci psychického vyčerpání*“ (Pines, Aronson, 1988). Podle citovaných autorů se jedná o všechna povolání a lze doplnit, že výchova k udržení duševního zdraví má velký význam i pro mimopracovní život. Podle Křivohlavého (2007)<sup>79</sup> však čím vyšší vzdělání určité povolání vyžaduje, tím více by se mělo o zachování psychické odolnosti dbát. Zejména manažeři by se měli včas dozvědět, co je stres a psychické vyčerpání, jak na sobě i na jiných rozpoznat začínající příznaky, jak těmto stavům předcházet a co dělat, pokud vypuknou. Zároveň by měli umět podporovat a rozvíjet sociální oporu v rámci podniku, využívat k tomu pracovních porad, konferencí, odborného školení apod. Měli by ovládat efektivní komunikaci se zaměstnanci i nadřízenými, rozpoznávat charakteristiky dobrých a špatných mezilidských vztahů, které mají vliv na frekvenci vyhoření a posilovat pozitivní chování lidí. Výcvik by se měl v tomto ohledu zabývat i efektivní supervizí-tvořivou a podnětnou kritikou a potřebnou dávkou vyjadřování uznání podřízeným. Dalším nezpochybnitelným opatřením při prevenci syndromu vyhoření je organizace práce. Když nemá docházet ke stresům a psychickému vyhoření je třeba:

- 1) Co nejpřesněji ujasnit, co se od koho očekává, tj. co má dělat, co jsou jeho povinnosti, co je právem jednotlivých spolupracovníků, tj. co kdo od koho chce a co kdo může. Smyslem je, aby spolupracovníci měli vzájemně stejná očekávání.
- 2) Pracovní úkoly je třeba stanovit s ohledem na možnosti realizace tak, aby nedocházelo k nerovnováze mezi zátěží a možnostmi daného pracovníka či pracoviště. Je-li zátěž nadměrná vzhledem k reálným možnostem realizace, dochází ke stresu, distresu a vyhoření.

---

<sup>78</sup> KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6384-6.

<sup>79</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3

3) Důsledná zpětná vazba. Neustále je nutno prověřovat, zda to, co mělo být uděláno, bylo uděláno podle očekávání a to v čase, kvalitě i množství.

4) Flexibilita. Respektování specifických potřeb lidí, smysl pro kreativitu pracovníků a inovace. Flexibilita se projevuje i v tom, že když pracovníkovi hrozí vyhoření, je v rámci podniku přeložen na jinou práci. V denní praxi znamená ochotu naslouchat a respektovat oprávněné připomínky pracovníků s cílem, aby jejich pracovní spokojenost byla co nejvyšší.

5) Kompletizace. Podle Křivohlavého se ukazuje, že člověk je do značné míry nespokojen s prací, když dělá jen dílčí činnosti a nevidí celý výrobek.<sup>80</sup> Z tohoto důvodu je zaváděn takový způsob výroby, který umožňuje pracovníkovi dělat komplet celý výrobek (v dnešních českých podnicích většinou těžko proveditelné).

6) Uznání. V České republice panuje přesvědčení, že nejlepší formou uznání je adekvátní finanční ohodnocení. To je sice důležité, ale zároveň je nutno pracovníka pochválit, ocenit jeho výkon a umožnit mu další vzdělávání a kariérní růst.

Ke snížení zátěže, zabránění přetěžování pracovníků a prevenci vyhoření slouží také řada zcela konkrétních opatření jako zajištění dostatečného odpočinku (krátký odpočinek během výkonu práce k tomu zřízených prostorách na pracovišti či o mimořádnou dovolenou na zotavenou), omezení zbytečného papírování, vyplňování tabulkových hlášení apod., minimalizace řady zákonem nařízených postupů na nezbytnou míru, prostor pro kreativitu zaměstnanců. V angličtině se používá termín „job enrichment“ a jedná se o zesílení jednotvárné práce, umožnění větší míry společenského soužití, zavedení humoru a veselí do jinak monotónní práce. Týká se to jak průběhu vlastní pracovní činnosti, tak různých porad, školení, podnikové rekreace apod. Ukazuje se, že takovéto obohacení práce významně přispívá v rámci prevence stresu a syndromu vyhoření, jakož i nezbytná spolupráce jednotlivců a týmů. Právě vzájemná kooperace je základem dobrých vzájemných vztahů jako přátelství, dobrého vzájemného jednání, neagresivního jednání apod. Prostor

---

<sup>80</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3

pro kooperaci poskytuje týmová práce, která nedává prostor rivalitě mezi jednotlivými pracovníky a cestou sociální podpory vede k omezení stresu a nebezpečí vyhoření.<sup>81</sup>

Významný vliv na psychiku člověka má rovněž fyzická a vizuální podoba pracoviště. Podle Křivohlavého se jedná o aspekty jako je privátnost prostředí, hluk, světelné podmínky, tepelná pohoda, klid, případně možnost individuální úpravy pracoviště. Některé činnosti je možno dělat veřejně před zraky jiných, jiné (zejména duševní) vyžadují klid a soukromí (kreativní činnosti, projektování, promyšlení nových metod a postupů apod.). Když takovíto pracovníci nemají vytvořeny adekvátní podmínky, dochází u nich k poklesu pracovního nadšení a motivace. Co se týče hluku, podle psychologických poznatků nvyrušuje tolik hluk vlastní, jako hluk, který vydává jiná osoba. Iritující (dráždivý) hluk se vyznačuje jak vysokou intenzitou, tak kvalitou a časovou charakteristikou. Hluk příliš vysokých či příliš hlubokých tónů ruší více než hluk středních výšek. K nejnepříjemnějším patří přerývaný a nepravidelný hluk. Ticho a klid k práci jsou na dnešních pracovištích spíše výjimkou, což napomáhá zvyšování psychické zátěže. Na růstu zátěže mají často podíl i podmínky vidění. Oslňující předmět (nepřikrytá žárovka, lesklý předmět či okno v zorném poli) působí rušivě a vede k únavě, stejně jako vysoká či nízká intenzita osvětlení. Mezi nepříznivě působící světelné podmínky na pracovišti patří i přechod mezi tmavými a silně osvětlenými místy. Tepelná pohoda se neodvíjí pouze od stupňů celsia, ale vliv má vzdušná vlhkost, tepelné záření a proudění vzduchu. Samozřejmě se odvíjí i od druhu práce, těžká fyzická práce vyžaduje nižší teplotu. Pro duševní práci platí ideál: „*hlava v poměrném chladu a celé tělo v relativně vyšší teplotě.*“<sup>82</sup> Rovněž klid je na dnešních pracovištích spíše výjimkou, neboť to neznamena pouze nepřítomnost hluku, ale i omezení dalších záležitostí, které mohou jedince vyrušovat. Jedná se např. o telefonáty (vlastní i cizí), návštěvy (vlastní i spolupracovníků), přerušovaná pracovní doba apod. Za zmínku stojí i skutečnost, že podle poznatků psychologů, se člověku pracuje lépe, když si může prostor upravit podle svého, což by (tam, kde to je možné) mělo být dovoleno i na pracovištích. Jedná se o drobnosti jako květiny, obrazy, fotografie blízkých apod.).

---

<sup>81</sup> Tamtéž

<sup>82</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3, s. 111

### 5.1.3 Péče o psychiku zaměstnanců

Praxe ukazuje, že účinnost formou boje proti psychickému vyhoření je dobré pracovní klima, týmová práce umožňující osobní styk pracovníků a permanentní zájem manažera o problémy pracovníků. Jako významný prostředek přímého styku manažera s pracovníky jsou pracovní porady. Podle Křivohlavého pozitivní vliv na zabránění vzniku syndromu burnout mají pouze v případě:

- když pracovníci mají naprostou svobodu sdělit své kritické připomínky spolu
- s konkrétními plány zlepšení situace (když mají k dispozici i návrhy na řešení krizových situací);
- když mají dovoleno se svobodně emocionálně projevit - "vylít si své srdce" (pocity radosti, ale i starosti, ukřivdění, zlosti, psychického zranění apod.);
- když jsou zakázány negativní osobní kritiky, osobní odsudky, různé formy ponižování jednoho účastníka druhým, posměšky, ironie a sarkasmus;
- když je důsledně vyžadováno několik různých plánů či koncepcí řešení určitého úkolu a po diskusi je vybráno nejlépe vyhovující řešení;
- když porada může skutečně něco udělat a změnit věci a není jen povídáním pro povídání;
- když na poradě jsou probrány nejen úkoly, které tíží manažera, ale i to co trápí (stresuje) pracovníky;
- když si na poradách pracovníci ujasňují cíle, tj. představy o žádoucích výstupech (co se opravdu chce), záměry a smysluplnost činnosti daného týmu (podniku);
- když je na poradách prostor pro diskusi o problémech všech členů pracovního týmu;
- když účastníci porady mají možnost poznat, v kterém směru mají větší možnost svobody vlastního rozhodování (volby vlastních způsobů práce);

- když účastníci porady mají možnost říci a přesně určit podmínky, které vedou ke zrodu nadměrné zátěže (stresu a distresu, případně až vyhoření) a naznačit, co by se mělo dělat, aby k těmto negativním jevům nedocházelo.<sup>83</sup>

V současných českých podnicích jsou to především přímí nadřízení a spolupracovníci, kteří poznají, když se s pracovníkem něco děje. Je proto nezbytné, aby manažeři uměli rozpoznat počínající příznaky syndromu vyhoření a zajistili pracovníkovi nezbytnou pomoc a to jak prostřednictvím sociální opory, tak odborné pomoci psychologa.

V současné době jsou v rámci vzdělávání manažerů uplatňovány diagnosticko - výcvikové programy typu Asement Centa a Developmentra Centra, které jsou založeny na simulaci manažerských situací, které jsou (po vstupním vymezení problému lektorem) předkládány jednotlivcům či týmu k vyřešení. Do těchto programů jsou dnes zařazovány i otázky kolem psychologického působení na pracovníky a předcházení negativním jevům jako je vyhoření (vlastní či podřízených). Cílem je zkvalitnění jejich řídicích schopností, od jejichž kvality se odvíjí spokojenost zaměstnanců. V moderním managementu jsou uplatňovány nové metody práce s lidskými zdroji jako je Diverzity management a Age management.

V rámci diverzity managementu pracují manažeři s lidmi různého pohlaví, věku, etnika, mentálních schopností a bez ohledu na jejich odlišnosti by jim měli nejen zajistit využití jejich osobního potencialu, ale i nezbytnou sociální podporu. Realizace této koncepce, která vychází z ideálu inkluzivní společnosti, klade na manažery vysoké nároky a může být zdrojem značné psychické zátěže. V současné době je uplatňována zejména ve velkých podnicích, kde mají manažeři možnost absolvovat výukové programy zaměřené na zvládnutí různosti a rozmanitosti. Podobnou koncepcí je Age management, který je definován jako „řízení lidských zdrojů s ohledem na věk, schopnosti a potenciál pracovníků“<sup>84</sup>. Vychází z toho, že každý pracovník by měl mít možnost využít svůj potenciál a nebyl znevý-

---

<sup>83</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3

<sup>84</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-, s. 188

hodněn kvůli svému věku. Nejčastěji je spojován s pracovníky starších padesáti let a vzhledem k prevenci syndromu vyhoření je nezbytné, aby manažeři byli obeznámeni s problematikou věku, jejich přednostmi, ale i nedostatky a uměli eliminovat faktory vedoucí k nadměrné psychické zátěži. Uznání, vyhovující pracovní podmínky, permanentní získávání informací o jejich pracovní schopnosti a péče o pracovníky, např. úprava pracovní doby (pružná pracovní doba, práce z domova, sdílená pracovní místa), péče o bezpečnost práce a ochrana zdraví, hrají významnou úlohu v prevenci stresu a vyhoření. Roli může hrát i vzdělávání pracovníků v této problematice a apelování na jejich osobní zodpovědnost (zdravý životní styl).

## 5.2 Efektivní životní styl

Efektivní životní styl je v současnosti pojímán jako synonymum zdravého životního stylu. Světová zdravotnická organizace (WHO) definuje zdraví jako: „*stav úplné tělesné, duševní a sociální pohody, ne pouze nepřítomnost nemoci nebo vady.*“ V posledních letech se začal pro vyjádření duševní pohody používat pojem wellness. Pojem Wellness znamená být zdravý a zdravě se cítit a za tím účelem optimalizovat fyzické, emocionální, mentální, spirituální a sociální podmínky. Mimořádnou roli v rámci wellness hraje fyzická stránka a v rámci ní především fyzická zdatnost (fitness) osobnosti. „*Wellness se definuje jako stálé a uvážené úsilí k udržení zdraví a dosažení nejvyšší životní pohody. Mít vysokou úroveň wellness znamená těšit se dobrému zdraví, být šťastný, být schopen řešit stresové situace, účastnit se náročné fyzické činnosti, být energický, mít dostatek důvěry, milovat a být milován a žít plnohodnotným životem*“.<sup>85</sup> Cílem wellness je vysoká kvalita života, která je podmíněna úsilím a odpovědností každého jedince. Zahrnuje faktory jako je pohybová aktivita a fyzická činnost, správná výživa, prevence nádorových a srdečních onemocnění, kontrola hmotnosti, absence kouření a drog, rozumné požívání alkoholu; to jsou faktory, které jsou záležitostí svobodného rozhodnutí každého jedince. V oblasti duševní hygieny se jedná o základní otázky týkající se životosprávy, především dodržování rytmičnosti (střídání bdění a spánku, aktivit a odpočinku, přijímání a vylučování potravy, rytmy lidského těla), která je charakteristická pro lidský druh. Jednou z manažerských disciplín je

---

<sup>85</sup> BLAHUŠOVÁ, Eva. *Wellness: Fitness*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2005, 235 s. ISBN 80-246-0891-x, s. 15

tzv. time management, který pomáhá člověku účelně využívat a optimalizovat životní a pracovní režim. Time management pomáhá člověku stanovit optimálně životní priority a cíle, a učí ho jak:

- *analyzovat a plánovat svůj čas*
- *usilovat o optimalizaci hledisek důležitosti a naléhavosti*
- *vyvarovat se časových tísni*
- *etapizovat vykonávané činnosti*
- *delegovat některé úkoly na jiné osoby.*<sup>86</sup>

Rizikovým faktorem u pomáhajících profesí je, že vysoké pracovní zatížení jim neumožňuje kvalitně trávit volný čas a prožívat rodinný život. Mnozí z nich považují práci za jediný smysl života a po volném čase ani netouží. Důsledkem je pracovní přetížení, problémy v rodinných vztazích apod., což vytváří podhoubí pro vyhoření. Nedostatek pohybové aktivity a nezdravá výživa mohou být jednou z příčin zdravotních problémů. Aby si pracovníci v pomáhajících profesích zachovali životní pohodu, je důležité, aby se naučili oddělovat práci a soukromý a rodinný život. Součástí jejich mimopracovního života by měla být pohybová aktivita, akce s rodinou, setkávání s přáteli, provozování koníčků, vyhledávání příjemných zážitků (péče o vlastní osobu). Nejlepším způsobem jak zabránit vyhoření je zachovat si životní pohodu. Podle Kebzy a Šolcové (2003) zahrnuje životní pohoda (též dobrý pocit ze života) životní spokojenost, pozitivní emoce a štěstí, k němuž patří např. být zdravý, vzdělaný a vychovaný, vykonávající uspokojivé zaměstnání, dobře placený, optimistický, bezstarostný, s vysokým sebehodnocením, sebeúctou a pracovní morálkou.<sup>87</sup> Přestože je neustále zdůrazňována odpovědnost jedince, má určitý vliv na pocit životní pohody i zaměstnavatel, který je odpovědný za péči o zaměstnance a měl by jim umožnit, aby mohli kvalitně trávit mimopracovní čas (pracovní dobou, náležitým odměňováním, pracovními benefity apod.).

---

<sup>86</sup> BEDRNOVÁ, Eva. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 359 s. ISBN 978-80-7261-198-0, s. 184

<sup>87</sup>Tamtéž, s. 181



### 5.3 Sebeřízení a asertivita

Člověk zpravidla během dětství a mládí prochází procesem socializace, v rámci které významnou roli hraje výchova v rámci rodiny a formální školní vzdělávání, včetně profesního vzdělávání. Cílem veškeré edukace je, aby člověk od vnějších zásahů postoupil k vlastní autoregulaci, jejíž nedílnou součástí je sebevýchova a sebevzdělání. Blatný se odvolává na Banduru (1986, 1989) a uvádí, že proces seberegulace je uplatňován prostřednictvím několika psychologických subfunkcí, jimiž jsou proces sebezpozorování, sebehodnocení a reakcí na vlastní chování.<sup>88</sup> Základním předpokladem seberegulace je sebezpozorování, které představuje pozorování vlastního chování. Podle Bandury sledují lidé svoje chování v šesti základních dimenzích, jimiž jsou: kvalita, produktivita, originalita, sociabilita, morálnost a deviantnost. Pro posouzení významu jednotlivých dimenzí vlastního chování jsou rozhodující osobní standardy, které zahrnují hodnoty, normy, cíle a aspirace jedince. Lidé zpravidla hodnotí svoje výkony s výkony jiných lidí v podobné situaci, s obvyklými normami v rámci reprezentativních skupin nebo s vlastními výsledky v minulosti. Další faktor sebehodnocení se týká toho, jak jedinci určitý standard osobně cení, jakou mu přiřkládají důležitost. Záleží ovšem také na tom, jak je jedinec sebekritický, jak hluboce se cítí zodpovědný za svoje špatné výkony, nebo zda se je snaží zdůvodňovat vnějšími okolnostmi. Další složka sebehodnocení - reakce na vlastní chování podle Bandury nepramení ze samotných standardů, ale z toho, jak člověk reaguje, když je srovnává s vlastním výkonem. Reakce na vlastní výkon mohou být hmotné nebo hodnotící. Specificky lidskou reakcí jsou hodnotící reakce, zejména je-li člověk sám se sebou spokojený, dochází k výraznému zvýšení jeho sebeúcty.<sup>89</sup>

V rámci úvah o prevenci vyhoření hraje význam osobní přesvědčení o vlastní schopnosti vyrovnávat se s životními těžkostmi a výzvami. Toto přesvědčení nazývá Bandura vědomí vlastní účinnosti (1977, 1997) *self - efficacy*.<sup>90</sup> Člověk, který je přesvědčený, si stanovuje náročné cíle a usiluje o jejich dosažení. K jejich dosažení však volí efektivní cestu a nepokládá práci za jediný smysl života.

---

<sup>88</sup> BLATNÝ, Marek a Alena PLHÁKOVÁ. *Temperament, inteligence, sebezpojetí: nové pohledy na tradiční témata psychologického výzkumu*. Brno: Psychologický ústav Akademie věd ČR, 2003. ISBN 80-86620-05-0, s. 124

<sup>89</sup> Tamtéž, s. 125

<sup>90</sup> Tamtéž, s. 125

Dotazník navazuje na vypracovanou teoretickou část a byl vytvořen na základě kvalitativního předvýzkumu. Vzhledem k charakteru společnosti, kde byl výzkum prováděn, nebyl použit standardizovaný dotazník, ale byl vytvořen dotazník navazující na vypracované kapitoly v teoretické části. První otázky mají identifikační a orientační charakter. Kvalita života a pracovní spokojenost navazuje na otázky č. 5 – 14. Otázkám 15 – 18 se věnuje kapitola číslo tři – syndrom vyhoření. Psychická odolnost se zvládáním zátěže navazuje na otázku č. 19 – 23. Psychická péče o zaměstnance otázka č. 24 – 25.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 VÝZKUMNÝ PROBLÉM

Tato diplomová práce se zaměřuje na jeden z velmi diskutovaných fenoménů současné doby – **syndrom vyhoření**. Definiuje jeho přesný význam a mapuje jeho projevy. Hlavním výzkumným problémem je stanoveno, zda existuje rozdíl mezi mírou vyhoření zaměstnanců a jejich délkou pracovního poměru a zda se liší výskyt syndromu vyhoření v souvislosti s pracovním zařazením. Výzkum byl proveden mezi zaměstnanci společnosti Synot Auto a.s.

### 6.1 Výzkumná otázka

Výzkumná otázka č. 1: Existuje vztah mezi mírou vyhoření zaměstnanců společnosti Synot Auto a.s. a jejich délkou pracovního poměru?

Výzkumná otázka č. 2: Existuje vztah mezi mírou vyhoření zaměstnanců společnosti Synot Auto a.s. a jejich pracovní činností (zařazením)?

### 6.2 Stanovení hypotéz

K výzkumné otázce č. 1 byly stanoveny následující hypotézy:

$H_0$  Neexistuje rozdíl ve vyhoření u zaměstnanců společnosti Synot Auto a.s. v závislosti na délce pracovního poměru.

$H_A$  Existuje rozdíl ve vyhoření u zaměstnanců společnosti Synot Auto a.s. v závislosti na délce pracovního poměru.

K výzkumné otázce č. 2 byly stanoveny následující hypotézy:

$H_0$  Syndrom vyhoření je u všech zaměstnanců Synot Auto a.s. ve skupinách modrých a bílých límečků stejně velký.

$H_A$  Syndrom vyhoření je u zaměstnanců Synot Auto a.s. ve skupinách modrých a bílých a límečků rozdílný.

### 6.3 Výzkumný cíl

Cílem práce je zjistit, zda existuje souvislost mezi mírou vyhoření, délkou praxe pracovníků a pracovním zařazením u společnosti Synot Auto a.s. Zmapovat postoj zaměstnanců k tomuto fenoménu. Dále zjišťujeme celkovou spokojenost na pracovišti, mapujeme rovinu interpersonálních vztahů. Analyzujeme prodejní a servisní oddělení zvlášť. Díky

komparaci obou pracovních skupin znázorňujeme rozdíly v problematice a v příčinách vzniku syndromu vyhoření samostatně. Dílčím cílem práce je upozornit na výskyt syndromu vyhoření vedoucí pracovníky. Poukázat na tuto problematiku a předložit výsledky výzkumu tak, aby inspirovaly ke zlepšení pracovních podmínek a předcházely vzniku syndromu vyhoření.

#### 6.4 Výzkumná metoda

Výzkumnou metodou je **kvantitativní výzkum**. Sběr dat se uskuteční prostřednictvím dotazníků, s použitím předem stanovených výzkumných otázek. Tato metoda je ideální pro získání požadovaných informací od větší skupiny respondentů. Z důvodu ověření výzkumných otázek byli zaměstnanci rozdělení do dvou skupin – modré a bílé límečky. Termínem “bílé límečky“ označujeme nemanuální pracovníky, například administrativa. Do skupiny “modrých límečků“ řadíme pracovníky, kteří vykonávají pracovní činnost manuálně, čili fyzicky<sup>91</sup>.

#### 6.5 Výzkumný soubor

Výzkumný vzorek tvoří šedesát zaměstnanců společnosti Synot Auto a.s. Základní výzkumný vzorek se skládá z šedesáti osob, což je celá společnost, 100% respondentů. Nebylo dále potřeba řešit výběrový soubor. Vzhledem k nízkému základnímu vzorku byl proveden tzv. exhaustivní výběr.<sup>92</sup> Tato společnost byla vybrána ze skupiny SYNOT díky osobnímu zainteresování autorky a výborné znalosti pracovního prostředí. Osobně byli všichni respondenti požádáni o vyplnění dotazníků. Data byla shromažďována od září do konce roku 2016. Respondenty jsme předem informovali o záměru a vše jim bylo vysvětleno. Anonymita při sběru dat byla samozřejmostí, bez této podmínky by nebylo možné získat požadované informace. Návratnost dotazníků byla 100%. Vysvětlení požadavku na vyplnění dotazníku u některých respondentů probíhala na více pokusů a v různých časových intervalech.

---

<sup>91</sup> JANDOUREK, J. Slovník sociologických pojmů. Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-3679-2, s. 144

<sup>92</sup> CHRÁSKA, M. Úvod do výzkumu v pedagogice. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003. ISBN 80-244-0765-5, s. 30

## 7 SPOLEČNOST SYNOT AUTO A.S.

Společnost začala působit ve Zlíně již v červnu v roce 1998, je součástí skupiny SYNOT. Jedná se o mezinárodní, respektované uskupení společností, které působí ve dvanácti zemích světa. Podnikatelské aktivity se štěpí do několika odvětví, jakými jsou například: loterijní průmysl, správa a rekonstrukce nemovitostí, IT služby, výroba smaltovaných předmětů a v neposlední řadě vydávání regionálního týdeníku. Management společnosti je svojí strukturou standardním nástrojem řízení společnosti holdingového typu<sup>93</sup>.

Skupina zaměstnává celkově tři tisíce osob. Primární pracovní náplní společnosti SA je prodej osobních vozidel BMW, jejich servis a prodej náhradních dílů včetně příslušenství. Ročně atakuje prodejna hranici tři sta prodaných vozidel, celkově si noví zákazníci odvezli více než dva a půl tisíce kusů vozidel. Aktuálně má prodejní trh stoupající tendenci. Vysoké prodeje úzce souvisí se servisem, který kopíruje výsledky prodejního oddělení. Počet stálých zákazníků je tisíc tři sta.

### **Základní údaje o společnosti:**

Název společnosti:	Synot Auto a.s.
Sídlo:	Jaktáře 1475, 686 01 Uherské Hradiště
Provozovna:	Třída Tomáše Bati 400, Zlín
Právní forma:	akciová společnost
Datum vzniku:	11. srpna 1998
Identifikační číslo:	25536338

### **Statutární orgán společnosti**

Předseda představenstva:	Ing. Ivan Úlehla
Místopředseda představenstva:	Miroslav Valenta
Člen představenstva:	Ing. Kvetoslava Klčovská

### **Dozorčí rada**

Předseda:	Ivo Valenta
Člen:	Jitka Valentová
Člen:	Miroslav Valenta ml.

---

<sup>93</sup> Výroční zpráva společnosti Synot Auto a.s.

**Základní kapitál**

66 400 000 Kč

**Předmět podnikání**

Opravy silničních vozidel

Klempířství a oprava karosérií

Lakýrnictví

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Silniční motorová doprava - vnitrostátní příležitostná osobní<sup>94</sup>**Obrázek 3 Budova společnosti Synot Auto, a.s.**

Zdroj: osobní databáze autorky

---

<sup>94</sup> Výroční zpráva společnosti Synot Auto a.s.

## 7.1 Identifikační údaje respondentů

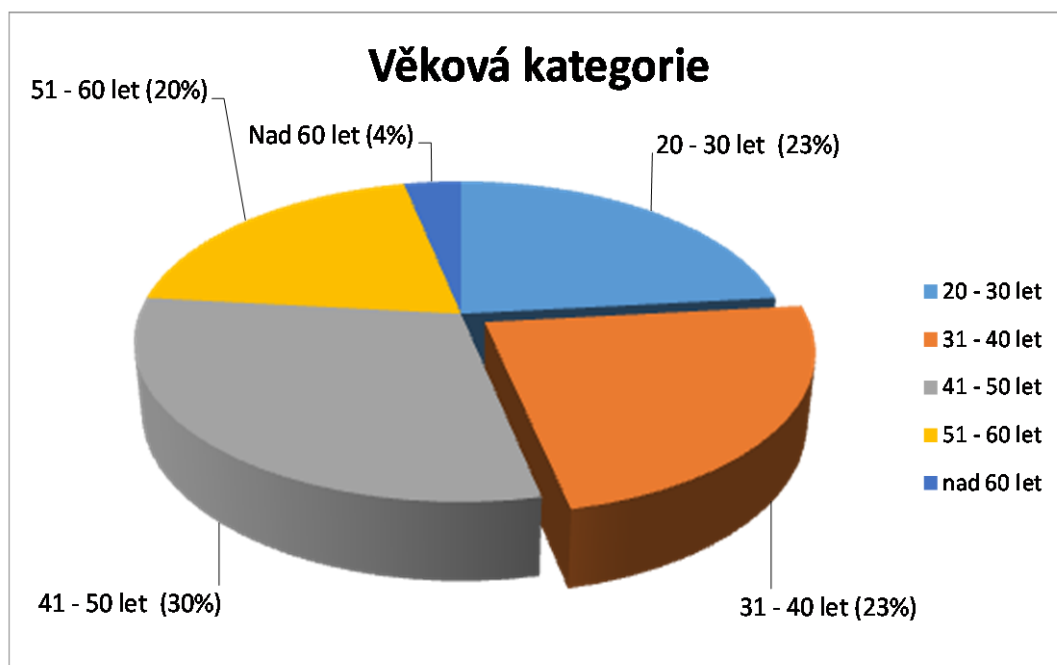
Zde jsou zpracovány identifikační údaje respondentů, zahrnují délku zaměstnanec-kého poměru, věkovou kategorii, pracovní zařazení a odvětví, na kterém vytváří svou pracovní činnost.

Otázka č. 1: Mezi jakou věkovou kategorií spadáte?

Tabulka 2 Věková kategorie

Věková kategorie	Absolutní čet-nost (počet)	Relativní četnost (%)
20 - 30 let	14	23
31 - 40 let	14	23
41 - 50 let	18	30
51 - 60 let	12	20
více než 61 let	2	4

Graf 1 Věková kategorie



Graf představuje rozlišení věkových kategorií respondentů, předem bylo stanoveno pět věkových kategorií. Nejvíce je zastoupena skupina mezi 41 – 50 lety, která tvoří 30 % z celkového počtu respondentů. Následující dvě kategorie jsou totožné a to s 23 % respon-



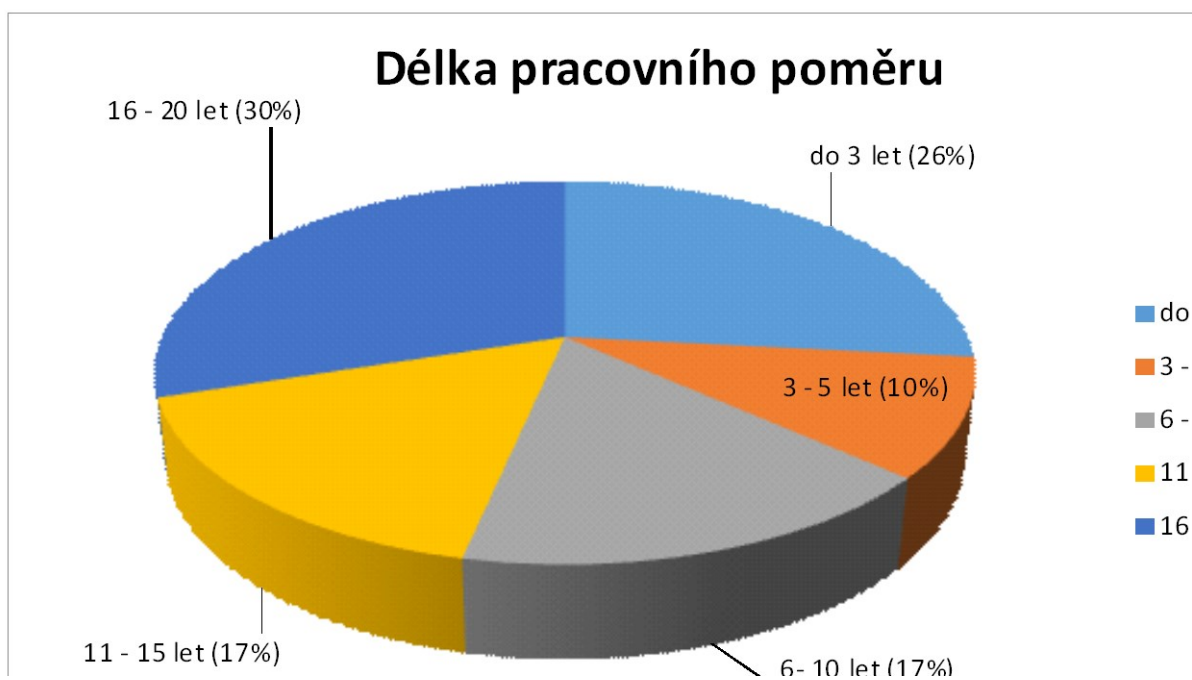
dentů, jedná se o věkovou skupinu 31 – 40 let a 20 – 30 let. Druhá nejméně zastoupená skupina s věkovou kategorií 51 – 60 let tvoří 20 % respondentů z celkového počtu. Nejméně početnou kategorii tvoří se 4 % věk nad 60 let.

Otázka č. 2: Jak dlouho pracujete u společnosti (pro společnost) Synot Auto a.s.?

Tabulka 3 Délka pracovního poměru ve společnosti

Délka pracovního poměru	Absolutní četnost (počet)	Relativní četnost (%)
do 3 let	16	26
3 - 5 let	6	10
6 - 10 let	10	17
11 - 15 let	10	17
16 - 20 let	18	30

Graf 2 Délka pracovního poměru



Nejpočetnější kategorii tvoří skupina s nejdelší praxí ve společnosti SA a to v zastoupení 30 % z celkového počtu zaměstnanců. Následují služebně nejmladší respondenti v délce působení do 3 let a to v počtu 16 osob, tvoří 26 % z celkového personálu. Kategorie v délce působení od 6 – 10 let a 11 – 15 let jsou shodné, 10 osob v každé kategorii z celkového pracovního týmu tvoří obě skupiny 17 %. Ze zpracování zjištěných dat jasně

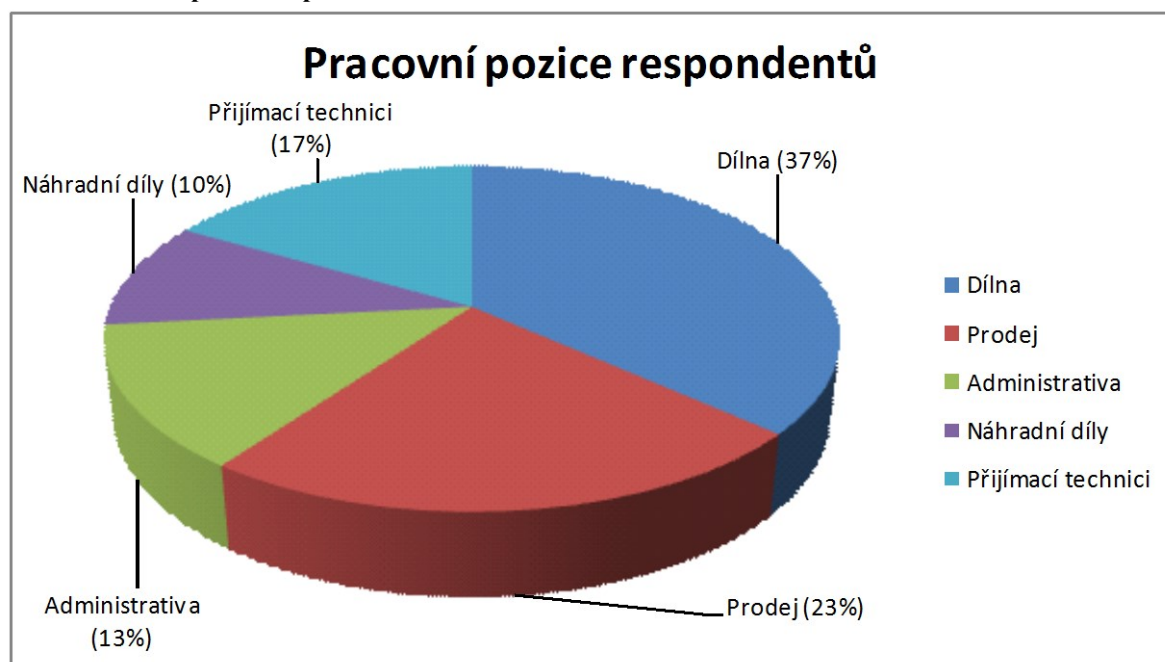
vyplývá převaha služebně nejstarších osob. Nově příchozí tvoří početnou skupinu z důvodu rozšiřování pracovních pozic. Rostoucí tendence prodejního sektoru má vliv na počet osob ve služebně nejmladší skupině. Není reálné podávat kvalitní pracovní výkon v menším počtu zaměstnanců. Pozitivním faktorem je, že ve společnosti působí nejvíce osob již od jejího založení, z tohoto zjištění jasně vyplývá stabilita společnosti. Fluktuace zaměstnanců je vždy negativním jevem.

Otázka č. 3: Jaká je vaše pracovní pozice?

Tabulka 4 Pracovní pozice respondentů

Pracovní pozice	Absolutní četnost (počet)	Relativní četnost (%)
Dílna	22	37
Prodej	14	23
Administrativa	8	13
Náhradní díly	6	10
Přijímací technici	10	17

Graf 3 Pracovní pozice respondentů



Z grafu jasně vyplývá převaha respondentů, kteří pracují manuálně, celkově 37%. Další početnou skupinu tvoří prodejní oddělení se 14 respondenty, celkově tvoří 23 % personálu. Příjímáči technici tvoří 17 % z celkového počtu, jejich pracovní zařazení spadá pod dílnu, jejich práce není manuální, ale organizační. Administrativa prolíná všechna odvětví ve společnosti a tvoří 13%. Náhradní díly jsou poslední, nejmenší skupinou s 10% zastoupením úzce spolupracují s dílnou, techniky i zákazníky.

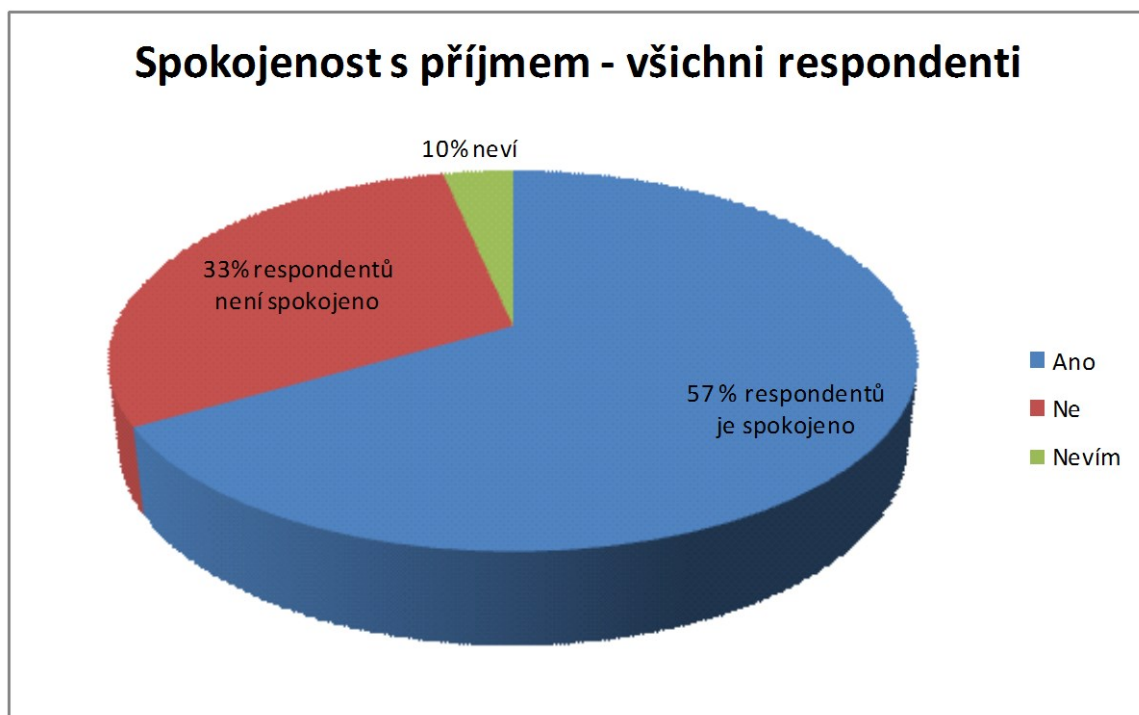
## 7.2 Vyhodnocení celkové spokojenosti na pracovišti

V této části výzkumu se zabýváme zjištěním, zda by respondenti při možnosti volby volili stejné zaměstnání, jako vykonávají nyní. Následující otázky směřovaly k finančnímu ohodnocení a spokojenosti s pracovním prostředím. Při průběhu rozhovorů vzbuzovala největší vlnu emocí otázka financí, cílem nebylo zjišťovat konkrétní sumu, zajímala nás míra spokojenosti. Při této otázce se reakce modrých/ bílých límečků značně lišila.

Otázka č. 4: Jste spokojeni s finančním ohodnocením?

Při rozdělení podle vykonávané činnosti se názory velmi liší. Zaměstnanci pracující na dílně jsou ze 73 % spokojeni se svým příjmem. Prodejní oddělení s administrativou tvoří spokojenost s příjmem pouze 47 % z celkového počtu. 53% respondentů u bílých límečků není spokojeno. Na toto zjištění má negativní faktor nevhodně zvolený systém odměňování. Dílna je částečně motivovaná výkonem, zde jsou prémie vypláceny za jasných podmínek, práce je díky ekonomické situaci dostatek, pracovníci na dílně se nemusí sami angažovat ve shánění práce. Vychází z toho, co jim příjímáči technici a mistr dílny přidělí. Prodej bojuje o každého zákazníka a samotná prodejní transakce trvá i několik měsíců, zde jsou prémie vypláceny kolektivně, nikoliv individuálně a to je dle respondentů v oblasti prodeje největší problém. Administrativa nemá možnost výši platu nikterak ovlivnit, vychází se z celkové prosperity společnosti, z tohoto zjištění jasně vyplývá menší spokojenost s příjmem.

Graf 4 Spokojenost s příjmem – všichni respondenti



Zde můžeme vidět celkovou spokojenost respondentů. 57 % všech dotázaných je v zásadě spokojeno. 33% spokojeno není. 10% nedokázalo odpovědět, neví, zda jsou za svou práci adekvátně ohodnoceni.

Otázka č. 5: Vybrali byste si při možnosti volby stejné povolání, jako vykonáváte nyní?

Je patrné, že 80 % respondentů by volilo stejné povolání, jako vykonávají nyní. Pouze 20% z celkového počtu respondentů pochybuje o správném výběru povolání a zvažují změnu. Při komparaci dílny a prodeje zjišťujeme zásadní rozdíly, 26% respondentů u prodeje si není jisto svým výběrem a pochybuje, zda jsou na správném místě. Dílna jasně převažuje svou spokojeností, kromě dvou respondentů. Práce je baví a nepochybuje o svém rozhodnutí při volbě povolání.

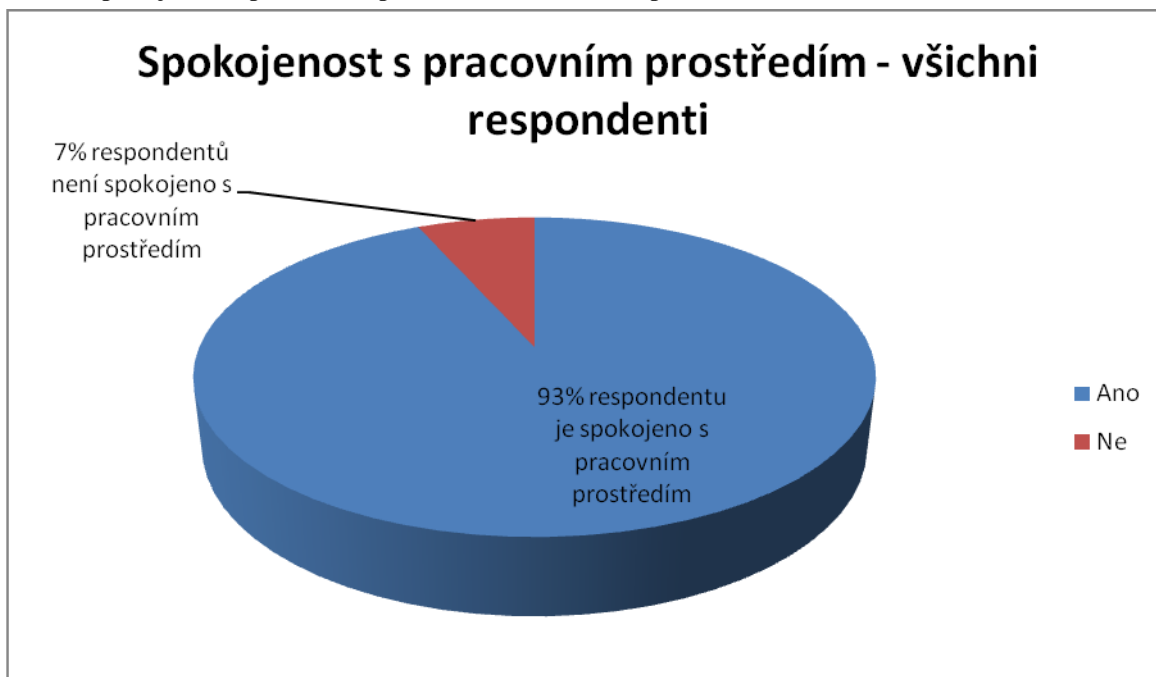
Graf 5 Volba totožného povolání – všichni respondenti



Otázka č. 6: Jste spokojeni se svým pracovním prostředím?

93% respondentů uvádí spokojenost s prostředím, ve kterém zaměstnanci vytváří svou činnost. Pouze 7% respondentů uvádí nespokojenost se svým pracovním prostředím. 100 % spokojenost uvádí respondenti prodeje a administrativy. Dílna uvádí spokojenost v 82% z celkového počtu respondentů. Při porovnání prostředí modrých a bílých límečků, zjišťujeme maximální spokojenost u skupiny bílých límečků. 100% spokojenost není náhodná, nedávno proběhla rekonstrukce celé budovy. Reprezentativní prostory a zázemí pro zákazníky byly samozřejmostí, tyto požadavky investora se pozitivně projeví na pracovním prostředí prodeje.

Graf 6 Spokojenost s pracovním prostředím - všichni respondenti



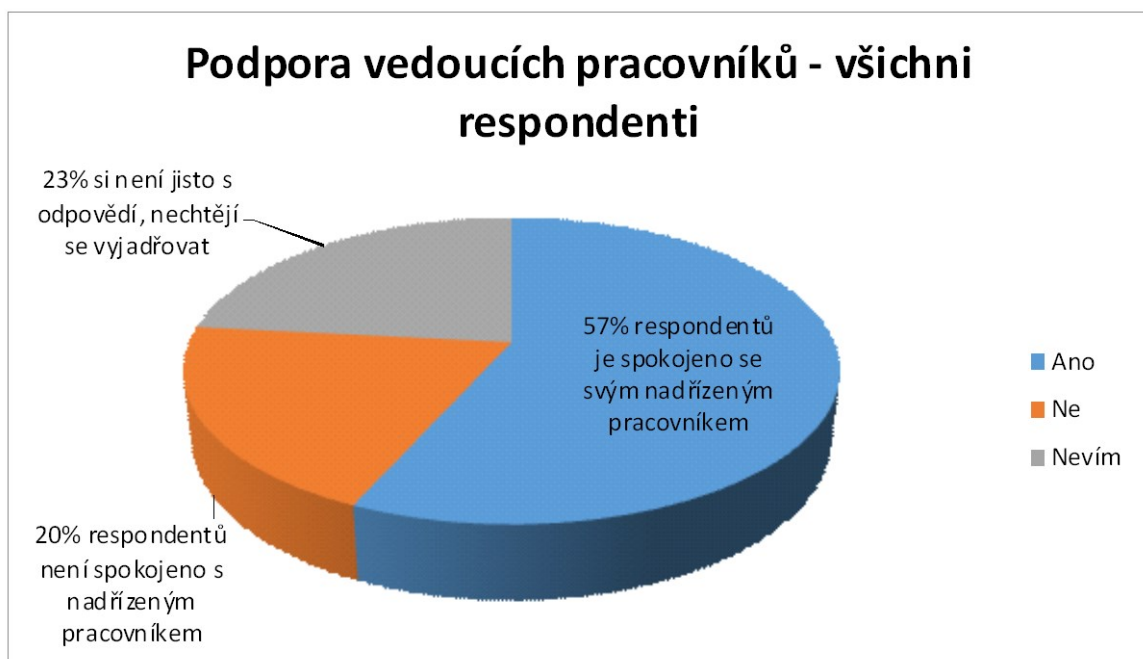
### 7.3 Interpersonální vztahy ve společnosti SA

Další část výzkumu se zabývá hodnocením interpersonálních vztahů ve společnosti SA. Je zde vyhodnocena problematika možnosti respondentů sdělovat své problémy na pracovních poradách, spokojenost s vedením společnosti a pracovní schopnost přímých nadřízených. Zjišťujeme, zda vedoucí pracovníci jednotlivých úseků stojí za svými podřízenými a zajímají se o jejich názory či pracovní problémy.

Otázka č. 7: Máte podporu ze strany přímého nadřízeného?

Celková důvěra přímého nadřízeného pracovníka činí 57 %. Respondenti mají pocit, že se za ně vedoucí pracovník postaví a v kritických momentech je podpoří. Je na něho spolehnutí. 23% respondentů neví a 20% není spokojeno se svým přímým nadřízeným. Dílna je z 73% spokojená se svým nadřízeným, neví 9% a není spokojeno 18% respondentů. Prodej je spokojen pouze v 47%, následuje neurčitá skupina s 32% a 21% není spokojeno vůbec. Prodej s administrativním zázemím, se srovnáním s pracovníky na dílně, se jeví jako značně nespokojený s přístupem svých vedoucích pracovníků.

Graf 7 Podpora vedoucích pracovníků – všichni respondenti



Otázka č. 8: Máte možnost sdělovat své požadavky na pracovních poradách?

Graf 8 Možnost sdělování pracovních požadavků – všichni respondenti



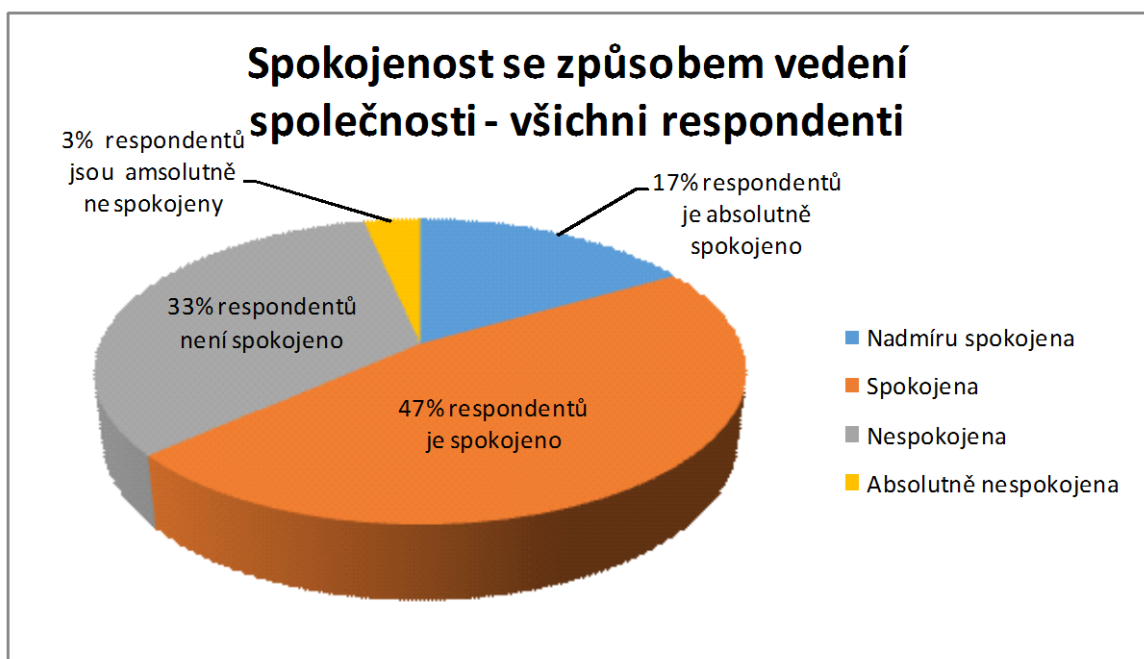
Byla zjištěna 53% jistota při sdělování požadavků na pracovních poradách u všech respondentů, nebojí se sdělit svůj názor a diskutovat o něm. Další početná skupina respondentů, která činí 27% z celkového počtu by ráda své pracovní požadavky řešila, ale nemá kdy. Postrádají takovou organizaci porad, kde by se mohli vyjádřit k aktuální pracovní problematice. Toto je zásadní problém, vedoucí pracovníci by si měli vyhradit čas na své podřízené a prodiskutovat s nimi problematiku i novinky. Vedoucí pracovníci se mohou zamyslet nad tím, proč je toto procento tak vysoké a zkusit přeorganizovat svůj pracovní harmonogram. 30 minut jednou týdně žádného dobrého manažera nezatíží markantním způsobem. Obavu z následků má 13% respondentů, raději se nevyjadřují, mají strach z možných následků a následných komplikací. 7% respondentů se vůbec nechce vyjadřovat, ani zúčastňovat porad, berou to jako ztrátu jejich času.



Otázka č. 9: Jste spokojeni se způsobem vedení společnosti?

Celková spokojenost se způsobem vedení společnosti je u více než poloviny respondentů dobrá. 47% respondentů je spokojeno, 17% respondentů nadměru spokojeno, pouze 3% respondentů nejsou spokojeni vůbec, nespokojeno 33% respondentů. 3% absolutně nespokojených respondentů

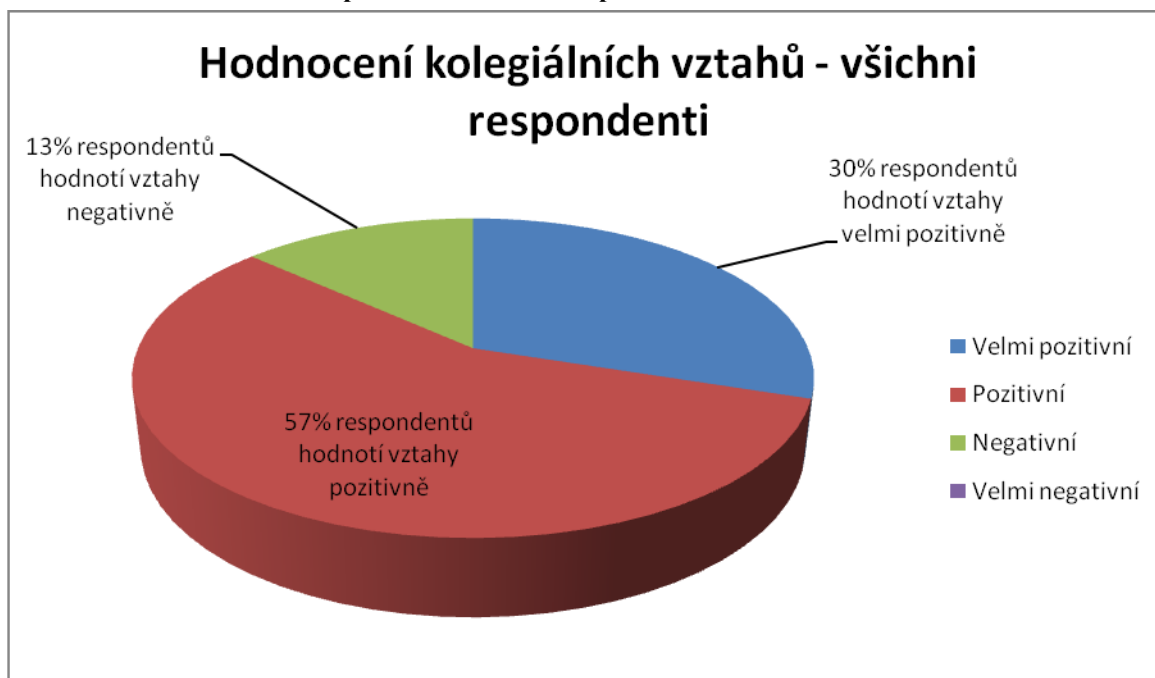
Graf 9 Spokojenost se způsobem vedení společnosti



Otázka č. 10: Jak hodnotíte kolegiální vztahy na pracovišti?

30% respondentů označilo vztahy na pracovišti jako nadměru dobré. Neuspokojivé vztahy mezi kolegy považuje 13% respondentů z celkového počtu. Největší skupinu tvoří 57% respondentů, kteří jsou na pracovišti spokojeni. Ze zjištěných výsledků vyplývají vzájemné vztahy mezi kolegy na pracovišti velmi pozitivně, z celkového počtu není spokojeno se vztahy na pracovišti pouze šest zaměstnanců, což je velmi pozitivní zjištění, interpersonální vztahy jsou nadměru dobré. Vztahy hodnotí lépe skupina modrých límečků, ale rozdíl není nikterak markantní. Obě skupiny se o svých spolupracovnících při vyplňování dotazníků vyjadřovali pozitivně. Zde se odráží dobrá vizitka dlouhodobých pracovních poměrů. Pracovníci jsou stálí, dobře se znají a vědí, co od sebe mohou očekávat.

Graf 10 Hodnocení vztahů na pracovišti - všichni respondenti



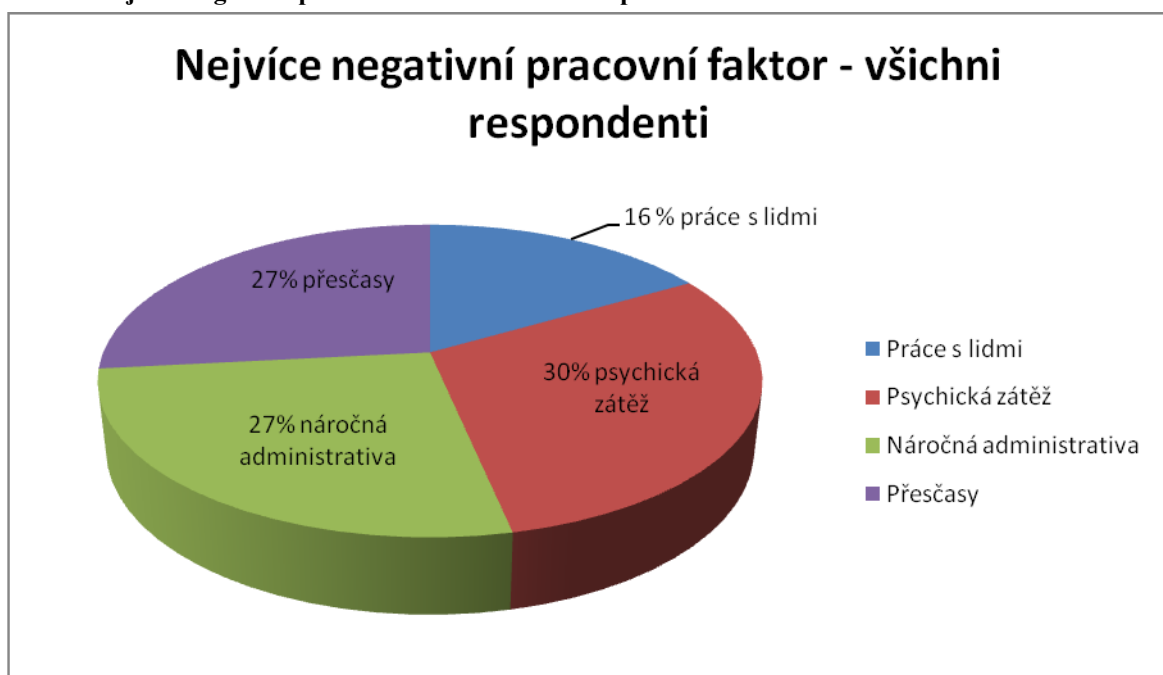
## 7.4 Stres a nejvíce pracovní faktory

V této části kapitoly se věnujeme negativním pracovním faktorům a problematice stresu. Zjišťujeme, které pracovní faktory mají největší vliv na vznik stresu. Dále se zbýváme jeho zvládnáním, reakcemi a předcházením. Při žádosti o vyplnění formuláře byla identifikace vystresovaného respondenta snadná. Hromady neuspořádaných papírů na pracovním stole, neustále zvonící telefon, odmítání mé osoby (pracovní či studijně) z důvodu nedostatku času, se jevila jako známka vystresovaného jedince. Tento popis lze také zaměnit s neschopností organizace práce, ale při takovém dlouhodobém pracovním tempu se stresu jen stěží vyhneme.

Otázka č. 11: Který z uvedených faktorů nejvíce negativně ovlivňuje vaši práci?

Nejvíce negativní faktor při vykonávání pracovní činnosti je v 30 % psychická zátěž, s minimálním rozdílem následuje se stejným počtem 27% náročná a často zbytečná administrativa s přesčasy. Práce s lidmi trápí respondenty v 16% případech. Komparace modrých a bílých límečků je v tomto případě diametrálně odlišná, zjištěné hodnoty jsou zcela opačné. Prodej nejvíce trápí práce s lidmi a byrokracie, tyto dva ukazatele nevedl ani jeden z respondentů ze skupiny modrých límečků. Dílnu zatěžuje psychická zátěž a přesčasy. Zde se projevuje naprosto odlišný charakter pracovní náplně obou skupin.

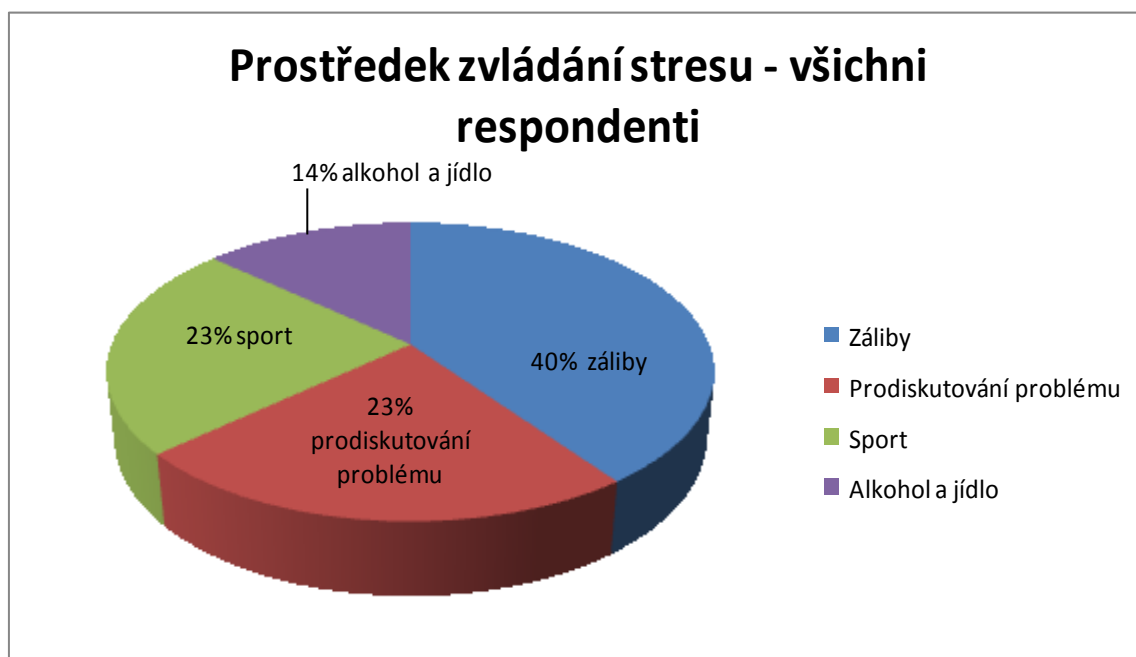
Graf 11 Nejvíce negativní pracovní faktor - všichni respondenti



Otázka č. 12: Jaký je váš nejčastější prostředek pro zvládání stresu na pracovišti?

Nejčastějším prostředkem respondentů ke zvládání stresu jsou záliby a koníčky, tuto formu odreagování volí 40% všech respondentů. Na další příčce s 23% se umístil sport současně s prodiskutováním problému. Poslední místo s 14% obsadilo požití alkoholu či většího množství nezdravých potravin. Velké procento pracovníků, kteří si kompenzují stres ze zaměstnání svými koníčky, je pozitivním zjištěním. Oceňuji upřímnost kolegů, kteří sdělili jako antistresovou pomůcku alkohol, jen doufám, že se tato závislost nebude prohlubovat a neskončíme jako společnost alkoholiků. Záliby vedou na prvním místě u modrých i bílých límečků současně, následné způsoby zvládání stresu se liší.

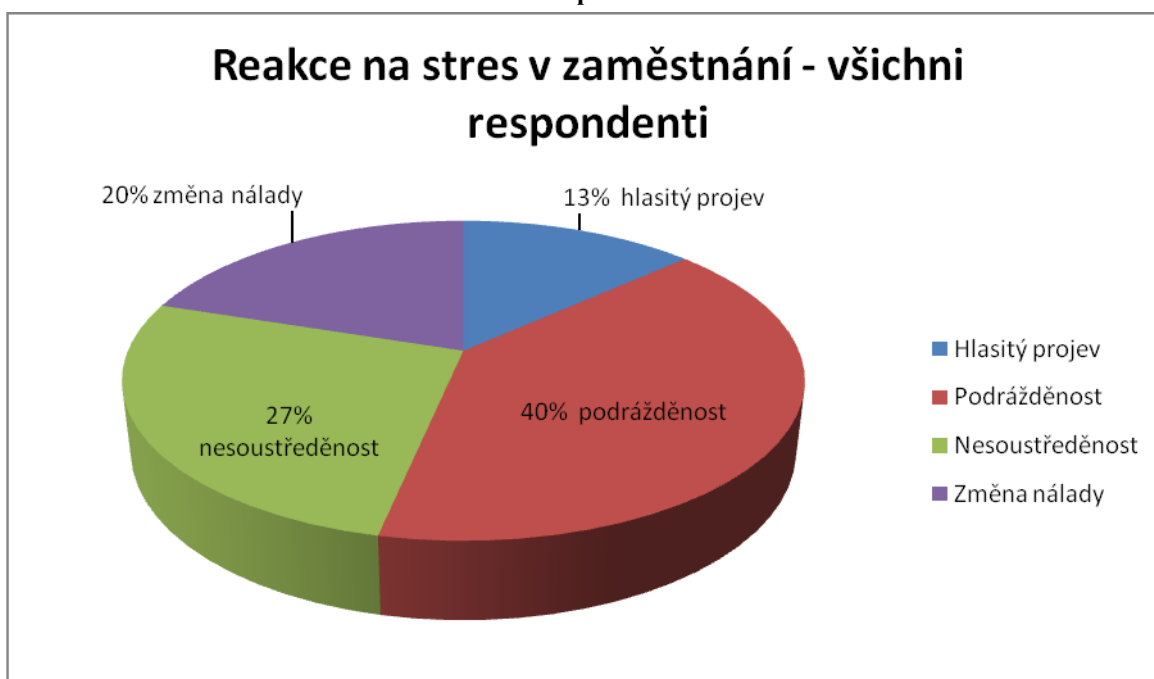
Graf 12 Prostředek při zvládání stresu - všichni respondenti



Otázka č. 13: Jaká je vaše nejčastější reakce na stres v zaměstnání?

Reakce na stresové situace v zaměstnání se projevují nejčastěji projevem podrážděnosti a to v 40% z celkového počtu respondentů. Druhým nejčastějším projevem je nesoustředěnost, která je zastoupena 27%. Následuje změna nálady 20% a hlasitý projev 13%. I když k položce hlasitého projevu (křiku) projevily "sympatie" pouze osm respondentů, často způsobí svým projevem změnu nálady u ostatních kolegů na pracovišti. Komparace reakce na pracovní stres modrých a bílých límečků se výrazně liší.

Graf 13 Reakce na stres v zaměstnání - všichni respondenti



Otázka č. 14: Která vaše část života, je nejvíce ohrožena pracovním stresem?

Respondenti se v této části vyjadřovali k oblastem, které jsou podle nich nejvíce ohroženy stresem z pracovního prostředí. Nejvíce odpovědí 47% směřovalo k narušení fyzického zdraví. Následovalo podlomení psychického zdraví v 27%, ohrožení kariéry v 16% a na posledním místě narušení rodinných vazeb se zastoupením 10%. Ohrožení pracovní kariéry uvedli z dílny pouze dva respondenti, u prodeje osm respondentů. Na posledním místě označily obě srovnávané skupiny rodinné vztahy.

Graf 14 Životní oblast nejvíce ohrožena stresem - všichni respondenti



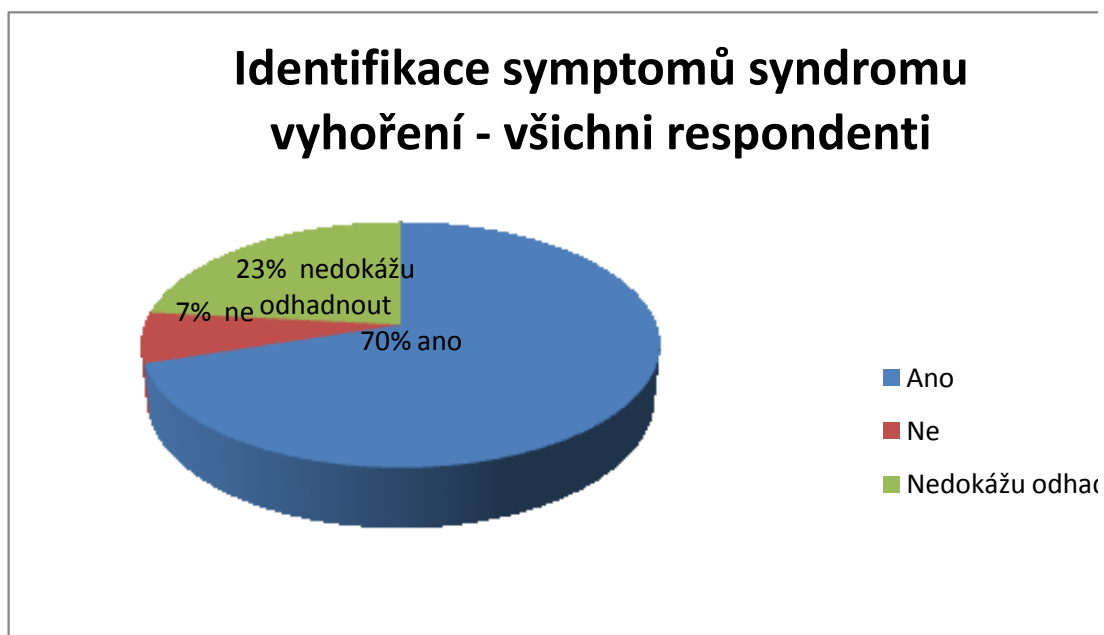
## 7.5 Problematika syndromu vyhoření

Tato kapitola mapuje informovanost a problematiku syndromu vyhoření. Zabýváme se zde příčinami vzniku syndromu vyhoření, stresovými situacemi, mapujeme znalost pojmu, příznaky. Odpovědi respondentů nám ukazují i jejich osobní pohled na syndrom vyhoření. Zjišťujeme, do jaké míry a kolik respondentů je syndromem vyhoření ve společnosti SA ohroženo.

Otázka č. 16: Pozorujete na sobě projevy způsobené syndromem vyhoření?

Zjištěné data v tabulce znázorňují schopnost respondentů rozpoznat symptomy syndromu vyhoření. 70% respondentů si je jisto svými znalostmi o syndromu vyhoření a dokážou je u sebe identifikovat. 7% respondentů žádné znaky není schopno rozpoznat, protože nezná příčiny vzniku. 23% dotazovaných si není jisto odhalením znaků u své osoby, nedokážou posoudit.

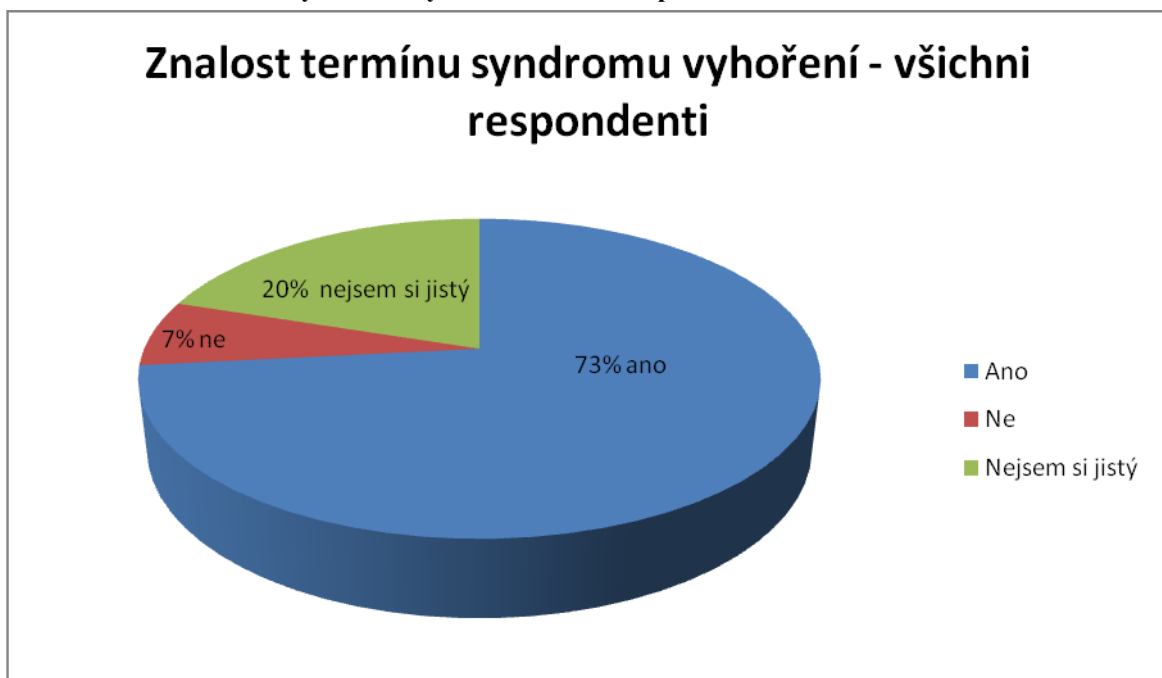
Graf 15 Identifikace symptomů syndromu vyhoření - všichni respondenti



Otázka č. 15: Znáte význam termínu “syndrom vyhoření“?

Znalost termínu syndromu vyhoření je vysoká a to 73% respondentů z celkového počtu. Nejistotu s přesným významem uvádí 20% dotazovaných a neznalost termínu 7% respondentů. Převažující procento znalosti o problematice je pozitivním zjištěním, uvádí vysokou vědomost dotazovaných respondentů.

Graf 16 Znalost termínu syndromu vyhoření - všichni respondenti

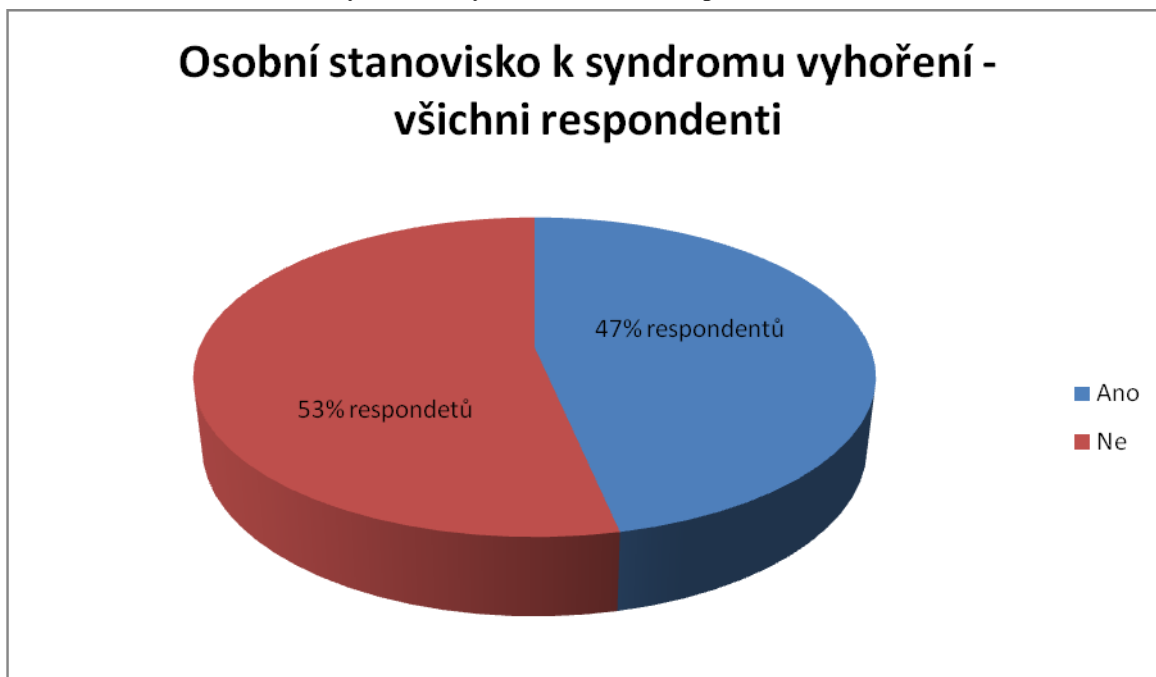


Otázka č. 17: Myslíte si, že se potýkáte se syndromem vyhoření?

47% respondentů přímo uvedlo, že se jich syndrom vyhoření týká. Negativní osobní postoj sdělilo 53% dotazovaných respondentů z celkového počtu. Skupina modrých límečků uvedla v 27% osobní konfrontaci se syndromem vyhoření, 73% odpovědělo negativně. Bílé límečky jsou v 58% postiženy tímto jevem, méně než polovina, čili 42% respondentů není osobně zainteresováno. Komparací obou skupin zjišťujeme větší výskyt výskytu syndromu vyhoření u skupiny bílých límečků.



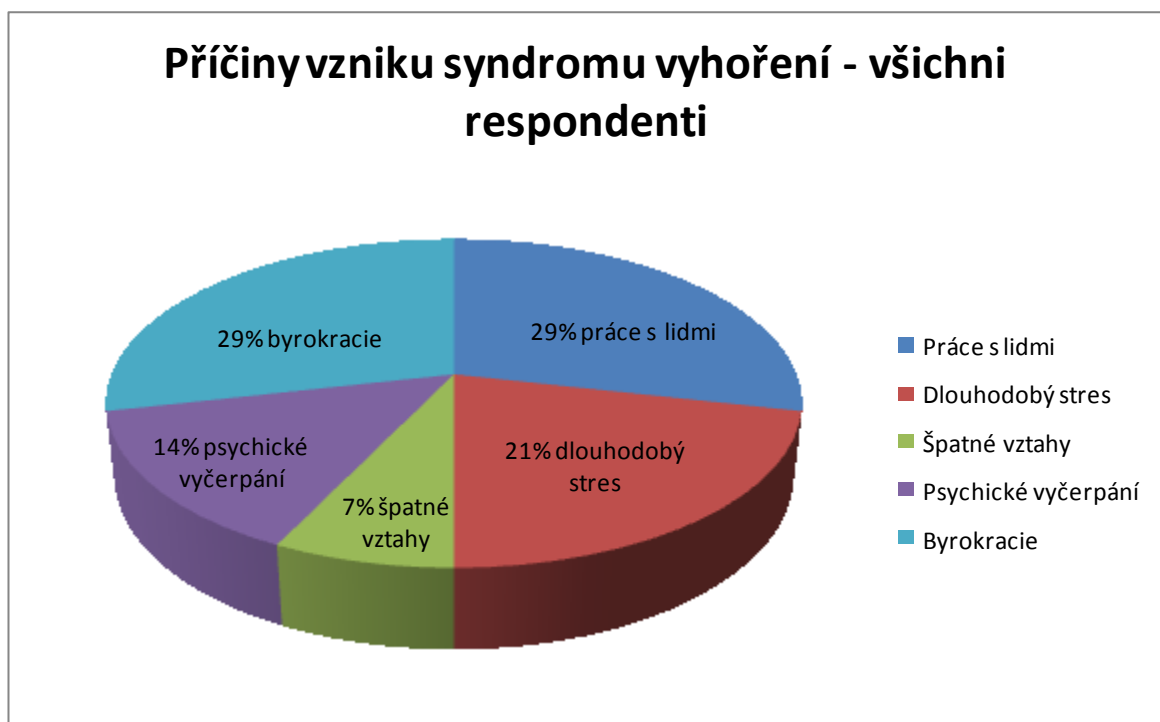
Graf 17 Osobní stanovisko k syndromu vyhoření - všichni respondenti



Otázka č. 18: Jaké jsou podle vás příčiny vzniku syndromu vyhoření?

Celkově se vyjádřilo 28 respondentů (47%). A to ti respondenti, kterých se syndrom vyhoření osobně týká. Celkově se nejčastěji uváděla práce s lidmi a zbytečná byrokracie, která dle dotazovaných respondentů pouze zabírá čas a je naprosto k ničemu. Bohužel se nároky v oblasti administrativy neustále navyšují, zaměstnanci nevidí pozitivní východisko z této situace. Práce s lidmi, nutnost být neustále pozitivní a příjemný, si zde jednoznačně vybírá svou daň. Mystery shoppingy (tajné nákupy) se nečekaně na showroomu objevují a jsou z nich vyvozovány důsledky, na personál je tak kladen velký tlak vůči chování k zákazníkům. Následuje problematika dlouhodobého stresu a na poslední pomyslné příčce se umístily špatné vztahy mezi kolegy na pracovišti.

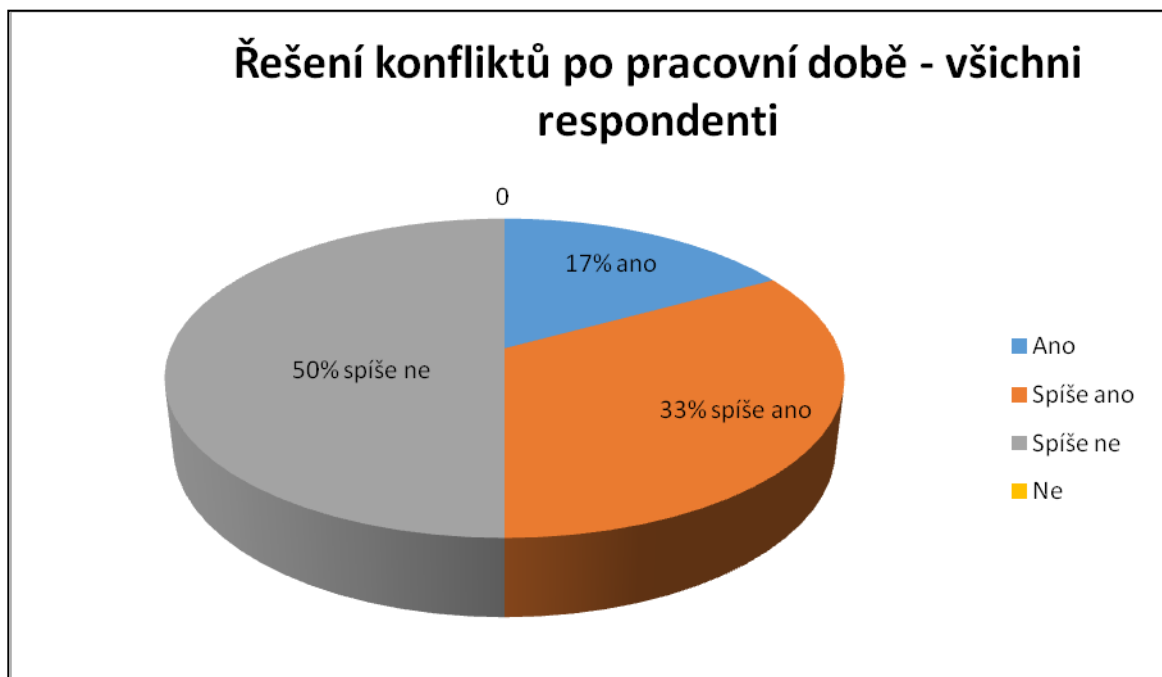
Graf 18 Příčiny vzniku syndromu vyhoření – všichni respondenti



Otázka č. 19: Trápí vás konflikty i po skončení pracovní doby?

Konflikty vzniklé v zaměstnání jsou běžnou praxí. Bohužel je mnozí z nás nedokážou vypustit z hlavy a zabývají se jimi i ve svém volném čase. Ani jeden z respondentů neuvedl myšlenku, že by se pracovními problémy nezabýval v soukromí. 17% z celkového množství respondentů uvádí, že si pracovní konflikty “nosí domů” a trápí se jimi. Skupina modrých límečků se jeví vůči této problematice odolněji. Na rozdíl od bílých límečků ani jeden z respondentů neuvedl přímou konfrontaci konfliktů se svým soukromým časem. Bílé límečky označily ve více než polovině respondentů přenášení konfliktu z pracovní doby do soukromí. 37% řeší pouze závažné problémy a označilo kolonku “spíše ne”. Celkově se obě skupiny zásadně liší ve zpracování stresových situací.

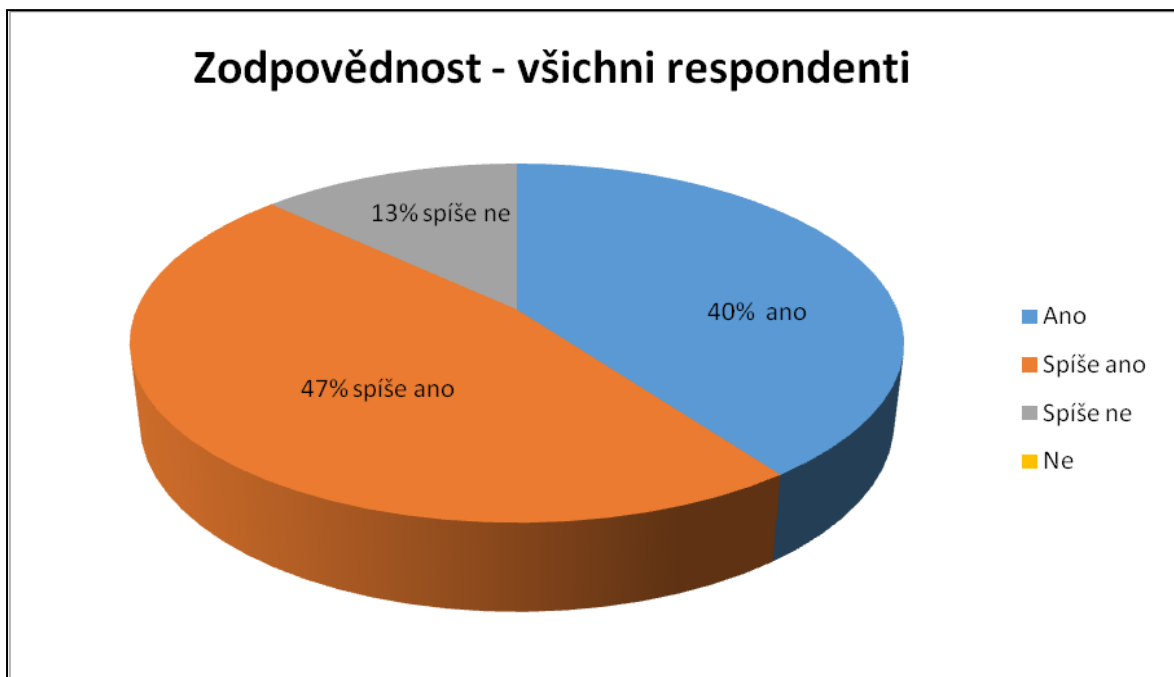
Graf 19 Řešení konfliktů po pracovní době – všichni respondenti



Otázka č. 20: Vyvolává ve vás vykonávaná pracovní činnost zodpovědnost, spojenou se závažnými důsledky?

Zodpovědně se tváří všichni respondenti, ale závažné důsledky svého chování si plně uvědomuje 40% z nich. Necelá polovina (47% dotazovaných) si spíše uvědomuje svou zodpovědnost a 13% z celkového počtu si nepřipouští negativní důsledky svého chování. Modré límečky mají sklony k neochotě nést za své činy následky, tváří se poměrně alibisticky. Práce je jim víceméně přichystána a sami se nemusí snažit o získání zakázek. Není u nich tlak na počet prodaných kusů, ale na splnění zadaného úkolu. Toto potvrzují rozdílné odpovědi obou skupin. Bílé límečky jsou si plně vědomy důležitosti svých úkolů a snaží se plnit plán. Na poslední příčce v prodeji se nechce ocitnout nikdo z nich. Orientace na výkon je zde na prvním místě, z čehož vyplývá 53% uvědomování si důsledků svého chování. Administrativa a technici mají také přesné zadání své práce a nedodržení se odráží na ostatních spolupracovnících. Nikdo z nich nechce brzdit zaběhnutý tok pracovní činnosti.

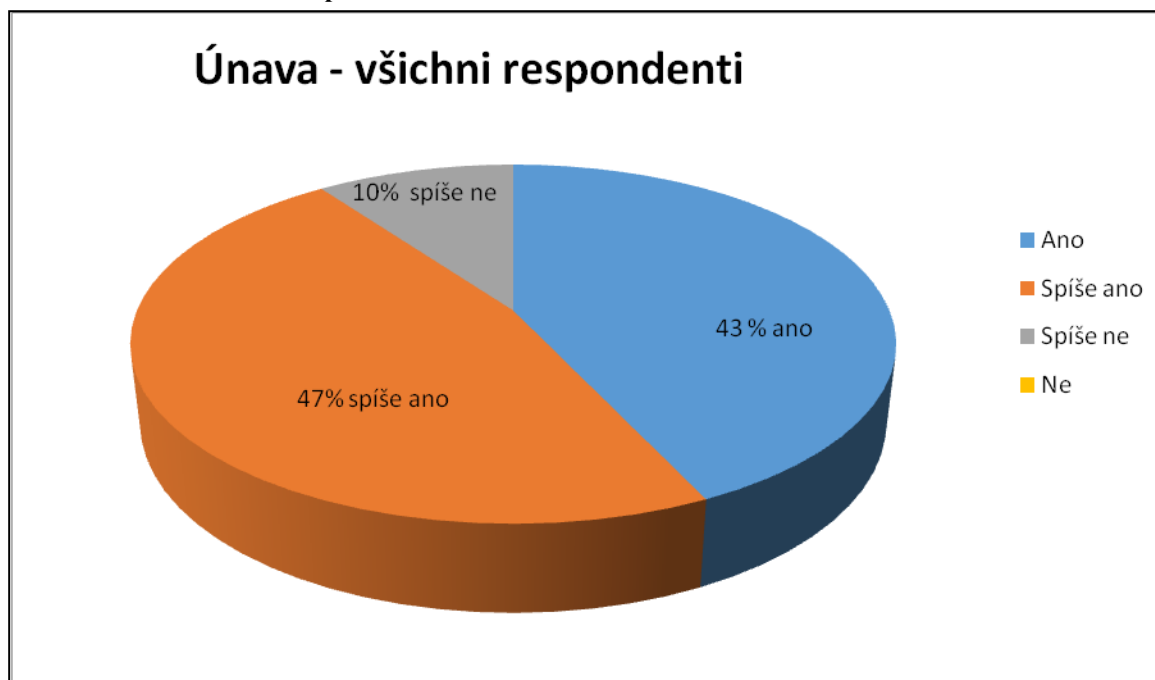
Graf 20 Zodpovědnost – všichni respondenti



Otázka č. 21: Je pro vás vykonávaná pracovní činnost tak namáhavá, že cítíte na konci pracovní doby ochablost nebo únavu?

Pocit únavy po ukončení pracovní doby pociťují všichni respondenti. Pouze 10% respondentů z celkového počtu uvádí, že únavu spíše nepociťují. Větší únavu přiznává skupina bílých límečků a to u 53% respondentů. Modré límečky zaznačily pocit únavy v 27% a částečně u 55% respondentů.

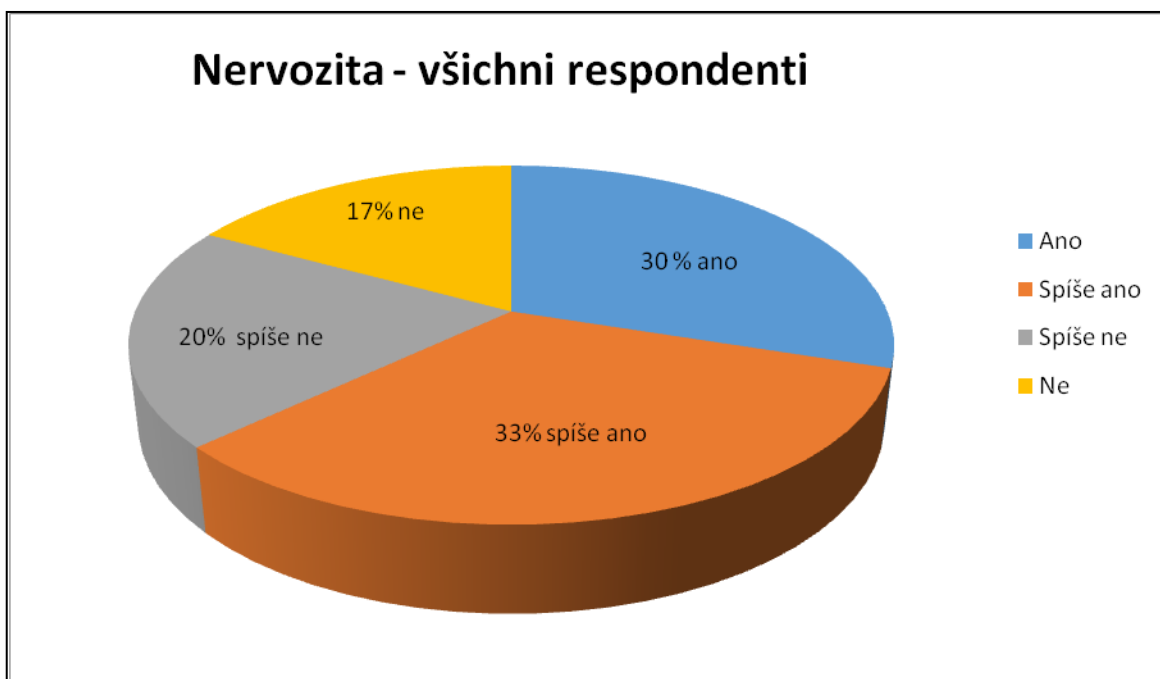
**Graf 21 Únava – všichni respondenti**



Otázka č. 22: Je pro vás vykonávaná pracovní činnost tak namáhavá, že cítíte na konci pracovní doby rozechvělost nebo nervozitu?

Pocit nervozity či rozechvělosti na konci pracovní doby přiznává celkem 63% dotazovaných respondentů. Pocity jsou důsledkem stresových situací. Ze zjištěných výsledků sledujeme markantní výskyt nervozity u skupiny bílých límečků 47% dotazovaných uvedlo nervozitu a 42% spíše nervozitu po skončení pracovní doby. Modré límečky se neztotožňují s uvedenou problematikou, žádná z nich se necítí nervozitu, pouze 19% možná ano, jednoznačně neodpověděl ani jeden respondent. Pocit únavy u předchozí otázky byl vyrovnaný, ale pocity nervozity jsou diametrálně odlišné. Různorodost chápeme jako důsledek rozdílné pracovní činnosti.

Graf 22 Nervozita - všichni respondenti



Otázka č. 23: Máte pocit, že je vaše pracovní činnost nudná, spíše psychicky otupující?

Označení své pracovní činnosti jako nudné, nezáživné či psychicky otupující neuvědl žádný z respondentů. 87% z celkového počtu zaměstnanců odpovídá negativně na položenou otázku. Svou práci považují spíše za akční než nudnou, ale příliš náročnou. Skupiny se v odpovědích liší minimálně, rozdíl v odpovědích tvoří pouze 6%, jinak jsou odpovědi respondentů totožné.

Graf 23 Nezáživná práce - všichni respondenti



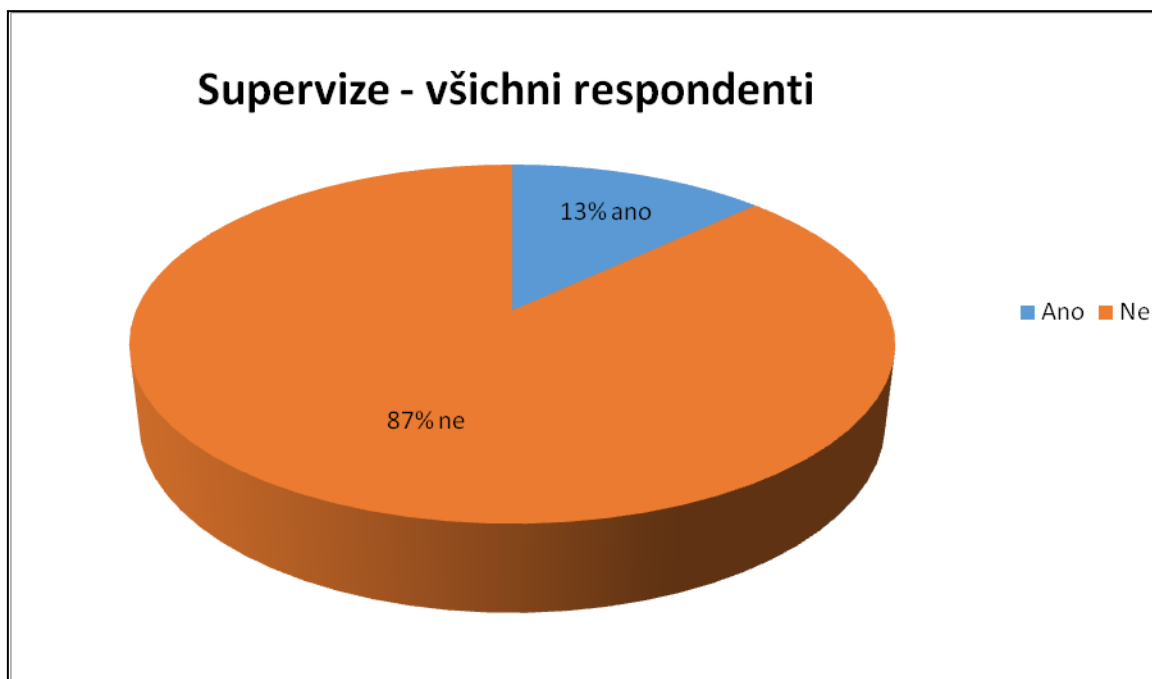
Otázka č. 24: Zabývá se váš zaměstnavatel vaším psychickým stavem?

V případě vyhodnocení této otázky není potřeba znázornění do grafu, protože zjištěné hodnoty jsou totožné. Bohužel ani jeden z respondentů neuvědl, zájem o jeho psychiku ze strany zaměstnavatele. Veškerá práce je orientovaná na výkon, nikoli na aktuální psychický stav a celkové přetížení zaměstnanců.

Otázka č. 25: Znáte pojem supervize?

Znalost termínu “supervize“ uvedlo pouze 13% z celkového počtu respondentů. Zbývajících 87% neví, co si má pod tímto pojmem představit. Komentáře k této otázce byly spíše vtipného charakteru. Znalost obou skupin hodnotíme jako vyrovnanou, mírná převaha je na straně bílých límečků. Neznalost termínu je opravdu vysoká. Snaha ze strany oficiálního zastoupení dealera nám již dvakrát v minulosti zajistila kouče, který nás měl motivovat k lepším pracovním výsledkům. Dal nám doporučení a po uplynutí určité doby, přišel své návrhy na zlepšení pozorovat v praxi a opakovaně problematiku zkonzultovat. Toto je nepochybně velmi vstřícný a prospěšný krok. Na základě tohoto doporučení došlo ve společnosti k mnoha prospěšným změnám. Malou znalost termínu si lze vysvětlit nepoužíváním slova supervize, částečně je nahrazeno termínem koučování. Tento způsob pomoci se týká pouze vedoucích pracovníků a prodejního oddělení, ne všichni však berou tuto pomoc pozitivně. Někteří kolegové se staví ke koučování jako ke ztrátě času. Efektivní supervize prostřednictvím kvalifikovaného supervizora ve společnosti nikdy neproběhla.

Graf 24 Supervize - všichni respondenti





## 8 ANALÝZA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

### 8.1 Analýza výzkumného šetření podle délky praxe

*Existuje vztah mezi mírou vyhoření zaměstnanců společnosti Synot Auto a.s. a jejich délkou pracovního poměru?*

Pro ověření hypotézy byl použit test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku.

**Tabulka 5** Délka pracovního poměru k vyhoření

Délka pracovního o poměru	Absolutní četnost (počet)	Relativní četnost (%)
do 3 let	16	26
3 - 5 let	6	10
6 - 10 let	10	17
11 - 15 let	10	17
16 - 20 let	18	30

Délka pracovního poměru	Absolutní četnost (počet)	Je vyhořelý	Není vyhořelý
do 3 let	16	14	2
4 - 5 let	6	4	2
6 - 10 let	10	10	0
11 - 15 let	10	10	0
16 - 20 let	18	18	0

**Tabulka 6** Princip testu dobré schody chí-kvadrát

Délka pracovního poměru	Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P - O	(P - O) <sup>2</sup>	(P - O) <sup>2</sup>
					O
do 3 let	16	12	4	16	1,33
4 - 5 let	6	12	-6	36	3
6 - 10 let	10	12	-2	4	0,33
11 - 15 let	10	12	-2	4	0,33
16 - 20 let	18	12	6	36	3
					<b>Σ 7,99</b>

Tabulka 7 Kontingenční tabulka

	Do 3 let	4 – 5 let	6- 10 let	11-15 let	16-20 let	$\Sigma$
Je vyhořelý	14	4	10	10	18	56
Není vyhořelý	2	2	0	0	0	4

60

Vypočítaná hodnota testového kritéria chí-kvadrát je  $x^2 = 7,99$ .

Kritická hodnota testového kritéria pro hladinu významnosti 0,005 je  $x^2_{0,05}(4) = 9,488$

*Hypotézy:*

$H_0$  Neexistuje rozdíl ve vyhoření u zaměstnanců společnosti Synot Auto a.s. v závislosti na délce pracovního poměru.

$H_A$  Existuje rozdíl ve vyhoření u zaměstnanců společnosti Synot Auto a.s. v závislosti na délce pracovního poměru.

**Bylo zjištěno:**

Vypočítaná hodnota  $x^2$  je menší než kritická hodnota  $x^2_{0,001}(1)$ , proto odmítáme alternativní hypotézu a přijímáme nulovou hypotézu.

Přijímáme nulovou hypotézu, která zní: „Neexistuje rozdíl ve vyhoření u zaměstnanců společnosti Synot Auto a.s. v závislosti na délce pracovního poměru.“

## 8.2 Analýza výzkumného šetření podle pracovního zařazení

*Existuje vztah mezi mírou vyhoření zaměstnanců společnosti Synot Auto a.s. a jejich pracovní činností (zařazením)?*

Pro ověření hypotézy byl použit test nezávislosti chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku.

**Tabulka 8** Kategorie modré a bílé límečky versus vyhoření

Věková kategorie modré límečky	Absolutní četnost (počet)	Relativní četnost (%)
20 - 28 let	5	23
29 - 35 let	4	18
36 - 42 let	5	23
43 - 49 let	4	18
50 - 60 let	4	18
Věková kategorie bílé límečky	Absolutní četnost (počet)	Relativní četnost (%)
20 - 28 let	7	18
29 - 35 let	7	18
36 - 42 let	8	21
43 - 49 let	8	21
50 - 60 let	8	21

**Tabulka 9** Čtyřpolní tabulka

			$\Sigma$
Bílé límečky	14	24	38
Modré límečky	4	18	22
$\Sigma$	18	42	<b>60</b>

$$x^2 = 60 * \frac{(14*18)-(24*4)^2}{(14+24)(14+4)(24+18)(22+18)} = \frac{24336}{632016} = 0,038x60 = \mathbf{2,31}$$

$$x^2_{0,05}(4) = \mathbf{9,448}$$

$H_0$  Syndrom vyhoření je u všech zaměstnanců Synot Auto a.s. u daných kategorií stejně velký.

$H_A$  Syndrom vyhoření je u zaměstnanců Synot Auto a.s. v kategoriích rozdílný.

**Bylo zjištěno:**

Vypočítaná hodnota  $\chi^2$  je menší než kritická hodnota  $\chi^2_{0,001}(4)$ , proto odmítáme alternativní hypotézu a přijímáme nulovou hypotézu.

Přijímáme nulovou hypotézu, která zní: „*Syndrom vyhoření je u všech zaměstnanců Synot Auto a.s. u daných kategorií stejně velký.*“

.

## 9 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Výzkumná otázka, zda existuje rozdíl mezi mírou vyhoření zaměstnanců společnosti Synot Auto a.s. a délkou pracovního poměru se nepotvrdila (byla přijata nulová hypotéza). Tvrzení potvrzuje výpočet pomocí testu dobré shody chí-kvadrát pro kontingenční tabulku. Tomuto a dalšímu výpočtu předcházelo zpracování odpovědí respondentů do přehledné matice. Pracovní stres a vysoké nároky ze strany zaměstnavatele vedou jednoznačně k příčinám vzniku syndromu vyhoření. Charakter práce je silně orientovaný pouze a jedině na výkon.

Další stanovená výzkumná otázka se vztahovala k existenci rozdílu míry syndromu vyhoření v závislosti na pracovním zařazení – modré a bílé límečky. Tato otázka byla také ověřena pomocí hypotéz a potvrzena pomocí výpočtu testu dobré shody chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku. Zde přijímáme nulou hypotézu - syndrom vyhoření je u všech zaměstnanců Synot Auto a.s. v daných kategoriích stejně velký.

Bylo zjištěno, že modré límečky mají totožnou míru vyhoření jako bílé límečky. Odpovědi respondentů byly rozděleny do těchto dvou skupin. Zjištěné data ukazují modré i bílé límečky rovnoměrně ohrožené. Modré límečky mají vykonávanou činnost fyzicky více namáhavou, ale psychicky méně náročnou. Bílé límečky naopak, tedy náročnou více po psychické stránce a méně fyzicky. Je těžké se vcítit do pracovních pozic obou skupin, ale výsledky výzkumu jasně dokládají vliv stresu a negativních faktorů působících na obě skupiny.

## ZÁVĚR

Syndrom vyhoření je civilizační onemocnění, které postihuje především psychicky méně odolné jedince. Vyskytuje se ve všech profesích, kde se pracuje s lidmi, ale nejvíce případů je zaznamenáno v pomáhajících profesích, jako jsou lékaři, zdravotní sestry, učitelé, vychovatelé, psychologové, psychoterapeuti a především sociální pracovníci. Znepokojícím jevem posledních let je, že postihuje i podnikatelskou sféru a tedy i osoby, které pracují na pozicích jako tzv. bílé a modré límečky. Jedná se o proces, který má několik fází a jehož závěrečné stadium vážně poznamenává fyzické a psychické zdraví postiženého jedince. V tomto momentě je již problémem medicínským, který vyžaduje celostní léčbu. Tak jako u každého onemocnění je efektivnější onemocnění předcházet, případně včas rozpoznat první příznaky. Je skutečností, že odolnost jednotlivců vůči zátěži je rozdílná a pro některé (např. osoby, které vykazují vysoké skóre neuroticismu) je některá práce, zejména práce s lidmi, nevhodná. Postmoderní doba ve své proměnlivosti klade na člověka vysoké nároky. Odolnost vůči zátěži by měla být součástí výchovy jak v rodinách, tak v rámci povinného a dalšího vzdělávání s důrazem na profesní vzdělávání (specificky v rámci oborů pomáhajících profesí, ale i ve vzdělávání manažerů). Příčiny vyhoření jsou často v jedinci a jeho snížené psychické odolnosti. Podílí se na nich ale i poměry v organizaci a situace ve společnosti. Pro průmyslové organizace plně platí, že lidské zdroje jsou to nejcennější, co vlastní a proto musí stejně pečovat o pracovní spokojenost zaměstnanců a o jejich profesní rozvoj včetně vzdělávání v oblasti time managementu a zdravého životního stylu. Syndrom vyhoření nelze podceňovat, může se vyskytnout u pracovníků na každém stupni podnikové hierarchie a manažeři by měli umět včas rozpoznat jeho příznaky, jak u sebe, tak u svých podřízených a podniknout efektivní protipatření.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci společnosti Synot Auto a.s. ohroženi syndromem vyhoření a zda existuje přímá souvislost mezi délkou praxe a vznikem syndromu vyhoření. Byla zpracována teoretická část, ze které se vycházelo pro empirické zkoumání, kdy byly stanoveny dvě výzkumné otázky, které zní:

Výzkumná otázka č. 1: Existuje vztah mezi mírou vyhoření zaměstnanců společnosti Synot Auto a.s. a jejich délkou pracovního poměru?

Výzkumná otázka č. 2: Existuje vztah mezi mírou vyhoření zaměstnanců společnosti Synot Auto a.s. a jejich pracovní činností (zařazením)?

K nim byly dále stanoveny hypotézy. Byly ověřeny pomocí testu dobré shody chí- kvadrát. U otázky č. 1 bylo zjištěno, že neexistuje vztah mezi mírou vyhoření zaměstnanců společnosti Synot Auto a.s. a jejich délkou pracovního poměru. Byla přijata nulová hypotéza. Dále bylo pomocí deskriptivní analýzy a k tomu použitých otázek objeveno, že čím je délka pracovního poměru u zaměstnanců delší, tím je výskyt symptomů syndromu vyhoření stejný. Ohrožení pracovníků je stejně vysoké také na začátku pracovního poměru a délka praxe nemá na výskyt syndromu vyhoření vliv. Práce s lidmi a byrokracie jsou nejčastější spouštěče vzniku syndromu vyhoření.

U otázky č. 2 bylo zjištěno, že neexistuje rozdíl mezi mírou vyhoření zaměstnanců společnosti Synot Auto a.s. a jejich pracovní činností. Následnou deskriptivní analýzou bylo zmapováno, že modré límečky jsou na tom stejně jako bílé límečky. Celkově u obou skupin vychází velmi dobře úroveň interpersonálních vztahů, i přes veškeré konflikty na pracovišti dokáže kompletní kolektiv držet pohromadě a je na něj spolehnutí. Největší aktuální problém u skupiny modrých límečků je práce pod neustálým stresem, narůstající byrokracie a nedostatečné platové ohodnocení. Bílé límečky se nejvíce potýkají s byrokracií a náročnou prací s klienty. Tento problém vedoucí pracovníci reflektují a snaží se jej řešit, ale jedná se o řešení dlouhodobého charakteru. Ze zjištěných výsledků jednoznačně vyplývá absence motivačního programu pro dlouhodobé zaměstnance. Samozřejmě vysokého pracovního nasazení po patnácti a více letech praxe není reálná. Zůstává otázkou, jak se zjištěnými daty naloží vedoucí pracovníci. Hláška typu – *já už jsem úplně vyhořelý* – se objevuje v prostorách prodejního i servisního oddělení denně. Alarmujícím případem jsou zdravotní komplikace zaměstnanců. Každý z respondentů, nejen vedoucí pracovníci, by si měli uvědomit důsledky svého vysokého pracovního tempa.

Do praxe bych doporučila zaměřit se i na prevenci výskytu syndromu vyhoření nejen na podávaný výkon. Za součást profesního rozvoje považuje moderní management i výchovu k zdravému životnímu stylu a time management, jehož účelem je mimo jiné zajistit soulad mezi pracovním a mimopracovním životem. Důležitou úlohu v prevenci proti vyhoření plní v rámci pracoviště týmová práce, kaučing, mentoring a především kvalifikovaná supervize, která ve společnosti schází. Zjištěné výsledky, tedy vztah mezi délkou pracovního zařazení nebo pracovním zařazením a syndromem vyhoření, nelze statisticky prokázat. Příčinou zjištěných dat je skutečnost, že pracovníci jsou vyhořelí bez závislosti na délce zaměstnání.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] BANDURA, A. (1986), *of Social foundations thoughts and action: A social cognitive theory*. Ebglewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- [3] BAŠTECKÁ, Bohumila. *Klinická psychologie v praxi*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-735-3.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.
- [5] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0
- [6] BLATNÝ, Marek a Alena PLHÁKOVÁ. *Temperament, inteligence, sebepojetí: nové pohledy na tradiční témata psychologického výzkumu*. Brno: Psychologický ústav Akademie věd ČR, 2003. ISBN 80-86620-05-0.
- [7] BLAHUŠOVÁ, Eva. *Wellness: Fitness*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0891-x.
- [8] HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. *Supervize pomáhajících profesí*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.
- [9] HEES, A.K. (ed) (1980): *Psychotherapy Supervision. Theory, Research and Practice*. New York, Wiley.
- [10] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [11] HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Vyšehrad, 2013. ISBN 978-80-7429-331-3.
- [12] HŘEBÍČKOVÁ, Martina a Tomáš URBÁNEK, *Pětifaktorový osobnostní inventář*. Praha: Testcentrum, 2001. ISBN 80-86471-06-3.
- [13] CHRÁSKA, M. *Úvod do výzkumu v pedagogice*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003. ISBN 80-244-0765-5.
- [14] JANDOUREK, J. *Slovník sociologických pojmů*. Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2.



- [15] KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6384-6.
- [16] KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Vydání osmé, v Portále sedmé. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1147-1.
- [17] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-551.
- [18] LUTHANS, F. *Organizational behavior*. New York, McGraw.Hill 1992.
- [19] MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-8.
- [20] RYMEŠ, Milan: *Člověk a organizace*. In: VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK (eds.). *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.
- [21] PAULÍK, Karel. *Pracovní zátěž učitelů a některé její zdravotní souvislosti*. *Sborník prací filosofické fakulty Ostravské univerzity*. Psychologie, filosofie, sociologie 1. 2004. ISBN 80-7178-715-9.
- [22] PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1086-6.
- [23] POSCHKAMP, Thomas. *Vyhoření: rozpoznání, léčba, prevence*. Brno: Edika, 2013. *Rádce pro pedagogy*. ISBN 978-80-266-0161-6.
- [24] POTMĚŠILOVÁ, Petra. *Supervize v podmínkách speciálního vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4127-6.
- [25] ŠOLCOVÁ Iva a Vladimír KEBZA. *Syndrom vyhoření*. Bratislava: MAURO Slovakia, 2007. ISBN 80-7071-231-7.
- [26] ŠOLCOVÁ, Iva. *Vývoj resilience v dětství a dospělosti*. Praha: Grada, 2009. *Psyché (Grada)*. ISBN 978-80-247-2947-3.
- [27] STRAUS, Anselm a Juliet CORBINOVÁ. *Základy kvalitativního výzkumu*. Brno: Albert, 1999. ISBN 80-85834-60.
- [28] ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.
- [29] ŠVINGALOVÁ, Dana. *Stres a „vyhoření“ u profesionálů pracujících s lidmi*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006. ISBN 80-7372-105-8.
- [30] VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Vyd. 4. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-414-4.

- [31] VOLLMEROVÁ, Helga. *Pryč s únavou: syndrom vyprahlosti*. Praha: Motto, 1998. ISBN 80-85872-90-0.
- [32] VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2510-9.
- [33] WALKER, L.E.A. *The Battered Woman Syndrome*. New York: NY, Springer publishing company, 1984.

### **Internetové zdroje**

- [34] KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva (2003). *Syndrom vyhoření ( Informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostiku a intervenci proti tomuto syndromu)*. [online], [6.12.2016] Dostupné z:  
[http://www.szu.cz/uploads/documents/czyp/edice/plne\\_znani/brozury/syndrom\\_20vyhoreni.pdf](http://www.szu.cz/uploads/documents/czyp/edice/plne_znani/brozury/syndrom_20vyhoreni.pdf).

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Vyrovnaná životní situace .....	33
Obrázek 2 Fáze procesu burnout .....	37
Obrázek 3 Budova společnosti Synot Auto, a.s. ....	63

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Ekvivalence mezi Maslowovou hierarchií potřeb a pracovní motivací.....	19
Tabulka 7 Věková kategorie .....	64
Tabulka 8 Délka pracovního poměru ve společnosti.....	65
Tabulka 9 Pracovní pozice respondentů .....	66
Tabulka 2 Délka pracovního poměru k vyhoření .....	89
Tabulka 3 Princip testu dobré schody chí-kvadrát.....	89
Tabulka 4 Kontingenční tabulka.....	90
Tabulka 5 Kategorie modré a bílé límečky versus vyhoření .....	91
Tabulka 6 Čtyřpolní tabulka .....	91

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Věková kategorie.....	64
Graf 2 Délka pracovního poměru .....	65
Graf 3 Pracovní pozice respondentů.....	66
Graf 4 Spokojenost s příjmem – všichni respondenti.....	68
Graf 5 Volba totožného povolání – všichni respondenti .....	69
Graf 6 Spokojenost s pracovním prostředím - všichni respondenti.....	70
Graf 7 Podpora vedoucích pracovníků – všichni respondenti .....	71
Graf 8 Možnost sdělování pracovních požadavků – všichni respondenti .....	72
Graf 9 Spokojenost se způsobem vedení společnosti .....	73
Graf 10 Hodnocení vztahů na pracovišti - všichni respondenti.....	74
Graf 11 Nejvíce negativní pracovní faktor - všichni respondenti.....	75
Graf 12 Prostředek při zvládnání stresu - všichni respondenti .....	76
Graf 13 Reakce na stres v zaměstnání - všichni respondenti.....	77
Graf 14 Životní oblast nejvíce ohrožena stresem - všichni respondenti.....	78
Graf 15 Identifikace symptomů syndromu vyhoření - všichni respondenti .....	79
Graf 16 Znalost termínu syndromu vyhoření - všichni respondenti.....	80
Graf 17 Osobní stanovisko k syndromu vyhoření - všichni respondenti.....	81
Graf 18 Příčiny vzniku syndromu vyhoření – všichni respondenti .....	82
Graf 19 Řešení konfliktů po pracovní době – všichni respondenti.....	83
Graf 20 Zodpovědnost – všichni respondenti .....	84
Graf 21 Únava – všichni respondenti .....	85
Graf 22 Nervozita - všichni respondenti.....	86
Graf 23 Nezáživná práce - všichni respondenti .....	87
Graf 24 Supervize - všichni respondenti.....	88

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SA Synot Auto a.s.

WHO Světová zdravotnická organizace (World Health Organization)

## SEZNAM PŘÍLOH

1. Rešerše použité literatury
2. Přehled profesí ohrožených vyhořením (Šolcová, Kebza, 2003)
3. Dotazník
4. Matice respondentů

### Příloha č. 1: Rešerše použité literatury

**BANDURA, A. (1986).** *Of Social foundations thoughts and action: A social cognitive theory.* *Ebglewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.* Americký klinický psycholog se ve stati zabývá vztahem struktury osobnosti a psychické odolnosti z pohledu kognitivní psychologie.

**BAŠTECKÁ, Bohumila.** *Klinická psychologie v praxi.* **Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-735-3.** Učebnice klinické psychologie vysvětluje pojmy zdraví a nemoc. Zabývá se pojmy jako stres, psychické trauma, emoční krize, životní spokojenost a životní styl, štěstí, sociální opora a sociální kapitál, kvalita života, odolnost, apod.

**BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ.** *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl. 2., aktualizované a doplněné vydání.* **Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.** Autorky popisují a analyzují pojmy jako rozvoj osobnosti, psychohygiena, sebeřízení, životní styl a kvalita života. Přibližují různé přístupy a důležité zákonitosti duševní hygieny, sebeřízení a zdravého životního stylu.

**BLATNÝ, Marek a Alena PLHÁKOVÁ.** *Temperament, inteligence, sebepojetí: nové pohledy na tradiční témata psychologického výzkumu.* **Brno: Psychologický ústav Akademie věd ČR, 2003. ISBN 80-86620-05-0.** Autoři se zabývají souvislostí mezi temperamentem, inteligencí a sebepojetím a psychickou odolností.

**BLAHUŠOVÁ, Eva.** *Wellness: Fitness.* **Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2005, 235 s. ISBN 80-246-0891-x.** Autorka se zabývá kvalitou života a ukazuje, jak dosáhnout životní pohody (wellness). Velký důraz klade na pohybovou aktivitu a tělesnou zdatnost (fitness).

**HAWKINS Peter a Robin SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.** Přední britští autoři ukazují význam supervize (mimo jiné v prevenci vyhoření), popisují funkce supervize a to co od ní může supervizovaný očekávat a jak má postupovat supervizor.

**HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha Management Press, 2016, ISBN 978-80-7261-430-1.** Kolektivní monografie se zabývá novými trendy v oblasti řízení lidských zdrojů, z nichž některé se prosazují i do řízení organizací v České republice. Mimo jiné se zabývá pracovní spokojeností a specifickými řízení jednotlivých věkových skupin.

**HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Vyšehrad, 2013. ISBN 978-80-7429-331-3.** Praktická zkušenost klinického psychologa věnovaná zdravému životnímu stylu jako prevenci vyhoření.

**HŘEBÍČKOVÁ, M. URBÁNEK, T. (2001). NEO pětifaktorový osobnostní inventář (podle NEO –Five-Factor Inventoriz, P.T. Costy a R.R. McCrae).** Praha: Testcentrum. Metoda hodnocení osobnosti na základě pěti proměnných (neuroticismus, extraverteze, otevřenost, vstřícnost, spolupráce), kterou autoři uzpůsobili českému prostředí.

**KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Vydání osmé, v Portále sedmé. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1147-1.** Autor řeší úskalí ve vztahu pomáhající a klient a dává praktické rady jak se vyhnout nebezpečí nadměrné angažovanosti vůči klientům. Zároveň dává doporučení jak obnovovat psychickou energii a zvládat zátěž povolání.

**KRAUS, Blahoslav a Věra POLÁČKOVÁ. *Člověk - prostředí - výchova: k otázkám sociální pedagogiky*. Brno: Paido, 2001. ISBN 80-7315-004-2.** Autoři řeší formování jedince pod vlivem sociálního prostředí od rodiny a školy po lokalitu a celou společnost. V této souvislosti se zabývá předmětem sociální pedagogiky jako specializované vědní disciplíny.

**KRAUS, Blahoslav. *K aktuálnímu pojetí sociální pedagogiky*. In: *Kontitování Sociální pedagogiky jako vědeckého oboru*. Brno: Institut mezioborových studií. 2004, s. 9-19, ISBN 80-902936-5-4.** Autor vymezuje sociální pedagogiku jako autonomní vědeckou disciplínu a ukazuje její podstatu a dimenze.



LUTHANS, F. *Organizational behavior*. New York, McGraw.Hill 1992. Americký autor v této stati řeší chování v organizacích, které podmiňuje pracovní spokojenost zaměstnanců.

MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-8. Autor Dr. Istifan Maroon je docentem na Pedagogické vysoké škole ve Freiburgu (Německo) a certifikovaným supervizorem pro sociální práci. Hledá především příčiny vyhoření a nabízí strategie a modely k jeho překonání. Hlavní pozornost věnuje podpůrným strukturám jak na pracovišti, tak v soukromém životě.

PAULÍK, K. (1994). *Pracovní zátěž učitelů a některé její zdravotní souvislosti*. Sborník prací filosofické fakulty Ostravské univerzity. Psychologie, filosofie, sociologie 1. 2004. ISBN 80-7178-715-9. Ve stati řeší autor psychické problémy učitelů související s pracovní zátěží. Rozlišuje mezi zátěží objektivní (skutečnou) a subjektivní, která je důsledkem nedostatečné psychické odolnosti.

PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1086-6. Učebnice obecné psychologie podává výklad základních pojmů, teorií a metod oboru. Vysvětluje poznávací, motivační a emocionální procesy a věnuje se i vědomí a imaginaci.

PROCHÁZKA, Miroslav. *Sociální pedagogika*. Praha: Grada, 2012. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-3470-5. Práce vysvětluje předmět, funkce a dimenze sociální pedagogiky. Věnuje se zejména podobě sociální pedagogiky ve střední Evropě a vyzdvihuje dominantní témata. Ukazuje, že sociální pedagogika může zastávat významnou úlohu v pomoci a podpoře všem věkovým kategoriím.

POSCHKAMP, Thomas. *Vyhoření: rozpoznání, léčba, prevence*. Brno: Edika, 2013. Rádce pro pedagogy. ISBN 978-80-266-0161-6.

Německý psycholog se v práci věnuje vyhoření u pedagogů. Ukazuje, jak ohrožení vyhořením u učitelů rozpoznat a překonat. Zdůrazňuje význam prevence spočívající (mimo jiné) v eliminaci přetížení učitelů.

POTMĚŠILOVÁ, Petra. *Supervize v podmínkách speciálního vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4127-6. Autorka se zabývá významem supervize. V souladu se zaměřením práce se věnuje zejména nebezpečí vyhoře-

ní u pedagogických pracovníků v oblasti speciálního vzdělávání, ale její závěry lze vztáhnout i na další pomáhající profese (supervize jako jeden z faktorů prevence).

**RYMEŠ, Milan: *Člověk a organizace*. In: VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK (eds.). *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.** Práce se zabývá řízením lidských zdrojů a ukazuje souvislosti mezi pracovním výkonem a pracovní spokojeností.

**ŠOLCOVÁ, Iva. *Vývoj resilience v dětství a dospělosti*. Praha: Grada, 2009. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2947-3.** Autorka se komplexně zabývá problematikou resilience od dětství po dospělost. Porovnává výsledky různých výzkumů, jak českých tak zahraničních a informuje o nejvýznamnějších intervenčních opatřeních.

**KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva (2003). *Syndrom vyhoření ( Informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostiku a intervenci proti tomuto syndromu)*. [online], [6.12.2016] Shrnutí poznatků týkajících se vyhoření pro zájemce z řad odborné veřejnosti.**

## Příloha č. 2: Přehled profesí ohrožených vyhořením (Kebza, Šolcová 2003)

lékaři (zvláště klinici, z nich zvl. lékaři v oborech onkologie, chirurgie, JIP, LDN, psychiatrie, gynekologie, rizikové obory pediatrie atd.)  
zdravotní sestry  
další zdravotničtí pracovníci (ošetřovatelky, laborantky, technici apod.)  
psychologové a psychoterapeuti  
sociální pracovníci a pracovníce ve všech oborech  
učitelé na všech stupních škol  
pracovníci pošt všeho druhu, zvl. pracovníci u přepážek a poštovní doručovatelé  
dispečeri a dispečerky (záchranné služby, dopravy atd.)  
policisté, především v přímém výkonu služby, kriminalisté a členové posádek motorizovaných hlídek  
právníci, zvl. pak advokáti  
pracovníci věznic (dozorci, ale i další zaměstnanci)  
profesionální funkcionáři (v oblasti státní správy, ale i v oblasti sportu či umění), politici, manažeři  
poradci a informátoři  
úředníci v bankách a úřadech, orgánech státní správy  
za určitých okolností (především podle celkové prestiže státu, jeho postavení z hlediska mezinárodního srovnání, prosperity, stavu ekonomiky) příslušníci ozbrojených sil (armáda, letectvo)  
duchovní a řádové sestry  
někdy se burnout syndrom projevuje i u nezaměstaneckých kategorií, vždy však u osob, které jsou v jakémkoli kontaktu s druhými lidmi, jsou závislé na jejich hodnocení a mohou být vystaveny působení chronického stresu – např. u výkonných (špičkových) umělců, sportovců, ale také u osob samostatně výdělečně činných (dealeři, prodejci, pojišťovací a reklamní agenti atd.).

### **Příloha č. 3: Dotazník**

Vážení kolegové a kolegyně,

žádám Vás o vyplnění dotazníku, který slouží jako podklad pro mou diplomovou práci. Cílem mého výzkumu je zanalyzovat míru syndromu vyhoření. Odpovědi prosím vyznačte dle svého uvážení, data budou zpracovány zcela anonymně. Zakřížkováním zvolte vždy jednu z uvedených možností. Velmi si cením Vašeho času, který strávíte u poskytování potřebných informací.

#### **1. Mezi jakou věkovou kategorií spadáte?**

- a) 20 – 30 let
- b) 31 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) 51 – 60 let
- e) více než 61 let

#### **2. Jak dlouho pracujete u společnosti (pro společnost) Synot Auto a.s.?**

- a) do 3 let
- b) 3 - 5 let
- c) 6 - 10 let
- d) 11 - 15 let
- e) 16 - 20 let

#### **3. Jaká je vaše pracovní pozice?**

- a) dílna
- b) prodej
- c) administrativa
- d) náhradní díly
- e) přijímací technik

#### **4. Jste spokojeni s finančním ohodnocením?**

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

#### **5. Vybrali byste si při možnosti volby stejné povolání, jako vykonáváte nyní?**

- a) ano
- b) ne

**6. Jste spokojeni se svým pracovním prostředím?**

- a) ano
- b) ne

**7. Máte podporu ze strany přímého nadřízeného?**

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

**8. Máte možnost sdělovat své požadavky na pracovních poradách?**

- a) ano
- b) ano, ale malá četnost porad
- c) ne, mám obavu z následků
- d) ne

**9. Jste spokojen se způsobem vedení společnosti?**

- a) nadměru spokojen
- b) spokojen
- c) nespokojen
- d) absolutně nespokojen

**10. Jak hodnotíte kolegiální vztahy na pracovišti?**

- a) velmi pozitivně
- b) pozitivně
- c) negativně
- d) velmi negativně

**11. Který z uvedených faktorů, nejvíce negativně ovlivňuje vaši práci?**

- a) práce s lidmi
- b) psychická zátěž
- c) náročná administrativa (byrokracie)
- d) přesčasy

**12. Jaký je váš nejčastější prostředek pro zvládnání stresu na pracovišti?**

- a) záliby, koníčky
- b) prodiskutování problému
- c) sport
- d) alkohol, jídlo

**13. Jaká je vaše nejčastější reakce na stres v zaměstnání?**

- a) hlasitý projev
- b) podrážděnost
- c) nesoustředěnost
- d) změna nálady

**14. Která vaše část života, je nejvíce ohrožena pracovním stresem?**

- a) fyzické zdraví
- b) psychické zdraví
- c) kariéra
- d) rodinné vazby

**15. Znáte význam termínu “syndrom vyhoření“?**

- a) ano
- b) ne
- c) nejsem si jistý

**16. Pozorujete na sobě projevy způsobené syndromem vyhoření?**

- a) ano
- b) ne
- c) nedokážu odhadnout

**17. Myslíte si, že se potýkáte se syndromem vyhoření?**

- a) ano
- b) ne

**18. Jaké jsou podle vás příčiny vzniku syndromu vyhoření?**

- a) práce s lidmi
- b) dlouhodobý stres
- c) špatné vztahy v zaměstnání
- d) psychické vyčerpání
- e) zátěž administrativy (byrokracie)

**19. Trápí vás pracovní konflikty i po skončení pracovní doby?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**20. Vyvolává ve vás vykonávaná pracovní činnost zodpovědnost, spojenou se závažnými důsledky?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**21. Je pro vás vykonávaná pracovní činnost tak namáhavá, že cítíte na konci pracovní doby ochablost nebo únavu?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**22. Je pro vás vykonávaná pracovní činnost tak namáhavá, že cítíte na konci pracovní doby rozechvělost nebo nervozitu?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**23. Máte pocit, že je vaše pracovní činnost nudná, čili psychicky otupující?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**24. Zabývá se váš zaměstnavatel vašim psychickým stavem?**

- a) ano
- b) ne

**25. Znáte pojem supervize?**

- a) ano
- b) ne

Příloha č. 4 Matice respondentů

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
Modré límečky	1	a	a	a	a	a	b	b	b	b	b	c	c	c	a	b	b	x	b	c	c	d	d	b	b	
	2	d	e	a	c	a	a	a	a	b	b	d	a	b	b	a	a	a	c	c	b	b	c	c	b	b
	3	c	e	a	c	a	a	a	a	c	b	b	d	d	b	a	a	a	d	b	a	b	b	d	b	a
	4	b	d	a	a	a	a	a	a	a	b	a	c	a	c	c	b	x	c	b	b	c	d	d	b	b
	5	c	a	a	a	a	a	a	b	a	a	b	a	b	b	b	c	b	x	c	c	b	d	d	b	b
	6	d	e	a	c	a	a	c	d	b	c	d	b	b	a	a	a	b	x	c	b	a	c	d	b	b
	7	d	e	a	a	a	a	a	a	b	b	d	b	d	b	c	a	a	d	b	a	a	b	c	b	b
	8	a	a	a	a	a	a	b	c	b	a	b	a	c	a	c	b	b	x	c	c	c	d	d	b	b
	9	a	c	a	a	b	b	a	b	a	b	d	c	b	a	a	a	b	x	c	b	b	d	d	b	b
	10	c	e	a	a	a	a	a	b	b	a	b	d	b	d	a	a	b	x	c	b	a	d	d	b	b
	11	d	d	a	a	a	a	a	a	c	b	d	a	c	a	b	c	b	x	c	c	b	c	d	b	b
	12	a	a	a	a	a	b	b	b	b	b	b	c	c	c	a	b	b	x	b	c	c	d	d	b	b
	13	d	e	a	c	a	a	a	a	b	b	d	a	b	b	a	a	a	c	c	b	b	c	c	b	b
	14	c	e	a	c	a	a	a	a	c	b	b	d	d	b	a	a	a	d	b	a	b	b	d	b	a
	15	b	d	a	a	a	a	a	a	a	a	b	a	c	a	c	c	b	x	c	b	b	c	d	b	b
	16	c	a	a	a	a	a	a	b	a	a	b	a	b	b	b	c	b	x	c	c	b	d	d	b	b
	17	d	e	a	c	a	a	c	d	b	c	d	b	b	a	a	a	b	x	c	b	a	c	d	b	b
	18	d	e	a	a	a	a	a	a	b	b	d	b	d	b	c	a	a	d	b	a	a	b	c	b	b
	19	a	a	a	a	a	b	c	b	a	b	a	c	a	c	e	b	b	x	e	c	e	d	d	b	b
	20	a	c	a	a	b	b	a	b	a	b	d	c	b	a	a	a	b	x	c	b	b	d	d	b	b
	21	c	e	a	a	a	a	a	b	b	a	d	b	b	d	a	a	b	x	c	b	a	d	d	b	b
	22	d	d	a	a	a	a	a	a	c	b	d	a	c	a	b	c	b	x	c	c	b	c	d	b	b
23	b	e	b	d	a	a	a	a	b	b	c	b	a	d	a	a	a	e	a	a	a	a	a	d	b	
23	b	e	b	b	a	a	a	a	b	b	c	b	a	d	a	a	a	e	a	a	a	a	d	b	b	
24	b	b	e	a	b	a	c	c	c	a	c	c	a	c	a	a	a	b	c	b	b	a	c	b	b	
25	d	d	b	b	b	a	c	d	b	c	c	a	c	a	c	a	a	a	a	a	a	a	d	b	b	
26	b	a	b	b	a	a	b	a	c	b	b	c	c	c	a	c	b	x	c	b	b	b	d	b	a	
27	d	d	d	b	b	a	b	b	c	c	d	b	d	a	c	a	b	x	b	a	a	a	d	b	b	
28	c	e	e	a	a	a	a	a	b	a	c	d	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	d	b	b	
29	a	b	b	a	a	a	c	a	c	b	a	b	a	b	a	a	b	x	c	a	a	c	d	b	a	
30	b	a	d	a	b	a	a	b	d	b	b	a	b	c	a	c	a	b	c	b	b	b	d	b	b	
31	c	a	b	b	a	a	a	a	b	a	c	a	b	a	a	a	b	x	b	b	b	b	d	b	b	
32	c	c	e	a	a	a	a	a	c	b	c	c	a	c	a	a	a	e	b	b	b	a	d	b	b	
33	d	d	d	a	b	a	c	c	c	b	a	d	b	a	a	a	a	a	b	a	a	a	d	b	b	
34	c	e	b	b	a	a	a	c	a	c	a	b	b	a	a	a	b	x	a	a	a	a	d	b	b	
35	e	e	c	a	a	a	b	c	b	b	c	b	d	d	a	a	a	b	a	a	a	a	d	b	b	
36	a	b	e	b	a	a	a	a	b	a	a	c	b	a	a	a	b	x	c	b	b	b	d	b	b	
37	a	a	c	b	a	a	a	b	b	b	b	d	d	c	a	c	b	x	b	a	b	b	d	b	a	
38	a	a	b	a	a	a	a	a	b	a	a	c	a	a	c	b	x	c	b	c	c	d	b	b		
39	c	c	c	a	a	a	b	b	b	d	b	d	a	c	a	a	e	b	b	b	b	c	b	b	b	
40	b	c	c	b	a	a	c	a	c	b	c	b	a	b	a	a	a	e	b	a	a	a	d	b	b	
41	b	e	b	b	a	a	a	a	b	b	c	b	a	d	a	a	a	e	a	b	a	a	d	b	b	
42	b	b	e	a	b	a	c	c	c	c	a	c	c	b	a	a	a	b	c	a	b	b	d	b	b	
43	d	d	b	b	b	a	c	d	b	c	c	a	c	a	c	a	a	a	b	a	a	c	b	b	a	
44	b	a	b	b	a	b	a	c	b	b	c	c	c	a	c	b	x	c	a	b	b	d	b	a	a	
45	c	d	d	b	b	a	b	b	c	c	d	b	d	a	c	a	a	x	b	a	a	a	d	b	b	
46	c	e	e	a	a	a	a	a	b	a	c	d	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	d	b	b	
47	a	b	b	b	a	a	c	a	c	b	b	a	b	a	a	a	b	x	c	b	a	c	d	b	a	
48	b	a	d	a	b	a	a	b	d	b	b	a	b	c	a	c	b	b	c	b	b	b	d	b	b	
49	c	a	b	b	a	a	a	a	b	a	c	a	b	c	a	a	a	b	x	b	b	b	d	b	b	
50	c	c	e	a	a	a	a	a	c	b	c	c	a	c	a	a	a	e	b	a	b	a	d	b	b	
51	c	d	d	a	b	a	c	c	c	b	a	d	b	a	a	a	a	a	b	a	a	a	d	b	b	
52	c	e	b	b	a	a	a	a	c	a	c	a	b	b	a	a	b	x	a	a	a	a	d	b	b	
53	e	e	c	a	a	a	b	c	b	b	c	b	d	d	a	a	a	b	a	b	a	a	d	b	b	
54	b	c	e	a	a	a	c	a	a	b	a	c	b	a	a	a	a	a	c	a	a	a	d	b	b	
55	a	b	e	b	a	a	a	a	b	a	a	c	b	a	a	a	b	x	c	a	b	b	d	b	b	
56	a	a	c	b	a	a	a	b	b	b	b	d	d	c	a	c	b	x	b	b	b	b	d	b	a	
57	a	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	a	c	a	a	c	b	x	c	b	c	c	d	b	b	
58	c	c	c	a	a	a	b	b	a	b	d	a	d	a	c	a	a	e	b	a	b	b	d	b	b	
59	b	c	c	b	a	a	c	a	c	b	c	c	a	a	a	a	a	e	b	b	a	a	c	b	b	
60	b	c	e	a	a	a	c	a	a	b	a	a	b	a	a	a	a	a	b	a	a	a	d	b	b	