

# **Syndrom vyhoření a jeho prevence u vojáků**

Denisa Janová

---

Bakalářská práce  
2017



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav krizového řízení  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Denisa Janová**  
Osobní číslo: **L14081**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Syndrom vyhoření a jeho prevence u vojáků**

Zásady pro vypracování:

1. Rešerše literatury z oblasti syndromu vyhoření a jeho prevence.
2. Výběr respondentů do výzkumu.
3. Dotazníkové šetření u vybraných pracovníků pomocí metody MBI.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

[1] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Jak neztratit nadšení. 1. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-551-3.

[2] STOCK, Christian. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3553-5.

[3] PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO. Syndrom vyhoření - jak se prací a pomáháním druhým nezničit. 1. Praha: PASPARTA, 2016. ISBN 978-80-88163-00-8.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Veronika Kavková, Ph.D.**  
Ústav krizového řízení

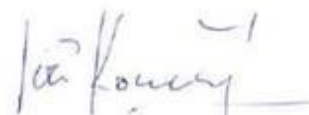
Datum zadání bakalářské práce: **3. února 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2017**

V Uherském Hradišti dne 10. února 2017



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.  
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

**Prohlašuji,**

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti ..... 28. 4. 2017 .....

.....  
podpis studenta

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

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

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

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

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejích částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výřisek práce k uchování v ministerstvu.

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

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

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

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

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

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

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce pojednává o syndromu vyhoření u vojáků. V teoretické části se zabývám nejprve syndromem vyhoření obecně, jeho fázemi, příčinami a prevencí. A dále popisuji problematiku vyhoření u profesionálních vojáků.

V praktické části jsem se zabývala úrovní vyhoření u vojáků, která je podložena vyhodnocením dotazníků a následným porovnáním hodnot.

Klíčová slova: syndrom vyhoření, projevy, příčiny, prevence, profesionální voják

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with burnout syndrome in soldiers. In the theoretical part, I first deal with the burnout syndrome in general, his phases, causes and prevention. Furthermore, I deal with prophylaxis of burnout in professional soldiers. In the practical part I dealt with the level of burnout in soldiers, which is based on evaluation of questionnaires and subsequent comparison of values.

Keywords: burnout, burnout symptoms, burnout prevention, professional soldier

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí své bakalářské práce Mgr. Veronice Kavkové, Ph.D. za ochotu a vstřícnost, za odbornou pomoc, cenné rady a informace při zpracování mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat svým rodičům, kteří při mně stáli a po dobu studií morálně podporovali, bez nich bych nedosáhla svého cíle.

Děkuji také i všem respondentům za ochotu a čas, který věnovali vyplňování dotazníků k praktické části mé práce.

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

# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....                                     | <b>10</b> |
| <b>1 SYNDROM VYHOŘENÍ</b> .....                                    | <b>11</b> |
| 1.1 ZÁTĚŽOVÉ SITUACE, KTERÉ PŘÍSPÍVAJÍ K SYNDROMU VYHOŘENÍ .....   | 12        |
| 1.1.1 Zvládání zátěžových situací .....                            | 15        |
| 1.1.2 Copingové strategie.....                                     | 16        |
| 1.2 PŘÍZNAKY SYNDROMU VYHOŘENÍ .....                               | 17        |
| 1.3 FÁZE ROZVOJE SYNDROMU VYHOŘENÍ .....                           | 18        |
| 1.4 PŘÍČINY SYNDROMU VYHOŘENÍ .....                                | 18        |
| 1.5 VLIV PROSTŘEDÍ A PRACOVNÍCH PODMÍNEK NA SYNDROM VYHOŘENÍ ..... | 19        |
| 1.6 RIZIKOVÉ FAKTORY .....   | 21        |
| 1.7 U KOHO SE SYNDROM VYHOŘENÍ OBJEVÍ? .....                       | 22        |
| <b>2 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ</b> .....                          | <b>23</b> |
| 2.1 ROLE ZAMĚSTNAVATELE .....                                      | 23        |
| 2.1.1 Zákonné povinnosti zaměstnavatele .....                      | 23        |
| 2.1.2 Co zaměstnavatel může udělat? .....                          | 23        |
| 2.1.3 Supervize.....   | 24        |
| 2.2 POMOC SAMA SOBĚ .....  | 24        |
| <b>3 OZBROJENÉ SÍLY ČESKÉ REPUBLIKY</b> .....                      | <b>27</b> |
| 3.1 ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY .....                                   | 27        |
| 3.2 VOJÁK Z POVOLÁNÍ .....   | 27        |
| 3.3 VYHOŘENÍ U VOJÁKŮ .....  | 30        |
| 3.4 VOJSKOVÝ PSYCHOLOG.....  | 30        |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....                                     | <b>32</b> |
| <b>4 CÍL VÝZKUMU</b> .....   | <b>33</b> |
| <b>5 VÝZKUMNÉ OTÁZKY</b> .....                                     | <b>34</b> |
| <b>6 METODIKA</b> .....  | <b>35</b> |
| 6.1 POPIS VÝZKUMNÉHO SOUBORU .....                                 | 36        |
| 6.1.1 153. ženijní prapor 15. ženijního pluku .....                | 36        |
| 6.2 DOTAZNÍK MBI.....  | 38        |
| 6.3 DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....                         | 39        |
| 6.4 PRŮBĚH VÝZKUMU .....   | 39        |
| 6.5 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT.....                                     | 39        |
| <b>7 VÝSLEDKY</b> .....  | <b>40</b> |



|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 7.1      | VÝSLEDKY DOTAZNÍKU MBI .....                    | 40        |
| 7.2      | SOUHRNNÉ VÝSLEDKY DOTAZNÍKŮ SPOKOJENOSTI .....  | 41        |
| 7.3      | ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....               | 44        |
| 7.3.1    | Výsledky V1 a V2 .....                          | 44        |
|          | Tímto odpovídáme na výzkumnou otázku: .....     | 44        |
| 7.3.2    | Výsledky k V3 .....                             | 45        |
| 7.3.3    | Výsledky k V4 .....                             | 48        |
| 7.3.4    | Výsledky k V5 .....                             | 51        |
| <b>8</b> | <b>PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ .....</b>               | <b>52</b> |
| <b>9</b> | <b>DISKUZE .....</b>                            | <b>53</b> |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>                              | <b>55</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>          | <b>56</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b> | <b>58</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                     | <b>59</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK .....</b>                     | <b>60</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>                      | <b>61</b> |

## ÚVOD

Pro napsání své bakalářské práce jsem si zvolila problematiku syndromu vyhoření, protože mi toto téma přijde velmi zajímavé a aktuální. Na profesionální vojáky jsem se zaměřila proto, že v okruhu mých známých se nachází více profesionálních vojáků a všimla jsem si, že z práce nechodí právě nadšení a spokojení.

Teoretická část je rozdělena do 3 hlavních částí a to na syndrom vyhoření, prevence syndromu vyhoření a ozbrojené složky České republiky. V první kapitole se zaměřím na syndrom vyhoření obecně, definuji ho, popíši jeho projevy a fáze. Ve druhé části se budu zabývat o to, jak se syndromu vyhoření vyhnout, případně zmírnit jeho dopady. Ve třetí části se zaměřím jen v krátkosti na ozbrojené složky České republiky, konkrétně armádu České republiky a přiblížím povolání profesionálního vojáka.

V teoretické části bude použita metoda kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření pro zjištění míry vyhoření u vojáků. Cílem této práce bude zjistit, v jaké míře jsou vojáci ohroženi syndromem vyhoření.

V závěru práce posoudím výstupy z výzkumné části a navrhnou preventivní opatření na základě zjištěných údajů z dotazníků.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 SYNDROM VYHOŘENÍ

V současné době si stále více lidí stěžuje na stres a problémy s ním spojené. Stále více lidí má pocit, že už dál nedokážou zvládat každodenní běžné situace. Cítí se pod tlakem, unavení a celkově vyčerpaní. Takový dlouhodobý stres může být jedním ze spouštěčů syndromu vyhoření.

*Odhaduje se, že se syndromem vyhoření se alespoň jednou v životě setká 20 až 30 % profesionálů, kteří pracují s lidmi (Stock, 2010, Kallwass, 2007). Uvádí se, že tímto syndromem trpí až 45 % lékařů (Ptáček a kol., 2013). Podle nedávného výzkumu vnímá více než 90 % českých lékařů svou profesi jako stresující. Nejvíce stresu jim působí administrativa, časový tlak a zdravotnická legislativa. Podle zahraničních výzkumů je vyhořelých až 40 % učitelů (Ptáček a kol., 2013)*

[8, str. 48]

Pojem „burnout“ byl poprvé zmíněn v roce 1974 psychoanalytikem Herbertem J. Freudenbergerem v časopise „Journal of Social Issues“. Psychology to velmi oslovilo a díky tomu dnes máme podrobně propracované příznaky nemoci, její vývoj a i prevenci.

### Definice syndromu vyhoření

Bohužel jednotná definice syndromu vyhoření neexistuje, proto zde uvedu pár definicí, které mě zaujaly.

*„Burnout je stav naprostého fyzického a duševního vyčerpání s možnými vážnými zdravotními důsledky.“*

[4, str. 197]

*„Burnout je stav vyplenění všech energetických zdrojů původně velice intenzivně pracujícího člověka (např. u lidí, kteří se snaží druhým lidem v jejich těžkostech pomoci a pak se cítí sami přemožení jejich problémy).“*

[7, str. 47]

Všechny definice mají určité společné znaky. Křivohlavý uvádí následující společné znaky definic:

- Je uváděna řada negativních emocionálních příznaků – charakteristických například pro stav emocionálního vyčerpání, únavy, deprese atp.
- Důraz je kladen na příznaky a chování lidí, více než na fyzické (tělesné) příznaky burnout.
- Burnout je uváděn vždy v souvislosti s výkonem určitého povolání.
- Příznaky burnout se vyskytují u jinak psychických zcela zdravých lidí, tj. nejde o psychologicky nenormální osobnosti (psychopaty).
- Snížená výkonnost (nižší efektivita práce) při burnout souvisí úzce s negativními postoji a z nich vyplývajícím chováním a ne s nižší kompetencí či z nižších pracovních schopností a dovedností. [7]

## 1.1 Zátěžové situace, které přispívají k syndromu vyhoření

V této kapitole si probereme zátěžové situace, které napomáhají rozvoji syndromu vyhoření. Pokud je člověk dlouhodobě vystaven nějaké z níže uvedených situací, dojde k narušení psychické rovnováhy jedince, které se projevuje změnou prožívání, uvažování a chování. Zátěžové situace přinášejí tlak na člověka, nepohodu a pocit nejistoty, Takové narušení může být dočasné, ale i déletrvající.

Zátěžové situace mohou mít kromě syndromu vyhoření i vliv na vznik a rozvoj psychických poruch. Ale pozor, ne všechny zátěžové situace musejí být nutně špatné, někdy jsou pro nás i důležité. Například nás podněcují k učení a k hledání nových cest. [5]

### 1. Stres

Stres je fyziologická reakce, kterou tělo reaguje na různé stresory. Je to vlastně nadměrné zatížení, které jedinec pocítí ve chvílích, kdy je pod velkým tlakem a má pocit, že to už nemůže dál zvládat. Taková reakce ale tělo vysiluje, takže pokud je člověk vystaven stresu dlouhodobě, můžou se u něj objevit zdravotní problémy. [20]

**Příznaky stresu [5]:**

#### **Projevy stresu v myšlení**

Člověk má myšlenky typu: nezvládnou to, nikdy se mi nic nepodařilo, atp., vytváří si v hlavě katastrofické scénáře, které vedou ke zvýšení napětí.

#### **Projevy stresu v emocích**

Stres je doprovázen pocity, jako jsou strach, úzkost, vztek a agrese. Se stresem můžou souviset i prudké změny nálad, úzkostnost, podrážděnost, pocity osamění, nervozita, pocity napětí, netrpělivost a neschopnost empatie.

#### **Projevy stresu v chování**

Do těchto projevů patří například nerozhodnost, nespavost, uhýbání pohledem, okusování nehtů, zvýšená konzumace alkoholu a cigaret, přejídání se nebo naopak nechutenství.

#### **Projevy stresu v tělesných příznacích**

Mezi tělesné symptomy patří bušení srdce, bolesti břicha, průjem nebo zácpa, bolesti v oblasti krční a bederní páteře, zvýšené pocení, svalový třes, bolesti hlavy, častější nucení na močení.

Rozlišujeme eustres, který je pro člověka pozitivní, pohání ho k lepším výsledkům a distres, který je naopak negativní.

### **Stresory**

Stresory jsou podněty, které narušují rovnováhu organismu. Můžeme je dělit do 5 kategorií podle původu [21]:

1. Psychické stresory - mají původ v emocích a myšlenkách (problémy ve škole, v práci).
2. Fyzikální stresory – podněty vnějšího prostředí (extrémní teplota, hluk, světlo).
3. Sociální stresory – nezdravý životní styl, vztahy s ostatními.
4. Dětské stresory – nepříjemné zážitky v dětství mohou v dospělosti způsobovat citlivost na stres.
5. Traumatické stresory – dramatické zážitky (smrt blízkého, ztráta zaměstnání, narození dítěte).

## Stádia stresu

Rozlišujeme 3 stádia stresu [4]:

### A. Poplachová fáze

Organismus se chystá k obraně nebo útěku, vyplavuje se adrenalin a stresové hormony, to způsobuje zvýšení tepové frekvence a svalového napětí, svaly se více prokrví, snižuje se prokrvení orgánů a dutiny břišní, zrychlení dechu a zvyšuje se pocení. V důsledku toho všeho ale organismus plýtvá zdroji a energií.

### B. Fáze adaptace

Mizí předchozí reakce na stres, organismus je schopen lépe hospodařit s energií a buduje nové obranné mechanismy.

### C. Fáze vyčerpání

Obranné mechanismy už nejsou schopné správně fungovat. Důsledkem mohou být zdravotní problémy, jako jsou například: žaludeční vředy, vysoký krevní tlak nebo psychické problémy. Tato fáze je velmi nebezpečná, může končit i smrtí vyčerpáním organismu.

## 2. Frustrace

Frustrace je neuspokojená subjektivní důležitá potřeba, u které už není šance ji uspokojit. Můžeme ji překonat odložením uspokojení, posílením vytrvalosti a úsilí, změnou motivu nebo rezignací. [5]

## 3. Konflikt

Konflikty jsou běžnou součástí života, problém začíná tehdy, pokud je konflikt skutečně závažný a trvá příliš dlouho. Takové konflikty jsou často doprovázeny stresem, zvýšeným emočním napětím, stojí čas a energii.

#### 4. Trauma

Trauma je zážitek, který porušuje duševní rovnováhu. Ztrácíme pocity jistoty a bezpečí, bojíme se budoucnosti. Trauma může způsobovat například smrt blízké osoby, těžký úraz, znásilnění, atp.

Trauma se projevuje hlavně v oblasti chování člověka, někteří vyjadřují emoce více (panika, křik), někteří méně (šok, tichost). [1]

#### 5. Krize

Psychická krize je reakcí na náročnou životní situaci. Může vzniknout v důsledku dlouhodobé kumulace problémů (v práci, manželské problémy). Takovou krizi můžeme chápat i jako upozornění, že je potřeba něco změnit. [5]

#### 6. Deprivace

Deprivaci chápeme jako nedostatek určitých podnětů. Je to stav, kdy člověk nemá příležitost k uspokojení některé ze svých základních potřeb. Deprivace má dlouhodobé trvání. [1]

##### 1.1.1 Zvládání zátěžových situací

Zvládání těchto situací je hodně ovlivněno vrozenými vlastnostmi jedince a na jeho dosažené vývojové úrovni.

Nejčastější způsoby obrany proti zátěžovým situacím jsou [5]:

- Útok = aktivní způsob obrany, jedinec má tendenci bojovat se situací.
- Agrese = verbální i neverbální agrese vůči ostatním, ale i vůči sobě.
- Únik = tendence utéct ze situace či přenesení odpovědnosti na jiného člověka.



### 1.1.2 Copingové strategie

Copingové strategie jsou vědomé a aktivní způsoby zvládnání stresu a celkově všech zátěžových situací. Coping vyjadřuje boj jedince se zátěží. Jelikož je člověk složitá osobnost a každý je jiný, existuje mnoho druhů copingu. Na využívání různých strategií se podílí spousta faktorů, jako jsou například osobnostní charakteristiky.

Copingové strategie se nejčastěji dělí na strategie zaměřené na problém a strategie zaměřené na emoce.

- **Strategie zaměřené na problém** se snaží aktivně řešit daný problém, hledá nové řešení nebo vytvoření plánu postupu.
- **Strategie zaměřené na emoce** se snaží uklidit a přehodnotit situaci a posléze ji přijmout. Tuto strategii je vhodné přijmout v případech, které nemůžeme změnit.

Někdy se k těmto dvěma strategiím přidává i **strategie zaměřená na útěk**, do které patří například nadměrné užívání alkoholu a drog. [14]

## 1.2 Příznaky syndromu vyhoření

Vyhoření se neobjeví jen tak, je to dlouhodobý proces, který se projevuje mnoha různými obtížemi a příznaky. Samozřejmě, že u každého se neprojeví všechny tyto příznaky současně.

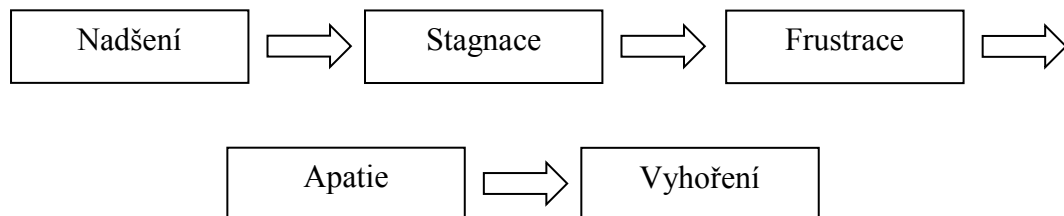
Thomas Poschkamp [9] doslovně uvádí, že symptomy vyhoření se dají rozdělit do 4 úrovní:

Tab. 1 – příznaky SV

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Fyzická úroveň:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ztráta energie,</li> <li>• tělesné vyčerpání,</li> <li>• chronická únava, nedostatek spánku,</li> <li>• oslabení imunitního systému, náchylnost k nemocem,</li> <li>• problémy s krevním oběhem,</li> <li>• časté bolesti hlavy,</li> <li>• ztuhlé šíjové svaly.</li> </ul>   | <p><b>Kognitivní úroveň:</b><br/>(omezená schopnost myšlení)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Slabá koncentrace a paměť,</li> <li>• dezorientace,</li> <li>• nepřesnost,</li> <li>• neschopnost plnit komplexní úkoly,</li> <li>• ztráta flexibility.</li> </ul>  |
| <p><b>Emoční úroveň:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emoční vyčerpání,</li> <li>• pocity přetížení,</li> <li>• antipatie vůči klientům, pacientům,</li> <li>• defenzivní paranoidní přístup,</li> <li>• snížená sebeúcta,</li> <li>• deprese, skleslost, frustrace,</li> <li>• strach jít do práce,</li> <li>• pocit bezmoci, zoufalství, zbytečnosti,</li> <li>• sebevražedné sklony.</li> </ul> | <p><b>Úroveň chování:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Úpadek nadšení,</li> <li>• cynismus,</li> <li>• snížení výkonnosti,</li> <li>• časté konflikty s druhými,</li> <li>• apatie,</li> <li>• zvýšená agrese,</li> <li>• vysoká absence,</li> <li>• izolace, vyhýbání se klientům, kolegům,</li> <li>• konflikt s partnerem a přáteli,</li> <li>• zvýšená konzumace alkoholu, tabáku, kávy, drog.</li> </ul> |

### 1.3 Fáze rozvoje syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření nevzniká ze dne na den, je to dlouhodobý proces, který může postihnout každého z nás. Většina autorů uvádí model složený z pěti fází.



Obr. 1 – fáze SV [zdroj: vlastní]

Při nástupu do zaměstnání jsou lidé většinou plní **nadšení**, optimismu, mají velká očekávání, ale bohužel velmi často nerealistická. Do práce vkládají spoustu energie, kladou na sebe vysoké nároky. Velmi často přeceňují své síly a nevdají jim pracovat přesčas, zanedbávají volnočasové aktivity. Následuje **stagnace**, kdy lidé přehodnocují své počáteční ideály. Práce už pro ně není tak vzrušující a začínají přemýšlet o tom, jak si práci co nejvíce usnadnit. Snaží se vyhýbat konfliktům, nechtějí se moc „nadřít“. Ve fázi **frustrace** se cítí bezmocně. Pochybují o smyslu práce, často lidé pochybují i o vlastním výkonu a výsledcích práce. Objevuje se nechuť k práci a známky psychické a fyzické nepohody. Předposledním stadiem je **apatie**, kdy postižení vnímají své povolání pouze jako zdroj obživy. Vykonávají pouze jen to nejdůležitější, vyhýbají se náročným klientům. Odpočítávají hodiny do konce pracovní doby. Jako poslední je stav úplného **vyhoření**.

### 1.4 Příčiny syndromu vyhoření

Příčin vzniku syndromu vyhoření je mnoho a můžou být u každého jedince odlišné. Hodně záleží na osobnosti jedince a na tom, jak je odolný vůči stresovým situacím. Obecně ale můžeme hovořit o příčinách vnitřních a vnějších. [23]

**Vnitřní příčiny:**

- Nereálné představy o práci,
- přehnané nadšení po nástupu do práce,
- nadměrné pracovní nasazení,
- perfekcionalismus,
- neschopnost vyrovnat se s vlastními chybami.

**Vnější příčiny:**

- Ignorance vlastních potřeb,
- špatná organizace práce,
- nízké platové ohodnocení,
- stále se opakující činnost,
- špatné vedení.

**1.5 Vliv prostředí a pracovních podmínek na syndrom vyhoření**

Existují specifické faktory pracovního prostředí, které napomáhají vyhoření. [7]

- Míra svobody a kontroly – přílišná kontrola a žádná svoboda v rozhodování není člověku příjemná, ale i naopak to není vhodné. Kontrola a svoboda musí být přiměřená.
- Nesmyslnost požadavků – to co připadá vedení smysluplné, se může zaměstnanci zdát nesmyslné.
- Autorita – problémů s autoritou může být mnoho, například může jít o konflikty formální a neformální autority.
- Odpovědnost – nadměrná míra nebo naopak žádná odpovědnost.
- Neplnění úkolu – dlouhodobé neplnění úkolů je zatěžující faktor.
- Nerealistická očekávání.
- Sociální komunikace – špatná informovanost vedení nebo podřízených.
- Požadavky kladené na lidi.

### **Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí nejen, že ovlivňuje schopnost soustředit se, ale může být i ve velké míře spouštěčem stresu. Kvalita vzduchu na pracovišti, optické a akustické podmínky, to vše může mít na jedince negativní dopady.

Optické podmínky, jako je například špatné osvětlení, může negativně ovlivnit výkonnost. Také je vhodné zvážit barvu zdí na pracovišti, vhodná je například modrá, která má uklidňující účinky.

Akustické podmínky, příliš mnoho hluku ovlivňuje naši pozornost a způsobuje podráždění. A také může negativně ovlivnit zdravotní stav jedince.

Teplota, vzduch a cirkulace vzduchu, tyto tři aspekty je také důležité sledovat, vhodná teplota pro sedavou práci je v rozmezí 20 – 22,5 stupňů v zimě a 24 – 27 v létě. [18]

## 1.6 Rizikové faktory

Syndrom vyhoření vzniká souhrou 3 rizikových faktorů. Tyto faktory jsou součástí osobnosti člověka, činitele, které spadají do pracovní sféry a osobního života. [8]

Tab. 2 – rizikové faktory

| Rizikové faktory   |   |  |
|--|---|--|
| Osobnost   | Pracovní sféra  | Mimopracovní sféra   |
| Perfekcionismus,<br>výrazně narušené emoční<br>potřeby v dětství,<br>nízké sebevědomí,<br>vysoká míra empatie,<br>nadměrná potřeba soutěži-<br>vosti,<br>neschopnost relaxace,<br>nízká míra asertivity,<br>nadměrná potřeba zalíbit se<br>druhým,<br>nízká míra sebereflexe,<br>neschopnost racionálního<br>plánování času. | Nedostatečná společenská<br>prestiž povolání,<br>požadavky na vysoký výkon,<br>nadměrné množství práce,<br>nedostatek podpory a oceně-<br>ní od kolegů a nadřízených,<br>nízká míra samostatnosti,<br>nedostatečná finanční odmě-<br>na,<br>obtížní klienti,<br>špatná organizace práce,<br>absence dalšího vzdělávání,<br>není využita kvalifikace,<br>nespravedlivé poměry. | Absence partnera,<br>nechápavý partner,<br>konfliktní partnerství,<br>příliš ctižádostivý partner,<br>soutěžení partnerů,<br>nedostatek hlubších přátel-<br>ských vztahů,<br>nedostatek tělesného pohy-<br>bu,<br>špatné stravování,<br>vysoké skóre těžkých život-<br>ních událostí,<br>špatné existenční podmínky<br>(bydlení, finance). |

## 1.7 U koho se syndrom vyhoření objeví?

Syndromem vyhoření jsou nejčastěji postihováni tzv. pomáhající profese, jedná se o profesu, kde je častý kontakt s jinými lidmi, jako jsou lékaři, zdravotní sestry, psychologové a psychoterapeuti, psychiatři, sociální pracovníci, učitelé všech stupňů, vojáci, policisté, hasiči, sportovci, atp.

Já osobně si myslím, že syndrom vyhoření může postihnout kohokoliv, ať už má jakoukoliv profesi.

Podle Křivohlavého [7] se syndrom vyhoření pravděpodobněji vyskytne u osob, které byly do své práce nejdříve zapáleny, ale později toto nadšení postupně ochladlo, u osob, které na sebe kladou příliš vysoké nároky a požadavky, ale přitom neumí odpočívat a relaxovat. U workoholiků a perfekcionistů, u lidí posedlých soupeřením a u těch, kteří neúspěch berou jako porážku. Často jsou ohroženi i ti, kteří mají nízkou úroveň asertivity a lidé, kteří více dávají, než dostávají (myšleno psychologicky).

## 2 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ

Prevence je soubor opatření, která mají předcházet nežádoucím jevům, jako jsou například nemoci, závislosti, zločiny a neúspěch.

V počáteční fázi syndromu vyhoření je možné podniknout spoustu preventivních opatření, která by měla vždy začínat důkladným rozbořením situace. Následuje zahájení péče o sebe například některou z mnoha možností psychohygieny. [6]

Mezi opatření, která pomáhají předcházet syndromu vyhoření, jsou především dobré mezilidské a přátelské vztahy a také kvalitní odpočinek. Dále může pomáhat i zaměstnavatel, který by si měl uvědomovat riziko syndromu vyhoření na pracovišti.

### 2.1 Role zaměstnavatele

Pokud zaměstnavatel zjistí u pracovníka stresové chování, má k dispozici různé druhy pomoci. Měl by si se zaměstnancem promluvit a společně se pokusit najít příčiny řešení.

#### 2.1.1 Zákonné povinnosti zaměstnavatele

Podle listiny základních práv a svobod a zákoníku práce má zaměstnavatel tyto povinnosti:

- Spravedlivá odměna za práci.
- Uspokojivé pracovní podmínky.
- Dodržovat pracovní dobu a přestávky.
- Starat se o bezpečnost a ochranu zdraví při práci zaměstnanců.
- Zajišťovat zaměstnancům odborný rozvoj. [5]

#### 2.1.2 Co zaměstnavatel může udělat?

Pokud zaměstnavatel zpozoruje u zaměstnance náznaky psychických problémů, měl by to nějak řešit, protože nespokojený zaměstnanec udělá méně práce. Zaměstnavatel má hodně možností jak zaměstnanci pomoci, například:

- Poskytnout mu odpočinek – naplánovat odpočinkový čas, ať už formou dovolené konkrétnímu zaměstnanci, či společně strávený odpočinkový čas týmu pracovníků.
- Ujasnit odpovědnost – jasné ohraničení úkolů a odpovědnosti za výsledek.
- Posílit jeho kompetence – ověření a poskytnutí dostatečných vědomostí a dovedností.



- Stanovení pomocníka z řad kolegů.
- Posílení týmu – eliminace soutěživého prostředí, posílení týmových porad a spolupráce.
- Obohacení práce – vytrhnutí z monotónnosti práce zajímavými činnostmi.
- Zjednodušení administrativy – jakékoli ulehčení složitých pracovních postupů.
- Oddělení pracovníka od problému – pověření jinými úkoly, umístit na jiné pracoviště, nechat pracovat s jinými lidmi (třeba jen dočasně). [8]

Samozřejmě má zaměstnavatel možnost zaměstnance propustit. Toto ale není vhodné řešení, protože zaměstnanec si do nového zaměstnání odnese pocit vlastního selhání. [5]

### 2.1.3 Supervize

Jde o systematickou pomoc při řešení profesních problémů, cílem je zvýšení kvality a efektivity práce, slouží jako prevence profesního vyhoření.

Funkce supervize [22]:

- Podpůrná – psychická podpora pracovníků.
- Vzdělávací – ovlivňuje osobní rozvoj zaměstnance.
- Řídící – zvyšování kvality práce.

Individuální supervize – pouze mezi supervizorem a supervidovaným. Supervidovaný předloží konkrétní problém a supervizor mu poskytne zpětnou vazbu, následně problém obě strany zhodnotí.

Skupinová supervize – odehrává se v týmu, poskytuje prostor diskutovat o problémech na pracovišti a o pracovních vztazích. Účastníci si navzájem poskytují zpětnou vazbu a navzájem se od sebe učí. [18]

## 2.2 Pomoc sama sobě

Existuje mnoho způsobů jak předcházet syndromu vyhoření, prvořadým cílem by však mělo být dosažení klidu a uvolnění. Je nezbytně nutné vrátit se nohama pevně na zem a zklidnit se. K tomu je velmi vhodný sport a kondiční cvičení, protože při něm lidé při-

jdou na jiné myšlenky. Občas ale mají lidé pocit, že musí při sportu podávat vrcholové výkony, což je hodně vyčerpá a může to urychlovat průběh vyhoření. [10]

Velmi pomáhá i správně si organizovat čas (time management), člověk by si měl uvědomit, že pokud chce mít spokojenější život, musí udržovat rovnováhu mezi všemi oblastmi života a ne se jen zaměřovat na kariérní cíle. Oblasti života jsou: profesní, duševní, rodinné, společenské a finanční. [24] Je důležité, aby si člověk stanovil své cíle, čeho chce dosáhnout. Vhodné je mít své cíle v písemné podobě, každý úkol by měl mít svůj termín, protože bez termínů mají lidé sklon úkoly odsouvat.

Pokud je vyhoření způsobeno pouze vnějšími vlivy, existují 3 základní typy reakce na působení stresorů [10]:

**Take it** – smiř se s tím!

Zvážení, zda je stresová situace přijatelná a snesitelná.

**Change it** – změn to!

Pokud situace není snesitelná, ale je možnost se s ní vypořádat a nějak ji ovlivnit.

**Leave it** – vzdej to!

Pokud je situace nesnesitelná a není možné ji nijak ovlivnit, je nejlepší opustit zaměstnání. Pokud je ale člověk nucen v těchto podmínkách zůstat, protože nemá jinou možnost, nezbyvá než vrátit se k „take it“.

### **Program prevence syndromu vyhoření**

Vollmerová [11] popisuje ve své práci zajímavý 12 ti bodový program prevence syndromu vyhoření od Freudembergera:

- 1. Přestaňte s popíráním. Spolehněte se na moudrost svého těla. Přiznejte si stres a tlaky, které se projeví tělesně, duševně nebo emocionálně.*
- 2. Vyhýbejte se izolovanosti. Nedělejte všechno sami! Navažte nebo obnovte těsné kontakty s přáteli a lidmi, kteří vám mají rádi.*

- 3. **Změňte své životní podmínky.** Pokud vás vyřídila vaše práce, vaše kontakty, nějaká situace nebo osoba, pokuste se okolnosti změnit nebo odejděte, je-li to nutné.*
- 4. **Neangažujte se tolik.** Zbavte se oblastí nebo aspektů, v nichž se nejvíc přetěžujete, a usilujte o to, abyste se toho tlaku zbavili.*
- 5. **Přestaňte se chovat příliš starostlivě.** Pokud se ze zvyku ujímáte problémů a povinností jiných lidí, naučte se zdvořile distancovat. Pokuste se spíš zajistit, aby se někdo staral o vás.*
- 6. **Naučte se říkat ne.** Budete-li se starat víc o sebe, omezíte vlastní přehnanou angažovanost. Znamená to odmítnout dodatečné požadavky nebo nároky na váš čas a city.*
- 7. **Začněte se držet zpátky a získávat odstup.** Naučte se předávat úkoly jiným nejen na pracovišti, i doma a mezi přáteli. Pokud ustoupíte do pozadí, uchráníte se pro sebe.*
- 8. **Vytkněte si nové hodnoty.** Pokuste se oddělit významné věci od pomíjivých a pochybných, důležité od nedůležitého. Ušetříte si čas i energii a budete se cítit lépe zakotveni.*
- 9. **Naučte se určovat své osobní tempo.** Pokuste se žít vyváženě. Disponujete jen omezeným množstvím energie. Posuďte, co v životě chcete a potřebujete, a pak se pokuste uvést do rovnováhy práci se zábavou a relaxací.*
- 10. **Pečujte o své tělo.** Nevynechávejte žádná jídla, netrapte se přísnými dietami, dopřejte si spánek podle potřeby, dodržujte termíny návštěv u lékařů. Dbejte na zdravou výživu.*
- 11. **Pokuste se být co nejméně ustaraní a úzkostliví.** V co největší míře omezujte starosti, jimž chybí rozumný důvod- stejně nic nezměníte. Lépe budete zvládat situaci, když strávíte méně času přemítáním a budete se místo toho starat o skutečné potřeby.*
- 12. **Zachovejte si smysl pro humor!** Postarejte se o okamžiky radosti a štěstí ve svém životě. To jsou nejlepší prostředky proti syndromu vyhoření.*

### 3 OZBROJENÉ SÍLY ČESKÉ REPUBLIKY

K zajištění své bezpečnosti vytváří ČR ozbrojené síly, ty se člení na Armádu ČR, Vojenskou kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž. Ozbrojené síly tvoří vojáci v činné službě.

#### Úkoly ozbrojených sil

Základním úkolem je připravovat se k obraně ČR a bránit ji před vnějším napadením a také plní úkoly vyplývající z mezinárodních smluvních závazků ČR o společné obraně proti napadení. [15]

#### 3.1 Armáda České republiky

*„Armáda je základem ozbrojených sil a organizačně se člení na vojenské útvary a vojenská zařízení, které se mohou slučovat do větších organizačních celků.“*

[15, § 13]

Armáda České republiky vznikla 1. 1. 1993 rozdělením Československé armády na dvě samostatné armády.

#### Úkoly armády

Armáda plní stejné úkoly, které jsou uvedeny výše, ale lze ji dále využít i ke střežení objektů důležitých pro obranu státu, k zabezpečení kulturních, vzdělávacích, sportovních a společenských akcí, k plnění úkolů Policie České republiky, pokud síly a prostředky Policie České republiky nebudou dostatečné k zajištění vnitřního pořádku a bezpečnosti, k záchranným pracím a k likvidaci následků pohromy, atd. [15]

#### 3.2 Voják z povolání

Služba v armádě je oproti jiným zaměstnáním velice odlišná, je důležité zvážit všechna pro a proti. Podmínky průběhu služby vojáka z povolání jsou dány zákonem č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání. [19]

### **Zákon č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání**

Zákon upravuje vznik, změnu, zánik a obsah služebních poměrů vojáků z povolání, stará se o bezpečnost a ochranu zdraví při výkonu služby. Definuje občanská práva a vojenská kázeňská práva. [16]

### **Podmínky povolání vojáka do služebního poměru**

Do služebního poměru může být povoláno občan starší 18 let, který složil vojenskou přísahu, je trestně bezúhonný, zdravotně způsobilý a splňuje předpoklady stanovené pro služební zařazení. Nesmí být členem politické strany, hnutí nebo oborové organizace a nesmí propagovat nebo sympatizovat s hnutím, které směřuje k potlačování práv a svobod člověka. [16]

Každý voják musí projít složitým výběrovým řízením. Nejprve musí jedinec doložit veškerou požadovanou dokumentaci. Po doložení dokumentace se prověřuje psychický a zdravotní stav jedince. Psychický stav se zkoumá pomocí psychologických testů na specializovaném oddělení armády. Pro fyzický stav jsou stanoveny minimální limity pro přijetí.

Pokud jedinec tímto výběrovým řízením projde, je zařazen do základního výcviku, který trvá 3 měsíce, na konci výcviku se skládá slavnostní přísaha. Tento výcvik je náročný a často se stává, že jej jedinci nezvládnou.

### **Vojenská přísaha**

Voják skládá vojenskou přísahu, která zní:

*„Já, voják, vědom si svých občanských a vlasteneckých povinností, slavnostně prohlašuji, že budu věrný České republice.*

*Budu vojákem statečným a ukázněným, budu plnit úkoly ozbrojených sil a budu dodržovat právní a vojenské předpisy. Svědomitě se budu učit ovládat vojenskou techniku a zbraně, připravovat se k obraně České republiky a budu ji bránit proti vnějšímu napadení.*

*Pro obranu vlasti jsem připraven nasadit i svůj život.*

*Tak přísahám!“*

## Vojenské hodnosti

V hodnostních sborech jsou tyto hodnosti [16]:

**Mužstvo:** vojín, svobodník.

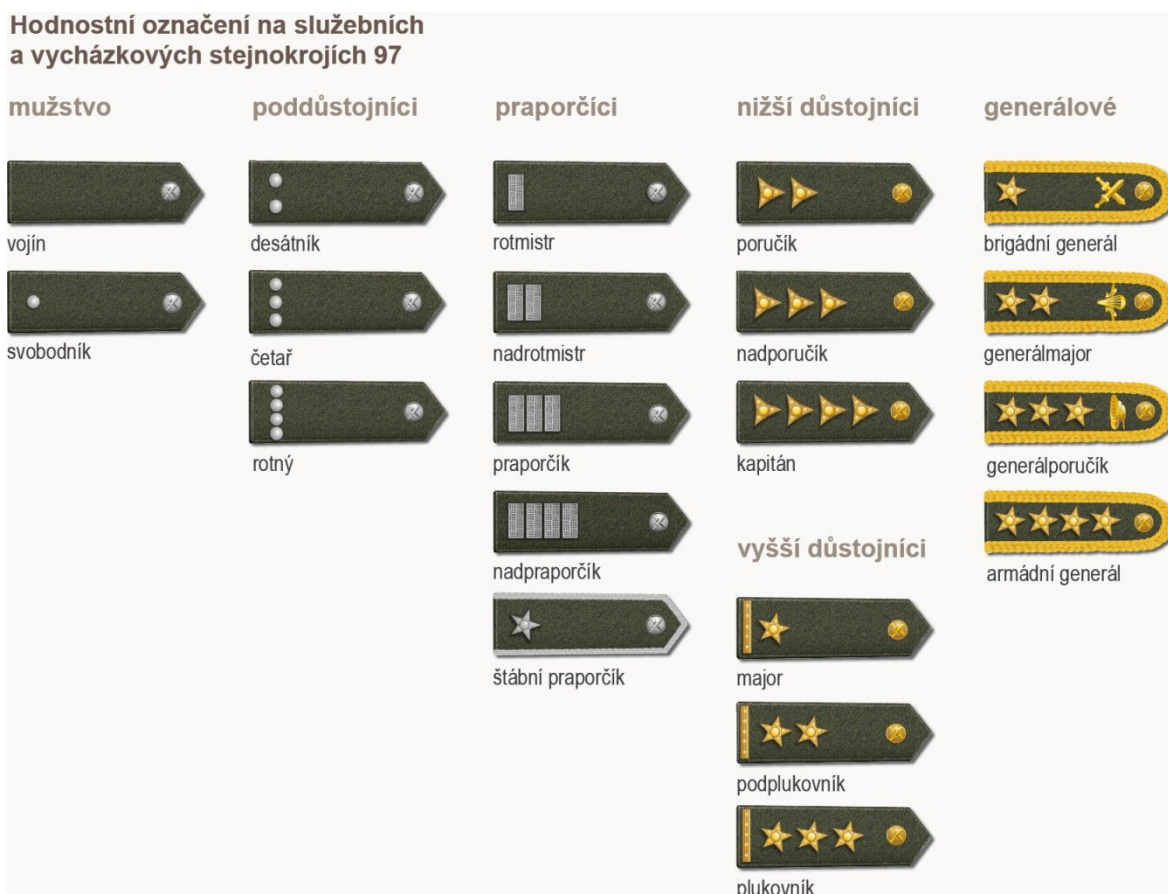
**Poddůstojníci:** desátník, četař, rotný.

**Praporčíci:** rotmistr, nadrotmistr, praporčík, nadpraporčík, štábní praporčík.

**Nižší důstojníci:** poručík, nadporučík, kapitán.

**Vyšší důstojníci:** major, podplukovník, plukovník.

**Generálové:** brigádní generál, generálmajor, generálporučík, armádní generál.



Obr. 2 – vojenské hodnosti [19]

### 3.3 Vyhoření u vojáků

Příslušníci AČR patří mezi nejvíce ohroženou skupinu, jsou často vystavováni kontaktu s traumatizujícími stresory a je u nich mnohem větší pravděpodobnost vzniku psychického onemocnění nebo zranění než u jiných profesí. [2]

Vyhoření se týká profesí, kde se pracuje v kolektivech a s lidmi. Největší dopad je zřejmý na pomáhající profese, mezi které se řadí vojáci, hasiči, policisté, zdravotníci atd. Všechna tato zaměstnání mají společné vysoké nároky na odpovědnost a kvalitu, ale nemají téměř vůbec žádnou možnost rozhodovat o tempu a podmínkách práce. Omyly a chyby mají vážné důsledky.

U vojáků toto platí dvojnásob, všechno musí jít přes rozkazy, rozhoduje nadřízený.

Jak jsem již uváděla, projevy mohou být různorodé. Můžeme pozorovat změny v chování, kdy se jedinec může chovat neochotně, sklíčeně, podrážděně, nebo změny chování ve vztahu vůči ostatním, kdy jedinec omezí kontakty s kolegy.

Syndrom vyhoření negativně ovlivní pracovní výkon i zdraví.

### 3.4 Vojskový psycholog

Jak jsem již uváděla, vojáci jsou často vystavováni zátěžovým situacím, a proto je u nich vysoká pravděpodobnost vzniku a rozvoje psychických poruch, mezi které patří i syndrom vyhoření. Někteří vojáci nemusí mít tu možnost promluvit si o svých pracovních problémech se svou rodinou nebo přáteli. Pochopit práci vojáka a jeho psychický stav nemusí být jednoduché. Proto také existuje vojskový psycholog.

Vojskový psycholog by měl být v roli prostředníka mezi tím, co potřebuje společnost a armáda a tím, co potřebuje voják.

*„Vojskový psycholog je jen člověk, který chce pomáhat druhým lidem, aby si mohli pomoci sami.“*

[2, str. 11]

Psychologie v armádě má za cíl převážně podněcovat vojáky, aby projevovaly své vlastní silné i slabé stránky, a aby se naučili tyto vlastnosti využívat nejen v práci, ale i ve svém osobním životě. Dále se psychologové snaží, aby se vojáci chovali zdatně, efektivně a sebevědomě. Metody, které psycholog nabízí, mají vojákům posílit sebedůvěru a umožnit

jim psychické i fyzické přežití krizových situací. Důležitý je i pocit vojáka, že je kvalitně připraven na každou nebezpečnou situaci. V případě selhání jedince, je nezastupitelná přítomnost psychologa, který poskytne psychologickou první pomoc. Působení vojskového psychologa by mělo eliminovat psychické selhání vojáka.

Vojskový psycholog se podílí také na řešení otázek, které souvisí se získáváním nových vojáků, výběrem velitelů a různých specialistů. Dále se zabývá také efektivitou činnosti subjektu velení, kde uplatňuje psychologické poznatky a tím může zvyšovat všestrannou připravenost velitelů. [2]



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CÍL VÝZKUMU

Jak jsem již uvedla v teoretické části, syndrom vyhoření se objevuje čím dál tím častěji ve všech oblastech. Svůj výzkum budu provádět na vojácích z povolání, a to konkrétně na vojácích ze 153. ženijního praporu 15. ženijního pluku v Olomouci. Toto povolání je velmi stresující, tudíž jsou vojáci silně ohroženi syndromem vyhoření.

Jako cíle své práce jsem si vytyčila zjistit, v jaké míře jsou vojáci ohroženi syndromem vyhoření a zda je souvislost mezi věkem, délkou praxe a výskytem syndromu vyhoření.

Dalším cílem je navrhnout preventivní opatření na základě zjištěných údajů z dotazníků a poskytnout toto opatření jako zpětnou vazbu respondentům.

## 5 VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Vzhledem ke stanoveným cílům a to, v jaké míře jsou vojáci z povolání ohroženi syndromem vyhoření a zda je souvislost mezi věkem, délkou praxe a výskytem syndromu vyhoření, jsem si vymezila následující výzkumné otázky:

**V1:** V jaké míře jsou vojáci ohroženi syndromem vyhoření?

**V2:** Která z oblastí syndromu vyhoření (dle MBI) je u vojáků nejvíce znatelná?

**V3:** Existuje vzájemný vztah mezi věkem vojáků a úrovní syndromu vyhoření?

**V4:** Existuje vzájemný vztah mezi délkou praxe a úrovní syndromu vyhoření?

**V5:** Existují ukazatele možného syndromu vyhoření, které by se mohli projevit v dotazníku pracovní spokojenosti?

## 6 METODIKA

Pro svou výzkumnou část použiji kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření.

Kvantitativní výzkum je metoda pro sběr dat s cílem popsat zkoumanou oblast, v našem případě míru syndromu vyhoření u vojáků. Tato forma výzkumu bývá často využívána pro svou jednoduchost a nenáročnost a bývá prováděna na větším počtu respondentů.

Kvantitativní výzkum má řadu metod a technik, jako jsou například: metody šetření formou dotazování, metody dotazování prostřednictvím internetu a elektronické dotazování, metody pozorování a experimentování. [3]

Pro svůj výzkum využiji metody šetření formou dotazování – předem připravené cílené otázky. Tato metoda může být formou písemného dotazování, telefonického dotazování, osobního dotazování nebo skupinového dotazování. Já použila formu písemného dotazování, dotazníky.

Dotazník je jednou z nejčastějších metod pro získávání dat. Dotazník je výhodné použít tam, kde potřebujeme zadat stejné otázky většímu množství lidí. Ušetří nám to čas a data je možné lépe kvantifikovat. [3]

Použila jsem dotazník, který jsem sama vytvořila, zaměřený na celkovou spokojenost zaměstnanců, seznam otázek naleznete v přílohách, a metodu MBI. Dotazník spokojenosti a metodu MBI popíši níže.

## 6.1 Popis výzkumného souboru

Základním souborem byli vojáci z povolání ze 153. ženijního praporu 15. ženijního pluku v Olomouci. Dotazníky mi vyplnili pouze muži ve věku od 18 do 42 let s různou délkou praxe. Celkový počet respondentů je 50.

Každý z nich prošel náročným výběrovým řízením AČR, proto u nich můžeme očekávat odolnost, duševní vytrvalost a emoční stabilitu.

Tab. 3 – věk respondentů

| Věk               | 18 až 23 let | 24 až 29 let | 30 až 35 let | 36 až 42 let |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Počet respondentů | 10           | 23           | 12           | 5            |

Z tabulky č. 3 vyplývá, že šetření se zúčastnilo 20 % respondentů ve věku 18 – 23 let, 46 % ve věku 24 – 29 let, 24 % ve věku 30 – 35 let a 10 % ve věku 36 – 42 let.

Tab. 4 – délka praxe

| Délka praxe       | 0 až 2 roky | 3 až 5 let | 6 až 7 let | 8 až 10 let | 11 až 15 let |
|-------------------|-------------|------------|------------|-------------|--------------|
| Počet respondentů | 16          | 11         | 9          | 10          | 4            |

Tabulka č. 4 zobrazuje, že 32 % respondentů má praxi do 2 let, 22 % od 3 do 5 let, 18 % od 6 do 7 let, 20 % od 8 do 10 let a 8 % od 11 do 15 let.

### 6.1.1 153. ženijní prapor 15. ženijního pluku

Tento útvar se nachází v kasárnách Chválkovice na okraji města Olomouce

153. ženijní prapor je podřízen 15. ženijnímu pluku Velitelství pozemních sil.

**Hlavní úkoly** 15. ženijního pluku jsou: bojová a všeobecná ženijní podpora všech druhů činností a operací AČR, podpora integrovaného záchranného systému a plnění humanitárních úkolů. [12]

**Priority ženijního vojska:**

Mezi priority patří **podpora mobility** (cesty, mosty...), **ztížení pohybu nepřítele**, jako jsou například výbušné a nevýbušné zátarasy nebo ničení objektů, **ochrana vojsk** například formou maskování, opevnění či odminování a **všeobecná ženijní podpora**.



Obr. 3 – znak 15. žp [12]

**153. ženijní prapor** je schopen plánovat, organizovat a plnit úkoly ženijní bojové a všeobecné podpory podle standardů EU a NATO, projektovat, stavět, opravovat, renovovat a udržovat letiště a hlavní zásobovací cesty. Může provádět stavbu vojenských mostů a údržbu stálých mostů, likvidovat konvenční, nekonvenční munici (EOD) a improvizovaná výbušná zařízení (IED). Ve prospěch IZS je 153. žpr může vyčleňovat síly a prostředky k plnění záchranných, vyprošťovacích a likvidačních prací v rámci IZS ČR a je schopen provádět vyprošťovací a likvidační práce v závislosti na dostupném materiálním a technickém vybavení. [13]



Obr. 4 – znak 153. žpr [13]

## 6.2 Dotazník MBI

Autory tohoto dotazníku jsou Ch. Maslach a S. Jackson. Tato metoda patří mezi nejčastěji používané metody ke sledování a vyšetření syndromu vyhoření. Dotazník MBI je lehký, rychlý a srozumitelný, obsahuje 22 otázek a jeho vyplnění zabere zhruba 10 minut. Ke každé otázce se vyplňuje síla pocitů od 0 po 7, kdy 0 znamená vůbec a 7 velmi silně.

Touto metodou zjistíme 3 faktory, a to emocionální vyčerpání (EE), depersonalizaci (DP) a osobní uspokojení (PA). [17]

Depersonalizace znamená, že jedinec přestává pociťovat sebe i druhé jako cenné osobnosti, pohled na život je omezený pouze na nemilou přítomnost. Osobní uspokojení je vlastně opak vyhoření [4].

Vyhodnocení dotazníku se provádí součtem bodů u jednotlivých faktorů EE, DP a PA. MBI měří na každé škále úroveň vyhoření ve třech stupních – vysoký, mírný a nízký. U emocionálního vyhoření a depersonalizace jsou vysoké hodnoty spojeny s vysokým stupněm a u osobního uspokojení je tomu naopak, vysoké hodnoty jsou spojeny s nízkým stupněm vyhoření.

### Stupeň emocionálního vyčerpání EE

Nízký 0 – 16

Mírný 17 – 26

Vysoký 27 a více = vyhoření

### Stupeň depersonalizace DP

Nízký 0 – 6

Mírný 7 – 12

Vysoký 13 a více = vyhoření

### Stupeň osobního uspokojení PA

Vysoký 39 a více

Mírný 38 – 32

Nízký 31 – 0 = vyhoření

### 6.3 Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Dotazník obsahuje základní otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců – vojáků v jejich zaměstnání. Jsou tam základní otázky typu: Baví Vás Vaše práce? Jste spokojeni s množstvím práce? Jste spokojeni s pracovní délkou? atd. Celý dotazník je uveden v přílohách.

Tento dotazník jsem sama vytvořila za účelem lepšího pochopení pracovních podmínek respondentů. Odpovědi z dotazníků použiji jako doplňkový k dotazníku MBI.

### 6.4 Průběh výzkumu

Výzkum proběhl v měsíci březnu 2017 v průběhu dvou týdnů. Místo výzkumu byl 153. ženijní prapor 15. ženijního pluku armády ČR v Olomouci.

Získávání respondentů probíhalo metodou dostupnosti. Výzkum byl prováděn formou tištěných dotazníků.

Dotazníky na místo výzkumu dopravil známý, který je zde zaměstnaný a rozdál je svým kolegům. Vojáci měli na vyplnění dotazníků celý týden, takže si je mohli vyplnit v pohodlí domova, mimo pracovní dobu. Bohužel se mi potvrdilo, že u dotazníků je malá návratnost a celkového počtu 120 dotazníků, které jsem připravila, se mi vyplněných vrátilo pouze 50.

Vyplněné dotazníky jsem vyhodnotila a data roztrídila pomocí Excelu. Následně jsem získané informace vyobrazila pomocí tabulek a grafů.

### 6.5 Způsob zpracování dat

Zpracování dat proběhlo v těchto fázích:

1. Sběr dotazníků
2. Sčítání odpovědí
3. Zobrazení získaných dat za pomoci tabulek a grafů
4. Shrnutí výsledků šetření
5. Zodpovězení výzkumných otázek a hypotéz
6. Závěry a doporučení



## 7 VÝSLEDKY

Výsledky mého šetření jsem zpracovala do tabulek a odpovědi na výzkumné otázky do grafů.

### 7.1 Výsledky dotazníku MBI

Pro zopakování uvádím hodnoty, podle kterých se dotazník vyhodnocuje.

#### Stupeň emocionálního vyčerpání EE

Nízký 0 – 16

Mírný 17 – 26

Vysoký 27 a více = vyhoření

#### Stupeň depersonalizace DP

Nízký 0 – 6

Mírný 7 – 12

Vysoký 13 a více = vyhoření

#### Stupeň osobního uspokojení PA

Vysoký 39 a více

Mírný 38 – 32

Nízký 31 – 0 = vyhoření

#### Průměrné celkové výsledky

Tab. 5 – průměrné hodnoty

|                              | <b>hodnota</b> | <b>stupeň vyhoření</b> |
|------------------------------|----------------|------------------------|
| <b>Emocionální vyčerpání</b> | 19,6           | mírný                  |
| <b>Osobní uspokojení</b>     | 29,6           | vyhoření               |
| <b>Depersonalizace</b>       | 8,5            | mírný                  |

## Průměrné výsledky rozdělené podle věku

Tab. 6 – hodnoty podle věku

|                              | 18 – 23 let | 24 – 29 let | 30 – 35 let | 36 – 42 let |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Emocionální vyčerpání</b> | 16,3        | 18,3        | 24,6        | 19,6        |
| <b>Osobní uspokojení</b>     | 27,1        | 28,5        | 28,2        | 38          |
| <b>Depersonalizace</b>       | 8,6         | 7,4         | 10,3        | 9,4         |

## Průměrné výsledky rozdělené podle délky praxe

Tab. 7 – hodnoty podle délky praxe

|                              | do 2 let | do 5 let | do 7 let | do 10 let | do 15 let |
|------------------------------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| <b>Emocionální vyčerpání</b> | 21,9     | 20,7     | 16,4     | 22,9      | 14        |
| <b>Osobní uspokojení</b>     | 27,1     | 28,8     | 33,3     | 28,2      | 32,8      |
| <b>Depersonalizace</b>       | 9,2      | 10       | 7,7      | 8,7       | 6,3       |

## 7.2 Souhrnné výsledky dotazníků spokojenosti

Tab. 8 – výsledky dotazníku spokojenosti

|   | Souhlasím<br>(n) | Spíše sou-<br>hlasím<br>(n) | Spíše ne-<br>souhlasím<br>(n) | Nesouhla-<br>sím<br>(n) |
|---|------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| <b>1. Jste spokojeni s pracovními podmínkami? (teplo, světlo, hluk)</b> | 21               | 20                          | 9                             | 0                       |
| <b>2. Jste spokojeni s množstvím práce?</b>                             | 18               | 19                          | 10                            | 3                       |
| <b>3. Jste spokojeni s délkou pracovní doby?</b>                        | 33               | 10                          | 4                             | 3                       |

|  | Souhlasím<br>(n) | Spíše sou-<br>hlasím<br>(n) | Spíše ne-<br>souhlasím<br>(n) | Nesouhla-<br>sím<br>(n) |
|--|------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| 4. Jste spokojeni s možností povýšení?                         | 15               | 16                          | 10                            | 9                       |
| 5. Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami?                 | 16               | 19                          | 7                             | 9                       |
| 6. Máte jistotu zaměstnání?                                    | 23               | 12                          | 8                             | 7                       |
| 7. Máte dobrý vztah s přímými nadřízenými?                     | 24               | 14                          | 8                             | 4                       |
| 8. Baví Vás Vaše práce?  | 25               | 17                          | 6                             | 2                       |
| 9. Je stres spojený s Vaší prací přiměřený?                    | 9                | 22                          | 14                            | 5                       |
| 10. Myslíte, že Vaše práce nepříznivě ovlivňuje Vaše zdraví?   | 7                | 18                          | 17                            | 8                       |
| 11. Máte pocit naplnění ze své práce?                          | 16               | 21                          | 11                            | 2                       |
| 12. Máte za dobře odvedenou práci dostatek uznání?             | 8                | 25                          | 14                            | 3                       |
| 13. Máte dostatek informací pro kvalitní výkon práce?          | 11               | 25                          | 8                             | 6                       |
| 14. Převažuje na pracovišti přátelská atmosféra?               | 24               | 19                          | 3                             | 2                       |
| 15. Uvažujete v současné době o odchodu ze zaměstnání?         | 9                | 4                           | 5                             | 32                      |
| 16. Pokud byste musel/a hledat práci, našel/a byste ji snadno? | 16               | 18                          | 11                            | 6                       |

Výsledky dotazníku spokojenosti ukazují, že vojáci jsou v celkem spokojení a nic vyloženě nenasevřdčují tomu, že by byli ohroženi vyhořením.

Bylo avšak zajímavé číst si poznámky, které mi vojáci připisovali k odpovědím, některé poznámky mě přímo překvapily a takové odpovědi jsem nečekala, například:

U otázky číslo 2. (Jste spokojeni s množstvím práce?) respondenti, kteří dali čísla 3 a 4 (spíše nesouhlasím a nesouhlasím) jako poznámku uvedli, že mají málo práce.

U otázky číslo 3. (Jste spokojeni s délkou pracovní doby?) většina respondentů uváděla, že jsou spokojeni, ale do poznámek připisovali, že mají málo času na rodinu.

U otázky číslo 7. (Máte jistotu zaměstnání?) se často objevovala stížnost, že respondenti mají smlouvy pouze na 4 roky.

U otázky číslo 8. (Máte dobrý vztah s přímými nadřízenými?) sice většina respondentů uváděla, že mají dobrý vztah, ale objevili se i poznámky, že některým respondentům nejdou nadřízení příkladem a že nemají dostatečné zkušenosti, které by jim mohli předat.

U otázky číslo 10. (Je stres spojený s Vaší prací přiměřený?) mě zaujalo, že nadpoloviční většina uváděla, že souhlasí, že stres je přiměřený. Dokonce se i v poznámkách objevilo, že je téměř beze stresu.

Otázka číslo 11. (Myslíte, že Vaše práce nepříznivě ovlivňuje Vaše zdraví?) vyšla nejednoznačně. Odpovědi souhlasím a spíše souhlasím, uvedlo 25 respondentů a spíše nesouhlasím a nesouhlasím také 25.

U otázky číslo 16. (Uvažujete v současné době o odchodu ze zaměstnání?) Naprostá většina v současné době neuvažuje o odchodu z práce, souvisí to s odpověďmi u otázky číslo 17. (Pokud byste musel hledat práci, našel byste ji snadno?) u této otázky se velmi často objevovali poznámky, že ano, ale ne tak dobře finančně ohodnocenou.

### 7.3 Odpovědi na výzkumné otázky

V této kapitole odpovím na výzkumné otázky.

#### 7.3.1 Výsledky V1 a V2

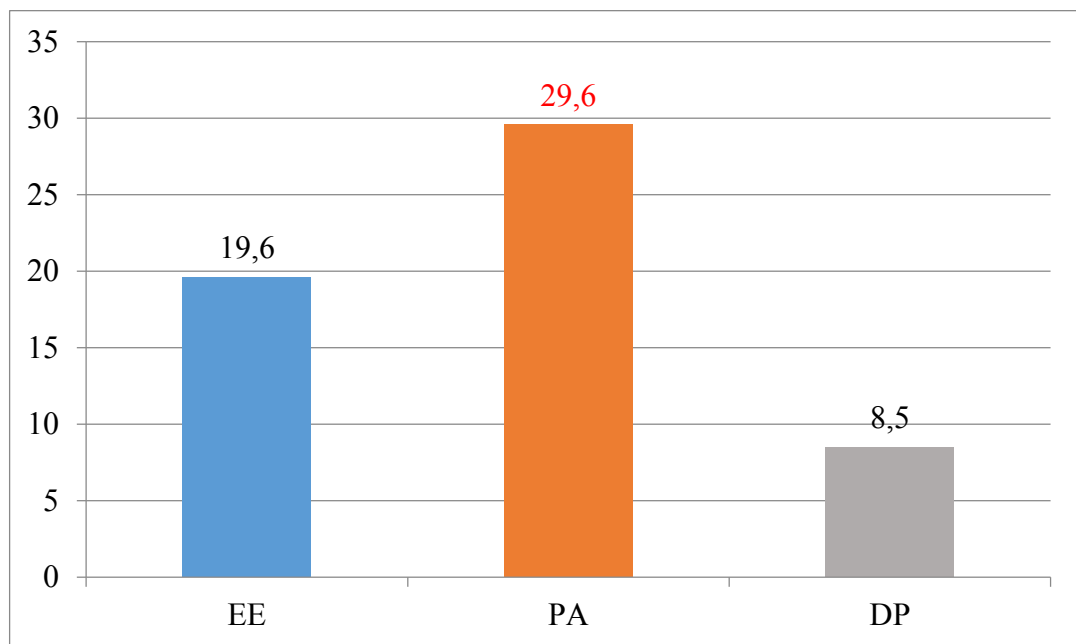
Tímto odpovídáme na výzkumnou otázku:

**V jaké míře jsou vojáci ohrožení syndromem vyhoření?**

a

**Která z oblastí syndromu vyhoření (dle MBI) je u vojáků nejvíce znatelná?**

Z výsledků dotazníků MBI jsme zjistily tyto údaje:

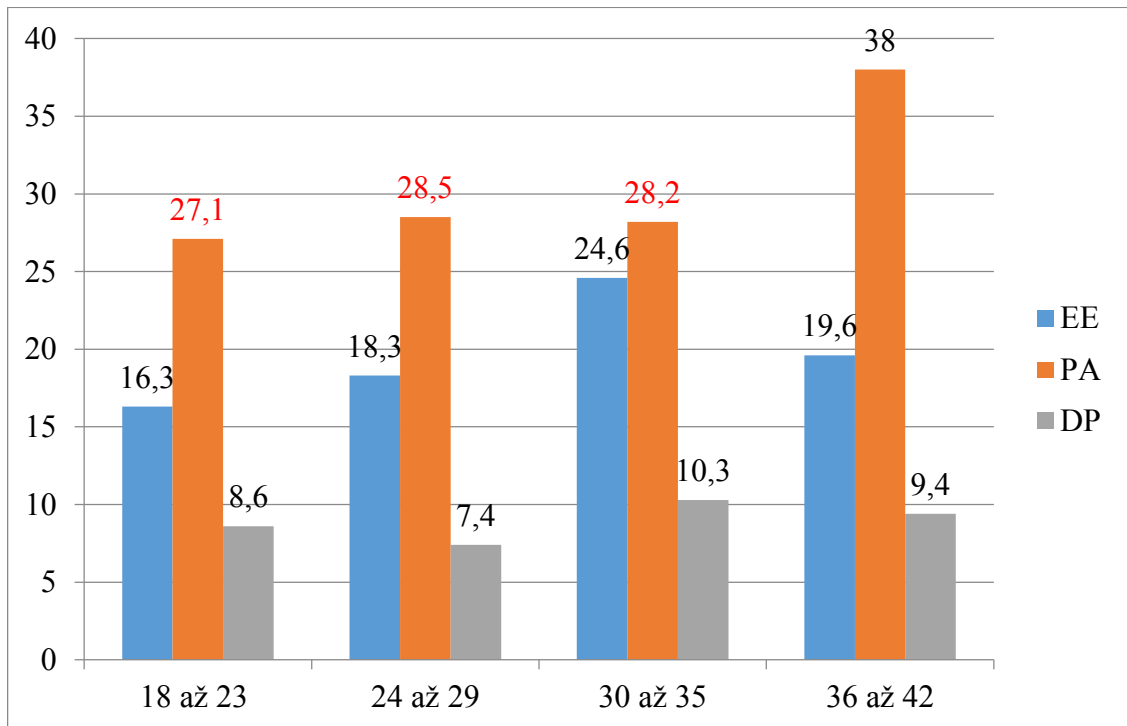


Obr. 5 – graf k otázkám V1 a V2

V grafu jasně vidíme, že problém vyhoření se vojáků týká, a že nejhůře jsou na tom v oblasti osobního uspokojení, tam jsou hodnoty na úrovni vyhoření, v ostatních oblastech jsou na tom vojáci na mírné úrovni.

### 7.3.2 Výsledky k V3

Existuje vzájemný vztah mezi věkem vojáků a úrovní syndromu vyhoření?



Obr. 6 – graf k otázce V3

Z grafu můžeme vyčíst, že vztah mezi věkem a úrovní syndromu vyhoření existuje, vojáci mladší 35 let jsou v oblasti osobního uspokojení na úrovni vyhoření. U respondentů ve věku 18 až 23 let je úroveň emocionálního vyčerpání na hraně mezi nízkým a mírným, jinak jsou všechny ostatní hodnoty a oblasti na mírné úrovni.

Pro přesnost si ale výsledky ověřím statisticky, pomocí korelace.

**Korelační koeficient** mezi veličinami  $X$ ,  $Y$ , kde  $X = x_1, \dots, x_n$ ,  $Y = y_1, \dots, y_n$ , lze spočítat následujícím vzorcem:

$$\rho_{X,Y} = \frac{Cov(X, Y)}{\sqrt{VarX \cdot VarY}}$$

Obr. 7 – korelační koeficient [zdroj: vlastní]

kde pro variační koeficient veličiny  $X$  a kovariační koeficient veličin  $X, Y$  platí:

$$\begin{aligned} \text{Var}X &= \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2, \\ \text{Cov}(X, Y) &= \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y}), \end{aligned}$$

Obr. 8 – variační a kovariační koeficienty [zdroj: vlastní]

kde  $\bar{x}, \bar{y}$  jsou aritmetické průměry příslušné veličiny.

EE

Testujeme hypotézu  $h_0$ : *Věk a emocionální vyčerpání jsou na sobě nezávislé* vs. alternativní hypotéza  $h_1$ : *Věk a emocionální vyčerpání jsou na sobě závislé*, při 5% hladině významnosti. Veličina  $X$  bude značit věk a  $Y_1$  emocionální vyčerpání.

Po vyčíslení máme:

$$\begin{aligned} \text{Var} X &\doteq 29,84, \\ \text{Var} Y_1 &\doteq 9,16, \\ \text{Cov}(X, Y_1) &\doteq 11,48, \end{aligned}$$

tedy  $\rho_{X,Y_1} \doteq 0,6941$ .

Jelikož máme počet respondentů 50, použijeme Pearsonův asymptotický test, tj.

$$\rho_{X,Y_1} = \sqrt{n-1} \sim N(0, 1).$$

Po dosazení do testovací statistiky máme tedy

$$t_1 \doteq 4,86 \in (1,96, \infty)$$

Jelikož se hodnota realizuje v kritické oblasti, nulovou hypotézu zamítáme ve prospěch alternativní, tj. *Věk a emocionální vyčerpání jsou na sobě závislé*.

PA

Testujeme hypotézu  $h_0$ : *Věk a osobní uspokojení jsou na sobě nezávislé* vs. alternativní hypotéza  $h_1$ : *Věk a osobní uspokojení jsou na sobě závislé*, při 5% hladině významnosti. Veličina  $X$  bude značit věk a  $Y_2$  osobní uspokojení.

Po vyčíslení máme:

$$\begin{aligned}\text{Var } X &\doteq 29,84, \\ \text{Var } Y_2 &\doteq 11,14, \\ \text{Cov } (X, Y_2) &\doteq 12,48,\end{aligned}$$

tedy  $\rho_{X,Y_2} \doteq 0,6848$ .

Jelikož máme počet respondentů 50, použijeme Pearsonův asymptotický test, tj.

$$\rho_{X,Y_2} = \sqrt{n-1} \sim N(0, 1).$$

Po dosazení do testovací statistiky máme tedy

$$t_2 \doteq 4,79 \in (1,96, \infty)$$

Jelikož se hodnota realizuje v kritické oblasti, nulovou hypotézu zamítáme ve prospěch alternativní, tj. *Věk a osobní uspokojení jsou na sobě závislé*.

DP

Testujeme hypotézu  $h_0$ : *Věk a depersonalizace jsou na sobě nezávislé* vs. alternativní hypotéza  $h_1$ : *Věk a depersonalizace jsou na sobě závislé*, při 5% hladině významnosti. Veličina  $X$  bude značit věk a  $Y_3$  osobní uspokojení.

Po vyčíslení máme:

$$\begin{aligned}\text{Var } X &\doteq 29,84, \\ \text{Var } Y_3 &\doteq 1,60, \\ \text{Cov } (X, Y_3) &\doteq 3,62,\end{aligned}$$

tedy  $\rho_{X,Y_3} \doteq 0,5234$ .

Jelikož máme počet respondentů 50, použijeme Pearsonův asymptotický test, tj.

$$\rho_{X,Y_3} = \sqrt{n-1} \sim N(0, 1).$$



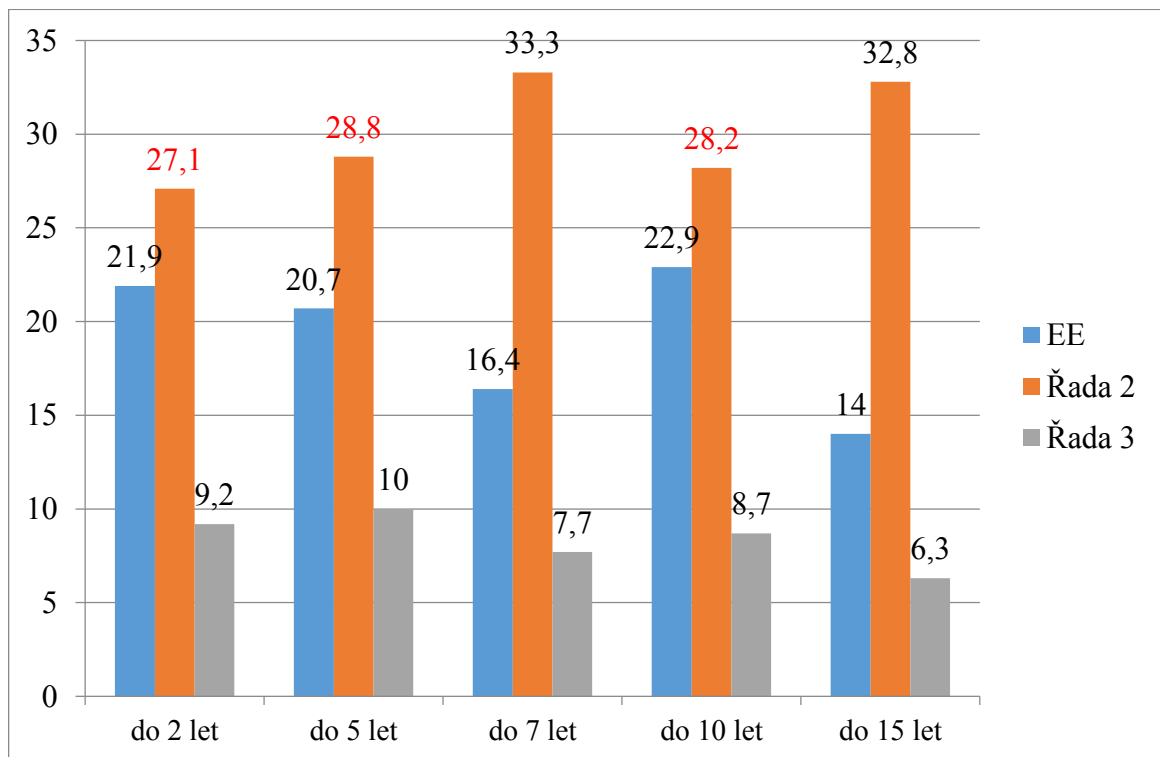
Po dosažení do testovací statistiky máme tedy

$$t_3 \doteq 3,66 \in (1,96, \infty)$$

Jelikož se hodnota realizuje v kritické oblasti, nulovou hypotézu zamítáme ve prospěch alternativní, tj. *Věk a depersonalizace jsou na sobě závislé.*

### 7.3.3 Výsledky k V4

**Existuje vzájemný vztah mezi délkou praxe a úrovní syndromu vyhoření?**



Obr. 9 – graf k otázce V4

Z grafu je vidět, že vojáci jsou zde zase nejvíce ohroženi syndromem vyhoření na úrovni osobního uspokojení. Vojáci, s délkou praxe do 5 let a s délkou praxe od 8 do 10 let, mají hodnoty na úrovni vyhoření a vojáci s délkou praxe od 6 do 7 let a od 11 let výše jsou na mírné úrovni.

Opět ale výsledky ověřím pomocí korelace.

EE

Testujeme hypotézu  $h_0$ : *Délka praxe a emocionální vyčerpání jsou na sobě nezávislé* vs. alternativní hypotéza  $h_1$ : *Délka praxe a emocionální vyčerpání jsou na sobě závislé*, při 5% hladině významnosti. Veličina  $X$  bude značit věk a  $Y_1$  emocionální vyčerpání.

Po vyčíslení máme:

$$\text{Var } X \quad \doteq \quad 14,30,$$

$$\text{Var } Y_1 \quad \doteq \quad 8,28,$$

$$\text{Cov } (X, Y_1) \quad \doteq \quad 7,95,$$

tedy  $\rho_{X,Y_1} \doteq 0,7306$ .

Jelikož máme počet respondentů 50, použijeme Pearsonův asymptotický test, tj.

$$\rho_{X,Y_1} = \sqrt{n-1} \sim N(0, 1).$$

Po dosazení do testovací statistiky máme tedy

$$t_1 \doteq 5,11 \in (1,96, \infty)$$

Jelikož se hodnota realizuje v kritické oblasti, nulovou hypotézu zamítáme ve prospěch alternativní, tj. *Délka praxe a emocionální vyčerpání jsou na sobě závislé*.

PA

Testujeme hypotézu  $h_0$ : *Délka praxe a osobní uspokojení jsou na sobě nezávislé* vs. alternativní hypotéza  $h_1$ : *Délka praxe a osobní uspokojení jsou na sobě závislé*, při 5% hladině významnosti. Veličina  $X$  bude značit věk a  $Y_2$  osobní uspokojení.

Po vyčíslení máme:

$$\text{Var } X \quad \doteq \quad 14,30,$$

$$\text{Var } Y_2 \quad \doteq \quad 5,82,$$

$$\text{Cov } (X, Y_2) \quad \doteq \quad 6,78,$$

tedy  $\rho_{X,Y_2} \doteq 0,7431$ .

Jelikož máme počet respondentů 50, použijeme Pearsonův asymptotický test, tj.

$$\rho_{X,Y_2} = \sqrt{n-1} \sim N(0, 1).$$

Po dosazení do testovací statistiky máme tedy

$$t_2 \doteq 5,20 \in (1,96, \infty)$$

Jelikož se hodnota realizuje v kritické oblasti, nulovou hypotézu zamítáme ve prospěch alternativní, tj. *Délka praxe a osobní uspokojení jsou na sobě závislé.*

DP

Testujeme hypotézu  $h_0$ : *Délka praxe a depersonalizace jsou na sobě nezávislé* vs. alternativní hypotéza  $h_1$ : *Délka a depersonalizace jsou na sobě závislé*, při 5% hladině významnosti. Veličina  $X$  bude značit věk a  $Y_3$  osobní uspokojení.

Po vyčíslení máme:

$$\text{Var } X \quad \doteq \quad 14,30,$$

$$\text{Var } Y_3 \quad \doteq \quad 1,17,$$

$$\text{Cov } (X, Y_3) \quad \doteq \quad 2,73,$$

tedy  $\rho_{X,Y_3} \doteq 0,6681$ .

Jelikož máme počet respondentů 50, použijeme Pearsonův asymptotický test, tj.

$$\rho_{X,Y_3} = \sqrt{n-1} \sim N(0, 1).$$

Po dosazení do testovací statistiky máme tedy

$$t_3 \doteq 4,68 \in (1,96, \infty)$$

Jelikož se hodnota realizuje v kritické oblasti, nulovou hypotézu zamítáme ve prospěch alternativní, tj. *Délka praxe a depersonalizace jsou na sobě závislé.*

#### 7.3.4 Výsledky k V5

**Existují ukazatele možného syndromu vyhoření, které by se mohli projevit v dotazníku pracovní spokojenosti?**

Z dotazníku spokojenosti vyplývá, že respondenti jsou se svou prací spokojeni. Možné ukazatele syndromu vyhoření se spíše projevili v poznámkách, které respondenti připisovali k odpovědím. Často si stěžovali na nedostatek času na rodinu, málo práce a na nevyužitý potenciál.

## 8 PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ

Osobní uspokojení je velice důležitý aspekt, protože chybí-li uspokojení z práce, chybí i motivace být produktivnější. Místo aby vojáci nejen kariérně, ale i duševně rostli, stagnují. Spokojenost v práci se navíc odráží i v jejich osobním životě.

Proto bych vojákům doporučila:

- Neuzavírat se do sebe, někdy i malý impulz, mluvení o situaci. Její rozebrání Vás dovede nakopnout k tomu, abyste našli sílu hledat řešení.
- Uvědomte si, že na nic nejste sami!
- Pokud máte možnost, promluvte si s vojenským psychologem.

V rámci prevence syndromu vyhoření je důležité i to, jak trávíte svůj **volný čas**. Po příchodu z práce vypněte, **nemyslete na pracovní problémy**.

Věnujte se tomu, co máte rádi.

- Věnujte se rodině, dětem,
- vyjděte si s kamarády,
- věnujte se svému oblíbenému sportu,
- nebo se jen tak válejte a relaxujte.

Je důležité uvědomit si, že pokud nedosáhnete rovnováhy mezi všemi oblastmi života, nebudete nikdy šťastní!

**Pokud máte pocit, že je toho na Vás už moc, naučte se říkat NE.**

Je potřeba rozplánovat si svůj čas a věnovat se všem oblastem, které jsou: duševní oblast, profesní, rodinná, společenská a finanční.

**Time management** – jeho účelem je zvýšení efektivnosti využití času. Zahrnuje širokou škálu aktivit, jako jsou plánování, stanovení cílů a priorit. Je dobré psát si všechno například do diáře, protože přece jenom jsme jenom lidé a zapomínáme.

Pokud víte, že Vaše jste nespokojeni pouze v práci a v osobním životě je všechno v pořádku, zkuste tuto situaci vyřešit se svým přímým nadřízeným, pokud máte pocit, že je Váš potenciál nevyužitý, požádejte ho, aby zvážil Váš odborní rozvoj, případně, pokud to půjde, zvažte přeřazení na jiné pracoviště.

A v neposlední řadě si zachovejte svůj **smysl pro humor!!** S Úsměvem jde všechno lépe.

## 9 DISKUZE

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, v jaké míře jsou vojáci ze 153. ženijního praporu 15. ženijního pluku v Olomouci ohroženi syndromem vyhoření a zda je souvislost mezi věkem, délkou praxe a výskytem syndromu vyhoření. Dalším cílem bylo navrhnout preventivní opatření na základě zjištěných údajů z dotazníků a poskytnout toto opatření jako zpětnou vazbu respondentům. K těmto cílům se vztahovaly výzkumné otázky.

Z dosažených výsledků jsem zjistila, že jsou tito vojáci ohroženi syndromem vyhoření. Na úrovni depersonalizace a emocionálního vyčerpání byly výsledky mírné, nejhůře to vyšlo na úrovni osobního uspokojení. Z mého pohledu je to proto, že vojáci nemají většinou možnost projevit své vlastní nápady, vlastní iniciativu. V armádě jsou všechny postupy předem určeny, dané rozkazy. To spoustě lidí nemusí dlouhodobě vyhovovat a může se to projevit na psychice daných jedinců.

Z výsledků jsem zjistila, že existuje vztah mezi věkem vojáků a úrovní syndromu vyhoření, ale jinak, než jsem očekávala. Vyšlo zde, že právě mladší jedinci jsou nejvíce ohroženi syndromem vyhoření. Myslím si, že je to proto, že mají idealistická očekávání ohledně práce vojáka, zatímco starší lidé si vojnu museli projít v rámci branné povinnosti.

Délka praxe a syndrom vyhoření spolu souvisí, ale neukázalo se, že by délka praxe hrála nějakou roli. Možná by se mohly rozdíly projevit, kdyby byl větší vzorek respondentů.

Dotazník spokojenosti ukázal spoustu zajímavých věcí. V celkovém součtu vyšlo, že respondenti jsou se svou prací spokojeni, avšak v poznámkách, které připisovali k odpovědím, jsem se dozvěděla, že spousta věcí jim vadí. Pracovní podmínky vojákům převážně vyhovují, samozřejmě je to ovlivněno i tím, jestli jsou v budově nebo někde venku na cvičení. V poznámkách se objevili i odpovědi, že pokud zrovna neprší, tak je to fajn. S množstvím práce jsou vojáci také spokojeni a ti co uváděli odpovědi nespokojen, do poznámek uváděli, že mají málo práce. Často se v dotazníku objevovali poznámky, že vojáci mají málo času na rodinu, což je následek toho, že vojáci nejsou často doma a tráví spoustu času na různých vojenských cvičeních. I když za tyto cvičení mají náhradní volna nebo příplatky, je pochopitelné, že spoustě lidem toto nevyhovuje. Zajímavé byly i odpovědi na otázky, kde jsem se zajímala o změnu povolání. Nejvíce respondentů odpovědělo, že v současné době neuvažuje o odchodu ze služebního poměru a v následující otázce, zda by našli novou práci snadno, uváděli, že takhle dobře placenou práci by ve svém okolí nenašli.

Jako poslední cíl mé práce jsem si stanovila vytvořit plán preventivních opatření, který chci poskytnout respondentům jako zpětnou vazbu. Jelikož ale výsledky dotazníku spokojenosti vyšli tak dobře a vyhoření se týkalo většinou pouze jen na úrovni osobního uspokojení a to většinou na horní hranici, vytvořila jsem preventivní plán zaměřený právě na téma osobní uspokojení, osobní růst a volný čas. Protože nejsme-li spokojeni v práci, nejsme většinou spokojeni ani doma.

## ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se snažila objasnit problematiku syndromu vyhoření a jeho možné příčiny a dát respondentům podněty k prevenci syndromu.

V teoretické části jsem se zaměřila na syndrom vyhoření obecně, na prevenci, jak se mu vyhnout a jak zmírnit jeho dopady. V práci jsem se tako zabývala ozbrojenými složkami České republiky, kde jsem se konkrétně zaměřila na armádu a povolání profesionálního vojáka.

V praktické části jsem pomocí kvantitativního výzkumu formou dotazníků zjišťovala míru vyhoření u vybraných vojáků ženistů, zkoumala jsem jeho příčiny a navrhla postup, jak u respondentů zmírnit dopady syndromu vyhoření. Toto doporučení jsem předala přímo respondentům.

Podle zjištěných údajů jsem zjistila, že vybraní vojáci jsou většinou ohroženi syndromem vyhoření na úrovni osobního uspokojení. Dovolím si tvrdit, že úroveň osobního uspokojení není ovlivněna pouze prací, ale souvisí hodně i s osobním životem jedince. A nemyslím si, že by toto vyhoření bylo rozhodující pro případné uvažování o ukončení pracovního poměru. Při posuzování dotazníku spokojenost se totiž ukázalo, že vojáci jsou se svou prací víceméně spokojeni.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

## Knížní zdroje

- [1] BAŠTECKÁ, Bohumila. Klinická psychologie v praxi. 1. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-735-3.
- [2] DZIAKOVÁ, Olga. Vojenská psychologie. 1. Praha: TRITON, 2009. ISBN 978-80-7387-156-7.
- [3] FERJENČÍK, Ján. Úvod do metodologie psychologického výzkumu. 2. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-815-9.
- [4] HONZÁK, Rakdin. Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření. 1. Praha: Vyšehrad, 2015. ISBN 978-80-7429-552-2.
- [5] JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. Syndrom vyhoření. 1. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-74-1.
- [6] KALLWASS, Angelika. Syndrom vyhoření. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.
- [7] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Jak neztratit nadšení. 1. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-551-3.
- [8] PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO. Syndrom vyhoření - jak se prací a pomáháním druhým nezničit. 1. Praha: PASPARTA, 2016. ISBN 978-80-88163-00-8.
- [9] POSCHKAMP, Thomas. Vyhoření: rozpoznání, léčba, prevence. 1. Brno: Albatros, 2013. ISBN 978-80-266-0161-6.
- [10] STOCK, Christian. Syndrom vyhoření a jak jen zvládnout. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3553-5.
- [11] VOLLMEROVÁ, Helga. Pryč s únavou. 1. Praha: MOTTO, 1998. ISBN 80-85872-90-0.

## Elektronické zdroje

- [12] 15. ženijní pluk. Ženijní pluk [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.zenijnipluk.army.cz/o-nas>

- [13] 153. ženijní prapor. 153. ženijní prapor Olomouc [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.153zpr.army.cz/o-nas>
- [14] Copingové strategie. O psychologii [online]. [cit. 2016-11-16]. Dostupné z: <http://www.opsychologii.cz/clanek/239-copingove-strategie-aneb-jak-se-vyrovnat-s/>
- [15] ČESKO *Zákon č. 219/1999 o ozbrojených silách*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2017 [cit. 7. 4. 2017]. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-219>
- [16] ČESKO *Zákon č.221/1999 o vojácích z povolání*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2017 [cit. 7. 4. 2017]. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-221>
- [17] Maslach Burnout Inventory. Research Gate [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/277816643\\_The\\_Maslach\\_Burnout\\_Inventory\\_Manual](https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual)
- [18] Prevence syndromu vyhoření a stress management. Benepal [online]. [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <http://www.benepal.cz/66-prevence-syndromu-vyhoreni-a-stress-management>
- [19] Služební poměr vojáků. Kariéra army [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://kariera.army.cz/cz/sluzebni-pomer>
- [20] Stres. Zdravě [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <https://stres.zdrave.cz/>
- [21] Stres. Energetická psychologie a EFT [online]. [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <http://www.eftpsychologie.cz/clanky/co-je-to-stres/>
- [22] Supervize. Poradím Vám [online]. [cit. 2016-12-07]. Dostupné z: <http://www.poradimvam.cz/supervize.htm>
- [23] Syndrom vyhoření. Syndrom vyhoření [online]. [cit. 2016-11-16]. Dostupné z: <http://www.syndrom-vyhoreni.cz/syndrom-vyhoreni-a-jeho-priciny/>
- [24] Time management. Soft skills [online]. [cit. 2016-12-07]. Dostupné z: <http://www.softskills.wz.cz/html/time.html>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|      |                                    |
|------|------------------------------------|
| AČR  | Armáda české republiky.            |
| č.   | Číslo.                             |
| ČR   | Česká republika.                   |
| DP   | Depersonalizace.                   |
| EE   | Emocionální vyčerpání.             |
| EOD. | Pyrotechnická služba.              |
| EU   | Evropská unie.                     |
| IED  | Improvizované nástražné výbušniny. |
| IZS  | Integrovaný záchranný systém.      |
| kol. | Kolektiv.                          |
| MBI  | Maslach Burnout Inventory.         |
| NATO | Severoatlantická aliance.          |
| PA   | Osobní uspokojení.                 |
| SV   | Syndrom vyhoření.                  |
| žp   | Ženijní pluk.                      |
| žpr  | Ženijní prapor.                    |

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|  |    |
|--|----|
| Obr. 1 – fáze SV [zdroj: vlastní].....                           | 18 |
| Obr. 2 – vojenské hodnosti [19].....                             | 29 |
| Obr. 3 – znak 15. žp [12].....                                   | 37 |
| Obr. 4 – znak 153. žpr [13].....                                 | 37 |
| Obr. 5 – graf k otázkám V1 a V2.....                             | 44 |
| Obr. 6 – graf k otázce V3.....                                   | 45 |
| Obr. 7 – korelační koeficient [zdroj: vlastní].....              | 45 |
| Obr. 8 – variační a kovariační koeficienty [zdroj: vlastní]..... | 46 |
| Obr. 9 – graf k otázce V4.....                                   | 48 |

**SEZNAM TABULEK**

|   |    |
|---|----|
| Tab. 1 – příznaky SV .....                    | 17 |
| Tab. 2 – rizikové faktory.....                | 21 |
| Tab. 3 – věk respondentů.....                 | 36 |
| Tab. 4 – délka praxe.....                     | 36 |
| Tab. 5 – průměrné hodnoty.....                | 40 |
| Tab. 6 – hodnoty podle věku .....             | 41 |
| Tab. 7 – hodnoty podle délky praxe .....      | 41 |
| Tab. 8 – výsledky dotazníku spokojenosti..... | 41 |

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI. Dotazník spokojenosti

Příloha PII. Dotazník MBI

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI

### Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Hodnoticí škála

1. Souhlasím (spokojen/a)
2. Spíše souhlasím
3. Spíše nesouhlasím
4. Nesouhlasím (nespokojen/a)

Pohlaví:

Věk:

Délka praxe:

Pracovní zařazení:

|  | Vaše hodnocení<br>(1 – 4) | Místo pro Vaše poznámky |
|--|---------------------------|-------------------------|
| 1. Jste spokojeni s pracovními podmínkami? (teplo, světlo, hluk) |                           |                         |
| 2. Jste spokojeni s množstvím práce?                             |                           |                         |
| 3. Jste spokojeni s délkou pracovní doby?                        |                           |                         |
| 4. Jste spokojeni se mzdovým ohodnocením?                        |                           |                         |
| 5. Jste spokojeni s možností povýšení?                           |                           |                         |
| 6. Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami?                   |                           |                         |
| 7. Máte jistotu zaměstnání?                                      |                           |                         |
| 8. Máte dobrý vztah s přímými nadřízenými?                       |                           |                         |

|  | Vaše hodnocení<br>(1 – 4) | Místo pro Vaše poznámky |
|--|---------------------------|-------------------------|
| 9. Je stres spojený s Vaší prací přiměřený?                    |                           |                         |
| 10. Myslíte, že Vaše práce nepříznivě ovlivňuje Vaše zdraví?   |                           |                         |
| 11. Máte pocit naplnění ze své práce?                          |                           |                         |
| 12. Máte za dobře odvedenou práci dostatek uznání?             |                           |                         |
| 13. Máte dostatek informací pro kvalitní výkon práce?          |                           |                         |
| 14. Převažuje na pracovišti přátelská atmosféra?               |                           |                         |
| 15. Uvažujete v současné době o odchodu ze zaměstnání?         |                           |                         |
| 16. Pokud byste musel/a hledat práci, našel/a byste ji snadno? |                           |                         |



## **PŘÍLOHA P II. DOTAZNÍK MBI**

V tomto dotazníku vyplňte u každého tvrzení čísla, označující podle níže uvedeného klíče sílu pocitů, které obvykle prožíváte.

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

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

### **MBI – Jednotlivé dimenze dotazníku**

**EE = Emocionální vyčerpání** (Emotional Exhaustion)

**DP = Depersonalizace**

**PA = Osobní uspokojení** (Personal Accomplishment)

(**PE** Někteří autoři vyčleňují ještě - Fyzické vyčerpání (Physical Exhaustion), většina je započítává do EE)

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

### Vyhodnocení dotazníku

Syndrom vyhoření je složitým psychologickým konstruktem, proto jsou sub-škály kombinovány tak, aby postihly více oblastí, a nezjišťuje se celkový skóre. Protože pocity vyhoření jsou vnímány jako kontinuum, MBI měří na každé škále **úroveň vyhoření ve třech stupních – vysoký, mírný, nízký**. Pro emocionální vyhoření a depersonalizaci korespondují vysoké hodnoty s vysokým stupněm vyhoření, naopak u osobního uspokojení korespondují s vyhořením nízké hodnoty.

**Vyhodnocení spočívání v součtu všech bodových hodnocení v jednotlivých subškálách.**

**Stupeň emocionálního vyčerpání EE**

Nízký 0 - 16 průměrná hodnota = 19,0

Mírný 17 - 26

Vysoký 27 a více = vyhoření!

**Stupeň depersonalizace DP**

Nízký 0 - 6 průměrná hodnota = 6,6

Mírný 7 - 12

Vysoký 13 a více = vyhoření!

**Stupeň osobního uspokojení PA**

Vysoký 39 a více

Mírný 38 - 32 průměrná hodnota = 36,8

Nízký 31 - 0 = vyhoření!