

# **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: **tištěná/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

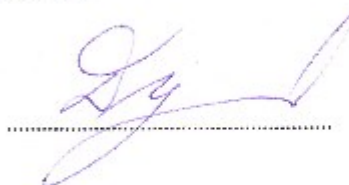
Beru na vědomí, že

- 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 .....  
17. 4. 2017



<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;

<sup>2)</sup> Vysoká škola nejzřejměji zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledky obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.



## **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

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu práce panu Mgr. Tomáši Kargerovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky, při psaní mé diplomové práce.

Také velmi děkuji mé rodině za trpělivost, pomoc a podporu.

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

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 K TEORETICKÝM VÝCHODISKŮM A ZÁKLADNÍM POJMŮM.....</b>	<b>14</b>
1.1 STAV ZKOUMANÉHO TÉMATU V ZAHRANIČNÍ LITERATUŘE A DOMÁCÍ LITERATUŘE .....	14
1.2 VZTAH TÉMATU K SOCIÁLNÍ PEDAGOGICE .....	15
1.3 ZÁKLADNÍ POJMY .....	16
<b>2 KVALITA ŽIVOTA A PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....</b>	<b>18</b>
2.1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST JAKO SOUČÁST ŽIVOTNÍ SPOKOJENOSTI .....	19
2.2 POVOLÁNÍ S VYSOKÝM STUPNĚM ZÁTĚŽE .....	21
2.3 PSYCHICKÁ ODOLNOST A ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE .....	23
<b>3 SYNDROM VYHOŘENÍ JAKO PSYCHOLOGICKO-MEDICÍNSKÝ PROBLÉM.....</b>	<b>28</b>
3.1 SYNDROM VYHOŘENÍ JAKO DŮSLEDEK CHRONICKÉHO STRESU .....	28
3.1.1 Osobnost a zvládání zátěže.....	30
3.1.2 Situační faktory zvládání zátěže.....	32
3.1.3 Osobnost a riziko vyhoření.....	33
3.2 PROJEVY A FÁZE SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	36
3.2.1 Odlišení vyhoření od jiných negativních psychických stavů .....	36
3.2.2 Fáze procesu vyhoření.....	37
3.3 VZTAH PRACOVNÍ ANGAŽOVANOSTI A SYNDROMU VYHOŘENÍ .....	41
<b>4 SYNDROM VYHOŘENÍ V POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍCH .....</b>	<b>43</b>
4.1 SPECIFIKA SYNDROMU VYHOŘENÍ V POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍCH.....	43
4.2 VYHOŘENÍ U SOCIÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ .....	45
4.2.1 Proměnné týkají se osobnosti sociálního pracovníka.....	46
4.2.2 Proměnné ve vztahu mezi sociálním pracovníkem, klientem a strukturou klientů.....	49
4.2.3. Proměnné v pracovním prostředí .....	51
<b>5 FAKTORY PŮSOBÍCÍ JAKO PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ .....</b>	<b>55</b>
5.1 EFEKTIVNÍ ŽIVOTNÍ STYL.....	56
5.2 SEBEŘÍZENÍ A ASERTIVITA .....	57
5.3 SUPERVIZE V POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍCH .....	59
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>61</b>
<b>6 VÝZKUMNÝ PROBLÉM .....</b>	<b>62</b>
6.1 VÝZKUMNÁ OTÁZKA .....	62
6.2 VÝZKUMNÝ CÍL .....	62
6.3 VÝZKUMNÁ METODA.....	62
6.4 VÝZKUMNÝ VZOREK .....	63
<b>7 SPOLEČNOST SYNOT AUTO A.S.....</b>	<b>64</b>



7.1 IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE RESPONDENTŮ .....	66
7.2 VYHODNOCENÍ CELKOVÉ SPOKOJENOSTI NA PRACOVIŠTI .....	70
7.3 INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY VE SPOLEČNOSTI .....	78
7.4 STRES A NEJVÍCE PRACOVNÍ FAKTORY .....	90
7.5 PROBLEMATIKA SYNDROMU VYHOŘENÍ .....	102
<b>8 SHRNTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....</b>	<b>134</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>135</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>137</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>140</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>143</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>144</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>145</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>146</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 takováté 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. V pomáhajících profesích má prvořadý význam kvalita vztahu mezi pomáhajícím a tím, komu je pomáháno: pacientem, žákem, klientem sociálních služeb. U angažovaných pomáhajících upozorňuje Kopřiva na dvě nebezpečí, a to na nadbytečnou kontrolu a sebeobětování. 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. S vysokým procentem pracovníků postižených syndromem vyhoření se lze setkat v sociálních službách, kde je často pomoc lidem v těžkých životních situacích bezvysledná.

---

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

Výjimečná není ani situace, kdy se klienti chovají k sociálním pracovníkům hrubě, vyčítají jim, že je jejich pomoc nedostatečná, či jim dávají najevo, že o jejich pomoc vůbec nestojí (např. práce v ohrožených rodinách, v sociálně vyloučených lokalitách). Pokud k tomu ještě přistoupí nepochopení ze strany nadřízených, nemožnost účinně pomoci vzhledem k objektivním okolnostem (nemožnost poskytnout sociální bydlení, nemožnost finanční výpomoci, rodinné problémy apod.), dojde v určitém bodě k vyčerpání psychických sil označovaného jako burnout (vyčerpání).

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 s burnoutem 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 povolání, u nichž se vyhoření vyskytuje nejčastěji. **Pátá kapitola** teoretické části ukazuje faktory působící jako prevence syndromu vyhoření, kam autorka práce zařadila efektivní životní styl, sebeřízení, účinnou asertivitu a supervizi, jako metodu podpory v pomáhajících profesích a její uplatnění v sociální práci. Závěr komparuje poznatky teoretické a praktické části.

## I. 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 nejpłodnější 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 zaměře-

---

<sup>2</sup>ŠOLCOVÁ I., KEBZA, v. (2007). Stres jeho zvládnání, psychologické faktory a imunitní faktora. In SELKO, D (ed). Psychická odolnosť 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:Asocial cognitive theory. Ebglewood 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.

ná 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 životních

---

<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: Kontituvování Sociální pedagogiky jako vědeckého oboru. Brno: Institut mezioborových studií. 2004, s. 9-19, ISBN 80-902936-5-4, s.17

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.

---

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

<sup>14</sup> PROCHÁZKA, Miroslav. *Sociální pedagogika*. Praha: Grada, 2012. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-3470-5, s.68

<sup>15</sup> Tamtéž, s.62

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



V rámci předkládané práce je vyhoření chápáno jako „*proces extrémního emočního a fyzického 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), extravertze (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, tréninku 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.

Tab. č. 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 Koprívy 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 vážit 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 zvládnání zátěže vymezip 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 zvládnání 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 trest, 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. Podrobně o nich bude pojednáno ve čtvrté kapitole předkládané práce jako o nejlepším způsobu jak čelit nebezpečí vyhoření.

### 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 k 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. Existují desítky 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 autoři v souvislosti se vznikem vyhoření zdůrazňují osobnostní předpoklady, zejména ma-

<sup>38</sup>Tamtéž, s. 8

<sup>39</sup>ŠOLCOVÁ I., KEBZA, v. (2007). Stres jeho zvládnání, psychologické faktory a imunitní faktora. 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

lou 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. Autorry 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 společenští. 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 energičnosti na zahájení aktivit potřebných k řešení problémů a setrvávání v nich (Vollrath, 2001), nebo

---

<sup>41</sup> HŘEBÍČKOVÁ, M. URBÁNEK, T. (2001). NEO pětifaktorový osobnostní inventář (podle NEO –Five-Factor Inventoriz, 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

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 (Openness 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 zvládnání zátěže a stresu výhodné, protože jsou připraveni ke kreativním řešením, ke změně stávajících pravidel, strategií a postupů a jsou schopni introspektivní sebereflexe. „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 pravděpo-

<sup>43</sup>Tamtéž, s. 19

<sup>44</sup> PAULÍK, Karel (ed.). *Psychologické aspekty zvládnání zátěže muži a ženami*. V Ostravě: Ostravská univerzita, 2012. ISBN 978-80-7368-993-3, s. 19

<sup>45</sup> Tamtéž, s. 19

*dobně 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):

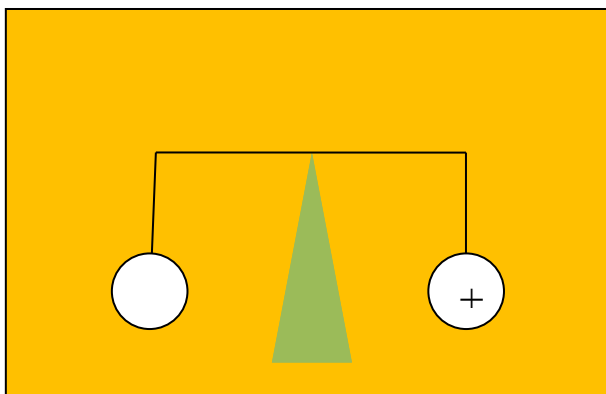
- *rezignace při neúspěchu (vysoké požadavky na sebe sama)*
- *chybějící schopnost distancovat se od pracovních problémů*
- *chybějící ofenzivní překonávání problémů (problémy a konflikty spíše „vrtají v hlavě“ než aby byly pojmenovány)*
- *velká ochota vydat se/vyčerpat se (opět proto, aby člověk dosáhl 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 č. 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*

---

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

- *lidé plní energie, kteří do své práce investují. Lidé pracující příliš usilovně (intenzivně)*
- *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

## 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*. Obširně 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.

---

<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

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

## Únava

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.

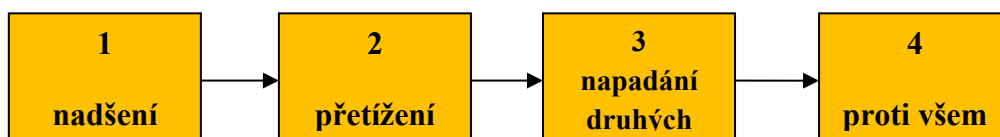
**Druhá fáze:** Člověka provází úzkost a naléhavý pocit, že je třeba stále něco dělat - avšak činnost jedince není efektivní, výsledkem jeho nadměrné aktivity je chaotické chování.

**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 č. 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

<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

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*
- 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 změn 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.

---

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

### 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 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 nepřijícnost, 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 auto-*

---

<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/czzp/edice/plne\\_znani/brozury/syndrom\\_20vyhoreni.pdf](http://www.szu.cz/uploads/documents/czzp/edice/plne_znani/brozury/syndrom_20vyhoreni.pdf), s. 9-11

<sup>58</sup> Tamtéž, s.11



mie, svobody jednání a kompetencí.<sup>59</sup> Významem sociální podpory v širokém slova smyslu, jako součásti prevence proti vyhoření.

### 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*
- *udržuje si přehled o nejnovějších přístupech a postupech ve svém oboru*
- *vyhledává a poskytuje příležitosti ke zlepšování výkonu organizace.<sup>62</sup>*

---

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

<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> Tamtéž, s. 30

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 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 POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍCH

Přestože se dnes hovoří o tom, že se vyhoření vyskytuje ve všech profesích, kde pracovníci přicházejí do styku s lidmi, je jeho výskyt reflektován nejčastěji v tzv. pomáhajících profesích.<sup>64</sup>

### 4.1 Specifika syndromu vyhoření v pomáhajících profesích

Hawkins a Shohet, přirovnávají syndrom vyhoření k podobným termínům z historie: britskému termínu „poválečná deprese“, amerického termínu „únava z boje“ a k termínům používaných ve veřejnosti „deprese“ a „nervy“.<sup>65</sup> Podle nich je to pro některé jedince název pro „nezvládnutí situace“. Dokládají, že v pomáhajících profesích se můžeme setkat s jevem, že okolí považuje pracovníky v pomáhajících profesích za hrdiny, kteří jsou schopni podporovat druhé, pomáhat jim s jejich bolestí a naplňováním potřeb a přesto být šťastni. Ochota pomáhat druhým je považována za výraz altruismu. Plháková definuje altruismus jako „*chování, které vede k zvýšení bezpečí, zdraví či spokojenosti někoho jiného, a to za cenu určitých osobních nákladů či ztrát, někdy dokonce za cenu obětování vlastního života*“.<sup>66</sup> V dnešní době není důvodem zaměstnání v pomáhajících profesích čistý altruismus, protože jsou za svoji práci placeni, ale pro řadu z nich není finanční odměna primární. Vztah mezi pomáhajícím a tím, kdo pomáhá má určitá specifika a to především to, že součástí pracovního vztahu je vztah osobní a pomáhající, aby mohl pomoci, musí se umět vcítit do problémů a pocitů klienta. Podle Bašťecké lze příčiny vyhoření v pomáhajících profesích hledat:

- 1) v jedinci
- 2) v organizaci
- 3) ve společnosti.<sup>67</sup>

#### 1) Příčiny v jedinci

Jedná se o soubor psychických a fyzických dispozic, které rozhodují o tom, jak se jedinec dokáže vyrovnat s běžnými životními situacemi a především s rizikovými a zátěžovými

---

<sup>64</sup> Příloha č.1: Seznam povolání ohrožených syndromem vyhoření podle Kebzy, Šolcové (2003)

<sup>65</sup> HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9, s.33

<sup>66</sup> PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1086-6, s. 351-352

<sup>67</sup> BAŠTECKÁ, Bohumila. *Klinická psychologie v praxi*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-735-3, s. 139

situacemi. Patří sem životní styl, naučené algoritmy zvládání životních situací, negativní či pozitivní myšlení a především odolnost proti zátěži. Psychologové odolnost proti zátěži nazývají resilience a zahrnují do ní soubor protektivních faktorů, které získává člověk již v dětství. Křivohlavý uvádí základní protektivní faktory pocházející z rodinného prostředí takto:

- *úzký vztah, náklonnost a přichylnost dítěte k těm lidem, kteří se o ně starají*
- *existence řádu a laskavé autority, vřelých sociálních vztahů a nadějného očekávání v rodině*
- *pozitivní rodinné klima s nízkou hladinou nesrovnalostí mezi rodiči*
- *dobře organizované domácí prostředí*
- *vyšší (pomaturitní) vzdělání rodičů*
- *rodiče, kteří mají dobrou míru protektivních faktorů*
- *aktivní zájem rodičů o vzdělávání dítěte*
- *dobrá socioekonomická úroveň rodiny.*<sup>68</sup>

Ukazuje se, že právě resilience je jeden z nejvýznamnějších faktorů, který chrání člověka před vyhořením.

## 2) Příčiny v organizaci

Podle odborníků sem lze zahrnout již kvalitu přípravy na povolání (návuk odolnosti proti zátěži), pracovní podmínky, celkovou organizaci práce, způsob řízení a vedení, firemní komunikaci a firemní kulturu.

## 3) Příčiny ve společnosti

Společnost se neustále vyvíjí a mění a na pracovníky v pomáhajících profesích jsou klade-ny zvýšené požadavky, přičemž i změny k lepšímu mohou zatěžovat (v současnosti např. inkluze ve školství, integrace Romů a nepřizpůsobivých občanů v oblasti sociální práce, práce ve vyloučených lokalitách, problematika migrantů apod.).

Problémem pomáhajících profesí je, že pracovní záležitosti významně ovlivňují jejich vlastní život. Pomáhající nemá čas zabývat se osobními problémy, protože „**musí pomáhat druhým**“. Kopřiva toto nazývá jako „*obětování se pro klienty*“. Klient přestává být

---

<sup>68</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Pozitivní psychologie*. Praha: Portál, 2004. Psychologie (Portál). ISBN 80-7178-835-X, s. 169

pro pomáhajícího samostatnou bytostí a pomáhající má pocit, že život klienta závisí na jeho péči a podpoře. Kopriva uvádí, že u těchto pracovníků dochází k pozměnění Biblického výroku „Miluj bližního svého jako sebe sama“ v „Mít rád bližního svého místo sebe sama“.<sup>69</sup> Právě tento přístup může způsobit problémy, které vyústí ve vyhoření. Navíc to není vhodná taktika ani vůči klientům, neboť snižuje jejich samostatnost a zabraňuje jim rozvíjet se v rámci svých kompetencí.

## 4.2 Vyhoření u sociálních pracovníků

Podle Maroona se ve srovnání s jinými pomáhajícími profesemi právě u sociálních pracovníků často obzvláště projevují pocity zoufalství, zátěž a vyhoření a podle něj by typický monolog sociálního pracovníka mohl znít takto: „Když jsem se svou prací začínal, byl jsem zasvěcený do života čtyřiceti rodin, které jsem měl na starost. Ale pak jsem začal ztrácet vlastní duševní rovnováhu, vyčerpal jsem se, a proto jsem se vnitřně vzdálil a začal se dívat na problémy jako na něco, co je pouze jejich a ne moje. Podařilo se mi změnit postoj od naprosté spoluúčasti na omezenou účast a stáhl jsem se zpět. Začal jsem být lhostejný a bezcitný a citově jsem se od nich natolik vzdálil, že jsem je jen stěží snesl“.<sup>70</sup> Alarmující skutečností je, že takovýto postoj, který měl původně sloužit jako obrana před složitými a náročnými klienty, začne sociální pracovník uplatňovat nejen na všechny klienty, ale i na rodinu a přátele. Přitom obvyklými důvody proč si někdo zvolí povolání sociálního pracovníka, bývají idealismus a vědomí určitého poslání. „Všechny tyto motivy nabývají na intenzitě v průběhu vzdělávání (Conrad a Keller – Guenther, 2006, Ryan a Lane, 1997) a v poslední řadě díky dojmu přejatého od společnosti, že sociální pracovník je jediný, kdo zodpovídá za to, aby se klient cítil dobře.“<sup>71</sup> Kritická je pro člověka první fáze zaměstnání, když se po absolvování školy ocitne v reálném pracovním prostředí a modifikuje svoje představy o profesi, hodnoty a cíle. V tomto období se formuluje pracovní kariéra a mohou být položeny základy pro proces vyhoření. Mladí sociální pracovníci jsou plni očekávání, mají nové inovační nápady a věří, že mohou klientům zlepšit život. „Začátečník v sociální práci věří, že by mohl klienta zachránit, že jeho práce je pozitivní příčinou pro-

<sup>69</sup> KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Vydání osmé, v Portále sedmé. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1147-1, s. 19

<sup>70</sup> MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9, s. 31

<sup>71</sup> Tamtéž, s. 35

fesního vývoje a dobré životní kvality. Věřící, že se klienti okamžitě změní, bez ohledu na problémy a vnitřní překážky, které by případně mohli mít, přijmou jeho pomoc, získá nad nimi kontrolu a povede je – za to ho budou milovat.<sup>72</sup> Po počáteční fázi nastupuje období stagnace, kdy pracovník dělá jen to nejnütnější, práce ho nenaplňuje, zajímá se hlavně o odměnu, délku pracovní doby, profesní vývoj a kariérní postup. Ztrátu prvotních ideálů ale ještě pociťuje bolestně. Po tomto období přichází období frustrace z nenaplněných ideálů, nastupují emocionální a zdravotní problémy, dochází k poruchám chování. Reakcí na frustraci je fáze lhostejnosti, pracovník je se svým povoláním nespokojený, ale bojí se ztráty zaměstnání. V práci se angažuje minimálně, stará se hlavně o svoje zdraví a svůj duševní klid. V konečné fázi odchází ze zaměstnání, nebo volí jiný druh práce, případně vzdělávání, které mu umožní postup na služebním žebříčku a stane se byrokratem, nepracujícím s konkrétními klienty. V horším případě dojde k vyhoření se všemi příznaky popsanými v jiné části práce. Maroon uvádí čtyři kategorie korelujících proměnných, které mohou způsobit vyhoření a to:

- proměnné týkající se osobnosti sociálního pracovníka
- proměnné ve vztahu mezi sociálním pracovníkem, klientem a strukturou klientů
- proměnné pracovního prostředí
- sociálně kulturní proměnné.

#### 4.2.1 Proměnné týkají se osobnosti sociálního pracovníka

Tyto proměnné zahrnují dvě hlavní skupiny a to demografické proměnné (věk, gender, rodinný stav, úroveň vzdělání a počet odpracovaných let a proměnné specifické pro jednotlivce (viz pětifaktorový model osobnosti). Je zajímavé, že podle většiny studií vyhoření se častěji projevuje u mladších sociálních pracovníků, starší a zkušenější pracovníci jsou zpravidla odolnější. Naopak podle studie Gannové u amerických sociálních pracovníků z roku 1980, jsou pracovníci čím starší, tím více náchylní k vyhoření. Lze vyslovit hypotézu, že vyhoření se projevuje jednak na počátku zaměstnání, jednak na konci profesního života. Co se týká pohlaví, nejsou závěry výzkumných studií jednoznačné a většina vý-

---

<sup>72</sup>MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9, s. 38

zkumníků došla k závěru, že pohlaví je pro vyhoření irelevantní. Naopak významnou proměnou je rodinný stav. Vyhoření častěji postihuje svobodné než ženaté či vdané, což dokazuje význam sociální podpory.<sup>73</sup> Naopak výši vzdělání a dalšímu vzdělávání sociálních pracovníků je přisuzována vysoce pozitivní role v souvislosti s výskytem vyhoření. Co se týká odpracovaných let, nejsou názory jednoznačné a platí to, co již bylo zmiňováno. Nejvíce jsou ohroženi pracovníci na začátku a na konci pracovní dráhy.

### **Proměny specifické pro jednotlivce**

To jak se jednotlivé typy osobnosti vyrovnávají se zátěží, a které typy tudíž mají sklon k vyhoření, bylo rozebráno v jiné části práce. Faktem je, že zdaleka ne každá osobnost je ohrožena vyhořením. Podle Freudenbergera si budoucí sociální pracovník má uvědomit motivaci své volby pomáhající profese, má vyhledávat kompenzaci a podporu a být schopen čelit důležitým otázkám: „*Zvolil jsem si toto povolání, abych kompenzoval nedostačnou pozornost svých rodičů? Toužím po moci? Věřím, že péči o klienty vyřeším vlastní problémy? Očekávám, že se mi od klientů dostane víc, než kolik jsem schopen dát? Pokouším se vyhovět pevně stanovené danému společenskému standardu, místo abych následoval vlastní hodnoty? Stal jsem se obětí filosofie, která nepřipouští žádné chyby? Přestal jsem se rýpat v konceptu o úspěchu a prohře, který je mi nařizován zvenčí? Kopíruji způsoby chování z dětství?*“<sup>74</sup> Citovaný autor potom rozlišuje 3 typy pracovníků, u nichž hrozí vyhoření:

- angažovaný, silně citově zainteresovaný sociální pracovník
- pracovník považující práci za prostředek k uspokojení vlastních potřeb
- autoritativní jedinec s potřebou mít vše pod kontrolou.<sup>75</sup>

Mezi proměnné, které jsou považovány za podstatné pro vyhoření u sociálních pracovníků, jsou řazeny: sebepojetí, těžiště kontroly (locus of control) a sebeúčinnost (selfefficiency).<sup>76</sup>

### **Sebepojetí**

To, jak člověk hodnotí sebe samého, ovlivňuje to, jak komunikuje se světem. Pozitivní odhad vlastní osoby je významným faktorem v prevenci vyhoření, který má přímý vliv na

---

<sup>73</sup> Nenašla jsem studii, která by se zabývala vztahem vyhoření a kvalitou sexuálního života i když se domnívám, že se jedná o významné téma

<sup>74</sup> MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9, s. 45

<sup>75</sup> Tamtéž, s. 45

<sup>76</sup> Tamtéž, s. 46

vnímání vlastního výkonu a slouží jako důležitá proměnná mezi činitelem tlaku na pracovišti a subjektivním pocitem tlaku. „*Sociální pracovníci s pozitivním obrazem vlastní osoby se snáze vcítí do různých situací a jsou lépe připraveni k překonávání pracovních potíží.*“<sup>77</sup>

### **Těžiště kontroly**

Jedná se o faktor, který vyjadřuje jedincovu schopnost kontrolovat vlastní život. Aby se člověk vyhnul vyhoření nebo je překonal, musí vyvíjet iniciativu a aktivně reagovat na jevy ve svém okolí. Podle Maroona lze těžiště kontroly pojmout takto: *jedinec všeobecně očekává, že svou odměnu, úspěchy a výsledky bude mít pod kontrolou (vnitřní těžiště) nebo že vše kontrolují vnější síly (vnější těžiště).* Rotter (1966) je názoru, že *těžiště kontroly se projeví především ve dvouznačných situacích. Čím nejasněji je situace dána, tím větší roli při vnímání a řešení situace hraje osobnost jedince*“.<sup>78</sup> Když Paul. E. Spencer (1994) zjišťoval vliv těžiště kontroly na vnímání sociálního pracovníka, objevil významnou korelaci mezi těžištěm kontroly a pocitem autonomie a svobody. Další výzkumy ukázaly, že sociální pracovník s vnějším těžištěm kontroly je náchylnější k vyhoření, zatímco vnitřní těžiště kontroly jej před vyhořením chrání (Demmer 2004; Donald a kol, 2001; Dorman, 2003, Glas a Mc Knight, 1996, McDough, 2000; Payne, 2001; Westman a Etzion, 1995).<sup>79</sup> Byla rovněž prokázána souvislost mezi výkonem a vyhořením. Úspěšní lidé, kteří se hodnotí pozitivně, méně často podléhají vyhoření než neúspěšní jedinci. V případě sociálních pracovníků nelze ovšem předpokládat, že vysoký výkon povede k úspěchu (např. při práci ve vyloučených lokalitách nemá jejich maximální snaha faktickou odezvu) a přestože nejde o profesní selhání, může kumulace neúspěšných zásahů způsobit vyhoření.

### **Sebeúčinnost**

Sebeúčinnost je faktorem, který hraje rozhodující roli ve vnímání kontroly. Tento pojem definuje Bandura jako: „*hodnocení vlastních schopností organizovat a provádět určité činnosti za účelem dosažení daného výsledku*“.<sup>80</sup> Jde o to, že jedinec musí věřit, že je schopen

---

<sup>77</sup> Tamtéž, s. 47

<sup>78</sup> MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9, s. 47

<sup>79</sup> Tamtéž, s. 48

<sup>80</sup> BANDURA, A. (1986), *Social foundations of thoughts and action: A social cognitive theory*. Eblewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.



probudit vlastní motivaci, mobilizovat vlastní poznatky a zkušenosti a převzít kontrolu nad úkoly a s nimi souvisejícími požadavky.<sup>81</sup>

Při výzkumu vyhoření hraje důležitou roli otázka, zda je člověk schopný plnit určité požadavky, podávat výkon a být sebeúčinný. Při narušení těchto složek následují stavy tlaku a napětí, což vede k vyhoření. Podle Chernisse (1990) nelze sebeúčinnost považovat za součást osobnosti a zavádí proto pojem profesní sebeúčinnost, kterou dělí na sebeúčinnost vztahující se k úkolům, sebeúčinnost mezilidskou a sebeúčinnost instituční.

### **Sebeúčinnost vztahující se k úkolům**

Jedná se o technické aspekty profesní role. V sociální práci je to schopnost nakládat efektivně, obratně a přiměřeně s pracovními prostředky, vybudovat si kontakt ke klientům, uchovat jej a pomoci jim.

### **Mezilidská sebeúčinnost**

Schopnost harmonicky spolupracovat s kolegy a přímými nadřízenými, umět pracovat v týmu.

### **Instituční sebeúčinnost**

Sociální pracovník věří, že má možnost ovlivnit sociální poměry ve vlastní instituci. Lidé s vysokým stupněm sebeúčinnosti řeší problémy cestou otevřeného střetu a minimalizují riziko vyhoření.<sup>82</sup>

## **4.2.2 Proměnné ve vztahu mezi sociálním pracovníkem, klientem a strukturou klientů**

Základním principem sociální práce je, že ve středu pozornosti musí být klient a jeho potřeby a přání. Sociální pracovníci se zabývají lidmi v problémových situacích a vzájemný vztah může sociálního pracovníka plně uspokojovat, nebo pro něj může být zdrojem napětí a frustrace. Jako důvod vyhoření se proto často udává kritický vztah mezi sociálním pracovníkem a klientem. Obecně potřebují instituce vykonávající sociální práci trpělivé, soucitné, příjemné, empatické pracovníky, kteří se dávají jiným. Problematické je, když toto povolání vykonávají pracovníci s vlastními nevyřešenými problémy a s neuspokojenými základními potřebami. Problematičtí klienti jeho situaci poznají a za-

---

<sup>81</sup> Tamtéž

<sup>82</sup> MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9, s. 49-50

čnou s ním manipulovat a někdy jej činí odpovědného za svoje nevyřešené problémy. Maroon uvádí sedm aspektů interakcí mezi klientem a sociálním pracovníkem, které působí na sociálního pracovníka negativně a tím mohou negativně ovlivňovat jeho vztah ke klientům a v nejhorším případě způsobit vyhoření.

### **Koncentrace na problémy**

Sociální pracovník pracuje s lidmi, kteří potřebují pomoc, protože jsou nemocní, v nouzové situaci, mají určité slabosti, jsou v depresi, nemohou, anebo neumí se o sebe sami postarat. Když se uzdraví, jejich problémy se vyřeší, zmizí sociálnímu pracovníkovi z očí a přijdou noví klienti s novými problémy.

### **Nepřítomnost pozitivní zpětné vazby**

Pro sociálního pracovníka má zásadní význam, co si ostatní o jeho práci myslí. *Zpětná vazba vypovídá o úspěšnosti jeho pomoci klientovi a o jeho přijetí ostatními (Maslach, 1982; Minsberg, 1983; Emener, 1979).*<sup>83</sup> Problémem je, že zpětná vazba od klientů bývá často negativní.

### **Emocionální tlak**

Stykem s klientem může sociální pracovník snadno vyčerpat své zdroje a unavit se, což může mít katastrofální následky pro jeho profesní i soukromý život. V některých případech, když z objektivních příčin nemůže situaci klienta změnit, začne pociťovat rozhořčení a zlobu, až nepřátelství a odcizení.

### **Možnost změny a zlepšení**

Cílem práce s klientem je situaci zlepšit a vyřešit problémy. „*Když klient sám nemůže nic změnit, narušuje to jeho sebereflexi - nebo se za viníka označí sociální pracovník*“.<sup>84</sup> Zejména u beznadějných a chronických případů, jejichž nekonečnost vnímá klient i pracovník, se dostaví u sociálního pracovníka vyčerpání a bezmoc. *Podle Maslovové (1978) jsou pomáhající dovednější při řešení akutních a krizových situací, než v případě situací chronických.*<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9, s. 52

<sup>84</sup> Tamtéž, s. 52

<sup>85</sup> Tamtéž, s. 52

### Nadměrná blízkost

Jedná se o situace, kdy sociální pracovník nedodrží profesní odstup, a projevuje přílišnou empatii a osobní ztotožnění s klientovými problémy. To, že v něm vidí spíše přítele, má za následek protipřenos, který vytváří podmínky pro vyhoření.

### Chování klienta

Řada klientů se chová pasivně a přenáší odpovědnost plně na pomáhajícího, což pro něj představuje značnou zátěž.

### Pravidla pro kontakt mezi pomáhajícím a klientem

V některých institucích upravují styk s klientem pevně stanovené směrnice, které situaci spíše zhoršují. Směrnice omezují možnosti pomáhajícího (např. ve finančních otázkách) nebo sociálního pracovníka nutí k ověřování řady nepodstatných detailů, což může vyhrotit vztah mezi pomáhajícím a klientem.

Skutečností je, že předmětem péče sociálních pracovníků jsou jednotlivci a rodiny s problémy. Většinou potřebují materiální pomoc, ale vyřešení problému nelze omezit pouze na ni. Někteří jsou nezaměstnaní, jiní trpí duševními poruchami, jsou drogově závislí či žijí ve vyloučených lokalitách apod.<sup>86</sup> Klienti očekávají pomoc a hledají záchranu, ale jednájí různě. Někteří jsou zcela pasivní, jiní vystupují vůči sociálnímu pracovníkovi kriticky, až agresivně. Pomáhající musí často chránit sám sebe, což má za následek, že se od klienta citově se odcizí a zaujme odmítavý postoj. *Skirrow a Hatton (2007) se soustředují na skutečnost, že klienti často směřují své násilí proti sociálnímu pracovníkovi. Tato profesní skupina je nejčastěji vystavena násilným činům, každý čtvrtý sociální pracovník je takto postižen. Násilnosti se odehrávají formou vulgárních urážek, verbálních výhrůžek i fyzickým násilím a urychlují vyhoření.*<sup>87</sup>

#### 4.2.3. Proměnné v pracovním prostředí

Mnohokrát citovaný Maroon vyslovuje že „činitelé související s institucí jako takovou odpovídají za vyhoření ve větší míře než osobnost pracovníka“<sup>88</sup> a odvolává se přitom

---

<sup>86</sup> Specifickým problémem jsou klienti z řad Romů.

<sup>87</sup> MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9, s. 54

<sup>88</sup> Tamtéž, s. 55

na řadu autorit zabývajících se syndromem vyhoření. K vyhoření pracovníka dochází potom tam, kde je problematické pracovní prostředí (dogmatické interní směrnice upravující styk s klienty, neefektivní způsob řízení, absence týmové práce apod.) a kde není pracovníkovi poskytována podpora. Mnoha výzkumy je dokázáno, že pracovní spokojenost silně ovlivňuje fyzické a duševní zdraví. Coyle a kol. uvádějí čtyři proměnné v pracovním prostředí, které mohou urychlit proces vyhoření. Jedná se o: proměnné podmíněné institucí, pracovní podmínky, role jedince v rámci instituce a pracovní vztahy.

### **Proměnné podmíněné institucí**

Jedná se o celkovou koncepci sociální práce, stanovení jejích cílů a metod v celostátním měřítku. Někteří sociální pracovníci vyslovují názor, že vlastní práce s klienty je zatěžuje méně než byrokratické překážky a množství administrativy. Kvalitní sociální práce vyžaduje angažovaného pracovníka, který prosazuje cíle, které instituce stanovila a vyznává hodnoty, které jsou proklamovány v její firemní kultuře. Takovýto pracovník má rovněž důvěru ve své nadřízené a je hrdý na výsledky instituce jako celku. *Bakker a kol. (2001) zkoumali souvislost mezi vyhořením a loajalitou a našli negativní korelaci - čím nižší je loajalita k instituci, tím vyšší je výskyt vyhoření.*<sup>89</sup>

### **Pracovní podmínky**

Platí, že pracovní spokojenost je předpokladem životní spokojenosti a její nepřítomnost má vážné následky pro fyzické a duševní zdraví. Ke zvýšenému výskytu vyhoření dochází rovněž tam, kde dochází k objektivnímu pracovnímu přetížení, zejména v důsledku intenzivních kontaktů s nespolupracujícími klienty, jakož i v důsledku nedostatku autonomie, a vlivu na chod instituce a účasti na rozhodování. Podmínky na pracovišti značně ovlivňují nadřízené a supervizoři a ti mohou určitým způsobem kompenzovat náladu podřízených (např. finanční odměnou za splnění náročného úkolu, ale i nepeněžní odměnou, vyslovením pochvaly). Přestože, podle řady zahraničních výzkumů je uznání pro většinu lidí důležitější než peníze, lze souhlasit s faktem, že platy sociálních pracovníků (konkrétně v České republice) jsou silně podprůměrné. Největším spouštěčem vyhoření je situace, že pracovník pracuje tvrdě, ale nedostává se mu uznání ani od klientů, ani od nadřízených

---

<sup>89</sup> MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9, s. 58

a v podstatě mu „nikdo za práci ani nepoděkuje“. Mnozí říkají: *Jediná zpětná vazba, kterou si mohu být jistý, je ta negativní, když něco nefunguje.*<sup>90</sup>

### **Role jedince v rámci instituce**

Většina organizací zabývajících se sociální prací je vázána na veřejnou správu a sociální pracovníci jsou součástí rozsáhlého byrokratického aparátu. V rámci byrokratické struktury se ideály sociálních pracovníků rozcházejí s cíli vedení a formálními strukturami, což vytváří základ pro konflikt rolí. *Chernis (1980) v této souvislosti zjistil, že byrokratický aparát klade důraz na pořádek, efektivitu, odpovědnost vůči instituci a neosobní vztah. Pokud se v sociální práci zaměřuje na klienty, klade důraz na individualitu, zvláštní potřeby klientů, flexibilitu, neustálé vytyčování nových cílů a rozvoj osobnosti. Sřet těchto protikladných pohledů ohrožuje autonomii sociálního pracovníka a jeho sebehodnocení, vyvíjí velký tlak.*<sup>91</sup> Na pracovištích, kde funguje koučing, mentoring, týmová práce a supervize (moderní způsoby řízení lidských zdrojů) je vyhoření méně časté, než tam, kde se uplatňuje pouze direktivní způsob řízení.

### **Pracovní vztahy**

Dobrá pracovní atmosféra, dobré vztahy mezi spolupracovníky a pozitivní firemní kultura značně přispívají k pracovní spokojenosti zaměstnanců, a tím i ke zvyšování jejich výkonu. Dostává-li se sociálnímu pracovníkovi na pracovišti emocionální podpory ze strany kolegů, uplatňuje-li se na pracovišti týmové řešení složitých případů, jestliže má pracovník možnost problém rozebrat a prokonzultovat, apod., je nebezpečí vyhoření značně menší.

### **Sociálně – kulturní proměnné**

Sem většina autorů řadí jevy související se současnou etapou postmoderní jako je individualismus, orientace na výkon, ztráta pevnosti rodinných a přátelských pout, jednostranná orientace na pracovní úspěch, nereálná očekávání apod. Právě přílišná očekávání a snaha po osobním sociálním vzestupu vytvářejí nesoulad mezi ideálem a skutečností a jsou půdou pro nejistotu, sebeobviňování a vyhoření.

Přestože všechny uváděné skutečnosti (všechny čtyři proměnné) dokládají, že pro sociálního pracovníka existuje mnoho důvodů, které mohou vést k vyhoření, opakuje se otáz-

---

<sup>90</sup> Tamtéž, s. 61

<sup>91</sup> Tamtéž, s. 62

ka, která je základem pro studium problematiky vyhoření: proč někteří sociální pracovníci vykonávají svoje povolání obětavě po celý život a proč někteří „vyhoří“ po několika letech práce s klienty a v řadě případů i mění profesi.

## 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>92</sup>. Pokud budeme vyhoření chápat jako nemoc, platí, že jednak musí být léčena, jednak se jí musí předcházet účinnými preventivními opatřeními. Vyhoření nelze chápat jako reakci na chronický stres, ale jako neschopnost jedince zvládnout psychickou zátěž, která potom vyústí v chronický stres. V úvahu je nutno vzít, že v případě pomáhajících profesí může být příčinou vyhoření už sám fakt, že člověk si špatně vybral svoje povolání, např. pro osoby s vysokou mírou neuroticismu je práce v pomáhajících profesích neúměrně zatěžující. Zvláště nebezpečné je, když v těchto povoláních pracují lidé, kteří nemají vyřešeny vlastní osobní problémy a promítají je do vztahů s klienty. Dalším prokazatelným faktem je, že zátěž kladená na pracovníky v pomáhajících profesích je značná a v řadě případů nemají pomáhající schopnost adekvátní odolnosti, čili nebyli v průběhu socializace připraveni na zvládání problémů. Otázkou je, zda současná podoba edukace, a to jak v rodinách, tak v rámci povinného školního vzdělávání, člověka na zvládání problémů připravuje. Aktuálním problémem je rovněž otázka, zda profesionální příprava pracovníků v pomáhajících profesích reflektuje dostatečně potřebu zvládání zátěže a zda v tomto směru je dostatečné i jejich další profesní vzdělávání. 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 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

---

<sup>92</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)

v okolním světě i ve vlastním životě, dosáhnout optimální úrovně sebeřízení a efektivně prožívat vlastní život.

## 5.1 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 stále 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>93</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; 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 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*

---

<sup>93</sup> BLAHUŠOVÁ, Eva. *Wellness: Fitness*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2005, 235 s. ISBN 80-246-0891-x, s. 15



- *delegovat některé úkoly na jiné osoby.*<sup>94</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 pohodu (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>95</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.).

## 5.2 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

---

<sup>94</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>95</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. 181

několika psychologických subfunkcí, jimiž jsou proces sebezpozorování, sebehodnocení a reakcí na vlastní chování.<sup>96</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>97</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>98</sup> Člověk, který je přesvědčený, si stanovuje náročné cíle a usiluje o jejich dosažení. V souvislosti s pomáhajícími profesemi jsou ve středu pozornosti zájmy a potřeby klienta a cíle pomáhajících pracovníků musí vycházet z této skutečnosti. Pomáhající profese ovšem často pracují s problémovými klienty (pedagogové s problémovými žáky, sociální pracovníci s problémovými a nepřizpůsobivými klienty) a aby uhájili cíle, které si stanovili v zájmu klienta, musí si osvojit zásady asertivního chování. Musí trvat na pravidlech vzájemného styku, musí odmítnout nereálné

---

<sup>96</sup>BLATNÝ, Marek a Alena PLHÁKOVÁ. *Temperament, inteligence, sebezpozorování: nové pohledy na tradiční témata psychologického výzkumu*. Brno: Psychologický ústav Akademie věd ČR, 2003. ISBN 80-86620-05-0, s. 124

<sup>97</sup>BLATNÝ, Marek a Alena PLHÁKOVÁ. *Temperament, inteligence, sebezpozorování: nové pohledy na tradiční témata psychologického výzkumu*. Brno: Psychologický ústav Akademie věd ČR, 2003. ISBN 80-86620-05-0, s. 125

<sup>98</sup>Tamtéž, s. 125

požadavky, nikdy nedopustit, aby s ním klient manipuloval apod. a v neposlední řadě musí se naučit odmítnout s patřičným vysvětlením nereálné požadavky nadřizovaných.

### 5.3 Supervize v pomáhajících profesích

Pracovníci v pomáhajících profesích si často stěžují, že zatímco oni pomohou většině klientů, jim samotným nepomůže nikdo. Na druhé straně potřeba dávat je u mnohých natolik silná, že si nechtějí připustit, že by i oni potřebovali pomoc a podporu. Hawkins a Shonet zdůrazňují, že vyhořením je třeba se zabývat dříve, než k němu dojde. Podle nich to znamená:

- zamyslet se nad stínovou motivací volby profese: touha po moci, naplňování vlastních potřeb (potřeba pomáhat, potřeba být úspěšný, oblíbený, potřeba šířit dobro), přání léčit apod.
- tvořit přirozený cyklus podpory a mapovat osobní stresové příznaky
- zajistit si vlastní život, bez přítomnosti role pomáhajícího.<sup>99</sup>

Tak jako v jiných povoláních i v pomáhajících profesích nabývá na významu proces celoživotního učení. Ústřední formou podpory je supervize, při níž pracovníci nejen řeší vlastní problémy, ale mohou konzultovat i problémy týkající se klientů. Supervize je tak součástí celoživotního učení a vzdělávání. Hess definuje supervizi jako „čistou mezilidskou interakci, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, stávala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem“.<sup>100</sup> Supervizor zároveň může pomoci pracovníkovi lépe využívat vlastní zdroje, poradit mu, jak se vypořádat s objemem práce a v neposlední řadě, jak efektivně čelit zátěži. Řada autorů zdůrazňuje nutnost aktivního, odpovědného přístupu objektu supervize. V rámci supervize se zpravidla rozlišují tři funkce a to: **funkce vzdělávací** (rozvoj profesních kompetencí), **funkce podpůrná** (rozvoj psychické odolnosti) a funkce **normativní** (kontrola kvality práce). V souvislosti s prevencí vyhoření má velký význam právě funkce podpůrná, která slouží k zvládnutí emocí vyplývajících ze vztahů s klienty. Vedle koučování a mentoringu je supervize stále více uplatňovaná metoda podpory a v některých povoláních (kli-

---

<sup>99</sup> HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9, s. 33

<sup>100</sup> HEES, A.K. (ed) (1980): *Psychotherapy Supervision. Theory, Research and Practice*. New York, Wiley, s.25

nický psycholog) je stanovena zákonem.<sup>101</sup> V dalších pomáhajících profesích v České republice funguje supervize na bázi dobrovolnosti a z případných zjištěných učiněných při supervizi nevyplývají žádné faktické odměny a postihy, kromě situace kdy by supervizor zjistil závažné etické pochybení. Supervize umožňuje pracovníkovi komplexní pohled na situaci a je efektivní formou jeho profesního rozvoje, jehož součástí je i zvyšování psychické odolnosti jako prevence syndromu vyhoření.

---

<sup>101</sup> POTMĚŠILOVÁ, Petra. *Supervize v podmínkách speciálního vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4127-6. s.67

## **II. 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

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

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

### 6.2 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.

### 6.3 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>102</sup>.

#### 6.4 Výzkumný vzorek

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 dál potřeba řešit výběrový soubor. Vzhledem k nízkému základnímu vzorku byl proveden tzv. exhaustivní výběr.<sup>103</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%. Ne všichni respondenti byli ochotni poskytnout chvíli svého drahocenného času, ale díky osobnímu přístupu autorky, která je také součástí pracovního týmu, se podařilo získat zpět všechny vyplněné formuláře. Vysvětlení požadavku na vyplnění dotazníku u některých respondentů probíhala na více pokusů a v různých časových intervalech.

---

<sup>102</sup> JANDOUREK, J. Slovník sociologických pojmů. Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-3679-2, s. 144

<sup>103</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>104</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>104</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>105</sup>**Obrázek č. 3: Budova společnosti Synot Auto a.s.**

Zdroj: osobní databáze autorky

---

<sup>105</sup> Výroční zpráva společnosti Synot Auto a.s.

## 7.1 Identifikační údaje respondentů

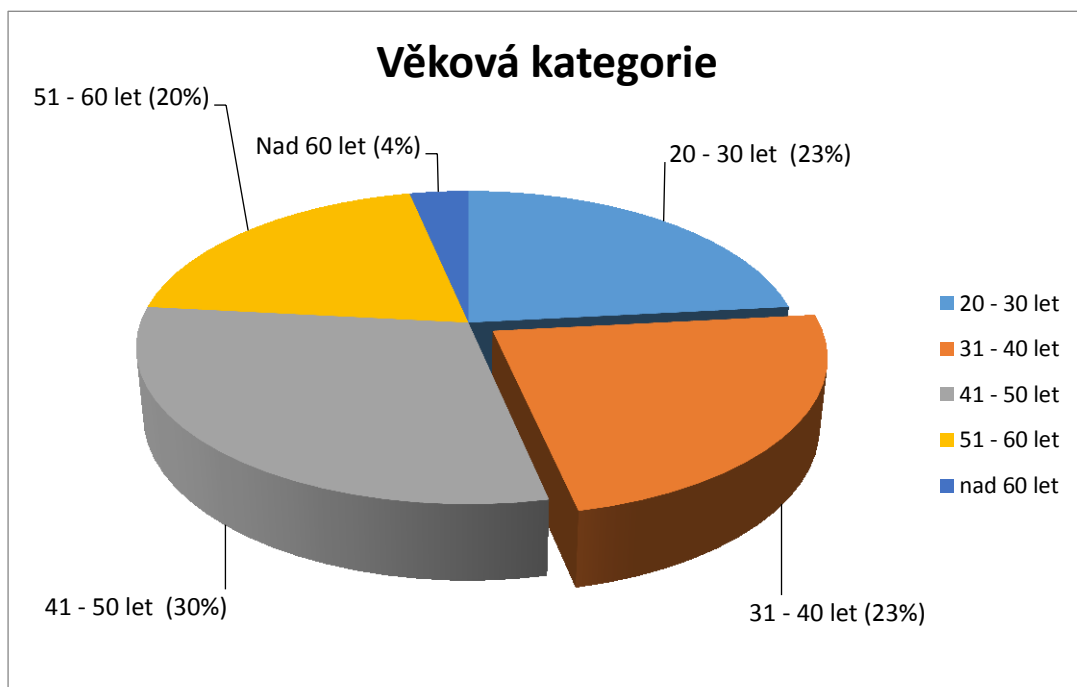
Zde jsou zpracovány identifikační údaje respondentů, zahrnují délku zaměstnanec-kého poměru, věkovou kategorii, pracovní zařazení a odvětví, na kterém vytváří svou pracovní činnost.

Otázka č. 1: Mezi jakou věkovou kategorií spadáte?

Tabulka č. 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 č. 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

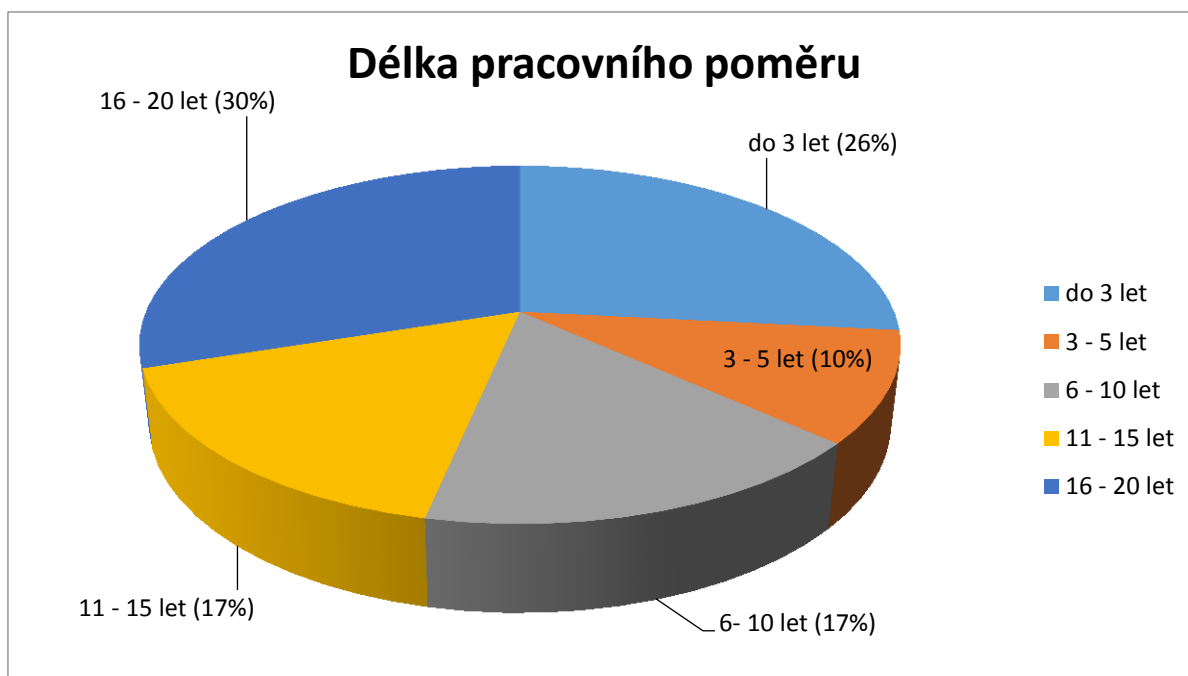
celkového počtu respondentů. Následující dvě kategorie jsou totožné a to s 23 % respondentů, jedná se o věkovou skupinu 31 – 40 let a 20 – 30 let. Druhá nejméně zastoupená skupina s věkovou kategorií 51 – 60 let tvoří 20 % respondentů z celkového počtu. Nejméně početnou kategorií tvoří se 4 % věk nad 60 let.

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

Tabulka č. 3 délka pracovního poměru ve společnosti SA

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 č. 2 délka pracovního poměru



Nejpočetnější kategorií tvoří skupina s nejdelsí 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

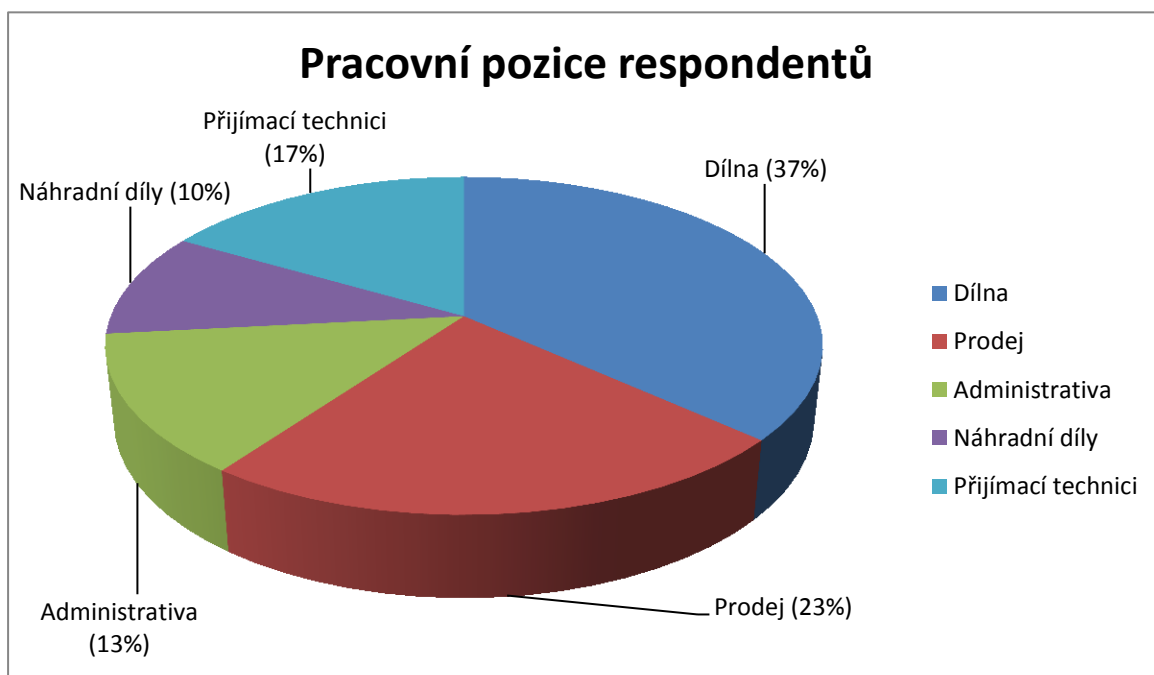
v délce působení od 6 – 10 let a 11 – 15 let jsou shodné, 10 osob v každé kategorii z celkového pracovního týmu tvoří obě skupiny 17 %. Ze zpracování zjištěných dat jasně vyplývá převaha služebně nejstarších osob. Nově příchozí tvoří početnou skupinu z důvodu rozšiřování pracovních pozic. Rostoucí tendence 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 č. 4 pracovní pozice respondentů

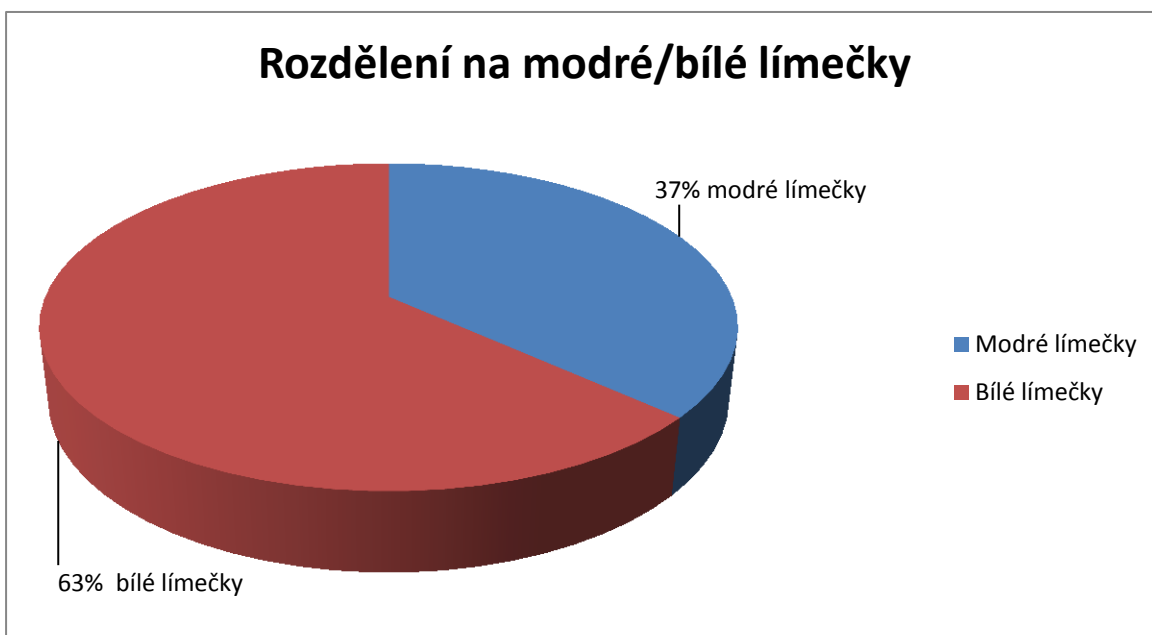
Pracovní pozice	Absolutní četnost (počet)	Relativní četnost (%)
Dílna	22	37
Prodej	14	23
Administrativa	8	13
Náhradní díly	6	10
Přijímací technici	10	17

Graf č. 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. Příjímací 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.

Graf č. 4 rozdělení na modré/bílé límečky



Z uvedených dat vyplývá rozdělení respondentů na bílé límečky (pracující hlavou) a modré límečky (pracující manuálně). Některé profese z řad bílých límečků se mohou prolínat s manuální prací, ale jedná se o drobné úkony, proto je do svého výzkumu nezahrnují.

Tabulka č. 5 rozdělení průměrné délky pracovního poměru na bílé/modré límečky

Pracovní pozice	Počet respondentů	Průměrná délka pracovního poměru
Bílé límečky	38	9
Modré límečky	22	12

Z výše uvedené tabulky vyplývá větší pracovní stabilita u modrých límečku, personál se zde prakticky nemění. Průměr délky pracovního poměru sráží nově příchozí pracovníci. Obecně ve společnosti Synot Auto a.s. platí větší personální stabilita na dílně, čili u modrých límečků.

## 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.

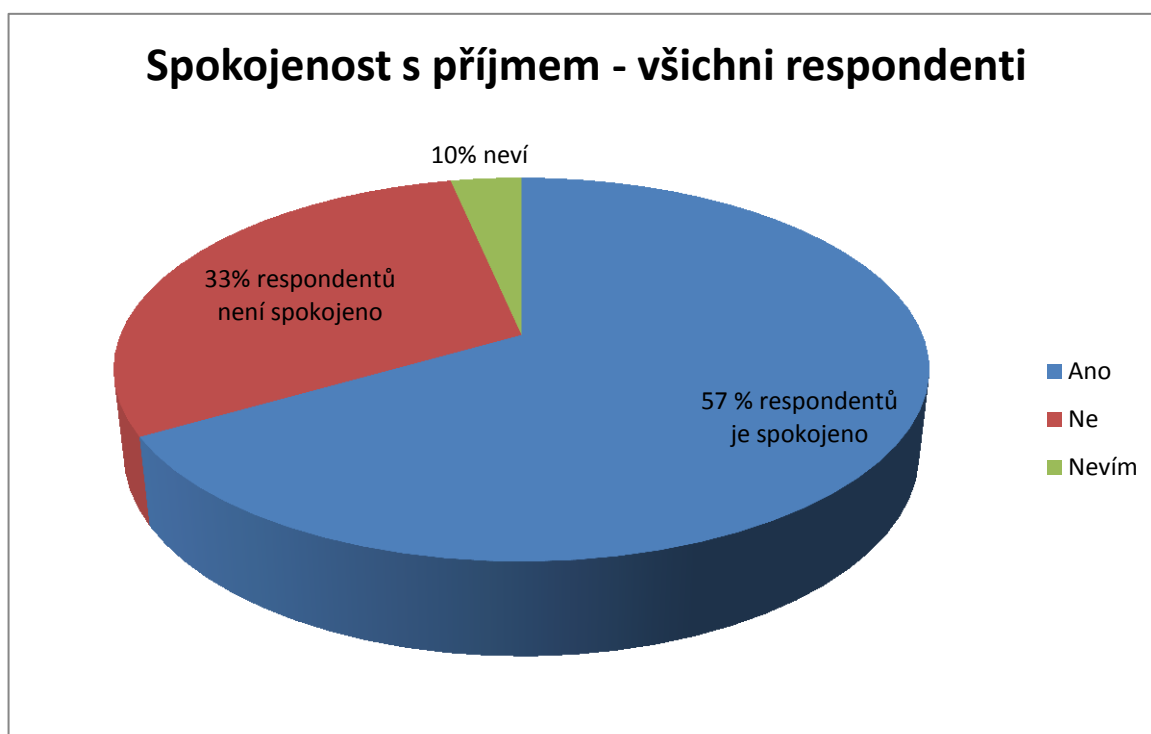
Otázka č. 4: Jste spokojeni s finančním ohodnocením?

Tabulka č. 6 spokojenost s příjmem

<b>Spokojenost s finančním příjmem – všichni respondenti</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	34	57
Ne	20	33
Nevím	6	10
<b>Spokojenost s příjmem modré límečky (dílna)</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	16	73
Ne	0	0
Nevím	6	27
<b>Spokojenost s příjmem bílé límečky (prodej+administrativa)</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	18	47
Ne	20	53
Nevím	0	0

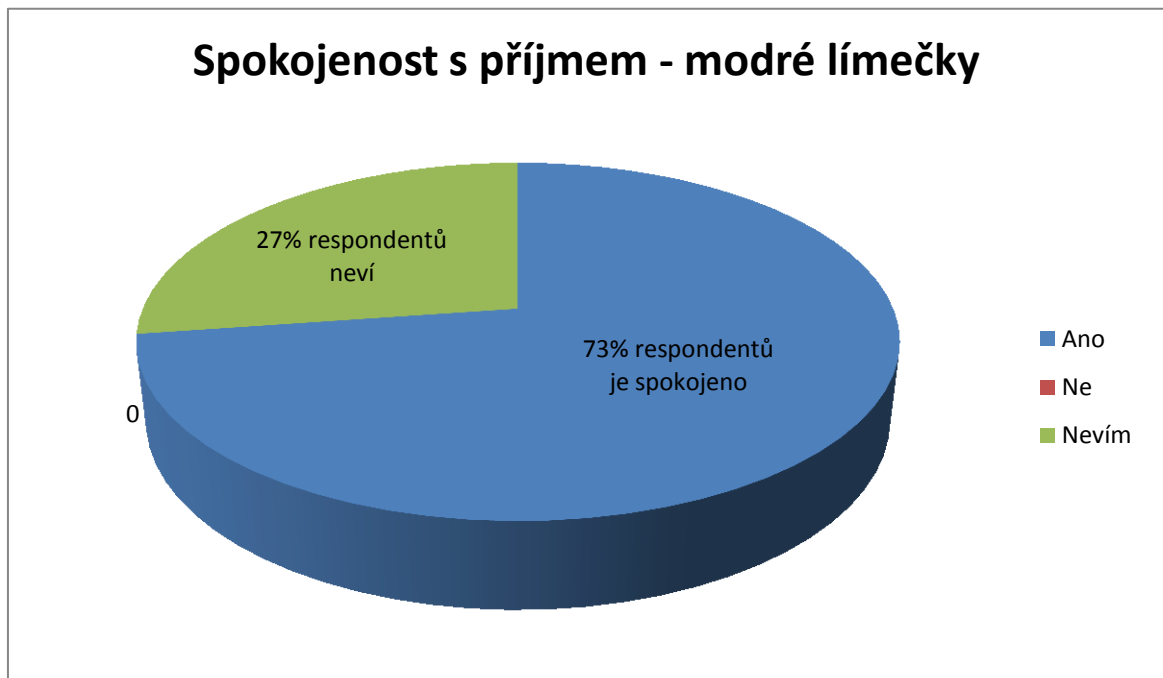
Z tabulky vyplývá celková spokojenost s platovým ohodnocením. Při rozdělení podle vykonávané činnosti se názory velmi liší. Zaměstnanci pracující na dílně jsou ze 73 % spokojeni se svým příjmem. Prodejní oddělení s administrativou tvoří spokojenost s příjmem pouze 47 % z celkového počtu. 53% respondentů 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 přijímací 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 č. 5 spokojenost s příjmem – všichni respondenti

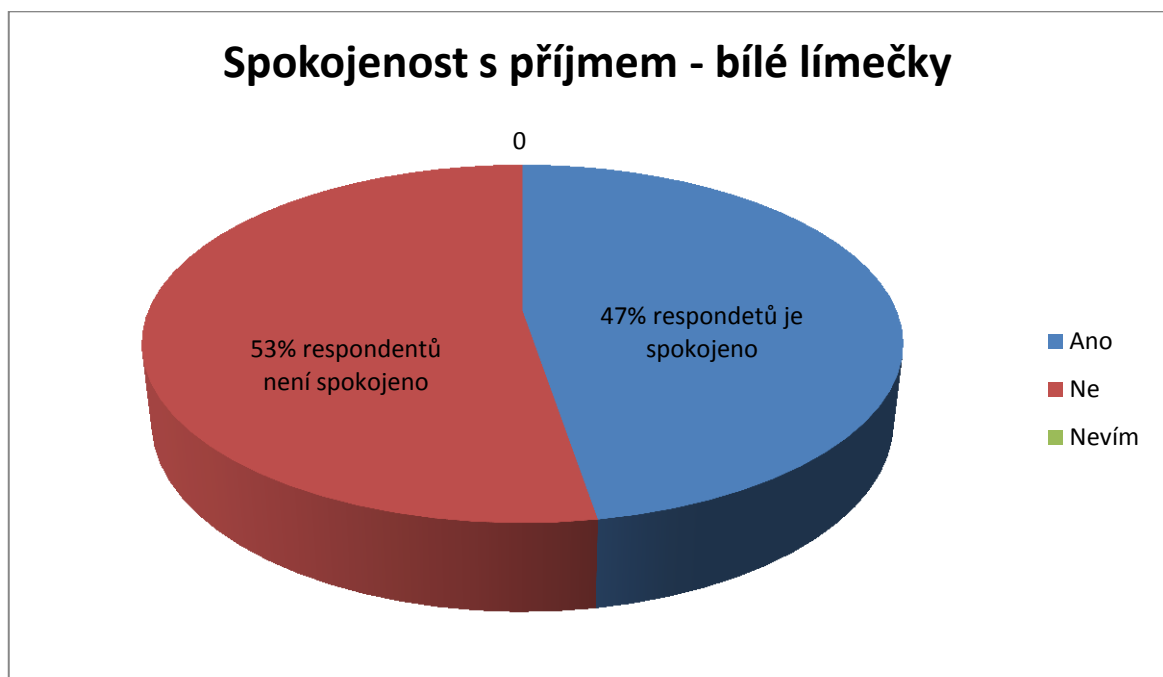


Zde můžeme vidět celkovou spokojenost respondentů. 57 % všech dotázaných je v zásadě spokojeno. 33% spokojeno není. 10% nedokázalo odpovědět, neví, zda jsou za svou práci adekvátně ohodnoceni.

Graf č. 6 spokojenost s příjmem – modré límečky



Graf č. 7 spokojenost s příjmem – bílé límečky



Z komparace prodejního a servisního oddělení jasně vyplývá nespokojenost s příjmem prodejního oddělení. Servis se jeví jako spokojený. Zde je hlavním faktorem nespokojenost při rozdělování prémie. Neprůhlednost a nejasnost při udělování finančního ohodnocení vede u prodejního oddělení k celkové nespokojenosti, která se může negativně odrazet při výkonu pracovní činnosti. Pracovníci na dílně mají jasně přiděleny úkoly a neřeší jejich organizaci ani práci se zákazníky.



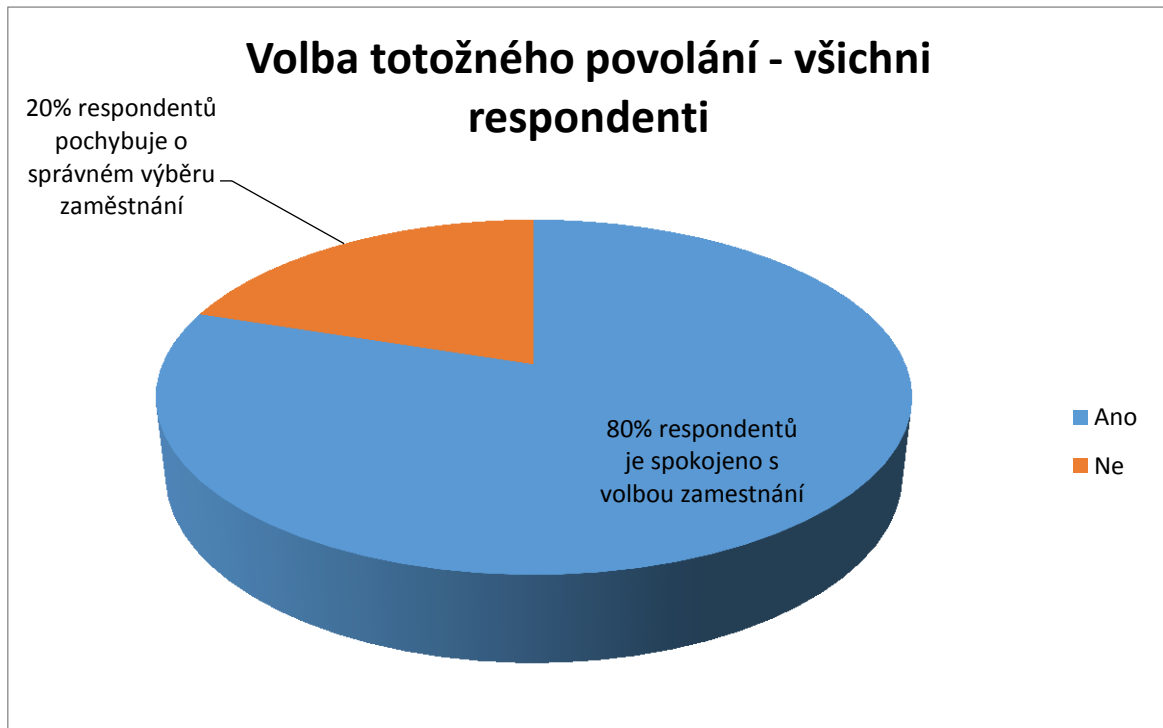
Otázka č. 5: Vybrali byste si při možnosti volby stejné povolání, jako vykonáváte nyní?

Tabulka č. 7 volba totožného zaměstnání

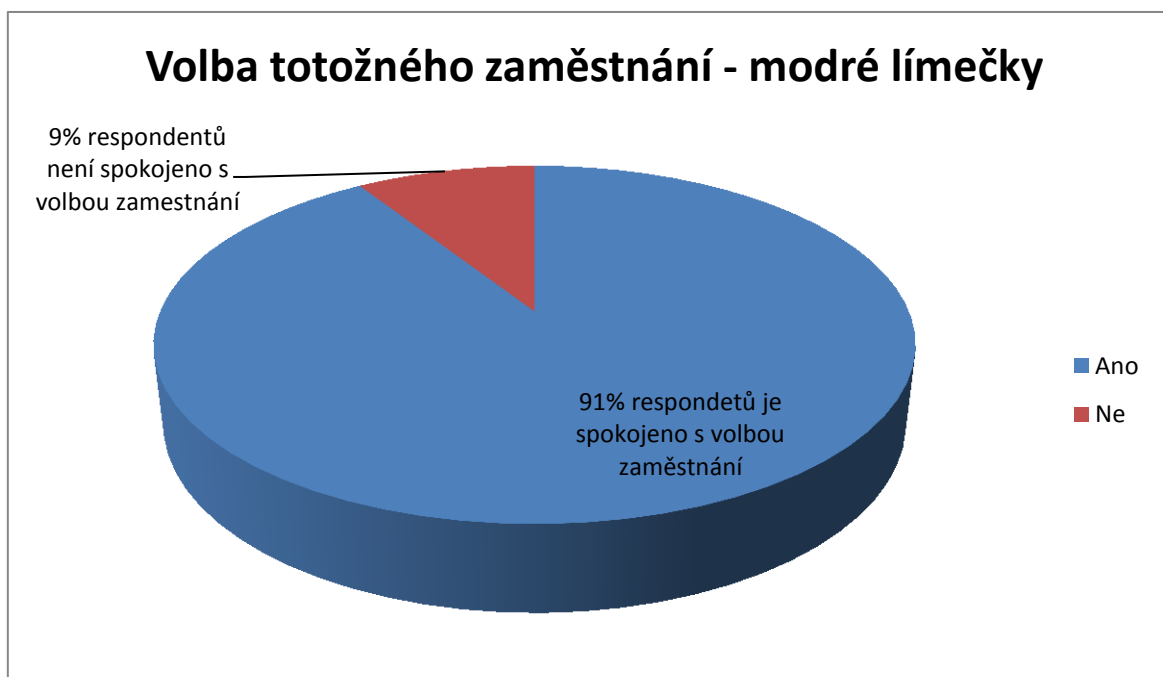
<b>Volba totožného zaměstnání všichni respondenti</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	48	80
Ne	12	20
<b>Volba totožného zaměstnání modré límečky (díl-na)</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	20	91
Ne	2	9
<b>Volba totožného zaměstnání bílé límečky (prodej+administrativa)</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	28	74
Ne	10	26

Z tabulky vyplývá, že by 80 % respondentů 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.

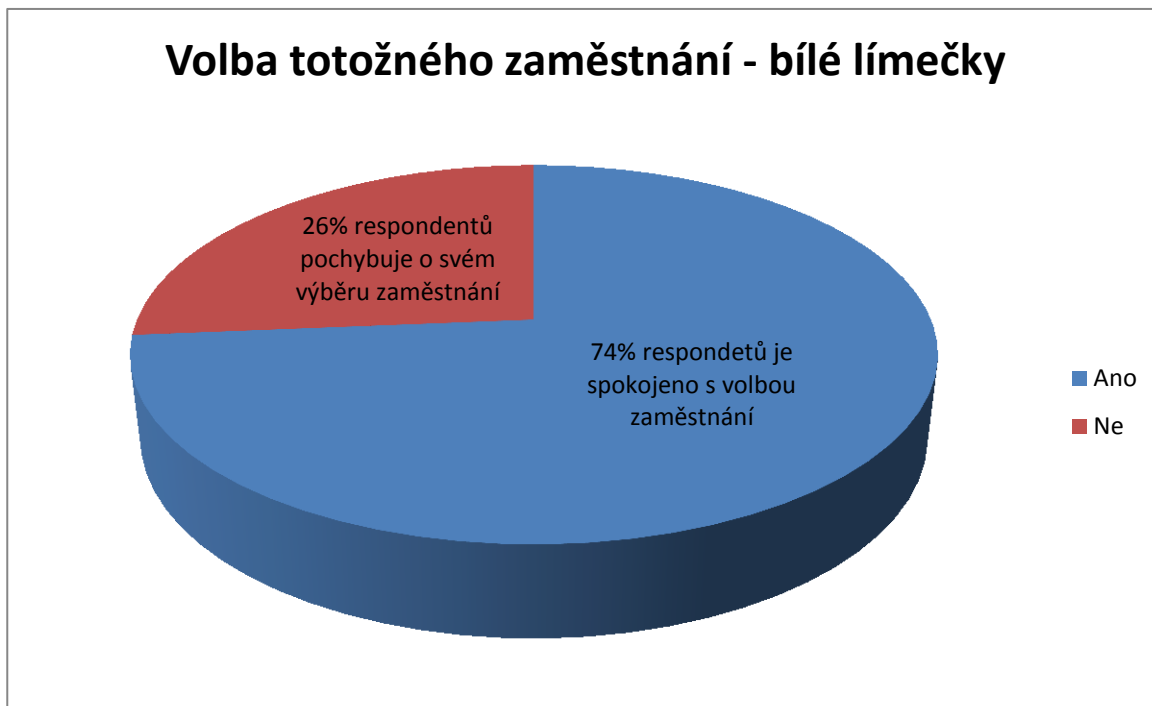
Graf č. 8 volba totožného povolání – všichni respondenti



Graf č. 9 volba totožného povolání – modré límečky



Graf č. 10 volba totožného povolání – bílé límečky



Díky komparaci servisního a prodejní oddělení se projevuje větší spokojenost s výběrem povolání na dílně, u modrých límečků. 91% respondentů je spokojeno se svou volbou a nechtěly by nic měnit. Prodejní oddělení není se svou spokojeností tak jednoznačné, 26% respondentů pochybuje o svém výběru zaměstnání a touží po změně. 74% je spokojeno a ani při možnosti znovu se rozhodnout by svou profesí neměnilo.

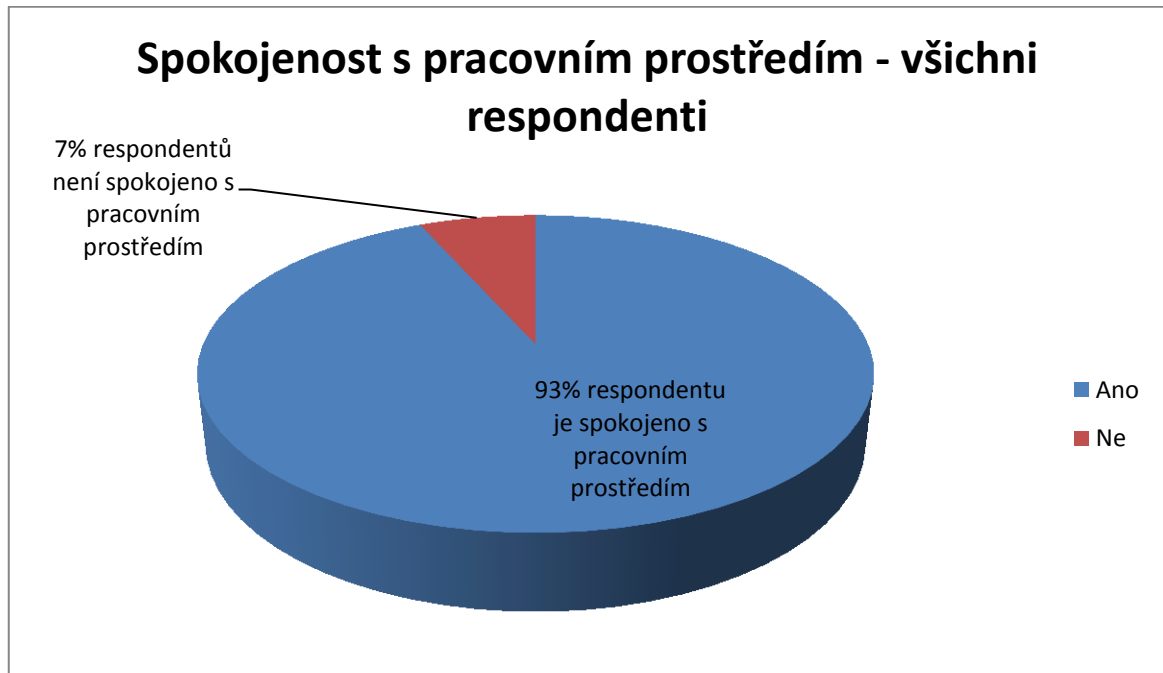
Otázka č. 6: Jste spokojeni se svým pracovním prostředím?

*Tabulka č. 8 spokojenost se zaměstnaneckým prostředím*

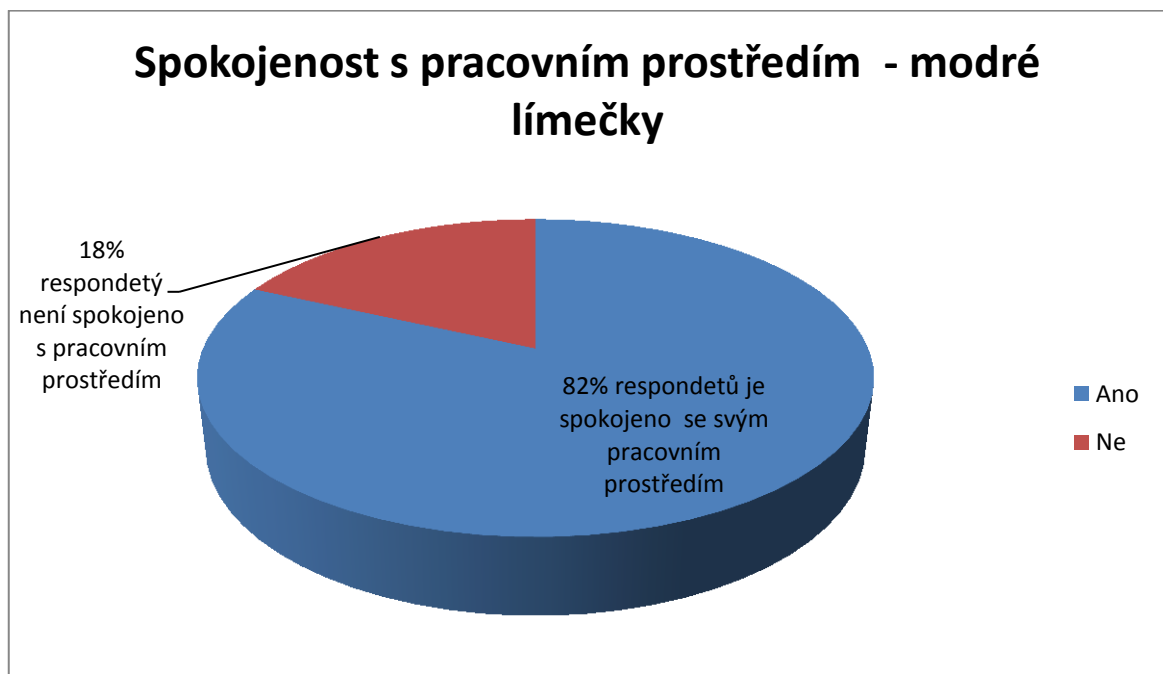
<b>Spokojenost s prostředím všichni respondenti</b>	<b>Absolutní čet- nost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	56	93
Ne	4	7
<b>Spokojenost s prostředím modré límečky (dílna)</b>	<b>Absolutní čet- nost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	18	82
Ne	4	18
<b>Spokojenost s prostředím bílé límečky (pro- dej+administrativa)</b>	<b>Absolutní čet- nost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	38	100
Ne	0	0

Z výše uvedené tabulky vyplývá 93% 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 projevíly na pracovním prostředí prodeje.

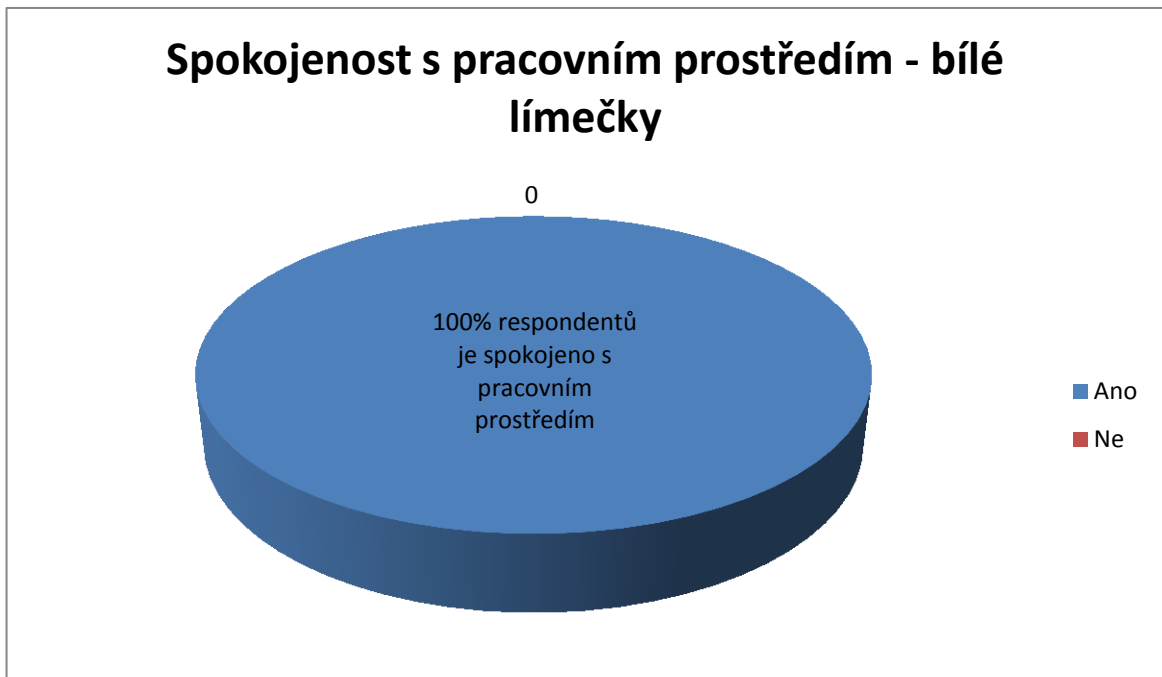
Graf č. 11 spokojenost s pracovním prostředím – všichni respondenti



Graf č. 12 spokojenost s pracovním prostředím – modré límečky



Graf č. 13 spokojenost s pracovním prostředím – bílé límečky



Grafy znázorňují rozdíly mezi spokojeností s pracovním prostředím. Prodej s administrativním zázemím je spokojen maximálně. Dílna je spokojena na 82%, nejčastější výtka k pracovnímu prostředí byla malý prostor pro práci, zejména nedostatek parkovacích míst v dílnách.

### 7.3 Interpersonální vztahy ve společnosti

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. Dále zjišťujeme, zda vedoucí pracovníci jednotlivých úseků stojí za svými podřízenými a zajímají se o jejich názory či pracovní problémy.

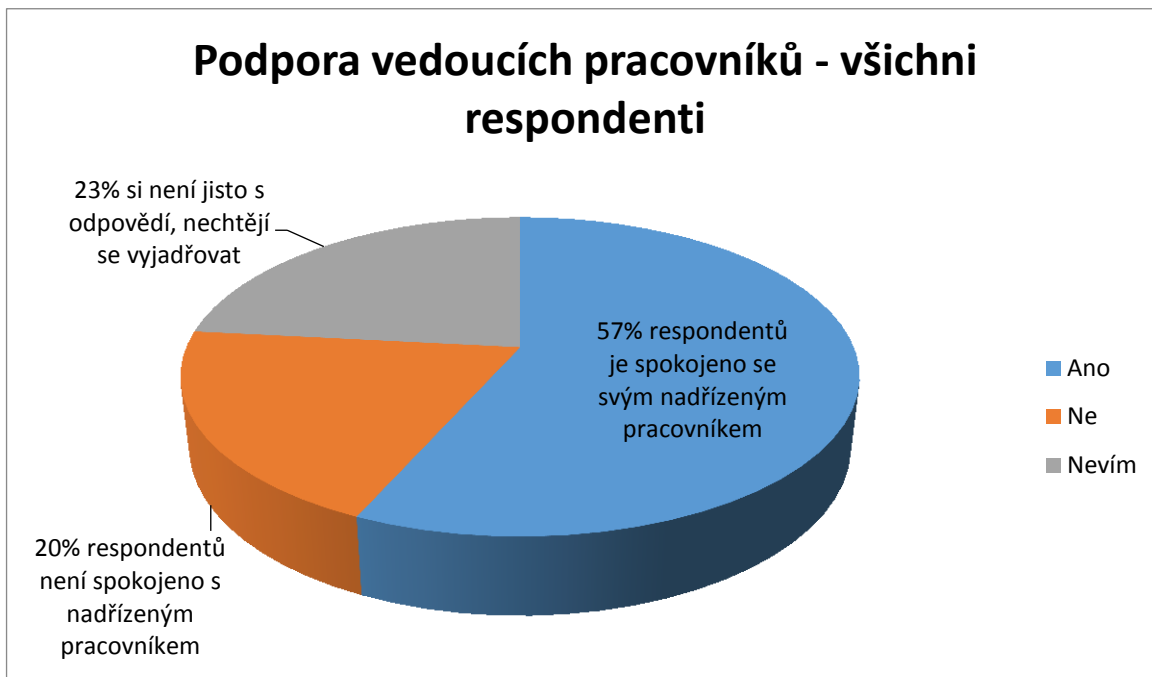
Otázka č. 7: Máte podporu ze strany přímého nadřízeného?

Tabulka č. 9 podpora ze strany vedoucího pracovníka

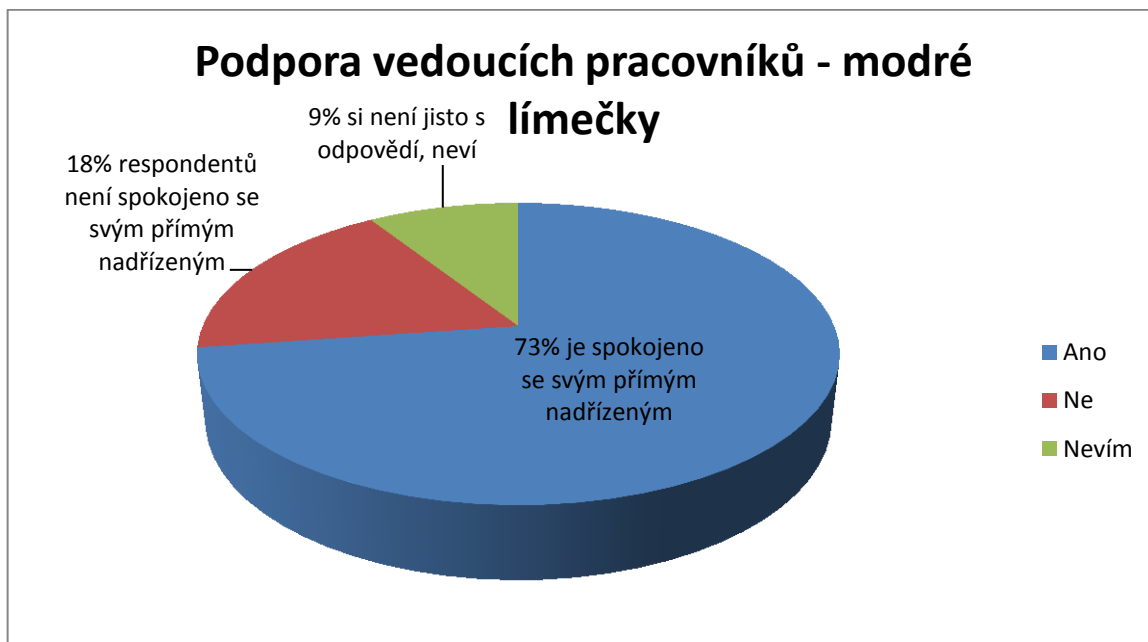
<b>Podpora nadřízeného pracovníka – všichni respondenti</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	34	57
Ne	12	20
Nevím	14	23
<b>Podpora nadřízeného pracovníka – modré límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	16	73
Ne	4	18
Nevím	2	9
<b>Podpora nadřízeného pracovníka - bílé límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	18	47
Ne	8	21
Nevím	12	32

Z tabulky vyplývá celková důvěra přímého nadřízeného pracovníka v 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 č. 14 podpora vedoucích pracovníků – všichni respondenti

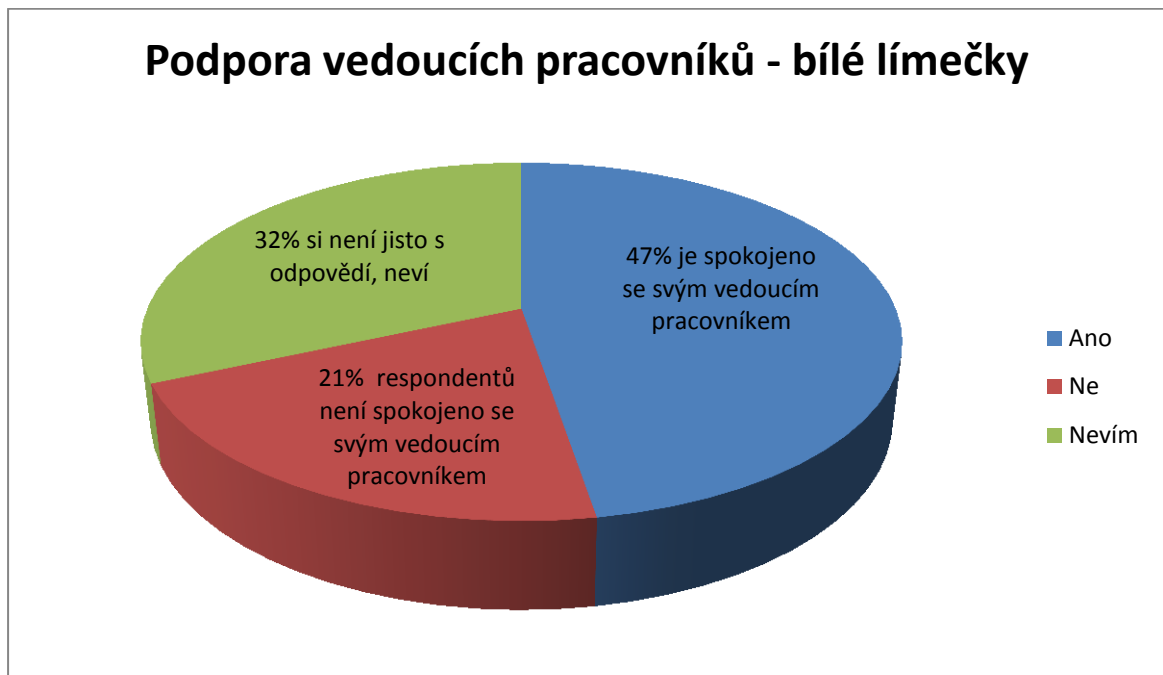


Graf č. 15 podpora vedoucích pracovníků – modré límečky





Graf č. 16 podpora vedoucích pracovníků – bílé límečky



Při srovnání dílny a prodeje mají významnější důvěru ve své nadřízené pracovníci na dílně. 73% respondentů modrých límečků je zcela spokojeno se svým přímým nadřízeným a nechtějí nic měnit. 9% respondentů z dílny si není s odpovědí jisto a jednoznačně se nevyjádřili, 18% spokojenost s vedoucím pracovníkem nepotvrdilo. Skupina bílých límečků je spokojena se svým přímým nadřízeným pouze v 47%. Dalších 32% respondentů si není jisto s odpovědí a 21% respondentů odpovědělo negativně. Spokojenost s přímým nadřízeným je vyšší u modrých límečků.

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

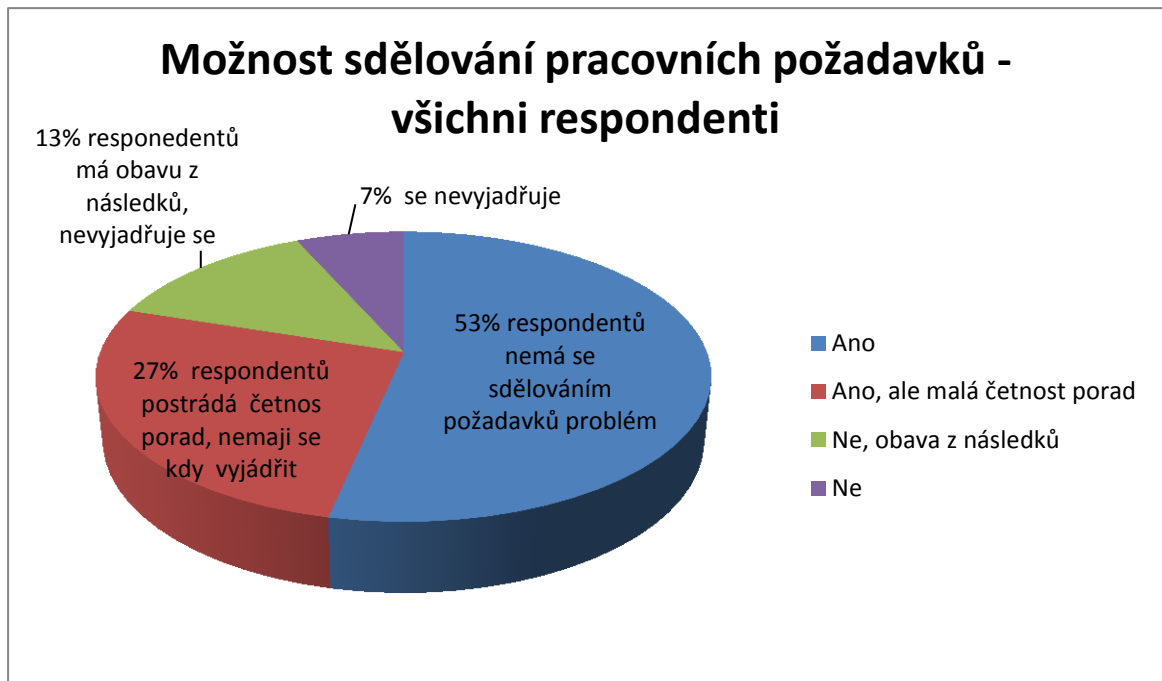
Tabulka č. 10 možnost sdělování pracovních požadavků

<b>Možnost sdělit pracovní požadavky – všichni respondenti</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	32	53
Ano, ale malá četnost porad	16	27
Ne, obava z následků	8	13
Ne	4	7
<b>Možnost sdělit pracovní požadavky – modré límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	10	46
Ano, ale malá četnost porad	8	36
Ne, obava z následků	2	9
Ne	2	9
<b>Možnost sdělit pracovní požadavky – bílé límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	22	58
Ano, ale malá četnost porad	8	21
Ne, obava z následků	6	16
Ne	2	5

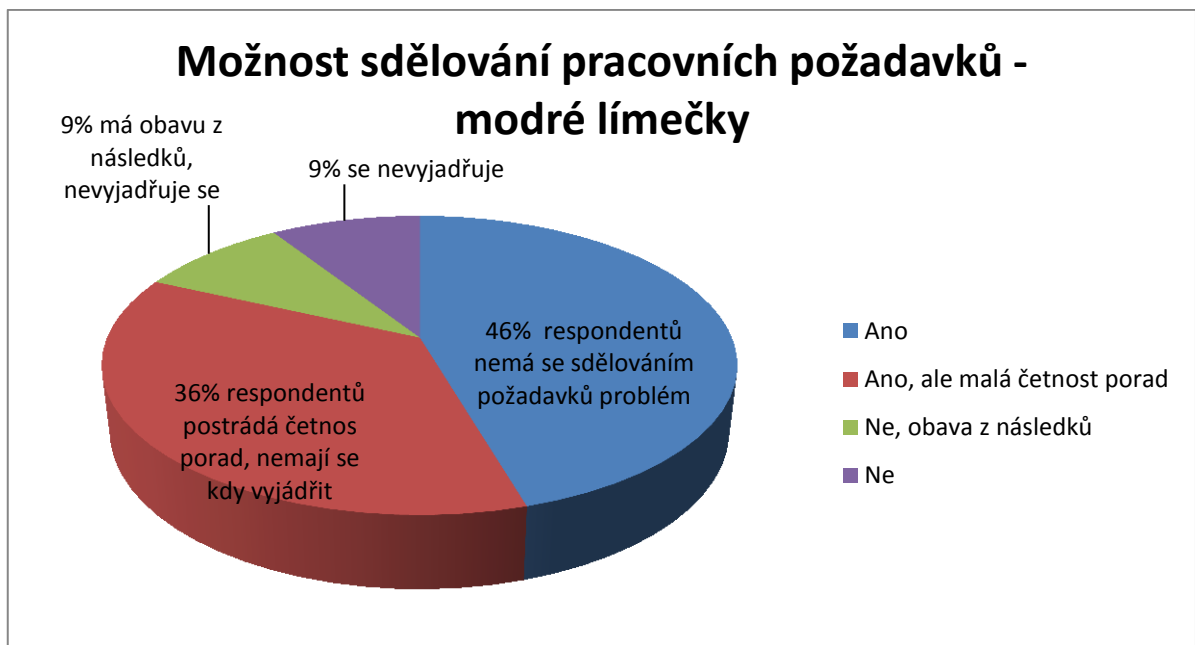
Z výše uvedené tabulky vyplývá 53% jistota při sdělování požadavků na pracovních poradách u všech respondentů, nebojí se sdělit svůj názor a diskutovat o něm. Další početná skupina respondentů, která činí 27% z celkového počtu by ráda své pracovní požadavky řešila, ale nemá kdy. Postrádají takovou organizaci 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 nevyja-

druhí, mají strach z možných následků a následných komplikací. 7% respondentů se vůbec nechce vyjadřovat, ani zúčastňovat porad, berou to jako ztrátu jejich času.

Graf č. 17 možnost sdělování pracovních požadavků – všichni respondenti



Graf č. 18 možnost sdělování pracovních požadavků – modré límečky



Graf č. 19 možnost sdělování pracovních požadavků – bílé límečky



Při komparaci modrých a bílých límečků vyplývá větší spokojenost při sdělování svých požadavků na poradách u bílých límečků a to v 58%, modré límečky v 46%. Dílna postrádá organizaci porad v 36 % respondentů, prodej pouze v 21%. 16% respondentů z prodeje má obavu z následků, proto se raději nevyjadřuje, u dílny se nevyjadřuje pouze 9% respondentů. Největší rozdíl v obou skupinách spočívá v organizaci porad, dílna je nespokojena v 36% respondentů a prodej pouze v 21%. Zde jsou jasně vidět nedostatky, na kterých je potřeba zapracovat a plánovat pečlivěji pracovní porady. Jistě by docházelo k lepší informovanosti pracovníků a předcházelo by se rozšiřování nepravdivých údajů.

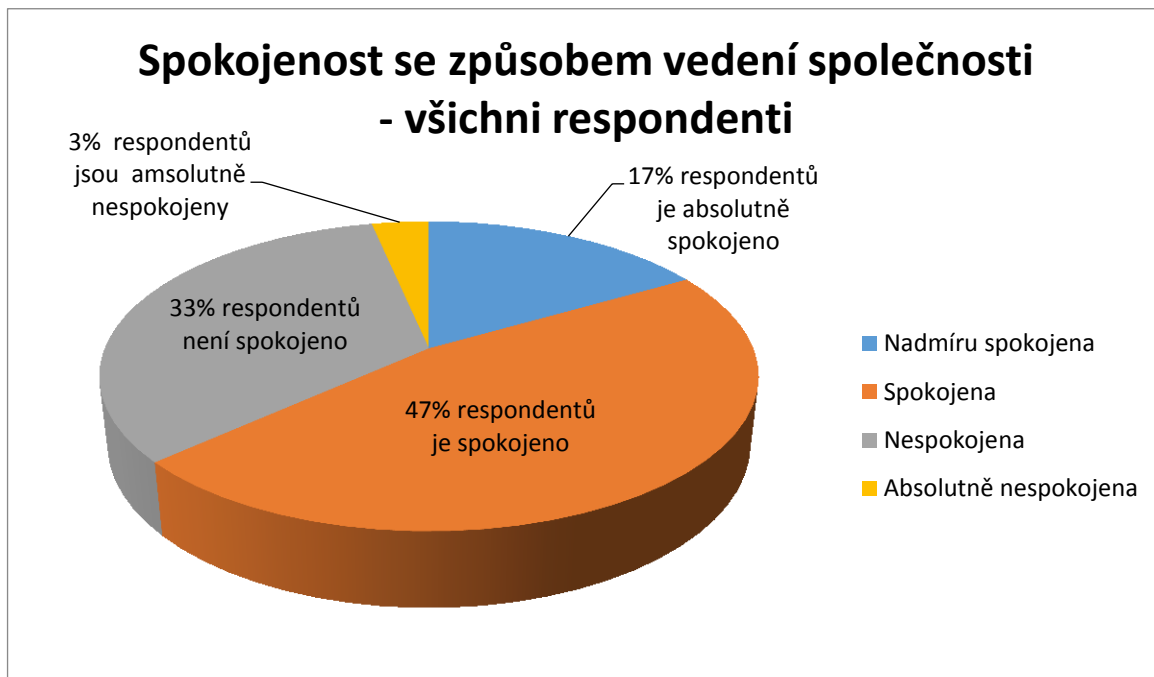
Otázka č. 9: Jste spokojeni se způsobem vedení společnosti?

Tabulka č. 11 spokojenost se způsobem vedení společnosti SA

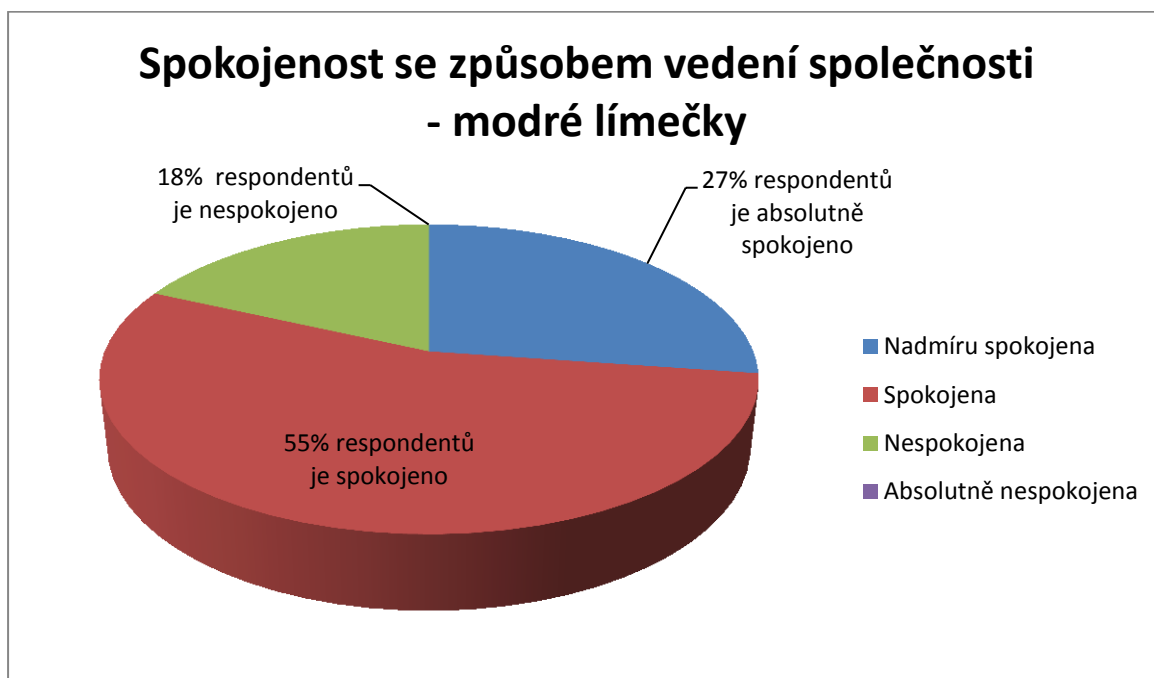
<b>Spokojenost se způsobem vedení – všichni respondenti</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Nadmíru spokojen	10	17
Spokojen	28	47
Nespokojen	20	33
Absolutně nespokojen	2	3
<b>Spokojenost se způsobem vedení – modré límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Nadmíru spokojen	6	27
Spokojen	12	55
Nespokojen	4	18
Absolutně nespokojen	0	0
<b>Spokojenost se způsobem vedení – bílé límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Nadmíru spokojen	4	11
Spokojen	16	42
Nespokojen	16	42
Absolutně nespokojen	2	5

Celková spokojenost se způsobem vedení společnosti je u více než poloviny respondentů dobrá. 47% respondentů je spokojeno, 17% respondentů nadmíru spokojeno, pouze 3% respondentů nejsou spokojeni vůbec, nespokojeno 33% respondentů. 3% absolutně nespokojených respondentů = dva zaměstnanci, kteří jsou v současné době ve výpovědní lhůtě. Jejich očekávání nekorespondovala s vykonávanou pracovní činností, proto se rozhodli pracovní poměr ze své strany ukončit. Modré límečky s 82% spokojeností převažují nad bílými límečky, kde je pozitivní náhled na vedení společnosti spatřen pouze u 53% respondentů.

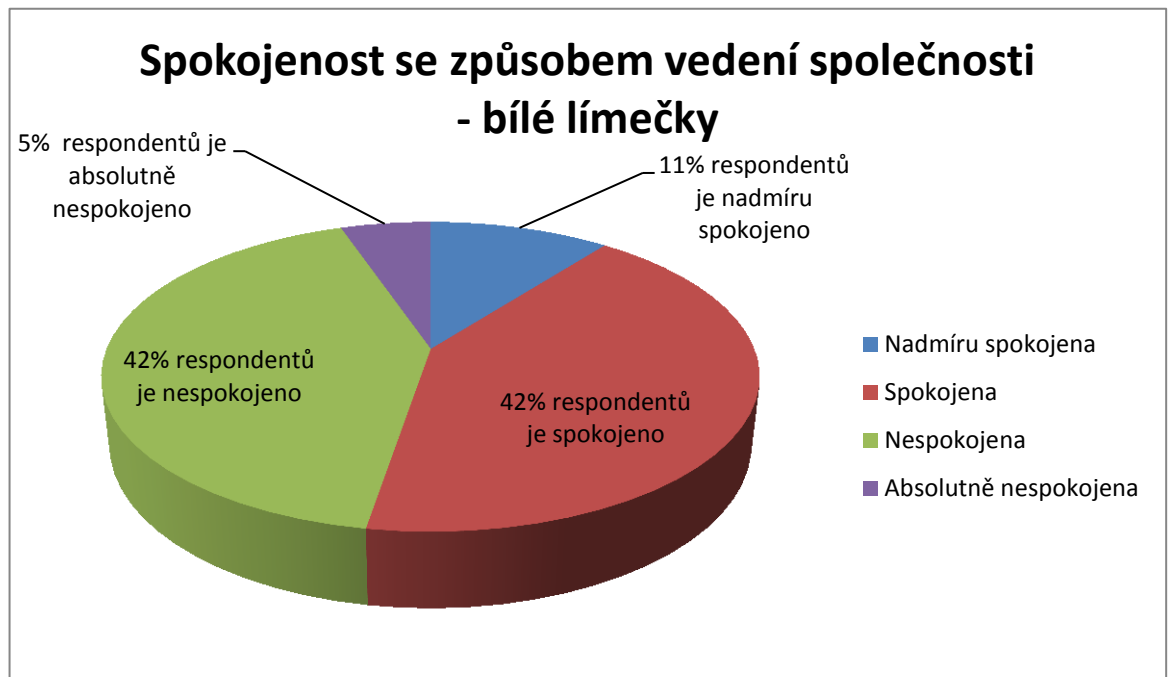
Graf č. 20 spokojenost se způsobem vedení společnosti



Graf č. 21 spokojenost se způsobem vedení společnosti – modré límečky



Graf č. 22 spokojenost se způsobem vedení společnosti – bílé límečky



Modré límečky jsou více spokojeny se způsobem vedení společnosti než bílé límečky. 55% respondentů je u modrých límečků spokojeno, u bílých límečků je to 42 % respondentů. Nespokojenosti je na dílně nižší než u prodeje. Pracovníky na dílně otázka na způsob vedení příliš nezajímala a odpovídali jednoslovně, u prodeje rozvířovala širší a emotivnější debatu. Administrativa a prodejní oddělení častěji naráží na složité schvalovací procesy ve společnosti, z tohoto důvodu plyne větší procento negace na způsob vedení společnosti. Přemíra administrativy a nátlak na výkon ze strany vedení pracovní situaci neulehčuje.

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

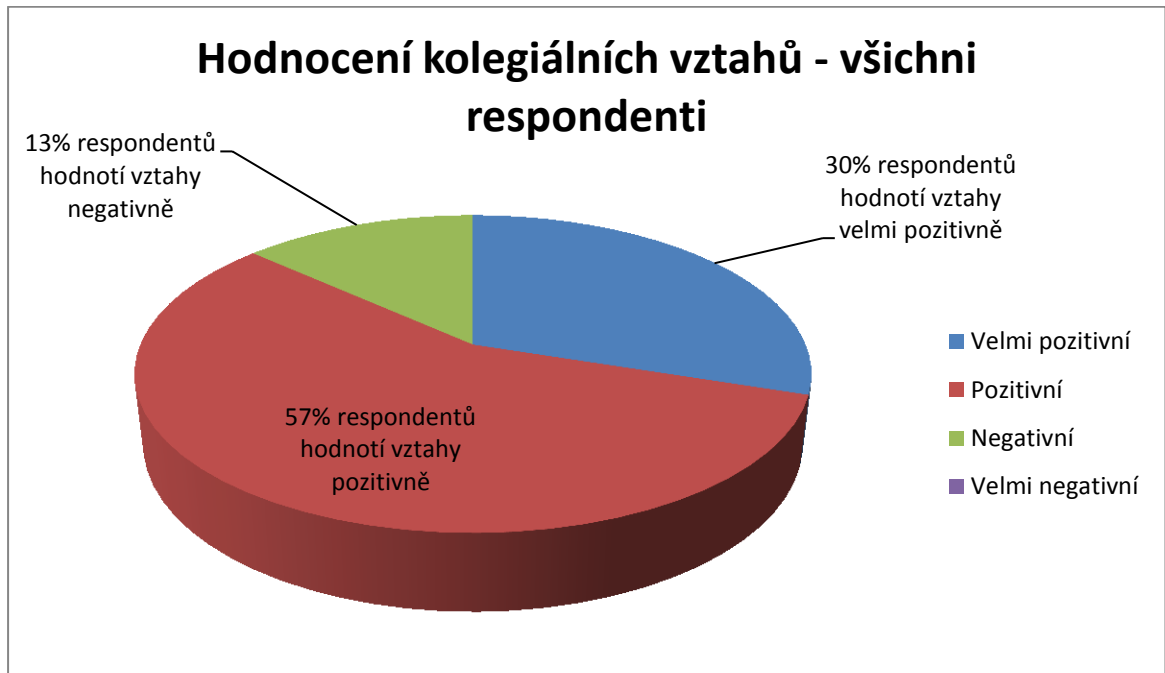
Tabulka č. 12 hodnocení kolegiálních (vzájemných) vztahů na pracovišti

<b>Hodnocení kolegiálních vztahů – všichni respondenti</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Velmi pozitivní	18	30
Pozitivní	34	57
Negativní	8	13
Velmi negativní	0	0
<b>Hodnocení kolegiálních vztahů – modré límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Velmi pozitivní	8	36
Pozitivní	12	55
Negativní	2	9
Velmi negativní	0	0
<b>Hodnocení kolegiálních vztahů – bílé límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Velmi pozitivní	10	26
Pozitivní	22	58
Negativní	6	16
Velmi negativní	0	0

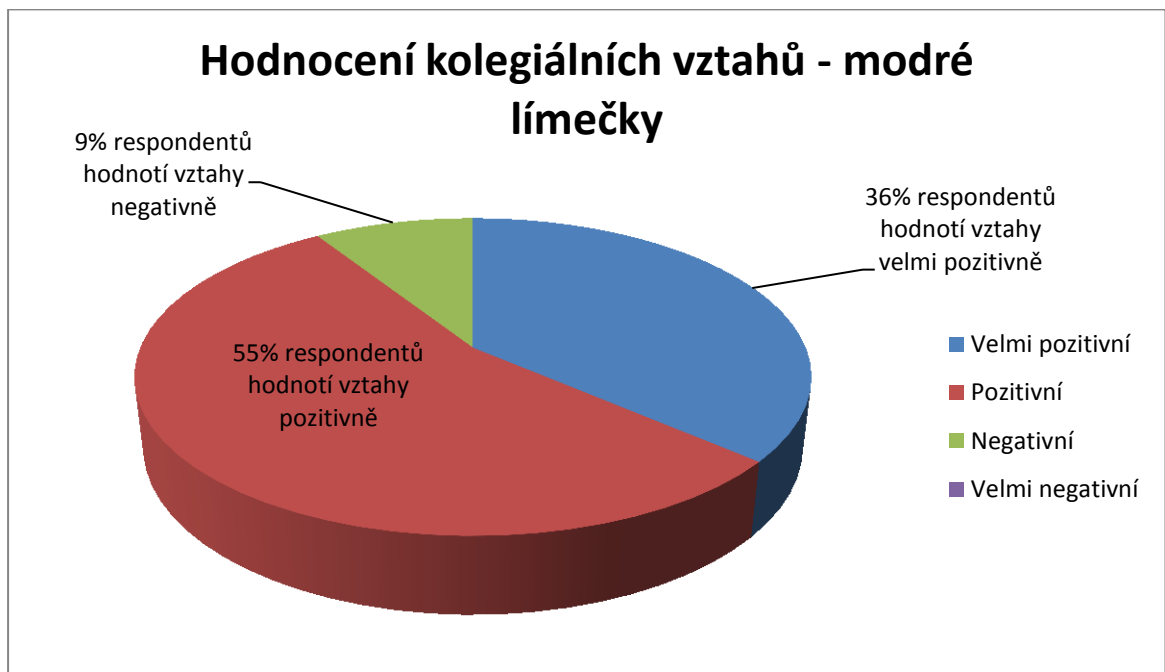
30% respondentů označilo vztahy na pracovišti jako nadmíru dobré. Neuspokojivé vztahy mezi kolegy považuje 13% respondentů z celkového počtu. Největší skupinu tvoří 57% respondentů, kteří jsou na pracovišti spokojeni. Ze zjištěných výsledků vyplývají vzájemné vztahy mezi kolegy na pracovišti velmi pozitivně, z celkového počtu není spokojeno se vztahy na pracovišti pouze šest zaměstnanců, což je velmi pozitivní zjištění, interpersonální vztahy jsou nadmíru 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.



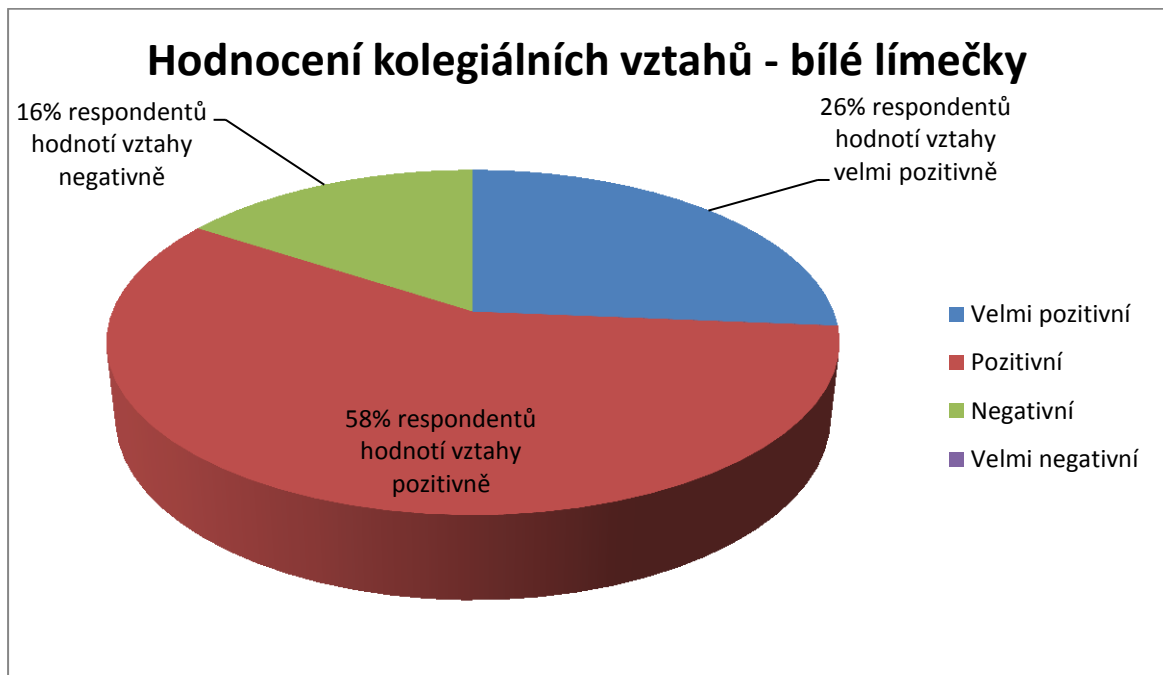
Graf č. 23 hodnocení vztahů na pracovišti – všichni respondenti



Graf č. 24 hodnocení vztahů na pracovišti – modré límečky



Graf č. 25 hodnocení vztahů na pracovišti – bílé límečky



Komparace vzájemných vztahů mezi kolegy skupin modrých a bílých límečků je velmi vyrovnaná. Bílé límečky mají mírně kritičtější hodnocení ve srovnání s modrými límečky. Velmi negativní vztahy ne zvolil ani jeden z respondentů. Vztahy jsou ve společnosti nadstandardně dobré a obě skupiny hodnotily své kolegy pozitivně.

#### 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 zabýváme jeho zvládnutím, 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 (pracovně či studijně) z důvodu nedostatku času, se jevila jako známka vystresovaného jedince. Tento popis lze také zaměřit s neschopností organizace práce, ale při takovém dlouhodobém pracovním tempu se stresu jen stěží vyhneme.

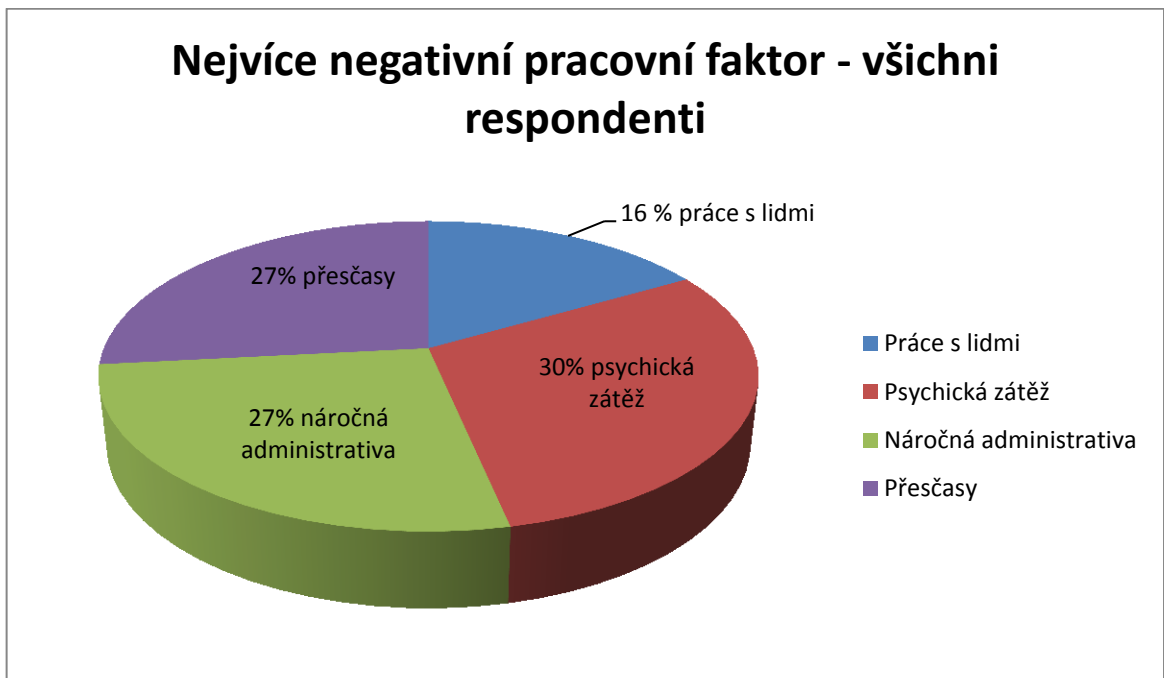
Otázka č. 11: Který z uvedených faktorů nejvíce negativně ovlivňuje vaši práci?

Tabulka č. 13 nejvíce negativní faktor, ovlivňující práci

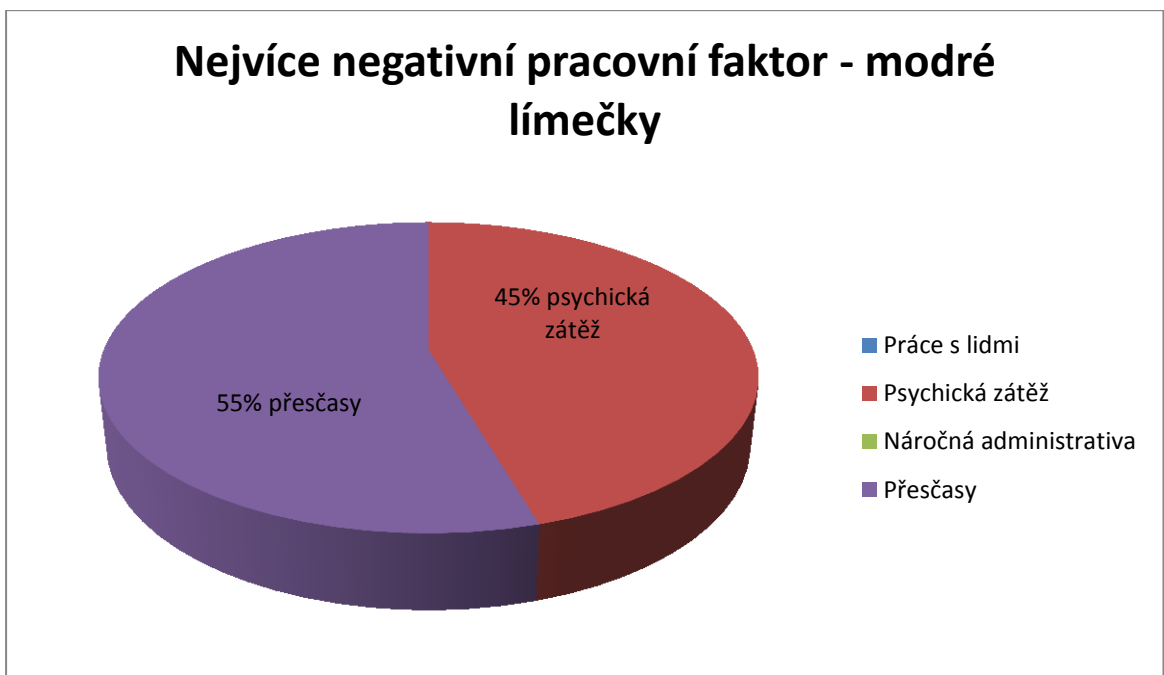
<b>Negativní pracovní faktor – všichni respondenti</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Práce s lidmi	10	16
Psychická zátěž	18	30
Náročná administrativa (byrokracie)	16	27
Přesčasy	16	27
<b>Hodnocení kolegiálních vztahů – modré límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Práce s lidmi	0	0
Psychická zátěž	10	45
Náročná administrativa (byrokracie)	0	0
Přesčasy	12	55
<b>Hodnocení kolegiálních vztahů – bílé límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Práce s lidmi	10	26
Psychická zátěž	8	21
Náročná administrativa (byrokracie)	16	42
Přesčasy	4	11

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% případů. 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 neuvedl ani jeden z respondentů ze skupiny modrých límečků. Dílnu zatěžuje psychická zátěž a přesčasy. Zde se projevuje naprosto odlišný charakter pracovní náplně obou skupin.

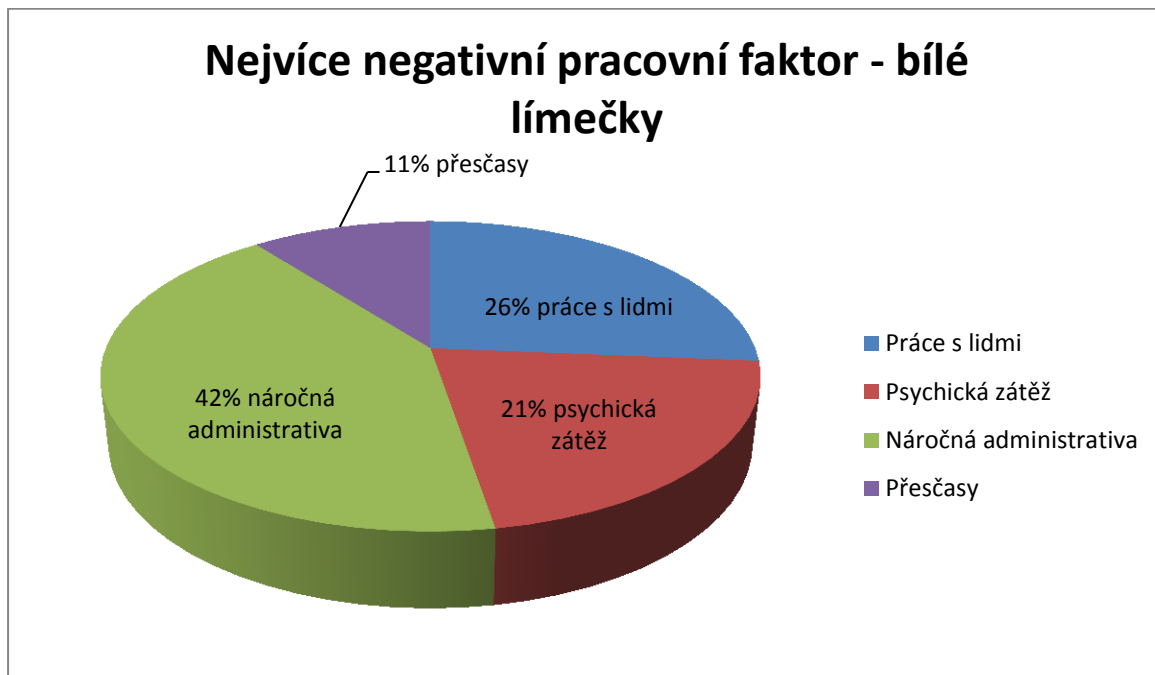
Graf č. 26 nejvíce negativní pracovní faktor – všichni respondenti



Graf č. 27 nejvíce negativní pracovní faktor – modré límečky



Graf č. 28 nejvíce negativní pracovní faktor – bílé límečky



Modré límečky udávají jako nejvíce zatěžující pracovní prvek s 55% dobu strávenou v zaměstnání navíc, čili přesčasy. Druhý v pořadí zastoupenou 45% psychickou zátěž. Bílé límečky sdělují naprostý protipól jejich negativních pracovních faktorů, nejvíce zastoupená skupina je s 42% náročná administrativa, následuje s 26% práce s lidmi, 21% psychická zátěž a na poslední pomyslné příčce, s 11% přesčasy.

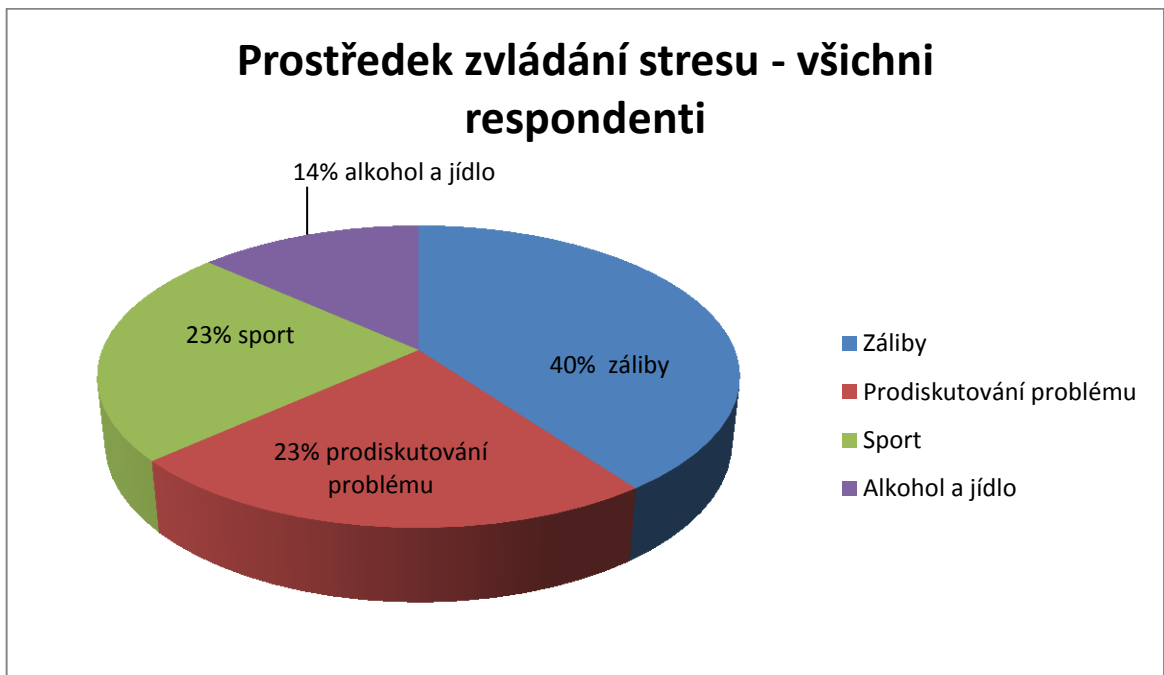
Otázka č. 12: Jaký je váš nejčastější prostředek pro zvládání stresu na pracovišti?

Tabulka č. 14 prostředek zvládání stresu

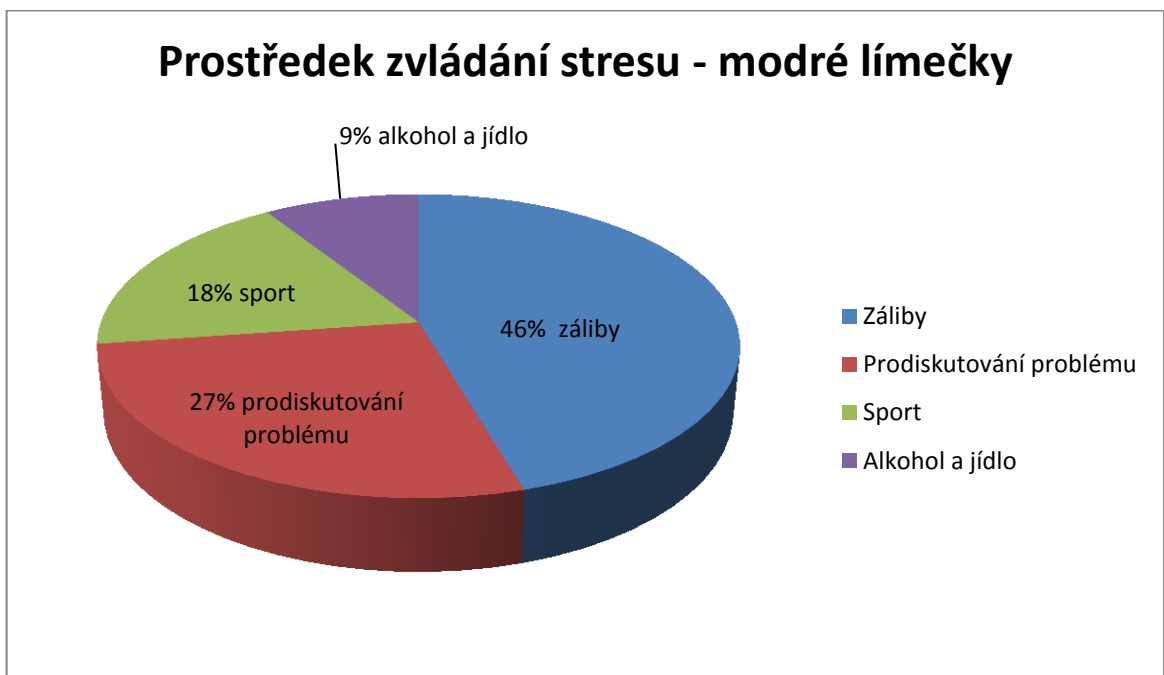
<b>Prostředek zvládání stresu – všichni respondenti</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Záliby	24	40
Prodiskutování problému	14	23
Sport	14	23
Alkohol, jídlo	8	14
<b>Prostředek zvládání stresu – modré límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Záliby	10	46
Prodiskutování problému	6	27
Sport	4	18
Alkohol, jídlo	2	9
<b>Prostředek zvládání stresu – bílé límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Záliby	14	37
Prodiskutování problému	8	21
Sport	10	26
Alkohol, jídlo	6	16

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.

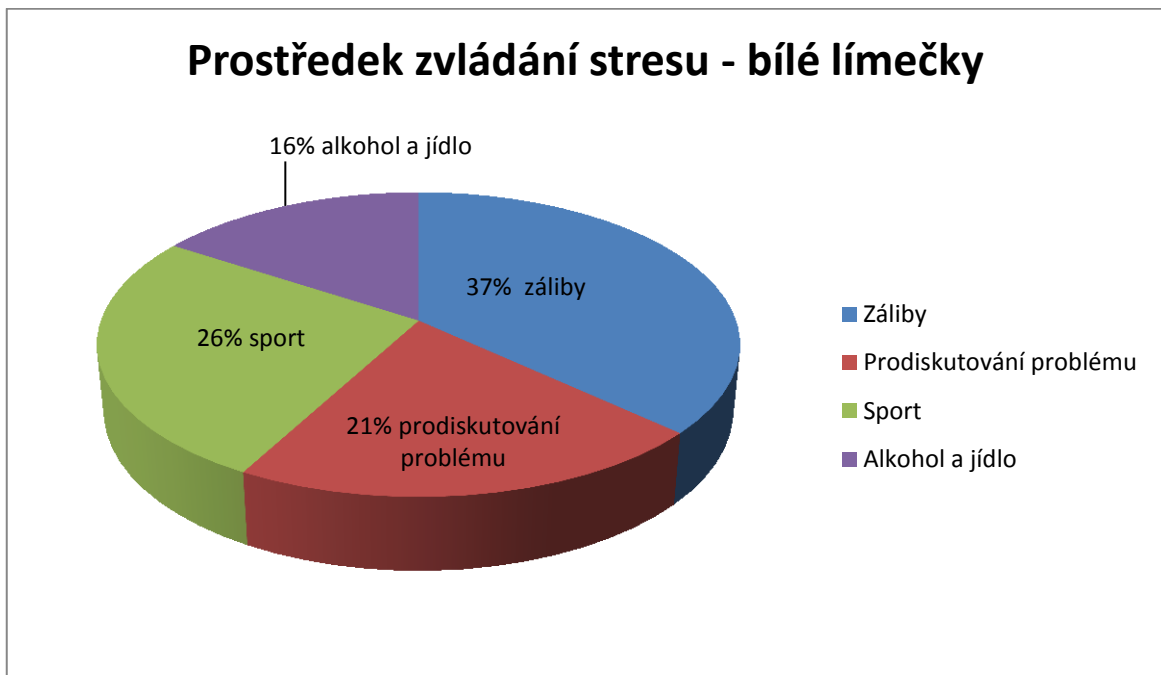
Graf č. 29 prostředek při zvládnání stresu – všichni respondenti



Graf č. 30 prostředek při zvládnání stresu – modré límečky



Graf č. 31 prostředek při zvládnání stresu – bílé límečky



Záliby jako prostředek při zvládnání stresu volily obě skupiny na první místo, modré límečky v 46% a bílé límečky v 37% odpovědí respondentů. Sport převyšuje u bílých límečku a to v 26%, modré límečky relaxují prostřednictvím sportu v 18% dotazovaných respondentů. Následuje prodiskutování problematiky, kde je výraznější zastoupení v 27% u skupiny modrých límečků, prodej zaostává s 21%. Položka konzumace alkoholu a jídla je poslední u obou pracovních jednotek, prodej je zastoupen 16% a servis 9% respondentů.



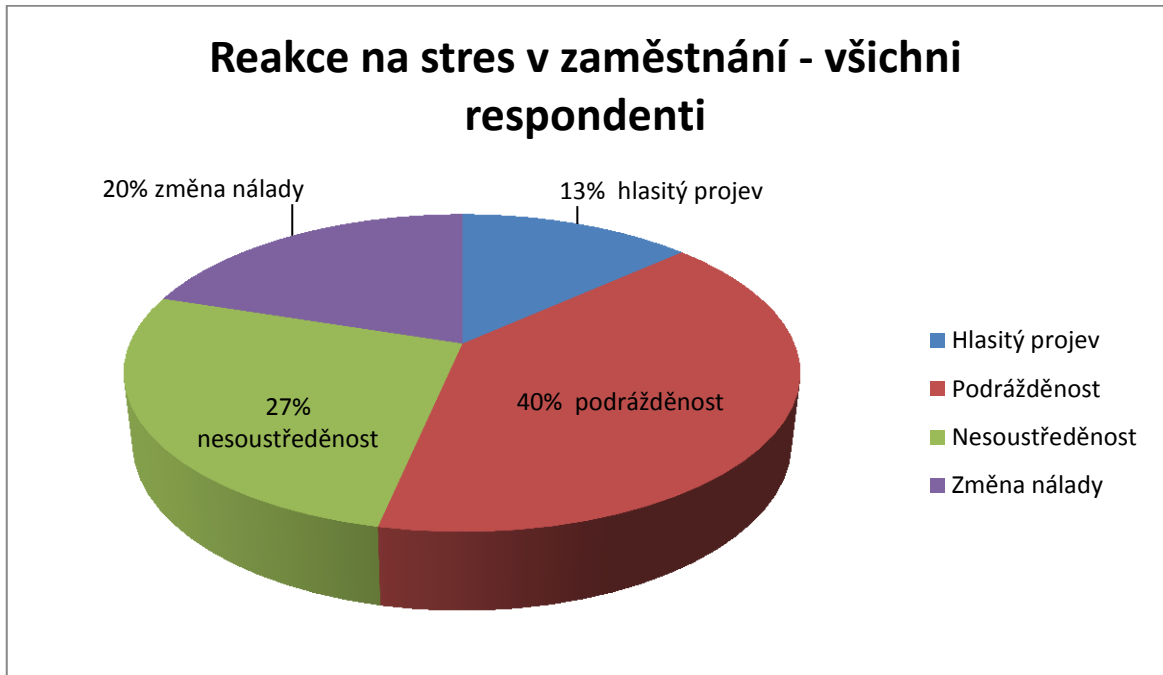
Otázka č. 13: Jaká je vaše nejčastější reakce na stres v zaměstnání?

Tabulka č. 15 reakce na stres v zaměstnání

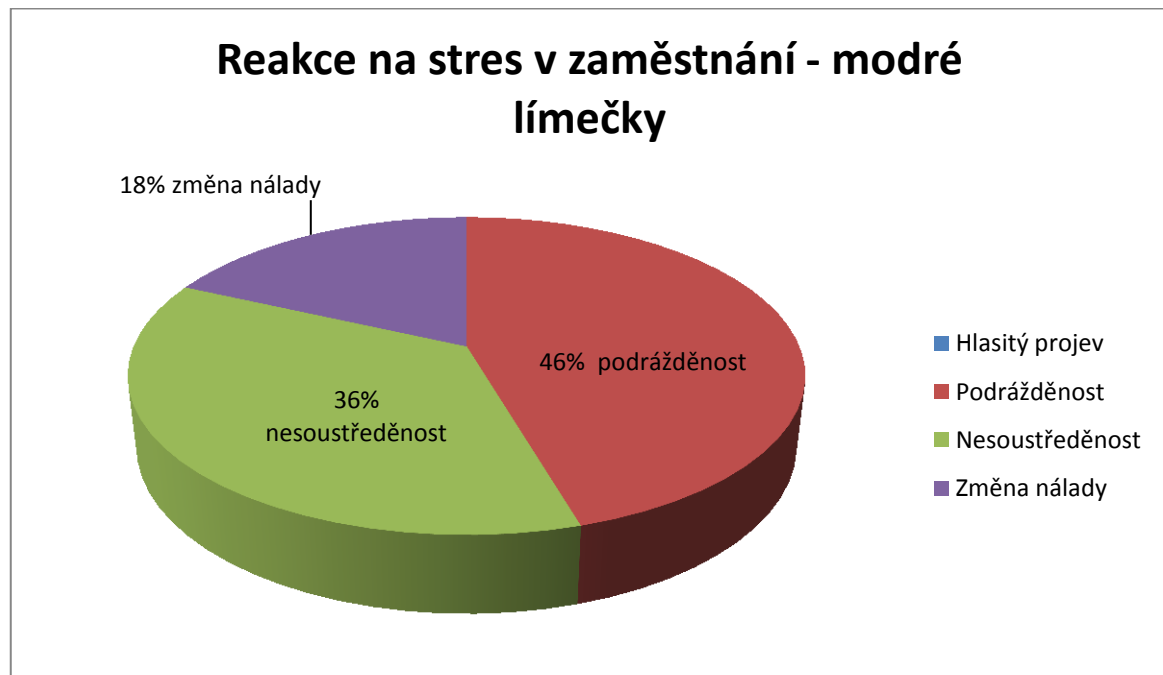
<b>Reakce na stres v zaměstnání – všichni respondenti</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Hlasitý projev	8	13
Podrážděnost	24	40
Nesoustředěnost	16	27
Změna nálady	12	20
<b>Reakce na stres v zaměstnání – modré límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Hlasitý projev	0	0
Podrážděnost	10	46
Nesoustředěnost	8	36
Změna nálady	4	18
<b>Reakce na stres v zaměstnání – bílé límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Hlasitý projev	8	21
Podrážděnost	14	37
Nesoustředěnost	8	21
Změna nálady	8	21

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) projevíly “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.

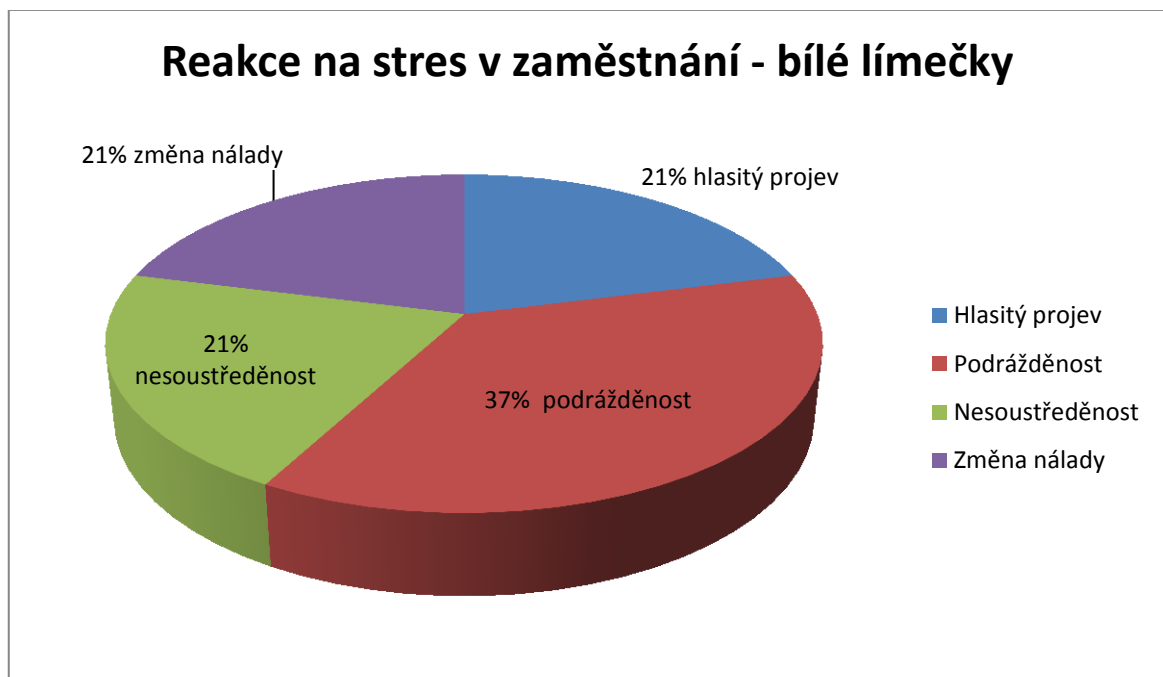
Graf č. 32 reakce na stres v zaměstnání – všichni respondenti



Graf č. 33 reakce na stres v zaměstnání – modré límečky



Graf č. 34 reakce na stres v zaměstnání – bílé límečky



Komparace bílých a modrých límečků vykazuje značné rozdíly. Hlasitý projev, který je zastoupen v 21% u bílých límečků, se u modrých límečků nevyskytuje. Primárním projevem ve stresové situaci je podrážděnost, vede u obou skupin, modré límečky 46% a bílé límečky 37%. Prodej a administrativa jsou nadále v reakcích vyrovnané – změna nálady, nesoustředěnost a hlasitý projev jsou na stejné úrovni počtu respondentů. Dílna se dále potýká s nesoustředěností 36% a změnami nálad v 18%.

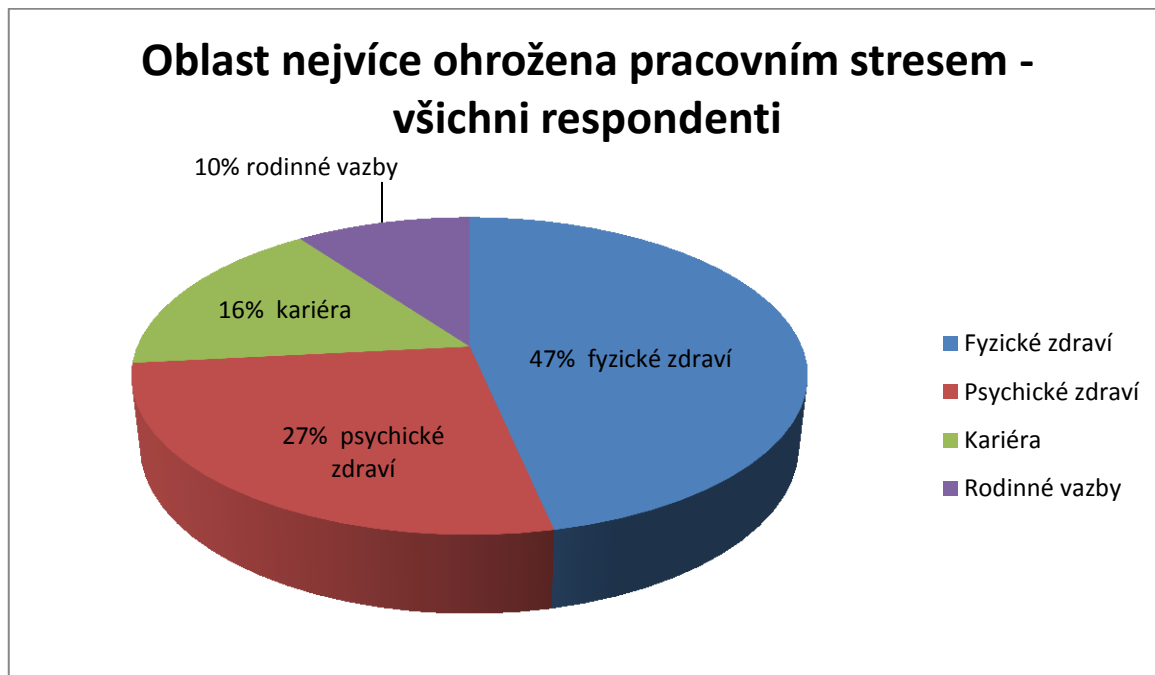
Otázka č. 14: Která vaše část života, je nejvíce ohrožena pracovním stresem?

Tabulka č. 16 část života, která je nejvíce ohrožena pracovním stresem

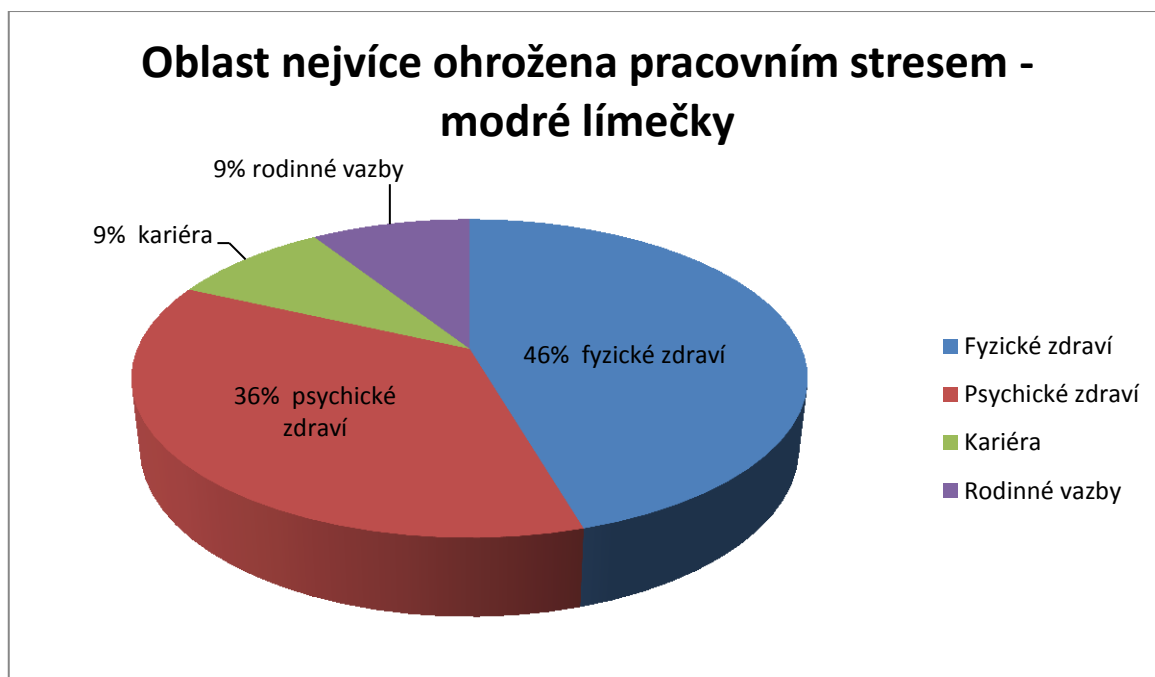
<b>Oblast nejvíce ohrožena pracovním stresem – všichni respondenti</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Fyzické zdraví	28	47
Psychické zdraví	16	27
Kariéra	10	16
Rodinné vazby	6	10
<b>Oblast nejvíce ohrožena pracovním stresem – modré límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Fyzické zdraví	10	46
Psychické zdraví	8	36
Kariéra	2	9
Rodinné vazby	2	9
<b>Oblast nejvíce ohrožena pracovním stresem – bílé límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Fyzické zdraví	18	47
Psychické zdraví	8	21
Kariéra	8	21
Rodinné vazby	4	11

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%. Komparace modrých a bílých límečků vyzvedla u obou skupin na první místo obavu o fyzické zdraví, další nejvíce ohroženou oblastí následuje psychické zdraví, které s 36% u modrých límečků převažuje. Ohrožení pracovní kariéry uvedli z dílny pouze dva respondenti, u prodeje osm respondentů. Na posledním místě označily obě srovnávané skupiny rodinné vztahy.

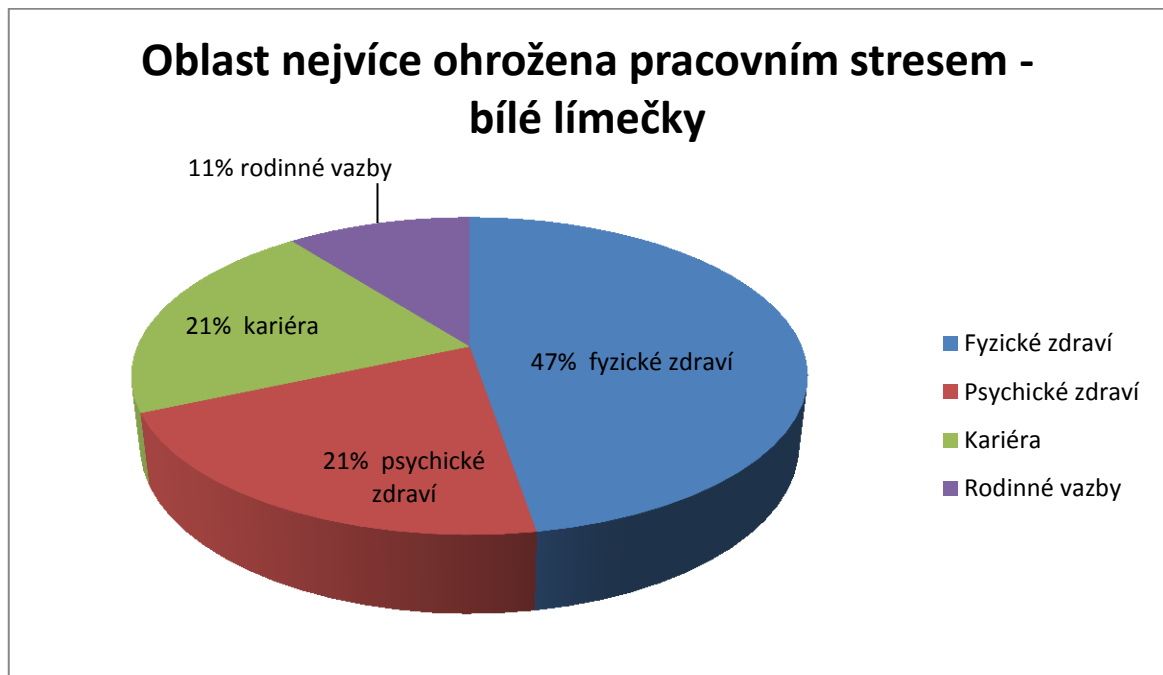
Graf č. 35 životní oblast nejvíce ohrožena pracovním stresem – všichni respondenti



Graf č. 36 životní oblast nejvíce ohrožena pracovním stresem – modré límečky



Graf č. 37 životní oblast nejvíce ohrožena pracovním stresem – bílé límečky



Komparace modrých a bílých límečků v životní oblasti, která je dle respondentů nejvíce ohrožena stresem ze zaměstnání, označuje na první pozici u obou skupin fyzické zdraví. 47% bílých límečků a 46% modrých límečků. Následuje ohrožení psychického zdraví, dílna uvádí 36% a prodej 21%. Nejvýznamnější rozdíl nacházíme v oblasti kariéry, u modrých límečků se narušení stresem obávají pouze dva respondenti. Bílé límečky uvádí obavu o kariéru z důvodu pracovního stresu v 21%. Ohrožení stresem rodinných vazeb uvádí nejméně respondentů, prodej 11% a servis 9%, oblast rodiny vnímají obě skupiny jako nejméně ohroženou.

## 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.

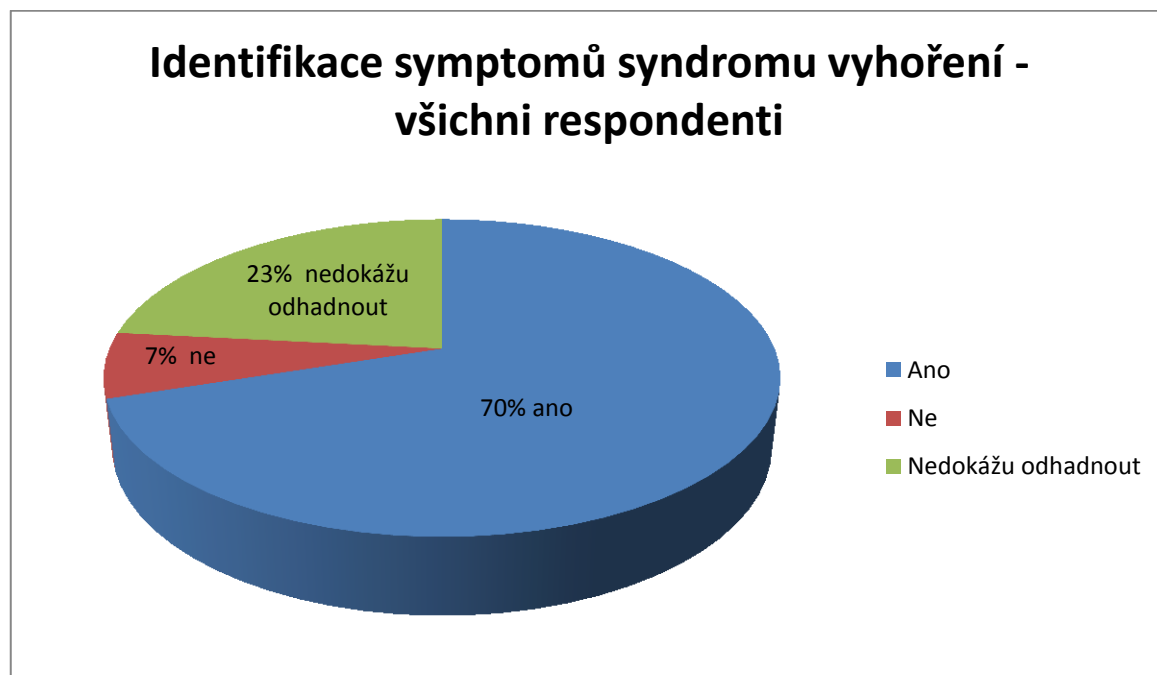
Otázka č. 16: Pozorujete na sobě projevy způsobené syndromem vyhoření?

Tabulka č. 17 identifikace symptomů syndromu vyhoření

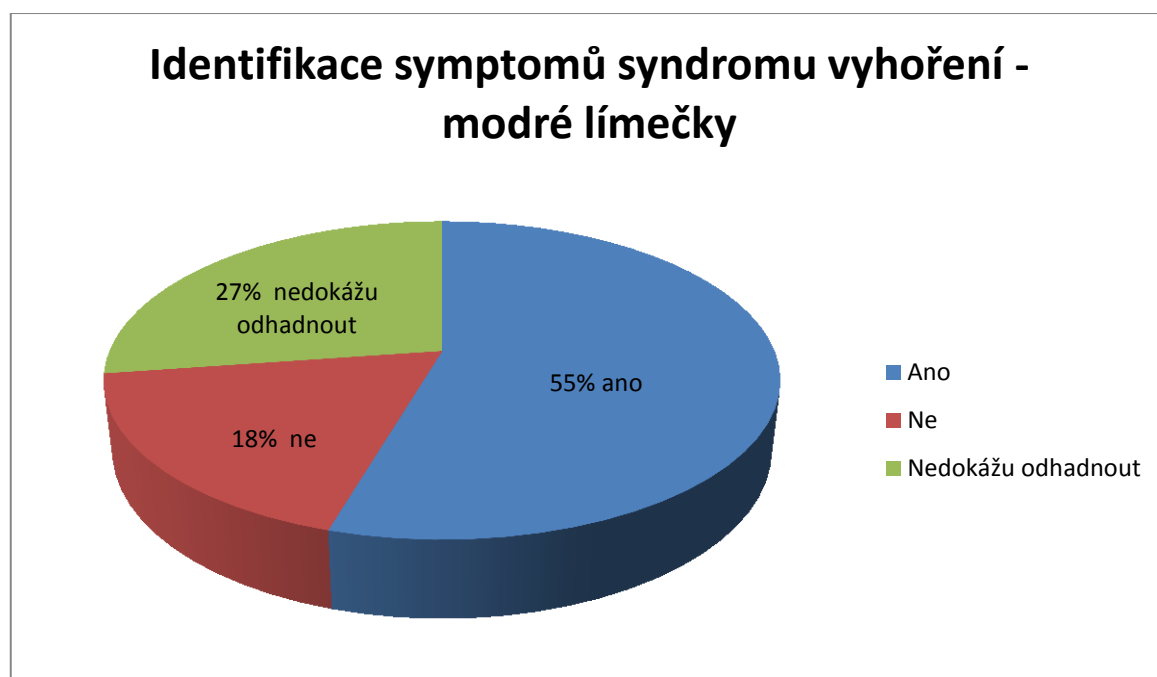
<b>Identifikace symptomů syndromu vyhoření – všichni respondenti</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	42	70
Ne	4	7
Nedokážu odhadnout	14	23
<b>Identifikace symptomů syndromu vyhoření – modré límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	12	55
Ne	4	18
Nedokážu odhadnout	6	27
<b>Identifikace symptomů syndromu vyhoření - bílé límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	30	79
Ne	0	0
Nedokážu odhadnout	8	21

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 č. 38 identifikace symptomů syndromu vyhoření – všichni respondenti

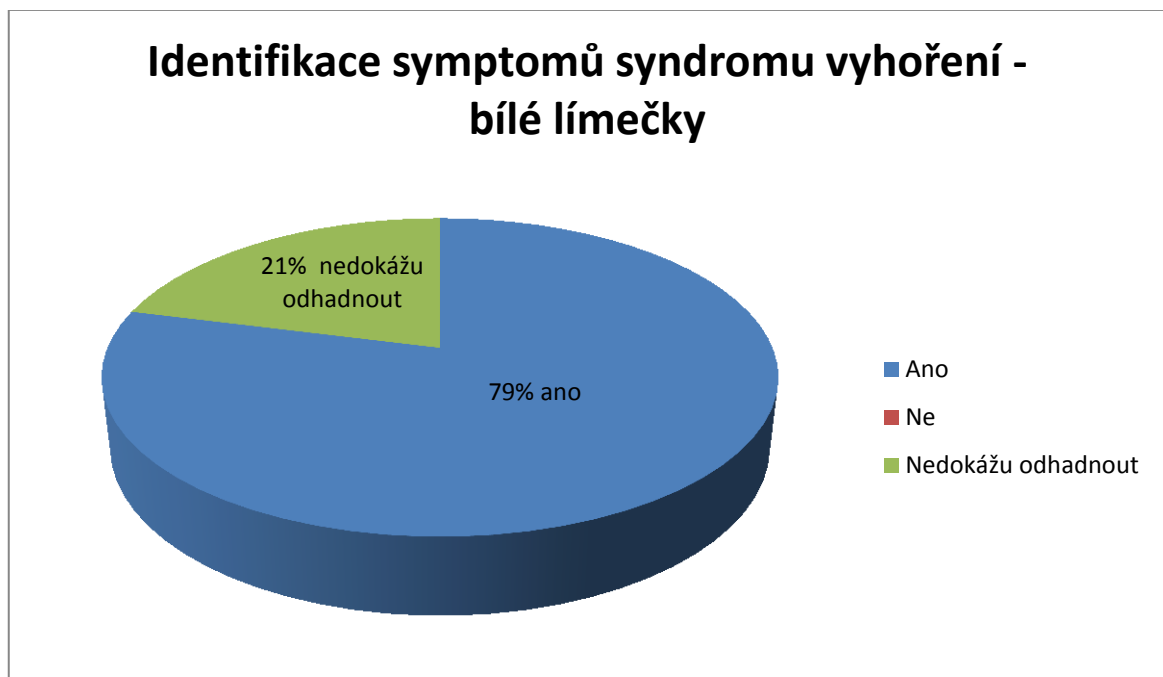


Graf č. 39 identifikace symptomů syndromu vyhoření – modré límečky





Graf č. 40 identifikace symptomů syndromu vyhoření – bílé límečky



Komparace modrých a bílých límečků vykazuje značné rozdíly. 79 % respondentů u bílých límečků je seznámeno se syndromem vyhoření a jsou schopni rozpoznat jeho příznaky. Pouze 21% nedokáže posoudit symptomy. Neznalost příčin syndromu vyhoření nevedl žádný z respondentů. Na druhé straně se 18% respondentů ze skupiny modrých límečků vyjádřilo o nevědomosti symptomů syndromu vyhoření. 55 % je seznámeno s jevem a je schopno příznaky na své osobě rozpoznat. 27% respondentů si není jisto posouzením těchto symptomů.

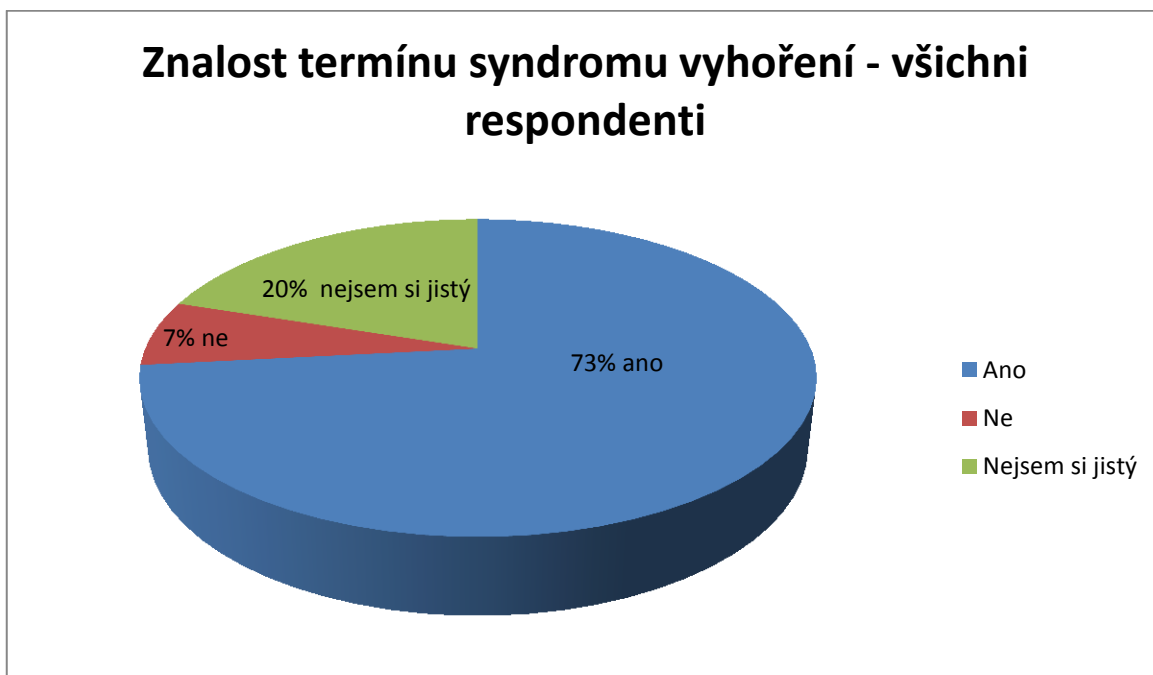
Otázka č. 15: Znáte význam termínu “syndrom vyhoření“?

Tabulka č. 18 znalost termínu syndrom vyhoření

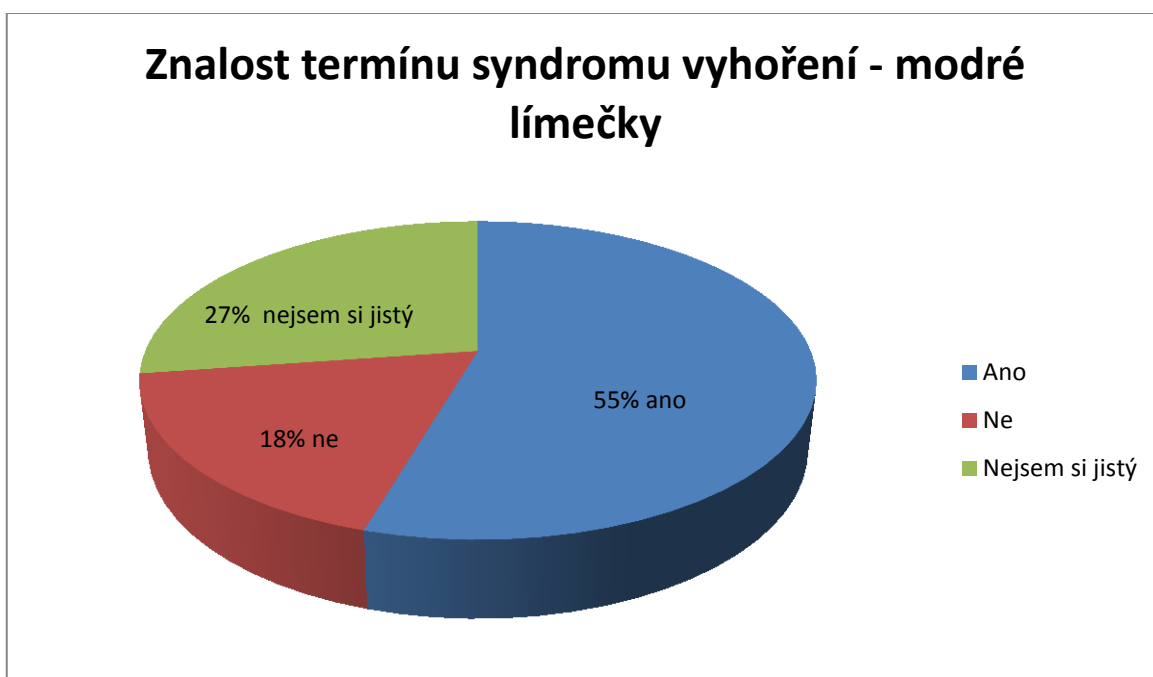
<b>Znalost termínu syndromu vyhoření – všichni respondenti</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	44	73
Ne	4	7
Nejsem si jistý	12	20
<b>Znalost termínu syndromu vyhoření – modré límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	12	55
Ne	4	18
Nejsem si jistý	6	27
<b>Znalost termínu syndromu vyhoření - bílé límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	32	84
Ne	0	0
Nejsem si jistý	6	16

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

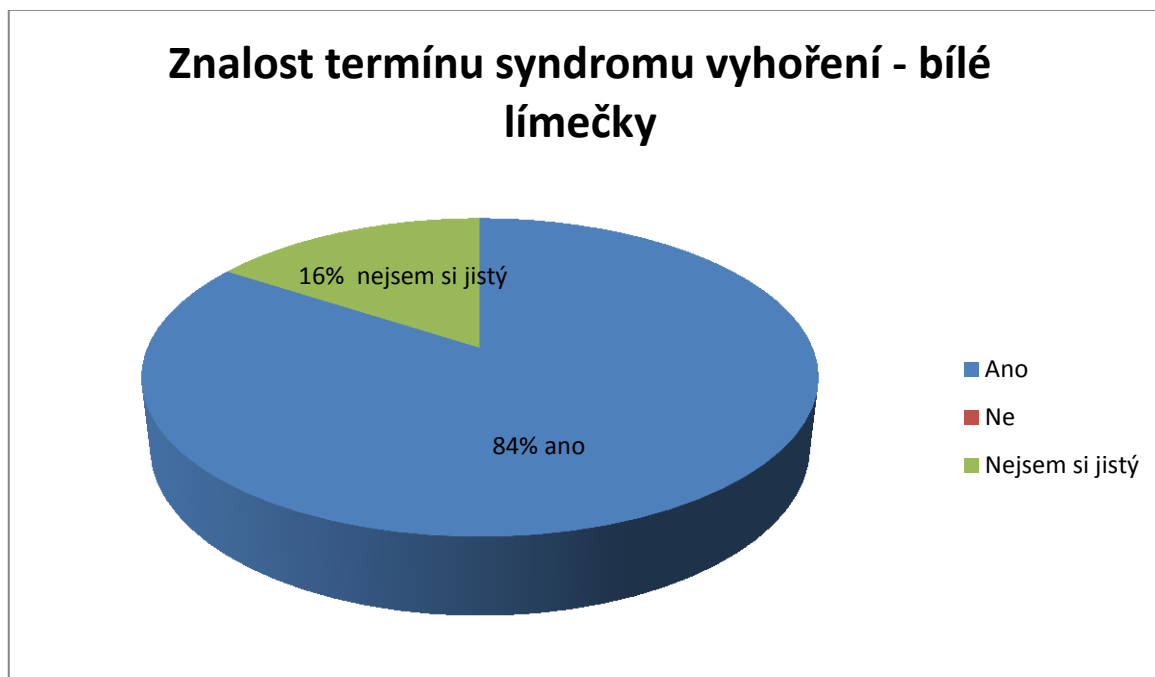
Graf č. 41 znalost termínu syndromu vyhoření – všichni respondenti



Graf č. 42 znalost termínu syndromu vyhoření – modré límečky



Graf č. 43 znalost termínu syndromu vyhoření – bílé límečky



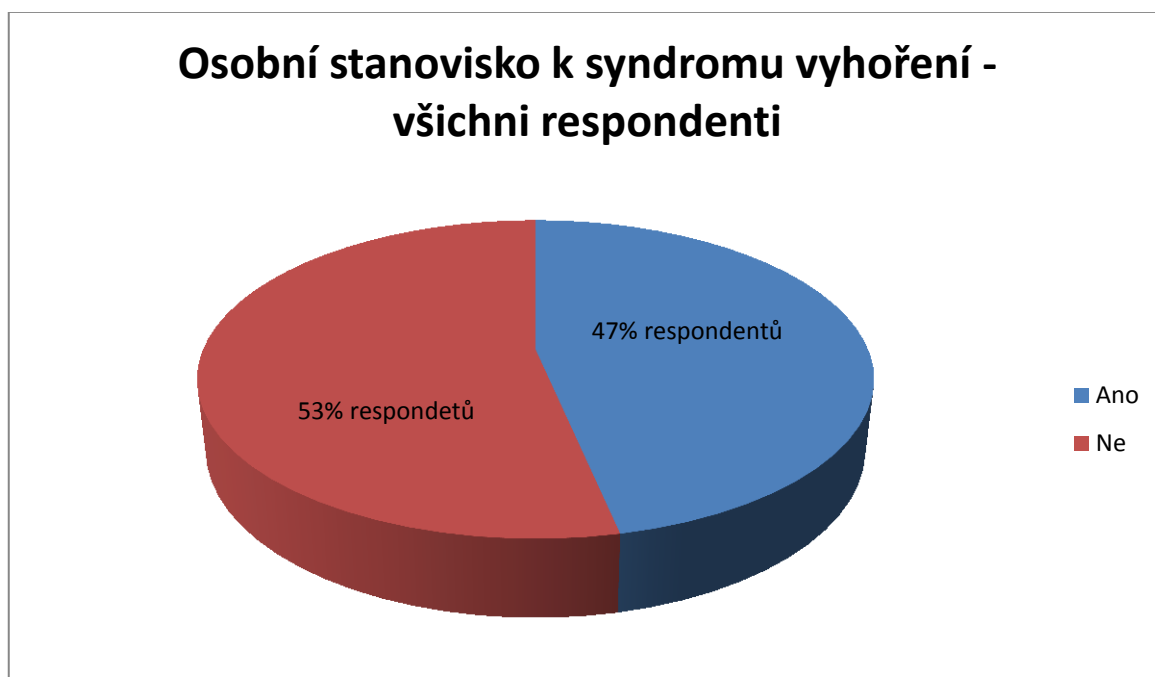
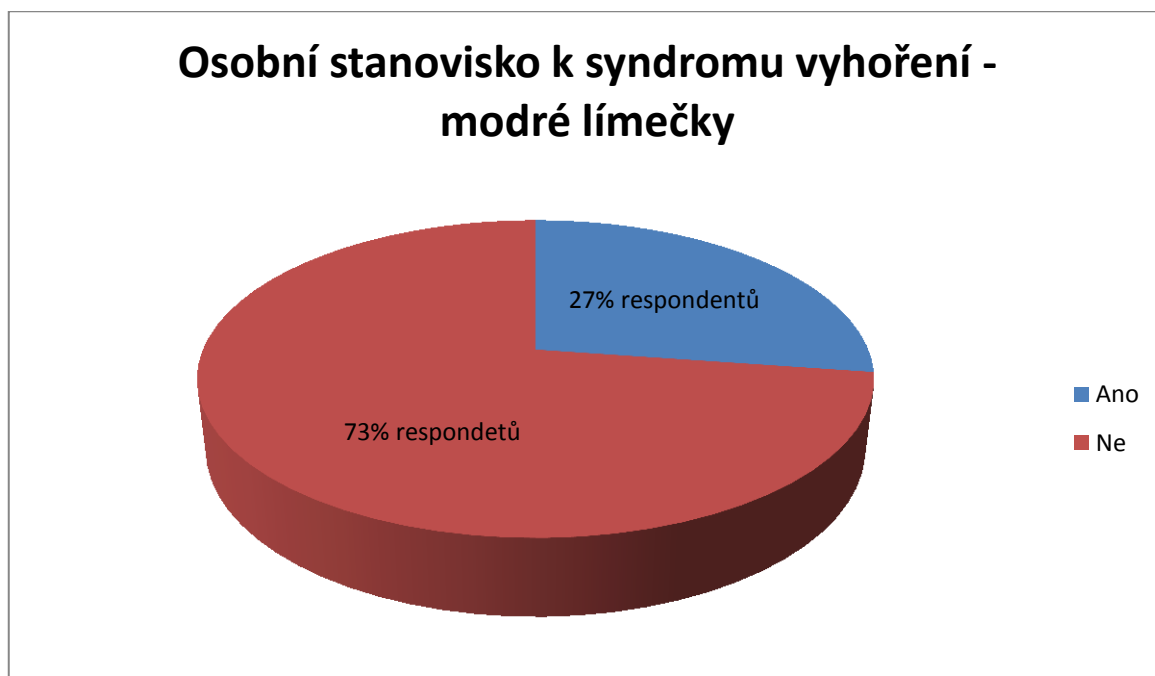
Souhlas se znalostí termínu uvádí 84% respondentů ze skupiny bílých límečků, modré límečky uvádí pouze 55% vědění významu termínu. 16% prodeje a administrativy se není jisto s přesným zněním významu termínu syndrom vyhoření. Dílna zmiňuje neznalost v 18%, ta se u prodeje a administrativy nevyskytuje. 27% respondentů ze skupiny modrých límečků si není jisto přesným významem. Větší znalost a informovanost o znalosti termínu syndrom vyhoření se vyskytuje na straně bílých límečků.

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

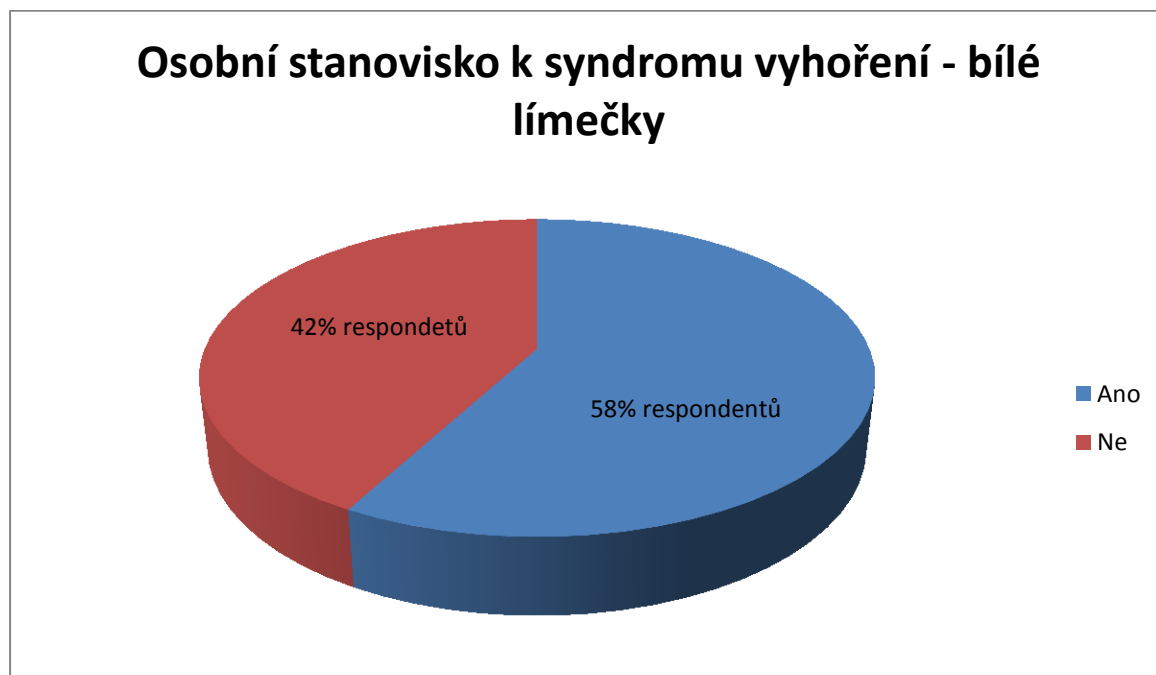
Tabulka č. 19 stanovisko k syndromu vyhoření

<b>Osobní stanovisko k syndromu vyhoření všichni respondenti</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	28	47
Ne	32	53
<b>Osobní stanovisko k syndromu vyhoření modré límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	6	27
Ne	16	73
<b>Osobní stanovisko k syndromu vyhoření bílé límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	22	58
Ne	16	42

47% respondentů přímo uvedlo, že se jejich 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 č. 44 osobní stanovisko k syndromu vyhoření – všichni respondenti**Graf č. 45 osobní stanovisko k syndromu vyhoření – modré límečky*

Graf č. 46 osobní stanovisko k syndromu vyhoření – bílé límečky



Komparací obou skupin zjišťujeme větší osobní zkušenost se syndromem vyhoření u bílých límečků a to v 58%. Modré límečky uvádí osobní konfrontaci pouze v 27%, zápornou zkušenost uvedlo 73%. Menší polovina respondentů bílých límečků (42%) si není vědoma ohrožení tímto jevem a v současném zaměstnání se s ním prozatím nesečkala.

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

Tabulka č. 20 příčiny vzniku syndromu vyhoření

<b>Příčiny vzniku syndromu vyhoření – všichni respondenti</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Práce s lidmi	8	29
Dlouhodobý stres	6	21
Špatné vztahy v zaměstnání	2	7
Psychické vyčerpání	4	14
Zátěž administrativy (byrokracie)	8	29
<b>Příčiny vzniku syndromu vyhoření – modré límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Práce s lidmi	0	0
Dlouhodobý stres	0	0
Špatné vztahy v zaměstnání	2	33
Psychické vyčerpání	4	67
Zátěž administrativy (byrokracie)	0	0
<b>Příčiny vzniku syndromu vyhoření – bílé límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Práce s lidmi	8	36
Dlouhodobý stres	6	28
Špatné vztahy v zaměstnání	0	0
Psychické vyčerpání	0	0
Zátěž administrativy (byrokracie)	8	36

Celkově se vyjádřilo 28 respondentů (47%).

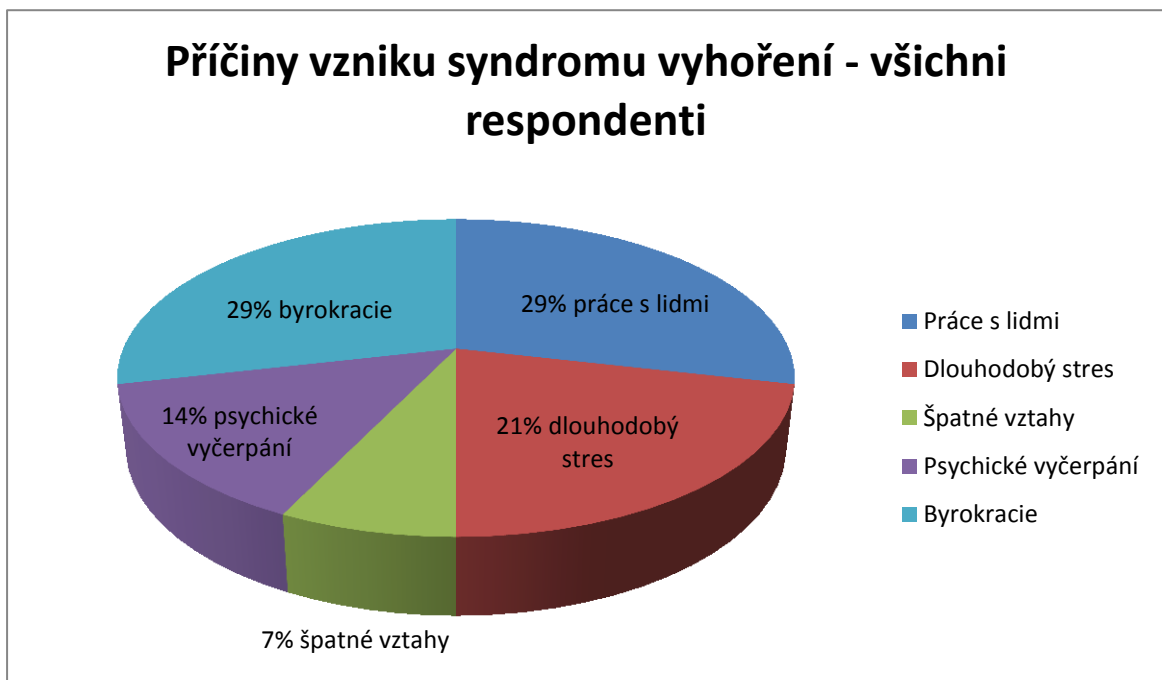
Z řad modrých límečků 6 respondenti (27%).

Z řad bílých límečků 22 respondentů (58%).

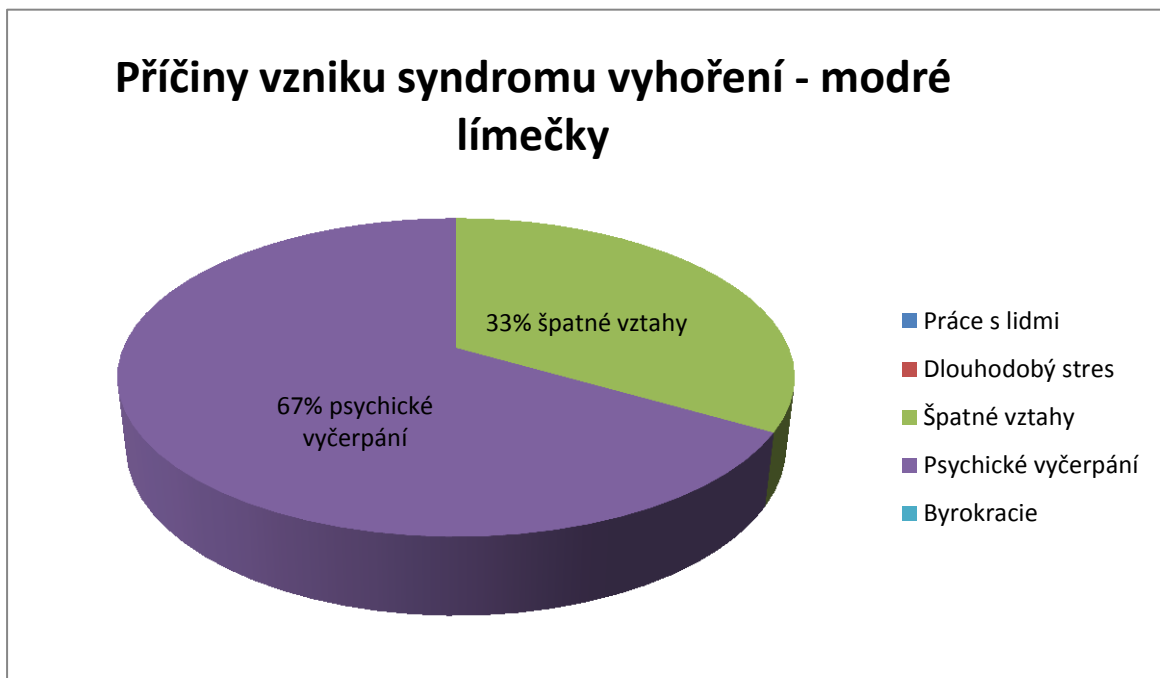


K příčinám vzniku syndromu se vyjádřili pouze ti respondenti, kterých se syndrom vyhoření osobně týká. Celkově se nejčastěji uváděla práce s lidmi a zbytečná byrokracie, která dle dotazovaných respondentů pouze zabírá čas a je naprosto k ničemu. Bohužel se nároky v oblasti administrativy neustále navyšují, 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.

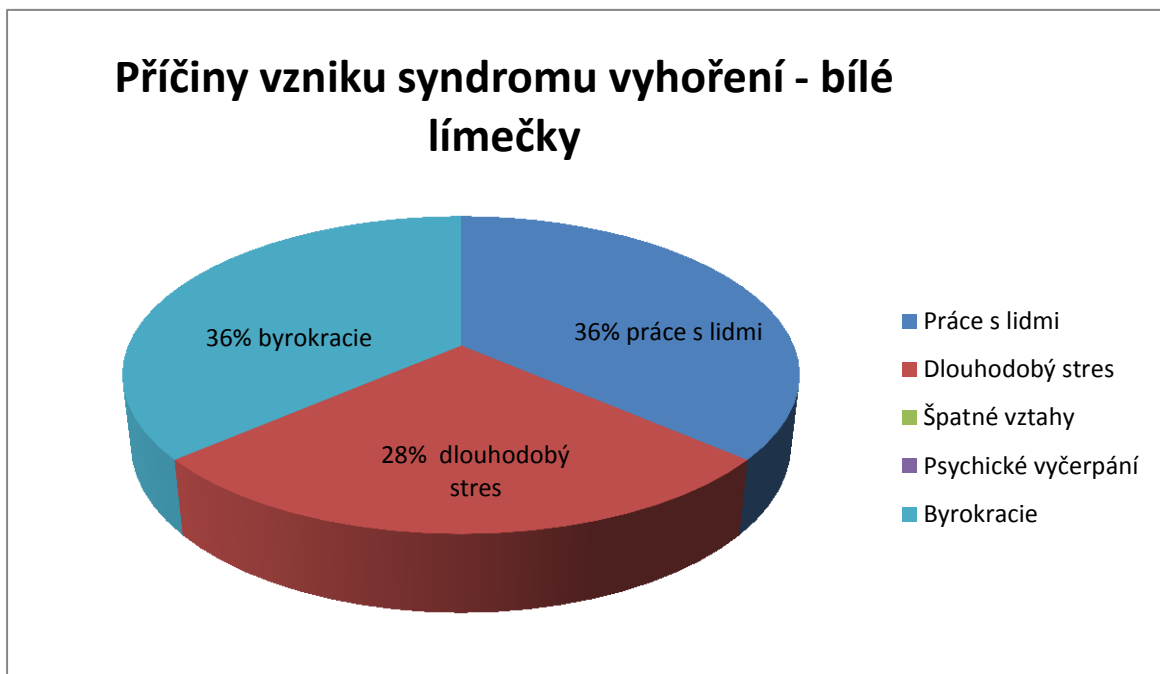
Graf č. 47 příčiny vzniku syndromu vyhoření – všichni respondenti



Graf č. 48 příčiny vzniku syndromu vyhoření – modré límečky



Graf č. 49 příčiny vzniku syndromu vyhoření – bílé límečky



Komparace obou skupin jeví značné rozdíly, obě skupiny zatěžují naprosto odlišné faktory. Zde se projevuje diametrálně odlišný způsob vykonávání pracovní činnosti. Modré límečky přikládají největší příčinu vzniku syndromu vyhoření psychickému vyčerpání

v 67% a špatným vztahům na pracovišti v 33%. Bílé límečky uvedly v 36% byrokracii, která se u modrých límečků nevyskytuje. Stejný počet 36% práce s lidmi a 28% uvedlo vliv dlouhodobého stresu

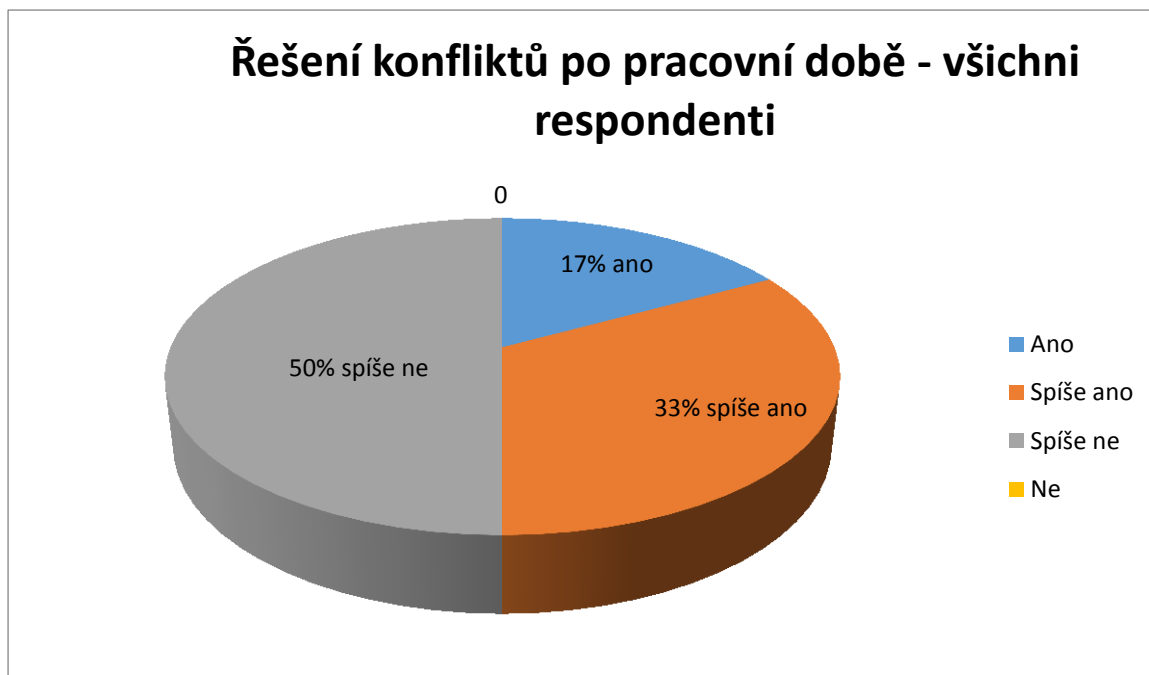
Otázka č. 19: Trápí vás konflikty i poškození pracovní doby?

Tabulka č. 21 konflikty po pracovní době

<b>Konflikty po pracovní době – všichni respondenti</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	10	17
Spíše ano	20	33
Spíše ne	30	50
Ne	0	0
<b>Konflikty po pracovní době – modré límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	0	0
Spíše ano	6	27
Spíše ne	16	73
Ne	0	0
<b>Konflikty po pracovní době – bílé límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	10	26
Spíše ano	14	37
Spíše ne	14	37
Ne	0	0

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.

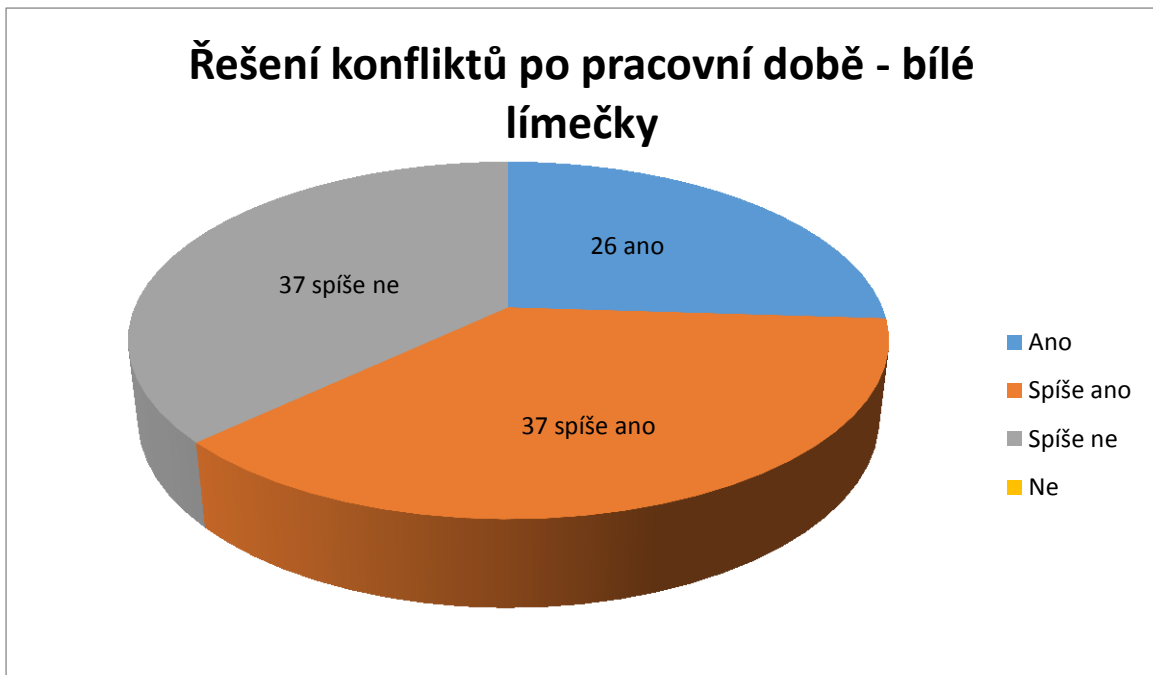
Graf č. 50 řešení konfliktů po pracovní době – všichni respondenti



Graf č. 51 řešení konfliktů po pracovní době – modré límečky



Graf č. 52 řešení konfliktů po pracovní době – bílé límečky



Z výše uvedených grafů vyplývá skupina modrých límečků jako odolnější vůči stresu. Nenosí si své starosti ze zaměstnání v tak velké míře domů jako skupina límečků bílých. Pracovníci v prodeji a administrativě častěji přenáší své pracovní problémy do soukromí. 73% z řad manuálních pracovníků jsou schopni své konflikty vyřešit v pracovní době a nezasahují jim do volného času, u prodeje se takto staví k problematice pouze 37% dotazovaných respondentů. Hlavním důvodem pro takto velký rozdíl je tlak ze strany zákazníků na prodejní oddělení. Dílna nedisponuje pracovními telefony, zákazníci jim přirozeně nevolají a tak se problémy servisu často odrazí na prodejním oddělení. Zaměstnanci se snaží ve většině případů vyjít vstříc zákazníkům a tak řeší konflikty i po pracovní době. Není profesionální nezvedat telefon a nereagovat. Prodejní oddělení je takto vystaveno daleko většímu tlaku a stresu.

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

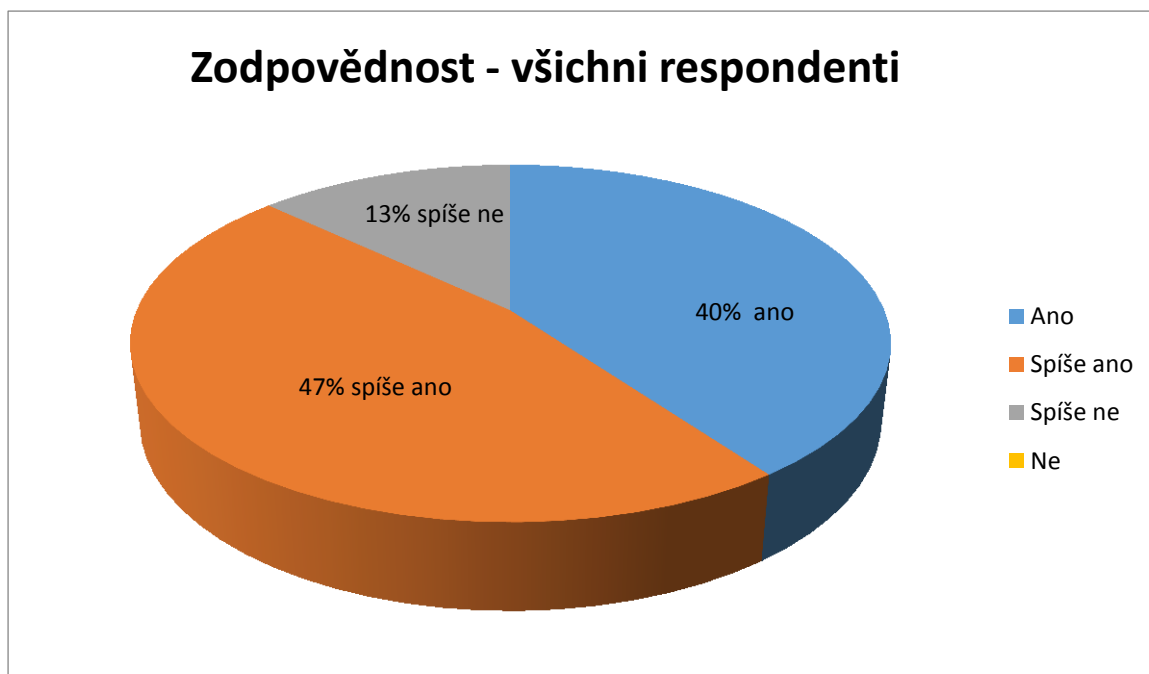
Tabulka č. 22 zodpovědnost

<b>Zodpovědnost – všichni respondenti</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	24	40
Spíše ano	28	47
Spíše ne	8	13
Ne	0	0
<b>Zodpovědnost – modré límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	4	19
Spíše ano	10	45
Spíše ne	8	36
Ne	0	0
<b>Zodpovědnost – bílé límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	20	53
Spíše ano	18	47
Spíše ne	0	0
Ne	0	0

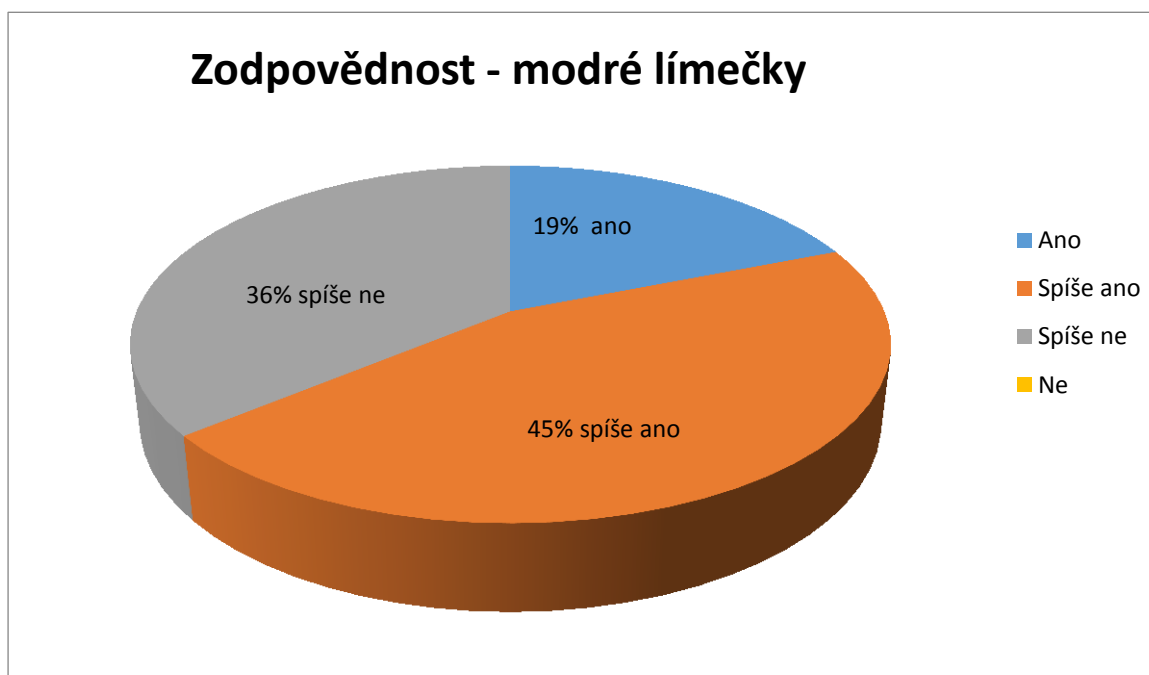
Zodpovědně se tváří všichni respondenti, ale závažné důsledky svého chování si plně uvědomuje 40% z nich. Necelá polovina (47% dotazovaných) si spíše uvědomuje svou zodpovědnost a 13% z celkového počtu si nepřipouští negativní důsledky svého chování. Modré límečky mají sklony k neochotě nést za své činy 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 čeho vyplývá 53% uvědomování si důsledků svého chování.

Administrativa a technici mají také přesné zadání své práce a nedodržení se odráží na ostatních kolezích. Nikdo z nich nechce brzdit zaběhnutý tok pracovní činnosti.

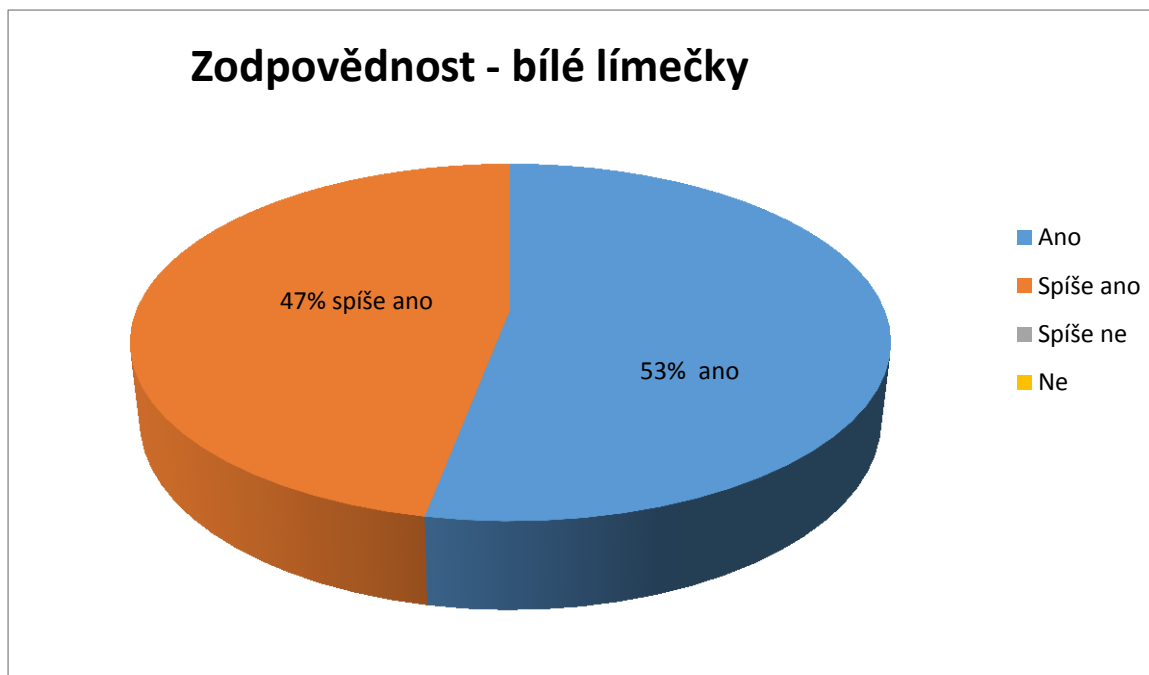
*Graf č. 53 zodpovědnost – všichni respondenti*



*Graf č. 54 zodpovědnost – modré límečky*



Graf č. 55 zodpovědnost – bílé límečky



Skupina bílých límečků si je více vědoma své zodpovědnosti. Modré límečky si v 36% respondentů nechtějí připouštět důsledky svého pracovního chování. Tuto položku neoznačil ani jeden respondent ze skupiny bílých límečků. Zjištěné data odpovídají charakteru práce a následně finančnímu ohodnocení.



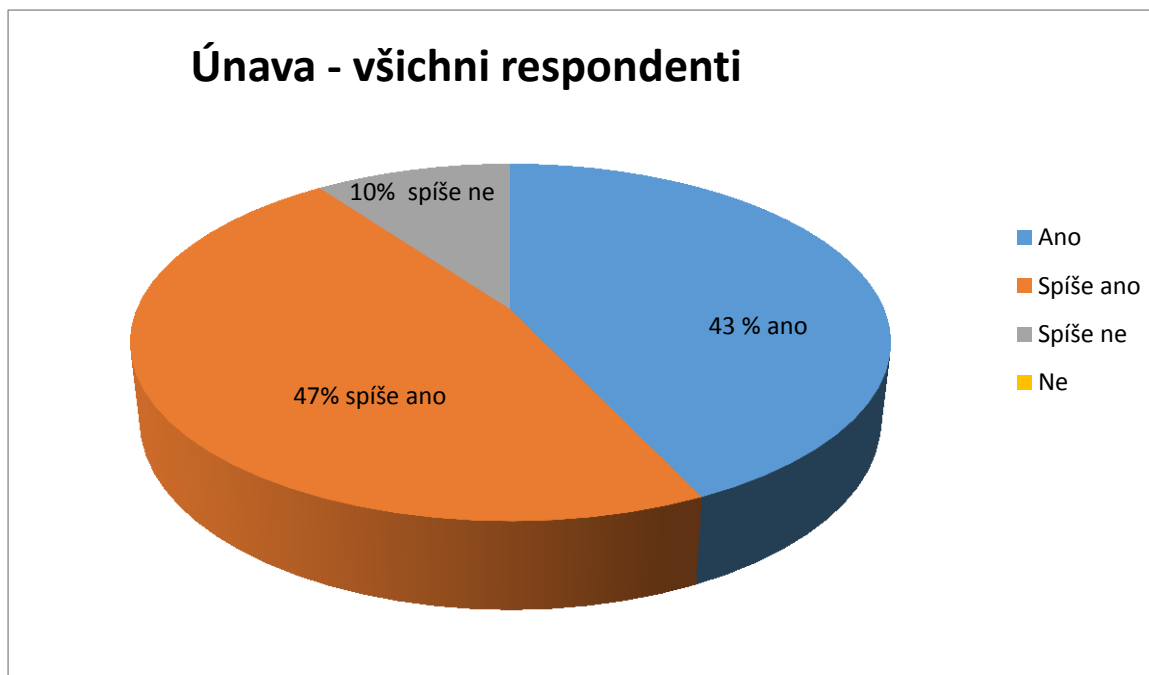
Otázka č. 21: Je pro vás vykonávaná pracovní činnost tak namáhavá, že cítíte na konci pracovní doby ochablost nebo únavu?

Tabulka č. 23 únava

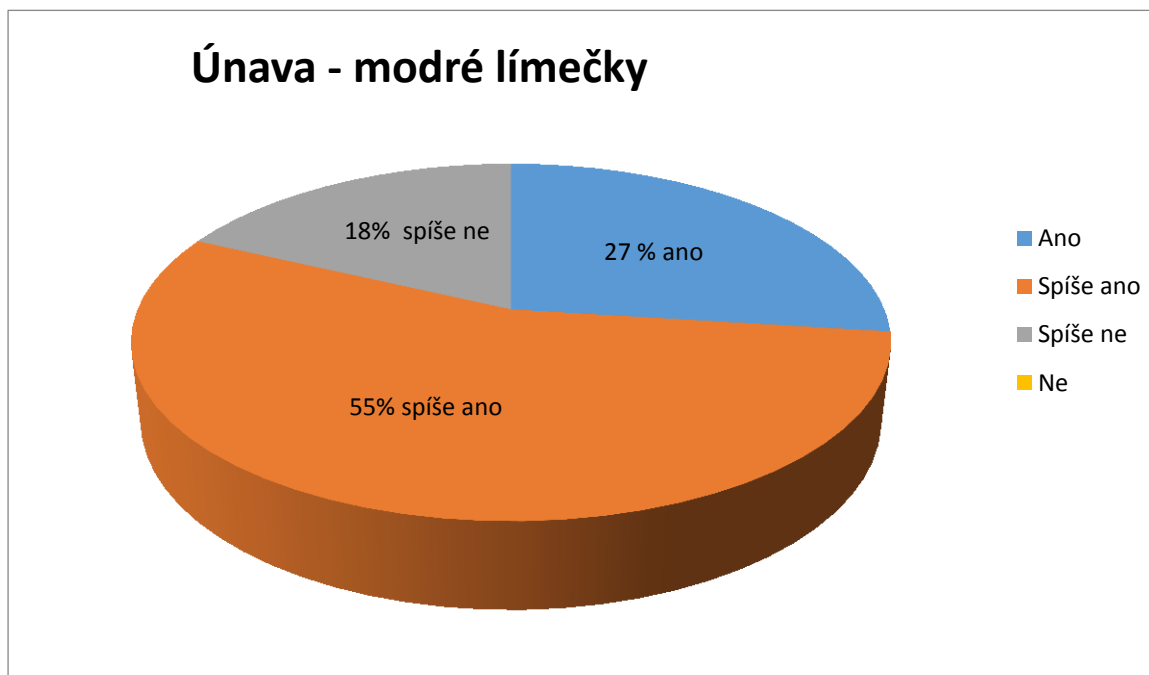
<b>Únava – všichni respondenti</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	26	43
Spíše ano	28	47
Spíše ne	6	10
Ne	0	0
<b>Únava – modré límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	6	27
Spíše ano	12	55
Spíše ne	4	18
Ne	0	0
<b>Únava – bílé límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	20	53
Spíše ano	16	42
Spíše ne	2	5
Ne	0	0

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 v 53% respondentů. Modré límečky zaznačily pocit únavy v 27% a částečně v 55% respondentů.

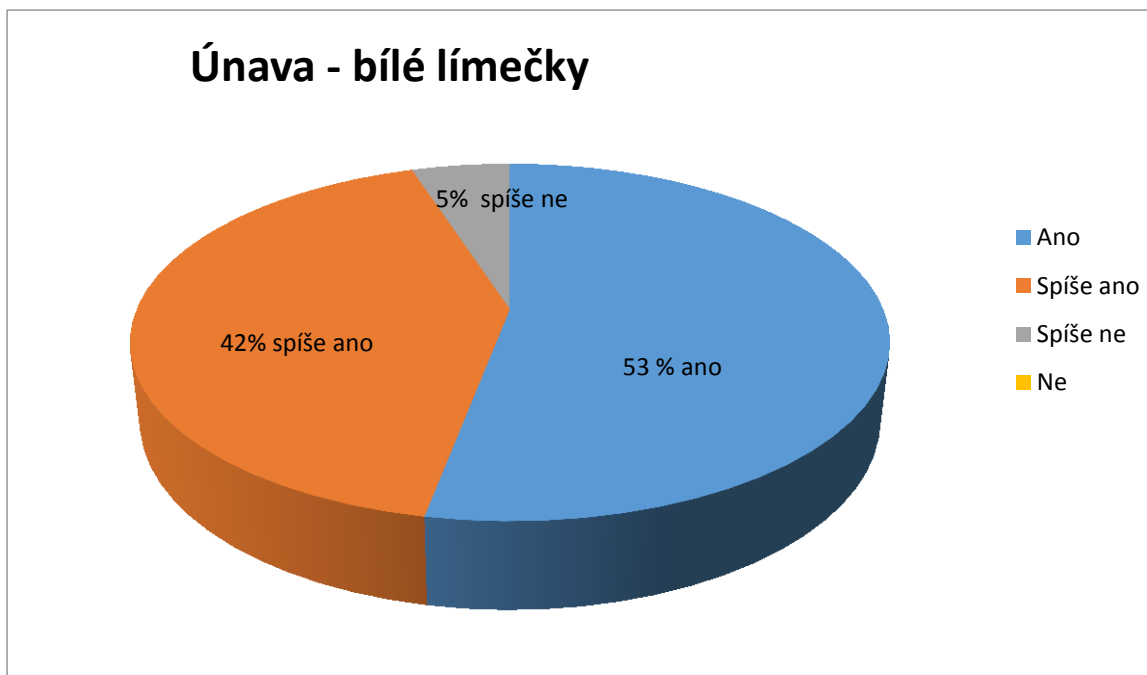
Graf č. 56 únava – všichni respondenti



Graf č. 57 únava – modré límečky



Graf č. 58 únava – bílé límečky



Pocit únavy označila ve větší míře skupina bílých límečků a to v 95%. Modré límečky se ztotožňují s únavou v 82% dotazovaných respondentů. Obě zjištěné hodnoty jsou vysoké. Únava je každodenní součástí života dotazovaných pracovníků.

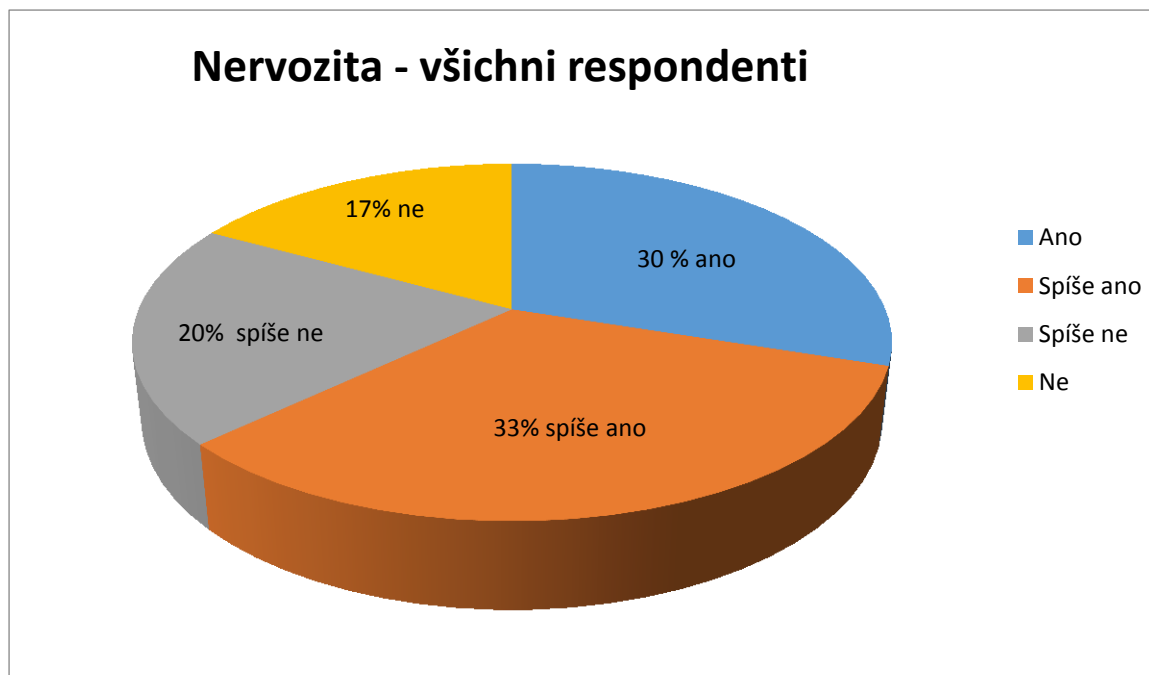
Otázka č. 22: Je pro vás vykonávaná pracovní činnost tak namáhavá, že cítíte na konci pracovní doby rozechvělost nebo nervozitu?

Tabulka č. 24 nervozita

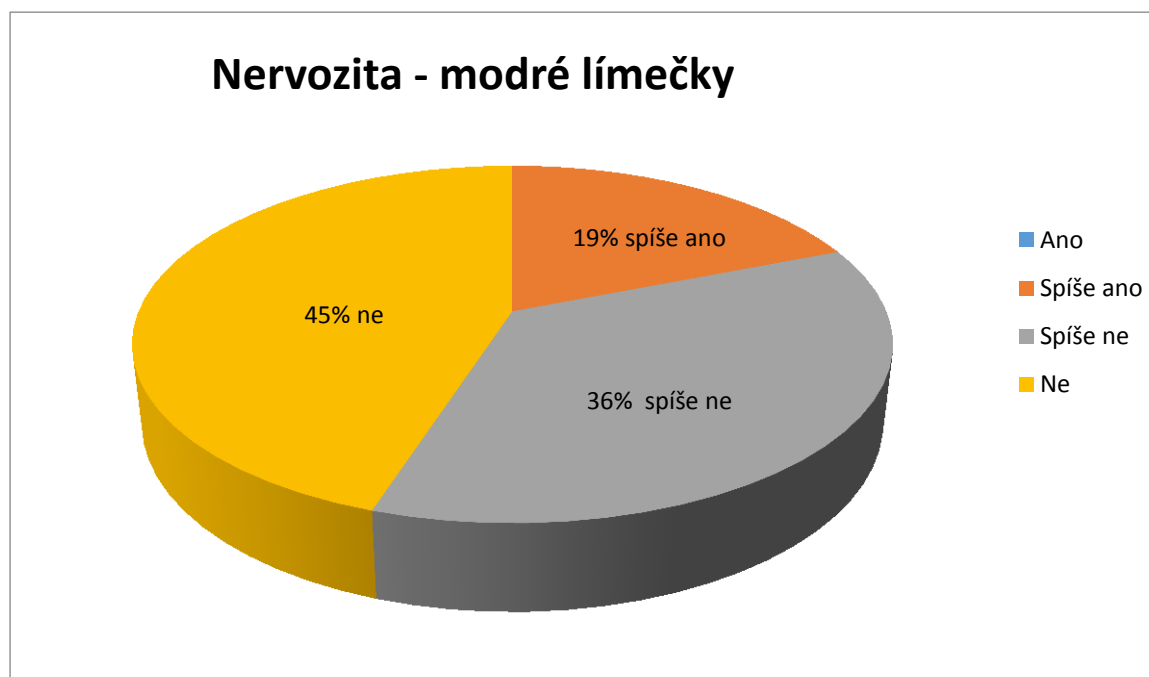
<b>Nervozita – všichni respondenti</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	18	30
Spíše ano	20	33
Spíše ne	12	20
Ne	10	17
<b>Nervozita – modré límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	0	0
Spíše ano	4	19
Spíše ne	8	36
Ne	10	45
<b>Nervozita – bílé límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	18	47
Spíše ano	16	42
Spíše ne	4	11
Ne	0	0

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.

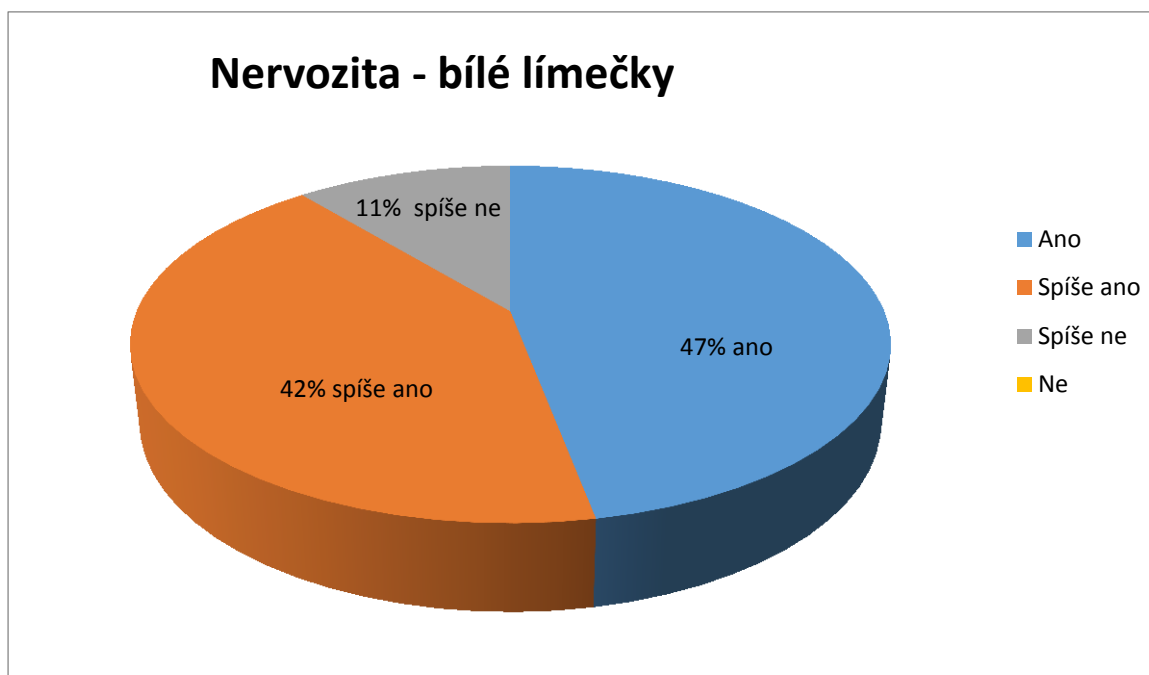
Graf č. 59 nervozita – všichni respondenti



Graf č. 60 nervozita – modré límečky



Graf č. 61 nervozita – bílé límečky



Znázorněné data pomocí grafů jsem naprosto odlišné. Vliv stresu působí na každou skupinu pracovníků jinak. Bílé límečky uvedly pocit nervozity a rozechvělosti v 89% dotazovaných, modré límečky pouze v 19%. Rozdílné výsledky jsou odrazem odlišného charakteru pracovní činnosti.

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

Tabulka č. 25 nezáživná práce

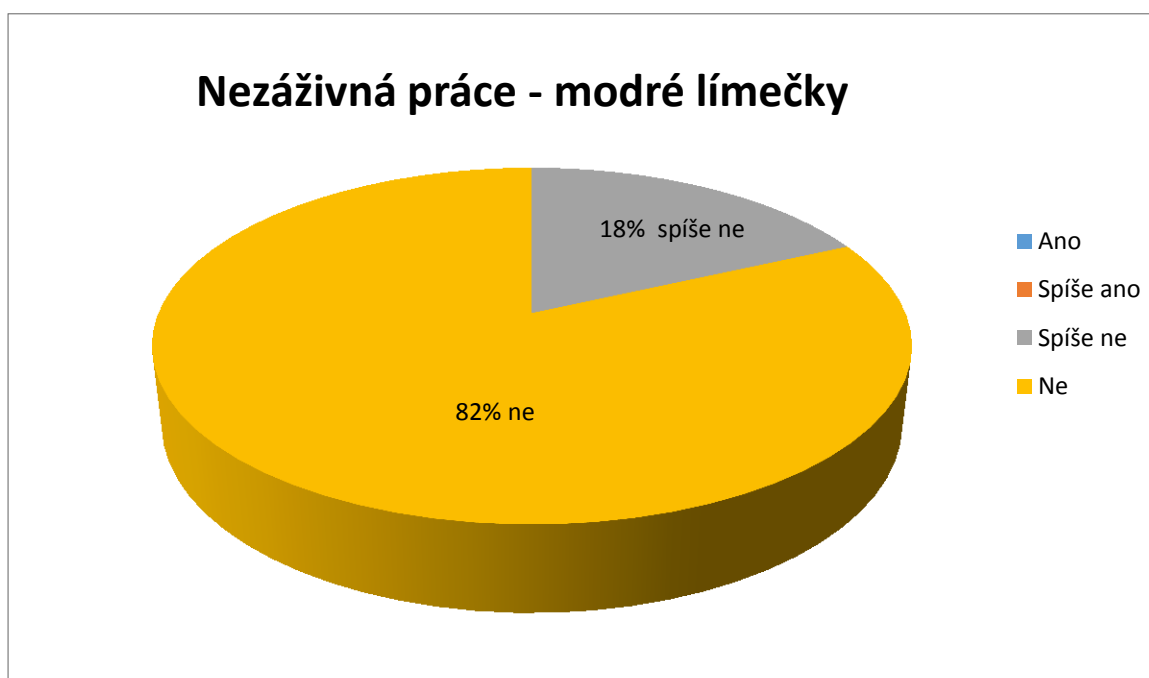
<b>Nezáživná práce – všichni respondenti</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	0	0
Spíše ano	0	0
Spíše ne	8	13
Ne	52	87
<b>Nezáživná práce – modré límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	0	0
Spíše ano	0	0
Spíše ne	4	18
Ne	18	82
<b>Nezáživná práce – bílé límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	0	0
Spíše ano	0	0
Spíše ne	4	12
Ne	34	88

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

Graf č. 62 nezáživná práce – všichni respondenti



Graf č. 63 nezáživná práce – modré límečky





Graf č. 64 nezáživná práce – bílé límečky



Rozdíly v obou skupinách jsou naprosto minimální. Žádný z respondentů neuvádí svou vykonávanou pracovní činnost jako nudnou či nezáživnou. Práce je různorodá a baví je. Skupina modrých límečků se vzdělává v oblasti nových moderních technologií, zároveň s bílými límečky, kteří se také musí dobře orientovat, jak po stránce technické, tak i ekonomické.

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

Tabulka č. 26 psychický stav

<b>Psychický stav - všichni respondenti</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	0	0
Ne	60	100
<b>Psychický stav - modré límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	0	0
Ne	22	100
<b>Psychický stav - bílé límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	0	0
Ne	38	100

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

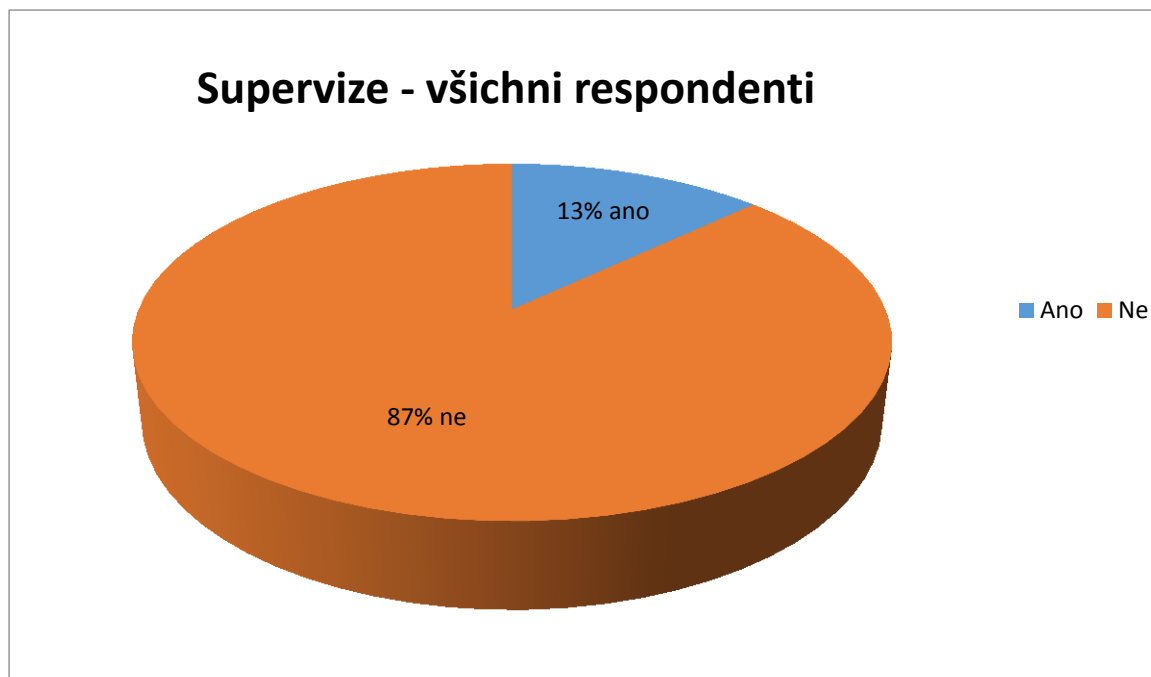
Otázka č. 25: Znáte pojem supervize?

Tabulka č. 27 supervize

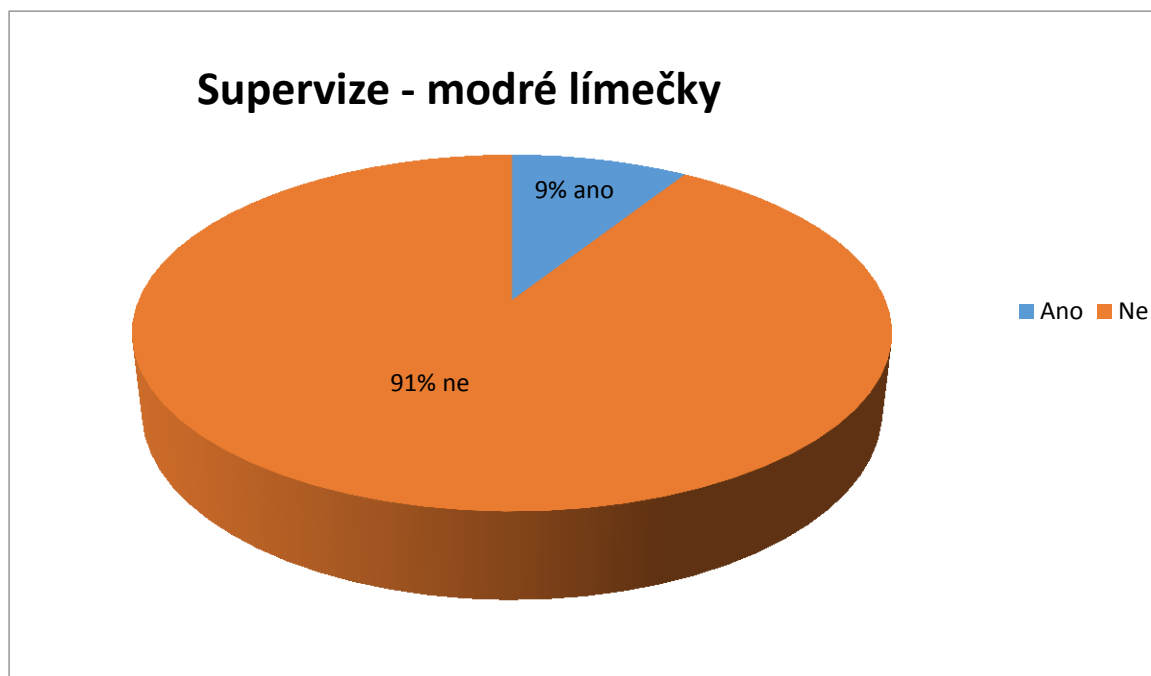
<b>Supervize - všichni respondenti</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	8	13
Ne	52	87
<b>Supervize - modré límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	2	9
Ne	20	91
<b>Supervize - bílé límečky</b>	<b>Absolutní četnost (počet)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	6	16
Ne	32	84

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 konzultovat. 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 berou tuto pomoc pozitivně. Někteří kolegové se staví ke koučování jako ke ztrátě času. Efektivní supervize prostřednictvím kvalifikovaného supervizora ve společnosti nikdy neproběhla.

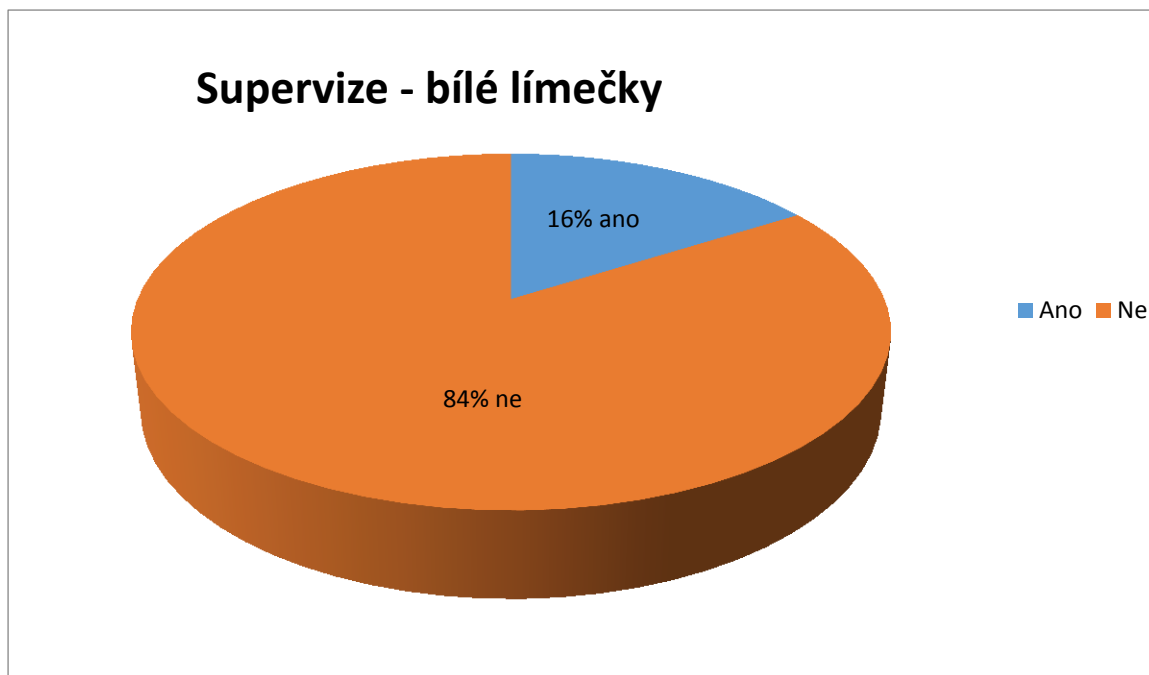
Graf č. 65 supervize – všichni respondenti



Graf č. 66 supervize – modré límečky



Graf č. 67 supervize – bílé límečky



Jak můžeme u obou grafů vidět, znalost termínu supervize je žalostně nízká. Pouze 13% respondentů zná význam tohoto pojmu. Termín je částečně nahrazen pojmem koučování. Skupina modrých límečků nemá žádnou zkušenost se supervizí ani s koučováním. Požadavky na zlepšení jim sdělují pouze přímí nadřízení.

## 8 SHRnutí VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Výzkumná otázka, zda existuje rozdíl mezi mírou vyhoření zaměstnanců společnosti Synot Auto a.s. a délkou pracovního poměru se potvrdila. Čím déle trvá pracovní poměr, tím více jsou zaměstnanci ohroženi výskytem syndromu vyhoření. Tvrzení potvrzují odpovědi respondentů, které jsou také zpracovány v přehledné matici. Pracovní stres a vysoké nároky ze strany zaměstnavatele vedou jednoznačně k příčinám vzniku syndromu vyhoření. Charakter práce je silně orientovaný pouze na výkon. Po patnácti letech praxe, pod neustále se zvyšujícím stresem, je výskyt tohoto negativního jevu pochopitelný. Prvotní nadšení opadá a zaměstnanci si často připadají jako “motorové myši“. Další stanovená výzkumná otázka se týká existence rozdílu míry syndromu vyhoření v závislosti na pracovním zařazením – rozdělení na modré a bílé límečky. Všechny odpovědi respondentů jsou proto rozděleny do těchto dvou skupin. Modré límečky jsou syndromem ohroženi méně, díky charakteru jejich práce. Práci mají fyzicky více namáhavou, ale psychicky jsou na tom lépe. Stresem jsou ohroženi méně než skupiny bílých límečků. Bohužel si tuto skutečnost téměř neuvědomují a rivalita mezi oběma skupinami je těžké se zbavit. Vidí prodejní oddělení jako osoby, které jen sedí a sledují monitor svých počítačů. Je těžké se vcítit do pracovních pozic obou skupin, ale výsledky výzkumu jasně dokládají větší vliv stresu a negativních faktorů působících na skupinu bílých límečků. Pracovníci na dílně odchází domů s čistou hlavou, netrápí je požadavky zákazníků. 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. 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. Samozřejmost 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 oddělení denně. Odstrašujícím případem jsou zdravotní komplikace zaměstnanců. Každý z respondentů, nejen vedoucí pracovníci, by si měli uvědomit důsledky svého vysokého pracovního tempa.

## ZÁVĚR

Syndrom vyhoření je ve své podstatě 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. Jedná se o proces, který má několik fází a jehož závěrečné stadium vážně poškozuje 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 práce v pomáhajících profesích nevhodná. Obecně klade postmoderní doba ve své proměnlivosti 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). V dnešní době není důvodem zaměstnání v pomáhajících profesích čistý altruismus, protože je to profese placená. Finanční odměna není mnohdy primární, ale motivací je především pomoc klientovi. Součástí pracovního vztahu je vztah osobní a pomáhající. Aby mohl pomoci, musí se umět vcítit do problémů a pocitů klienta. Ve zdravotních a sociálních službách se pracovníci potkávají s velmi těžkými případy a osudy, a to může přispět k pocitu bezmoci a později vyhoření. Příčiny vyhoření jsou často v jedinci a jeho snížení psychické odolnosti. Podílí se na nich i poměry v organizaci a situace ve společnosti. Pro organizace zaměstnávající pracovníky pomáhajících profesí platí, stejně jako pro všechny moderně řízené organizace, že by měly pečovat o pracovní spokojenost zaměstnanců a o jejich profesní rozvoj.

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. Výsledky šetření prokázaly potvrzení stanoveného cíle. Čím je délka pracovního poměru u zaměstnanců delší, tím častěji se vyskytují symptomy syndromu vyhoření. Práce s lidmi a byrokracie jsou nejčastější spouštěče vzniku syndromu vyhoření. Bylo by dobré, zaměřit se i na prevenci výskytu tohoto jevu a nejen na 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 pracovní-

tě týmová práce, kaučing, mentoring a především kvalifikovaná supervize, která ve společnosti značně schází.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BANDURA, A. (1986), *of Social foundations thoughts and action: A social cognitive theory*. Ebglewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- [2] BAŠTECKÁ, Bohumila. *Klinická psychologie v praxi*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-735-3.
- [3] 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.
- [4] 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.
- [5] BLAHUŠOVÁ, Eva. *Wellness: Fitness*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0891-x.
- [6] HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. *Supervize pomáhajících profesí*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.
- [7] HEES, A.K. (ed) (1980): *Psychotherapy Supervision. Theory, Research and Practice*. New York, Wiley.
- [8] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [9] HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Vyšehrad, 2013. ISBN 978-80-7429-331-3.
- [10] HŘEBÍČKOVÁ, Martina a Tomáš URBÁNEK, *Pětifaktorový osobnostní inventář*. Praha: Testcentrum, 2001. ISBN 80-86471-06-3.
- [11] CHRÁSKA, M. *Úvod do výzkumu v pedagogice*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003. ISBN 80-244-0765-5.
- [12] JANDOUREK, J. *Slovník sociologických pojmů*. Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2.
- [12] KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Vydání osmé, v Portále sedmé. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1147-1.
- [13] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-551.
- [14] LUTHANS, F. *Organizational behavior*. New York, McGraw.Hill 1992.

- [15] MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuis-tiky*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-8.
- [16] RYMEŠ, Milan: *Člověk a organizace*. In: VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK (eds.). *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.
- [17] 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.
- [18] PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1086-6.
- [19] POSCHKAMP, Thomas. *Vyhoření: rozpoznání, léčba, prevence*. Brno: Edika, 2013. *Rádce pro pedagogy*. ISBN 978-80-266-0161-6.
- [20] POTMĚŠILOVÁ, Petra. *Supervize v podmínkách speciálního vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4127-6.
- [21] ŠOLCOVÁ Iva a Vladimír KEBZA. *Syndrom vyhoření*. Bratislava: MAURO Slova-  
kia, 2007. ISBN 80-7071-231-7.
- [22] ŠOLCOVÁ, Iva. *Vývoj resilience v dětství a dospělosti*. Praha: Grada, 2009. *Psyché*  
(Grada). ISBN 978-80-247-2947-3.
- [23] STRAUS, Anselm a Juliet CORBINOVÁ. *Základy kvalitativního výzkumu*. Brno:  
Albert, 1999. ISBN 80-85834-60.
- [24] ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*.  
Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.
- [25] ŠVINGALOVÁ, Dana. *Stres a „vyhoření“ u profesionálů pracujících s lidmi*. Libe-  
rec: Technická univerzita v Liberci, 2006. ISBN 80-7372-105-8.
- [26] VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Vyd. 4. Praha: Por-  
tál, 2008. ISBN 978-80-7367-414-4.
- [27] VOLLMEROVÁ, Helga. *Pryč s únavou: syndrom vyprahlosti*. Praha: Motto, 1998.  
ISBN 80-85872-90-0.
- [28] VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-  
247-2510-9.
- [29] WALKER, L.E.A. *The Battered Woman Syndrome*. New York: NY, Springer pu-  
blishing company, 1984.

**Internetové zdroje**

[30] 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/czsp/edice/plne\\_znani/brozury/syndrom\\_20vyhoreni.pdf](http://www.szu.cz/uploads/documents/czsp/edice/plne_znani/brozury/syndrom_20vyhoreni.pdf).

**SEZNAM GRAFŮ**

1. Graf č. 1 věková kategorie .....	66
2. Graf č. 2 délka pracovního poměru .....	67
3. Graf č. 3 pracovní pozice respondentů .....	68
4. Graf č. 4 rozdělení na modré/bílé límečky .....	69
5. Graf č. 5 spokojenost s příjmem – všichni respondenti .....	71
6. Graf č. 6 spokojenost s příjmem – modré límečky .....	72
7. Graf č. 7 spokojenost s příjmem – bílé límečky .....	72
8. Graf č. 8 volba totožného povolání – všichni respondenti .....	74
9. Graf č. 9 volba totožného povolání – modré límečky .....	74
10. Graf č. 10 volba totožného povolání – bílé límečky .....	75
11. Graf č. 11 spokojenost s pracovním prostředím – všichni respondenti .....	77
12. Graf č. 12 spokojenost s pracovním prostředím – modré límečky .....	77
13. Graf č. 13 spokojenost s pracovním prostředím – bílé límečky .....	78
14. Graf č. 14 podpora vedoucích pracovníků – všichni respondenti .....	80
15. Graf č. 15 podpora vedoucích pracovníků – modré límečky .....	80
16. Graf č. 16 podpora vedoucích pracovníků – bílé límečky .....	81
17. Graf č. 17 možnost sdělování pracovních požadavků – všichni respondenti .....	83
18. Graf č. 18 možnost sdělování pracovních požadavků – modré límečky .....	83
19. Graf č. 19 možnost sdělování pracovních požadavků – bílé límečky .....	84
20. Graf č. 20 spokojenost se způsobem vedení společnosti .....	86
21. Graf č. 21 spokojenost se způsobem vedení společnosti – modré límečky .....	86
22. Graf č. 22 spokojenost se způsobem vedení společnosti – bílé límečky .....	87
23. Graf č. 23 hodnocení vztahů na pracovišti – všichni respondenti .....	89
24. Graf č. 24 hodnocení vztahů na pracovišti – modré límečky .....	89
25. Graf č. 25 hodnocení vztahů na pracovišti – bílé límečky .....	90
26. Graf č. 26 nejvíce negativní pracovní faktor – všichni respondenti .....	92
27. Graf č. 27 nejvíce negativní pracovní faktor – modré límečky .....	92
28. Graf č. 28 nejvíce negativní pracovní faktor – bílé límečky .....	93
29. Graf č. 29 prostředek při zvládnání stresu – všichni respondenti .....	95
30. Graf č. 30 prostředek při zvládnání stresu – modré límečky .....	95
31. Graf č. 31 prostředek při zvládnání stresu – bílé límečky .....	96
32. Graf č. 32 reakce na stres v zaměstnání – všichni respondenti .....	98

33. Graf č. 33 reakce na stres v zaměstnání – modré límečky.....	98
34. Graf č. 34 reakce na stres v zaměstnání – bílé límečky.....	99
35. Graf č. 35 životní oblast nejvíce ohrožena pracovním stresem – všichni respondenti.....	101
36. Graf č. 36 životní oblast nejvíce ohrožena pracovním stresem – modré límečky.....	101
37. Graf č. 37 životní oblast nejvíce ohrožena pracovním stresem – bílé límečky.....	101
38. Graf č. 38 identifikace symptomů syndromu vyhoření – všichni respondenti.....	104
39. Graf č. 39 identifikace symptomů syndromu vyhoření – modré límečky.....	104
40. Graf č. 40 identifikace symptomů syndromu vyhoření – bílé límečky.....	105
41. Graf č. 41 znalost termínu syndromu vyhoření – všichni respondenti.....	107
42. Graf č. 42 znalost termínu syndromu vyhoření – modré límečky.....	107
43. Graf č. 43 znalost termínu syndromu vyhoření – bílé límečky.....	108
44. Graf č. 44 osobní stanovisko k syndromu vyhoření – všichni respondenti.....	110
45. Graf č. 45 osobní stanovisko k syndromu vyhoření – modré límečky.....	110
46. Graf č. 46 osobní stanovisko k syndromu vyhoření – bílé límečky.....	111
47. Graf č. 47 příčiny vzniku syndromu vyhoření – všichni respondenti.....	113
48. Graf č. 48 příčiny vzniku syndromu vyhoření – modré límečky.....	114
49. Graf č. 49 příčiny vzniku syndromu vyhoření – bílé límečky.....	114
50. Graf č. 50 řešení konfliktů po pracovní době – všichni respondenti.....	116
51. Graf č. 51 řešení konfliktů po pracovní době – modré límečky.....	116
52. Graf č. 52 řešení konfliktů po pracovní době – bílé límečky.....	117
53. Graf č. 53 zodpovědnost – všichni respondenti.....	119
54. Graf č. 54 zodpovědnost – modré límečky.....	119
55. Graf č. 55 zodpovědnost – bílé límečky.....	120
56. Graf č. 56 únava – všichni respondenti.....	122
57. Graf č. 57 únava – modré límečky.....	122
58. Graf č. 58 únava – bílé límečky.....	123
59. Graf č. 59 nervozita – všichni respondenti.....	125
60. Graf č. 60 nervozita – modré límečky.....	125
61. Graf č. 61 nervozita – bílé límečky.....	126
62. Graf č. 62 nezáživná práce – všichni respondenti.....	128
63. Graf č. 63 nezáživná práce – modré límečky.....	128
64. Graf č. 64 nezáživná práce – bílé límečky.....	129
65. Graf č. 65 supervize – všichni respondenti.....	132

66. Graf č. 66 supervize – modré límečky.....	132
67. Graf č. 67 supervize – bílé límečky.....	133

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

1. Vyrovnaná životní situace.....	34
2. Fáze procesu burnout.....	38
3. Budova společnosti Synot Auto a.s.....	65

**SEZNAM TABULEK**

1. Ekvivalence mezi Maslowovou hierarchií potřeb a pracovní motivací.....	20
2. Tabulka č. 2 věková kategorie.....	66
3. Tabulka č. 3 délka pracovního poměru ve společnosti SA.....	67
4. Tabulka č. 4 pracovní pozice respondentů.....	68
5. Tabulka č. 5 rozdělení průměrné délky pracovního poměru na bílé/modré límečky.....	69
6. Tabulka č. 6 spokojenost s příjmem.....	70
7. Tabulka č. 7 volba totožného zaměstnání.....	73
8. Tabulka č. 8 spokojenost se zaměstnaneckým prostředím.....	76
9. Tabulka č. 9 podpora ze strany vedoucího pracovníka.....	79
10. Tabulka č. 10 možnost sdělování pracovních požadavků.....	82
11. Tabulka č. 11 spokojenost se způsobem vedení společnosti SA.....	85
12. Tabulka č. 12 hodnocení kolegiálních (vzájemných) vztahů na pracovišti.....	88
13. Tabulka č. 13 nejvíce negativní faktor, ovlivňující práci.....	91
14. Tabulka č. 14 prostředek zvládnání stresu.....	94
15. Tabulka č. 15 reakce na stres v zaměstnání.....	97
16. Tabulka č. 16 část života, která je nejvíce ohrožena pracovním stresem.....	100
17. Tabulka č. 17 identifikace symptomů syndromu vyhoření.....	103
18. Tabulka č. 18 znalost termínu syndrom vyhoření.....	106
19. Tabulka č. 19 stanovisko k syndromu vyhoření.....	109
20. Tabulka č. 20 příčiny vzniku syndromu vyhoření.....	112
21. Tabulka č. 21 konflikty po pracovní době.....	115
22. Tabulka č. 22 zodpovědnost.....	118
23. Tabulka č. 23 únava.....	121
24. Tabulka č. 24 nervozita.....	124
25. Tabulka č. 25. nezáživná práce.....	127
26. Tabulka č. 26. psychický stav.....	130
27. Tabulka č. 27. supervize.....	131



## 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 specifikami 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, kazuistika*. 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 podpurným 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 vaším 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		
<b>Modré límečky</b>	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	d	b	b	
	3	c	e	a	c	a	a	a	a	c	b	b	d	b	a	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	b	b	a	
	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	d	b	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	d	b	b
	12	a	a	a	a	a	b	b	b	b	a	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	a	b	c	b	a	b	a	c	a	c	b	b	x	c	c	c	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	c	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	
<b>Bílé límečky</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	a	d	b	
	24	b	b	e	a	b	a	c	c	c	c	a	c	c	b	a	a	a	b	c	b	b	b	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	c	c	b	x	c	b	b	b	d	b	a	
	27	d	d	d	b	b	a	b	b	b	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	b	a	a	c	a	c	b	b	a	b	a	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	e	e	b	b	a	a	a	a	c	a	c	a	b	b	a	a	b	x	a	a	a	a	d	b	b	
	35	e	e	c	a	a	a	b	c	b	b	c	d	d	a	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	a	c	a	a	c	b	x	c	b	c	c	d	b	b	
	39	c	c	c	a	a	a	b	b	b	b	d	b	d	a	c	a	a	e	b	b	b	b	c	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	a	a	a	a	c	b	b	
	44	b	a	b	b	a	a	b	a	c	b	b	c	c	c	c	a	c	b	x	c	a	b	b	d	b	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	a	a	a	b	x	b	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	c	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	a	a	b	a	a	a	a	e	b	a	a	c	b	b	
60	b	c	e	a	a	a	c	a	a	b	a	a	a	b	a	a	a	a	b	a	a	a	b	d	b	b	

