

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDÍÍ**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**Syndrom vyhoření u zaměstnanců úřadu práce**

(Bakalářská práce)

**Vedoucí bakalářské práce:** Doc. PhDr. František Vízdal, CSc.

**Vypracovala:** Markéta Dojivová

**Brno 2011**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Syndrom vyhoření u zaměstnanců Úřadu práce“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou a odkazy v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce. Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Brně dne 06.04.2011

.....

Markéta Dojivová

## **Poděkování**

Děkuji panu doc. PhDr. Františku Vízdalovi, CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc a cenné rady, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat své rodině za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce, a které si nesmírně vážím.

Markéta Dojivová

## Obsah

1	Úvod.....	1
2	Syndrom vyhoření.....	4
2.1	Pojetí syndromu vyhoření.....	4
2.2	Definice syndromu vyhoření .....	5
2.3	Příznaky syndromu vyhoření.....	7
2.4	Fáze syndromu vyhoření .....	10
2.5	Diagnostika syndromu vyhoření.....	12
2.5.1	Dotazník BM.....	12
2.5.2	Dotazník MBI ( Maslach Burnout Inventory) .....	12
2.6	Prevence syndromu vyhoření .....	13
2.6.1	Prevence pro každého z nás .....	14
2.6.2	Externí vlivy v prevenci burnout .....	18
2.6.3	Prevence na straně zaměstnavatele .....	20
2.6.4	Dílčí závěr .....	22
3	Výzkumná část.....	24
3.1	Metodika výzkumu - Metoda MBI.....	24
3.2	Vyhodnocení výsledků průzkumu .....	25
3.2.1	Dotazník číslo 1 .....	25
3.2.2	Dotazník číslo 2 .....	34
3.3	Shrnutí .....	38
3.4	Dílčí závěr .....	39
4	Závěr .....	40
	Resume .....	41
	Anotace .....	42
	Seznam literatury .....	43
	Přílohy .....	44

# 1 Úvod

Pracuji jako zprostředkovatelka zaměstnání na Úřadu práce Brno – město (dále jen „ÚP“) již od roku 1998. Náplní zprostředkovatelky je především tzv. „prvotní vstup“ klientů na ÚP. Od registrace jako takové, vypočtení dávek, dále uvedení klienta úřadu práce do problematiky související se statutem nezaměstnaného, seznámení se s právy a povinnostmi klienta a v neposlední řadě hledání volných pracovních míst.

Statut úředníka ÚP je dle mého názoru obzvláště mezi klienty ÚP poměrně nízký. Práce, která se zdála zpočátku velmi vzrušující a rozmanitá, se může postupem času stát monotónní. Největším „společníkem“ člověka na této pracovní pozici je neustálé napětí z přeplněných chodeb před kanceláří a neutuchající tlak ze strany samotných klientů, kteří se díky svojí neuspokojivé situaci chovají velmi podrážděně a vznikají často kolizní situace.

Chronický stres provázející tuto profesi, atmosféra na pracovišti, vztahy mezi kolegy, vůči nadřízeným, dále běžné starosti každého z nás, jako jsou možné problémy v rodině, stálý nedostatek času především na sebe samotného a své koníčky, relaxaci, všechny tyto okolnosti mohou vyvolat syndrom vyhoření (burnout syndrome).

Zvláště ženy, kterým doma začíná další koloběh povinností souvisejících s chodem domácnosti a péčí o děti pociťují tento deficit volného času pro sebe a neustálý tlak na jejich výkonnost velmi silně.

Syndrom vyhoření je velmi často definován jako stav tělesného, citového (emocionálního) a duševního *vyčerpání*, způsobeného vlivem dlouhotrvajících, emocionálně náročných situací. Burnout syndrom je doprovázen celou řadou příznaků. Mezi nejčastější patří pocity bezmoci, beznaděje, člověk nemá chuť do práce, chybí radost ze života. Spolu s těmito emocionálními příznaky se většinou dostaví i potíže fyzického rázu a to především celková únava organismu, poruchy spánku, bolesti hlavy, vysoký krevní tlak, oslabená obranyschopnost organismu a může se vyskytnout i riziko vzniku závislosti. Bohužel syndrom vyhoření nepřichází náhle vlivem izolovaného traumatického zážitku, ale dostavuje se plíživě, nenápadně a mnohdy nevnímáme a takřka ignorujeme varovné signály našeho těla, až nakonec může dojít k vyhoření.

Domnívám se, že obzvláště u pomáhajících profesí by se mělo předcházet tomuto jevu a to nejen kvůli lidem, kterých se to týká osobně, ale i kvůli lidem, kteří s nimi přicházejí do styku. Mám za to, že není nic horšího, než setkání s vyhořelým úředníkem. Dle mého názoru by měli lidé pracující v pomáhajících profesích absolvovat školení, jak se bránit stresu, potažmo syndromu vyhoření jako takovému, jak pracovat na sobě samém a hlavně jak předcházet tomu, aby se člověk nestal vyhořelým.

Ve své práci chci na základě dotazníkové metody pomocí dotazníku MBI (Maslach Burnout Inventory) a vytvoření vlastního doplňkového dotazníku zjistit stupeň vyhoření jednotlivých zaměstnanců na prvotním vstupu na ÚP. Dále do jaké míry mohou ovlivnit vznik burnout syndromu vztahy na pracovišti mezi kolegy, nadřízenými a především délka praxe. Dále chci zjistit celkové povědomí zaměstnanců o tom, zda vědí, co syndrom vyhoření vlastně je.

Cílem této práce je:

- popsat co znamená pojem syndromu vyhoření (burnout syndrome)
- naučit se rozlišit příznaky syndromu vyhoření
- zjistit do jaké míry je sledovaná skupina zaměstnanců na ÚP vyhořelá
- snažit se porozumět projevům syndromu vyhoření
- zjistit, zda existuje souvislost mezi vztahy na pracovišti (sociální oporou) a syndromem vyhoření

# TEORETICKÁ ČÁST

## 2 Syndrom vyhoření

V této části svojí práce bych se chtěla věnovat vysvětlení pojmu „syndromu vyhoření“, popisu jednotlivých fází tohoto problému, samotné diagnostice a především prevenci, která může být nápomocna nám všem.

### 2.1 Pojetí syndromu vyhoření

Tento stav myslí a potažmo i těla provází lidstvo zřejmě již od dob dávno minulých. Jak uvádí Jaro Křivohlavý - sjevem celkového vyčerpání, tj. vyčerpání tělesného, psychického i duchovního, se můžeme setkat již v bibli, kde se v knize nazvané „Kazatel“ (1,2) dočteme o syndromu vyhoření: „*Marnost nad marností, všechno je marnost*“. Tato slova vystihují, co znamená dostat se na dno životní energie. Pojednává o příběhu proroka Eliáše, který je pronásledován krvežíznivou královnou Jezabel a při útěku před ní se uchýlí zcela vyčerpán do pouště, kde padá a prosí Boha o milosrdenství smrti.

I ve starém Řecku najdeme popis vyhoření například v pověsti o Sysifovi, který byl dle této pověsti odsouzen k tomu, aby dovalil na vysokou horu velký kámen. Rozkazu uposlechl a kámen poslušně valil nahoru. Pokaždé, když se blížil k vrcholu, kámen se vysmekl a spadl dolů a Sysifos musel začít znovu. Není divu, že takovému trápení, kterému není konce, se dodnes říká „Sysifova práce“. (Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 45)

Termín „burn-out“ či „burnout“ poprvé použil americký psychoanalytik Hendrich Freudenberger v roce 1974 v odborném článku časopisu „Journal of Social Issues“ a definoval jej takto: „**Burnout je konečným stadiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení a svou motivaci.**“

Tím byl položen zřejmě základní podnět – pojmenování této problematiky. Avšak vrchol zájmu o tento jev, byl na přelomu 70. a 80. let 20. století. U nás se pojem syndromu vyhoření objevil jako nový fenomén především po roce 1990. Souviselo to



především se změnou společensko-kulturních a ekonomických podmínek, které vznikly po změně politického režimu. Lidé se museli naučit žít v tzv. „nových podmínkách“, řešit situace související s tržním hospodářstvím a tím souvisejícím novým růstem nezaměstnanosti apod. Zpočátku se předpokládalo, že burnout syndromem mohou trpět především lidé pracující s lidmi, nicméně poslední výzkumy ukazují, že se jedná spíše o náročnost pracovní činnosti, požadavky na vysoký výkon jedince s malou možností úlevy. Pocity člověka vystaveného neustálému tlaku mohou být počátkem „burnoutu“.

Jak uvádí Jaro Křivohlavý ve své pro moji práci velice podnětné knize „*Jak neztratit nadšení*“: „Může být na straně druhé i prvním krokem ke zlepšení povědomí o tom, kým jsme. Může být předchůdcem důležitých životních změn, našeho osobnostního růstu a vývoje naší osobnosti. Lidé, kteří takto zvládli burnout (své psychické vyhoření), téměř bez výjimky pokračují dále lepším a plnějším životem. Životem bohatším, než ten, v němž své psychické vyhoření prožili.“ (Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1.vyd.Praha:Grada Publishing, 1998,s.12)

## **2.2 Definice syndromu vyhoření**

Pojem syndromu vyhoření – burnout se pokusilo definovat již mnoho psychologů a dodnes neexistuje jeho jednotné vymezení. Dle Jara Křivohlavého mají však všechny definice některé společné znaky:

- řadu negativních příznaků – např. mimořádně velká únava, snížené sebehodnocení (self-esteem), špatné soustředění pozornosti, snadné podráždění
- důraz je kladen na příznaky a chování lidí více než na fyzické příznaky
- burnout je uváděn vždy v souvislosti s výkonem určitého povolání
- příznaky se objevují u jinak psychicky zcela zdravých lidí
- snížená výkonnost / nižší efektivita práce, která úzce souvisí s negativními postoji a z nich vyplývajícím chováním

(Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 1998, s.50-51)

Syndrom vyhoření byl nejprve studován u osob v určitých zaměstnaneckých kategoriích pracujících s lidmi – lékaři, zdravotní sestry, učitelé, policisté, sociální pracovníci. Později se však ukázalo, že tímto syndromem může trpět téměř každý napříč profesemi, může se týkat také advokátů, špičkových managerů, politiků, sportovců, ale také nezaměstnaných.

Z uvedeného vyplývá, že tento problém postihuje široké spektrum lidí a riziko výskytu stoupá přímo úměrně stoupajícímu životnímu tempu a rostoucím nárokům v dnešní uspěchané době.

### **Přehled profesí s rizikem vzniku syndromu vyhoření:**

- zdravotnický personál
- psychologové, psychiatři, terapeuti
- sociální pracovníci
- učitelé
- policisté, pracovníci nápravných zařízení
- politici
- vysoce postavení vedoucí pracovníci
- sportovci, jejich trenéři, manažeři
- žurnalisté
- podnikatelé, živnostníci
- lidé pracující s duševně postiženými dětmi
- sociální kurátoři
- duchovní, řádové sestry atp.

Dále se syndrom vyhoření může objevit v oblasti, která se netýká zaměstnání, ale může se dotknout každého z nás a tou je:

- **rodina**

„Rodina sice není druhem „zaměstnání“, patří však do „ostře sledovaných oblastí“ studia burnout. Proč? V rodině – v životě manželů, rodičů, soužití příbuzných atp. – se

setkáváme s projevy burnout velice často. Lidé se nejen zamilovávají, ale i rozmilovávají. Láska mezi milenci se nejen rodí, ale i umírá. Manželé uzavírají nejen svatby, ale i dohodu o rozchodu a rozvodu. Příbuzní se nejen milují, ale také nenávidí. Rodiče mají nejen radosti, ale i starosti se svými dětmi, zvláště pak, když jim dospívají. Děti mají rády své rodiče, avšak i tam v řadě případů tato láska vyhasíná. Mezi nejbližšími příbuznými je nejen nejvíce krásných mezilidských vztahů (lásky), ale i nejvíce vražd a sebevražd. Míra spokojenosti s manželstvím a s rodinou je proměnlivá. A nespokojenost má – jak ještě uvidíme – velice blízko k burnout.“ (Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s.21,22)

### **2.3 Příznaky syndromu vyhoření**

Základním pocitem u burnoutu je pocit profesionálního selhání, neúspěchu a marnosti dalšího snažení. To je spojeno s pocity fyzického vyčerpání a dalšími fyzickými obtížemi jako jsou například: nespavost, nechutenství nebo naopak přejídání, žaludeční potíže apod.

V emocionální oblasti se objevuje burnout jako odpověď na mimořádné požadavky kladené na daného člověka. V psychické oblasti se objevuje pocit odcizení, depersonalizace – člověk se snaží odpoutat od ostatních lidí, distancuje se od nich a stahuje se do sociální izolace.

Oba tyto faktory ovlivňují výkonnost člověka, jeho efektivitu práce, je ztíženo dosažení obvyklého výkonu a práce za těchto okolností ztrácí smysl.

#### **Příznaky burnout syndromu se objevují:**

- u člověka, který byl zprvu velice nadšen tím, co dělal, prožíval, tvořil, řídil atp., avšak časem jeho vnitřní zanícení ochablo
- u člověka, který na sebe neustále klade příliš vysoké požadavky, např. ve studiu, práci, tvorbě, sportu, organizování atp.
- u člověka původně nejodpovědnějšího a nejpečlivějšího
- u člověka, který neúspěch prožívá jako osobní porážku
- u člověka, který – obrazně řečeno – dlouho neúspěšně „bojuje s drakem“

- u člověka, který více dává než-li přijímá
- u člověka s nízkou úrovní zdravé asertivity
- u člověka, který není s to přiměřeně si odpočinout, relaxovat, rekreovat, regenerovat svou energii atp.

(Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*.1.vyd. Praha: Grada Publishing,1998, s. 15-16)

Psychologové tvrdí, že je asi 132 příznaků burnout syndromu a objevují se ve třech úrovních:

### **Psychická úroveň**

- nechut', lhostejnost k práci
- únik do fantazie
- potíže se soustředěním, zapomínání
- sebelítost, nespokojenost, negativismus, cynismus
- deprese, pocity smutku, frustrace, beznaděj
- ztráta nadšení, schopností pracovního nasazení
- podrážděnost , agresivita

### **Fyzická úroveň**

- poruchy spánku, chuti k jídlu
- únava organismu, rychlá unavitelnost
- oslabená imunita organismu
- zvýšené riziko závislostí
- poruchy krevního tlaku, bušení srdce
- bolesti hlavy

### **Sociální úroveň**

- nechut' k vykonávané profesi
- nízká empatie
- sociální apatie
- přibývání konfliktů jak v práci, tak i v soukromí
- tendence redukovat kontakty – s klienty, kolegy aj.

Je také třeba odlišit příznaky burnout od jiných negativních psychických jevů, které mohou člověka postihnout. Mezi ně patří například:

### **Burnout a STRES**

Do stresu se může dostat každý člověk, avšak burnout se objevuje jen u lidí, kteří jsou intenzivně zaujati svou prací. Pravdou je, že stres obvykle předchází do burnout, avšak ne každý stresový stav dochází do této fáze celkového vyčerpání.

### **Burnout a DEPRESE**

Deprese se dá léčit farmakoterapeuticky, u burnout se to však dosud nepodařilo. U burnout syndromu je léčbou hledání smysluplnosti života a to je odlišná forma terapie. Vztahy mezi burnout a depresí jsou velice úzké.

### **Burnout a ÚNAVA**

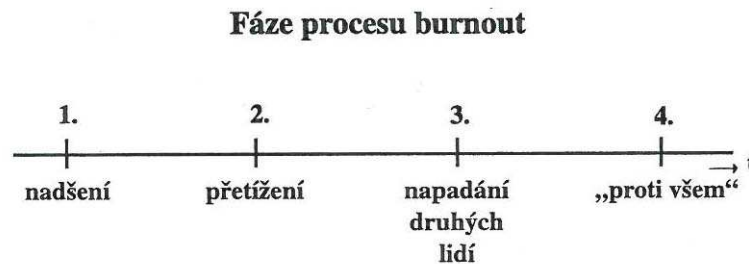
Obecně lze říci, že únava má užší vztah k fyzické zátěži, než je tomu u burnout. U burnout jde však o únavu, která je něčím negativním, tíživým, těžkým. (Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 52)

## 2.4 Fáze syndromu vyhoření

Jde o proces, který trvá většinou několik měsíců a jeho vyvrcholením je vyhoření. Probíhá v několika fázích, které mohou být různě dlouhé.

Začneme nejjednodušším čtyřfázovým modelem procesu burnout od Christiny Maslach:

1. fáze – idealistické nadšení a přetěžování
2. fáze – emocionální a fyzické vyčerpání
3. fáze – dehumanizace druhých lidí jako obrana před vyhořením
4. fáze – terminální stadium: stavění se proti všem a proti všemu, objevení syndromu v celé jeho pestrosti („sesypání se“)



Obrázek č. 1 – Fáze procesu burnout

Obrázek č. 1: „Vyhoření, přesněji vyhořívání, je **procesem**, který probíhá v **čase**. Ten je na obrázku uveden šipkou s označením  $t = \text{time}$ . Uvedeny jsou charakteristiky jednotlivých fází tohoto procesu vyhořívání tak, jak se s nimi setkáváme, když pozorujeme lidi, kteří se postupně dostávají do situace vyhoření.“ (Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s.61)

Dále lze uvést i dvanáctifázový model dle Johna W. Jamese:

1. Snaha osvědčit se kladně v pracovním procesu.
  2. Snaha udělat vše sám (neodelegovat nikomu jinému formální pracovní autoritu).
  3. Zapomínání na sebe a na vlastní osobní potřeby – opomíjení nutné péče o sebe.
  4. Práce, projekt, plán, návrh, úkol, cíl atp. se stávají tím jediným, o čem danému člověku jde.
  5. Zmatení v hodnotovém žebříčku – neví se, co je zbytné a co je nezbytné.
  6. Kompulzivní (nutkavé) popírání všech příznaků rodícího se vnitřního napětí jako projev obrany tomu, co se děje.
  7. Dezorientace, ztráta naděje, vymizení angažovanosti, zrod cynismu. Útěk od všeho a hledání útěchy např. v alkoholu či drogách, v tabletkách na uklidnění, nadměrném jídle, hromadění peněz atp.
  8. Radikální, vně pozorovatelné změny chování – nesnášení rad a kritiky, jakéhokoliv rozhovoru a společnosti druhých lidí (sociální izolace).
  9. Depersonalizace – ztráta kontaktu sama se sebou a s vlastními životními cíly a hodnotami.
  10. Prázdnota – pocity zoufalství ze selhání a dopadu „až na dno“. Neutuchající hlad po opravdovém, smysluplném životě (frustrace).
  11. Deprese – zoufalství z poznání, že nic nefunguje a člověk se ocitá ve smysluprázdném vakuu. Sebe-cenění, sebe-hodnocení a sebe-vážení (self-esteem) je na nulovém bodě. Zážitek pocitu „nic nejsem“ a „všechno je marnost nad marností“.
  12. Totální vyčerpání – fyzické, emocionální a mentální. Vyplenění všech zásob energie a zdrojů motivace. Pocit naprosté nesmyslnosti všeho – i marnosti dalšího žití.
- (Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 62)

## **2.5 Diagnostika syndromu vyhoření**

Identifikace syndromu vyhoření vychází z pozorování jednotlivých symptomů u sledovaných osob. Nejužívanějšími metodami jsou dotazníky založené na posuzovacích škálách. Dále jej lze vyčíst z příznaků postižené osoby, jejího chování.

### **2.5.1 Dotazník BM**

Autory dotazníku BM jsou Dr. Ayala Pines a Eliot Aronson. Můžeme si změřit (vypočítat) míru vlastního psychického vyhoření tím, že zodpovíme na otázky, které měří a sledují následující aspekty:

**1. Pocity fyzického vyčerpání** – pocity únavy, celkové slabosti, pocity stavu, kdy je člověk blízko tomu, aby onemocněl, pocity ztráty sil.

**2. Pocity emocionálního vyčerpání** – pocity tísně, beznaděje, bezvýchodnosti, pocity jakoby chycení do pastí.

**3. Pocity duševního vyčerpání** – pocity naprosté bezcennosti, ztráty lidské hodnoty, ztráty iluzí, pocity marnosti vlastní existence.

### **2.5.2 Dotazník MBI ( Maslach Burnout Inventory)**

Tuto metodiku publikovala v roce 1981 autorská dvojice Christina Maslach a Jackson, jde o nejpoužívanější metodu měření syndromu vyhoření. Zkoumá tři faktory:

**1. EE – emocionální vyčerpání** – EE je nejsměrodatnějším ukazatelem přítomnosti burnout syndromu.

**2. DP – depersonalizace** – tento projev je zřetelně vyjádřen u lidí, kteří mají velkou potřebu kladné odezvy od lidí, kterým se věnují. A když se jim této odezvy nedostává, zahořknou a stávají se cyniky.

**3. PA – snížený pracovní výkon** – typický pro lidi s nízkou mírou sebehodnocení (tzv. self-esteem).



U nás se s tímto dotazníkem pracuje málo, spíše se vyskytuje ve výzkumných pracích studentů, proto nejsou k dispozici žádné oficiální české směrnice či normy.

Dotazník MBI je *přílohou* této práce.

Další metody studování – měření burnout syndromu mohou být:

**Sémantický diferenciál** – ve kterém se pracuje na základě odlišení jemných odstínů ve významu slov při odpovědích respondentů.

**Psychologické studie** – kdy na základě experimentální práce klinických psychologů se např. v laboratořích modelují různé situace a sledují chování lidí v těchto modelových situacích.

## **2.6 Prevence syndromu vyhoření**

Nejlepším lékem proti syndromu vyhoření je **prevence**. Každý z nás je originál a tudíž každý reagujeme na stresové podněty jinak. Dle zkoumání vědců lze rozdělit jedince na dvě skupiny:

### **1. Osobnost typu A:**

je ctižádostivá, netrpělivá, silně orientovaná na výkon, je perfekcionistická. Ochotně přebírá odpovědnost za svůj díl práce. Je pro ni typické „buď všechno nebo nic“ - hra extrémů. Mívá vnitřní neklid, napětí. Na první pohled to však není patrné. Působí navenek často jako vyrovnaní a sebevědomí lidé.

### **2. Osobnost typu B:**

jedná v zátěžových stresových situacích trochu jinak, daleko více rozvážněji. Má většinou nadhled, v rozhodování je rozvážná, do ničeho se nevrhá po hlavě. Stanovuje si priority, co je podstatné a co ne. Tato osobnost si dokáže odpočinout, nepotřebuje se ustavičně za něčím hnát. (KRASKA - LÜDECKE. *Nejlepší techniky proti stresu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing,a.s.,2007,s.31)

Stresové typy lidí také rozlišujeme podle toho kterým hlavním nervem vegetativního systému jsou řízeny jejich orgány:

1. Osobnost typu A – „**Sympatikotonik**“
2. Osobnost typu B – „**Vagotonik**“.

*Sympatikotonici* mají sklony k nemocem krevního oběhu, cukrovce, vysokému tlaku. Oproti tomu *vagotonici* mají potíže s činností trávicího ústrojí, spíše sklon k žaludečním vředům, snížené imunitě a nižšímu krevnímu tlaku.

### 2.6.1 Prevence pro každého z nás

- jednat a myslet pozitivně, na všem si zkusit hledat něco pozitivního, „dávat“ si odměny
- nesnažit se být dokonalý/á za každou cenu
- neklást na sebe příliš velké nároky
- naučit se asertivně komunikovat a umět říci NE
- nenechat se okolím přetěžovat
- v práci si dělat přestávky, naučit se relaxovat
- nebát se požádat o pomoc někoho v okolí, nebo někoho blízkého o vyslechnutí
- zajímat se o své zdraví, naslouchat svému tělu
- snažit se dodržovat životosprávu
- považovat čas za vzácný dar
- odlišovat věci nedůležité od důležitých
- naučit se dívat na činnosti z hlediska její skutečné hodnoty
- bilancovat pravidelně svoje hospodaření s časem

Existují i další metody ke zvládnání stresu a jeho důsledků mezi něž jistě burnout syndrom patří. Mezi tyto další metody lze zařadit:

**Relaxační metody** – relaxací se rozumí doslova „uvolnění“. Vzorem zde je uvolnění určitých svalů. Uvolněné napětí se poté rozšiřuje z uvolněných svalů na celé tělo a vede

i k uklidnění psychiky. Existuje celá řada způsobů relaxování. V klinické praxi se u nás nejčastěji používá Schulcova autogenního tréninku a nebo Jacobsonovy progresivní relaxace atd. (Křivohlavý, Jaro. *Psychologie nemoci*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s.104)

**Imaginace** – uklidňujícím působením je známá i forma psychického soustředění, při němž je předmětem určitá situace vyznačující se klidnou atmosférou (např. letní krajina u lesa) nebo představa barvy (např. modrá barva letní oblohy).

(Křivohlavý, Jaro. *Psychologie nemoci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 105)

**Kyslíková relaxace** – kyslík posiluje organismus a regeneruje buňky. Podle lékařů kyslíková terapie pomáhá organismu, který je postižen poruchami spánku, únavovým syndromem nebo má psychické potíže. Jde o účinnou pomoc při léčbě lidí postižených stresem.

**Dechová cvičení** - dýchání je nevědomý proces. V současné uspěchané době už ani zřejmě neumíme naslouchat vlastnímu dechu, zastavit se, zklidnit svůj dech a přitom je to jedna z nejjednodušších metod zklidnění svého rytmu, napětí, stresu zkrátka svého já.

K uvolnění a získání nové energie bychom měli znát následující postup - posadit se pohodlně do křesla či na židli, chodila se dotýkají podlahy, ruce máme volně položené na stehnech. Uvolníme se a zaměříme svoji pozornost na dýchání, sledujeme svůj dech. Dvakrát se zhluboka nadechneme nosem a vydechneme ústy, máme při tom zavřené oči, každý další nádech má být hlubší a každý další výdech delší. Dodržujeme rytmus : nádech nosem, výdech ústy. Toto cvičení provádíme zhruba po dobu pěti minut, poté začneme dýchat opět zcela normálně, otevřeme oči a protáhneme se. (Fritéz, H. *Spokojeně v zaměstnání*. 1.vyd. Praha: Portál,2006,s. 192-193)

**Meditace** – při meditaci jde o hlubší zamyšlení nad sebou, „hlubší ponoření se do sebe sama“, poslech meditační hudby apod.

**Humor** – má jistě nezanedbatelný vliv na psychiku pacienta, především takový, který vychází z naturelu pacienta. (Křivohlavý, Jaro. *Psychologie nemoci*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 105)

### **Jak se vyhnout syndromu vyhoření?**

- **Snižte příliš vysoké nároky.** Kdo na sebe klade neustále vysoké anebo příliš vysoké nároky, vystavuje se nebezpečí stresu. Přijměte skutečnost, že člověk je nedokonalý a chybující.
- **Nepropadejte syndromu pomocníka.** Vyhněte se nadměrné citlivosti k potřebám druhých lidí. Pohybuje se v rozmezí mezi soucítěním a emocionálním odstupem. Nesnažte se být zodpovědní za všechny a za všechno. Čím více budete ostatním pomáhat, tím více budou bezmocní.
- **Naučte se říkat NE.** Nenechávejte se přetěžovat. Řekněte ne, pokud budete cítit, že je toho na vás nakládáno příliš. Myslete někdy také na sebe.
- **Stanovte si priority.** Nemusíte být všude a vždy. Neplývejte svou energií na nesčetné aktivity. Soustřeďte se na činnosti, které si vyberete jako podstatné.
- **Dobrý plán ušetří polovinu času.** Zacházejte rozumně se svým časem. Rozdělte si rovnoměrně práci. Větší úkoly si rozdělte na dílčí etapy, které budete schopni zvládnout. Snažte se vyhnout odkládání práce.
- **Dělejte přestávky.** Uvědomte si, že Vaše zásoba energie je omezená. Nežeňte se z jedné činnosti do druhé.
- **Vyjadřujte otevřeně své pocity.** Pokud se Vás cokoliv dotkne, dejte to najevo. Udělejte to tak, abyste sami necitlivě nezasáhli druhého.
- **Hledejte emocionální podporu.** Sdělená bolest, poloviční bolest. Najděte si „vrbu“, důvěrníka, kterému můžete otevřeně vylíčit svoje problémy.
- **Hledejte věcnou podporu.** Všechny problémy nemůžete vyřešit sami. Není nutné lámat si se vším hlavu sám. Pohovořte si s kolegyněmi a kolegy, požádejte je o radu a návrhy na řešení.

- **Vyvarujte se negativního myšlení.** Jakmile zabřednete do hloubání a sebelítosti, řekněte si „stop“. Položte si otázku „Co je na mně dobrého?“ Radujte se z toho co umíte a dokážete. Užívejte si pozitivních stránek života. Vychutnávejte všechno, co podle Vás má v životě nějakou hodnotu.
- **Předcházejte komunikačním problémům.** Práci si dobře připravte, sdělte spolupracovníkům i klientům hned na začátku svá očekávání a cíle. Vyhybejte se ukvapeným rozhodnutím, planým slibům i výhružkám.
- **V kritických okamžicích zachovejte rozvahu.** V konfliktní situaci se nenechávejte svést prvním negativním pocitem k impulzivnímu jednání. Uvědomte si Váš manévrovací prostor a přiměřte způsoby řešení konfliktu. Konfliktní situaci můžete vyřešit paradoxní reakcí, nebo humorem.
- **Následná konstruktivní analýza.** Projděte si zpětně kritické situace. Analyzujte svoje chování, navrhněte alternativy řešení. Zapojte do rozboru kolegyně a kolegy.
- **Doplňujte energii.** Vaše práce není pupek světa. Vyrovnávejte pracovní zátěž potřebnou mírou odpočinku. Věnujte se činnostem a vztahům, při kterých se cítíte dobře a které Vás naplňují. Osvojte si relaxační techniky.
- **Vyhledávejte věcné výzvy.** Buďte otevření novým zkušenostem, dále se uče a vzdělávejte. Rozšiřování obzoru a repertoáru komunikačních technik zlepšuje schopnost zvládat stres.
- **Využívejte nabídek pomoci.** Jestliže máte pocit, že v kritických situacích nereagujete dobře, měli byste se snažit změnit své chování. Přihlaste se do vhodného výcviku, zorganizujte mezi kolegyněmi a kolegy diskusní skupiny, požadujte na nadřízených supervizi Vaší práce.
- **Zajímejte se o své zdraví.** Berte vážně varovné signály Vašeho těla. Zmírněte pracovní nasazení, dopřávejte si dostatek spánku, zdravě se stravujte, sportujte, udělejte si radost.

(Tamara a Jiří Tošnerovi: *Burn – Out syndrom, Syndrom vyhoření*, pracovní sešit účastníků kurzů, Hestia, Praha 2002)

## 2.6.2 Externí vlivy v prevenci burnout

Dle Jara Křivohlavého existují **čtyři externí vlivy** ve zvládnání a prevenci burnout syndromu:

**1. Sociální opora** – termín sociální opora (social support) definuje jeden z předních amerických profesorů psychiatrie Gerald Caplan jako: „Trvající mezilidské spoje a vztahy daného člověka ve skupině lidí, na které se tento člověk může spolehnout a které mu mohou poskytnout emocionální podporu, asistenci a potřebné zdroje ve chvílích, kdy je potřebuje. Tito lidé mu poskytují i zpětnou vazbu. Spolu s ním sdílejí i určité stejné hodnoty a společenské normy“. (Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s.90-91)

### **Funkce sociální opory:**

**Naslouchání:** nadarmo se neříká „sdílená radost – dvojnásobná radost a sdílený bol – poloviční bol“. Nejde při tom v důvěrném rozhovoru jen o to někomu sdělovat informace. Je třeba spolu s ním i sdílet emoce a naslouchat mu, což není vždy snadné. Potřeba sociálního zrcadla: potřebujeme někoho, kdo nám nastaví „sociální zrcadlo“, abychom viděli, jak se na naši činnost dívají druzí lidé, abychom měli zpětnou vazbu. Takovou službu například dětem poskytují rodiče.

**Uznání:** povzbuzení občas potřebuje každý z nás, obzvláště ti, kteří jsou v první řadě nemocní, lidé kteří se o něco snaží – ať už v podnikání, výzkumu apod., ale hlavně lidé, jejichž trpělivost je zkoušena na nejvyšší míru.

**Povzbuzování:** jde o podněty k neustálému odbornému růstu, k růstu kompetence a profesionální kvalifikace. Jde však v první řadě o podněty k neustálému sociálnímu a morálnímu zrání osobnosti.

**Empatie:** každý potřebujeme, aby s námi někdo sdílel dobré i zlé.

**Emocionální vzpruha:** potřeba morálního vzoru tzv. „hrdiny“, ale na druhou stranu také lidé, kteří nás obrazně řečeno „emocionálně jistí“ a nedovolí nám padnout do depresí a skleslosti.

**Prověřování stavu světa:** i při hledání informací o testování stavu světa nám druzí lidé jsou oporou a pomocí.

**Dělbba práce:** jakou pomocí je možnost rozdělit si práci s někým, to obvykle poznáme až tehdy, když toho je na nás mnoho a my nemáme nikoho, kdo by vzal na sebe část naší práce a my musíme udělat vše sami.

**Spolupráce:** zážitek opravdové spolupráce je něco, co překračuje naše „já“. Najít lidi, s nimiž si v tomto smyslu rozumíme, je dar, „poklad“.

**Přejný prosociální postoj:** nezištná pomoc : může se projevit různým způsobem – jen v oblasti sociální komunikace, může však jít i o nezištnou pomoc v případě nouze. Může mít i různou podobu. (Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 93-97)

**2. Dobré vztahy mezi lidmi** – co charakterizuje dobré vztahy mezi lidmi – lze se na ně dívat „ brýlemi spolupráce“ a všimnout si přitom **čtyř různých věcí:**

- A. Jak vidím já tebe a ty mne.
- B. Můj vztah k tobě a tvůj vztah ke mně.
- C. Naši vzájemnou komunikaci – jak spolu mluvíme.
- D. Jak se díváme na situaci, v níž se nacházíme.

**3. Kladné hodnocení druhých lidí** – evalvace vyjadřuje projevení úcty, vážnosti, respektu k druhému člověku. Opakem je devalvace tj. znevažování, ponižování, hanobení druhých lidí.

**4. Pracovní podmínky** – nezáleží jen na samotné organizaci práce, ale také na úpravě pracoviště. Je důležité si pracoviště „zpříjemnit“ něčím pro nás milým (fotografie, obraz, květiny apod.) – tzv. personalizace prostředí. Dále ovlivňuje naše vnímání hluk, vhodné či nevhodné světelné podmínky, tepelná pohoda. Podstatné je i členění pracovního prostředí, jeho velikost apod.

### 2.6.3 Prevence na straně zaměstnavatele

Mělo by být téměř povinností pečovat o zdraví svých zaměstnanců a snažit se jim vytvořit co nejlepší podmínky ke svojí práci. Bohužel ne vždy je toto pravidlem i v dnešních civilizovaných např. evropských podmínkách. Je již patrné z různých výzkumů, že se projevy syndromu vyhoření promítají do pracovního výkonu lidí a že pracovní podmínky a sociální klima na pracovišti do velké míry ovlivňují samotný vznik tohoto syndromu.

Dle mého názoru by se měly organizace zaměřovat na dostatečnou informovanost mezi svými zaměstnanci ohledně syndromu vyhoření a prevence jako takové. Obzvláště v soukromé sféře je v rámci vnitropodnikové kultury novým trendem – a to lze jedinečně přivítat – **teambuilding** - cílem teambuildingu je systematické budování a rozvoj týmu usilující o zlepšení jeho výkonu dalo by se říci tzv. posilování sociální opory.

Teambuilding pracuje se skupinovou dynamikou, emocemi a učením se vlastním prožitkem. Rozvoje dosahuje pomocí přesně sestaveného programu, který účastníky vystavuje novým situacím, na které musí reagovat pomocí spolupráce s ostatními. Tyto zážitky jsou následně reflektovány ve společné diskusi, která umožňuje transfer zážitků do zkušeností přenositelných do pracovního prostředí. Teambuilding také napomáhá zlepšení vztahů a atmosféry na pracovišti. Oblíbeným nástrojem teambuildingu jsou outdoor aktivity, které využívají specifické přírodní podmínky k efektivnímu rozvoji týmů.

Co **teambuilding** přináší:

- rozvíjení tvůrčích postupů
- aktivní jednání
- lepší vytváření neformálních vztahů
- pohyb v novém (přírodním) prostředí



- intenzivní učení z prožitků namísto pouhého shromažďování informací
- rozpoznání silných a slabých stránek jednotlivců i týmu
- zjištění vlastní pozice v týmu a případných možností, jak ji zlepšit
- začlenění samotářských spolupracovníků do kolektivu
- vytvoření týmové atmosféry ve firmě
- sjednocení vnímání firmy a její strategie
- zlepšení komunikace a vzájemných vztahů
- motivace zaměstnanců a zlepšení pracovního prostředí
- zvýšení produktivity týmu a efektivní spolupráce

Dle mého názoru je to cesta správným směrem, jak podporovat a motivovat zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu a jak především *předcházet ze strany zaměstnavatele* syndromu vyhoření u svého pracovního týmu. Bohužel tento trend se do státní správy stále ještě neprosadil.

„Ukazuje se, že **velice mladí lidé** s vyšším vzděláním jsou **mimořádně motivovaní**, když vstupují do zaměstnání. Obvykle jim nejde jen o to, aby dělali to, co jim je přikázáno dělat. Dělají podstatně více, neboť jim v práci jde o seberealizaci a o to dokázat sobě i druhým „ kdo jsou“. Když takto vysoce motivovaní lidé ztratí své nadšení, jsou to **škody mimořádné** – pro ně i pro podnik. Seznámení s problematikou stresu a burnout. Perspektivní pracovníci by se měli dozvědět, co to stres a burnout je, jak tento proces startuje a čím je ovlivňován. Měli by se naučit rozeznávat příznaky začínajícího stresového stavu a psychického vyčerpání. Měli by se seznámit s možnostmi, které podnik má pro zlepšování pracovních podmínek s ohledem na prevenci stresu a burnout. Měli by rozvíjet struktury sociální opory v rámci podniku a měli by vidět, jak je k tomu možno využívat např. pracovních porad, konferencí, odborného školení atp.“ (Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 107 )

#### 2.6.4 Dílčí závěr

„Život člověka je možno přirovnat k ohni. I ten může hořet naplno. Má-li hořet naplno, musí se k tomu vytvořit příznivé podmínky. Má-li stále hořet naplno, musí se na oheň přikládat. Když se nepřikládá oheň přestane plápolat, pomalu uhasíná a nakonec zhasne. Obdobně tomu může být i s člověkem. I ten může nejen hořet, ale i vyhořet – fyzicky i psychicky. Všechny zdroje sil se mohou vyčerpat. Dojde-li k tomu, setkáváme se se syndromem psychického vyhoření – burnout.“ (Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 128 )

V této části svojí práce jsem se snažila pojmenovat pojmy vysvětlující syndrom vyhoření, seznámit se s jeho projevy, s rizikovými faktory, které mohou syndrom vyvolat. Jeho fáze vzniku, vysvětlení důležitosti sociální opory tolik potřebné právě při prevenci vzniku syndromu vyhoření. A v neposlední řadě prevenci samotné, kterou považuji za nejdůležitější ze všeho. Je potřebná a dle mého názoru je to to nejlepší, co pro sebe můžeme udělat - věnovat se prevenci jak každý sám u sebe, tak na straně zaměstnavatele. Pouze investice do školení a informovanosti zaměstnanců může zaměstnavatele „uchránit“ toho mít ve svém týmu kolektiv nespokojených, ne-li přímo vyhořelých lidí.

„Přáním každého vedoucího je, aby na oddělení, které vede, měl lidi dobře motivované, kteří se chtějí spolu s ním podílet na řešení úkolů, které daný podnik (organizace) má řešit. S ohledem na toto přání by nejprve měl provádět výběr pracovníků. Když se mu tento úkol podařil, pak by vyvstal úkol číslo dva: zajistit těmto dobře motivovaným lidem takové pracovní podmínky, aby mohli co nejlépe pracovat.“ (Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 106)

Mým cílem bylo ukázat, že nejdůležitější v otázce syndromu burnout je **prevence** a to pro každého z nás napříč profesemi, snad by i tato práce mohla přispět k lepšímu povědomí o tomto problému a pokud nás tento stav potká, může to přes všechny negativní stránky znamenat také pozitivum, jakýsi „nový začátek“. Donutí nás zpomalit tempo, ne-li přímo zastavit a zamyslet se nad sebou samým, naslouchat svému tělu, svým potřebám a naučit se žít ve větší rovnováze a klidu.

# PRAKTICKÁ ČÁST

### 3 Výzkumná část

V této části mojí práce se chci věnovat vyhodnocení, analýze a interpretaci získaných dat. Základ mojí práce tvoří dotazník Christiny Maslach – **MBI** (Maslach Burnout Inventory) se škálovou stupnicí, která umožňuje znázornit sílu pocitu, míru souhlasu či nesouhlasu s danou otázkou. K dotazníku MBI jsem si nadále vytvořila svůj vlastní dotazník, v němž jsem zjišťovala obecné informace např. věk respondentů, délku praxe, dosažené vzdělání. Dále mne zajímalo, jak vnímají respondenti „klíma“ na svém pracovišti (tj. sociální oporu), které do jisté míry také ovlivňují pocity a vnímání jedince.

Dotazníky jsem rozdala mezi své kolegyně na ÚP Brno – město, kde pracuji. Rozdala jsem oba dotazníky mezi 35 kolegyně, které jsou na tzv. „prvotním vstupu“ při zaevidování klientů na ÚP a následně s nimi pracují, zažívají tudíž každodenní styk s uchazeči o zaměstnání. Na zpětné odevzdání dotazníků jsem kolegyním nachystala na sekretariátě sběrnou schránku, aby byla zaručena anonymita všem dotazovaným. Nicméně i přes toto opatření se mi vrátily dotazníky vyplněné jen od **27 kolegyně**, tj. návratnost vyplněného dotazníku byla **77%**!

#### 3.1 Metodika výzkumu - Metoda MBI

Jak jsem již v předchozí části této práce uvedla, vybrala jsem si pro získání dat pro moji bakalářskou práci metodu **MBI** (Maslach Burnout Inventory). Je to, dá se říci, *nejpoužívanější* metoda při odborném vyšetření syndromu vyhoření. Metoda je založená na dotazníkovém sběru dat. Tato metoda, jak jsem v předchozí části mojí práce uvedla, sleduje tři faktory:

**EE – emocionální vyčerpání** - lze směle uvést, že tento faktor je *nejsměrodatnějším* ukazatelem *přítomnosti* syndromu vyhoření u jedince.

**DP – depersonalizace** – jde o jev, který je založen na potřebě kladné odezvy svého konání od lidí, vůči kterým je toto konání směřováno např. ve službách, pečovatelských, školství apod.

**PA – snížený pracovní výkon** – jde o míru sebehodnocení, sebedůvěry a následné zvládnání stresových situací.

V dotazníku MBI je 9 otázek zaměřených na **EE**, 5 otázek zaměřených na **DP** a 8 otázek zaměřených na **PA**. U každé otázky je možnost vyjádřit odpověď jedním ze sedmi stupňů odpovědní škály (stupnice). Tuto metodu publikovala v roce 1981 autorská dvojice Christina Maslach a Jackson. (Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 40)

Dle autorů Leiter a Ch. Maslach dochází k „napadení“ nejprve složky **EE** – jde o emoční vyčerpání, jakousi „odpověď“ na mimořádné požadavky okolí, poté nastoupí zcela automaticky **DP** – depersonalizace. Postižený člověk se snaží odpoutat od jiných lidí, distancuje se od nich oba tyto faktory se poté spojí a ovlivní výkon tedy třetí faktor **PA** – snížená efektivita práce. Mým cílem bude zjistit, jak velké procento zaměstnanců je postiženo syndromem vyhoření alespoň v jedné ze tří sledovaných oblastí a zda –li se najdou i tací, kteří jsou vyhořelí ve všech sledovaných oblastech.

## **3.2 Vyhodnocení výsledků průzkumu**

### **3.2.1 Dotazník číslo 1**

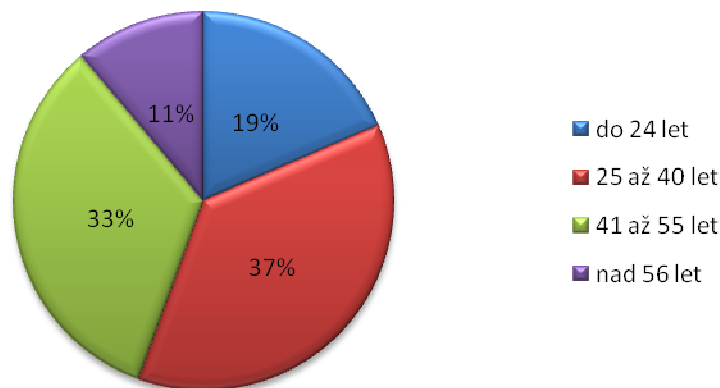
Dotazník číslo 1 byl **mnou vytvořený** doplňkový dotazník, obsahoval hlavně *informační otázky* o respondentech. Mým cílem bylo o respondentech zjistit věk, délku praxe, vzdělání, vztahy s nadřízeným, vzájemné vztahy mezi sebou, informovanost o tom, co syndrom vyhoření je apod. Nejvíce, kromě obecných informací, mne zajímalo, jak kolegyně vnímají svoje pracovní prostředí, tzv. sociální oporu - vzájemné vztahy na pracovišti a všeobecné „klíma“.

Odpovědělo **27 respondentů** z toho 26 žen a 1 muž. Dotazník je *přílohou* této práce, vyhodnocení viz níže...

## Vlastní dotazník:

### Věk respondentů

Z níže uvedeného obrázku číslo 2 vyplývá, že na této pracovní pozici, která vyžaduje každodenní styk s klienty ÚP, je zastoupena nejvíce věková skupina od 25 do 40 let. Nejméně je zastoupena skupina nad 56 let. Dle mého názoru to jednoznačně souvisí s „generační obměnou“ zaměstnanců na tomto oddělení, kterou jsem za posledních 10 let vyzorovala. Myslím si, že toto povolání je velice náročné a vyžaduje velkou odolnost vůči stresu a jeho důsledkům a také jistou flexibilitu při jednání s klientem. Vedení volí tuto věkovou skupinu pravděpodobně z toho důvodu, že se jim zdá nejodolnější vůči jevům spojených s výkonem tohoto povolání.

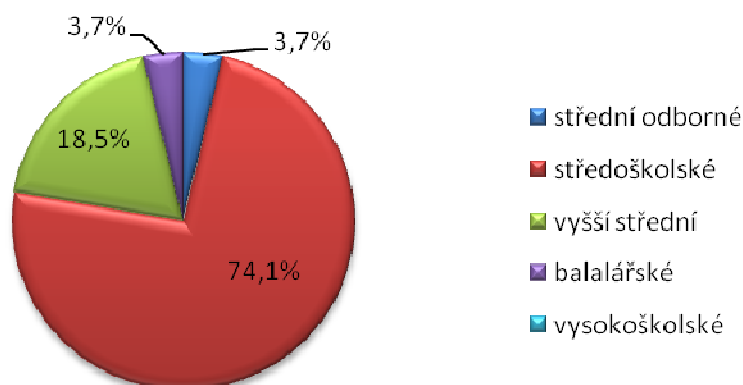


Obrázek č. 2 – Rozdělení respondentů podle věku

### Vzdělání respondentů

Nejvíce zastoupené dosažené vzdělání je středoškolské a to v **74,1 %**, což jsem dle požadavku maximálního dosaženého vzdělání na tuto pracovní pozici předpokládala. V posledních letech s nástupem mladší generace je ovšem trend vyššího vzdělání i na původně středoškolských pracovních místech. Nicméně ze strany zaměstnavatele není další vzdělávání zaměstnanců na ÚP požadované ani podporované (na rozdíl od jiných

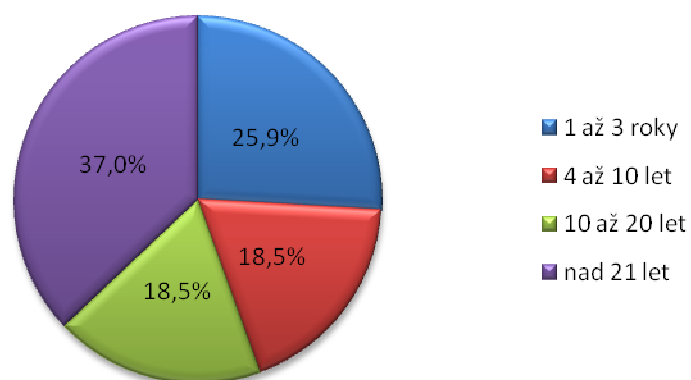
institucí). Soudím tak dle toho kolik mých kolegů - studentů z řad policie, zdravotnického personálu a vězeňské služby dostalo nabídku a podporu ze strany zaměstnavatele doplnit si své další vzdělání.



Obrázek č. 3 – Rozdělení respondentů podle vzdělání

### Délka praxe respondentů

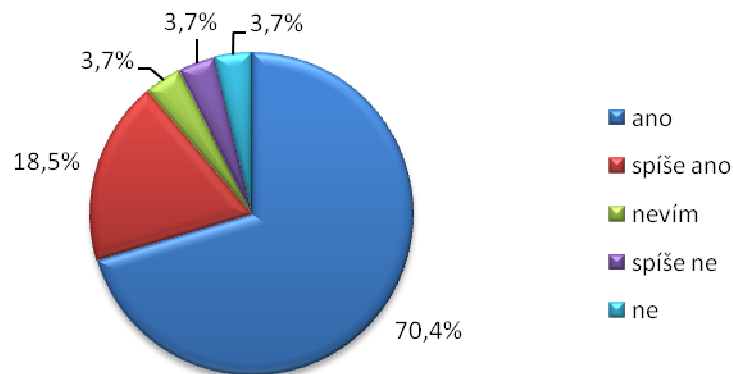
Nejvíce kolegyně pracuje v oboru více jak 21 let a to **37,0 %** z nich. Ovšem jak můžeme vidět z rozdělení v grafu - na oddělení, kde byl prováděn průzkum, jsou zastoupeny celkem vyváženě všechny uvedené délky praxe.



Obrázek č. 4 – Rozdělení respondentů podle délky praxe

### Informovanost o syndromu vyhoření u respondentů

Z níže uvedeného obrázku číslo 5 můžeme vidět, že naprostá většina respondentů věděla, co je syndrom vyhoření. Pouze **3,7 %** tedy jeden člověk nevěděl, co tento pojem znamená. Dle mého názoru tato dobrá informovanost o tomto pojmu souvisí s pořádáním různých školení zaměstnanců ÚP ze strany zaměstnavatele na téma „jak se bránit stresu“ a „prevence syndromu vyhoření“ ve školícím středisku na ÚP Olomouc. Zde se mohou tito zaměstnanci naučit, jak se stresem pracovat, bránit se mu a případně se bránit eventuálnímu vlastnímu vyhoření. Já sama jsem se v minulosti jednoho týdenního školení na ÚP Olomouc na toto téma zúčastnila a musím konstatovat, že mne již před lety velmi zajímalo a vedení tohoto semináře mne nadchlo. Dá se říci, že vzpomínka na tento týdenní seminář mě vedla k psaní bakalářské práce právě s touto tematikou.

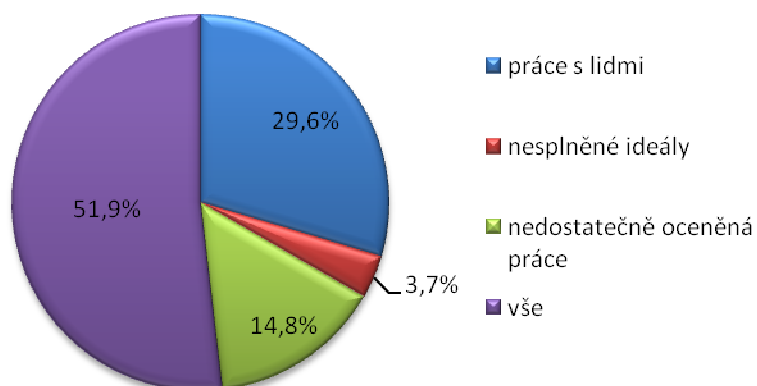


Obrázek č. 5 – Názor respondentů, zda si myslí, že ví, co je syndrom vyhoření

### Příčina vzniku syndromu vyhoření

V této otázce **51,9 %** respondentů odpovědělo, že příčinou syndromu mohou být všechny uvedené odpovědi. Syndrom vyhoření mohou způsobit všechny uvedené možnosti. Kolegyně jednoznačně věděly, co může syndrom vyhoření způsobit.

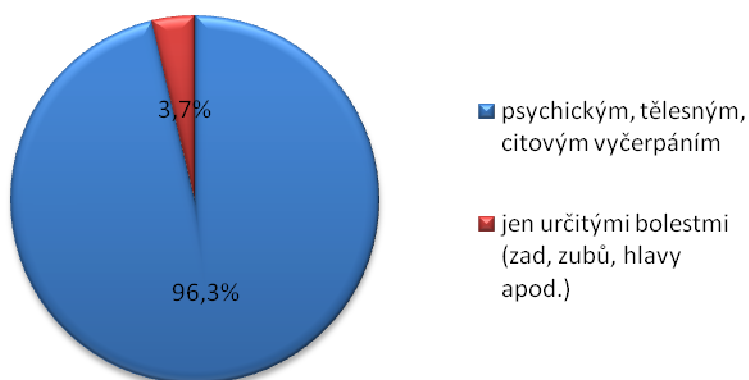




Obrázek č. 6 – Názor respondentů „Co je příčinou syndromu vyhoření?“

### Projevy syndromu vyhoření

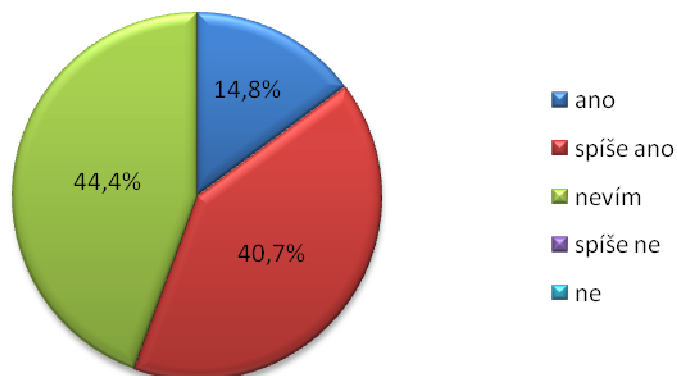
Téměř všechny kolegyně opět věděly, jaké symptomy syndrom vyhoření provázejí. Z uvedeného vyplývá, že většina dotazovaných je správně informovaná o tom, co syndrom vyhoření je a jak se projevuje. Není to pro respondenty neznámý pojem. Dle mého názoru je to opět dáno průběžnou účastí na školení na ÚP Olomouc na toto dané téma.



Obrázek č. 7 – Názor respondentů „Jak se projevuje syndrom vyhoření?“

### Známky syndromu vyhoření u některých kolegyně

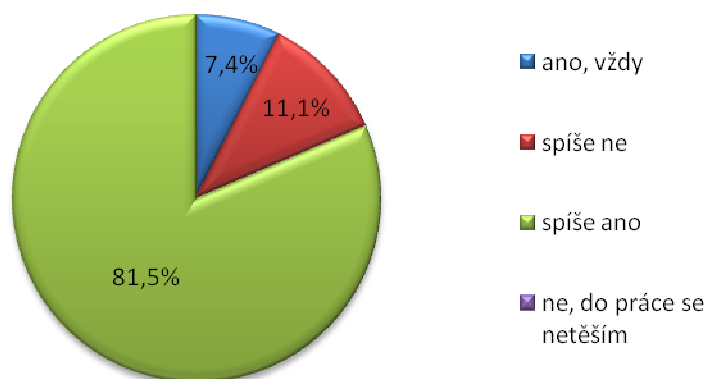
Z uvedených dat vyplývá, že více jak **50 %** dotázaných se domnívá, že jejich kolegyně jeví známky syndromu vyhoření. Ani jedna z dotázaných neodpověděla, že se nedomnívá o svých kolegyních, že jeví známky syndromu vyhoření.



Obrázek č. 8 – Názor respondentů, zda jejich kolegyně jeví známky syndromu vyhoření?

### Vztah k práci u respondentů

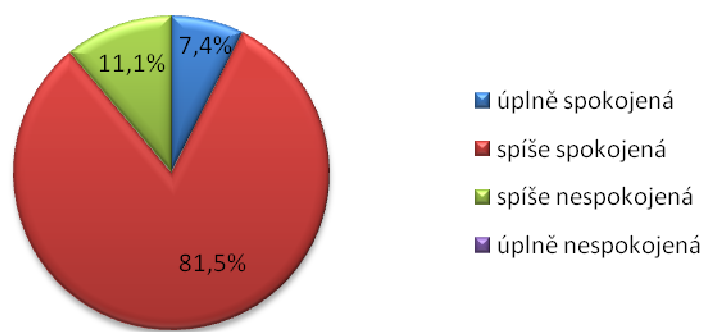
V naprosté většině kolegyně vnímají svoji práci pozitivně, pouze **11,1%** dotázaných vnímá svoji práci negativně.



Obrázek č. 9 – Konstatování respondentů, zda chodí do práce rádi, těší se

### Spokojenost s chováním ostatních spolupracovníků ke klientům

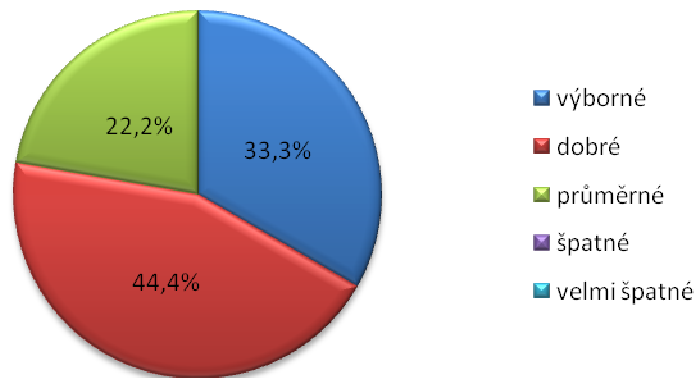
Opět v naprosté většině se kolegyně domnívají, že se jejich spolupracovníci chovají ke klientům dobře. Mají možnost to posoudit, přestože jsou kanceláře zařízené většinou pro dvě přepážky. Mohou mít zpětnou vazbu o chování svých kolegyň především díky tomu, že při nové registraci se klienti ÚP většinou zaregistrují na jinou přepážku, než v předchozí evidenci. Na druhou stranu výsledek u této otázky je v jistém rozporu s otázkou o tom, „zda kolegyně trpí syndromem vyhoření“, kde více jak **50 %** dotázaných uvedlo, že dle jejich názoru kolegyně **jeví** známky syndromu. Může to znamenat, že se na jedné straně domnívají, že se ke klientům chovají dobře, ale na straně druhé jeví jakési známky syndromu vyhoření u kterého je určité stádium při napadení složky DP (depersonalizace) cynické jednání ke klientovi, přestávají v nich vidět lidské bytosti, ztrácí povinný respekt a úctu, tudíž kolegyně, které by byly vyhořelé, by se spíše chovaly ke klientovi tímto způsobem. Domnívám se, že spíše respondenti zaměnily celkovou vyčerpanost kolegyň z náročné práce s projevy syndromu vyhoření, vzhledem k tomu, že jako vyhořelé ve všech třech sledovaných oblastech (složky EE, DP, PA) se prokázaly pouze 3 osoby, což je z celkového počtu respondentů **11,1%**.



Obrázek č. 10 – Názor respondentů ohledně chování ostatních kolegyň

### Pracovní vztahy mezi respondenty

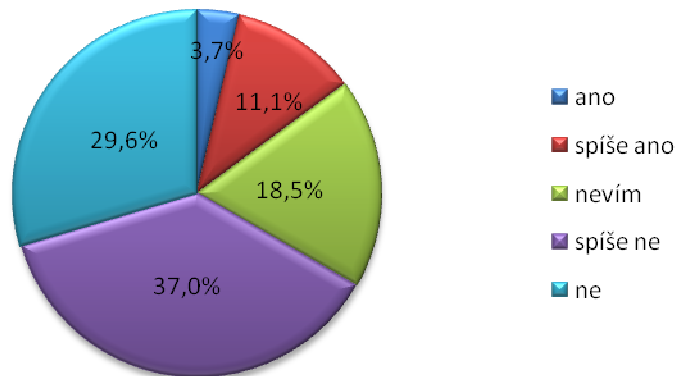
Vzhledem k tomu, že ženský kolektiv má svá „specifika“, mne výsledek u této otázky mírně překvapil. Více jak **40 %** vnímá vztahy mezi kolegyněmi jako dobré přes **30 %** dokonce jako výborné! Za vyloženě špatné je neoznačil ani jeden dotázaný, což je jistě velmi pozitivní výsledek. Mohlo by to svědčit o velmi dobré sociální opoře, kterou zřejmě kolegyně ve svém pracovním prostředí cítí.



Obrázek č. 11 – Konstatování respondentů ohledně vztahu mezi ním a ostatními kolegyněmi

### Četnost nedorozumění na pracovišti

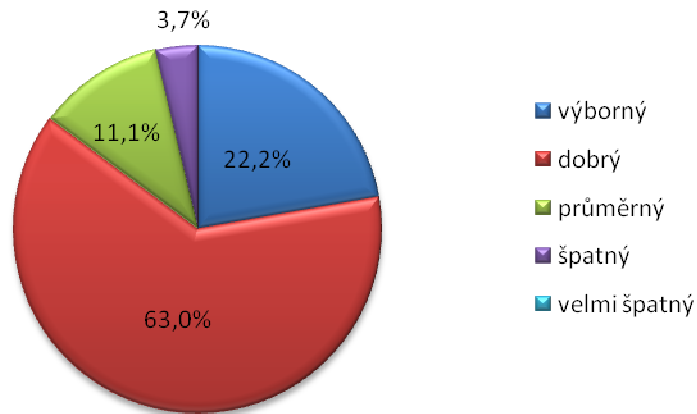
Z uvedeného vyplývá, že více jak **37 %** respondentů uvedlo, že se u nich na pracovišti nedorozumění spíše nevyskytují a **29,6 %** se domnívá, že se nedorozumění vůbec nevyskytují.



Obrázek č. 12 – Názor respondentů ohledně častých nedorozumění na pracovišti

### Vztah s nadřízeným

Více jak **60 %** dotázaných považuje svůj vztah s nadřízeným za dobrý a pouze jedna respondentka (3,7%) ho uvedla jako špatný.



Obrázek č. 13 – Názor respondentů ohledně pracovního vztahu mezi jím a nadřízeným

Většina odpovědí z dotazníku číslo 1 týkajících se známých dat, dopadla podle mého očekávání, kromě otázek týkajících se názoru na přítomnost syndromu vyhoření u ostatních kolegyň, četnosti nedorozumění na pracovišti a vztahů mezi kolegyněmi navzájem. Vzhledem k tomu, že toto prostředí je mi známé, jsem očekávala jiné odpovědi. Vnímání „klimatu“ na pracovišti každým z nás je zřejmě odlišné. Na druhou stranu je evidentní, že kolegyně svoje pracovní prostředí přes všechny možné domněnky vnímají velmi pozitivně a tudíž jim podle všeho poskytuje velkou sociální oporu.

### 3.2.2 Dotazník číslo 2

Dotazník **MBI** je standardizovaný, obsahuje 22 otázek, z nichž 9 je zaměřených na **EE**, 5 otázek zaměřených na **DP** a 8 na **PA**. Dotazník MBI je přílohou této práce.

**EE – emocionální vyčerpání** - lze směle uvést, že tento faktor je nejsměrodatnějším ukazatelem přítomnosti syndromu vyhoření u jedince.

**DP – depersonalizace** – jde o jev, který je založen na potřebě kladné odezvy svého konání od lidí vůči kterým je toto konání směřováno např. ve službách, pečovatelství, školství apod.

**PA – snížený pracovní výkon** – jde o míru sebehodnocení, sebedůvěry a následné zvládání stresových situací .

Pro *snadnější orientaci* v datech uvádím stupně vyčerpání u jednotlivých oblastí:

#### Stupeň emocionálního vyčerpání (EE)

**EE 0 – 16 – nízký**

**EE 17 – 26 – mírný**

**EE 27 a více – vysoký ( vyhoření!!)**

#### Stupeň depersonalizace (DP)

**Nízký 0 – 6**

**Mírný 7 – 12**

**Vysoký 13 a více ( vyhoření!!)**

#### Stupeň snížení pracovního výkonu (PA)

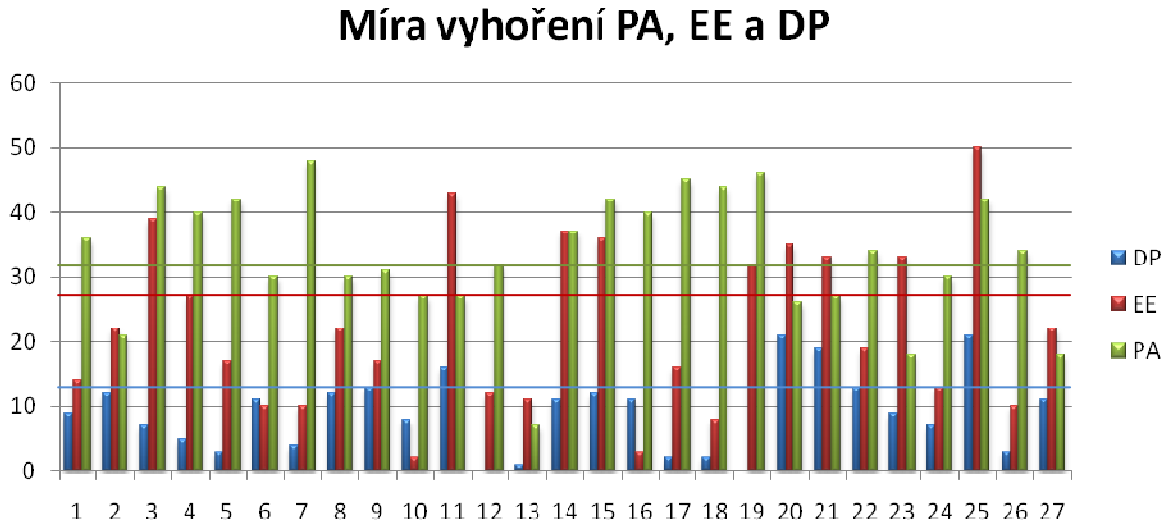
**Vysoký 39 a více**

**Mírný 38 – 32**

**Nízký 31 – 0 ( vyhoření!!)**

### Přehled vyhoření u jednotlivých respondentů

Z níže uvedeného obrázku číslo 14 vyplývá, že vyhořelí respondenti ve všech třech oblastech současně jsou respondenti číslo 11, 20 a 21.



Obrázek č. 14 : Míra vyhoření EE, DP, PA u jednotlivých respondentů

### Přehled vyhořelých respondentů dle počtu zasažených oblastí

Z celkového počtu 27 respondentů byli vyhodnoceni 3 vyhořelí ve 2 oblastech současně a 3 vyhořelí ve 3 oblastech současně, přičemž u 4 respondentů z těchto dvou kategorií byly společné znaky: praxe (21 let a více) a průměrný věk (40 – 50 let).

Oblast	Počet respondentů	Procento respondentů
Bez vyhoření	8 respondentů	29,6 %
Vyhořelá 1 oblast	15 respondentů	55,5 %
Vyhořelé 2 oblasti	3 respondentů	11,1 %
Vyhořelé 3 oblasti	3 respondentů	11,1 %

Tabulka č. 1 – Přehled vyhořelých dle počtu zasažených oblastí

### Přehled vyhořelých respondentů dle jednotlivých oblastí

Tento průzkum ukázal **jednu velmi zajímavou skutečnost** a to, že nejvíce se kolegyně přiblížily hodnotám značícím hranici syndromu vyhoření v oblasti u **složky PA** (sníženého pracovního výkonu – osobního uspokojení) a **7 respondentů** z těchto 12 mělo zasaženu pouze tuto složku, aniž by kritické hodnoty škálové stupnice zasáhly předchozí složky EE a DP!

Jak uvádí Jaro Křivohlavý se své knize *Jak neztratit nadšení*: „Byl klasický model postupného zasažení složek EE – DP a teprve následně složky PA roku 1990 Ch. Maslach a Leiterem doplněn zjištěním, že na objevení se kritických hodnot u PA – snížené efektivity práce má samostatný negativní vliv řada charakteristik pracovního prostředí např. tzv. „daily hassles“ – drobné problémy každodenního života, intenzita pracovní zátěže, špatné vztahy mezi lidmi na pracovišti i doma. Velký vliv přitom hraje to, co nazýváme sociální oporou. Nedostává-li se jí danému člověku v tomto období v dostatečné míře, je propad do DP (nizkého pracovního výkonu) děsivý. Proto se může stát, že se někdy objeví PA (snížená výkonnost) již dříve, zároveň např. s EE. (Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 64).

Oblast	Počet respondentů	Procento respondentů
<b>EE</b> (Emocionální vyčerpání)	10 respondentů	37%
<b>PA</b> (snížený prac. výkon)	12 respondentů	44, %
<b>DP</b> (depersonalizace)	6 respondentů	22,2%

Tabulka č. 2 – Počet vyhořelých v jednotlivých oblastech dotazníku MBI

Z těchto 7 respondentů měli **4 ( tj. 57,1% )** společné **tyto znaky** : praxi 1 – 3 roky a věk do 25 let (!), což je hodnota velmi překvapivá a je otázkou, jak ji interpretovat? Jak jsem již v předchozí části této práce uvedla - proces objevování burnout syndromu se projevuje *postupným zasažením* jednotlivých složek, tudíž pokud se u těchto respondentek objevily kritické hodnoty u složky zasažené standardně jako poslední a to - PA, může to znamenat vzhledem ke společným znakům, které respondentky vykazují, že než-li o vyhoření jako takové, se spíše jedná o míru jakési nespokojenosti, nenaplnění jistých očekávání z vykonávané práce. Mně se tato skutečnost spíše jeví tak, že kolegyně měly jiné představy o této práci. Další otázkou je, zda-li je člověk v tak



mladém věku a bez praxe schopen být dostatečně empatický pro takto složitou každodenní realitu, která je na přepážce úřadu práce v každém větším městě potká.

Já sama jsem se v poměrně krátkém čase, po velmi zapáleném nástupu ze školy do praxe, rovněž setkala s osobním silným rozčarováním a s pocitem „házení hrachu na zed“. Šokující bylo pro mne zjištění, jak velké procento lidí je vlastně programově nezaměstnaných. Je potřeba velké dávky nadhledu, aby člověk tuto skutečnost vstřebal a nezačal tak nahlížet apriori na všechny budoucí uchazeče o zaměstnání. Je třeba naučit se rozlišovat a najít si i za těchto okolností na tom to pozitivní, co mohu učinit pro ty, kteří o to stojí.

Z tohoto zjištění může vyplynout doporučení do budoucna pro vedoucí pracovníky vybírající zaměstnance na tyto pracovní pozice, aby věnovali dostatečnou pozornost prevenci a výběru vhodných kandidátů na tuto práci. Naučit se předcházet jevům syndromu vyhoření a umožnit „svým“ lidem, aby byli dostatečně informováni o nástrahách plynoucích z tohoto typu povolání a uměli se mu v rámci svých možností a znalostí bránit. Jak ukázal tento průzkum, nemusí se tento jev týkat automaticky jen lidí, kteří jsou vlivům ovlivňujícím vznik syndromu, vystaveni po dobu dlouholeté praxe 20 – ti let a výše.

### Celkový přehled výsledků dotazníku MBI

Otázka č.	Maslach	Stupeň	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	26	27	Celkem	
1	Mám pocit, že někdy s klienty jedná jako ...	DP	1	1	0	0	0	1	0	0	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	3	0	1	3	3	4
2	Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal...	DP	2	1	1	0	0	4	4	2	3	0	4	0	0	1	2	1	0	0	0	0	4	5	3	2	1	5	0	1	
3	Mám strach, že výkon mé práce...	DP	0	2	1	0	0	3	0	2	3	0	0	0	1	1	2	1	0	0	0	0	4	5	3	0	0	6	0	1	
4	Už mne dnes moc nezajímá, co se děje...	DP	3	5	3	4	3	0	0	3	2	5	3	0	0	4	3	5	2	0	0	4	2	3	0	1	6	0	3		
5	Cítím, že klienti mi přičítají některé...	DP	3	3	2	1	0	3	0	5	3	0	6	0	0	5	5	4	0	2	0	5	5	1	7	4	1	0	2		
	<b>Celkem</b>		<b>9</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>6/27</b>	
1	Práce mně citově vysává	EE	1	2	4	5	2	1	3	3	3	0	4	3	3	4	4	1	1	1	6	4	4	2	2	2	6	2	2		
2	Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil	EE	2	4	6	3	3	1	0	3	3	0	6	3	2	3	3	1	3	1	6	5	5	3	2	3	6	4	2		
3	Když ráno vstávám a pomyslím na...	EE	1	1	2	1	1	0	0	1	3	0	4	0	0	3	3	0	0	1	1	2	2	2	3	1	3	2	2		
4	Celodenní práce s lidmi je pro mne skutečně...	EE	1	3	4	1	3	3	4	3	2	1	6	1	0	5	5	1	1	1	6	3	4	2	7	0	6	2	3		
5	Cítím vyhoření, vyčerpání ze své práce	EE	1	3	6	5	2	2	0	2	1	0	6	0	0	5	7	0	2	0	3	5	2	2	1	2	7	0	2		
6	Moje práce mi přináší pocity marnosti	EE	1	1	5	4	1	1	0	3	1	0	3	3	3	4	2	0	4	0	0	4	3	2	0	0	6	0	4		
7	Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně	EE	3	2	5	4	3	2	3	2	0	5	0	3	5	6	0	3	4	5	6	6	3	7	2	6	0	3			
8	Práce s lidmi mi přináší silný stres	EE	2	3	3	3	2	0	0	3	2	1	3	2	0	4	6	0	1	0	2	3	5	2	5	3	6	0	2		
9	Mám pocit, že jsem na konci svých sil	EE	2	3	4	1	0	0	0	1	0	0	6	0	0	4	0	0	1	0	3	3	2	1	6	0	4	0	2		
	<b>Celkem</b>		<b>14</b>	<b>22</b>	<b>39</b>	<b>27</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>43</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>32</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	<b>19</b>	<b>33</b>	<b>13</b>	<b>50</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>10/27</b>	
1	Velmi dobře rozumím pocitům svých klientů	PA	5	1	7	6	6	4	5	7	2	6	5	7	3	6	6	5	6	7	7	3	4	6	3	6	6	4	4		
2	Jsem schopen velmi účinně vyřešit...	PA	3	1	6	7	3	3	6	2	4	4	3	3	1	6	6	5	6	5	5	3	2	2	4	2	6	4	1		
3	Mám pocit, že lidi při své práci pozitivně...	PA	5	1	6	4	5	5	6	3	2	4	4	3	0	4	6	6	6	3	4	3	7	4	0	3	6	5	2		
4	Mám stále hodně energie	PA	3	2	5	4	5	4	6	3	3	2	3	2	3	4	4	6	7	7	5	2	1	4	0	7	5	4	3		
5	Dovedu u svých klientů vyvolat uvolněnou...	PA	6	6	6	6	6	5	7	5	4	3	7	0	4	7	6	7	6	6	5	4	5	0	4	6	3	1			
6	Cítím se svěží a povzbuzený...	PA	3	3	3	5	4	6	0	4	0	2	0	3	0	3	5	2	2	5	5	2	2	4	5	2	2	3	3		
7	Za roky své práce jsem byl úspěšný...	PA	6	5	5	4	6	1	5	5	5	3	3	5	0	6	5	4	4	7	4	2	2	5	3	3	6	6	2		
8	Citové problémy v práci řeším...	PA	5	2	6	4	6	4	7	5	7	3	6	2	0	4	3	6	7	7	7	4	5	4	3	3	5	5	2		
	<b>Celkem</b>		<b>36</b>	<b>21</b>	<b>44</b>	<b>40</b>	<b>42</b>	<b>30</b>	<b>48</b>	<b>30</b>	<b>31</b>	<b>27</b>	<b>32</b>	<b>7</b>	<b>37</b>	<b>42</b>	<b>40</b>	<b>45</b>	<b>44</b>	<b>46</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>34</b>	<b>18</b>	<b>30</b>	<b>42</b>	<b>34</b>	<b>18</b>	<b>12/27</b>		

Tabulka č. 3 – Celkový přehled výsledků

### **3.3 Shrnutí**

Průzkum k získání dat k mojí bakalářské práci jsem prováděla na pracovišti ÚP Brno – město mezi mými kolegyněmi na oddělení zprostředkování zaměstnání, kde se každodenně setkáváme s klienty ÚP. Setkala jsem se vesměs s kladným přijetím ze strany svých kolegyň a ochotou věnovat mi pár minut na vyplnění mých dvou dotazníků.

**Z dotazníku číslo 1** vyplynulo, že věkové rozložení je poměrně vyrovnané, stejně tak se to dá říci o délce praxe. Kolegyně byly velmi dobře informovány o tom, co syndrom vyhoření je, co jej způsobuje a jak se projevuje. Dále moje otázky směřovaly ke zjištění sociální opory na pracovišti, vzájemných vztahů a vztah s nadřízeným. Ze zjišťovaného vyplynulo, že kolegyně vnímají svoje pracovní prostředí - „klima“ na pracovišti (sociální oporu) v **70 %** jako vyloženě kladné, dále pozitivně hodnotily vzájemné vztahy mezi sebou a ve vztahu k nadřízenému vyšly jejich odpovědi vesměs také kladně.

**Z dotazníku číslo 2** vyplynulo, že práce na sledovaném pracovišti je velmi namáhavá a stresující a s velkou pravděpodobností může být příčinou vzniku syndromu vyhoření. Velkou roli zde hraje i působení sociální složky, vzhledem k tomu, že se jedná o každodenní kontakt s lidmi. Z celkového počtu 27 respondentů na sledovaném oddělení vyšli 3 vyhořelí respondenti ve všech třech sledovaných oblastech, což je **11,1 %** a napadenou minimálně jednu sledovanou oblast mělo 15 respondentů, což činí více jak **55,5 %!** Dle mého názoru je to alarmující a toto by mělo být předmětem další diskuze, především by se měla do budoucna přijmout preventivní opatření. Prevence je v tomto ohledu velmi důležitá a v případech lidí, u kterých se již vyhoření prokázalo, je nutné jednoznačně situaci řešit a nenechat ji zajít až do krajnosti.

### **3.4 Dílčí závěr**

Z uvedených dat vyplývá, že jako vyhořelí ve všech třech sledovaných položkách (EE, DP, PA) dotazníku MBI se ukázali 3 respondenti tj. celkem 11,1%. Minimálně v jedné ze sledovaných oblastí je vyhořelých 15 respondentů, což činí 55,5% z celkového počtu respondentů. Tři respondentky, které jsou vyhořelé ve všech třech sledovaných oblastech, mají jediný společný znak: praxi nad 20 let. Překvapivě se ukázalo, že 12 respondentů mělo zasaženou složku PA a z toho 7 respondentů pouze tuto složku a to bez obvyklého zasažení předchozích dvou složek EE a DP. Z těchto 7 lidí měly 4 kolegyně společné znaky : praxi 1 – 3 roky a věk do 25 let.

Nicméně přesto, že všechny tyto kolegyně vyšly v testu jako vyhořelé, všechny v doplňkovém dotazníku uvedly, že svoje pracovní prostředí a vztahy na pracovišti vnímají pozitivně. Tudíž přesto, že se ukázaly jako vyhořelé, vnímají na svém pracovišti poměrně silnou sociální oporu.

## 4 Závěr

Závěrem lze shrnout, že můj předpoklad o tom, že kolegyně budou dobře informovány o tom, co syndrom vyhoření je, se potvrdil. Téměř všichni, až na jednoho respondenta věděli, co tento pojem znamená. Vyhodnocením vlastního dotazníku jsem zjistila, že znalosti kolegů o tomto pojmu jsou dostatečné. Dále jsem hodnotila sociální oporu na pracovišti. Naprostá většina uvedla, že se do práce těší, pracovní prostředí vnímala pozitivně, pracovní vztahy na všech úrovních hodnotili vesměs kladně. Celkově lze říci, že vnímají svoje pracovní prostředí pozitivně.

Dalším cílem výzkumu bylo odhalení vyhořelých kolegů pomocí dotazníku MBI. Předpokládala jsem, že bude vyhořelých víc jak 20 % respondentů, což se potvrdilo. Ze získaných dat vyplynulo, že více jak 50% bylo vyhořelých alespoň v jedné ze tří sledovaných oblastí. Ve všech třech sledovaných oblastech současně bylo vyhořelých 11,1 % respondentů a ti měli společný znak - praxi nad 20 let. Dále průzkum ukázal jednu překvapivou skutečnost a to, že aniž by měli zasažené předchozí složky EE a DP, mělo 7 respondentů zasaženou pouze složku PA (snížení pracovního výkonu). Z těchto 7 lidí měli 4 kolegové společné znaky : praxi 1 – 3 roky a věk do 25 let. Bohužel tato čísla jsou alarmující a dokazují, jak potřebná je v tomto ohledu *prevence*. Měla by být vyvinuta snaha ze strany vedení, aby byli lidé na těchto pracovních pozicích, kde každodenně čelí velkému tlaku a stresu při každodenním jednání s lidmi, kteří jsou ve složitých životních situacích, dobře informovaní o tom, co může vyvolat syndrom vyhoření a jak se mu bránit a předcházet mu.

„Všude, kde pracují lidé ve skupinách, a je jedno v jakých, musí vedoucí vždy převzít roli kouče. Pracovníci musí mít rozumně přidělené okruhy úkolů, úkoly se musí zadat vhodným pracovníkům, pracovní klima má být příjemné.... Toto všechno si vedoucí pracovníci často nejsou vůbec vědomi je to také jeden z důvodů, proč lze narazit i v renomovaných firmách na zastaralé chování vedoucích při práci se svými podřízenými. Pracovníci jsou zastrašováni, cynickými projevy, tlačení do obrany, jsou vnímáni jako vyměnitelné číslo, ne jako lidé.“ (Merg K. Knoedl, T. *Jak přežít v práci*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 94 )

## Resume

Tato bakalářská práce je zaměřena na téma syndrom vyhoření u zaměstnanců úřadu práce. Toto téma považuji obzvláště v dnešní uspěchané době za velmi aktuální. Nároky na zaměstnatnce se zvyšují, zaměstnanci čelí neustálému tlaku na pracovní výkon a v neposlední řadě mohou negativně působit i časté změny zákonů a vyhlášek týkajících se nezaměstnanosti a zákoníku práce, zavedení datových schránek a s tím spojená nutnost naučit se nové věci na PC apod. K tomu každodenní styk s klienty ÚP, který může být mnohdy velmi nepříjemný až kolizní. Syndrom vyhoření však zasahuje lidi napříč profesemi a nevyhýbá se ani soukromé oblasti života. Cílem této práce bylo vysvětlit pojem syndromu vyhoření, definovat ho, popsat jeho fáze, příčiny a především nastínit velmi potřebnou prevenci pro každého z nás.

Práce obsahuje dvě části: v první – **teoretické** - je zaměřena pozornost na vysvětlení a definici pojmu syndromu vyhoření, vysvětluje rizikové faktory, fáze vzniku, ohrožené profese, popisuje symptomy. Dále nastiňuje diagnostické metody a možnosti prevence.

Stěžejním zdrojem pro vypracování této práce byly knihy: **J. Křivohlavý: *Jak neztratit nadšení***, **J. Křivohlavý: *Psychologie nemoci***, doplněné o další zdroje, které jsou uvedeny v níže uvedeném seznamu literatury.

Druhá – **praktická** – část je věnována rozboru dotazníků, které vyplnilo 27 respondentů z 35 zaměstnanců na oddělení prvotního vstupu na ÚP Brno – město. Dále potvrzení či vyvrácení hypotéz, zda a do jaké míry budou zaměstnanci tohoto konkrétního oddělení vyhořelí, jak vnímají svoje pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, jak může ovlivnit působení stresu, délka působení v těchto zátěžových podmínkách, nízké ohodnocení, samotný vznik syndromu vyhoření. Tyto poznatky jsem získala na základě vyhodnocení *dvou dotazníků*. První dotazník byl mnou vytvořený doplňkový dotazník ke zjištění všeobecných dat týkajících se praxe, věku, vzdělání a vnímání sociální opory na pracovišti. Druhý dotazník byl standardizovaný dotazník MBI se škálovou stupnicí od profesorky Christiny Maslach. Oba tyto dotazníky jsou přílohou této práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá syndromem vyhoření u zaměstnanců konkrétního oddělení ÚP Brno – město, důvody jeho vzniku, jeho projevy, fáze a možnosti prevence. Práce je rozdělena do dvou částí.

První část je teoretická a vymezuje pojmy: syndrom vyhoření, jeho vznik, definuje pojem jako takový, jeho projevy, fáze a prevenci.

Druhá část je praktická a je zaměřena na výzkum - vyhodnocení dotazníků skupiny zaměstnanců ze sledovaného oddělení ÚP Brno – město.

## **Klíčová slova:**

Syndrom vyhoření - burnout syndrome, vztahy na pracovišti, standardizovaný dotazník, fáze syndromu vyhoření, prevence vyhoření, ohrožené profese, frustrace, sociální opora, dotazník MBI.

## **Annotation**

This Bachelor thesis deals with the burn out syndrome of the factual department of the Employment agency Brno-City employees, reasons of its up-rise, its expression, phases and prevention possibilities. The thesis is divided into two parts. The first part is a theoretical one and defines terms such as: burn out syndrome, burn out syndrome up-rise, defines the term itself, its expressions, phases and prevention. The second part is a practical one and is focused on research – evaluation of the questionnaire of a group of employees of the investigated department of the Employment agency Brno-City.

## **Key words:**

Burnout syndrome, workplace relationships, standardised questionnaire, burn out syndrome phases, burn out syndrome prevention, endangered professions, frustration, social support, MBI questionnaire.

## Seznam literatury

### Knihy:

1. Capponi, V., Novák T. *Sám sobě psychologem*. 1. vydání. Praha: Grada a. s., 1992, ISBN 80-85424-88-6
2. Fritéz, H. *Spokojeně v zaměstnání*. 1.vydání. Praha: Portál, 2006, ISBN 80-7367-113-1
3. Kebza, V., Šolcová, I. *Syndrom vyhoření 2*. Rozšířené a doplněné vydání. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, ISBN 80-7071-231-7
4. Kraska-Lüdecke. *Nejlepší techniky proti stresu*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1833-0
5. Křivohlavý, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 1998, ISBN 80-7169-551-3.
6. Křivohlavý, Jaro. *Jak zvládat stres*. 1.vydání. Praha: Grada Avicenum, 1994, ISBN 80-7169-121-6
7. Křivohlavý, Jaro. *Psychologie nemoci*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0179-0
8. Merg K. Knoedl, T. *Jak přežít v práci*. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2007, ISBN 80-7169064-3
9. Tamara a Jiří Tošnerovi: *Burn – Out syndrom, Syndrom vyhoření*, pracovní sešit účastníků kurzů, Hestia, Praha 2002

### Skripta:

10. Kohoutek, R. *Psychologie zdraví a duševní hygiena*, Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2007.

### Internetové odkazy:

11. <http://www.hest.cz>, (Hestia, občanské sdružení Praha)

## **Přílohy**

Seznam příloh:

Příloha číslo 1 – Dotazník číslo 1 (vlastní dotazník)

Příloha číslo 2 – Dotazník číslo 2 (dotazník MBI)



Vážené kolegyně a kolegové Úřadu práce Brno-město,  
touto cestou Vás žádám o laskavé vyplnění dvou dotazníků - měření míry syndromu vyhoření.  
Výsledky budou zpracovány zcela anonymně a použity pouze pro účely vypracování méjí bakalářské práce k tématu syndromu vyhoření.  
Vyplněné dotazníky prosím doručte paní Feldekové do schránky, k tomuto účelu zřízené, nejpozději do 15.09.2010.

Děkuji za ochotu a Váš čas.

Markéta Dojivová, GSM 731 568 255, dojivovi@volny.cz

---

### **Dotazník č. 1:**

#### **1. Věk**

- do 25 let       25 až 40 let       41 až 55 let       nad 56 let

#### **2. Délka praxe**

- 1 až 3 roky       4 až 10 let       10 až 20 let       21 let a více

#### **3. Vzdělání**

- střední odborné    středoškolské    vyšší střední    bakalářské  
 vysokoškolské

#### **4. Myslím, že vím, co je syndrom vyhoření**

- ano       spíše ano       nevím       spíše ne       ne

#### **5. Příčinou syndromu vyhoření je**

- práce s lidmi       nedostatečně oceněná práce  
 nespíněné ideály       vše

#### **6. Syndrom vyhoření se projevuje**

- psychickým, tělesným, citovým vyčerpáním  
 jen určitými bolestmi (zad, zubů, hlavy apod.)

#### **7. Myslím, že některé mé kolegyně jeví známky syndromu vyhoření**

- ano       spíše ano       nevím       spíše ne       ne

#### **8. Do práce chodím ráda, těším se**

- ano, vždy       spíše ano  
 spíše ne       ne, do práce se netěším

#### **9. S chováním ostatních kolegyně ke klientům jsem**

- úplně spokojená       spíše spokojená  
 spíše nespokojená       úplně nespokojená

#### **10. Pracovní vztahy mezi mnou a ostatními kolegyněmi jsou**

- výborné    dobré    průměrné       špatné    velmi špatné

#### **11. Na našem pracovišti dochází často k nedorozumění**

- ano       spíše ano       nevím       spíše ne       ne

#### **12. Pracovní vztah mezi mnou a nadřízeným je**

- výborný    dobrý    průměrný       špatný    velmi špatný

## Dotazník č. 2:

### Maslach Burnout Inventory

V tomto dotazníku doplíte do vyznačených políček u každého tvrzení čísla, označující podle níže uvedeného klíče sílu pocitů, které obvykle prožíváte.

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

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