

# Sociální a psychologické determinanty syndromu vyhoření

Bc. Soňa Hudcová

---

Diplomová práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

  
INSTITUT  
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Institut mezioborových studií Brno  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Soňa HUDCOVÁ  
Osobní číslo: H118433  
Studijní program: N 7507 Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Sociální pedagogika

Téma práce: Sociální a psychologické determinanty syndromu vyhoření

### Zásady pro vypracování:

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

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

- kritické zhodnocení současného stavu poznání v oblasti syndromu vyhoření
- sociální a psychologické faktory, které ovlivňují vznik psychického vyhoření
- syndrom vyhoření u vedoucích pracovníků jako vybrané ohrožené skupiny

Součástí práce bude empirický výzkum, jehož cílem bude zjištění sociálních a osobnostních proměnných, které syndrom vyhoření determinují.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Jeklová, M. Syndrom vyhoření. Praha: Vzdělávací institut ochrany zdraví dětí, 2006.

Kallwas, A. Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě. Praha: Portál, 2007.

Kebza, V. Psychosociální determinanty zdraví. Praha: Academia, 2005.

Kebza, V. Syndrom vyhoření. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003.

Křivohlavý, J. Jak neztratit nadšení. Praha: Grada, 1998.

Musil, J. Stres, syndrom vyhoření a mentálně hygienická optima v dynamice lidského sociálního chování. Olomouc: Jiří Musil, 2010.

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

Vedoucí diplomové práce:

doc. PhDr. František Vízdal, CSc.

Katedra psychologie

Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2013

V Brně dne 30. listopadu 2011

  
prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.  
vedoucí ústavu



  
doc. PhDr. František Vízdal, CSc.  
vedoucí katedry

## 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 prezenčnímu 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.

SONA HUDCOVA

Jméno, příjmení studenta

*Sona Hudcova*

Podpis

V Brně 20.3.2013

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá problematikou syndromu vyhoření a jeho determinantů. V teoretické části je popsán syndrom vyhoření obecně, ohrožené profese, stres a workoholismus. V práci jsou charakterizovány sociální a psychologické příčiny způsobující vyhoření. Praktická část je zaměřena na zjištění míry vyhoření u pracovníků ve vedoucích pozicích. Výsledkem je vyhodnocení rozdílů v míře vyhoření vzhledem k určitým sociálním a psychologickým faktorům.

Klíčová slova:

Syndrom vyhoření, příčiny, rizikové faktory, ohrožené profese, stres, pracovní zátěž.

## **ABSTRACT**

Thesis deals with the problems of burnout syndrome and its determinants. In theoretical part is described the burnout syndrom generally, edangered profession, stress and workaholism. In the work are characterized the social and psychological cause of the burnout. The practical part is focused on the incidence of the burnout by workers in leading positions. The result is the evaluation of differences in the specific social and psychological factors.

Keywords:

Burn-out syndrome, causes, risk factors, edangered profession, stress, occupational load.

### **Poděkování**

Děkuji panu doc. PhDr. Františku Vízdalovi, CSc. za cenné rady, připomínky a metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Také bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za jejich podporu a trpělivost.

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

## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 SYNDROM VYHOŘENÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1 TEORETICKÉ POJETÍ, CHARAKTERISTIKA A PROJEVY VYHOŘENÍ .....	12
1.2 OHROŽENÉ PROFESE .....	15
1.3 STRES JAKO PŘÍČINA PSYCHICKÉHO VYHOŘENÍ .....	19
1.4 RIZIKOVÉ FAKTORY .....	21
1.5 PROTEKTIVNÍ FAKTORY .....	25
1.6 WORKHOLISMUS A SYNDROM VYHOŘENÍ .....	27
<b>2 VYBRANÉ SOCIÁLNÍ DETERMINANTY</b> .....	<b>32</b>
2.1 SPOLEČENSKÉ KLIMA A VYHOŘENÍ .....	33
2.2 ŽIVOTNÍ STYL .....	35
2.3 VÝZNAM SOCIÁLNÍ OPORY A MEZILIDSKÝCH VZTAHŮ .....	40
2.4 PRACOVNÍ PODMÍNKY A ORGANIZACE PRÁCE .....	44
2.5 NEDOSTATEK SPOLEČENSKÉHO A EKONOMICKÉHO UZNÁNÍ .....	48
<b>3 VYBRANÉ PSYCHOLOGICKÉ DETERMINANTY</b> .....	<b>51</b>
3.1 OSOBY NÁCHYLNÉ K SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	51
3.2 OSOBNOST TYPU A/B .....	53
3.3 IRACIONÁLNÍ MYŠLENKOVÉ VZORCE .....	55
3.4 NEGATIVNÍ MYŠLENÍ .....	57
3.5 DALŠÍ PSYCHOLOGICKÉ DETERMINANTY .....	59
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>62</b>
<b>4 SYNDROM VYHOŘENÍ U VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>63</b>
4.1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	63
4.2 CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	66
4.3 METODIKA .....	69
4.4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO SOUBORU .....	72
4.5 VÝSLEDKY A JEJICH INTERPRETACE .....	79
4.6 DISKUSE .....	86
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>91</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>94</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>98</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>99</b>

## ÚVOD

K výběru tématu mě vedlo hned několik důvodů. Jedním z nich je skutečnost, že pracuji jako vedoucí zaměstnanec a s postupem času stále více pozoruji nervozitu, poruchy spánku, únavu a pracovní nespokojenost nejenom u sebe, ale i u svých kolegů. V mém zaměstnání je kladen velký důraz na produktivitu a stále častěji se hledají způsoby jak zvýšit výkonnost celého týmu. Důsledkem je zvyšující se tlak na vedoucí pracovníky, kteří jsou vnímáni jako ti, prostřednictvím kterých je možné dosáhnout lepších výsledků. Tedy významným motivem k výběru tématu pro mě byla vlastní prevence vzniku psychického vyhoření. Dále zastávám názor, že informovanost o této problematice a o faktorech ovlivňujících vznik syndromu vyhoření může pracovníkům patřících do rizikových skupin pomoci předcházet a vypořádat se s psychickým vyhořením.

Z dosavadního studia literatury jsem dospěla k názoru, že ve většině případů tato literatura pojednává obecně o syndromu vyhoření, o jeho projevech, stádiích, prevenci, ale méně publikací se zaměřuje přímo na determinaci toho stavu. Tomu odpovídá i to, že je mnoho studentských prací, které se zabývají obecně syndromem vyhoření, ale málokteré z nich pojednávají přímo o faktorech zapříčiňujících vznik psychického vyhoření. Rovněž se méně těchto prací zaměřuje na oblast vedoucích pracovníků jako rizikové skupiny.

Bylo mnohokrát konstatováno, že řídicí činnost manažera se vyznačuje mimořádnou náročností. Požadavky na úspěšnost výkonu této funkce její náročnost dále zvyšují. V důsledku toho se manažeři dostávají často do situace zvýšené zátěže, z čehož vyplývají nej-různější psychické a zdravotní problémy a obtíže. To tvoří stinnou stránku této jinak velmi atraktivní oblasti životního a pracovního uplatnění. Proto je nutné věnovat určitou pozornost otázkám duševní hygieny manažera, ohrožujícím a podporujícím faktorům, včetně stavu workoholismu a burnout syndromu.<sup>1</sup>

Proto je mým zájmem soustředit se v této práci na oblast rizika rozvoje syndromu vyhoření u vedoucích pracovníků, kteří patří do výčtu ohrožených skupin, a tím bych chtěla poukázat na náročnost práce zaměstnanců na těchto pozicích. Z toho důvodu bych také jednu podkapitolu práce věnovala aspektům, které tato profese obnáší.

---

<sup>1</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 287.



Téma je podle mého názoru zajímavé a významné především proto, že současná doba je pro mnohé firmy v soukromém sektoru obtížným obdobím krize. Tuto krizi nejvíce pociťují zaměstnanci. Na vedoucí pracovníky a dále od těchto pracovníků na řadové zaměstnance je vyvíjen velký tlak na zlepšení výkonů, aby bylo možné se vůbec udržet na trhu. Z toho vyplývá řada opatření jako například snižování stavů, minimalizace nákladů apod. Tyto opatření spolu s vědomím každého zaměstnance o špatné situaci na trhu a o nezaměstnanosti vedou k nemožnosti opustit nynější zaměstnání a k častému psychickému vyhoření.

Vztah tématu k sociální pedagogice je dle mého názoru velmi blízký. Obor se nesoustředí jen na určité vybrané rizikové skupiny, ale na celou společnost, přičemž řeší problematiku začlenění člověka do společnosti a jeho fungování v ní bez konfliktů, případně na pomoc člověku v náročných situacích či krizových obdobích a předcházení jim. K těmto náročným situacím bezpochyby patří i syndrom vyhoření. V rámci problematiky prevence je pak třeba znát příčiny a faktory, které syndrom vyhoření determinují. Rovněž se domnívám, že determinaci vyhoření je třeba znát v rámci řízení lidských zdrojů, kterému se sociální pedagogika mimo jiné také věnuje. Jestliže známe faktory, které podporují vznik vyhoření, jsme schopni se lépe chránit. Opatření, která směřují k ochraně zdraví, jsou založena právě na znalosti rizikových faktorů.

Cílem práce je analyzovat některé sociální a psychologické determinanty syndromu vyhoření. V rámci této analýzy se pokusím zjistit, jaké vztahy jsou mezi sociálními a osobnostními proměnnými a syndromem vyhoření.

V první kapitole se soustředím na syndrom vyhoření obecně, na jeho současná pojetí a charakteristiku a rizikové faktory. Dále se zde věnuji ohroženým profesím, kde je pojednáno o tom, v čem spočívá jejich ohroženost. Z charakteristiky profesí je následně možné odvozovat determinaci vyhoření. Součástí této kapitoly je i problematika stresu jako jednoho z hlavních faktorů tohoto stavu. Není možné zapomenout i na workoholismus, který bývá rovněž často zmiňován v souvislosti se syndromem vyhoření.

Druhá kapitola práce je zaměřena na vybrané sociální determinanty, ke kterým jsem zařadila vliv měnící se společnosti, životní styl, mezilidské vztahy a sociální oporu. Neméně důležitým faktorem, který patří do sociální oblasti, jsou pracovní podmínky a organizace práce. Jako poslední možnou sociální determinantu jsem vybrala nedostatek společenského a ekonomického uznání.

Třetí kapitola je orientována na určité psychologické determinanty. Zde se nachází nejprve přehled názorů na osobnostní charakteristiky z pohledu jednotlivých autorů. Další podkapitoly se věnují vybraným psychologickým proměnným, konkrétně vlivu typu chování A/B, myšlenkových vzorců, negativního myšlení a dalších osobnostních aspektů.

Čtvrtou kapitolu tvoří praktická část, ve které pojednám o charakteristice práce vedoucího pracovníka a její zátěži. Cílem této části je zjistit výskyt a míru syndromu vyhoření u pracovníků ve vedoucích pozicích. Dílčími cíli je porovnat výskyt a míru tohoto stavu se stavem pracovníků na ostatních pozicích, a dále zjistit míru vyhoření vzhledem ke stanoveným charakteristikám. Jelikož není možné zkoumat všechny proměnné najednou, jako sociální proměnnou jsem zvolila demografické charakteristiky respondentů, zařadila jsem i ocenění, stres a sportovní aktivitu. Z osobnostních charakteristik jsem vybrala chování typu A/B. Výzkum provedu ve firmě, ve které jsem zaměstnaná prostřednictvím dotazníkové metody.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 SYNDROM VYHOŘENÍ

V kapitole věnující se syndromu vyhoření není mým záměrem podrobně popisovat obecně známé skutečnosti o tomto jevu. Tato kapitola se proto bude zabývat jen nejdůležitějšími fakty a informacemi, které je dle mého názoru nezbytné zmínit v souvislosti s determinací jevu burnout.

Pro zjištění faktorů a příčin, které vznik tohoto jevu podmiňují, je třeba znát, o jaký jev se jedná, u koho a proč vzniká, v souvislosti s jakými aspekty práce, jaké faktory jsou rizikové a jaké mají opačný účinek. Těmito oblastmi se bude zabývat následující kapitola.

### 1.1 Teoretické pojetí, charakteristika a projevy vyhoření

Pojem „syndrom vyhoření“ vznikl překladem anglického spojení „burn out syndrome“. Burn out lze přeložit jako vyhořet, vyhasnout. Vyhoření je definováno mnoha autory a tyto definice nejsou totožné a v mnohém se liší. V této podkapitole uvedu některé z nich.

Rush vymezuje stav vyhoření jako druh stresu a únavy v emocionální oblasti, frustrace a vyčerpání, k nimž dochází v důsledku souhrnu takových událostí, které se týkají životního poslání, vztahu, životního stylu jedince nebo tehdy, když v jeho zaměstnání nedochází k očekávaným výsledkům.<sup>2</sup>

Bartlová vymezuje vyhoření stručně a jednoduše jako stav masivního vyčerpání, který bývá vnímán jako vyhaslost a vyprahlost.<sup>3</sup>

Podrobněji je jev burnout popsán v pedagogickém slovníku, jehož definice obsahuje kromě příznaků i u koho se objevuje a jaké aspekty práce jsou možnou příčinou. Dle tohoto vymezení je tento jev vnímán jako vyčerpání fyzických a psychických zdrojů, vyznačující se ztrátou zájmu o práci, narušením profesionálních postojů. Je typické zejména pro pracovníky tzv. pomáhajících profesí. Důležitý podíl na tomto jevu zaujímá stres, náročnost povolání, administrativní zásahy ovlivňující rušivě práci apod.<sup>4</sup>

Jiné pojetí vyhoření podává autorka Potter, která vyhoření chápe jako ztrátu motivace vznikající z pocitu bezmoci. Zdůrazňuje, že pro stálou motivaci je nezbytný pocit síly a schopnosti něco dokázat a dění kolem sebe ovlivňovat. Výsledné vyhoření je nepříjemný

---

<sup>2</sup> RUSH MYRON, D. Syndrom vyhoření. 1. vyd. Praha: Návrat Domů, 2003, s. 7.

<sup>3</sup> BARTLOVÁ, S., JOBÁNKOVÁ, M. Syndrom vyhoření na exponovaných pracovištích. Sestra. 2001, roč. 7, č. 8, s. 78.

<sup>4</sup> PRŮCHA, J. Pedagogický slovník. 5. Vyd. Praha: Portál, 2008, s. 26-27.

proces, který negativním způsobem ovlivňuje zdraví, zaměstnání, mezilidské vztahy, volný čas, ale rovněž sebevědomí a pracovní výkonnost.<sup>5</sup>

Burnout je stav tělesného, citového a duševního vyčerpání způsobeného dlouhodobým existováním v situacích, které jsou emocionálně velmi náročné. Nejčastěji se vyskytuje při profesích, kde je častý chronický pracovní stres.<sup>6</sup>

Syndrom vyhoření je možné vymezit i prostřednictvím charakteristických příznaků, které jej doprovázejí. Dle Baštecké je pro vyhoření charakteristické:

- ✓ únava;
- ✓ bezmocnost a beznaděj;
- ✓ plíživý průběh.

V rámci únavy uvádí Baštecká zejména únavu emoční, projevující se pochybováním, nedůvěrou a necitlivým přístupem ve vztahu k lidem, jimž pracovník pomáhá. Na klientech mu nezáleží a jsou pro něj přítěží. Pocit bezmoci a beznaděje se projevuje nedůvěrou ve vlastní síly a negativními představami o budoucnosti. Postižený ze svého stavu viní zejména okolí a jeho negativní nálada se týká především pracovní oblasti. Dále je pro vyhoření typický plíživý průběh, kdy proces vyhasínání trvá několik let.<sup>7</sup>

Syndrom vyhoření nepostihuje pouze osoby v pomáhajících profesích, ale u těchto se právě vyskytuje nejčastěji. Typickými projevy jsou ztráta idealismu a energie, po které následuje stagnace, frustrace a apatie. Kromě tělesného a emocionálního vyčerpání se objevuje únava, nedůvěra, popudlivost, deprese, negativismus a cynismus ke své práci a klientům. Bývá nazýván jako fenomén prvních let v profesi, kdy dotyčný po velkých očekávání pocíťuje bezmoc, frustraci a rezignuje.<sup>8</sup>

Bartošíková nazývá syndrom vyhoření syndromem vyhaslosti, který se rozvíjí dlouhotrvajícím zabýváním se emocionálně náročnými situacemi. Je výsledkem působení jednak zátěže, ale rovněž se na jeho vzniku podílí selhání copingových mechanismů. Vzniká v důsledku kombinace subjektivních příčin, jimiž jsou vysoká očekávání zaměstnance, a také objektivních podmínek, které představuje vysoká náročnost profese. Zaměstnanec

---

<sup>5</sup> POTTER, B. A. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání. Olomouc: Votobia, 1997, s. 9.

<sup>6</sup> NÓTOVÁ, P., PÁLENÍKOVÁ, V. Syndrom vyhorenia – analýza pilotnej štúdie u zdravotníckych pracovníkov. Psychosomatika v teórii a praxi. 2003. [online].

<sup>7</sup> BAŠTECKÁ, B. a kol. Klinická psychologie v praxi. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 138-139.

<sup>8</sup> MALLOTOVÁ, K. Burn-out neboli syndrom vyhoření. Psychologie dnes. 2000, č. 2, s. 14.

opakovaně pociťuje neschopnost těmto nárokům dostát a současně je přesvědčen o neadekvátnosti ohodnocení vzhledem k vynaloženému úsilí.<sup>9</sup>

V rámci teoretického vymezení syndromu vyhoření, jeho charakteristiky a projevů, je rovněž důležité zmínit roviny či oblasti, které vyhoření zasahuje, a v nichž se projevuje. V literatuře jsou uváděny následující:

- ✓ Oblast emocionální: dotýčný pociťuje citovou vyprahlost, neschopnost pomoci druhým lidem a nechut' a nemožnost empatie. Typickými reakcemi jsou podrážděnost, nepřátelskost, necitlivost. Chybí radost z kontaktu s druhými a to nejprve v pracovním životě, poté i ve sféře osobní. Přátelé a rodina již nepředstavují zdroj radosti a uspokojení, ale další přítěž.
- ✓ Oblast psychická: zde se projevuje v negativním postoji k sobě samému a k životu jako takovému. Život znamená pouze samé problémy, požadavky a potenciální katastrofy. Chování je cynické, negativistické, pesimistické se ztrátou sebedůvěry. Rovněž se vyskytuje nesoustředěnost, vyhýbání se úkolům a zapomnětlivost. Postupně se vytrácí perspektiva v životě a smysl práce. Z toho důvodu je možné vyhoření vymezit jako postupnou ztrátu energie a ideálů.
- ✓ Oblast tělesná: se projevuje pocitem celkové slabosti, bolestmi svalů a únavou, častější nemocností. I přes minimální fyzickou aktivitu během dne dotýčný pociťuje ve večerních hodinách bolesti celého těla. Rovněž se objevuje vyšší potřeba spánku, přičemž spánek je nižší kvality a ráno se dostavuje nevyspanost a neodpočatost.
- ✓ Oblast sociální: představuje změny v sociálních vztazích, které se vyznačují vyhýbáním se sociálním kontaktům a to nejprve v práci, poté celému okolí. Vzrůstá podrážděnost, vznikají konflikty, hostilita, útlum sociability, nezájem o druhé a apatie.<sup>10</sup>

Z uvedeného je patrné, že vymezení syndromu vyhoření se v mnohém liší. Každý autor uvádí ve své definici jiné znaky a charakteristiky. Avšak je možné shrnout tyto poznatky a uvést následující body významné při charakteristice jevu vyhoření. Syndrom vyhoření:

- ✓ je stavem vyčerpání, únavy, frustrace a ztráty motivace;
- ✓ vyznačuje se plíživostí a dlouhodobostí;
- ✓ vzniká v důsledku kombinace různých faktorů a to objektivních a subjektivních;
- ✓ vyskytuje se nejen, ale zejména u pomáhajících profesí;

<sup>9</sup> BARTOŠÍKOVÁ, I. O syndromu vyhoření pro zdravotní sestry. 1. vyd. Brno: NCO NZO, 2006, s. 21.

<sup>10</sup> BARTOŠÍKOVÁ, I. O syndromu vyhoření pro zdravotní sestry. 1. vyd. Brno: NCO NZO, 2006, s. 21-22.

- ✓ postihuje oblast psychickou, emocionální, tělesnou a sociální.

## 1.2 Ohrožené profese

Podkapitulu o rizikových povolání jsem zde zařadila z toho důvodu, protože náplň práce ohrožených skupin lidí má určité společné oblasti, ze kterých je následně možné vyvodit rizikové faktory a okolnosti, které mohou přispívat k rozvoji vyhoření.

Například Kebza uvádí dvě určující charakteristiky pracovní činnosti, které mohou vést k jevu burnout. Je tím jednak práce s lidmi a na druhé straně nadměrné požadavky na vysokou výkonnost, která je pokládána za standard, přičemž zde není téměř žádná možnost úlevy či odchylky. Současně je pro tuto práci charakteristické, že z případných chyb a omylů vyplývají závažné důsledky. Autor rovněž zmiňuje jako důležitý prvek kontrolu výsledků této činnosti ze strany veřejnosti.<sup>11</sup>

Intenzivní kontakt s lidmi jako jednu z hlavních vlastností rizikové profese vedoucí k vyhoření uvádí řada autorů.<sup>12</sup> Jiní autoři uvádí, že riziko se zvyšuje tam, kde se jedinec setkává s problémy druhých a emočně je podporuje.<sup>13</sup> Dle Bartoškové se syndrom vyhoření vyskytuje v profesích, které se vyznačují vyšší mírou pracovní náročnosti, neustálým kontaktem s lidmi a často neúměrným pracovním ohodnocením.<sup>14</sup>

Dle mého názoru hlavní a základní rys ohrožených profesí je skutečně kontakt s lidmi, avšak například u pomáhajících profesí se jedná o výrazně jinou práci s lidmi než tomu je například u další rizikových povolání jako jsou manažeři, vedoucí pracovníci, právníci, úředníci apod. Jak se zmiňuje Kopřiva, u jiných profesí, které se odehrávají rovněž v neustálém kontaktu s lidmi, na rozdíl od pomáhajících však postačuje, když se zaměstnanec chová v souladu s konvencí, tzn. slušně. Osobní vztah se od něj dle autora nevyžaduje. Avšak u pomáhajících profesí hraje lidský vztah velmi podstatnou roli. Pacient potřebuje mít důvěru k ošetřujícímu lékaři a cítit lidský zájem, taktéž žák si potřebuje vážít svého učitele a klient věřit sociálnímu pracovníkovi.<sup>15</sup> Domnívám se, že u profesí orientovaných na pomoc je mimořádně náročná péče o nemocného, starého, umírajícího či jinak indisponovaného člověka. Zde se pracovníci setkávají s mnoha nesnadnými situacemi, které jsou pokaždé odlišné a není možné se proto na ně adekvátně připravit. Péče o chronicky ne-

<sup>11</sup> KEBZA, V. Psychosociální determinanty zdraví. 1. vyd. Praha: Academia, 2005, s. 136.

<sup>12</sup> např. Křivohlavý, 1998; Ptáček, 2011; Capponi, 1997; Venglářová, 2011; Tošner, 2002 atd.

<sup>13</sup> JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. Syndrom vyhoření. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006, s. 13. [online].

<sup>14</sup> BARTOŠÍKOVÁ, I. O syndromu vyhoření pro zdravotní sestry. 1. vyd. Brno: NCO NZO, 2006, s. 20.

<sup>15</sup> KOPŘIVA, K. Lidský vztah jako součást profese. 5. vyd. Praha: Portál, 2006, s.14-15.

mocné, rovněž komunikace s příbuznými vede často k vypjatým situacím náročným na psychiku dotyčného. Takové situace kladou na pracovníky, ať už se jedná o lékaře, zdravotnický personál, ošetřovatele či sociální pracovníky, mimořádně vysoké požadavky. Kopriva poznamenává, že pomáhající profese častěji energii odebírají než poskytují, protože pracovníci jsou přetížení množstvím lidí, o které pečují. Díky tomu nemají pro svou práci dobré podmínky, vyčerpává je soucit, nejsou pro kontakt s klienty dobře připraveni a výsledkem jsou časté pracovní nezdary.<sup>16</sup>

Zde se tedy nejedná o běžný kontakt jako v jakékoliv jiné profesi, ale o kontakt především s lidmi, kteří potřebují absolutní péči a tato péče vyžaduje naprostou soustředěnost a absenci omylů, i když je pomáhající pracovník člověk s lidskými vlastnostmi, city, postoji, sympatiemi, s možností omylů a neúspěchů. Rovněž i přes bezchybnou a perfektně provedenou práci veškerá tato snaha mnohdy nevede k lepším výsledkům, proto po nějaké době pracovníci mohou trpět pocitem bezmoci a marnosti. V zaměstnání řeší problémy umírání, smrti, nespolupráci a reakce pacientů či příbuzných. Musí se vyrovnávat se zhoršujícím stavem pacientů, s kterými navážou užší emoční vztah. Zároveň se například u zdravotníků nejedná pouze o psychickou zátěž, ale rovněž jsou namáháni značně po fyzické stránce - noční směny a práce bez přestávek nejsou výjimkou. Uvedené napětí je pak často zdrojem konfliktů a vyhrocených vztahů na pracovišti a rovněž se promítá do soukromého života v podobě nedorozumění s partnerem, rodinou.

V této souvislosti je možné uvést shrnutí, za jakých podmínek k vyhoření dochází. Křivohlavý ve své publikaci vyjmenovává řadu situací výskytu vyhoření, vyzdvihla bych následující. K jevu vyhoření dochází na takových pracovištích, kde:

- ✓ je nedostatečné množství zaměstnanců, časový tlak a nedostatek prostředků;
- ✓ téměř absentuje kladné ocenění práce podřízených, tzn. chybí pochvala, uznání apod.;
- ✓ chybí úcta k lidem;
- ✓ je nedostatek možností si odpočinout;
- ✓ něco dlouhodobě trvá (např. nemoc) a nedochází ke zlepšení;
- ✓ lidé neustále více dávají, než přijímají;
- ✓ vedení nerespektuje potřeby podřízených (stálé úkolování, kontrolování, vytýkání chyb atp.)

---

<sup>16</sup> KOPŘIVA, K. Lidský vztah jako součást profese. 5. vyd. Praha: Portál, 2006, s. 100.



- ✓ jsou pracovní, sociální a společenskou rolí kladeny požadavky, kterým nelze vyhovět, nebo případně lze, ale jen na úkor jiných ztrát;
- ✓ jsou zatížení pracovníka vyšší, než jsou jeho možnosti, schopnosti atp.<sup>17</sup>

Je možné konstatovat, že uvedené podmínky odpovídají mnohým situacím ve zdravotnictví. *A právě zdravotnictví jako první upozornilo na jev burnout, konkrétně tomu bylo u zdravotních sester v zařízeních poskytujících paliativní péči.*<sup>18</sup>

U jiných profesí se jedná sice o kontakt s lidmi, ale nesrovnatelně jiného rozsahu ať už po stránce fyzické či psychické. Obě oblasti jsou v porovnání se zdravotníky zatíženy mnohem méně. *U povolání jako jsou manažeři, advokáti, kadeřníci je také nutné „umět jednat s lidmi“, ale v pomáhajících profesích je situace složitější, protože zde je „lidský vztah“ pokládán za jeden z nejdůležitějších prvků. Klient očekává osobní, citově založený vztah a porozumění. Potřebuje důvěřovat, cítit se přijímaný a v bezpečí.*<sup>19</sup> I přesto však se syndrom vyhoření vyskytuje téměř ve všech profesích od lékařů po umělce, sportovce, prodejce či úředníky.<sup>20</sup> Jakékoliv vypětí v práci po promítnutí do osobního života pracovníka má za následek nespokojenost s kvalitou a smyslem života či se sebou samým, svými vlastnostmi, způsoby reagování a řešení situací.

Lze tedy říci, že pokud člověk vykonává práci, při které je v každodenním bezprostředním styku s lidmi, je mnohem více ohrožený vyhořením. Nabízí se otázka, v čem spočívá náročnost práce v kontaktu s lidmi. Jak jsem nastínila výše, jednu z příčin tvoří fakt, že pokud pracujeme s lidmi, ať už se jedná o pacienty, klienty v hospicích, zákazníky atd., každá z těchto osob je jiná, má jiné způsoby reagování, jiné postoje, vlastnosti, je jinak citově založená. Kontakt s lidmi se tak stává něčím nepředvídatelným a na tyto situace se není možné nikdy dokonale připravit. Samozřejmě pomohou nám dovednosti v komunikaci, můžeme se naučit adekvátně reagovat, empatii, asertivitu, nicméně každý případ je v tomto ohledu jedinečný a nelze všechny okolnosti s jistotou očekávat. Z jedinečnosti každého klienta či pacienta vyplývá nezbytnost se vždy přizpůsobit jeho vlastnostem a reakcím. Jasným problémem je zde to, že není možné vždy zjistit natolik informací o klientovi, aby pracovník věděl, jakou nejlepší je zvolit komunikaci. Z toho

<sup>17</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Jak neztratit nadšení. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 18-19.

<sup>18</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Jak neztratit nadšení. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 20.

<sup>19</sup> CAPPONI, V. Úskalí profesionality. 1. vyd. Brno: Rozrazil, 1997, s. 14.

<sup>20</sup> KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. Syndrom vyhoření (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu). 2. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, s. 8.

pramení značné nároky na sociální a emoční inteligenci daného pracovníka, aby byl schopen rozpoznat potřebné a své jednání tomu přizpůsobit. Tomu však je podle mého názoru se obtížné naučit a mnozí absolventi a nastupující do práce na to nejsou připraveni. Hennig a Keller hovoří o komunikativních dovednostech jako o nejdůležitějším pracovním „nástroji“ u většiny pomáhajících profesí, který je nezbytné neustále průběžně rozvíjet, bohužel tomu tak vždy není. Tento deficit posléze v rozhodující míře podporuje vznik stresu a syndromu vyhoření.<sup>21</sup>

V mnohých ohledech se tedy jedná o naprosto jinou kvalitu práce ve srovnání například s pracovníkem, který je v sociální izolaci, a jehož hlavní náplní práce je administrativní činnost. Bezprostřední kontakt s lidmi vyžaduje rovněž adekvátní reagování na jakékoliv podmínky, které nastanou, a s tím souvisí i nemožnost vyjádřit se tak, jak to pracovník aktuálně cítí. Je třeba potlačovat svůj projev, být pohotový, akce schopný a být schopen správně a s jistotou řešit krizové situace. Přičemž se nejedná o přednastaveného „robota“, ale o člověka, který má své problémy a starosti.

Dále je významnou skutečností to, že v kontaktu s lidmi se jedná o situace, které kládou na pracovníky vysokou odpovědnost za své činy v tom smyslu, že mohou někoho poškodit, ublížit mu apod. Jedná se o případy, kdy není možné své chyby napravit. Ve zdravotnických oborech jde o nadměrnou odpovědnost při rozhodování v podmínkách, které se týkají zdraví člověka. Dle Potter vysoké nebezpečí vyhoření je právě v zaměstnáních, jejichž součástí je rozhodování na hranici života a smrti.<sup>22</sup>

Totéž platí u psychologů a psychiatrů, kteří mohou velmi ublížit z hlediska duševní stránky klienta. Další oblastí, kde se vyhoření vyskytuje ve vysoké míře je sféra školství. Zde se již nejedná o případy rozhodování mezi životem a smrtí, avšak omyly učitelů mohou opět velmi uškodit jejich žákům.

Jak uvádí Provazník, práce vykonávaná převážně ve styku s lidmi zatěžuje smyslové (neuropsychické) procesy a vyšší psychické procesy. Mimo to klade specifické nároky na vyšší míru rozvinutosti osobnosti pracovníků.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> HENNIG, C., KELLER, G. Antistresový program pro učitele. 1. vyd. Praha: Portál, 1996, s. 11.

<sup>22</sup> B. A. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání. Olomouc: Votobia, 1997, s. 11.

<sup>23</sup> PROVAZNÍK, V. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2002, s.126.

### 1.3 Stres jako příčina psychického vyhoření

V této podkapitole věnující se problematice stresu se nebudu zabývat stresem v celém rozsahu, ale jen těm skutečnostem, které považuji za důležité zmínit v rámci problematiky syndromu vyhoření. Pojetí stresu je různorodé a v literatuře je možné najít mnoho vymezení tohoto pojmu.

Křivohlavý definuje stres jako odpověď organismu člověka i zvířat na určitý stresový podnět, zátěž, událost čili stresor. Jedná se o změnu vznikající v psychologických regulačních mechanismech vlivem působení stresových podnětů. Vzniká tehdy, když dojde k zátěži a jedinec není schopen se bránit. Pro člověka znamená neobvyklou situaci, která může vyvolat nepřiměřenou odpověď a změnu každodenního jednání. Pojem stres je možné označit nepříznivý faktor, těžkou situací, odpověď organismus jedince na stresující podnět, ale i celkový fyzický i psychický stav. Stres je multifaktoriálním jevem, jelikož je určen velkým počtem činitelů.<sup>24</sup>

Stres je možné dělit z různých hledisek. Za nejvýznamnější v souvislosti se syndromem vyhoření lze považovat dělení stresu na hyperstres, hypostres a akutní a chronický.

Hyperstres je takový, který přesahuje hranice schopností jedince se stresové situaci adaptovat. Naproti tomu za hypostres se označuje ten, který je jedinec schopen jednoduše zvládnout. Avšak při dlouhodobém působení se může změnit v hyperstres.<sup>25</sup>

O akutní stres se jedná tehdy, pokud na jedince působí stresové podněty krátkou dobu. Stresovým podnětem, vyvolávajícím akutní stres může být událost bezvýznamná. Příkladem je nějaká ponižující situace či kritika. Dotyčný reaguje poplachovou fází. Často se objeví posttraumatická stresová reakce, pro kterou jsou charakteristické náhlé reakce na běžné stimuly.<sup>26</sup>

Chronický stres má ve srovnání s akutním stresem na organismus horší dopad. Na jedince působí trvale, a proto je možné se na něj adaptovat. Může však organismus natolik oslabit, že mohou vzniknout různé potíže, choroby.<sup>27</sup> O chronický stres se jedná v případě opakujících se situací, jakými je například pracovní přetížení, nevyhovující pracovní prostředí nebo soutěživost. Zde se reakce jedince stává trvalou či často opakovanou. V důsledku toho se člověk dostává do stavu vyčerpanosti. K tomu může přispívat i životní

---

<sup>24</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Jak zvládat stres. Praha: Grada, 1994, s. 10-11.

<sup>25</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Jak zvládat stres. Praha: Grada, 1994, s. 8.

<sup>26</sup> CUNGI, CH. Jak zvládat stres. 1. vyd. Praha: Portál, 2001, s. 20.

<sup>27</sup> VINAY, J. Stres a zdraví. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, s. 25.

rytmus, to znamená doba spánku, časté změny časového pásma, dvousměnná či třisměnná pracovní doba.<sup>28</sup>

V souvislosti se syndromem vyhoření je podstatné, že chronický stres celkově zatěžuje organismus, vede k narušení psychické i fyzické rovnováhy a k následnému opotřebení.

Na tomto místě bych ráda uvedla, jak o stresu jako o příčině syndromu vyhoření, je pojednáváno v literatuře. Většina autorů konstatuje, že hlavní příčinou vzniku vyhoření je právě chronický dlouhodobý stres:

- ✓ Všechny základní složky syndromu vyhoření jsou výsledkem chronického stresu. Vyčerpání, zklamání a pasivita v rámci burnout syndromu se vzniká jako reakce na převážně stres pracovní.<sup>29</sup>
- ✓ Vyhoření je důsledkem dlouhodobého stresu a nesprávného vypořádávání se s psychickou a tělesnou zátěží. Chronickým stresem jsou postiženi především lidé, kteří jsou vystaveni neustálé zátěži v sociálně-emocionální oblasti.<sup>30</sup>
- ✓ Hlavní příčinou syndromu je mj. každodenní chronický stres. Stres akutní k vyhoření nevede.<sup>31</sup>
- ✓ K nejpodstatnějším iniciujícím faktorům vzniku vyhoření se řadí působení chronického stresu a to zejména pracovní povahy.<sup>32</sup>
- ✓ Vyhoření je stavem psychického i fyzického vyčerpání, které následuje po vyčerpávajícím a dlouhotrvajícím stresu.<sup>33</sup>
- ✓ Syndrom vyhoření bývá způsoben výhradně chronickým stresem. Stresové faktory lze považovat za zásadní spouštěče při vzniku burnout syndromu.<sup>34</sup>

Z uvedených názorů autorů zabývajících se příčinami syndromu vyhoření vyplývá, že stres hraje při vzniku stavu burnout zásadní roli. Stav vyhoření nelze tedy zaměňovat se stresem, jak tomu mnohdy bývá. Stres je možné považovat za jednu ze základních příčin tohoto stavu, stres je příčinou, vyhoření důsledkem. Avšak odstranění stresu neznamená

---

<sup>28</sup> CUNGI, CH. Jak zvládat stres. 1. vyd. Praha: Portál, 2001, s. 21.

<sup>29</sup> KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. Syndrom vyhoření (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu). 2.vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, s. 7.

<sup>30</sup> HENNIG, C., KELLER, G. Antistresový program pro učitele. 1. vyd. Praha: Portál, 1996, s. 17.

<sup>31</sup> KEBZA, V. Psychosociální determinanty zdraví. 1. vyd. Praha: Academia, 2005, s. 136.

<sup>32</sup> KUPKA, M. Paliativní péče a riziko syndromu vyhoření. E-psychologie. 2008, roč. 2, č. 1. s. 31. [online].

<sup>33</sup> JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. Syndrom vyhoření. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006, s. 7.

<sup>34</sup> STOCK, CH. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 15.

nemožnost výskytu vyhoření, na syndromu vyhoření se podílí celá řada faktorů a jednou z nich je chronický stres, který je považován za faktor hlavní.

Hlavní podstatu vztahu mezi stresem a syndromem vyhoření velmi výstižně popisuje Křivohlavý. Autor konstatuje, že do stresové situace a stresu se mohou dostat všichni lidé, ale jev vyhoření se objevuje jen u těch, kteří jsou intenzivně zaujati pro svou práci. Mají vysoké cíle a vysoká očekávání. Kdo takovou vysokou motivaci nemá, může se do stresu dostat, ne však do stavu vyhoření. Zároveň autor doplňuje, že stres se může objevit u každé činnosti, ale jev burnout pouze při práci s lidmi. Zároveň ze stresu obvykle vzniká burnout, ale nikoliv každý stres vede k celkovému vyčerpání. Když je práce smysluplná a překážky jsou překonatelné, tam k jevu burnout nedochází.<sup>35</sup>

Stres je tedy bezesporu zásadním činitelem vzniku vyhoření, avšak ne vždy a za všech okolností. Stres vede k jevu burnout, jestliže daný člověk přichází ve svém zaměstnání do kontaktu s druhými lidmi, dále má vysokou výkonovou motivaci a v neposledním případě když dochází ke ztrátě smyslu vykonávané práce, protože překážky nejsou zdolatelné.

Skutečnost, že hlavním faktorem vedoucím ke vzniku tohoto stavu je právě stres, lze považovat za důvod, že výskyt syndromu vyhoření je stále vyšší a rozšiřuje se i na profese, které byly dříve považovány za málo rizikové. Lze říci, že dlouhodobé pociťování stresu je civilizačním problémem v souvislosti se zvyšujícími se nároky moderního života, a prakticky již v každé profesi je stres zastoupen. Absolutní vyhnutí se pracovnímu stresu je tak téměř nemožné a odolnost vůči stresovým faktorům je již požadována u většiny zaměstnání a uváděna v požadavcích na profil zaměstnance.

#### 1.4 Rizikové faktory

V práci se zabývám možnými faktory, které determinují vznik vyhoření v zaměstnání či v soukromém životě. Jelikož ve druhé a třetí kapitole se věnuji konkrétním vybraným sociálním a psychologickým determinantám, jsou jmenovány jen ty, které jsem zvolila jako nejdůležitější či nejčastěji v literatuře zmiňované, a tedy nejedná se o úplný výčet. Z toho důvodu jsem začlenila podkapitolu rizikových faktorů, ve které nastíním, jak je oblast faktorů podněcujících vyhoření vnímána z pohledu různých autorů.

Je důležité říci, že příčin a působících faktorů podílejících se na vzniku vyhoření je celá řada, proto není možné jednoznačně vymezit, které z nich s jistotou tento jev způsobu-

---

<sup>35</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Jak neztratit nadšení. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 52.

jí. Rovněž se v působení faktorů promítají i mnohé další okolnosti a tedy v důsledku toho se jedná o komplexní problém, na který je možné nazírat z různých úhlů.

Z hlediska rizikových faktorů bývají v souvislosti se syndromem vyhoření obvykle uváděny vztahové konflikty, nedostatek autonomie, nedostatečná podpora ze strany nadřízených, přílišné množství práce spolu se stěsnaným časovým rozvrhem konflikty rolí, nadměrná očekávání, nejasnosti v hierarchických strukturách, příliš vysoká nebo rostoucí odpovědnost, mobbing na pracovišti aj.<sup>36</sup> S tímto výčtem se částečně shodují i jiní autoři a k faktorům, které podporují riziko vyhoření, přidávají také trvalé rušivé vlivy, neustálou kontrolu a nesoulad hodnot pracovníka s hodnotami firmy.<sup>37</sup>

Dle Bártlové a Jobánkové lze příčiny vzniku vyhoření hledat jak v individuálních faktorech (například zvyšující se nároky na sebe, zátěž v soukromí, neschopnost druhého požádat o pomoc, stres, konfliktní napětí atd.), tak zejména v oblasti pracovních a organizačních faktorů (např. nátlak sociální role, absence sociální opory, nedostatek autonomie, monotónní rutina apod.).<sup>38</sup> Obdobně o tom Dimunová, která konstatuje, že na vzniku syndromu vyhoření se podílí mnoho okolností, z nichž některé souvisí se samotnou prací, jiné se zvládáním a řešením problémových situací a další se vztahují k individuálním vlastnostem člověka.<sup>39</sup>

Naproti tomu Kebza v souhrnu nejčastějších rizikových faktorů jmenuje:

- ✓ život v současné společnosti, pro kterou je typické rostoucí životní tempo a nároky na člověka;
- ✓ výkon povolání zahrnující kontakt s lidmi;
- ✓ chronický stres;
- ✓ příliš velké požadavky na výkon, nízká autonomie práce a monotonie;
- ✓ původně vysoký pracovní nadšení, angažovanost, zaujetí;
- ✓ chování typu A se soutěživostí a hostilitou;
- ✓ původně vysoká empatie a obětavost;
- ✓ nízká asertivita;
- ✓ vysoký perfekcionismus, pedantství a vysoká odpovědnost;

---

<sup>36</sup> KALWASS, A. Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, s. 9.

<sup>37</sup> STOCK, CH. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 31.

<sup>38</sup> BARTLOVÁ, S., JOBÁNKOVÁ, M. Syndrom vyhoření na exponovaných pracovištích. *Sestra*. 2001, roč. 7, č. 8, s. 78-79.

<sup>39</sup> DIMUNOVÁ, L. Vplyv sociálno-demografických ukazateľov na výskyt syndrómu vyhorenia u sestier na Slovensku. *Profese*. 2008, roč. 1, č. 2. [online].

- ✓ neschopnost relaxace;
- ✓ negativní efektivita, depresivní ladění;
- ✓ parmanentní časový tlak;
- ✓ externí místo kontroly;
- ✓ nízké či nestálé sebepojetí a sebehodnocení;
- ✓ dlouhodobé přesvědčení o neadekvátním společenském uznání;
- ✓ pocit bezmoci a beznaděje aj.<sup>40</sup> Tedy kromě pracovních okolností vyjmenovává z velké části i charakteristiky osobnosti.

Křivohlavý řadí mezi okolnosti vedoucí k vyhoření zátěž a přetížení v podobě stresorů, frustraci, negativní vztahy mezi lidmi, přílišnou emocionální zátěž a vliv pracovních podmínek a organizace práce.<sup>41</sup>

Jiný pohled poskytuje autorka Rush, která vyjmenovává deset nejběžnějších příčin tohoto stavu:

- ✓ pocit nutkání místo povolání,
- ✓ neschopnost udržet životní rovnováhu,
- ✓ snaha vykonat vše sám,
- ✓ nadměrná pozornost cizím problémům,
- ✓ soustředěnost na maličkosti,
- ✓ nereálná očekávání,
- ✓ rutina,
- ✓ nesprávný pohled na priority v životě,
- ✓ špatné tělesné zdraví,
- ✓ dlouhodobé odmítání ze strany druhých.

Tento pohled na konkrétní příčiny stavu vyhoření je zajímavý a v mnohém se liší od názorů ostatních autorů. Neobvyklou příčinou je zde pocit nutkání namísto povolání, která přichází v úvahu tehdy, jestliže člověk přestane vnímat záměr své práce a soustředí se jen na splnění úkolu, nikoliv na to, aby měl ze práce potěšení, vykonává ji tedy pouze z nutnosti a za jakoukoliv cenu. Dalším zajímavým bodem je neustálé odmítání ze strany druhých, přičemž autorka konstatuje, že hlavními kandidáty vyhoření jsou ti, kteří jsou vystaveni neustálému odmítání, stížnostem a nespokojenosti druhých (např. oddělení re-

---

<sup>40</sup> KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. Syndrom vyhoření (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu). 2.vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, s. 144-145.

<sup>41</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Jak neztratit nadšení. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 26-30.

klamací). Výsledkem je vypěstování negativního postoje k druhým, ke svému zaměstnání i k sobě samému.<sup>42</sup>

Jiní autoři, konkrétně například Hennig a Keller přehledně rozdělují příčiny stresu a vyhoření na individuální psychické a fyzické, institucionální a společenské. V rámci prvně zmiňovaných hovoří o re-aktivním a pro-aktivním základním postoji, negativním způsobu myšlení, o ztrátě smysluplnosti práce, osobnosti typu A a deficitních strategiích zvládnání stresu. Z oblasti fyzických příčin jmenují nedostatek odolnosti vůči stresu (rezistence) a nezdravý způsob života.<sup>43</sup>

Zcela odlišný pohled na příčiny vyhoření poskytuje existenciálně analytická koncepce etiologie burnout, která považuje za nejhlubší příčinu a zdroj burnout deficit v existenciální motivacích. Pojednává o smysluplnosti a vnitřním naplnění z vykonávané činnosti, kdy pokud člověk přestane vykonávat danou práci kvůli jeho obsahu, hrozí vyhoření.<sup>44</sup>

Z uvedeného vyplývá různost faktorů způsobujících vyhoření. Autoři zabývající se touto tematikou se ve svých výčtech často odlišují a na syndrom vyhoření se tedy nahlíží velmi rozdílně. Z vlastní zkušenosti a z osobního kontaktu s lidmi, kteří vyhoření prožili, zaujímám na vlivy způsobujících burnout také své stanovisko. Osobně považuji za často se vyskytující okolnosti především již v předchozí kapitole zmiňovaný kontakt s lidmi. Další velmi důležitá okolnost je současné životní tempo a nároky společnosti, které velkou měrou přispívají k prožívání jakési osobní pohody a pozitivního nahlížení na život. Dnešní rychlé životní tempo způsobuje nebo předpokládá určitý životní styl. Aby člověk mohl relativně v normě fungovat, je nezbytné úplné přizpůsobení se na úkor vlastních zájmů a odpočinku. V důsledku toho pak vzniká řada dalších jevů jako soutěživost, přílišné zaujetí prací či nemožnost zaměstnání opustit z důvodu nezaměstnanosti apod., které přispívají k vzniku syndromu. Velmi často bývá jedním z hlavních spouštěčů burnout dle mého názoru zatížení přílišným množstvím práce a s tím související i neustálý časový tlak. S životem v současné společnosti jsou také úzce spojeny stále rostoucí požadavky na výkonnost a vysoká odpovědnost.

Nicméně jakékoliv zatěžující vlivy nemusí vždy jednoznačně vést k syndromu vyhoření. K tomu dochází až v důsledku spolupůsobení těchto podmínek s osobnostními cha-

---

<sup>42</sup> RUSH MYRON, D. Syndrom vyhoření. 1. vyd. Praha: Návrat Domů, 2003, s. 18-28.

<sup>43</sup> HENNIG, C., KELLER, G. Antistresový program pro učitele. 1. vyd. Praha: Portál, 1996, s. 21-37.

<sup>44</sup> HUČÍN, J. Život v roli jako předpoklad vyhoření. In Sborník přednášek 2008. 1. vyd. Praha: Společnost pro logoterapii a existenciální analýzu, 2009.



rakteristikami a možnostmi jedince, případně s aktuálním stavem. Výsledek zátěže a vzniklý stav je závislý na tom, jak jedinec aktuální zátěž vnímá a rovněž na zkušenostech s podobnými situacemi. Kupříkladu jedinec, který je zaměstnán teprve krátkou dobu, bude reagovat na nevyhovující pracovní podmínky jiným způsobem ve srovnání s člověkem vyššího věku, který v pracovním procesu již získal mnohé zkušenosti. V každé profesi a v jakékoliv etapě života se tedy člověk může setkat s řadou vlivů, které překračují svou obvyklost, nemusí však proto ještě působit nepříznivě. Za určité situace však mohou stejné faktory jiného člověka ovlivňovat a působit na něj velmi nepříznivě. Důležitým faktorem je tedy vnímání působících vlivů.

## 1.5 Protektivní faktory

Skutečnost, že výskyt negativních okolností, jak v pracovním či osobním životě, nemusí pokaždé znamenat vznik burnout syndromu, poukazuje na to, že existují faktory, které mají ochranný účinek vůči vzniku vyhoření. Kebza a Šolcová k faktorům, které mají ochranný účinek proti vyhoření, zařazují:

- ✓ chování typu B;
- ✓ asertivitu;
- ✓ schopnost relaxovat;
- ✓ vhodné hospodaření s časem;
- ✓ pracovní autonomii, proměnlivost a pestrost práce;
- ✓ psychickou odolnost, osobní kompetenci spojenou s pocitem dostatku schopností zvládat nároky profese;
- ✓ víru ve vlastní schopnosti;
- ✓ dispoziční optimismus;
- ✓ interní lokalizaci kontroly;
- ✓ sociální oporu;
- ✓ pocit adekvátního společenského a ekonomického uznání;
- ✓ pocit osobní pohody.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. Syndrom vyhoření (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu). 2.vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, s. 16.

K výčtu lze připojit strategie a techniky a zvládání zátěžových situací a podle mého názoru nelze opomenout pozitivní sebehodnocení, které velkou měrou ovlivňuje chování a reakce v určitých situacích a vnímání těžkostí.

Kebza rovněž konstatuje, že faktory, které zmírňují vliv psychosociálního stresu na zdraví člověka, zmírňují i případný vznik vyhoření.<sup>46</sup> Nejčastěji byla zkoumána moderující role odolnosti ve smyslu „hardiness“. Důvodem jejího protektivního účinku je dle Kebzy a Šolcové kognitivní hodnocení stresogenních situací a jejich pojmání jako smysluplné výzvy. Jedinci s vysokou úrovní hardiness se vnímají jako kompetentnější ve zvládání nároků každodenního života a hodnotí pozitivněji své síly a v důsledku toho vybírají přiměřené strategie zvládání. Z vnějších protektivních faktorů byl nejčastěji zkoumán vliv sociální opory.<sup>47</sup> Protektivní vliv sociální opory lze spatřovat především v tom, že povědomí o určitém sociálním zázemí posiluje v jedinci jeho sebeúctu a důvěru ve zvládnutelnost dané situace, což vede k pocitu „nejsem na problém sám, ostatní mi pomohou.“

Dle Křivohlavého se moderování stresu a tedy i v důsledku toho i možného vyhoření děje řadou různých faktorů. Jmenuje jednak osobnostní charakteristiky jedinců zvládajících stres, jednak styly, strategie a techniky zvládání, kterým je možné se naučit. Zmiňuje i využívání tzv. vnějších zdrojů (external resources).<sup>48</sup>

Dle mého názoru lze mezi protektivní faktory zařadit téměř všechny zdroje, strategie a možnosti týkající se prevence syndromu vyhoření a způsoby zvládání těžkostí. Pokud je člověk jimi vybaven, poskytují mu jakousi ochranu před psychickým i fyzickým vyčerpáním. Tím mám na mysli kupříkladu vhodný time management, zdravý životní styl, dostatek sociální opory, pozitivní myšlení, vnitřní místo kontroly, pozitivní sebehodnocení, adekvátní nároky na sebe sama a řada dalších jak vnitřních tak vnějších zdrojů a možností.

Jiné pojetí ochranných faktorů popisuje Bartošiková, která na protektivních faktory nahlíží jako na takové, které se nacházejí v samotné profesi, a které umožňují nacházet v samotné náplni práce satisfakce, posilují motivaci a podílejí se na spokojenosti. Tyto ochranné elementy představují pozitivní a radostnou stránku zaměstnání. Zde uvádí neúplný výčet ochranných faktorů vztahující se sice konkrétně k profesi zdravotní sestry, lze si je však představit i u jiných profesí. Ochranné faktory jsou následující:

---

<sup>46</sup> KEBZA, V. Psychosociální determinanty zdraví. 1. vyd. Praha: Academia, 2005, s. 145.

<sup>47</sup> KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. Syndrom vyhoření (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu). 2. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, s. 18.

<sup>48</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví. 2. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 70.

- ✓ nepřetržitý styk s lidmi může vést k poučení a rozšíření vlastních obzorů;
- ✓ zátěž druhých v porovnání s vlastní zátěží může vést k přehodnocení vlastních názorů a životních postojů;
- ✓ poděkování druhých či pokroky v léčbě slouží jako ocenění vlastní práce;
- ✓ spokojený pacient přináší uspokojení ze správně vykonané práce;
- ✓ zážitky radosti a hrdosti při záchraně či uzdravení pacienta;
- ✓ zkušenosti z náročné práce přináší pocit osobní kompetence;
- ✓ proměnlivost a pestrost práce, neobvyklé situace rozvíjí umění improvizace v těchto situacích;
- ✓ vysoký statut ve společnosti;
- ✓ nadprůměrné znalosti vztahující se ke zdraví.<sup>49</sup>

V tomto pojetí představují ochranné faktory, které mohou bránit případnému vzniku vyhoření, kladné prvky dané práce, tedy jakési výhody dané profese a ve srovnání s nimi se negativní část profese může jevit danému pracovníkovi jako méně zatěžující.

Křivohlavý, faktory, které jedince chrání a pomáhají vyrovnat se stresem, nazývá salutory. Řadí se mezi ně dobré například duševní hygiena a posilování vlastní nezdolnosti.<sup>50</sup>

Protektivní faktory lze pojímat i jako samotné faktory předcházení stresu, protože syndrom vyhoření je zejména otázkou stresu a jeho zvládnání. Dle Venglářové je třeba ke zvládnutí stresu disponovat zdravím a dostatkem energie, pozitivním postojem k možnostem zvládnutí situace, dobrými znalostmi a dovednostmi zvládnání těžkostí, dovednostmi v oblasti sociálního chování a kladným vlivem sociální opory.<sup>51</sup>

## 1.6 Workoholismus a syndrom vyhoření

Podkapitolu o vztahu mezi workoholismem a syndromem vyhoření jsem do práce zařadila z toho důvodu, protože jednou z možností, která může vést k syndromu vyhoření, je právě workoholismus. Shoduje se na tom řada autorů (např. Jeklová, Kopřiva, Capponi)

Jedná se o určitou závislost na práci, která se postupně stává neodobratelnou. Mívá nenápadné začátky, spočívající v reálné nebo subjektivně prožívané nepostradatelnosti. Workoholikem je takový člověk, který se stává citově postiženým, je závislý na moci

---

<sup>49</sup> BARTOŠÍKOVÁ, I. O syndromu vyhoření pro zdravotní sestry. 1. vyd. Brno: NCO NZO, 2006, s. 18.

<sup>50</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Jak neztratit nadšení. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 77-78.

<sup>51</sup> VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 71.

a autoritě a nutkavě usiluje o pracovní uznání a úspěch. Je pro něj typické, že se věnuje práci i při odpočinku.<sup>52</sup>

Dále je podstatné to, že práce a s ní spojené činnosti se pro člověka stanou natolik důležité, že se dotyčný nezajímá již o nic jiného. Zábava, odpočinek, koníčky, rodinný a společenský život přestávají mít význam. Důležitý je pouze pracovní výkon a aktivity s ním spojené.

Skutečnost, že workoholismus je jedním ze způsobů, jak může vzniknout vyhoření, je patrná také tehdy, jestliže uvažujeme o rizikových faktorech. Jak bylo uvedeno výše, často se mezi těmito faktory uvádí nedostatek odpočinku v průběhu práce, mnoho pracovních úkolů, časový tlak, nadměrné zaujetí prací, kladení příliš vysokých nároků na sebe sama vysoký perfekcionismus aj. A právě tyto jmenované jsou nezdědka se vyskytující charakteristikou workoholika. Například Capponi popisuje typické rysy workoholismu:

- ✓ Stálý shon: Workoholik si nabírá velké množství úkolů a denní počet hodin neakceptuje, poté nestíhá a stále se snaží splnit úkoly, které si stanovil.
- ✓ Perfekcionismus: Jedná se o člověka pečlivého, který nemá rád špatně odvedenou práci. Paradoxem pak je, že si ukládá nadměrné množství úkolů, které ale chce udělat dokonale. To je často nemožné a tak je pro něj přednější kvantita před kvalitou. S tím je však nespokojený a proto se často trápí výčitkami svědomí, že práci odbyl nebo sám sebe klame, že svou práci odvedl výborně, ale okolí je příliš kritické, závistivé či nedokáže ocenit výkon atp.
- ✓ Úzkost: Díky pocitu stále nesplněných úkolů trpí workoholik nejistotou, úzkostí a neurotickým vnímáním reality. Pociťuje neustále výčitky svědomí, že něco zanedbal či neudělal tak jak měl.
- ✓ Silná touha po pochvalě a ocenění: Workoholik může působit jako sebejistý člověk, ale uvnitř trpí nejistotou a úzkostí, proto potřebuje stále od ostatních slyšet pochvalu jako důkaz hodnoty sebe sama.
- ✓ Vztahovačnost: V konečné fázi workoholismu je workoholik psychicky i fyzicky vyčerpaný, proto není výkonný, avšak touží po výsledcích své práce. Odvedená práce je čím dál méně kvalitní, což si workoholik nepřipustí a viní okolí, proto je podezřívavý a vztahovačný.
- ✓ Burnout syndrom: Je častý konec mnohých workoholiků.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> KILLINGER, B. Workaholismus. 1. vyd. Brno: Alman, 1998, s. 14-16.

Killinger k charakteristikám workoholika rovněž řadí perfekcionismus, ale také soutěživou povahu a nutkavou potřebu uznání, která jej vede k neustálému pracovnímu vytížení a k produktivitě.<sup>54</sup>

Co se týče projevů, ve svých počátcích se workoholismus manifestuje neustálým myšlením na práci, pravidelnou prací přesčas, nevyužíváním volna a dovolené. Ve středním stádiu bývá častým příznakem, že člověk ztrácí důležité vztahy, rezignuje na společenský život, začíná být tělesně vyčerpán. V pozdním stádiu narůstají zdravotní problémy.<sup>55</sup>

Za velmi podstatný rys workoholismu a nejvýznamnější z hlediska vývoje burnoutu považují právě nedostatek odpočinku a nezáměr o vlastní záliby spolu se zanedbáváním trávení volného času. Mezi často opakované zásady prevence vyhoření patří plánování si času, věnování se zájmům a rodině, udržování kontaktů a stýkání se s přáteli, dostatek odpočinku. To vše však workoholik zanedbává a věnuje se pouze práci. Autoři věnující se problematice vyhoření často uvádějí, že počátkem vzniku burnoutu bývá právě velké nadšení a pracovní nasazení s vysokým výkonem a touhou odvádět ty nejlepší výsledky.<sup>56</sup>

Z toho je možné následně vyvodit zaručeně vyplývající opomíjení svého volného času a soustředění se pouze na práci na úkor veškerých životně důležitých aktivit, potřebných k udržování rovnováhy mezi prací a odpočinkem. Problémem je, že člověk závislý na práci nedokáže relaxovat, nepřetržitě myslí jen na práci a povinnosti. Nepochybně je pracovní nasazení a zaujetí pro práci podstatné, prostřednictvím práce se rozvíjíme a zaměstnání nám určuje naše společenské postavení, nicméně je potřebné dodržovat jisté hranice a myslet i na prevenci.

Baštecká se v rámci příčin syndromu vyhoření taktéž zmiňuje, že důvodem vedoucím k vyhoření je počáteční nadšení a přidává nevhodnou energetickou rozvahu ve smyslu převažujícího výdeje nad příjmem.<sup>57</sup> Na tom se shodují i další autoři. Například Stock, která

---

<sup>53</sup> CAPPONI, V. Úskalí profesionality. 1.vyd. Brno: Rozrazil, 1997, s. 6-7.

<sup>54</sup> KILLINGER, B. Workaholismus. 1. vyd. Brno: Alman, 1998, s. 14-15.

<sup>55</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 289-290.

<sup>56</sup> CAPPONI, V. Úskalí profesionality. 1.vyd. Brno: Rozrazil, 1997, s. 9.

MERG, K., KNÖDEL, T. Jak přežít v práci. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 47.

<sup>57</sup> BAŠTECKÁ, B. a kol. Klinická psychologie v praxi. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 139.

uvádí, že syndrom vyhoření způsoben výhradně chronickým stresem a současně dlouhodobou nerovnováhou mezi aktivitou a odpočinkem.<sup>58</sup>

Zajímavý pohled na to, koho je vlastně možné považovat za workoholika, poskytuje Capponi, která tvrdí, že workoholismem netrpí člověk, jenž pod tlakem situace, dluhů nebo jiných okolností příliš pracuje. Takový člověk totiž při změně těchto okolností dokáže odpočívat. Avšak workoholik preferuje práci před jinými činnostmi či odpočinkem, stále je nucen k výkonu a jediná práce mu přináší pocit uspokojení.<sup>59</sup> Rovněž Killinger konstatuje, že závislosti na práci propadají paradoxně lidé ze střední třídy, které nenuť k nadměrným pracovním výkonům vlastní ekonomická situace. Podle stejnojmenné autorky člověk, který musí mimořádně usilovně pracovat, aby uživil rodinu, není motivován posedlostí a závislostí. Také ti, kteří usilovně pracují, protože je práce těší, nejsou workaholiky. Po většinu času totiž tito lidé vyvažují práci vztahem k rodině a přátelům a společenskými zájmy.<sup>60</sup>

Nicméně osobně souhlasím s Nešporem, jenž označuje za možnou příčinu workoholismu jednak finanční nároky rodiny nebo také existenční nejistotu. V oblasti zaměstnání může být důvodem například velmi soupeřivá atmosféra nebo obava o udržení místa. Někteří zaměstnavatelé považují za výhodnější zaměstnávat méně pracovníků na větší počet hodin, přispívají tak ke vzniku závislosti na práci.<sup>61</sup> Dle mého názoru workoholikem může být ve výsledku člověk, kterého práce baví a upřednostňuje ji před jinými aktivitami, ale rovněž workoholismem může trpět ten, kterému aktuální situace nedává na vybranou a to v rámci příliš vysokých požadavků rodiny či neuspokojivé finanční či bytové situace nebo v rámci zaměstnání, které klade na něj jako zaměstnance abnormální nároky. Domnívám se, že současná společenská atmosféra spěje k takovým požadavkům na pracovníky, že téměř každý se potýká s nedostatkem odpočinku, nerespektováním dovolené, přesčasovými hodinami a nutností používat služební telefony narušujících veškerý volný čas. Workoholik práci tedy může upřednostňovat před svými zálibami, rodinou a přáteli z důvodu velké nezaměstnanosti a udržení pracovního místa. Může se jednat o nemožnost dovolit si být i po krátkou dobu bez finančních prostředků (manželka na mateřské, nemoc v rodině, děti apod.) Dle mého názoru je menší počet workoholiků, které práce opravdu baví než těch, kteří ji vykonávají s maximálním nasazením nikoliv pro vlastní uspokojení. Důvodem také

<sup>58</sup> STOCK, CH. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 15.

<sup>59</sup> CAPPONI, V. Úskalí profesionality. 1.vyd. Brno: Rozrazil, 1997, s.5.

<sup>60</sup> KILLINGER, B. Workaholismus. 1. vyd. Brno: Alman, 1998, s. 14.

<sup>61</sup> NEŠPOR, K. Závislost na práci. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, s.31.

nemusí být těžká finanční situace, ale dnešní společenský trend poměřovat vše vzhledem k financím a za hlavní hodnotu v životě považovat peníze.

Domnívám se, že v důsledku aktuálních společenských tlaků a nepříznivé ekonomické situace včetně nejistoty na trhu práce, se syndrom vyhoření stává velmi častým jevem a to nikoliv proto, že by se člověk sám přivedl do stavu maximální fyzické i psychické námahy a vypětí, ale bohužel je to díky dnešním stále se zhoršujícím společenským vlivům a požadavkům na výkonnost, kterým není možné mnohdy dostát.

V současné době je vše orientováno na výkon. Aby člověk byl úspěšný, případně aby se v některých případech dokonce vůbec uživil, musí pracovat na maximum, někdy i za hranicemi toho svého maxima, což často vede k workoholismu a později i k vyčerpání.

## 2 VYBRANÉ SOCIÁLNÍ DETERMINANTY

V rámci faktorů a podmínek či okolností ovlivňujících vznik vyhoření je podstatné to, že vždy se jedná jednak o faktory na straně té konkrétní osoby, která disponuje určitými vlastnostmi, charakteristikami, schopnostmi, postoji apod., a dále také o vlivy na straně prostředí, které působí na daného jedince. Tedy jedná se o soubor vnitřních a vnějších podmínek, které spolupůsobí při zrodu a rozvoji vyhoření.

Křivohlavý poukazuje na to, že soustavné studium faktorů, které mají vliv na vznik a rozvoj vyhoření zjišťují, že je třeba se zaměřit na dvě oblasti. Jednou z nich je oblast individuální, týkající se jednotlivých lidí a druhou oblastí jsou negativní vlivy prostředí, ve kterém tito potenciálně či již postižení žijí a pracují, tzn. vlivy okolností, životních a pracovních podmínek atd.<sup>62</sup>

O tom obdobně Kebza, který k uvedenému přidává stres a hovoří o tom, že jev burnout byl zkoumán z hlediska:

- ✓ psychologie osobnosti, zejména v rámci role osobnostních proměnných při vzniku a rozvoji vyhoření;
- ✓ psychologie práce a organizace s ohledem na podstatnou roli pracovních podmínek a pracovních požadavků, pracovní spokojenosti, autonomie pracovní činnosti či sociálního klimatu;
- ✓ výzkumu zátěže a stresu, zejména chronického, který je řazen ke klíčovým okolnostem vzniku a rozvoje vyhoření.<sup>63</sup>

Následující kapitolu věnuji právě vlivům, které se nacházejí na straně prostředí, a které jsem proto nazvala sociálními. V literatuře jsou uváděny jednak jako vnější, společenské nebo též sociální. Jelikož vlivů, které mohou způsobovat případný vznik vyhoření je celá řada, a nelze se tedy podrobněji zabývat všemi, vybrala jsem pouze ty, které na základě studia literatury považuji za nejčastěji zmiňované, či ke kterým je možné uvést více možností a pohledů, jak mohou zapříčiňovat vyprahlost.

Do oblasti sociálních příčin lze zahrnout všechny vnější vlivy a podněty týkající se situace a kontextu, v němž se daný člověk nachází, například společenské a ekonomické klima, podmínky a situace v zaměstnání a v osobním životě.

---

<sup>62</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Jak neztratit nadšení. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 74.

<sup>63</sup> KEBZA, V. ŠOLCOVÁ, I. Syndrom vyhoření – rekapitulace současného stavu poznání a perspektivy do budoucna. Československá psychologie, Praha: Psychologický ústav, 2008, roč. 52, č. 4, s. 353.



Dle autorů, kteří se problematikou vyhoření zabývali, do oblasti sociálních příčin lze zařadit například podmínky v organizaci a v zaměstnání, okolnosti v osobním životě, poměry týkající se rodiny a příbuzných a nelze zapomenout na vlivy společnosti a její každodenní nároky.<sup>64</sup>

Sociálních vlivů a příčin vyhoření je tedy celá řada a vzájemně se kombinují s dalšími faktory. Uvedená kapitola se zaměří na vlivy společnosti, životní styl, mezilidské vztahy a sociální oporu, pracovní podmínky a organizaci práce a v závěru na nedostatek společenského uznání jako možnou příčinu jevu.

## 2.1 Společenské klima a vyhoření

Aktuální situaci ve společnosti vystihuje Kebza, který hovoří o tom, že vzhledem k rostoucímu životnímu tempu, narůstajícím požadavkům na výkon a zvyšujícímu se časovému a organizačnímu tlaku se stres v rozvinutých společnostech stává v posledních letech stále více součástí běžného života.<sup>65</sup>

Lze tedy říci, že v důsledku stresu jako hlavního zdroje vyhoření se následně burnout stává charakteristickým jevem dnešní doby.

Rovněž je v současnosti pro společnost typická ekonomická krize, která se projevuje výrazně i na trhu práce. V důsledku těchto ekonomických problémů dochází k častému propouštění pracovníků, a proto jsou ekonomické problémy u řady zaměstnanců zdrojem obav ze ztráty pracovního místa. Následkem toho mnohé firmy vyžadují vysoké pracovní výkony. To jednak proto, že téměř každá firma pociťuje negativní dopady ekonomických problémů a jednak proto, že firmy vědí o aktuálních obtížných poměrech na trhu práce a mohou proto klást mnohem vyšší požadavky své zaměstnance, než tomu bylo dříve. Strach ze ztráty zaměstnání podporuje vznik takových situací na pracovišti, kdy zaměstnanci pracují ještě usilovněji, protože je to vyžadováno nebo, aby si byli jistí, že jim případné propouštění nehrozí. Přitom nelze pochybovat o tom, že příliš usilovná práce bez respektování přestávek a odpočinku je z dlouhodobého hlediska pro zaměstnavatele bezesporu nevýhodná. V potaz přichází častější nemocnost, vyčerpanost, problémy v osobním životě. Z toho důvodu by naopak měli zaměstnavatelé dle mého názoru spíše dávat přednost lidem, kteří znají a akceptují své limity a pracují v rámci svých možností. Rovněž

---

<sup>64</sup> JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. Syndrom vyhoření. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006, s. 15.

<sup>65</sup> KEBZA, V. Psychosociální determinanty zdraví. 1. vyd. Praha: Academia, 2005, s. 107.

v organizaci, ve které panuje strach, podezřívavost, napětí a soupeřivost, není možné přinášet výsledky a být produktivní.

Taktéž díky povědomí firem o nynější nezaměstnanosti, je veškerá maximální snaha v zaměstnání pokládána za samozřejmost, nikoliv jako přidaná hodnota, za kterou je třeba pracovníka ocenit. Proto naprosto souhlasím s názorem Kebzy, že obzvláště ti pracující, kteří se vyznačují vysokou pracovní motivací, zvýšeným nasazením a své zaměstnání vnímají jako smysl svého života, mohou být v takovém období, kdy není možnost získat ocenění a uznání, ohroženi vyhořením. Kebza uvádí již samotný život současné v civilizované společnosti s neustále rostoucím životním tempem a nároky na člověka jako jeden z rizikových faktorů vyhoření.<sup>66</sup>

Vyžadování vysoké výkonnosti s sebou přináší hledání nových způsobů, jak podpořit motivaci člověka a lépe jej v zaměstnání stimulovat. A právě syndrom vyhoření je problémem motivace, kdy člověk se potýká s příliš vysokým pracovním nadšením a nasazením, které pak v důsledku pracovního vypětí ztrácí. Jedním ze způsobů, jak docílit vyšší motivaci a zaujetí pro práci je job enlargement, tj. rozšíření obsahu práce. Pracovník se však pak potýká s více povinnostmi a širší odpovědností než dříve. Musí vyřídit větší množství záležitostí v kratším čase, klid a rozumné plánování tak vystřídá hektičnost a spěch. Autorka Merg hovoří o „zhuštění práce“, kdy méně pracovníků musí vyřídit více práce a důsledkem jsou jevy jako stres a vyhoření.<sup>67</sup> Rovněž s rostoucí odpovědností přibývají starosti a obavy z možných chyb a omylů, které se pak promítají do soukromého života a člověk není schopen oddělit pracovní život a od života osobního.

S požadavkem vyšší výkonnosti souvisí časté vyžadování přesčasů a nemožnost čerpání řádné dovolené. V důsledku již naprosto běžného užívání služebních telefonů se vyžaduje téměř nepřetržitá dostupnost a nerespektování volného času, i přesto, že se jedná o běžné profese, nikoliv o povolání policistů, zdravotníků či hasičů, u kterých je služba v pohotovosti a připravenost být dispozici, pochopitelná. Výstižně se vyjadřuje Killinger, která se zmiňuje, že změna společenských hodnot, k níž došlo ve druhé polovině 20. století, podpořila ovzduší materialismu a konzumního způsobu života. V důsledku průmyslového a technologického rozvoje vznikají sterilní a konkurenční pracoviště, kde může vzkvétat workoholismus.<sup>68</sup>

<sup>66</sup> KEBZA, V. Psychosociální determinanty zdraví. 1. vyd. Praha: Academia, 2005, s. 144.

<sup>67</sup> MERG, K., KNÖDEL, T. Jak přežít v práci. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 72.

<sup>68</sup> KILLINGER, B. Workaholismus. 1. vyd. Brno: Alman, 1998, s. 23.

Dle agentury OSHA současný rychlý vývoj a měnící se svět práce zahrnuje tyto změny, které dále prohlubují problém stresu v zaměstnání:

- ✓ vzrůstající počet stárnoucích pracovníků;
- ✓ práce na dálku a širší používání informačních a telekomunikačních technologií;
- ✓ redukce počtu pracovních míst, využívání subdodavatelů a globalizace a s tím související změny zaměstnaneckých modelů;
- ✓ nároky na flexibilitu zaměstnanců, na množství a úroveň dovedností;
- ✓ zvyšující se počet pracujících v sektoru služeb;
- ✓ automatické regulace práce a týmové práce.<sup>69</sup>

Kromě výše uvedených je možné dále uvažovat o dalších okolnostech způsobujících psychický tlak na pracovníky jako například monotonie, nároky v oblasti komunikace a kooperace, noční práce, hmotná odpovědnost, smlouvy na dobu určitou a z nich vyplývající nejistota pracovního místa, riziko ohrožení vlastního zdraví a zdraví ostatních osob, mobbing na pracovišti atd.

Za zmínku stojí taktéž skutečnost, že společnost vychovává jedince v duchu určitých stereotypních představ, které v dospělosti narušují psychickou pohodu člověka. Autorka Merg hovoří o postojích, které zneklidňují a stresují. Patří k nim snaha o uznání, tlak z očekávání (co ode mě očekávají druzí je správné, musím tato očekávání splnit), skupinový tlak (nemohu si dovolit být jiný než ostatní, musím být takový jako ostatní), výkonnostní tlak (jsem to, co dokážu), ale také perfekcionismus.<sup>70</sup>

## 2.2 Životní styl

S proměnami společnosti nepochybně úzce souvisí životní styl, který je z velké části utvářen poměry ve společnosti a společenskými nároky na jedince. Styl života je předurčený v současné době společností a jejími aktuálními a stále se zhoršujícími požadavky na pracovní morálku a výkonnost pracovníků.

Životní styl jako způsob života lze vymezit jako souhrn každodenních způsobů chování a činností, které jsou charakteristické pro určitého člověka. Faktory ovlivňující způsob života člověka jsou jednak životní podmínky a na druhé straně jsou to individuální charakteristiky.

---

<sup>69</sup> Výzkum stresu na pracovištích. Shrnutí zprávy agentury. Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. [online].

<sup>70</sup> MERG, K., KNÖDEL, T. Jak přežít v práci. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 67-68.

V rámci syndromu vyhoření jsou často zmiňovanými okruhy týkající se životního stylu hospodaření s časem, dostatek odpočinku a spánku, pohyb, záliby apod. Lze říci, že nesprávné hospodaření s časem, nedostatek odpočinku, pohybu a žádné či malé množství zájmových aktivit bezesporu může vést či přispívat ke vzniku vyhoření.

### **Organizace času, hospodaření s časem**

Moderní společnost vyžaduje rychlost, aktivitu, výkonnost, je přeplněná informacemi, z toho důvodu je nezbytné správné plánování každodenních činností, protože bez správného hospodaření s časem se člověk jednoduše dostává do časového tlaku, který následně způsobuje stres a nervozitu.

Například autoři Praško a Prašková přisuzují hospodaření s časem a jeho správnému plánování zásadní význam. Uvádějí, že řada lidí považuje tlak moderní doby jako příčinu jejich časového presu a nedostatku času na zájmy a svou rodinu. Skutečným důvodem je však dle autorů nesprávné plánování času. Rozumné plánování času umožňuje kontrolu nad aktivitami a zabraňuje zbytečnému mrhání časem nad nesmyslnými aktivitami. Současně poskytuje klidnou mysl a dostatek odpočinku a zábavy. V prvé řadě je ale potřeba ujasnit si priority, přičemž právě zde je důležité sebeřízení, které znamená upřednostňování důležitých věcí před nedůležitými.<sup>71</sup> Naléhavé záležitosti vyvíjejí tlak a vyžadují okamžité řešení. Avšak většina z nich nenese z dlouhodobého hlediska až takový význam. V důsledku přemíry naléhavých aktivit nezbyvá čas na věci důležité, které nejsou naléhavé. Například pak absentuje příprava na časově vzdálené úkoly, cvičení, věnování času rodině a dětem či kultivaci přátelských vztahů. Postupem času se však tyto věci stanou naléhavými a důležitými (například nedostatek přátel a jejich podpory v krizových chvílích). Původní nenaléhavé věci se tak stávají akutními a k jejich řešení dochází v časové tísní.<sup>72</sup>

### **Zájmy, záliby, aktivity**

Záliby povzbuzují tvořivost a nadšení, rozvíjí ty oblasti osobnosti, které v práci zůstávají nevyužité. Jejich pěstování umožňuje setkat se světem, který je vzdálen od práce, umožňuje setkávání s novými, jinými lidmi a připomíná, že práce není všechno. Rovněž úspěch v zájmových aktivitách vede k získání ocenění od ostatních a to může pomoci pře-

---

<sup>71</sup> PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. Proti stresu krokem za krokem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 86-88.

<sup>72</sup> PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. Proti stresu krokem za krokem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 89.

konat případné zklamání v práci.<sup>73</sup> Zájmové aktivity rovněž pomáhají kompenzovat konflikty, nezdary a negativní situace v práci i v soukromém životě. Stejně tak mohou velmi významně chránit člověka před stereotypii v zaměstnání a v životě vůbec.

Vinay považuje věnování se koníčkům jako způsob uvolnění životní frustrace a tedy jako úspěšnou strategii proti vyhoření.<sup>74</sup>

Ve způsobu trávení volného času je rovněž možné spatřovat příčinu častého výskytu syndromu vyhoření typického pro dnešní dobu. V současnosti je trendem sledování televize, internetu, videoher, užívání sociálních sítí a jiných činností, které nevyžadují aktivní účast. To znamená, že v současné společnosti převládá pasivní odpočinek, který není ideální variantou v prevenci proti stresu a vyčerpání. Důsledkem toho je člověk ochuzen o kontakty s přáteli, které mohou později chybět v krizových situacích, rovněž je méně fyzicky zdatný, odolný vůči nemocem a současně přichází o určité uvolnění a radost, které doprovází aktivní odpočinek.

V dnešní době rovněž spousta lidí považuje za nedůležité věnovat se oblíbeným činnostem. Za člověka šťastného a úspěšného se považuje takový, který je úspěšný v zaměstnání, dosahuje stanovených výsledků a je finančně zajištěný. Nikoli člověk, který je schopen věnovat svůj čas zálibám a aktivitám. Avšak právě mimopracovní zájmy a činnosti přináší příjemné prožitků a pocity uspokojení.

Pěstování osobních zájmů a zálib, koníčků přináší v životě radost a uspokojení. Zájmy obohacují náš život a jejich ztráta jen kvůli nedostatku času se nevyplácí. Činnost, které se člověk věnuje rád a s potěšením, je zdrojem energie a emočních zážitků.<sup>75</sup>

### **Odpočinek a spánek**

Důraz na výkonnost a přebytek informací jsou častými příčinami vypětí a prožívání stresu jak v práci tak v osobním životě. Následkem jsou poměrně běžné poruchy spánku a zejména neschopnost kvalitně odpočívat. *Zásadní příčinou vyhoření bývá právě neschopnost odpočinku a relaxace.*<sup>76</sup>

Dle Rush vzniká vyhoření jako následek nerovnovážného života, který vede k brzkému duševnímu, emocionálnímu a fyzickému opotřebení.<sup>77</sup> Na tom se shoduje i na-

<sup>73</sup> POTTER, B. A. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání. Olomouc: Votobia, 1997, s. 164.

<sup>74</sup> VINAY, J. Stres a zdraví. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, s. 135.

<sup>75</sup> VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 36-37.

<sup>76</sup> HENNIG, C., KELLER, G. Antistresový program pro učitele. 1. vyd. Praha: Portál, 1996, s. 87.

<sup>77</sup> RUSH MYRON, D. Syndrom vyhoření. 1. vyd. Praha: Návrat Domů, 2003, s. 9.

příklad Stock, která zdůrazňuje, že syndrom vyhaslosti je nerovnováhou mezi výdejem a příjmem energie, to znamená, že člověk vyhořelý spíše dával, než posléze dostával. Důležitou zásadou prevence burnout je tedy záměrné vyvažování každodenní zátěže a napětí, které regeneruje organismus. Po každé námaze by měl následovat odpočinek, který doprovází prožitek uspokojení. Jedná se o v životě nezbytné emocionální a psychické odreagování.<sup>78</sup>

Často uváděným doprovodným jevem vyhoření je únava, která právě pramení z nedostatku odpočinku a spánku. Problémem řady lidí v dnešní uspěchané době je, že odpočívají a spí až tehdy, když mají čas, nikoli tehdy, když je organismus unavený.

Spánek je obecně důležitý zejména proto, že jde o stav psychiky, který je člověku subjektivně příjemný. Umožňuje hlouběji si odpočinout a „zaspat“ některé nepříznivé skutečnosti, problémy a starosti. Sny obvykle umožňují dokonalejší relaxaci mozkové aktivity.<sup>79</sup>

Bez dostatečného spánku není možná kvalitní psychická a fyzická regenerace. Spánek nám umožňuje integrovat získané informace, a pokud se spánek výrazně omezí, zvýší se únava a snižují se schopnosti paměti a učení. Například při tzv. dobrovolné nespavosti, kdy lidé tráví čas u televize do pozdních večerních hodin, není dostačující čas na regeneraci a podrážděnost, vyčerpanost a stres se zvyšují.<sup>80</sup>

### **Pohybové aktivity**

Jedním z možných způsobů uvolnění stresu je podrobit tělo fyzické aktivitě. Cvičení se osvědčuje jako vynikající činnost vedoucí ke zmírnění stresu. Související studie zkoumaly, jak lze pravidelnou fyzickou aktivitou měnit stresovou reakci mozku. Ti, kteří pravidelně cvičí, při vystavení stresové situaci, jsou méně ohroženi onemocněním a dále studie ukázaly, že fyzická aktivita zvyšuje obranyschopnost proti infekcím. Fyzickou aktivitou se stresová situace snižuje a rovněž pomáhá člověku lépe zvládnout budoucí stres a vzdorovat depresi. Dle studií lidé, kteří pravidelně cvičili, měli nejlepší psychickou kondici i o deset let později. Zatímco ti, kteří necvičili nikdy nebo v průběhu studie přestali, byli mnohem náchylnější k depresím.<sup>81</sup>

Pohyb umožňuje člověk uvolnit se, soustředit se na něco jiného, dát průchod svým emocím a odpoutat se od každodenních starostí. Pro pracovníky v pomáhajících profesích,

<sup>78</sup> STOCK, CH. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 62-83.

<sup>79</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 291-292.

<sup>80</sup> CUNGI, CH. Jak zvládat stres. 1. vyd. Praha: Portál, 2001, s. 179.

<sup>81</sup> VINAY, J. Stres a zdraví. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, s. 131-132.

jejichž práce je velmi emocionálně náročná, by měla být tělesná aktivita součástí jejich života. Umožňuje stresory v práci lépe zvládnout. Pohyb vede k odreagování a k uvolnění frustrace.

Lidé vedou stále častěji sedavý způsob života. Jezdí autem a většina vykonává duševní práci. Fyzická aktivita je tak omezena, nicméně fyzická aktivita člověka ochraňuje. Pokud je člověk dostatečně fyzicky aktivní, stává se silnějším, klidnějším a odolnějším. Rovněž se méně opotřebovává.<sup>82</sup>

Lze říci, že psychické zdraví je podmíněno zdravím fyzickým. Přesněji řečeno, aby se člověk cítil dobře po stránce duševní a emocionální, je nezbytné cítit se dobře v oblasti tělesné. Tělesné zdraví je tedy důležitým předpokladem ochrany před případným vyhořením.

Množství pohybu je rozhodujícím faktorem, který určuje zdravotní stav člověka. Působí i na duševní výkon a náladu. V důsledku moderní technologie se pohyb téměř vytratil ze života lidí. Umožnila pohodlnost, zlenivění a stala se spouštěčem chorob z nedostatku pohybu. Adekvátní tělesná aktivita harmonizuje organismus, který se tak stává odolnějším proti zátěži a současně proti onemocnění. Pravidelné střídání napětí a uvolnění spolu s pravidelnou dechovou aktivitou způsobuje psychické uvolnění. Touto cestou pohyb pomáhá k předcházení psychologických důsledků stresu.<sup>83</sup> A důsledkem stresu je právě jev burnout, pohyb je tedy podstatným činitelem v náchylnosti vyhoření.

Význam správného životního stylu lze spatřovat zejména skutečnosti, že veškeré napětí, obavy, katastrofické myšlenky, nervozita, bolesti hlavy, pocity časového tlaku a další subjektivní příznaky stresové reakce jsou jen naučené zlovyky, které pramení z životního stylu, jež si z největší části volíme sami.<sup>84</sup> Avšak problémem řady zaměstnání v nynější uspěchané době je, že se vyžaduje stále více práce na menší počet pracovníků. Plnění pracovních úkolů doma ve volném čase je v některých zaměstnáních již samozřejmostí a bez toho se stáváte špatným a neochotným pracovníkem. Firmy na zaměstnance vyvíjí tlak v tom smyslu, že na trhu práce je spousta jiných uchazečů, kteří budou s chutí pracovat usilovněji. Proto mnoho pracovníků snáší požadavky nad rámec svých možností bez většího odporu. Někdy je to z důvodu krize, jindy je příčinou příliš motivovaný nadřizený, kte-

---

<sup>82</sup> CUNGI, CH. Jak zvládat stres. 1. vyd. Paha: Portál, 2001, s. 186.

<sup>83</sup> PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. Proti stresu krokem za krokem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 125-127.

<sup>84</sup> PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. Proti stresu krokem za krokem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, s.12.

ry se domnívá, že práce přesčas je základem pracovní kariéry povýšení a ukazatelem postoje k práci.

Kupříkladu workoholismus jako významná okolnost vzniku syndromu vyhoření se vyznačuje nesprávným životním stylem charakteristickým nedostatkem odpočinku, nespokojováním vlastních potřeb a zanedbáváním svých zálib, rodiny kontaktů a následným vyčerpáním. K závislosti na práci kromě individuálních charakteristik však zároveň nutí současná společnost svým vyžadováním vysoké výkonnosti. Proto je sice pravdou, že je důležité stanovit si limity, dodržovat vyvážený životní styl a dbát více na vlastní potřeby mimo zaměstnání, nicméně v této hektické a náročné době je to velmi obtížné.

### 2.3 Význam sociální opory a mezilidských vztahů

Dle Křivohlavého je sociální opora považována za jeden z nejdůležitějších externích faktorů pomáhajících lidem neupadnout do stavu vyhoření.<sup>85</sup>

Převažující část svého života člověk tráví ve skupině a to buď v rodině, v zaměstnání či s přáteli. Bezesporu podstatný význam nese vliv partnerských a přátelských vztahů na člověka trpícího stresem. Jestliže člověk má s kým sdílet své problémy a starosti, stres vyplývající z nich je mnohem méně zatěžující. Možnost společně tyto problémy vyřešit zajišťuje tlumí strach a pocity beznaděje. Svě místo zde zaujímají všechny kontakty včetně kontaktů pracovních, ale velmi důležitý je fungující vztah s partnerem a s přáteli. Hennig a Keller hovoří o tom, že například pro učitelky vztahy k dobrým přítelkyním lze považovat za centrální tzv. psychické „čerpací stanice“, za zdroj regenerace sil. Dále hovoří o tom, že se tato skutečnost týká žen, přičemž například učitelé muži podobný podpůrný systém nemají. Rovněž konstatují, že učitelé muži prožívají hluboký emocionální vztah pouze v partnerském vztahu a jeho narušení či ztrátu nesou mnohem hůře než ženy.<sup>86</sup> Křivohlavý uvádí, že v psychologické literatuře je například návštěva člověka, který je zdrojem pozitivní sociální opory, řazena k situacím, které člověka „staví na nohy“. Jedná se o tzv. posily nebo „zvedáky“.<sup>87</sup>

Jestliže předpokládáme, že jednou z hlavních příčin vyhoření je stres, jeho častým zdrojem, jak píše Praško, jsou právě mezilidské vztahy. Můžeme prožívat napětí v rodině, v zaměstnání, ve sportovní nebo zájmové organizaci i v přátelských vztazích. Nebo naopak

<sup>85</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví. 2. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 118.

<sup>86</sup> HENNIG, C., KELLER, G. Antistresový program pro učitele. 1. vyd. Praha: Portál, 1996, s. 59.

<sup>87</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví. 2. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 170.



stres z toho, že máme vztahů málo, chybí nám partner nebo přátelé.<sup>88</sup> Pokud tedy člověk vykonává psychicky náročné zaměstnání, k tomu se přidávají problémy se spolupracovníky či v rodině, stává se potenciálním kandidátem vyhoření.

V zaměstnání trávíme velkou část života, proto má poměrně zásadní smysl celková atmosféra na pracovišti. Tu tvoří důvěra mezi kolegy, k nadřízeným a k podřízeným, úroveň komunikace, styl řízení aj. Taktéž jistý význam má, nakolik zaměstnanci mezi sebou spolupracují nebo soutěží. Spolupráce pozitivně ovlivňuje motivaci, upevňuje a rozvíjí vztahy mezi lidmi. Soutěživost má rovněž pozitivní efekt, dokud na pracovišti nezačne panovat nenávisť a negativní atmosféra. Vznikající hádky, nepřátelské a konkurenční vztahy, pomluvy překážky v práci jsou zdrojem vypětí a stresu a negativně ovlivňují zvládání těžkostí, které souvisí s obsahem práce či se nacházejí v osobním životě dotyčného. Venglářová tvrdí, že interpersonální konflikty tvoří značnou část problémů na pracovišti. Mohou vést k vytvoření nesmiřitelných skupin a takové prostředí není dobrým místem pro práci, energie uniká mimo pracovní úkoly. Zvláště citlivější jedinci prožívají konflikty jako velmi zatěžující.<sup>89</sup> Je-li pracovní kolektiv nepřátelský, odměřený či chladný, člověk v něm dobře. V týmu, který se potýká s problémy, chybí v něm kolegiálnost a převládá závist, vzájemná neúcta a nevraživá atmosféra, se navíc výrazně snižuje výkonnost. Nedostatek vzájemné soudržnosti mezi spolupracovníky může být vnímán jako zdroj ohrožení a v důsledku toho vyvolat stresovou reakci.<sup>90</sup> Zajímavé zjištění podává Kalwass, která konstatuje, že zejména ženy si přejí, aby mohli pracovat v pozitivní atmosféře a dobré pracovní vztahy se rozvíjely ve vztahy společenské. Muži se zaměřují spíše na pracovní úkoly a výkon.<sup>91</sup>

Nelze než nesouhlasit s názorem autorky Potter, že podpora okolí vytváří osobní sílu. Člověk je odolnější, více dokáže a cítí se lépe, když má podporu blízkých lidí. Společenská podpora ochraňuje před stresem a vyhořením. Člověk snese větší dávku stresu, když jej okolí podporuje.<sup>92</sup> Blízký člověk vyslechne problémy a poskytne zpětnou vazbu, může povzbudit k dosažení cílů a nepochybně může pomoci odvést pozornost od negativních událostí a poskytnout pozitivní nadhled na situaci. Rovněž dokáže dodat chybějící sebedůvěru a sebevědomí. Zvládání náročnějších nesnází je tak mnohem snadnější.

<sup>88</sup> PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. Proti stresu krok za krokem. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 145.

<sup>89</sup> VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 92.

<sup>90</sup> STOCK, CH. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 37.

<sup>91</sup> KALWASS, A. Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, s. 15.

<sup>92</sup> POTTER, B. A. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání. Olomouc: Votobia, 1997, s. 137.

System sociální opory je chápán jako určitý ‚nárazníkový‘ či ‚tlumící‘ systém, který chrání lidi proti potenciálnímu škodlivému vlivu stresových událostí.<sup>93</sup> Lze tedy říci, že kvalitní sociální vazby mohou chránit před chronickým stresem, a tím snižovat nebezpečí vzniku syndromu vyhoření.<sup>94</sup>

O významu sociální opory v problematice syndromu vyhoření lze uvažovat jako o něčem, co pomáhá při hodnocení stresové situace, což je velmi důležitý bod. Je známo, že na tom, jestli jedinec danou situace zvládne, se v podstatné míře podílí to, jak tuto situaci vnímá a hodnotí. Dle Kebzy někteří autoři předpokládají, že nedílnou součástí kognitivního hodnocení stresogenní události je percepce vlastního sociálního zakotvení. Přičemž v procesu kognitivního hodnocení stresogenní situace jedinec hodnotí možnosti a přístupnost sociální opory současně s dalšími zdroji zvládnání stresu. Takto vnímaná sociální opora může pomoci při redukci stresu v tom smyslu, že pozitivně ovlivní poměr mezi ohrožením, které představují nároky stresové situace, a zdroji zvládnání, které má jedinec k dispozici.<sup>95</sup> Přesvědčení, že blízké osoby jsou připraveny pomoci, objeví-li se taková potřeba, může dle mého názoru velkou měrou přispívat k pozitivnímu nadhledu na situaci a redukci pocitů bezradnosti a osamělosti, že není na vše sám bez pomoci a tedy nevidí situaci jako nezvladatelnou.

O pozitivním vlivu sociální opory lze uvažovat také v tom smyslu, že sociální vztahy a kontakty s druhými lidmi mohou být zdrojem informací v nesnadných situacích. Mám na mysli například jednoduchý případ, kdy se jedinec ocitne bez zaměstnání a styky s širším okruhem lidí mu pomohou velmi rychle nelehkou situaci vyřešit ve srovnání s jedincem, který takovou šíří známostí nedisponuje. To samé platí u člověka nacházejícího se ve stavu pracovního vyhoření, kterému přátelé mohou pomoci ke změně zaměstnání. Taktéž kontakty mohou usnadnit přístup k vyhledání odporné pomoci apod.

V úvahu lze rovněž brát kladný vliv sociální opory na člověka ve smyslu trávení volného času, pěstování volnočasových aktivit, zdraví prospěšných činností a rovněž k chování vedoucímu k ochraně svého zdraví. O tom například Vinay, který zdůrazňuje, že osamocení lidé nemají vedle sebe nikoho, kdo by je upozorňoval, aby byli opatrní a dávali pozor na své zdraví.<sup>96</sup>

---

<sup>93</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Jak neztratit nadšení. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 93.

<sup>94</sup> STOCK, CH. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 85.

<sup>95</sup> KEBZA, V. Psychosociální determinanty zdraví. 1. vyd. Praha: Academia, 2005, s. 154.

<sup>96</sup> VINAY, J. Stres a zdraví. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, s. 80.

Nicméně tato problematika je složitější. Nedá se říci, že člověk, který má větší počet kontaktů s druhými lidmi, má automaticky vyšší míru sociální opory. Při té nejde ani tak o počet lidí, s nimiž přicházíme do osobního styku, jako spíš o hloubku vztahů k lidem, s nimiž máme hlubší osobní vztah.<sup>97</sup>

Síť sociální opory tvoří jednak vztahy rodinné, s přáteli a vztahy pracovní. Vztahy s kolegy na pracovišti mohou být velkou oporou, která přispěje k vyrovnání se náročnými požadavky práce, přinese sebedůvěru. Z hlediska mimopracovní pak sociální vazby v osobní sféře mají mimo jiné opět nepochybně vliv na zvládání pracovních povinností. Například pokud jedinec vnímá osobní zázemí, nezdravě v práci nebere tak vážně a neocitá se v takové míře ve stresu jako jedinec, který pocituje, že je jak doma tak v práci na vše sám. Taktéž se nemusí snažit o takovou dokonalost ve všem a snahu, aby vše bylo odvedeno co nejlépe.

Důležitou otázkou je rovněž fakt, co jedinec vnímá jako sociální oporu a jaká je ve skutečnosti. Jedná se o rozdíl mezi anticipovanou a skutečnou oporou. Dle Kebzy anticipovaná sociální opora reprezentuje obecný pocit jedince, že je ostatními akceptován, že se o něj zajímají, a že mu pomohou, bude-li to potřebovat. Získaná opora se následně může od anticipované opory značně lišit, a to jak ve smyslu přecenění, tak ve smyslu podhodnocení. Příčiny tohoto rozdílu mohou být jak na straně jedince, tak na straně sociálního okolí.<sup>98</sup>

Bohužel ve městech dochází čím dál více k prosazování individualismu a trendu tzv. singles, tedy mladých perspektivních lidí, kteří však žijí sami bez partnera. A právě jedinci trpící syndromem vyhasnutí patří k těm, kteří své sociální vztahy již delší dobu nepěstují.<sup>99</sup>

Avšak lze říci, že i když člověk disponuje dobrými vztahy na pracovišti a silnou oporou, často se stává, že ji nevyhledá a nenechá si pomoci. Jak již jsem zmínila v podkapitole společnosti, v povědomí lidí často převládá názor, že prožívat napětí, trpět starostmi a obavami či mít nějaké nesnáze, znamená, že je člověk slabý, přecitlivělý a cítí se méněcenný. Někteří lidé se proto často stydí sdílet své problémy s druhými. Mohou dokonce i své prožívání stresu skrývat za suverénním vystupováním. Rovněž u některých jedinců může představovat žádost o pomoc značné problémy. Například u těch, kteří v zaměstnání zau-

---

<sup>97</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví. 2. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 109.

<sup>98</sup> KEBZA, V. Psychosociální determinanty zdraví. 1. vyd. Praha: Academia, 2005, s. 162-163.

<sup>99</sup> STOCK, CH. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 85.

jímají dominantnější, resp. autoritativnější pozici nebo též u lidí velmi výkonných a produktivních, kteří vždy vše zvládli sami a byli na to patřičně pyšní.

Velkým problémem, který je typický pro průběh vyhoření, jak se na tom shodují autoři, je že lidé při vyhořívání se začnou izolovat. Jedná se tedy o začarovaný kruh, kdy právě tito lidé sociální oporu nejvíce potřebují a právě se jim nedostává. Konkrétně Potter hovoří o tendenci vyhořelých jedinců uzavřít se do sebe a nedostatku energie, aby si všímali ostatních. Přestanou dávat informace, přestanou pomáhat, což je izoluje od pomoci ostatních.<sup>100</sup> Více podrobně se k uvedené skutečnosti vyjadřuje Křivohlavý, který konstatuje, že člověk postižený vyhořením s druhými lidmi jedná emocionálně chladně a lhostejně až apaticky. Dokonce jedince ve fázi vyhoření druzí lidé obtěžují, ať se jedná o pacienty nebo obchodní partnery. Nezajímá se o to, co si druzí lidé o něm myslí, za koho ho považují, zda ho chápou a jak jej hodnotí.<sup>101</sup> Stejně tak Kalwass hovoří o citové vyprahlosti, kdy jedním z důvodů může být změna pohledu na sebe sama. Člověku se odnaučil vnímat sebe samého pozitivně a proto tak není chopen vnímat ostatní. Výsledkem bývá neschopnosti vcítit se do sebe a druhých, někdy také sarkasmus a cynismus.<sup>102</sup> Důsledkem uvedeného chování je ztížená komunikace s ostatními jak v pracovním tak osobním životě. Nastávají konflikty a nedorozumění. Dotyčného, který se ocitl ve stavu vyhoření, pak snadno opouští veškeré kontakty a přátelské vztahy, které však jsou nezbytné pro poskytnutí pomoci.

## 2.4 Pracovní podmínky a organizace práce

V každém zaměstnání se vyskytují situace či prvky, které mohou snižovat motivaci pracovníka nebo mít dokonce demotivační efekt. Některé okolnosti však mohou vyloženě přispívat ke vzniku psychické i fyzické vyčerpanosti.

V literatuře bývá za nejrizikovější charakteristiku práce vedoucí ke vzniku vyhoření nejčastěji považováno pracovní přetížení.<sup>103</sup> Nadměrné přetížení může být způsobeno nedostatkem personálu, nesplnitelnými úkoly, nedostatkem času, neodpovídajícími schopnostmi pracovníka, perfekcionismem na straně pracovníka či nadřízeného apod. Podstatu pracovního přetížení tvoří skutečnost, že pracovník musí vykonat více práce, než je schopen zvládnout a to vzhledem ke svým schopnostem, času, pracovním podmínkám či pro-

---

<sup>100</sup> POTTER, B. A. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání. Olomouc: Votobia, 1997, s. 144.

<sup>101</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Jak neztratit nadšení. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 17-18.

<sup>102</sup> KALWASS, A. Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, s. 99.

<sup>103</sup> viz. např. Jeklová, Stock, Kalwass, Potter, Bartošíková, Bedrnová, Vemglářová atd.

středkům. Na člověka je tak vyvíjen tlak, že nestíhá v daných termínech a pracovní přetížení se stává stresujícím.

Potter však konstatuje, že samotné pracovní přetížení nezpůsobuje vyhoření, pokud pracovník vnímá situaci jako takovou, kterou je schopen ovlivnit a rovněž, pokud dostává odpovídající odměny. Autorka argumentuje tím, že pracovník může být unaven, „vystresován“, ale jeho motivace je stále vysoká. Avšak přetížení spojené s káráním či nejasnostmi může vést k vyhoření.<sup>104</sup>

Rizikový faktor týkající se pracovních podmínek a náplně práce představuje rovněž monotonie v zaměstnání. Provozník ji definuje jako pocit jednotvárnosti, který je navozen opakujícími se, převážně velmi jednoduchými pracovními operacemi a úkony. Pracovník poměrně brzy začne takovou činnost vykonávat automaticky, současně myslí na jiné záležitosti a vědomě přestává kontrolovat svou práci. Monotónní pracovní činnost nejčastěji představuje pásová výroba. Zatímco některým pracovníkům monotónní průběh práce nevadí, jiní reagují velmi nepříznivě a tento typ zaměstnání nezvládají.<sup>105</sup> Kromě pásové výroby se s monotónním typem zaměstnání můžeme setkat rovněž v administrativě, call centrech apod. Zde je obtížná motivace pracovníka, který není motivován samotným obsahem práce, ale převážně mnohdy spíše vnějšími stimuly. Každodenní rutinní náplň práce, která je stále stejná, ztrácí pro pracovníka na zajímavosti a atraktivnosti. Rovněž může zaměstnanec pocítovat jistou nevytíženost či nevyužitelnost nebo se taktéž může domnívat, že jeho schopnosti a vzdělání překračují to, co po něm vyžaduje jeho zaměstnání.

Kromě uvedených existují i další faktory pracovní činnosti, které přispívají ke vzniku vyhoření. Dle Křivohlavého ke specifickým charakteristikám pracovního prostředí napomáhajícím zrodu burnout patří následující:

- ✓ Nepřiměřená míra kontroly a svobody: Není vhodné, nemá-li pracovník téměř žádnou volnost v rozhodování a stejně tak není žádoucí, jestliže má naopak svobody příliš. Svoboda je na místě tehdy, když hovoříme o tvořivém řešení úkolů. Obdobně je tomu i s kontrolou. Člověku nedělá dobře nadměrně přísná a častá kontrola a druhým nevhodným extrémem je ponechat pracovníka zcela jen sobě a nezajímat se o to, co dělá. Kontrola je vhodná tehdy, když se jedná o zpětnou vazbu.

---

<sup>104</sup> POTTER, B. A. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání. Olomouc: Votobia, 1997, s. 52.

<sup>105</sup> PROVAZNÍK, V. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2002, s. 137.

- ✓ Nesmyslnost požadavků: Mezi nejvýznamnější podmínky, které napomáhají zrodu vyhoření, patří nesmyslnost nařízených úkolů. To, co je například pro vedení zcela smysluplné, může být pro toho, komu je práce určena, zcela nesmyslné. Práce nepřináší radost a často nastupuje jen finanční motivace či spokojenost pouze s možností zaměstnání.
- ✓ Problémy s autoritou: Jedná se o centralizaci veškeré autority jednomu člověku nebo o přílišné tříštění autority. Dále se jedná i o konflikty osobní a formální autority, tzn. o situaci, ve které zaměstnanci více respektují toho, kdo formální autoritu nezaujímá, než toho, kdo je touto oficiální autoritou pověřen.
- ✓ Odpovědnost: Práci ztěžuje rovněž nadměrná odpovědnost současně s nedostatkem prostředků k odpovědnému splnění úkolu. Obtížná situace je také tam, kde pracovník pociťuje příliš malou odpovědnost.
- ✓ Neplnění úkolu: Dalším faktorem ovlivňujícím vznik burnout je dlouhodobé neplnění úkolu. Jestliže trvá toto neplnění úkolu či plánu delší čas, vznikají podmínky pro zrod psychického vyhoření.
- ✓ Očekávání: Burnout vzniká na místech, kde není zcela stanoveno, co se od jakého pracovníka očekává, kde očekávání nejsou reálná, kde na vedoucích pozicích nejsou lidé s dostatečnými schopnostmi a případně tam, kde jsou lidé schopní, ale nejsou vybaveni potřebnými možnostmi a prostředky k vykonávání toho, co by chtěli.
- ✓ Nedostatky v komunikaci: Řada problémů, které napomáhají vzniku vyhoření, tkví v nedostatečné horizontální a vertikální komunikaci, tj. ve špatné informovanosti či neinformovanosti vedení i podřízených, v absenci skupinových rozhovorů o problémech apod.
- ✓ Nadměrné požadavky nebo nerealistické požadavky.<sup>106</sup>

Jiný pohled na organizační a systémové podmínky podporující vznik vyhoření nabízí Jeklová. Jsou jimi:

- ✓ nedostatek personálu, času, financí, odborných zkušeností;
- ✓ nedostatek odpočinku v pracovní době, příliš pracovních úkolů, které mají být zvládnuty a pracovní přetížení;
- ✓ nedostatek ocenění od vedení či klientů;

---

<sup>106</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Hořet ale nevyhořet. 2. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012, s. 43-45.

- ✓ náročné pracovní podmínky;
- ✓ soutěživé podmínky na pracovišti;
- ✓ náročné pracovní termíny a požadavky na kvalitu či kvantitu;
- ✓ pracovní rutina;
- ✓ manažeři či nadřízení, kteří nejsou s to ocenit schopnosti a poskytnout adekvátní pracovní vytížení.<sup>107</sup>

Dle Venglářové pak:

- ✓ nedostatek hmotného i lidského ocenění, výdej převyšuje nad příjmem;
- ✓ necitlivý přístup a nevhodné chování nadřízených;
- ✓ negativní vztahy na pracovišti;
- ✓ přetíženost vlivem malého počtu personálu
- ✓ rigidní kolektiv;
- ✓ nevhodná organizace práce a nevyhovující pracovní podmínky;
- ✓ nedostatek svobody k rozhodování;
- ✓ přepracování;
- ✓ přílišná emocionální zátěž;
- ✓ zodpovědnost mimo kompetence pracovníka.<sup>108</sup>

V rámci pracovního prostředí lze provést řadu opatření, prostřednictvím kterých lze pracovní podmínky zlepšit a omezit tak stres vznikající v důsledku nevyhovujícího pracovního prostředí. Podstatný vliv nese organizace práce, díky které lze eliminovat pracovní přetížení zaměstnanců a tím snížit na minimum i časový tlak plynoucí z nedostatku personálu či velkého počtu úkolů. Pracovník své úkoly je schopen zvládnout a do popředí se tak dostává respektování vlastních hranic a možností.

Pracovní podmínky a prostředí vůbec zajímá v problematice vyhoření podstatný význam. Jedním z důvodů je skutečnost, že syndrom vyhoření se z velké části týká vztahu zaměstnance k profesi a jeho motivace v zaměstnání. Vztah člověka a práce a jeho motivace je z velké míry určována obsahem a charakterem podmínek, za nichž ji vykonávají a rovněž je nezbytný soulad mezi požadavky pracovní pozice a individuálními předpoklady pracovníka.

---

<sup>107</sup> JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. Syndrom vyhoření. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006, s. 16.

<sup>108</sup> VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 28-29.

## 2.5 Nedostatek společenského a ekonomického uznání

V rámci vykonávané profese dochází k zařazení ve společnosti, které je určeno společenským hodnocením vykonávané profese. Způsob, jakým je daná profese společností hodnocena je dán například požadavky na pracovníka, obtížností přípravy na profesi, její namáhavostí, odpovědností, přínosem pro společnost, pracovními podmínkami apod. V důsledku společenského hodnocení jsou některé profese pokládány za prestižnější a významnější než ostatní. To ve výsledku vytváří vztah člověka ke svému zaměstnání a ovlivňuje jeho motivaci. Jedná se o vnitřní pocit, že pracovník vykonává něco významného a vykonává to správně.

Syndrom vyhoření se vyskytuje zejména u zdravotníků, sociálních pracovníků, učitelů apod. Tyto povolání jsou neadekvátně jak hmotně, tak lidsky ohodnocená a oceňovaná, i když tomu náročnost práce neodpovídá. Lze tedy říci, že z toho důvodu u těchto povolání často vzniká vyhoření.

Křivohlavý hovoří o společenském uznání jako o významné potřebě, jejíž uspokojení hraje podstatnou roli při vzniku vyhoření. Uznání je projevení respektu a úcty druhými, přičemž každý člověk potřebuje kladnou odezvu.<sup>109</sup>

Nedostatek uznání může snížit nadšení pro práci, může přinést bezmocnost a pocity marnosti. Pracovník nenachází smysl ve vykonávané profesi a přestává se snažit. Problém bývá často v organizaci. Mnohdy zaměstnavatelé předpokládají, že finanční ohodnocení je vše, co pracovníci potřebují k vysoké výkonnosti. Mnoho nadřazených velmi málo používá uznání a pochvaly a dobré nebo zlepšené výkony neocenují, a tím snižují motivaci zaměstnanců.<sup>110</sup>

Dle Stock výsledky výzkumů potvrzují, že nezískávají-li lidé za svůj výkon dostatečnou odměnu, pracují bez potřebné motivace. Není myšleno jen finanční ohodnocení, ale rovněž pocit, že si jejich snahy někdo váží, dokáže ji ocenit. Neznamená to, že musí být pracovník stále chválen, nicméně nedostatečné uznání, nespravedlivé hodnocení výsledků práce a nemožnost kariérního růstu, spíše demotivují a přispívají k nespokojenosti.<sup>111</sup>

Avšak rovněž neodpovídající finanční ohodnocení vede k pocitu, že výkony a snaha není dostatečně oceněná. Jestliže je plat pracovníka nižší, než očekává, jedná se o projev

---

<sup>109</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Hořet ale nevyhořet. 2. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012, s. 40-41.

<sup>110</sup> POTTER, B. A. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání. Olomouc: Votobia, 1997, s. 39-40.

<sup>111</sup> STOCK, CH. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 36.



nedostatku uznání. Pracovník to může vnímat jako trest a utvořit si negativní postoj k práci.

Například ženy bývají placeny za stejnou práci hůře než je tomu u mužů. Ctižádostivá žena může pociťovat bezmocnost, když po pilné a dobře odvedené práci získává podstatně nižší plat a uznání než muž, který nepracuje tak kvalitně a pilně.<sup>112</sup> Dle Stock je nespravedlnost jednou z okolností vedoucí k vyhoření. V důsledku nespravedlivého oceňování či rozdělování úkolů vzrůstá cynismus a hrozí nebezpečí vyhoření. Nespravedlivý přístup lze vnímat jako formu ponížení a může se stát zdrojem psychické zátěže.<sup>113</sup>

V souvislosti s odměnou za práci Bartošíková tvrdí, že čím větší rozdíl mezi množstvím vložených sil a finančním odměněním, tím větší vzniká frustrace. Dále uvádí, že nespokojenost s oceněním, uznáním a ohodnocením práce se v provedených výzkumech vyhoření objevovaly nezářídka.<sup>114</sup>

Bezespору nedostatek uznání vede k frustraci a frustrace jako taková bývá uváděna jako jedna z fází vyhoření. Dochází při ní k pocitu ztráty smyslu vlastní práce a veškeré snahy, což právě vede k vyhoření. To znamená, jestliže pracovník vykonává práci, která je frustrující a ve které nedochází k uspokojení, vzniká syndrom vyhoření.

Jistým problémem je, že hlavní podstatou pomáhajících profesí je zejména poskytovat pomoc druhým lidem bez očekávání nějaké zpětné vazby ať už ve formě pochvaly či vděku. Absentuje zde tak uznání za vykonanou práci, která je ve srovnání s jinými profesemi velmi emocionálně náročná. Kvalitně a s maximálním úsilím vykonaná práce je nedostatečně oceněná. Vztah k profesi a zájem o klienty je pak daný především vnitřními morálními hodnotami a přesvědčením pracovníka. To lze považovat za základní motivaci pomáhající profese.

V této souvislosti Křivohlavý konstatuje, z jakého důvodu dochází k vyhoření u zdravotních sester. Ty se snaží zlepšit zdravotní stav, někteří si toho váží a poděkují za péči, jiní však neprojevují uznání a nepoděkují. Sestry se následně cítí frustrovány, tzn. nespokojeny v oblasti svých psychických a sociálních potřeb. To má posléze vliv na sebehodnocení a celkový postoj k zaměstnání, k pacientům a k sobě samému.<sup>115</sup>

<sup>112</sup> POTTER, B. A. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání. Olomouc: Votobia, 1997, s. 41.

<sup>113</sup> STOCK, CH. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 38.

<sup>114</sup> BARTOŠÍKOVÁ, I. O syndromu vyhoření pro zdravotní sestry. 1. vyd. Brno: NCO NZO, 2006, s. 48.

<sup>115</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Hořet ale nevyhořet. 2. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012, s. 31.

Nezřídka se stává, že nadřízený se zaměřuje jen na chyby, nevšímá si dobrých výsledků, šetří pochvalami za dobře odvedenou práci, nezajímá se o potřeby svých zaměstnanců, o možnosti dalšího rozvoje, nespravedlivě přistupuje k hodnocení všech členů týmů apod. To jsou různé situace, které se týkají nedostatečného uznání v pracovním prostředí a vedou k pocitům nesmyslnosti práce, vyprahlosti a naprosté demotivace. Z těchto důvodů není syndrom vyhoření jen problémem pomáhajících profesí, ale týká se i jiných povolání, protože tyto situace spočívající v nedostatečné motivace a vedení zaměstnanců se mohou vyskytovat v kterémkoliv typu profese.

Rovněž i současná ekonomická krize vede k častému snižování nákladů, mezd, zaměstnaneckých výhod a současnému zvyšování požadavků na zaměstnance, rozšiřování práce. To vše znamená nedostatečné ohodnocení za odvedenou práci, které následně bývá pocíťováno jako nedostatek uznání. I proto je syndrom vyhoření stále běžnějším jevem.

Závěrem je možné konstatovat, že odpovídající uznání za vykonanou práci ve formě společenské nebo ekonomické je důležité, protože u vyhoření se jedná především o ztrátu motivace, kdy práce a veškerá snaha nepřináší žádný výsledek. Uznání je pozitivním důsledkem správně odvedené práce a pracovník jej získává od nadřízeného, klientů, kolegů či veřejnosti.

### 3 VYBRANÉ PSYCHOLOGICKÉ DETERMINANTY

K vlivům, které způsobují vznik vyhoření, patří jednak vlivy vnější a na druhé straně vlivy vnitřní jako například osobnostní a povahové rysy, způsob chování a myšlení. Dle Stock vnější podmínky a povahové faktory zaujímají při vzniku burnout syndromu přibližně stejně velký podíl.<sup>116</sup>

Se situačními vlivy a stresory se každý člověk vyrovnává jiným způsobem. Určitý člověk může stres přímo vyhledávat, efektivněji pracuje pod tlakem a vyhledává pracovní vytížení. Jiný člověk stejné vlivy může vnímat jako příliš zatěžující, hůře se s nimi vyrovnává a snaží se stresovým faktorům spíše předcházet či vyhýbat.

Význam vlivu osobnostních předpokladů a povahových rysů tedy spočívá především v tom, že osobnostní proměnné ovlivňují způsoby vnímání stresových situací, jejich zvládnání, hodnocení a výběr strategií pro jejich zvládnání. Mohou být příčinou následně odlišné náchylnosti ke stresu a tím i k vyhoření.

Výzkumy syndromu vyhoření se začínají soustřeďovat kromě faktorů pracovního prostředí i na osobnostní charakteristiky a strategie zvládnání zátěžových situací, které ovlivňují schopnost člověka vypořádat se stresovými faktory obecně a to v pracovním prostředí především a to nejen u pracovníků pomáhajících profesí ale u lidí pracujících v jiných oblastech.<sup>117</sup>

#### 3.1 Osoby náchylné k syndromu vyhoření

Z hlediska těchto vnitřních, psychických faktorů, je opět syndrom vyhoření pojímán velmi rozdílně. Autoři ve svých publikacích vyjmenovávají různé psychické proměnné, které mohou syndrom vyhoření vyvolávat či k jeho vzniku přispívat. Níže uvádím pohledy jednotlivých autorů.

Venglářová konstatuje, že lidé, kteří mají k vyhoření sklony, mívají řadu společných rysů:

- ✓ perfekcionismus,
- ✓ workoholismus,
- ✓ přecitlivělost,
- ✓ přehnaná empatičnost,

---

<sup>116</sup> STOCK, CH. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 42.

<sup>117</sup> ŠKODOVÁ, Z., BÁNOVČINOVÁ, L. Osobnostné predátory syndrómu vyhorenia u študentov pomáhajúcich profesii. Ošetrovatelství a porodní asistence, 2011, roč. 2, č. 4. [online].

- ✓ snížené sebevědomí,
- ✓ značná cílevědomost,
- ✓ nadměrná zodpovědnost,
- ✓ sklony k soběstačnosti,
- ✓ značná soutěživost.<sup>118</sup>

Dle Horské syndromem vyhoření jsou ohroženi lidé s osobností typu A a ti, kteří při svém rozhodování užívají iracionální myšlenkové vzorce dle A.Ellise.<sup>119</sup>

Naproti tomu Křivohlavý uvádí, že k vyhoření nejčastěji dochází v souvislosti nejen s osobnostními charakteristikami, ale významný je i druh činnosti, kdy při některé činnosti přichází vyhoření dříve, u jiné později. Vyhoření se dostavuje nejčastěji u člověka, který:

- ✓ byl zprvu nadšený tím, co dělal, postupem času u něj toto vnitřní zanícení ochablo;
- ✓ na sebe stále klade příliš vysoké požadavky;
- ✓ pracuje nad úroveň svých možností (schopností, dovedností, kompetencí);
- ✓ byl původně nejvýkonnější a nejproduktivnější;
- ✓ byl původně nejodpovědnější a nejpečlivější;
- ✓ byl původně vynikající perfekcionista se snahou dělat vše co nejpřesněji a nejlépe;
- ✓ by mohl patřit k workoholikům;
- ✓ neúspěch prožívá jako osobní prohru;
- ✓ není schopen zvládat neustále se zvyšující se nároky;
- ✓ není schopen odpočívat, relaxovat, rekreovat;
- ✓ žije v dlouhodobých konfliktech;
- ✓ vykazuje nízkou úroveň asertivity;
- ✓ je uspěchaný, žijící ve stálém časovém stresu;
- ✓ má vnější zdroj usměrnění.<sup>120</sup>

Dále stejnojmenný autor konstatuje, že k osobnostním charakteristikám, které ovlivňují boj člověk se syndromem vyhoření patří „nezdolnost“, nepoddajnost, tvrdost, schopnost vítat změny, typ chování A a B a výkonová motivace s vnímáním úspěchu jako vedlejšího produktu, nikoliv jako cíle snažení.<sup>121</sup>

---

<sup>118</sup> VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 17-18.

<sup>119</sup> HORSKÁ, B. Syndrom vyhoření. Kurz pro pracovníky sociálních služeb. 2010. [online].

<sup>120</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Hořet ale nevyhořet. 2. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012, s. 21.

<sup>121</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Jak neztratit nadšení. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 88.

Kalwass hovoří o osobnostních strukturách, které více inklinují ke vzniku syndromu. Do této rizikové skupiny dle autorky patří lidé s přílišným nutkáním k dokonalosti, které jim ztěžuje dokončení prací. Dále jsou zde zařazeni i ti, kteří permanentně nevěří svým schopnostem a převládají u nich myšlenky typu: to nikdy nezvládnou. Mnoho ohrožených je rovněž ovládáno přesvědčením, že jsou bezmocnou loutkou vydanou druhým. Tyto osobnostní struktury se vyznačují nevhodností nakládání s energiemi a v důsledku toho se často vysilují v oblasti duševní, tělesné, pracovní i rodinné až do naprostého vyčerpání.<sup>122</sup>

Stock k osobnostním rizikovým faktorům řadí chování typu A/B, vnitřní motivátory neboli poháněcí mechanismy a nízkou odolnost jedince, která zahrnuje vědomí souvztažnosti, resilienci a coping.<sup>123</sup> Vnitřní motivátory vnímá autorka jako nevědomé vnitřní příkazy pocházející od rodičů či jiných blízkých osob, které ovlivňují naše jednání.

Jiný pohled zaujímají Hennig a Keller. Jako rizikové vnímají:

- ✓ skrytá omezující pravidla myšlení a chování;
- ✓ re-aktivní životní postoj;
- ✓ negativní myšlení;
- ✓ osobnost typu A;
- ✓ deficitní strategie zvládnutí stresu.<sup>124</sup>

Z uvedeného vyplývají faktory, determinanty vzniku a vývoje vyhoření. Často jsou dle autorů zmiňovány faktory jako osobnost typu A/B, způsob myšlení, místo kontroly a perfekcionismus. Jmenované jsem proto vybrala a zařadila jako následující podkapitoly části psychologických determinant.

### 3.2 Osobnost typu A/B

Následující podkapitola se bude věnovat charakteristice osobnosti typu A/B, z jakých důvodů je typ chování A či B náchylnější, a v čem spočívá jejich rizikovost.

V literatuře se autoři shodují, že syndromem vyhoření je jednoznačně více ohrožen typ osobnosti A.

Lidé patřící k osobnostem typu A pociťují neustálé vnitřní nutkání k aktivitě a podávání výkonů, a to v pracovní dny i ve dnech odpočinku. Domnívají se, že si zaslouží být milováni jen tehdy, když jsou aktivní a činní. Nejsou schopni užívat si života či odpočívat.

<sup>122</sup> KALWASS, A. Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, s. 107-108.

<sup>123</sup> STOCK, CH. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 55.

<sup>124</sup> HENNIG, C., KELLER, G. Antistresový program pro učitele. 1. vyd. Praha: Portál, 1996, s. 22-30.

Z dětství si zachovali pravidlo: mám cenu a budu milován jen, když něco dokážu. Jedinci typu A bývají v pracovní sféře velmi úspěšní, neustále získávají uznání z okolí, což u nich opět posiluje chování typu A. Současně tito lidé lehce ztrácejí trpělivost s jinými lidmi i se sebou samými. Fyzické a duševní příznaky syndromu vyhoření často potlačují a přehlížejí. Proto bývají ve své aktivitě zastaveni až nějakou nepříjemností. Vzdávají se až postižení nějakou nemocí či mrtví.<sup>125</sup>

Zajímavý pohled na rizikovost osobnosti typu A poskytuje Křivohlavý. Jmenovaný autor tvrdí, že k jevu vyhoření dochází tehdy, když daný člověk je příliš zaměřený na jeden úzce definovaný cíl. Za tento cíl je možné považovat úkol, hodnotu, ideu či osobu. A právě lidé, kteří nevnímají úspěch jako nejvyšší cíl svého života, ale představuje pro ně jen vedlejší produkt jejich činnosti, bývají poměrně odolnější k psychickému vyhoření. Ve své podstatě se jedná o to nevnímat jen bezprostřední cíl či úkol a nebrat jej jako jediný důležitý ve svém životě. A tento druh nebezpečí ohrožuje právě zejména jedince s charakteristikou A-typu osobnosti.<sup>126</sup> Z toho vyplývá, že lidé s chováním typu A se ve svém životě zaměřují především na dosažení úspěchu, což je jediný cíl jejich snažení. Pokud tohoto úspěchu nejsou schopni dosáhnout, či se jim nedaří, velmi často vyhořívají.

Jedinci typu A se vyznačují vysokými ambicemi, soutěživostí, netrpělivostí, perfekcionismem a značně vyvinutým smyslem pro povinnost. Charakterizuje je spěch, podrážděnost a vznětlivost. Mají velmi mnoho společných povahových rysů s jedinci závislými na práci, tzv. workaholiky. Tito lidé bývají úspěšní a za jejich výkony se jim dostává značného uznání. Avšak svou bojovností a netrpělivostí často způsobují konflikty, dostávají se do izolace a domnívají se, že vše si musí udělat sami.<sup>127</sup>

Chování typu A hraje významnou roli ve vyvolání stresu. Jedná se o chování vyznačující se pocitem podrážděnosti a naléhavosti. Tito lidé jakou hyperaktivní, agresivní, netrpěliví, podráždění a přetrvává u nich svalové napětí. Tento typ chování vykazují často lidé zaměstnaní v oblasti obchodu a vedoucí pracovníci.<sup>128</sup>

Dále je pro jedince s osobností typu A příznačné, že se vědomě vystavují více stresorům zároveň, přičemž délka trvání a intenzita těchto stresorů bývá velmi vysoká, např. větší počet schůzek, projektů, povinností, než je považováno za běžné. Nadměrné množství úkolů bývá vtlačeno do omezeného časového intervalu, k čemuž se přidává nesprávné

<sup>125</sup> HENNIG, C., KELLER, G. Antistresový program pro učitele. 1. vyd. Praha: Portál, 1996, s. 28-29.

<sup>126</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví. 2. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 117-118.

<sup>127</sup> STOCK, CH. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 42-43

<sup>128</sup> CUNGI, CH. Jak zvládat stres. 1. vyd. Praha: Portál, 2001, s. 28-29.

zhodnocení situace ve smyslu: „To přece zvládnou!“. Vzniká nerovnováha mezi napětím a uvolněním, stresem a zotavením, aktivitou a odpočinkem. Dále osobnosti typu A nepocítují téměř jakékoliv zdravotní obtíže a neuvědomují si, jak je nedostatek regenerace a celková nerovnováha může ovlivnit. V důsledku celkového přetížení, nahuštění pracovních povinností, perfekcionismu, nadměrného vypětí a nedostatečného odreagování nakonec jedinci typu A onemocní.<sup>129</sup>

Lidé typu A jsou ctižádostiví, netrpěliví, silně orientovaní na výkon a perfekcionisté. Zpravidla uvažují v extrémech, chtějí mít vše dokonalé. Avšak tento vnitřní neklid a napětí nebývá na první pohled zřejmý, naopak působí jako klidní a sebevědomí lidé.<sup>130</sup>

Důležité je zmínit, že tato charakteristika osobnosti se neprojevuje jen v zaměstnání. Člověk s tímto typem osobnosti neuplatňuje své chování jen v pracovním životě, ale i v životě osobním, v partnerských vztazích a svém volném čase. Proto neschopnost odpočívat, netrpělivost a snaha o dokonalost tyto jedince provází ve všech sférách života a z toho důvodu jsou významně ohrožení syndromem vyhoření.

Naproti tomu lidé charakteristiky typu B jednají ve stresových situacích pozvolněji, s nadhledem, klidem a s rozvážností. Tito lidé problémy nevnímají tak vážně, stanoví si priority a dokážou vydatně odpočívat.<sup>131</sup> Vyznačují se nižší mírou nepřátelského chování, soutěživosti, agresivity. Naopak vykazují větší trpělivost, klid a uvolněnost. Mají tak optimální předpoklady pro účinnou ochranu před vznikem syndromu vyhoření.<sup>132</sup>

### 3.3 Iracionální myšlenkové vzorce

Mezi individuální psychické příčiny vyhoření lze zařadit i používání iracionálních myšlenkových vzorců.

Nesprávné myšlenkové vzorce jako určitá zakořeněná pravidla mohou negativně ovlivňovat nejen myšlení, ale i jednání a veškeré pocity. Mohou působit stresujícím způsobem a ovlivňovat chování v zaměstnání a v osobním životě. Jedná se zejména o nevědomé příkazy či tabu, která si člověk nese již od dětství vlivem rodiny a často si neuvědomuje, že na něj mají při každodenním rozhodování vliv. Častými omezujícími pravidly jsou například následující:

---

<sup>129</sup> STOCK, CH. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 42-43

<sup>130</sup> KRASKA-LŮDECKE, K. Nejlepší techniky proti stresu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 31.

<sup>131</sup> KRASKA-LŮDECKE, K. Nejlepší techniky proti stresu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 31.

<sup>132</sup> STOCK, CH. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 43.

- ✓ Je třeba si klást zvlášť vysoké cíle, mít vysoké ideály, nároky na sebe samého, jinak nemám žádnou cenu.
- ✓ Nesmím říkat ne, protože tak zraním ostatní a nebudu tak milován.
- ✓ Musím splnit všechny nároky a očekávání bez ohledu na jejich splnitelnost a rozporuplnost.
- ✓ Je jednodušší se obtížím vyhýbat než jim čelit.<sup>133</sup>
- ✓ Je důležité, aby mě prakticky každý člověk z mého okolí uznával nebo miloval.
- ✓ Plnohodnotný člověk je takový, který je v každém ohledu pilný a výkonný, a musím tedy vše dělat perfektně, jinak jsem selhal.
- ✓ Je to katastrofální, jestliže věci nejsou takové, jak bych je chtěl/a mít.
- ✓ Je třeba být neustále ve střehu a mít starosti, protože kdekoliv může číhat nebezpečí.
- ✓ Musím se o druhé starat víc než o sebe, a proto je třeba dělat si starosti, když mají ostatní potíže.
- ✓ Každý problém má jedno správné řešení a bude katastrofa, jestliže jej nenajdu.
- ✓ Utrpení má jen vnější příčiny, proto své problémy a starosti je možné ovlivňovat jen nepatrně.

Není snadné myšlenkové příkazy u sebe odhalit. Některé představují pevnou součást osobnosti a jejich zpochybnění může vést k nejistotě v rámci samého smyslu života.<sup>134</sup>

Z výše uvedených myšlenkových vzorců je patrná přítomnost i jiných psychických příčin jako například vnějšího místa kontroly, perfekcionismu, negativního způsobu myšlení, nízkého sebehodnocení, nízké asertivity. Všechny tyto okolnosti mohou způsobovat negativní vnímání sebe sama, neschopnost zvládat stres a přílišnou závislost na názorech druhých lidí, a ve výsledku tak ovlivňovat náchylnost k jevu burnout.

Stock zařazuje k rizikovým osobnostním faktorům způsobujících syndrom vyhoření tzv. vnitřní motivátory neboli poháněcí mechanismy, které dle mého názoru je možné rovněž zařadit do problematiky způsobu myšlení. Teorie poháněcích mechanismů vychází z transakční analýzy, podle které patříme k určitému typu osobnosti dle vnitřních motivátorů. Na základě těchto motivátorů si vytváříme pro svůj život jakási pravidla. Jedná se o pět nevědomých poháněcích mechanismů:

- ✓ **Buď silný:** zde je nevýhodou sebepřeceňování a hrdinství.

---

<sup>133</sup> HENNIG, C., KELLER, G. Antistresový program pro učitele. 1. vyd. Praha: Portál, 1996, s. 22-23.

<sup>134</sup> TOŠNER, J., TOŠNEROVÁ, T. Burn-out syndrom, syndrom vyhoření. Praha: Hestia, 2002, s. 10. [online]



- ✓ Bud' dokonalý: pozitivní důsledkem této zásady je preciznost a kompetentnost, touha po rozvoji znalostí a dovedností. Negativní důsledky vznikají tehdy, pokud přání dokonalosti překročí své limity. Nadměrně pracovitý a zodpovědný jedinec má tendenci dělat vše sám a není schopen delegovat úkoly. Výsledné jednání mnohdy směřuje k vyhoření.
- ✓ Bud' se všemi zadobře: Lidé, kteří se řídí tímto heslem bývají většinou oblíbení v kolektivu a jednoduše navazují vztahy. Neumějí však říkat „ne“ a potlačují často svoje potřeby a tužby, což přispívá ke vzniku burnoutu.
- ✓ Bud' rychlý: Tento požadavek je důsledkem dnešní uspěchané doby. Vzniká stres, uspěchanost a dotyčný nemá dostatek času na blízké, což vede k omezení sociálních kontaktů.
- ✓ Zaber: V tomto požadavku je skrytá potřeba něčeho dosáhnout. Lidé pod vlivem této zásady směřují k přetěžování sebe sama, jelikož jsou přesvědčeni, že vše musí zvládnout nebo se alespoň o to pokusit, i když je to beznadějně.

Podstatné vzhledem k jevu burnout je, že uvedené zásady vedou k:

- ✓ přehnanému sebevědomí;
- ✓ perfekcionismu;
- ✓ upozad'ování vlastních zájmů;
- ✓ upřednostňování práce pod časovým tlakem;
- ✓ tendenci brát na sebe více povinností než je dotyčný schopný zvládnout.

U jedinců s těmito rysy pak stoupá riziko vzniku syndromu vyhoření.<sup>135</sup>

### 3.4 Negativní myšlení

Je možné říci, že díky způsobu myšlení a životnímu postoji můžeme onemocnět a rovněž je možné se jejich prostřednictvím uzdravit. Určité životní události, které nás a okolí postihují, samozřejmě ovlivnit nelze, ale můžeme ovlivnit způsob uvažování o těchto událostech a to, jak s nimi zacházíme.<sup>136</sup>

Bezpochyby posouzení zátěžové situace je určujícím činitelem zvládnání stresu a zejména jeho prožívání. Proto další charakteristikou, která ovlivňuje náchylnost k vyhoření, je způsob myšlení.

---

<sup>135</sup> STOCK, CH. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 46-47.

<sup>136</sup> HENNIG, C., KELLER, G. Antistresový program pro učitele. 1. vyd. Praha: Portál, 1996, s. 25.

Tato podkapitola se bude zabývat celkovým negativním laděním a vlivem negativních myšlenek na zvládání stresu a spjitostí se syndromem vyhoření.

Jak bylo řečeno výše, v problematice vzniku syndromu vyhoření se ve velké míře uplatňuje stres a tedy i jeho zvládání. Vinay konstatuje, že právě zvládání stresu vyžaduje vytrvalost, pozitivní postoj a chuť věci změnit k lepšímu. Schopnost vidět situace a události pozitivním psychickým filtrem, tvoří základ úspěšného zvládnutí stresu.<sup>137</sup>

Ukázalo se, že lidé, kteří se na svět dívají vždy pesimisticky, chápou to, co se s nimi děje, jako události, které jsou nad jejich možnosti a síly změnit je. Současně se u lidí s tímto obecným postojem zjišťují nedostatečné potřebné schopnosti ke zvládnutí stresu a to v oblasti kognitivní, emoční i motivační. V případě stresové situace vidí tito lidé nedostatky, případně i příčiny těžkostí sami v sobě, ve svých osobnostních kvalitách a nikoli v působení vnějších okolností. Současně nepocítují žádnou naději na úspěšné řešení zátěžové situace.

Dále existují lidé vykazující silné negativní nálady a emoce (např. zlost, strach, deprese, stísněnost, nepřátelství). U těchto lidí se setkáváme s častými stížnostmi na nespokojenost a nepohodu, stres a zároveň se tito častěji dostávají do stresu. V boji se stresovou situací používají spíše strategie vyrovnávání se s emocemi než strategie aktivního řešení problému.<sup>138</sup>

Merg dodává, že pesimismus způsobuje negativní pocity jako například skleslost, bezmocnost a starosti. Rovněž pesimismus aktivně nestimuluje a tito lidé se rychleji dostávají do deprese, vzdávají se dříve a kvůli tomu jsou často neúspěšní, i když je úspěch na dosah. Vlivem pesimistického myšlení jsou nezdary, které předpovídá pesimista více deprimující na rozdíl od optimisty. Díky pesimistickému smýšlení vnímají pesimisté předpovídané prohry jako katastrofy.<sup>139</sup>

Lze konstatovat, že v rámci negativního myšlení si starostmi, obavami a případnými katastrofickými scénáři vytváříme podnět ke stresu. Pro člověka může být stresující jak nepříjemná situace, tak rovněž její očekávání a obavy z ní. Stresující jsou myšlenky a představy v naší mysli.

---

<sup>137</sup> VINAY, J. Stres a zdraví. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, s. 141.

<sup>138</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví. 2. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 77-79.

<sup>139</sup> MERG, K., KNÖDEL, T. Jak přežít v práci. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 43.

Potter zde zdůrazňuje, že tělo není schopné rozlišit mezi teoretickou hrozbou, která je vytvořena v mysli a bezprostřední reálnou hrozbou. V takovém případě se podvědomí stresové reakce vyvolávají myšlenky, vzpomínky, emoce a očekávání.<sup>140</sup>

Dále autorka nazývá negativní myšlení tzv. bezmocným myšlením, protože obavy a negativní myšlenky dovádějí člověka k bezmocnosti. Pokud se pak člověk častěji zabývá bezmocným myšlením, brzy těmto myšlenkám uvěří a stává se zvláště náchylný k vyhoření. Jedná se o zrádný cyklus, protože když lidé vyhoří, mají sklony se více zabývat negativním myšlením, a dochází k urychlení celého procesu vyhoření. Když si jedinec stále opakuje, že je bezmocný, je složité změnit situaci a překonat vyhoření.<sup>141</sup>

Jako velmi výstižné hodnotím tvrzení autorů Praška a Praškové, kteří konstatují, že stres v moderní společnosti je v první řadě záležitostí vnímání a myšlení. Stresor se stává stresorem až, když ho jako stresor vnímáme nebo hodnotíme.<sup>142</sup> Z toho vyplývá, že způsob myšlení a celkové ladění v životě je dalším významným faktorem v boji se syndromem vyhoření.

### 3.5 Další psychologické determinanty

Osobnostních charakteristik, které ovlivňují náchylnost k syndromu vyhoření je více. V této podkapitole se proto budu věnovat dalším vybraným a to perfekcionismu a locus of kontrol.

#### **Perfekcionismus**

Mnoho autorů se shoduje, že jednou z osobnostních charakteristik predisponujících člověka k vyhoření je perfekcionismus. (např. Křivohlavý, Venglářová, Kalwas, Potter aj.)

Potter označuje za perfekcionista takového člověka, pro kterého je přijatelný jen perfektní výkon a jakýkoliv jiný považuje za nedostatečný. Je obtížné splnit jeho požadavky, protože se soustředí na vymýcení všech nedokonalostí. Ve výsledku perfekcionista přehlídá pokrok a soustředí se jen na nedokonalé. Z toho důvodu perfekcionisté trpí neustálou sebekritikou, která může působit jako velmi demotivující.<sup>143</sup>

Praško perfekcionismus řadí k osobnostním faktorům, které vedou k tomu, že život je naplněn konflikty, napětím způsobuje hromadění stresových situací a horší prožívání samotného stresu. Doplnuje, že lidé trpící touto povahovou vlastností provádějí většinu čin-

<sup>140</sup> POTTER, B. A. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání. Olomouc: Votobia, 1997, s. 97.

<sup>141</sup> POTTER, B. A. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání. Olomouc: Votobia, 1997, s. 196.

<sup>142</sup> PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. Proti stresu krok za krokem. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 147.

<sup>143</sup> POTTER, B. A. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání. Olomouc: Votobia, 1997, s. 39.

ností dvojnásobně déle, protože úzkostně dbají na detail. Ve výsledku na činnosti nestačí z důvodu časového presu. Současně nemají čas odpočívat a věnovat se aktivitám.<sup>144</sup>

Hlavní problém lze spatřovat zejména v tom, že perfekcionista každý úkol provádí velmi důkladně a pečlivě. Ve výsledku veškerou práci bere na sebe sama s vyzdvihováním vlastních zkušeností a zdůrazňováním, že ostatní nejsou schopni stejného výkonu, proto celá práce závisí pouze na jeho vlastní činnosti. Z toho důvodu pocítuje nemožnost si odpočinout a nedokáže se žádných úkolů vzdát. Ostatní aktivity nejsou důležité. V řadě vlastností se tedy podobá workoholikovi.

Dále je možné perfekcionistu charakterizovat jako člověka s prací jiných neustále nespokojeného, s trvalým pocitem, že ostatní se úkolům dostatečně nevěnují a mnohdy perfekcionistovi stačí málo k tomu, aby pocíťoval méně znání, znevýhodněnou, nespravedlnost, což může vést ke stresu a frustraci.

Uvedené je bezpochyby rizikovým chováním vedoucím k vyhoření. Vysoké nároky na sebe sama či ostatní, jak v pracovním, tak osobním životě, bezesporu způsobují nadměrný tlak a stres.

### **Locus of control**

Další neméně důležitou charakteristikou ovlivňující zvládání stresu a tím i náchylnost k vyhoření je locus of control.

Jedná se o to, jak člověk vnímá problémy a těžkosti ve svém životě. Lidé s interním locus of kontrol vyházejí ze sebe sama, z vlastních schopností, dovedností, možností a z vlastní iniciativy. Lidé s externím locus of kontrol se domnívají, že se problém vyřeší sám, kupříkladu v důsledku změny situace či zásahu osudu. Lidé takto orientovaní vyházejí ze situace a řešení problému očekávají z vnějšího prostředí.<sup>145</sup>

Dle literatury se považuje za rizikovou charakteristiku pro syndrom vyhoření převažující externalita.<sup>146</sup>

Podstatu vlivu externality na zrod vyhoření dle mého názoru velmi zdařile popisuje například Potter. Hovoří o tom, že když člověk cítí, že ztrácí kontrolu nad svým životem, jeho motivace k udržení výkonů se snižuje a výsledkem je vyhoření. Protipólem je osobní síla, sebeovládání a kontrola věcí kolem nás. Osobní síla chrání člověka před negativním působením různých pracovních situací. Tato osobní síla jako schopnost ovlivňovat dění

<sup>144</sup> PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. Proti stresu krok za krokem. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 57-59.

<sup>145</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví. 2. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 71.

<sup>146</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Hořet ale nevyhořet. 2. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012.  
KALWASS, A. Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě. 1. vyd. Praha: Portál, 2007.

kolem člověka, aby se dělo vše tak, jak si člověk přeje, je protikladem k pocitu bezmocnosti, který způsobuje vyhoření.<sup>147</sup>

Hennig a Keller hovoří o re-aktivním a pro-aktivním životním postoji a jeho vlivu na zvládání stresových situací. Náchylnější ke stresu jsou lidé s re-aktivním postojem a to kvůli svým způsobům chování. Tito lidé se cítí pasivně vystavováni životním událostem, vnímají se jako bezmocná oběť a svoji vlastní zodpovědnost přenášejí na jiné osoby nebo instituce. Naproti tomu proaktivní lidé se vyznačují aktivním utvářením svého života, přejímáním zodpovědnosti za sebe sama a v neposlední řadě k problémům přistupují angažovaně, chápou je jako výzvu pro vlastní schopnosti, pokoušejí se je ovlivnit, popřípadě vyřešit.<sup>148</sup>

Podstatu vztahu locus of kontrol na zvládání stresu a tím i vznik vyhoření lze tedy spatřovat především v kontrolovatelnosti situace. Pokud člověk vnímá dění kolem sebe jako takové, které je možné ovlivňovat a řídit, přistupuje k řešení stresových situací a problému aktivně a s vírou v sílu vlastních schopností a dovedností. Své jednání pak vnímá jako smysluplné a nepropadá tak bezmoci a beznaději, že vše je nad jeho síly. Takový člověk bezpochyby obtížněji vyhořívá.

---

<sup>147</sup> POTTER, B. A. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání. Olomouc: Votobia, 1997, s. 56, 95.

<sup>148</sup> HENNIG, C., KELLER, G. Antistresový program pro učitele. 1. vyd. Praha: Portál, 1996, s. 23-24.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 SYNDROM VYHOŘENÍ U VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ

V předchozích kapitolách byla pozornost věnována sociálním a psychologickým faktorům, které mohou ovlivňovat vznik a vývoj syndromu vyhoření a jsou tedy jeho determinantami. Tyto sociální a psychologické faktory byly popsány v obecné rovině ve vztahu k jakékoliv profesi, praktická část je již zaměřena konkrétně na oblast vedoucích pracovníků jako vybrané ohrožené skupiny.

Důvodem je skutečnost, že skupina vedoucích pracovníků bývá často uváděna v přehledu profesních skupin, u kterých je možné předpokládat vznik syndromu vyhoření. Neznamená to, že tito pracovníci jsou za všech okolností předurčení ke vzniku burnoutu, ale v případě přítomnosti určitých rizikových faktorů jsou ohroženi více než ostatní. Je to dáno náplní a charakteristikou práce vedoucího zaměstnance či manažera. Tato rizikovitost zaměstnání na vedoucí pozici je popsána v následující podkapitole.

Další podkapitoly jsou orientovány na výzkum výskytu syndromu vyhoření u pracovníků v těchto pozicích.

### 4.1 Teoretická východiska

Vyšší míra výskytu jevu vyhoření byla zjištěna u vedoucích zaměstnanců všech stupňů, tj. od mistrů a vedoucích dílen až po generální ředitele. Je to spojeno se zjištěním nadměrného výskytu stresu a distresu při těchto pozicích.<sup>149</sup> Čtvrtina pracovníků na vedoucích postech je v takové míře zasažena přetížením, depresemi a poruchami spánku, že jsou nuceni vyhledat odbornou pomoc.<sup>150</sup>

Ohroženost pracovníků na vedoucích pozicích a manažerských postech a vyšší míra stresových situací spočívá především ve specifické náplni práce a kontaktu s lidmi. Dále jsou pro osoby na vedoucích postech ve většině případů příznačné určité osobnostní charakteristiky, díky kterým byl daný pracovník na vedoucí post přijat, a které jsou pro setrvávání ve funkci a její výkon nezbytné. Například dle Venglářové jsou manažeři mnohdy lidé, kteří se vyznačují vysokou motivací pracovat a podávat vysoké výkony. Nezřídka se dostavují příznaky vyčerpání, protože jsou ochotni obětovat práci svůj soukromý čas.<sup>151</sup>

<sup>149</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Hořet ale nevyhořet. 2. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012, s. 28.

<sup>150</sup> KRASKA-LŮDECKE, K. Nejlepší techniky proti stresu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 40.

<sup>151</sup> VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 149.

Nezdravě vysoká motivace bývá leckdy jednou z příčin vzniku vyhoření, nicméně běžně je požadována v profilu pracovníka. Venglářová poznamenává, že k obvyklým vlastnostem na vedoucího pracovníka mimo jiné patří motivace podávat nadprůměrný výkon, přebírat i úkoly, které jsou značně namáhavé, usilovat o zdolání překážek a v určité míře upřednostňovat pracovní úkoly před svými nároky na volno, rodinu, koníčky.<sup>152</sup> Ve výsledku kvalitním vedoucím pracovníkem je takový jedinec, který ze sebe vydává maximum a upřednostňuje práci před osobními aktivitami. Je zde tedy patrná podle mého názoru vysoká ohroženost syndromem vyhoření, protože pro práci v takové pozici jsou vyžadovány jednoduše takové chování a ty vlastnosti, které právě vznik syndromu vyhoření podněcují.

Dále za jeden z ústředních prvků psychické náročnosti práce vedoucích zaměstnanců lze považovat tlak z více stran. Je vyvíjen tlak ze strany nadřízených na podávání kvalitních výsledků a výkonů a na druhé straně je tento tlak typický i ze strany podřízených zaměstnanců zaměřený zejména na uspokojování jejich potřeb. Hlavním úkolem tak každého vedoucího je uvádět v soulad potřeby jak organizace a svých nadřízených, tak potřeby zaměstnanců. Nelze zapomenout i na tlak ze strany veřejnosti (zákazníci, klienti apod.)

Výzkumy ukázaly vyšší výskyt syndromu vyhoření u těch pracovníků, kteří v pracovní hierarchii zaujímají pozici uprostřed mezi vrcholovým managementem a lidmi, kteří jsou jim podřízeni. Tito lidé, tedy vedoucí dílen, provozů či úseků, jsou vystaveni nárokům shora i zdola, kterým ve všech situacích musejí odolávat, ale v ekonomicky náročnější době je to dvojnásobně frustrující. Proto se tyto pracovníci cítí nadměrně a stále unaveni.<sup>153</sup> O tlaku z více stran hovoří též Venglářová<sup>154</sup> a Křivohlavý.<sup>155</sup>

Vedoucí pracovník má za úkol usměrňovat chování svých podřízených, ovlivňovat výsledky jednotlivců i celé skupiny a zároveň rozvíjet jejich schopnosti a vést ke zlepšení. Náročnost pozice manažera spočívá mimo jiné i v tom, že musí být schopen se adekvátně prosadit ve skupině a faktem je, že veškerým svým chováním působí na ostatní, kteří ho podle toho hodnotí a rovněž ho poté jako vedoucího akceptují či neakceptují. Musí před-

---

<sup>152</sup> VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 145-146.

<sup>153</sup> Personalisté se stále častěji setkávají se syndromem vyhoření. *Karieraweb.cz*. [online].

<sup>154</sup> VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011.

<sup>155</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Hořet ale nevyhořet*. 2. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012.



cházet případným konfliktům a jednat podle toho, jak se očekává. Z toho vyplývá skutečnost, že pracovník v této funkci musí neustále kontrolovat své projevy chování a jednání, aby ve všech situacích odpovídaly dané pozici.

Na vedoucí pozici musí pracovník zaujímat role vzhledem k situaci, někdy se jedná o roli reprezentanta, v jiných případech o roli organizátora, iniciátora či kontrolora. Rovněž nezastupitelná je role vychovatele a poradce.<sup>156</sup> Uvedené nasvědčuje, že manažer je tou osobou ve skupině, která na jedné straně musí podněcovat k výkonům a je odpovědná za její výkony, ale současně musí být tím, kdo pečuje o to, aby pracovníci byli spokojeni.

Jistá závaznost a náročnost postavení spočívá rovněž v tom, že se od manažerů obecně očekává, že jsou ti vyvolení, kteří mají větší schopnosti a znalosti než ostatní, kteří mají pro tuto pozici předpoklady. Lidé proto často očekávají, že ti, kteří se nacházejí v manažerských či vedoucích postech budou umět a umí vyřešit všechny své individuální problémy vždy s nadhledem a bez jakéhokoliv pochybení. Jestliže tomu tak není, podřízení a nadřízení to nejsou ochotni prominout či tolerovat.

Obtížnost manažerské činnosti výstižně popisuje Franková, dle které k okolnostem podílejících se na vyhoření těchto osob patří mimo obtíží s vedením kolektivu rovněž dlouhá pracovní doba, narušování psychické koncentrace důležitými požadavky, problémy a konflikty, neúnosný časový tlak, nekompetentní nadřízení, neefektivní porady, snaha vše kontrolovat, práce o dovolené a o víkendech, odklad čerpání dovolené, neschopnost delegovat úkoly, nedostatek kvalitního odpočinku a řada jiných obtíží nevyjímaje práci s kolegy postiženými nebo ohroženými vyhořením.<sup>157</sup>

Ze zmíněného vyplývá široké spektrum požadavků na vedoucí pracovníka a důležitost zejména sociální vybavenosti pro komunikaci s lidmi. Mnohdy však na tyto požadavky nejsou připraveni. Pro nástup na pozici bývají nezřídka rozhodující odborné znalosti, výsledky či délka praxe, nikoliv předpoklady pro kontakt a práci s lidmi. Tedy jestliže dojde k tomu, že na pozici je člověk, který není vybaven těmito schopnostmi, je pravděpodobné, že dříve nebo později se stane obětí pracovního vyhasnutí.

---

<sup>156</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 268.

<sup>157</sup> FRANKOVÁ, E.: Ekonomická krize a syndrom vyhoření. Ekonomika a management, 2009, roč. 3, č. 1. [online].

## 4.2 Cíle a výzkumné otázky

Výzkum je zaměřen na zjištění výskytu syndromu vyhoření u pracovníků ve vedoucích pozicích. V druhém kroku, z důvodu komplexnějšího zjištění, je úkolem tento výsledek porovnat s ostatními pracovníky. Dále účelem praktické části je zjistit, jaké vztahy jsou mezi sociálními a osobnostními proměnnými a syndromem vyhoření. Jelikož není možné zkoumat všechny tyto proměnné najednou, zvolila jsem následující. Jako sociální proměnnou jsem stanovila demografické charakteristiky respondentů jako je pohlaví, věk, stav a délka praxe. Z osobnostních charakteristik jsem vybrala chování typu A/B. Dalšími proměnnými, které jsem stanovila je ocenění, míra pracovního stresu a sportovní aktivita.

Hlavní cíl:

- ✓ zjistit výskyt a míru syndromu vyhoření u vedoucích pracovníků.

Dílčí cíle:

- ✓ zjistit výskyt a míru syndromu vyhoření u pracovníků na ostatních pozicích;
- ✓ zjistit míru vyhoření u vedoucích pracovníků z hlediska pohlaví, věku, stavu a délky praxe;
- ✓ zjistit míru vyhoření vzhledem k ocenění, pracovnímu stresu a sportovní aktivitě;
- ✓ zjistit míru vyhoření dle typu chování A a B.

V souvislosti s uvedenými cíli jsem zvolila tyto výzkumné otázky:

- 1. Jaký je výskyt a míra vyhoření u vedoucích pracovníků v porovnání s pracovníky na ostatních pozicích?**
- 2. Jak se liší míra syndromu vyhoření vedoucích zaměstnanců z hlediska pohlaví, věku, stavu a délky praxe?**
- 3. Jak ovlivňuje míru vyhoření pracovní ocenění, stres a sportovní aktivita?**
- 4. Jaká je míra psychického vyhoření u osob s chováním typu A a u osob s chováním typu B?**

První otázka je zaměřena na zjištění, jak vykonávaná pozice ovlivňuje výskyt a stupeň vyhoření. Další otázky směřují ke zjištění, jak tento stupeň vyhoření mohou determinovat další nezávisle proměnné. Odpovědi na uvedené otázky spočívají ve zjištění výskytu syndromu vyhoření u celého zkoumaného souboru, následně v porovnání míry vyhoření u vedoucích zaměstnanců s ostatními pracovníky a v dalším kroku porovnat míru jevu burnout vzhledem k výše uvedeným proměnným.

V rámci cílů a výzkumných otázek jsem formulovala následující předpoklady:

**Předpoklad č. 1: Předpokládám, že míra syndromu vyhoření je vyšší u žen než u mužů.**

Z hlediska pohlaví nejsou názory na výskyt vyhoření jednotné. Například Kebza hovoří o publikacích z prvních výzkumů vyhoření, kde se setkáváme s názorem, že tento stav je častější u žen než u mužů. Autor však uvádí, že je to možná proto, že tyto výzkumy byly prováděny u profesí, kde byly převážně zastoupeny ženy.<sup>158</sup> Křivohlavý se zmiňuje, že k vyhoření jsou náchylnější lidé emocionálního typu, u nichž převládají emoce nad myšlením, a kteří jsou citlivější k dění kolem sebe a mají větší potřebu citového vztahu.<sup>159</sup> Tato charakteristika by se podle mého názoru mohla spíše vztahovat na ženy, jako obecně citově více založené, které i v případě vedoucích pozic vztahy na pracovišti výrazněji prožívají, a proto častěji vyhoří. Dále se ztotožňuji s názorem Žídkové, podle které ženám ve většině případů přispívá k přetížení „druhá směna doma“ po příchodu ze zaměstnání.<sup>160</sup> Z těchto důvodů jsem zvolila uvedený předpoklad.

**Předpoklad č. 2: Předpokládám, že s rostoucím věkem roste i míra vyhoření.**

Názory na vliv věku na vznik psychického vyhoření se také rozcházejí. Autoři Kebza a Šolcová, považují věk za neutrální faktor, který ke vzniku burnout syndromu nepřispívá.<sup>161</sup> Já se přikláním k názoru, že s rostoucím věkem dochází k poklesu výkonnosti a člověk má méně sil a energie. Díky tomu se může cítit více vyčerpaný při plnění úkolů a povinností, které dříve zvládal. S tím souvisí i to, že zaměstnanci starší vykonávají danou pozici ve většině případů déle ve srovnání s mladšími. Dle Vinay starší osoby jsou psychicky i fyzicky pomalejší. Z toho lze vyvodit, že s věkem ubývá schopností stres efektivně zvládat.<sup>162</sup> Proto se domnívám, že pracovníci s vyšším věkem se budou častěji cítit vyčerpaní a bude ve větší míře docházet k syndromu vyhoření.

**Předpoklad č. 3: Předpokládám, že pracovníci, kteří jsou svobodní, vykazují nižší míru vyhoření než pracovníci v kategorii vdaná/ženatý.**

---

<sup>158</sup> KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. Syndrom vyhoření (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu). 2.vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003.

<sup>159</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Jak neztratit nadšení. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998.

<sup>160</sup> ŽIDKOVÁ, Z. Faktor sociální interakce v kategorizaci prací. Psychologie v ekonomické praxi. 2003, č. 3-4. [online].

<sup>161</sup> KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. Syndrom vyhoření (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu). 2.vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003.

<sup>162</sup> VINAY, J. Stres a zdraví. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, s. 117.

Tento předpoklad jsem stanovila na základě své představy, že pracovníci svobodní z důvodu, že nemají rodinu, mají větší prostor pro sportovní aktivity a zábavu než pracovníci, kteří jsou již sezdání a častěji se tak starají o děti a fungování domácnosti.

**Předpoklad č. 4: Předpokládám, že s rostoucí délkou praxe roste stupeň vyhoření.**

V případě délky praxe na úrovni jedné pozice a jejího vlivu na vznik a vývoj vyhoření se názory rovněž liší. Uvedla bych například zjištění Aronsona a kol., která poukazují na délku zaměstnání jako na významný rizikový faktor vzniku vyhoření. Narůstání doby zaměstnání se negativně odráží na spokojenosti pracovníků a jejich pocitu úspěšnosti, které se syndromem úzce souvisejí.<sup>163</sup> Dále např. Křivohlavý délku zaměstnání považuje za rizikový faktor podílející se na vzniku syndromu vyhoření.<sup>164</sup> Proto předpokládám, že čím delší doba praxe, tím vyšší stupeň vyhoření.

**Předpoklad č. 5: Předpokládám, že u pracovníků s nedostatečným pracovním oceněním se prokáže vyšší míra vyhoření než u ostatních pracovníků.**

Ocenění je jedním z nejdůležitějších faktorů podněcující motivaci pracovníka a je formou uznání za snahu a vykonanou práci. Syndrom vyhoření lze považovat za jev, při kterém dochází k vyhasnutí motivace a k pocitu ztráty smyslu pracovat. Jestliže je ocenění nedostatečné a neodpovídá požadavkům na pracovníka a výsledkům, je pravděpodobné, že takový člověk bude za přítomnosti dalších okolností více ohrožený vyhořením, než pracovník, který se domnívá, že za svou práci je ohodnocen přiměřeně či dostatečně.

**Předpoklad č. 6: Předpokládám, že úroveň vyhoření se zvyšuje s rostoucí mírou prožívaného pracovního stresu.**

Tento předpoklad jsem stanovila na základě poznatků z literatury vztahujících se k problematice stresu v zaměstnání a vzniku syndromu vyhoření. Tomuto tématu se věnuje kapitola č. 1.3. v teoretické části práce. Syndrom vyhoření je považován jako jev, jehož zásadním příčinou je dlouhodobý stres. Cílem práce není určit další míru stresu u těchto pracovníků, ale míru vyhoření vzhledem k vybraným proměnným. Proto jsem do úvodní části dotazníku zařadila položku zjišťující, jak daný zaměstnanec vnímá svou práci z hlediska přítomnosti stresu. Zaměstnanci, kteří svou práci považují za velmi stresující, jsou pak bezpochyby náchylnější k výskytu vyhoření než ti, které jejich práce nestresuje a vnímají ji z pohledu zvládnutí jako nenáročnou.

<sup>163</sup> ARONSON a kol., 1983. In MALLOTOVÁ, K. Burn-out neboli syndrom vyhoření. Psychologie dnes. 2000, č. 2.

<sup>164</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Jak neztratit nadšení. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998.

**Předpoklad č. 7: Předpokládám, že s rostoucí sportovní aktivitou klesá míra vyhoření.**

Veškeré aktivity ať už sportovního nebo nespportovního charakteru se považují za prostředek sloužící k odreagování, odbourání stresu, starostí a negativních myšlenek. Sport je součástí zdravotního stylu a spadá do oblasti prevence před pracovním vyhořením. Proto se domnívám, že lidé, kteří sportují pravidelně, jsou odolnější vůči pracovním nárokům a méně často vyhořívají.

**Předpoklad č. 8: Předpokládám, že u osob s chováním typu A se projevuje vyšší míra vyhoření než u osob s chováním typu B.**

Charakteristikou typu chování A/B se zabývá kapitola č. 3.2. v teoretické části. Lidé s chováním typu A jsou dle názorů v literatuře považovány za náchylnější ke stresu a tím i k psychickému vyhoření. Vyznačují se takový způsobem chování, které je rizikové pro vznik jevu burnout. Z toho důvodu se domnívám, že u respondentů s chováním typu A bude vyšší míra vyhoření než u dotazovaných, kteří mají sklon k tomuto chování, řadí se do populačního průměru nebo jsou osobnostmi typu B.

### 4.3 Metodika

Ke zjištění výskytu syndromu vyhoření a jeho determinant jsem zvolila kvantitativní výzkumnou strategii a jako metodu dotazník.

Pro metodu dotazování jsem se rozhodla z důvodu možnosti získání většího množství informací od respondentů za menší časové období. Dalším rozhodujícím aspektem byla rovněž prostorová rozlehlost některých prodejen a tím i obtížná dostupnost. Použitou metodou mohl být taktéž rozhovor, ale ten jsem zhodnotila jako méně vhodný vzhledem k tomu, že výzkum je realizován ve firmě, ve které jsem zaměstnaná. Stejně tak vzdálenost respondentů by způsobovala značné potíže. Ze stejných hledisek jsem nepoužila i metodu pozorování jako další možný způsob zjišťování dat, který by však nebyl vhodný zejména z pohledu zkoumané problematiky.

Ke zkoumání výskytu jevu burnout a jeho aspektů jsem nepoužila vlastnoručně sestavený dotazník, ale dotazník standardizovaný, který je dle mého názoru vzhledem ke zkoumané problematice vhodnější. Dalším důvodem pro volbu osvědčené metody je možnost výsledky porovnat s jinými výzkumy, a dále snaha vyhnout se případným nedostatkům ve vlastních otázkách, které by mohly způsobit problémy v pochopení otázky respondentem a vést ke zkreslenému zjištění míry vyhoření. Stejně tak syndrom vyhoření je problemati-

kou týkající se psychické oblasti života jedince a vlastní položky by míru burnout obtížně zjišťovaly.

Použitý dotazník se skládá ze tří částí. Do první části jsem zařadila vlastní položky ke zjištění údajů o dotazovaných. Jedná se o následující informace:

- ✓ pracovní zařazení;
- ✓ pohlaví;
- ✓ věk;
- ✓ rodinný stav;
- ✓ délka praxe;
- ✓ ocenění;
- ✓ míra stresu v práci;
- ✓ sportovní aktivita.

Tyto informace jsou zjišťovány proto, že jsou předpokládanými aspekty ovlivňující výskyt syndromu vyhoření a slouží k vyhodnocení a porovnání výsledků. Konkrétně pohlaví a věk jsem zařadila z toho důvodu, že chci zjistit, jak se liší výskyt vyhoření u mužů a žen, a dále u mladších pracovníků a pracovníků starších. Pracovní zařazení dotazník obsahuje za účelem porovnání výsledků u vedoucích pracovníků s pracovníky na ostatních pozicích. Délka praxe často ovlivňuje motivaci v práci a může být jedním z faktorů vedoucích k vyhoření. Rovněž ocenění je důležitou složkou pracovní motivace každého zaměstnance a spolu s povahou práce, ve smyslu vnímání své práce jako stresující, taktéž významně přispívá k jevu burnout. V poslední řadě sportovní aktivita je ukazatelem životního stylu, který, jak bylo uvedeno v teoretické části, patří k možným determinantám vyhoření.

Věkové složení jsem zjišťovala položkou dotazující se na uvedení konkrétního věku a až poté jsem určila jednotlivá věková pásma. Takto jsem postupovala proto, jelikož jsem neznala věkové zastoupení pracovníků, a předcházející rozdělení do věkových pásem již v dotazníku by mohlo způsobit, že v některé kategorii by bylo nulové zastoupení. Pro interpretaci výsledků jsem stanovila tři pásma. První skupina jsou osoby do 30 let, druhá od 31 do 44 let a poslední skupinu tvoří pracovníci od 45 let. Řídila jsem se charakterem pracovní pozice, kdy první kategorie by nemohla být např. do 25 let, protože tak mladých vedoucích zaměstnanců je velmi malý počet. Ke stanovení mezníku 45 let mě vedla skutečnost, že pásmo 30-40 let by mělo malé rozpětí a dále mým záměrem bylo, aby poslední kategorie nesla co nejvyšší věk, ale současně, aby tento věk odpovídal zastoupení pracov-

níků v dané firmě. Tedy v případě uvedení pásma starších nad 50 let by již byl počet respondentů příliš malý.

Na další položku týkající se délky praxe jsem se ze stejných důvodů nedotazovala prostřednictvím již předem daných oblastí, které by respondent zaškrtnl, ale přímo na počet odpracovaných let na současné pozici. Záměrně jsem nežádala k vyplnění, jak dlouho pracují ve firmě, protože účelem bylo zjistit syndrom vyhoření u vedoucích pracovníků. Tudíž mě zajímal počet let ukazující dobu vystavení zátěži na vedoucím postu. Délku praxe jsem rozdělila opět do tří kategorií s dobou do 5 let, 6 až 9 let a 10 a více let. Toto členění jsem přizpůsobila charakteru zkoumané problematiky, tedy syndromu vyhoření. Předpokládala jsem, že kdybych zvolila kratší dobu než 5 let, syndrom vyhoření by se u této skupiny neprokázal. Rozpětí praxe 6-9 let považují za střednědobé a 10 let a více za již velmi dlouhou dobu na dané pozici, kdy mě zajímalo, zda u těchto pracovníků, vykonávajících tak dlouho stejně náročné zaměstnání, bude znatelně vyšší míra vyhoření.

Na informace týkající se ocenění jsem se dotazovala prostřednictvím předem stanovených tří jednoduchých oblastí. To znamená, zda se pracovníci domnívají, že jsou za svou práci odvedeni dostatečně, přiměřeně nebo nedostatečně. V úvahu přicházely jiné možnosti, ale tyto považuji za jednoduché a výstižné.

Další aspekt, který jsem zhodnotila jako zajímavý k porovnání, byla položka týkající se hodnocení práce z hlediska přítomnosti stresu. Opět jsem zvolila tři jednoduché kategorie, zda práci považují za klidnou, mírně stresující či velmi stresující. Vycházela jsem z předpokladu, že pokud respondent vyplní, že svou práci považuje za velmi stresující, znamená to, že je více vystaven vyhoření než pracovník, který vykonává naprosto stejný typ práce, ale hodnotí ji jako mírně stresující či dokonce klidnou.

Bylo možné zařadit k položkám kategorii týkající se stupně vzdělání, ale vzhledem k tomu, že ve společnosti jsou zaměstnání pracovníci zejména středoškolského vzdělání, v závěru by tento aspekt nepřinesl žádné výsledky.

Informace o výskytu syndromu vyhoření jsou získány prostřednictvím dotazníku BM (Burnout Measure Ayaly Pinesové a Elliotta Aronsona), který zjišťuje míru psychického vyhoření a tvoří druhou část dotazníku použitého pro tuto práci. Respondent přiřazuje hodnoty dle přiřazené škálové stupnice k 21 tvrzení. Stupnice obsahuje škály 1 = nikdy, 2 = jednou za čas, 3 = zřídka, 4 = někdy, 5 = často, 6 = obvykle a 7 = vždy. Dotazovaný volí takovou hodnotu, která vypovídá o tom, jak často prožíval dané pocity. Tímto způ-

sobem jsou měřeny tři rozdílné oblasti jevu celkového vyčerpání. Jedná se o následující faktory:

1. Pocity tělesného vyčerpání: pocity únavy, slabosti, pocity stavu blízkého k onemocnění, pocity ztráty sil.
2. Pocity citového (emocionálního) vyčerpání: pocity beznaděje, tísně (deprese), bezvýchodnosti, pocity podobné stavu chycení do pasti apod.
3. Pocity duševní (psychické) vyčerpanosti: pocity absolutní bezcennosti, absence lidské hodnoty, pocity marnosti vlastního bytí, ztráty iluzí atd.

Přítomnost vyčerpání je hlavním faktorem, který tvoří podstatu dotazníku, a jež je nejvýrazněji vyjádřen výroky: „Dále to již nejde.“ a „Nejsem schopen již dále pokračovat.“

Dotazník BM má vysokou reliabilitu a dobrou vnitřní konzistenci. Vysokou reliabilitu vykazuje po uplynutí jednoho do čtyř měsíců. Dále se uvádí, že zmiňovaný dotazník se vyznačuje vysokou mírou shody, když se měří respondent sám a když je měřen osobou, která ho dobře zná (např. spolupracovník).<sup>165</sup>

V třetí části dotazníku je zjišťován typ chování A nebo B. Pro identifikaci této charakteristiky jsem využila zkrácený dotazník R. H. Rosenmana a M. Friedmana. Použitý dotazník obsahuje 16 položek a dotyčný respondent kroužkuje čísla těch tvrzení, o kterých se domnívá, že plně vystihují jeho chování.<sup>166</sup>

Uvedené tři části byly zkompletovány a distribuovány k vyplnění jako jeden dotazník.<sup>167</sup>

Často užívanou metodou ke zjišťování vyhoření je dotazník MBI (Maslach Burnout Inventory). Tuto metodu jsem nezvolila z toho důvodu, že se mi jevila jako složitější z pohledu vyhodnocování dat.

Získaná data jsou zpracovávána prostřednictvím Microsoft Excel a výsledky vyjádřeny pro přehlednost formou tabulek.

#### 4.4 Charakteristika vybraného souboru

K provedení výzkumu bylo potřebné zajistit společnost, která by disponovala větším počtem vedoucích zaměstnanců. Mým záměrem bylo získat data u dvou společností a tyto

<sup>165</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Jak neztratit nadšení. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 38-39.

<sup>166</sup> KOHOUTEK, R. Osobnost typu A, B a C. Psychologie v teorii a praxi. [online].

<sup>167</sup> Viz příloha P1.



informace vzájemně porovnat vzhledem k náplni a charakteristice dané práce. Bohužel u firem, které vyhovovali mým požadavkům, jsem setkala s odmítnutím ze strany vedení a to i přes příslibení anonymity. U těch pracovišť, kde bylo možné dotazníky distribuovat, byl počet zaměstnanců příliš malý. Z důvodu snadnějšího přístupu k informacím jsem tedy výzkum provedla u společnosti, ve které jsem zaměstnaná. Jelikož jsou však údaje citlivé a jejich zveřejnění by mohlo společnost negativně ovlivnit, název společnosti na přání vedení záměrně neuvádím.

Jedná se o společnost v oblasti obchodu a služeb, která zaměstnává přibližně 200 zaměstnanců, z toho 58 osob jsou vedoucí pracovníci. Pro porovnání, jak daná pozice ovlivňuje výskyt vyhoření, byli do zkoumaného souboru zařazeni i pracovníci na ostatních pozicích. Výzkumný vzorek tedy nebude vybrán náhodným způsobem, proto výsledky nebudou zobecnitelné na celou populaci, ale budou sloužit pouze pro účely této práce, případně společnosti.

Syndrom vyhoření vzniká zejména v důsledku pracovního přetížení a aspekty, které jej způsobují, spočívají často v samotné náplni práci. Proto v následujícím uvedu charakteristiku jednotlivých pozic a odpovídajících pracovních povinností pro jejich odlišení.

### **Vedoucí pracovník**

Zodpovědnost za veškerý chod prodejny nese vedoucí pracovník. Jeho práce spočívá zejména v komunikaci se zaměstnanci. Podřízených pracovníků je v průměru 5-7 podle velikosti a tržeb prodejny.

Hlavní problém této pozice je, že z důvodu finančních úspor na většině prodejen není stanoven zástupce obchodu. Veškerá zodpovědnost za chod prodejny spadá stále na vedoucího pracovníka, a to i v době jeho nepřítomnosti. Důsledkem bývá časté přetěžování vedoucích pracovníků ve smyslu přesčasových hodin a nemožnosti čerpání dovolené. Každý vedoucí zaměstnanec je vybaven služebním telefonem a tudíž mnohdy po skončení své pracovní doby a ve dnech volna řeší pracovní problémy na svých prodejnách. Situace je dále ztížena otevírací dobou, která je dvanáct hodin denně. Tito pracovníci musí být tak k dispozici každý den do pozdních večerních hodin.

Absence zástupce s sebou tak přináší řadu komplikací a negativ a stává se hlavní příčinou zvýšené zátěže těchto zaměstnanců. To je dle mého názoru zásadní nedostatek, jehož odstranění by znamenalo zefektivnění komunikace, vyšší motivaci, ale zejména zlepšení psychické pohody těchto pracovníků a díky tomu i eliminaci případného vyhoření. Dále by došlo ke zjednodušení některých činností a vznikl by tak větší prostor pro kontakt

s podřízenými ve smyslu například hodnotících rozhovorů a dalších činností týkajících se vedení týmu. Tato změna by ve výsledku bezpochyby přispěla ke zdokonalení fungování prodejny a zajistě i k posunu v plnění stanovených plánů.

Náročnost uvedené pozice rovněž spočívá v komunikaci se zákazníky ve smyslu řešení reklamací a stížností, což bývá taktéž mnohdy nelehkým úkolem. Za určitý zdroj stresu lze také považovat dvojí vazbu ze strany podřízených a nadřízených a zodpovědnost jak za chod prodejny a její výsledky, tak za veškeré chování zaměstnanců.

Další problematickou oblastí je otázka finančního ocenění, které se neodvíjí od zátěže a zodpovědnosti, ale pouze od plnění či neplnění stanovených plánů. Převážnou část platu tvoří odměny vztahující se k počtu a kvalitě prodaného zboží a služeb. V případě vysokého plánu nejsou vyplaceny bonusy a vedoucí pracovník je odměněn stejným či nižším platem než například jeho podřízený. Tento mzdový systém tak ve většině případů vede k neadekvátnímu ohodnocení vzhledem k zátěži a snaze a k následné demotivaci.

### **Specialista**

Na každé prodejně je zaměstnán speciální pracovník s vysokoškolským vzděláním, jehož náplní práce je poskytování služeb péče o zrak. Tito pracovníci mají fixní plat a nejsou odměňováni na základě stanovených plánů. Jejich pracovní doba je pravidelná s rovnoměrným rozložením. Speciální pracovníci nejsou zodpovědní za chod prodejny a nedochází tak zde k časové vytíženosti jako u jejich nadřízených.

Tito pracovníci jsou kvalifikovaní, na trhu práce jich je nedostatek, a proto jim není umožněno dále profesně postupovat na vedoucí pozice.

### **Prodejce**

Hlavním předmětem činnosti prodejců je prodej zboží a péče o zákazníky. Jsou stanovené plány týkající se opět počtu a kvality prodaného zboží. Tyto plány však na rozdíl od vedoucích pracovníků jsou individuální, nikoliv za prodejnu, jak je to u vedoucích zaměstnanců.

Finanční ocenění tvoří fixní plat, který je relativně na nízké úrovni a převážnou většinu tvoří ohodnocení za prodej. Z toho vyplývá, že veškeré úsilí těchto pracovníků je zaměřeno na plnění měsíčních plánů, protože při nesplnění dochází k podprůměrnému platovému ohodnocení. Nezřídka se proto na pracovišti objevuje rivalita a nepřátelská atmosféra.

Dalšími zaměstnanci ve zkoumané společnosti jsou administrativní pracovníci, kterým dotazníky nebyly rozeslány a to proto, že tito pracovníci pracují převážně v kanceláři,

nejdou v každodenním kontaktu s lidmi a jejich práce je tudíž značně odlišná. Tito pracovníci jsou jen nepatrného počtu.

Pro zpracování praktické části bylo potřebné získat co největší počet vyplněných dotazníků. Domnívám se, že ve společnosti, kterou jsem zvolila, pracuje nemalé množství zaměstnanců, a proto jsem předpokládala, že počet zúčastněných respondentů bude vyšší. Celkem bylo rozdáno k vyplnění 120 dotazníků a návratnost byla 88 formulářů. Z tohoto počtu byly dva formuláře nedostatečně vyplněné, tedy bylo vyhodnoceno celkem 86 dotazníků.

**Tabulka 1 Zastoupení respondentů dle vykonávané pozice**

	Počet	%
Vedoucí pracovníci	52	60,5
Ostatní pracovníci	34	39,5
Celkem	86	

**Tabulka 1** zobrazuje počty respondentů z hlediska vykonávané pozice a jejich procentuální vyjádření. Je patrné, že větší část respondentů tvoří vedoucí pracovníci. Tuto skutečnost hodnotím pozitivně, jelikož výzkum je zaměřen na skupinu vedoucích pracovníků a ostatní pracovníci byli do zkoumaného souboru zařazeni jen z důvodu vzájemného porovnání, jakým způsobem pracovní zařazení ovlivňuje míru vyhoření. Ve vybrané společnosti je celkem vedoucích pracovníků 58, z tohoto počtu odevzdalo vyplněné dotazníky 52 pracovníků.

Jelikož je cílem zjistit míru výskytu syndromu vyhoření a to ve vztahu k určitým charakteristikám, jsou níže zobrazeny tabulky obsahující zastoupení dle jednotlivých charakteristik vedoucích pracovníků. Ti jsou jevem burnout ohroženi vzhledem k náplni práce pravděpodobně více než osoby na nižších pozicích.

Následující tabulky tedy znázorňují počty zúčastněných vedoucích pracovníků rozdělených dle daných kategorií, jakými je pohlaví, věk, rodinný stav, délka praxe, ocenění, míra pracovního stresu a sportovní aktivita. V prvních sloupcích jsou uvedeny jednotlivé kategorie, ve druhém sloupci počty respondentů a ve třetím sloupci jsou tyto počty opět vyjádřeny v procentech.

**Tabulka 2 Zastoupení respondentů dle pohlaví**

	Počet	%
Muži	19	36,5
Ženy	33	63,5
Celkem	52	

**Tabulka 2** znázorňuje počet zúčastněných mužů a žen. Převážnou část zaujímají ženy a to z 63,5 %. Je to proto, že celkově ve společnosti pracují spíše ženy, nikoliv jen na vedoucích postech. Zároveň ženy byly přístupnější k vyplnění dotazníků než muži, u kterých jsem se setkala v řadě případů s neochotou.

**Tabulka 3 Zastoupení respondentů dle věku**

	Počet	%
Do 30 let	17	32,7
31 - 44 let	21	40,4
45 a více let	14	26,9
Celkem	52	

**Tabulka 3** ukazuje věkové složení dotazovaných. Z tabulky je patrné, že převládá kategorie pracovníků ve věku 31 až 44 let. Tuto sestavu lze vysvětlit tím, že se jedná o zaměstnání se směnným provozem a starší pracovníci dávají přednost práci s odlišnou pracovní dobou. Příčinu spatřuji rovněž v tom, že pro vykon funkce je potřebná velmi dobrá znalost informačních technologií. U zaměstnanců nižší věkové kategorie pro uvedené zastoupení svědčí fakt, že profesní postup je umožněn častěji pracovníkům s delší praxí a tedy i starší věkové kategorie, proto větší část souboru zaujímají pracovníci nad 30 let.

**Tabulka 4 Zastoupení respondentů dle rodinného stavu**

	Počet	%
Vdaná/ženatý	23	44,2
Rozvedená/ý	10	19,2
Svobodná/ý	19	36,6
Celkem	52	

**Tabulka 4** vyjadřuje strukturu dotazovaných filtrovaných dle rodinného stavu. Z tohoto pohledu převažuje zastoupení stavu vdaná/ženatý a to z 44,2%. O nepatrné množství respondentů méně se nachází ve skupině svobodných a nejmenší část tvoří kategorie rozve-

dených. Toto zastoupení dle mého názoru odpovídá věkovému složení, kdy největší část zaujímá skupina nad 30 let, což je možné považovat za věk odpovídající rodinnému stavu vdaná /ženatý vzhledem k převažujícímu složení žen ve zkoumané společnosti.

**Tabulka 5 Zastoupení respondentů dle délky praxe**

	Počet	%
0 - 5 rok	17	32,7
6 - 9 let	25	48,1
10 a více let	10	19,2
Celkem	52	

**Tabulka 5** informuje o struktuře dotazovaných podle délky praxe na současné pozici. Téměř poloviční část zaujímají vedoucí pracovníci střední délky praxe, tj. 6 až 9 let. Jedná se o 48,1%. Tento výsledek lze vysvětlit tím, že z vedoucích postů je fluktuace zaměstnanců poměrně nízká. Po profesním postupu na vedoucí funkci zřídka zaměstnanci odcházejí, spíše dlouhodobě setrvávají. Situaci lze zdůvodnit i současnou krizí na trhu práce. Z tabulky dále vyplývá, že nejmenší část z celku tvoří pracovníci s délkou praxe nad 10 let. K danému zastoupení mohlo vést to, že délka praxe se netýká odpracovaných let ve zkoumané společnosti, ale odpracovaných let přímo na vedoucí pozici.

**Tabulka 6 Zastoupení respondentů dle subjektivního ocenění**

	Počet	%
Dostatečně	4	7,7
Přiměřeně	20	38,5
Nedostatečně	28	53,8
Celkem	52	

**Tabulka 6** představuje počty zúčastněných dotazovaných rozdělených dle subjektivního uvážení, do jaké míry vzhledem k pracovním povinnostem jsou ohodnoceni. Dostatečně ohodnoceni se cítí pouze 4 zaměstnanci z celkového počtu 52 pracovníků. Nedostatečné ocenění zvolila více jak polovina souboru, tj. 53,8%. Ocenění přiměřené požadavkům hodnotilo 38,5%. Tento výsledek by dle mého názoru měl vést ke zlepšení mzdového ohodnocení vedoucích pracovníků, protože pouhých 7,7% zaměstnanců je spokojeno s výší, kterou firma oceňuje odvedenou práci. Uvedené zastoupení pro mě není překvapující, výsledek jsem očekávala vzhledem k náročnosti dané pozice, která je uvedena v charakteristice náplně práce těchto vedoucích pracovníků.

Položku přiměřeného ocenění vyplnilo 38,5% dotazovaných. To by odpovídalo mzdovému systému založeného na plánech prodaného zboží. Tyto plány v případě plnění vedou k vyplacení téměř všech bonusů a provizí a výsledný plat je poté adekvátní pracovní zátěži. V současné době plní stanovený budget přibližně 30% prodejen, tudíž množství osob v kategorii přiměřeného hodnocení lze odvodit z tohoto faktu.

**Tabulka 7 Zastoupení respondentů dle míry pracovního stresu**

	Počet	%
Klidná	1	1,9
Mírně stresující	18	34,6
Velmi stresující	33	63,5
Celkem	52	

**Tabulka 7** prezentuje pohledy dotazovaných, jak hodnotí svou práci z hlediska přítomnosti stresu. Klidný charakter práce zvolil pouze 1 respondent. To bylo možné očekávat vzhledem ke zmíněné náplni práce. Svou práci za mírně stresující považuje 34,6% zúčastněných a největší část zaujímají pracovníci, kteří svou práci pokládají za velmi stresující. Těchto pracovníků je 33 z počtu 52, což je 63,5%. Osobně jsem se domnívala, že svou práci jako velmi stresující ohodnotí ještě větší počet zaměstnanců.

**Tabulka 8 Zastoupení respondentů dle sportovní aktivity**

	Počet	%
Pravidelně	10	19,2
Nepravidelně	27	51,9
Vůbec	15	28,9
Celkem	52	

**Tabulka 8** uvádí, jak aktivní jsou respondenti z hlediska sportu. Více jak poloviční část dotazovaných sportuje nepravidelně, celkem 51,9%. O téměř polovinu méně se nevěnuje sportu vůbec a nejnižší procento zúčastněných uvedlo pravidelnou sportovní aktivitu. Tento výsledek jsem očekávala vzhledem k vyčerpání vedoucích pracovníků. Dále převažující nepravidelnou sportovní aktivitu svědčí směnný provoz, který bývá často do pozdních večerních hodin. Rovněž není možnost se sportu pravidelně věnovat, protože i směny jsou nepravidelné a nerovnoměrně v týdnu rozložené. Vedoucí pracovník ve většině případů musí být flexibilní a svou pracovní dobu přizpůsobuje návštěvnosti, množství práce a probíhajícími akcí, které nejsou mnohdy plánovány s dostatečným předstihem.

**Tabulka 9 Zastoupení respondentů dle typu chování**

	Počet	%
A	6	11,5
Sklon k CHTA	9	17,3
A/B	24	46,2
B	13	25
Celkem	52	

**Tabulka 9** znázorňuje poslední zkoumaný aspekt, kterým je typ chování. Největší procento účastníků patří do skupiny osob s chováním odpovídajícím populačnímu průměru. V této kategorii je celkem 24 osob, tj. 46,2% z celku. Nejnižší podíl nese kategorie chování typu A, celkem 11, 5%. O tři respondenty více má k tomuto chování sklon (sklon k CHTA), jejich počet je procentuelně 17,3%. Čtvrtina vedoucích zaměstnanců vykazuje chování typu B. Domnívám se, že výsledné zastoupení bylo způsobeno charakterem dotazníku, jehož tvrzení byly sestaveny tak, že většina respondentů se s danými položkami neztotožňovala. Podrobnější vysvětlení uvádím v diskusi.

#### 4.5 Výsledky a jejich interpretace

Úkolem této podkapitoly je získané informace uspořádat, popsat, vyhodnotit a interpretovat. V prvním kroku představím způsob vyhodnocení vyplněných dotazníků. Každou část dotazníku jsem vyhodnotila samostatně.

Data získaná metodou Burnout Measure jsem zpracovala dle klíče uvedeného v knize Křivohlavého „Jak neztratit nadšení“. Pokyny k výpočtu míry vyhoření jsou uvedeny následovně:

- ✓ výpočet položky A se provede součtem hodnot vyplněných u otázek s čísly: 1,2,4,5,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18, 21.
- ✓ výpočet položky B provede součtem hodnot vyplněných u otázek s čísly: 3,6,19 a 20.
- ✓ výpočet položky C se provede odečtem položky B od hodnoty 32, tzn.  $C = 32 - B$
- ✓ výpočet položky D se provede součtem hodnot A a C, tzn.  $D = A + C$

- ✓ výpočet výsledného celkového skóre vyhoření BQ se provede tak, že položka D se dělí číslem 21, tzn.  $BQ = D:21$ .<sup>168</sup>

Výsledná hodnota BQ vypovídá o míře psychického vyhoření a je možné ji následovně interpretovat:

- ✓ Dosahuje-li celkové hodnot 2 a méně, je výsledek považován za dobrý.
- ✓ Je-li hodnota BQ 2 až 3, je možné výsledek hodnotit jako uspokojivý.
- ✓ Jestliže se hodnota BQ pohybuje v rozmezí 3,0 až 4,0, je doporučeno zamyslet se nad svou prací, stylem a smyslem svého života. Dále je doporučeno ujasnit si systém hodnot, tzn. ujasnit si to, čeho chceme v životě dosáhnout, jaké hodnoty upřednostňujeme, a jakých cílů chceme dosáhnout. To je třeba si ujasnit jak teoreticky, tak prakticky.
- ✓ Pokud hodnota BQ dosahuje čísel 4 až 5, pak je možné považovat přítomnost syndromu vyčerpání za prokázanou. Při tomto výsledku je již nutno odhodlat se k řešení, tj. řešit vzniklou situaci například psychoterapeuticky.
- ✓ Je-li výsledná hodnota BQ 5 a více, lze to považovat za havarijní stav. Zde je nutné rychle situaci řešit a obrátit se na nejbližšího psychologa či psychoterapeuta.<sup>169</sup>

Dotazník Friedmana a Rosenmana pro zjištění charakteristiky chování A nebo B jsem provedla jednoduchým součtem tvrzení, které dotazovaný zakroužkoval jako ty, které odpovídají jeho chování. Vyhodnocení bylo provedeno na základě následujícího klíče:

- ✓ v případě 0 - 3 vyplněných tvrzení, se jedná o osobnost typu B
- ✓ při počtu 4 - 9 tvrzení se jedná o populační průměr
- ✓ počet 10 - 12 vypovídá o osobnosti se sklonem k chování typu A (CHTA)
- ✓ počet 13 a více tvrzení hovoří o chování typu A.<sup>170</sup>

Ke znázornění získaných informací jsem použila tabulkové vyjádření. V prvních sloupcích jsou uvedeny pásma hodnot BQ. V dalších sloupcích jsou znázorněny počty a procentuální zastoupení v jednotlivých kategoriích. Za účelem zjištění souvislostí mezi mírou vyhoření a jednotlivými charakteristikami či příčinami, sem doplnila průměrné hodnoty BQ respondentů filtrovaných zkoumaných aspektů. Tyto hodnoty jsou znázorněny v posledních řádcích tabulek.

<sup>168</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Jak neztratit nadšení. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 37.

<sup>169</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Jak neztratit nadšení. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 39.

<sup>170</sup> KOHOUTEK, R. Osobnost typu A, B a C. Psychologie v teorii a praxi. [online].



**Tabulka 10 Absolutní (n) a relativní četnost (%) hodnot BQ dle vykonávané pozice**

BQ	Vedoucí pracovníci		Ostatní pracovníci	
	n	%	n	%
2 a nižší	3	5,8	7	20,6
2 – 3	16	30,8	6	17,6
3 – 4	14	26,9	12	35,3
4 – 5	19	36,5	9	26,5
5 a vyšší	0	0	0	0
Celkem	52		34	
Průměrná hodnota BQ	3,24		2,93	

**Tabulka 10** zobrazuje výsledky hodnot vyhoření u pracovníků rozdělených podle pracovního zařazení. Hodnoty, které již prokazují vyhoření, byly naměřeny u 36,5% vedoucích pracovníků a u 26,5% pracovníků, kteří nepracují ve vedoucí funkci. Tudíž vyšší procentuální podíl vyhořelých pracovníků je na vedoucích postech. Rozdíly je možné vidět i v hodnotách nižších pásem BQ, konkrétně v pásmu 3 až 4 se nachází 26,9% vedoucích pracovníků a 35,3% procent nevedoucích pracovníků. Stejná situace je v pásmu hodnot do 2, které byly zjištěny u 5,8% vedoucích pracovníků a 20,6% nevedoucích zaměstnanců. To lze vyložit tak, že pracovníci na nevedoucích postech jsou na tom v rámci vyhoření lépe. O tom jasně vypovídá i zjištěná průměrná hodnota míry burnout, která u vedoucích pracovníků přesahuje hodnotu 3, tedy již je zde ohrožení, u ostatních pracovníků však této hodnoty v průměru nedosahuje.

**Tabulka 11 Absolutní (n) a relativní četnost (%) hodnot BQ dle pohlaví**

BQ	Muži		Ženy	
	n	%	n	%
2 a nižší	1	5,3	2	6,1
2 – 3	9	47,3	7	21,2
3 – 4	3	15,8	11	33,3
4 – 5	6	31,6	13	39,4
5 a vyšší	0	0	0	0
Celkem	19		33	
Průměrná hodnota BQ	3,18		3,28	

**Tabulka 11** představuje počty mužů a žen a jejich hodnoty syndromu vyhoření. Syndrom vyhoření je prokázán při hodnotách v pásmu 3 až 4. V tomto pásmu se nachází 31,6% mužů a 39,4% žen. Rovněž v pásmu 3 až 4 je značný rozdíl u mužů a žen. V tomto pásmu, které ještě neprokazuje vyhoření, ale jedinec by se měl zamyslet nad svým životem a prací,

se nachází 33,3% žen a 15,8% mužů. Dále téměř polovina mužů se nachází v rozpětí hodnot BQ 2 – 3, tzn. jejich stav je uspokojivý. Ve výsledku je průměrná hodnota syndromu vyhoření u mužů 3,18 a u žen 3,28. Z hodnot tabulky tedy vyplývá, že u žen se syndrom vyhoření vyskytuje častěji než u mužů a jsou tímto jevem více ohroženy.

**Tabulka 12 Absolutní (n) a relativní četnost (%) hodnot BQ dle věku**

BQ	Do 30 let		31 – 44 let		45 a více let	
	n	%	n	%	n	%
2 a nižší	2	11,8	0	0	1	7,1
2 – 3	5	29,4	8	38,1	3	21,5
3 – 4	3	17,6	2	9,5	9	64,3
4 – 5	7	41,2	11	52,4	1	7,1
5 a vyšší	0	0	0	0	0	0
Celkem	17		21		14	
Průměrná hodnota BQ	3,06		3,55		2,99	

**Tabulka 12** ukazuje výskyt hodnot vyhoření členěných podle věkových pásem. Zde je třeba se věnovat opět hodnotám v rozmezí 4 až 5. Těchto hodnot téměř z poloviny svého počtu dosáhli pracovníci nejmladší kategorie, tj. do 30 let a to podílem 41,2%. Stejných hodnot dosáhli ještě z většího počtu dotazovaní ve věku 31 až 44 let, tyto hodnoty byly naměřeny u 52,4% těchto pracovníků. Velmi dobrého výsledku dosáhli pracovníci starších 45 let, z jejichž počtu se stav vyhoření prokázal jen u jednoho jedince. Co se týče pásma uspokojivé úrovně, byly naměřeny tyto hodnoty u obdobného podílu respondentů ve věku do 30 let a starších 45 let. Průměrná hodnota vyhoření je nejvyšší u pracovníků středního věku a nejnižší u pracovníků starších. U dotazovaných nejvyšší věkové kategorie byla vypočtena průměrná hodnota 2,99, tedy na rozhraní mezi uspokojivým stavem a stavem, kdy je doporučeno zlepšení.

**Tabulka 13 Absolutní (n) a relativní četnost (%) hodnot BQ dle rodinného stavu**

BQ	Vdaná/ženatý		Rozvedená/ý		Svobodná/ý	
	n	%	n	%	n	%
2 a nižší	0	0	2	20	1	5,3
2 – 3	6	26,1	4	40	6	31,6
3 – 4	9	39,1	1	10	4	21,0
4 – 5	8	34,8	3	30	8	42,1
5 a vyšší	0	0	0	0	0	0
Celkem	23		10		19	
Průměrná hodnota BQ	3,48		2,72		3,52	

**Tabulka 13** se věnuje znázornění naměřených hodnot u respondentů filtrovaných podle rodinného stavu. Zde překvapivě bylo naměřeno vyhoření nejčastěji u kategorie svobodných pracovníků, procentuálně u 42,1%. Nepatrně nižší podíl v těchto hodnotách nesou pracovníci v kategorii vdaná/ženatý (34,8%). V této kategorii se nachází 39,1% v pásmu 3 až 4 a 26,1% v pásmu 2 až 3. Z rozvedených pracovníků se nachází 40% v pásmu 2 až 3 a 30% v hodnotách 4-5. Celkem průměrná míra vyhoření dosahuje nejvyšších hodnot u pracovníků svobodných, obdobně u pracovníků žijících v manželství. Nejnižší průměrná hodnota (2,72) byla naměřena u pracovníků rozvedených.

**Tabulka 14 Absolutní (n) a relativní četnost (%) hodnot BQ dle délky praxe**

BQ	0 – 5 let		6 – 9 let		10 a více let	
	n	%	n	%	n	%
2 a nižší	1	5,9	2	8	0	0
2 – 3	8	47	5	20	3	30
3 – 4	2	11,8	11	44	1	10
4 – 5	6	35,3	7	28	6	60
5 a vyšší	0	0	0	0	0	
Celkem	17		25		10	
Průměrná hodnota BQ	2,44		3,32		3,52	

**Tabulka 14** prezentuje výsledky naměřených hodnot míry vyhoření u respondentů s rozdílnou délkou praxe. U pracovníků s dlouhodobým výkonem funkce (10 a více let) celých 60% trpí vyhořením a nachází se v rozmezí 4 až 5. Naproti tomu u pracovníků s průměrnou dobou praxe se vyskytuje v tomto rozpětí jen 28%. Dále se ve stejném pásmu nachází 6 respondentů s délkou praxe do 5 let, tj. 35,3%. Naproti tomu uspokojivá úroveň byla naměřena u celých 47% respondentů s délkou praxe do 5 let, což způsobilo nejnižší průměrnou míru vyhoření (2,44). Z průměrných hodnot BQ lze vyčíst, že míra vyhoření stoupá přímo úměrně s delší dobou praxe.

**Tabulka 15 Absolutní (n) a relativní četnost (%) hodnot BQ dle ocenění**

BQ	Dostatečné		Přiměřené		Nedostatečné	
	n	%	n	%	n	%
2 a nižší	0	0	1	5	2	7,1
2 – 3	3	75	3	15	10	35,7
3 – 4	1	25	10	50	3	10,7
4 – 5	0	0	6	30	13	46,4
5 a vyšší	0	0	0	0	0	0
Celkem	4		20		28	
Průměrná hodnota BQ	2,48		3,23		3,52	

**Tabulka 15** uvádí výskyt hodnot vyhoření podle subjektivního ocenění. Dostatečně ohodnoceni se cítí pouze 4 vedoucí pracovníci. Jedná se o velmi malý počet a není možné srovnávat s ostatními respondenty. Ani jeden pracovník, který se cítí dostatečně ohodnocený, se nenachází v pásmu vyhoření, tj. nebyly u něj naměřeny hodnoty ve výši 4 až 5. Jako přiměřeně ohodnocenou svou práci vnímá 20 vedoucích pracovníků a nepřiměřeně ocenění uvedlo 28 pracovníků, tyto kategorie je možné již lépe porovnat. V kategorii pracovníků s přiměřeným hodnocením je 30% z jejich počtu vyhořelých a 50% v pásmu, který lze považovat za neuspokojivý. Téměř z poloviny svého počtu jsou vyhořelí pracovníci s nedostatečným ohodnocením. Z vypočítaných průměrných hodnot vyplývá, že nejvyšší průměrné hodnoty vyhoření dosahují zaměstnanci, kteří se vnímají jako nedostatečně firmou ocenění. Situaci lze vyložit tak, že s klesajícím oceněním roste míra vyhoření.

**Tabulka 16 Absolutní (n) a relativní četnost (%) hodnot BQ dle míry stresu**

BQ	Klidná		Mírně stresující		Velmi stresující	
	n	%	n	%	n	%
2 a nižší	0	0	0	0	3	9,1
2 – 3	1	100	8	44,4	7	21,2
3 – 4	0	0	10	55,6	4	12,1
4 – 5	0	0	0	0	19	57,6
5 a vyšší	0	0	0	0	0	0
Celkem	1		18		33	
Průměrná hodnota BQ	2,2		3,03		3,39	

**Tabulka 16** poskytuje zobrazení hodnot vyhoření z hlediska povahy práce, jak ji hodnotí daný zaměstnanec. Za klidnou svou práci považuje pouze 1 pracovník z počtu 52 zúčastněných. Z dotazníku tohoto respondenta byla vypočítána hodnota vyhoření 2,2, jedná se o uspokojivý stav, což by teoreticky odpovídalo tomu, že pracovník ve své práci nepociťuje stres. Mírný stres vnímá ve své práci 18 respondentů. Z tohoto počtu se více jak polovina (55,6%) pohybuje v hodnotách 3 až 4. To znamená, že více jak polovina dotazovaných, které práce mírně stresuje, není vyhořelá a žádný respondent se nenachází v pásmu 4 až 5. Zbytek z těchto pracovníků mírně stresovaných se nachází v pásmu uspokojivém. Výsledná průměrná hodnota vyhoření u těchto zaměstnanců je 3,03. Jinou situaci lze shlédnout u pracovníků, kteří považují svou práci jako velmi stresující. Z celkového množství tímto způsobem svou práci posoudilo 33 pracovníků. Z tohoto počtu celkem u 57,6% se nachází v hodnotách, které prokazují přítomnost vyhoření. Následně když se podíváme na průměrné hodnoty, opět lze říci, že s rostoucí intenzitou prožívaného stresu roste i míra vyhoření.

**Tabulka 17 Absolutní (n) a relativní četnost (%) hodnot BQ dle sportovní aktivity**

BQ	Pravidelně		Nepravidelně		Vůbec	
	n	%	n	%	n	%
2 a nižší	0	0	2	7,4	1	6,7
2 – 3	5	50	9	33,3	2	13,3
3 – 4	1	10	12	44,4	1	6,7
4 – 5	4	40	4	14,8	11	73,3
5 a vyšší	0	0	0	0	0	0
Celkem	10		27		15	
Průměrná hodnota BQ	3,14		3,04		3,67	

**Tabulka 17** znázorňuje vztah mezi poslední nezávisle proměnnou, kterou je sportovní aktivita, a výskytem syndromu vyhoření. Nejhoršího výsledku dosáhli pracovníci, kteří nejsou sportovně aktivní vůbec. Z těchto nesportujících respondentů se pohybuje v pásmu vyhoření 73,3%. A 13,3% v pásmu hodnot 2 až 3. Ve srovnání s pracovníky věnující se sportu nepravidelně, je velmi odlišný výskyt vyhořelých a to pouze 14,8% z těchto osob. Zajímavé je, že u pracovníků pravidelně sportujících se v tomto pásmu nachází 40%. Průměrnou hodnotu však vyrovnává 50% zastoupení v hodnotách 2 až 3. Tyto rozdíly se pak projeví v průměrných hodnotách, kdy nejvyšší hodnota vyhoření byla změřena u respondentů s nulovou sportovní aktivitou, což byl očekávaný výsledek. Avšak nejnižší hodnotu BQ vykazují pracovníci nepravidelně sportující, přičemž tento výsledek jsem očekávala u pracovníků s pravidelným pohybem. Výsledek je ovlivněn bezpochyby nižším zastoupením respondentů v kategorii pravidelného výkonu sportu.

**Tabulka 18 Absolutní (n) a relativní četnost (%) hodnot BQ dle typu chování**

BQ	A		Sklon k CHTA		A/B		B	
	n	%	n	%	n	%	n	%
2 a nižší	0	0	1	11,1	1	4,2	1	7,7
2 – 3	1	16,7	4	44,5	8	33,3	3	23,1
3 – 4	1	16,7	1	11,1	7	29,2	5	38,5
4 – 5	4	66,7	3	33,3	8	33,3	4	30,8
5 a vyšší	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	6		9		24		13	
Průměrná hodnota BQ	3,78		2,85		3,29		3,18	

**Tabulka 18** podává informace získané prostřednictvím druhého dotazníku zjišťujícího typ chování dle Friedmana a Rosenmanna. Z celkového souboru 52 dotazovaných jen 6 jedinců vykazuje chování typu A. Z tohoto počtu 66,7% trpí vyhořením. Sklon k tomuto chová-

ní má 9 jedinců a z tohoto počtu trpí vyhořením 33,3%. U typu chování v populačním průměru, tj. mezi typem chování A a B se nacházelo nejvíc respondentů a to 24 osob. Z tohoto množství jich opět 33,3% trpí vyhořením. Chováním typu B se vyznačuje 13 pracovníků a z těchto osob je 30,8% vyhořelých. Pokud tedy porovnáme údaje na tomto řádku v pásmu, které vypovídá o vyhoření, nejhůře dopadli respondenti s typem chování A, což bylo očekávané. U dalších typů chování jsou podíly téměř vyrovnané. Průměrné hodnoty pak ukazují, že typ chování A vykazuje nejvyšší míru vyhoření (3,78). Překvapující výsledek je u osob se sklonem k tomuto chování, u kterých byla vypočtena nejnižší průměrná míra vyhoření. Očekávání o nejvyšší míře vyhoření u jedinců s typologií A se tudíž potvrdilo.

#### 4.6 Diskuse

Účelem praktické části bylo splnit výzkumné cíle a nalézt odpovědi na zvolené výzkumné otázky. V této části bych se věnovala těmto výsledkům vzhledem ke stanoveným otázkám a předpokladům.

První výzkumná otázka směřovala ke zjištění, jaký je výskyt a stupeň vyhoření u vedoucích pracovníků. Jestliže máme posuzovat výskyt, je třeba se věnovat naměřeným hodnotám v pásmu 4 až 5, které dle autorů dotazníku Burnout Measure, již svědčí pro přítomnost vyhoření. Z množství 52 dotazovaných vedoucích se v tomto „vyhořelém“ pásmu nachází 19 osob, to je 36,5%. Průměrná hodnota vyhoření byla u těchto pracujících vypočítána 3,24. Jedná se o hodnotu v pásmu 3 až 4, které je charakterizováno jako oblast, kdy je doporučeno zaměřit se na svůj současný život, systém hodnot a práci. Tedy tato průměrná hodnota sama o sobě nespadá do pásma kritického, ale jedná se pouze o průměr, který vznikl výpočtem hodnot respondentů vyhořelých a nevyhořelých. Pokud to porovnáme s údaji u ostatních pracovníků, zde je výskyt vyhořelých zaměstnanců nižší, konkrétně se jedná o počet 9 osob z celkového počtu 34 nevedoucích pracovníků (26,5%). Průměrná hodnota je 2,93, tedy v porovnání s vedoucími pracovníky se nachází v jiném rozmezí BQ a potvrdilo se tak mé očekávání, že vedoucí zaměstnanci jsou více ohroženi vyhořením než pracovníci na ostatních pozicích. Je možné taktéž říci, že pracovní zařazení je proměnnou, která ovlivňuje míru vyhoření.

Na tomto místě by pak připadalo v úvahu srovnat tento výsledek s jinými výzkumy. Nicméně nepodařilo se mi nalézt žádné výzkumy týkající se syndromu vyhoření u vedoucích pracovníků v porovnání s pracovníky na nižších postech. Četné výzkumy byly provedeny v řadách učitelů, zdravotníků a sociálních pracovníků.

Další zjišťované údaje měly přinést odpovědi na otázku, jak se liší míra vyhoření vzhledem k pohlaví, rodinnému stavu a délce praxe.

V rámci zkoumání výskytu vyhoření u mužů a žen jsem zjistila, že v oblasti vyhoření se nachází větší procento žen než mužů, což se projevilo i v průměrné hodnotě míry BQ, která je u mužů 3,18 a u žen 3,28. Vzhledem k tomu, že ženy jsou dle mého názoru více emocionálně založené a jejich povinností je plnit současně více rolí (role matky, manželky, hospodyně), předpokládala jsem, že vyšší míra syndromu vyhoření bude naměřena u žen než u mužů. Tento předpoklad se při pohledu na výsledky potvrdil.

V případě věku, když se v pásmu vyhoření nacházejí mladí pracovníci do 30 let poměrně velkým podílem, tj. téměř polovina jich je vyhořelých. Více jak polovina vyhořelých je pracovníků ve věku 31-44 let. Velmi dobře dopadli vedoucí zaměstnanci od 44 let a výše, z nichž jen u jednoho se prokázal stav vyhoření. Z průměrných hodnot lze pak vyčíst, že nejvíce jsou vyhořelí pracovníci středního věku a nejméně pracovníci nejstarší věkové kategorie. Tudíž předpoklad, že s rostoucím se zvyšuje míra vyhoření, se nepotvrdil. To, že nejvyšší míra vyhoření byla zjištěna u pracovníků střední kategorie od 31 let, lze vysvětlit tak, že tito pracovníci většinou mají již rodinu a vzhledem k tomu, že jsou ve firmě zaměstnáni z větší části ženy, je na ně vyvíjen vyšší tlak díky zvládnání více záležitostí najednou, a proto v této kategorii byl naměřen nejvyšší stupeň vyhoření. Rovněž je možné zmínit skutečnost, že výsledné hodnoty byly rozděleny do jednotlivých věkových skupin a v rámci těchto kategorií byly vypočteny průměrné hodnoty. To znamená, že tyto průměrné hodnoty by byly odlišné v případě jinak stanovených věkových mezníků, což by mohlo ovlivnit i platnost předpokladu, že čím vyšší věk, tím vyšší míra vyhoření. Naopak nejnižší úroveň vyhoření se projevila u pracovníků nejstarší kategorie. I zde je možné si situaci vysvětlit tak, že tito zaměstnanci již ve většině případů nemají malé děti a mohou mít tak méně starostí o domácnost a s obživou rodiny. Taktéž se domnívám, že výsledek mohlo ovlivnit to, že starší pracovníci bývají profesně zkušenější a mohou být tak více odolnější vůči zátěži. Stejně tak díky zkušenostem si například lépe umějí rozvrhnout a zorganizovat práci a povinnosti lépe delegovat na podřízené. Jejich zatíženost pak může být značně rozdílná oproti mladším kolegům, kteří jsou více motivovaní, chtějí si vše udělat sami, velmi rychle a stanovují si příliš vysoké cíle.

V dalším korku jsem zjišťovala závislost míry vyhoření na rodinném stavu. V případě rozboru naměřených hodnot opět v pásmu 4 až 5, je vidět, že z pracovníků v kategorii vdaná/ženatý je 34,8% vyhořelých. U rozvedených se v uvedeném pásmu nachází třetina, ale

respondentů v této kategorii je pouze 10, což je malý počet. U pracovníků svobodných je 42,1% v pásmu vyhoření. Domnívala jsem se, že u pracovníků svobodných bude zjištěna nižší míra vyhoření než u pracovníků vdaná/ženatý. Platnost předpokladu lze ověřit díky vypočteným průměrným hodnotám jednotlivě pro obě kategorie. U svobodných osob je průměrná míra vyhoření 3,52 a u druhé kategorie 3,48. Z toho vyplývá, že svobodní pracovníci vykázaly vyšší průměrnou hodnotu BQ a očekávání se tedy nepotvrdilo.

Dále byly zjišťovány rozdíly v hodnotách burnout v závislosti na délce praxe. Pracovníci s dobou praxe do 5 let jsou podílem 35,3% v pásmu vyhoření, pracovníci s průměrnou dobou jsou téměř z třetiny svého počtu vyhořelí a u pracovníků s praxí od 10 let výše byly hodnoty od 4 do 5 naměřeny u 60% těchto pracovníků. Přičemž těchto osob byl nejmenší počet, jen 10 jedinců. Očekávala jsem potvrzení domněnky, že s rostoucí délkou praxe roste i míra vyhoření. Tento předpoklad se potvrdil, jak lze vyčíst z průměrných hodnot v tabulce č. 14.

Následně jsem hledala odpovědi na otázku, jaký vliv na míru vyhoření, má ocenění, stres a sportovní aktivita. Zaměstnanci, kteří se cítí dostatečně ohodnoceni, se nenacházejí v oblasti vyhoření vůbec. Z pracovníků, kteří hodnotí ocenění jako přiměřené, je 30% v pásmu vyhoření a u nedostatečně odměňovaných pracovníků je 46,5% vyhořelých. Pro zjištění, se potvrdí předpoklad, že u zaměstnanců s nedostatečným oceněním se projeví vyšší míra burnout, je třeba se vrátit opět k průměrným hodnotám BQ, z nichž vyplývá, že tyto pracovníci vykazují nejvyšší míru vyhoření.

Další proměnnou, která byla zkoumána, je míra prožívaného stresu, resp. jak pracovníci svou práci vnímají. Při stanovení předpokladu jsem vycházela z postavení stresu v problematice vzniku vyhoření, přičemž stres je považován za jednu z hlavních příčin vyhoření. Domnívala jsem se tedy, že čím vyšší míra prožívaného stresu, tím roste stupeň hodnot BQ. Míru stresu v práci jsem zjišťovala pomocí otázky, zda považují svou práci za klidnou, mírně stresující nebo velmi stresující. Největší podíl pracovníků považuje svou práci za velmi stresující, což jsem očekávala vzhledem k povaze jejich pracovních úkolů a zodpovědnosti. Zajímavé je zjištění, že u pracovníků, kteří vnímají svou práci jako klidnou nebo mírně stresující, se nenachází ani jeden dotazovaný v pásmu vyhoření. Naproti tomu pracovníků, jejichž práce je velmi stresuje, je více jak polovina v oblasti vyhoření. To se projevilo i v průměrných hodnotách jednotlivě pro tyto tři kategorie, kdy průměrná hodnota míry vyhoření stoupá zároveň s mírou vnímaného stresu. To znamená, předpoklad č. 6 se splnil. Je pravdou, že pouze jeden respondent svou práci vnímá jako klidnou a tudíž



by bylo možné uvažovat, že v případě většího počtu respondentů, kteří své zaměstnání hodnotí jako klidné, by průměrná hodnota byla jiná v důsledku většího zastoupení v oblasti hodnot 4 až 5. Mám za to, že pokud jakýkoliv pracovník vnímá své povinnosti a úkoly jako velmi stresující, jsou pro něj náročnější na zvládnutí a bezpochyby u takového pracovníka vzrůstá ohroženost syndromem vyhoření, než u pracovníka, kterého jeho práce jen mírně stresuje.

V případě sportovní aktivity jsem ověřovala předpoklad, zda s rostoucí aktivitou respondentů klesá hodnota BQ. Zde výsledky nejsou tak jednoznačné. 40% pravidelně sportujících se nachází v oblasti hodnot 4-5 a nepravidelně sportujících jen necelých patnáct procent. U pravidelně sportujících byla vypočítána hodnota 3,14, u osob věnující se sportu nepravidelně 3,04 a pracovníci, kteří nespportují vůbec, vykazují průměrnou hodnotu BQ 3,67. To znamená, že u těchto osob byla sice naměřena nejvyšší hodnota BQ, ale tato hodnota nevzrůstá současně s klesajícím výkonem sportu. Tedy můj předpoklad se nepotvrdil. Zastávám názor, že vedoucí pracovníci v této společnosti jsou poměrně časově vytíženi a nenacházejí mnohdy čas na svou rodinu a tedy i na sport. Pokud tito pracovníci sportují, dochází k ještě k větším časovým ztrátám a mohou pak soustavně dohánět čas a nestíhat svou práci či odpočinek, mohou tak být více ohroženi vyhořením. Jedná se však pouze o mé domněnky.

Poslední otázka, na kterou jsem se snažila nalézt odpověď, se týká chování typu A a B. Dotazník nám poskytl více informací, jeho vyhodnocením jsem nezjistila jen osobnost A a B, ale i osobnosti se sklonem k chování A a populační průměr. Předpoklad se však týkal míry vyhoření u typu chování A ve srovnání s mírou vyhoření u osob s chováním typu B. Jak je patrné z tabulky č. 18, v pásmu vyhoření se nachází 66,7% pracovníků s chováním typu A a 30,8% pracovníků s chováním typu B. Průměrná hodnota BQ je nižší u osob s chováním typu B, jak jsem předpokládala. Zde je třeba zmínit, že respondentů vykazujících chování typu A je velmi malý počet, většina dotazovaných byla vyhodnocena jako osobnosti nevyhraněné. Situaci si vysvětlují tak, že tvrzení v dotazníku jsou taková, že malé procento respondentů ohodnotí tyto tvrzení jako odpovídající jejich chování. Jedná se například o tvrzení č. 2, 5, 9, 10, 11. Dále například tvrzení č. 14 o pěstování květin dle mého názoru muži ve většině případů nezaškrtnou. Z toho důvodu se jen málo respondentů nachází v typologii A.

Hlavní omezení výzkumu spatřuji především ve velikosti souboru, který neumožňoval komplexnější zjištění. Ve skutečnosti bylo sice vyhodnoceno celkem 86 dotazníků, ale pouze 52 formulářů bylo analyzováno vzhledem ke zkoumaným proměnným. Větší soubor vedoucích pracovníků by umožnil rovnoměrnější zastoupení v jednotlivých kategoriích a díky tomu lepší srovnání. Rovněž byl výzkum proveden ve společnosti, ve které jsem zaměstnaná, kdy jsem se setkala s řadou negativních reakcí a s obavami z problémů s vedením organizace.

Zajímavé výsledky by mohlo přinést srovnání s vedoucími pracovníky jiných společností a případně porovnání s jinými profesemi. Taktéž by bylo efektivnější výzkum provést v organizaci, v jejímž zájmu by bylo znát stav vyhoření a potřeby svých zaměstnanců, což by ve výsledku přineslo zlepšení například mzdového ohodnocení. Tím by se také zajistila větší účast pracovníků.

I vzhledem ke zmíněným omezením jsem toho názoru, že výsledky jsou zajímavé a navazují na poznatky získané z literatury. I výběr obou převzatých dotazníků hodnotím jako správný.

## ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se věnovala syndromu vyhoření a jeho determinantám. Práci jsem rozdělila na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je složena ze tří kapitol a její struktura je následující.

První kapitolu jsem zaměřila na syndrom vyhoření obecně, jeho teoretické pojetí a projevy. Dále se zde věnuji ohroženým profesím a rizikovým faktorům. Nebylo možné zapomenout na problematiku stresu a workoholismu, přičemž se jedná o dva aspekty zapříčiňující či provázející jev burnout. Další kapitoly jsem již orientovala na vybrané determinanty, které jsem rozdělila na sociální a psychologické dle jejich povahy.

Sociální determinanty jsou popsány v kapitole druhé. Nejprve jsem se zabývala vlivem společenského klimatu na vznik vyhoření. Na tomto místě jsem zmínila některé jevy a změny ve společnosti, které mohou způsobovat vyšší psychickou zátěž, působit stres a vést tak k rozvoji vyhaslosti. Do oblasti sociálních příčin jsem rovněž zařadila problematiku životního stylu a jeho úlohu v prevenci před vznikem vyhoření. V rámci životního stylu jsem pojednala o tom, jakou funkci plní organizace času, zájmy, odpočinek a pohybové aktivity. V dalším kroku jsem se věnovala sociální opoře a její nezastupitelné úloze. V rámci jmenovaných sociálních determinant jsem se rovněž zabývala pracovními podmínkami, které jsou mnohdy významným faktorem vedoucím ke stresu pracovníků. Jako poslední část této kapitoly jsem zařadila nedostatek společenského a ekonomického uznání, které u řady pracujících zapříčiňuje nedostatečnou motivaci, její ztrátu a vznik stavu frustrace.

Druhou kapitolu jsem orientovala na psychologické proměnné, které kromě stresu a sociálních příčin dotvářejí komplex příčin syndromu vyhoření. Nejprve jsem se věnovala typem osobností, které jsou náchylné k syndromu vyhoření. Zde jsem shrnula jednotlivé názory autorů na psychologické faktory vztahující se k problematice vyhoření. V následujících podkapitolách jsem popsala typologii chování A a B, vliv způsobu myšlení a vzorců uvažování a některé další psychologické aspekty jako perfekcionismus a locus of control.

V jednotlivých kapitolách jsem se snažila popsat ty nejdůležitější faktory, které dle prostudované literatury byly nejčastěji zmiňované, protože není možné věnovat pozornost celému souboru okolností ovlivňujících zrod burnout. Poznatky z literatury jsem doplňovala svými názory a myšlenkami.

Čtvrtou kapitolu tvoří praktická část, jejíž podstatou je výzkum syndromu vyhoření u vedoucích pracovníků. Na vedoucí zaměstnance, kteří pracují ve společnosti zaměřené

na prodej zboží a služeb, je v současné době v důsledku krize vyvíjen velký tlak ohledně plnění stanovených plánů. Jsou velmi často přetěžováni z důvodu snižování stavů a přetrvávajícího stop stavu a musejí své povinnosti plnit i mimo pracovní čas, jelikož přebírají povinnosti již propuštěných pracovníků. Rovněž ze strany vedení často není poskytován prostor pro dostatečný odpočinek a čerpání řádné dovolené. Z těchto důvodů jsou zkoumaní pracovníci ohroženou skupinou rozvoje psychického vyhoření, a proto jsem se rozhodla pro analýzu syndromu vyhoření právě u tohoto druhu pracovníků.

Hlavním cílem práce bylo analyzovat sociální a psychologické faktory, které ovlivňují vznik vyhoření. V rámci této analýzy jsem v praktické části zjišťovala míru a výskyt syndromu vyhoření u pracovníků ve vedoucích pozicích. Dílčími cíli bylo tento výskyt a míru vyhoření porovnat s ostatními pracovníky a získané informace vyhodnotit ve vztahu k pohlaví, věku, rodinnému stavu a délce praxe. Dalšími zkoumanými proměnnými bylo pracovní ocenění, míra stresu a sportovní aktivita. Z psychologických proměnných jsem vybrala vzhledem k teoretické části práce vliv typu chování A a B. Jedná se o vybrané aspekty, které ovlivňují prožívání zátěže a následný vznik vyhoření.

Prostřednictvím dotazníkové metody jsem zjistila výskyt syndromu vyhoření u více jak třetiny vedoucích pracovníků. Naproti tomu u pracovníků na ostatních pozicích tento výskyt nedosahoval ani třetiny.

V rámci zkoumaných proměnných byl u žen naměřen vyšší výskyt i míra jevu. Je však na místě zmínit nevyrovnaný počet zastoupených žen a mužů, kdy ženy v souboru převažují. Vliv věku se nepotvrdil. U nejstarších pracovníků byla zjištěna nejnižší průměrná hodnota vyhoření.

Co se týče dalších charakteristik, byl prokázán nejvyšší výskyt i míra vyhoření u pracovníků svobodných. Naopak se potvrdil vliv délky praxe, kdy se vzrůstající délkou odpracovaných let na dané pozici roste i míra vyhoření.

Rovněž ocenění se projevilo jako ovlivňující činitel. U pracovníků s nedostatečným oceněním byl naměřen vyšší stupeň vyhoření ve srovnání s pracovníky, kteří svou práci hodnotí jako dostatečně či přiměřeně oceněnou. Zde je zajímavým výsledkem, že jen 4 pracovníci z počtu 52 respondentů považují své ocenění za dostatečné.

Dalším činitelem, který se projevil ve výsledcích, je míra vnímaného stresu. Z grafického znázornění je patrné, že vlivem prožívaného stresu opět stoupá úroveň hodnot vyhoření.

Rozdílné výsledky byly naměřeny u kategorie sportu, přičemž u pracujících se sportu vůbec nevěnují, byla prokázána nejvyšší míra vyhoření, ale jiné zjištění bylo u nepravidelně a pravidelně sportujících. Zde byla nižší míra burnout naměřena u osob, kterých se sportu věnují nepravidelně.

Posledním aspektem, jehož vliv na vyhoření jsem zjišťovala, je typ chování A a B. V rámci této charakteristiky byla zjištěna nižší míra stupně vyhoření u osob s chováním typu B. Avšak většina respondentů se nachází v pásmu populačního průměru či se sklonem k chování typu A. Vyhraněný typ chování vykázal menší počet dotazovaných.

Tématika syndromu vyhoření je velmi často diskutovaná jak v literatuře, tak v diplomových a bakalářských pracích. Proto jsem se snažila pojmout téma poněkud odlišně a zaměřit se přímo na aspekty a okolnosti, které mohou vést ke vzniku tohoto stavu. Výzkum jsem tomu přizpůsobila a kromě výskytu vyhoření jsem zjišťovala vliv jednotlivých proměnných.

Tyto informace pak ve výsledku mohou přispět k prevenci syndromu vyhoření u těchto pracovníků. Ve chvíli, kdy známe mechanismus a okolnosti vzniku vyhoření, je možné vznik tohoto stavu lépe ovlivňovat. Samozřejmě není možné působit na všechny činitele, ale je zde příležitost získané informace zohlednit, například v oblasti personálního řízení, motivace, finančního ohodnocení pracovníků a pracovních podmínek. To tvoří i hlavní podstatu souvislosti tématu a výsledků výzkumu s oborem sociální pedagogiky. Syndrom vyhoření patří i do oblasti managementu a souvisí s řízením lidských zdrojů, přičemž sociální pedagogika je oborem interdisciplinárním. Dále syndrom vyhoření je jev negativní a sociální pedagogika hledá způsoby, jak se těmto jevům bránit a snaží se o to, aby nevznikaly. Tomu odpovídá preventivní funkce sociální pedagogiky.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BARTLOVÁ, S., JOBÁNKOVÁ, M. Syndrom vyhoření na exponovaných pracovištích. *Sestra*. 2001, roč. 7, č. 8, s. 78-79. ISSN 1210-0404
- [2] BARTOŠÍKOVÁ, I. O syndromu vyhoření pro zdravotní sestry. 1. vyd. Brno: NCO NZO, 2006, 86 s. ISBN 80-7013-439-9
- [3] BAŠTECKÁ, B. a kol. *Klinická psychologie v praxi*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, 416 s. ISBN 80-7178-735-3
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0
- [5] CAPPONI, V. *Úskalí profesionality*. 1.vyd. Brno: Rozrazil, 1997, 32 s. ISBN 80-85382-18-0
- [6] CUNGI, CH. *Jak zvládat stres*. 1. vyd. Paha: Portál, 2001, 205 s. ISBN 80-7178-465-6
- [7] HENNIG, C., KELLER, G. *Antistresový program pro učitele*. (Přel. Vrátilová, J.) 1. vyd. Praha: Portál, 1996, 96 s. ISBN 80-7178-093-6
- [8] HUČÍN, J. *Život v roli jako předpoklad vyhoření*. In *Sborník přednášek 2008*. 1. vyd. Praha: Společnost pro logoterapii a existenciální analýzu, 2009, s. 25-32. ISBN 978-80-904307-0-9
- [9] KALWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, 144 s. ISBN 978-80-7367-299-7
- [10] KEBZA, V. ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření – rekapitulace současného stavu poznání a perspektivy do budoucna*. In *Československá psychologie*, Praha: Psychologický ústav, 2008, roč. 52, č. 4, s. 351-365. ISSN 0009-062X
- [11] KEBZA, V. *Psychosociální determinanty zdraví*. 1. vyd. Praha: Academia, 2005, ISBN 80-200-1307-5

- [12] KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. Syndrom vyhoření (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu). 2.vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, 23 s. ISBN 80-7071-231-7
- [13] KILLINGER, B. Workaholismus. 1. vyd. Brno: Alman, 1998, 271 s. ISBN 80-86135-04-7
- [14] KOPŘIVA, K. Lidský vztah jako součást profese. 5. vyd. Praha: Portál, 2006, 147 s. ISBN 80-7367-181-6
- [15] KRASKA-LŮDECKE, K. Nejlepší techniky proti stresu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 114 s. ISBN 978-80-247-1833-0
- [16] KŘIVOHLAVÝ, J. Hořet ale nevyhořet. 2. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012, 175 s. ISBN 978-80-7195-573-3
- [17] KŘIVOHLAVÝ, J. Jak neztratit nadšení. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 136 s. ISBN 80-7169-551-3
- [18] KŘIVOHLAVÝ, J. Jak zvládat stres. Praha: Grada, 1994, 190 s. ISBN 80-7169-121-6
- [19] KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví. 2. vyd. Praha: Portál, 2003, 279 s. ISBN 80-7178-774-4
- [20] MALLOTOVÁ, K. Burn-out neboli syndrom vyhoření. Psychologie dnes. 2000, č. 2, s. 14-15. ISSN 1211-5886
- [21] MERG, K., KNÖDEL, T. Jak přežít v práci. (Přel. Vecheta, E., Reichelová, M.) 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 145 s. ISBN 978-80-251-1723-1
- [22] NEŠPOR, K. Závislost na práci. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 143 s. ISBN 80-7169-764-8
- [23] POTTER, B. A. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání. Olomouc: Votobia, 1997, 259 s. ISBN 80-7198-211-3
- [24] PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. Proti stresu krok za krokem. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 187 s. ISBN 80-247-0068-9

- [25] PROVAZNÍK, V. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6
- [26] PRŮCHA, J. Pedagogický slovník. 5. Vyd. Praha: Portál, 2008, 322 s. ISBN 978-80-7367-416-8.
- [27] PTÁČEK, R., ČELEDOVÁ, L., et al. Stres a syndrom vyhoření u lékařů posudkové služby. (Přel. Vorlíčková, L.) 1. vyd. Praha: Karolinum, 2011, 117 s. ISBN 978-80-246-1998-9
- [28] RUSH MYRON, D. Syndrom vyhoření. 1. vyd. Praha: Návrat Domů, 2003, 129 s. ISBN 80-7255-074-8
- [29] STOCK, CH. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. (Přel. Vrajová, N.) 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 112 s. ISBN 978-80-247-3553-5
- [30] VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 192 s. ISBN 978-80-247-3174-2
- [31] VINAY, J. Stres a zdraví. (Přel. Tomková, D.) 1. vyd. Praha: Portál, 2007, 160 s. ISBN 978-80-7367-211-9

**Internetové zdroje:**

- [32] DIMUNOVÁ, L. Vplyv sociálno-demografických ukazateľov na výskyt syndrómu vyhorenia u sestier na Slovensku. Profese. 2008, roč. 1, č. 2, s. 56-65. ISSN 1803-4330. [online]. [cit 2013-02-13]. Dostupné z: [http://profeseonline.upol.cz/upload/soubory/2008\\_02/vplyv-socialno.pdf](http://profeseonline.upol.cz/upload/soubory/2008_02/vplyv-socialno.pdf)
- [33] FRANKOVÁ, E.: Ekonomická krize a syndrom vyhoření. Ekonomika a management. 2009, roč. 3, č. 1, s. 5–12. ISSN 1802-8470. [online]. [cit 2013-01-05]. Dostupné z: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-ekonomicka-krize-a-syndrom-vyhoreni.html>
- [34] HORSKÁ, B. Syndrom vyhoření. Kurz pro pracovníky sociálních služeb. 2010. [online]. [cit 2012-11-21] Dostupné z: <http://www.dchbrno.charita.cz/f/File/Vzdelavani/syndromvyhoreni.pdf>



- [35] JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. Syndrom vyhoření. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006, 32 s. ISBN 80-86991-74-1. [online]. [cit 2012-12-15]. Dostupné z: <http://www.kps.zcu.cz/materials/skolpsy/syndrom.pdf>
- [36] KOHOUTEK, R. Osobnost typu A, B a C. Psychologie v teorii a praxi. [online]. [cit 2013-01-11]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0812/osobnost-typu-c>
- [37] KUPKA, M. Paliativní péče a riziko syndromu vyhoření. E-psychologie. 2008, roč. 2, č. 1. ISSN 1802-8853. [online]. [cit 2012-12-10]. Dostupné z: <http://e-psycholog.eu/pdf/kupka-ps.pdf>
- [38] NÓTOVÁ, P., PÁLENÍKOVÁ, V. Syndrom vyhorenia – analýza pilotnej štúdie u zdravotníckych pracovníkov. Psychosomatika v teórii a praxi. 2003. [online]. [cit 2013-02-25]. Dostupné z: <http://www.psychiatria-casopis.sk/files/psychiatria/4-2003/psy4-2003-cla17.pdf>
- [39] Personalisté se stále častěji setkávají se syndromem vyhoření. Karieraweb.cz. [online]. [cit 2013-02-13]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-52091140-zneklidnujici-trend>
- [40] ŠKODOVÁ, Z., BÁNOVČINOVÁ, L. Osobnostné predátory syndrómu vyhorenia u študentov pomáhajúcich profesií. Ošetrovatelství a porodní asistence. 2011, roč. 2, č.4. ISSN 1804-2740. [online]. [cit 2013-03-01]. Dostupné z: [http://periodika.osu.cz/osetrovatelstviaporodniasistence/dok/2011-04/2\\_skodova\\_banovcinova.pdf](http://periodika.osu.cz/osetrovatelstviaporodniasistence/dok/2011-04/2_skodova_banovcinova.pdf)
- [41] TOŠNER, J., TOŠNEROVÁ, T. Burn-out syndrom, syndrom vyhoření. Praha: Hestia, 2002. [online]. [cit 2013-1-23]. Dostupné z: [www.socialni-prace.wu.cz/burnout-tosner.doc](http://www.socialni-prace.wu.cz/burnout-tosner.doc)
- [42] Výzkum stresu na pracovištích. Shrnutí zprávy agentury. Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. [online]. [cit 2012-12-02]. Dostupné z: [http://osha.europa.eu/cs/publications/factsheets/cs\\_08.pdf](http://osha.europa.eu/cs/publications/factsheets/cs_08.pdf)
- [43] ŽIDKOVÁ, Z. Faktor sociální interakce v kategorizaci prací. Psychologie v ekonomické praxi. 2003, č. 3-4, s. 111-120. [online]. [cit 2012-12-02]. Dostupné z: [http://www.psvz.cz/zidkova/doc/factory\\_soc\\_interakce\\_v\\_kategorizaci\\_praci.pdf](http://www.psvz.cz/zidkova/doc/factory_soc_interakce_v_kategorizaci_praci.pdf)

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Zastoupení respondentů dle vykonávané pozice .....	75
Tabulka 2 Zastoupení respondentů dle pohlaví .....	76
Tabulka 3 Zastoupení respondentů dle věku .....	76
Tabulka 4 Zastoupení respondentů dle rodinného stavu .....	76
Tabulka 5 Zastoupení respondentů dle délky praxe .....	77
Tabulka 6 Zastoupení respondentů dle subjektivního ocenění .....	77
Tabulka 7 Zastoupení respondentů dle míry pracovního stresu .....	78
Tabulka 8 Zastoupení respondentů dle sportovní aktivity .....	78
Tabulka 9 Zastoupení respondentů dle typu chování .....	79
Tabulka 10 Absolutní (n) a relativní četnost (%) hodnot BQ dle vykonávané pozice .....	81
Tabulka 11 Absolutní (n) a relativní četnost (%) hodnot BQ dle pohlaví .....	81
Tabulka 12 Absolutní (n) a relativní četnost (%) hodnot BQ dle věku .....	82
Tabulka 13 Absolutní (n) a relativní četnost (%) hodnot BQ dle rodinného stavu .....	82
Tabulka 14 Absolutní (n) a relativní četnost (%) hodnot BQ dle délky praxe .....	83
Tabulka 15 Absolutní (n) a relativní četnost (%) hodnot BQ dle ocenění .....	83
Tabulka 16 Absolutní (n) a relativní četnost (%) hodnot BQ dle míry stresu .....	84
Tabulka 17 Absolutní (n) a relativní četnost (%) hodnot BQ dle sportovní aktivity .....	85
Tabulka 18 Absolutní (n) a relativní četnost (%) hodnot BQ dle typu chování .....	85

## **SEZNAM PŘÍLOH**

P1 Dotazník

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**

Milí kolegové, obracím se na vás s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku, který slouží ke zjištění typu chování a míry psychického vyhoření. Tento dotazník je anonymní a bude pouze podkladem praktické části mé diplomové práce týkající se syndromu vyhoření.

Děkuji za spolupráci

Soňa Hudcová

Nejprve prosím vyplňte následující údaje, vybranou možnost zakroužkujte, případně na otázky odpovězte a dále pokračujte dle zadání.

Vaše pohlaví:

- a) Muž                      b) Žena

Váš věk: \_\_\_\_\_

Váš stav:

- a) Vdaná/ženatý  
b) Rozvedená/ý  
c) Svobodná/ý

Pracovní zařazení:

- a) Vedoucí                      b) Prodejce                      c) Speciální pracovník

Jak dlouho pracujete na současné pozici? \_\_\_\_\_

Domníváte se, že jste za svou práci ocenění:

- a) Dostatečně  
b) Přiměřeně  
c) Nedostatečně

Svou práci považujete za:

- a) Převážně klidnou  
b) Mírně stresující  
c) Velmi stresující

Sportujete:

- a) Pravidelně  
b) Nepravidelně  
c) Vůbec

Dále vyplňte, jak často máte níže uvedené pocity a zkušenosti. Využijte následujícího odstupňování a vybranou odpověď prosím zakroužkujte.

jednou za zřídka  
nikdy čas kdy někdy často obvykle vždy

	1	2	3	4	5	6	7
1. Byl/a jsem unavený/á.	1	2	3	4	5	6	7
2. Byl/a jsem v depresi (tísni).	1	2	3	4	5	6	7
3. Prožíval/a jsem krásný den.	1	2	3	4	5	6	7
4. Byl/a jsem tělesně vyčerpaný/á.	1	2	3	4	5	6	7
5. Byl/a jsem citově vyčerpaný/á.	1	2	3	4	5	6	7
6. Byl/a jsem šťastný/á.	1	2	3	4	5	6	7
7. Cítil/a jsem se vyřízený/á (zničený/á).	1	2	3	4	5	6	7
8. Nemohl/a jsem vzchopit se a pokračovat dále.	1	2	3	4	5	6	7
9. Byl/a jsem se nešťastný/á.	1	2	3	4	5	6	7
10. Cítil/a jsem se uhoněn/a a utahán/a.	1	2	3	4	5	6	7
11. Cítil/ jsem se jako uvězněný/á v pasti.	1	2	3	4	5	6	7
12. Cítil/a jsem se jako bych byl/a nula (bezcenný/á).	1	2	3	4	5	6	7
13. Cítil/a jsem se utrápen/a.	1	2	3	4	5	6	7
14. Tížily mě starosti.	1	2	3	4	5	6	7
15. Cítil jsem se zklamán/a a rozčarován/a.	1	2	3	4	5	6	7
16. Byl/a jsem slab/slábá a na nejlepší cestě k onemocnění.	1	2	3	4	5	6	7
17. Cítil/a jsem e beznadějně.	1	2	3	4	5	6	7
18. Cítil/a jsem se odmítnutý/á a odstrčený/á.	1	2	3	4	5	6	7
19. Cítil/a jsem se plný/á optimismu.	1	2	3	4	5	6	7
20. Cítil jsem se plný/á energie.	1	2	3	4	5	6	7
21. Byl jsem plný/á úzkostí a obav.	1	2	3	4	5	6	7

**Nyní zakroužkujte čísla těch tvrzení, o kterých se domníváte, že plně vystihují Vaše chování.**

1. Zásadně nestojím ve frontách.
2. Když něco poslouchám, doprovázím to živě obličejem, grimasami, pokyvováním hlavou, pohyby rtů.
3. Vytahuji klíče a svlékám se již při příchodu k domu.
4. V prostředcích hromadné dopravy něco dělám, abych využil času - luštím křížovku, čtu.
5. Hraji pro výhru, když prohrávám, vztekám se, a to i s dětmi.
6. Udělám si radši vše sám.
7. Hodně gestikuluji.
8. Srovnávám s ostatními, jak jsem úspěšný.
9. Při naslouchání jsem netrpělivý, skáču do řeči, dokončuji věty.
10. V plné tramvaji přistrkávám lidi dovnitř nebo ven.
11. Mám drobné projevy nervozity, podupávání, poťukávání, oždibování se.
12. Vyjadřuji se a jednám stručně, výstižně, nic neprotahuji uměle.
13. Při neúspěchu dovedu být vulgární.
14. Je pro mne ztráta času vytvářet přírodu doma, pěstovat např. květiny.
15. Mám den naplněný k prasknutí.
16. Doháním soustavně čas.