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

# Syndrom vyhoření u pracovníků energetické společnosti ČEZ, a. s.

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Vedoucí bakalářské práce:**
**Mgr. Halka Prášilová, Ph.D.**

**Vypracoval:**
**Karel Trunec**

**Brno 2012**

# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Syndrom vyhoření u pracovníků energetické společnosti ČEZ, a. s.“ zpracovával samostatně a použil jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, která je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Brně dne 24. 10. 2012 . . . . . .

Podpis

# Poděkování

Děkuji především Mgr. Halce Prášilové, Ph. D., za velmi užitečnou metodickou pomoc. Oceňuji její lidský přístup, všeobecné pochopení a morální podporu.

Dále děkuji zaměstnancům ČEZ, a. s. Zákaznického centra v České Třebové, Hradci Králové a Pardubicích a zaměstnancům Poruchové služby vn, nn Svitavy, Liberce, Ostravy za vstřícnost a trpělivost ve spolupráci na praktické části práce.

Také bych chtěl poděkovat svým dětem Pavlínce a Kateřince, které mi jsou radostí a to se potvrdilo, především v nelehkém období průběhu celého studia.

Karel Trunec

# OBSAH


**Úvod** **3**

**I. TEORETICKÁ ČÁST**

**1. Syndrom vyhoření** **6**

1.1 Pojetí syndromu vyhoření, definice 6

1.2 Historie syndromu vyhoření 10

1.3 Výzkum syndromu vyhoření 11

**2. Rizikové faktory syndromu vyhoření** **10**

2.1 Prostředí s vyšším rizikem vzniku syndromu vyhoření 13

2.2 Rozpoznání syndromu vyhoření 15

**3. Příznaky syndromu vyhoření** **18**

3.1 Faktory způsobující syndrom vyhoření 18

3.2 Fáze syndromu vyhoření 20

3.3 Hlavní důsledky syndromu vyhoření 23

**4. Prevence syndromu vyhoření** **26**

4.1 Prevence syndromu vyhoření primární a sekundární 26

4.2 Prevence syndromu vyhoření jednotlivce 28

4.3 Prevence syndromu vyhoření organizace 32

**5. Způsoby zvládání syndromu vyhoření** **36**

# II. PRAKTICKÁ ČÁST


**6. Výzkum** **44**

6.1 Metodologie výzkumu 44

6.2 Předpoklady výzkumu 46

6.3 Výzkumný vzorek 47

6.4 Vlastní výzkumná práce 49

6.5 Analýza dat 49

6.6 Zhodnocení výsledků výzkumu 72

**Závěr** **76**

**Resumé** **78**

**Anotace** **79**

**Klíčová slova** **79**

**Seznam použité literatury** **80**

**Seznam příloh** **82**

# Úvod

***„ Život není to, co chceme, ale to, co máme a vydržíme.“***

***Arnošt Lustig***

Téma bakalářské práce jsem si zvolil syndrom vyhoření u pracovníků energetické společnosti ČEZ. Syndrom vyprahlosti nebo vyhoření není zcela jistě novým jevem, v současné době se ale stává plíživou hrozbou pro naší společnost, především díky hektické době, ve které žijeme. Toto téma se mi pro bakalářskou práci postupem času studentského života, zdálo velmi blízké a srozumitelné. Především kvůli moderní a stresem, spěchem naplněné době je syndrom vyhoření jedním z nejaktuálnějších a mnohdy zcela neprávem podceňovaný problém.

Nejedná o nemoc, pouze o změnu chování, která ovšem v konečné fázi může mít projevy s dokonale paralyzujícím vlivem na postiženého jedince, který zažívá silné pocity úzkosti a beznaděje. Pravděpodobně je syndrom vyhoření velmi dobře znám v naší společnosti, ovšem nejsem si jistý zda si většina pod tímto pojmem dokáže přesně představit, co syndrom vyhoření vlastně znamená a jak mu lze předcházet. Především mě zajímá otázka, zda je syndrom vyhoření spjatý pouze v psychicky náročných profesích (Pomáhající profese, Zákaznická centra atd.). I když tato pracovní činnost je v první linii z hlediska pravděpodobnosti výskytu příznaků syndromu vyhoření. Na tento typ profesního zaměření jsou kladeny stále větší nároky, v kvalitě práce, vzdělávání pracovníků a v neposlední řadě na odvedený pracovní výkon zaměstnance s tím ovšem paradoxně zcela nesouvisí finanční a společenské ohodnocení těchto zaměstnanců, které je velmi neuspokojivé.

Téma pro svou bakalářskou práci „syndrom vyhoření“ jsem si vybral záměrně proto, že jsem zaměstnancem společnosti ČEZ. V této společnosti dochází poslední roky k velkým změnám, pod názvem Vize 2008 (Vize 2008 znamená nové řízení společnosti od roku 2008). Zažité tradice podniku jsou zcela nově koncipovány, z hlediska výkonu práce i z pohledu pracovních odboru této nadnárodní společnosti. Prakticky ze dne na den se situace zásadně změnila a přinesla velmi radikální změny, které dopadají na řadové zaměstnance. Dosavadní vysoké jistoty z pohledu zaměstnance jsou narušeny. Zmiňovaná Vize 2008 vnesla do společnosti nové zcela neozkoušené pozice. Ve většině se jedná o velice vysoké pracovní nasazení, 100 % zodpovědnost a bezchybné rozhodování ve vypjatých zátěžových situacích.

Důležitým faktem je, že u lékařů, zdravotních sester, psychologů, policistů, učitelů či sociálních pracovníků se významný výzkum „syndromu vyhoření“ již prováděl. U mé vybrané skupiny zaměstnanců pracujících v energetické společnosti ČEZ, výzkum na téma syndrom vyhoření byl pouze okrajovou záležitostí.

V bakalářské práci objasňuji teoretické zázemí tohoto problému, pracovní podmínky a vhodnost pracoviště. Utvářím komplexní pohled na danou problematiku a současně informuji o praktických poznatcích , prevenci a informovanosti vybraných pracovníků na konkrétních pracovištích.

Tato práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část se dále dělí na čtyři hlavní kapitoly. První kapitola s názvem syndrom vyhoření vymezuje samotnou definici vyhoření, historii pojmu syndromu vyhoření a teorii zázemí syndromu vyhoření.

Další část v pořadí druhá, se zabývá rizikovými faktory. V této kapitole je zahrnuto prostředí s vyšším rizikem vzniku syndromu vyhoření, dále rozpoznání samotného syndromu vyhoření od ostatních zátěžových situací či psychopatologických jevů.

V pořadí třetí kapitola má v obsahu důležité příznaky syndromu vyhoření. Tato kapitola je rozdělena na faktory způsobující vyhoření, hlavními důsledky vyhoření a v neposlední řadě fázemi vyhoření.

Závěrečná tedy čtvrtá kapitola teoretické části bakalářské práce vymezuje velmi důležitou prevenci syndromu vyhoření. Prevence je dělena na prevenci primární a sekundární, prevenci jednotlivce a organizace a nakonec možné zvládnutí syndromu vyhoření. Důležitou části této kapitoly jsou konkrétní rady pro osoby pracující v nebezpečí ohrožených syndromem vyhoření. Úkolem teoretické části je ujasnění a představení odborných názorů a pojmů, které jsou získané z odborné literatury.

V praktické části jsem zjišťoval pomocí anonymního dotazníku stanovené hypotézy, celý výzkum byl časově náročný a přinesl očekávané i překvapivé výsledky. Pomocí výzkumné metody se mi podařilo zmapovat informovanost o syndromu vyhoření, jeho možném výskytu v Zákaznických centrech a Poruchových službách u energetické společnosti ČEZ.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

# 1. Syndrom vyhoření

## 1.1 Pojetí syndromu vyhoření, definice

***„ Mezi životem, jaký je, a životem, jaký by měl být, je tak velký rozdíl, že ten kdo nedává pozor, co se děje a řeší pouze to, co by se stát mělo, dělá mnohem více pro svoji zkázu než pro přežití.“*** ***Niccolo Machiavelli***

Na začátku práce, uvádím několik definic a obecných názorů na syndrom vyhoření. Jedná se o definice od více autorů, kde hrají roli pracovní výkon, nedostatek energie, emocionální vyčerpanost, ale i opodstatněné fyzické opotřebení.

V první řadě se opírám o poznatky psychologů, kteří se jevem burnout dlouhodobě zabývali, tímto se burnout odhalí v celé své šíři a rozmanitosti, tedy v pestrosti a tím i ve větší míře naší představivosti, co burnout znamená.

- „Burnout je reakcí na práci, která člověka mimořádně zatěžuje.“
- „Burnout je situace totálního (úplného) vyčerpání sil.“
- „Burnout je pocitem člověka, který došel k závěru, že již nemůže jít dále.“
- „Burnout je stav, kdy člověk ztratil naději, že se ještě něco může změnit.“

Cary Cherniss (In Křivohlavý, J., 1998, str. 47)

- „Burnout není výsledek dlouho trvajícího stresu, je to spíše důsledek selhání procesu adaptace (schopnosti a možnosti vyrovnat se s těžkou situací).“
- „Burnout je stav chronického špatného fungování.“

Helena Sek (In Křivohlavý, J., 1998, str. 47)

- „Burnout je stav člověka, který se opětovně setkává s neřešitelnými problémy.“

Donald Oken (In Křivohlavý, J., 1998, str. 48)

- „Burnout je kritický stav člověka, který má problémy s udržováním dobré úrovně zdravého sebe-hodnocení, sebe-cenění a sebe-pojetí (self-esteem).“

Donald Hay (In Křivohlavý, J., 1998, str. 48)

- „Burnout je stav totální ztráty představy, že jsme „někdo“ a že to, co děláme, má nějakou hodnotu“. Catherine M. Norris (In Křivohlavý, J., 1998, str. 48)

Syndrom vyhoření je souborem určitých příznaků, které vznikají u pracovníků přicházejících do kontaktu s lidmi, tedy tam kde dochází k velkému tlaku klienta na pracovníka. Tato profese může obnášet řadu obtíží, problémů i očekávání, ale i zklamání.

Ohrožení jsou především jedinci, kteří jsou v zásadě kritičtí ke své osobě, neustále o sobě pochybují, mají velké obavy z nezvládnutí nároků. Psychicky labilní, neurotičtí a lehce ovlivnitelní lidé, žijící hektickým životem, který přináší nestabilitu jejich duševního života. Obávají se veřejně dát najevo své problémy, protože je poté může stíhat pocit, že by tímto přišli o uznání okolí.

*Podle Kebzy a Šolcové „Je větší riziko vyhoření u lidí, kteří mají intenzivní a dlouhodobý kontakt s klienty, u lidí pracujících původně s vysokým nasazením, idealistických, velmi obětavých, málo asertivních, soutěživých, perfekcionistických, neschopných relaxace, zatížených navíc mimopracovními náročnými událostmi, žijících pod časovým tlakem, málo sebevědomých, úzkostných, depresivně laděných, považující svou profesi za společensky podceňovanou. Naopak riziko vyhoření je dle zmiňovaných autorů naopak nižší u lidí s dobrým sociálním zázemím, asertivních, schopných organizovat svůj čas, ovlivňující charakter a pestrost své pracovní činnosti, optimistických a spokojených se svým životem, vrozeně odolných. Prevencí proti vyhoření je udržování optima angažovanosti ve vztahu ke klientům, oddělování práce a osobního života, pestrý režim práce, supervize a případové porady.“*
(In Matoušek, O., 2003, str. 263)

Přestože syndrom vyhoření je velmi stresující, není pravidlem, že vyčerpání, pasivita, či zklamání je způsobeno pouze pracovní náplní či lépe řečeno přímo pracovním stresem. Zcela jistě se může jednat o emocionální vyprahnutí, které souvisí se silnou psychickou zátěží, z důvodů přehnané snahy, starostlivosti, samostatnosti, pocitů osamění či bezmoci. Jedinci, kteří mají velkou snahu dostát svým povinnostem, co nejlépe zvládat závazky a vyplnit si v nich své ideály, mohou časem zjistit opak svých ideálů a tím dochází ke ztrátě jejich motivace. Od ustoupení od svých cílených požadavků se dostávají k depresi, stresovým stavům a rezignaci.

Definicí samotného syndromu vyhoření je několik, i když jsou rozdílné, v podstatě mají stejný význam. Během vývoje výzkumu vyhoření se ve světě objevilo několik verzí a vymezení tohoto problému, jenž je v některých aspektech odlišný. Ovšem lze potvrdit, že většina pojetí se shoduje v důležitých významech psychického stavu, prožitku extrémního vyčerpání, vnitřní nestabilitou, neustálý silný pokles výkonnosti, psychosomatické potíže různého zaměření. Za další se definice shodují, že tento syndrom se vyskytuje především u profesí, kde pracovní náplň tvoří práce s lidmi. Řada symptomů psychických, částečně fyzických a sociálních tvoří právě již zmiňovaná obtížná práce s lidmi. Důležitou složkou syndromu je emoční vyčerpanost, opotřebení, kognitivní vyčerpání, celková únava člověka.

Jednu z definic uvádí Edelwich a Richelson: *,,Burnout je proces, při němž dochází k vyčerpání fyzických a duševních zdrojů (energií), k vyplnění celého nitra, k ,,utahání se" tím, že se člověk nadměrně intenzivně snaží dosáhnout určitých subjektivně stanovených nerealistických očekávání nebo, že se snaží uspokojit takováto nerealistická očekávání, která mu někdo jiný stanoví".* (In Křivohlavý, J., 1998, str. 49)

Již zmiňované, že definic syndromu vyhoření je poměrně dost, ovšem vyplývají z nich vždy určité společné příznaky.

Řehulka:
*,,Burnout je emoční vyprahlost."*
*,,Burnout je ztrátou smyslu pro zaujetí pracovní činnosti."*
*,,Burnout je vystupňovaná nespokojenost ze ztráty iluzí."*
(In Křivohlavý, J., 1998, str. 48)

Tamara a Jiří Tošnerových přicházejí s definicí v tom znění:

*,,Syndrom vyhoření lze popsat jako duševní stav objevující se často u lidí, kteří pracují s jinými lidmi a jejichž profese je na mezilidské komunikaci závislá. Tento stav ohlašuje celá řada příznaků: člověk se cítí celkově špatně, je emocionálně, duševně i tělesně unavený. Má pocit bezmoci a beznaděje, nemá chuť do práce ani radost ze života."* (Tošner, J., Tošnerová, T., 2002, str. 4)

Christina Maslach přichází s další významnou definicí, která nejen popisuje samotný syndrom vyhoření, ale především je možné tento problém doslovně měřit pomocí MBI (Maslach Burnout Inventory). Dotazník obsahuje otázky, které se vztahují přímo ke všem faktorům – emocionálnímu vyčerpání, depersonalizaci a sníženému pracovnímu výkonu.

Znění definice: *„Burnout je syndromem emocionálního vyčerpání, depersonalizace a snížení osobního výkonu. Dochází k němu tam. Kde lidé pracují s lidmi, tj. tam kde se lidé věnují potřebným lidem.“*
Christina Maslach (In Křivohlavý, J., 1998, str. 50)

Velmi trefně a ojediněle Křivohlavý definuje syndrom vyhoření následujícím obrazotvorným přirovnáním: *„situaci, kdy v kamnech dohoří poslední poleno a poslední jiskry vyhasnou.“* (Křivohlavý, J., 2003, str. 113)

Tento citovaný slogan je skutečně působivý a doslova vystihuje v mých představách rozklad psychických i fyzických sil člověka, které mohou vést k velmi vážné újmě na celkovém zdravotním stavu člověka potýkajícího se se syndromem vyhoření.

Jednou z posledních definic si dovolím citovat Hendricha Freubergera, nelogicky jej řadím k pomyslným závěrečným větám o definicích syndromu vyhoření i když právě on uvedl „burnout.“ jako první, ovšem držím se sloganu to nejlepší na konec.

Henrich Freudenberger uvádí: *„Burnout je stav vyplenění všech energetických zdrojů původně velice intenzivně pracujícího člověka“* (např. lidé, kteří se snaží druhým lidem v jejich těžkosti pomoci a pak se cítí sami přemoženi jejich problémy).
(In Křivohlavý, J., 1998, str. 47)

Definice syndromu vyhoření se shodují, jak uvádí Kebza a Šolcová v hlavních bodech:

- „Vyhoření je psychický stav a vyčerpání
- Nejčastěji se vyskytuje u profesí obsahujících jako podstatnou složku pracovní náplně „práce s lidmi“,

- Vyhoření je způsobeno řadou symptomů v oblasti psychické, fyzické a oblasti mezilidských vztahů,
- důležitou složkou vyhoření je emoční vyčerpání, neuspokojivá práce a celková únava,
- hlavní složky způsobující vyhoření se objevují následkem působení chronického stresu.“ (Kebza, V., Šolcová, I., 2003, str. 7)

## 1.2 Historie syndromu vyhoření

Poprvé byl tento termín syndrom vyhoření uveden v odborné literatuře v sedmdesátých letech dvacátého století. Publikoval jej již zmiňovaný americký psychiatr a psychoanalytik německého původu Herbert Freudenberger, v časopise „Journal of Social Issues“. S tímto mezinárodním označením „burnout“ získal v článku nazvaného Staff burnout historické prvenství v popisu syndromu vyhoření.
(Kebza, V., Šolcová, I., 2003)

Termín „burnout“ byl v minulosti spojován především s alkoholiky a toxikomany, kteří se soustředili pouze na své libido a vše ostatní bylo pro ně lhostejné. Později se tento termín začal užívat i u lidí závislých nikoli však na alkoholu či jiných návykových látkách, ale u závislosti na jejich pracovní činnosti.
(Potterová, B. A., 1997)

Herbert Freudenberger začal s výzkumem a popisem syndromu vyhoření především u dobrovolných pracovníků, vykonávající práci ve zdravotnictví.

Posléze se soustředil i na zdravotníky, kteří pracovali na plný úvazek a nejednalo se o neplacené dobrovolníky. Zájem o tuto problematiku začíná především na přelomu 70. a 80. let, již ve vztahu k převážné většině profesí, u nichž lze syndrom vyhoření předvídat. (Kebza, V., Šolcová, I., 2003)

Jeklová, M., Reitmayerová, E. *„Burnout je však jen novým pojmem pro stav, který je dobře známý, vyskytuje se od nepaměti, Stav, který charakterizuje naprostá vyčerpanost, neschopnost pokračovat dál v původní profesi nebo činnosti, související s mezilidským kontaktem“*. (Jeklová, M., Reitmayerová, E., 2006, str. 7)

Profesor Křivohlavý zmiňuje, že dnes se syndrom vyhoření nevyhýbá žádnému povolání, ke kterému je potřeba kontakt s lidmi, neustálá produktivita a odpovědnost. (Křivohlavý, J., 1998)

## 1.3 Výzkum syndromu vyhoření

Výzkum a diagnostika syndromu vyhoření se neobejde bez důležitých metod, nejvíce užívané jsou metody pomocí dotazníku.
Křivohlavý uvádí tři typy dotazníků:

- **Orientační dotazník.**
- **Dotazník BM - Psychického vyhoření.**
- **Metoda (MBI) Maslach Burnout Inventory.**

(Křivohlavý, J., 1998)

**Orientační dotazník :**

Je velmi jednoduchý, tato metoda se zakládá na souboru otázek s odpověďmi ANO, NE. Při konstatování více kladných odpovědí v tomto dotazníku, postupujeme dále a zjišťuje se ve které úrovni vyhoření se odpovídající osoba nachází.
Dotazník je možné nechat vyplnit dotazovaného samostatně. V dotazníku se objevuje řada tvrzení a otázek v podobě ujasnění si vztahu dotazovaného ke své pracovní profesi.
Výsledné úrovně:
(Křivohlavý, J., 1998)

- „Příznaky toho, že se stav psychického vyhoření v daném případě začíná objevovat.
- Psychické vyhoření dosahuje akutní úroveň.
- Stav psychického vyčerpání se stal chronickým jevem.“

Autory jsou: D. Hawkins, F. Minirth, P. Maier, Ch. Thursman
(In Křivohlavý, J., 1998, str. 35-36)

**Dotazník BM - psychického vyhoření:**

Základem tohoto typu dotazníku je škála otázek, dle pocitových názorů na konkrétní otázku. Rozlišení stupnice odpovědí má sedm možností (1 – nikdy. 7 – vždy)

Předností tohoto dotazníku je vysoká míra reliability a častá shoda údajů, které vyplňuje měřený člověk s tím, co uvedlo okolí.
(Křivohlavý, J., 1998)

Vyhodnocují se tři aspekty psychického jevu vyčerpání:

- „Pocity fyzického vyčerpání.
- Pocity emocionálního vyčerpání.
- Pocity duševního vyčerpání.“

Autor: A. Pines, E. Aronson
(In Křivohlavý, J., 1998, str. 38)

**MBI - Metoda Maslach Burnout Inventory:**

- „EE - emotional exshaustion - emocionální vyčerpání
- DP – depersonalizace - ztráta úcty k druhým lidem jako k lidským bytostem.
- PA – personal accomplishment - snížená výkonnost“

Autor: Ch. Maslach, E. S. Jackson (In Křivohlavý, J., 1998, str. 40)

„Mezi nejčastější používané metody k odbornému vyšetření syndromu „burnout“ patří metoda MBI. Tato dotazníková metoda byla podrobena faktorské analýze (hledaly se tak „kořeny“ toho, co se odpověďmi na otázky vlastně měří). Ukázalo se, že se touto metodou zjišťují v podstatě (v jádru) tři faktory (činitelé). V dotazníku MBI je 9 otázek zaměřených na EE, 5 otázek zaměřených na DP a 8 otázek zaměřených na PA. U každé otázky je možnost odpověď vyjádřit jedním ze sedmi stupňů odpovědní škály. Tuto metodiku publikovala v r.1981 autorská dvojice Christina Maslach a Jackson.“ (Křivohlavý, J., 1998, str. 40)

# 2. Rizikové faktory syndromu vyhoření

## 2.1 Prostředí s vyšším rizikem vzniku syndromu vyhoření

Existují prostředí s vyšším rizikem vyhoření, v nichž dochází k nejčastějším příznakům syndromu vyhoření. Nejvíce uváděné profese jsou:

**Zdravotnictví:**

„Bylo to právě zdravotnictví, které jako první upozornilo na syndrom“ burnout“. Přesněji: byla to situace zdravotních sester. A ještě přesněji: byly to zdravotní sestry v hospicích, tj. v zařízeních, které poskytují umírajícím pacientům paliativní péči (bolest tišící a základní životní funkce usnadňující činnosti). Podobně tomu bylo na onkologických odděleních v době, kdy na rakovinu umíralo poměrně velice vysoké procento pacientů a kdy účinnost terapie byla relativně nízká. Třetí oblastí nejčastějšího výskytu syndromu burnout ve zdravotnictví byla oddělení intenzívní péče (péče o lidi v nebezpečí života, tzv. Jednotky intenzivní péče - JIP). Burnout je jedním z hlavních důvodů odchodu ze zaměstnání (fluktuace) a změny zaměstnání ve zdravotnictví. V USA se ukazuje, že v některých zdravotnických oborech mění své místo a zaměstnání až 70% zdravotních sester ročně. Jedna studie, zaměřená na fluktuaci lékařů (R. Nedrcat) ukázala, že 58% lékařů na onkologických odděleních změnilo během roku své pracoviště. Na dotaz typu: „Co vás nejvíce negativně ovlivnilo, že vaše nadšení pro práci ve zdravotnictví ochablo“, jsme slyšeli častokrát odpovědi typu: „Nebyla jsem ze školy připravena na emocionální zátěž, s níž jsem se v praxi pak setkala“. „Neunesla jsem emocionální tíži sdělování špatných zpráv rodinným příslušníkům pacientů“. „Bylo nás málo a práce nad hlavu“. „Vedení bylo neuznalé, nebylo s to naši práci a snahu ocenit – pořád jen nám vedoucí sestra něco vytýkala, ale nikdy mne za nic nepochválila“ atp. Sonneck (1994), který studoval sebevražednost pracovníků ve zdravotnictví, upozorňuje, že u německých lékařů je sebevražednost o 50% vyšší, nežli je celoněmecký průměr (pro veškeré obyvatelstvo). U rakouských lékařů je sebevražednost dokonce o 250% vyšší, nežli je celostátní průměr – podobné údaje je možné číst u Baemayera a Feneleine (1984 atd.) Sebevražednost má velice blízko – jak ještě uvidíme – k psychickému vyhoření.“ (Křivohlavý, J., 1998, str. 20)

**Školství:**

„Druhou oblastí, kde se burnout vyskytuje v mimořádně vysoké míře, je školství. Týká se učitelů a učitelek všech stupňů, i když se zdá, že základních a středních škol, včetně učňovských atd. se týká v míře podstatně vyšší. Ve vyšší míře mu podléhají učitelky speciální pedagogiky, zvláště pak ty, které pracují s dementními školáky a psychiatricky postiženými dětmi. Mimořádně náročné z tohoto hlediska je učitelství odborného školství. O jak namáhavé povolání (viděno z psychologického hlediska) učitele jde, je možno vidět i ze zjištění jednoho výzkumu. Ten konstatoval, že v USA ročně 20% učitelů a učitelek mění své povolání.“ (Křivohlavý, J., 1998, str. 21)

**Hospodářství a administrativa:**

„Třetí oblastí, kde je podstatně vyšší míra výskytu syndromu psychického vyhoření, je oblast hospodářská a administrativní. Vyšší míra burnout byla zjištěna u vedoucích pracovníků všech stupňů – od mistrů a dílovedoucích až po generální ředitele. Souvisí to se zjištěním mimořádně vysoké míry stresu a distresu v tomto zaměstnání. Platí to nejen pro hospodářské vedoucí, ale i pro pracovníky administrativy, kteří přicházejí do osobního styku se „stranami“. “ (Křivohlavý, J., 1998, str. 21)

**Sociální péče a sociální služby:**

„Jde-li někde o osobní styk s druhými lidmi v těžkých situacích, pak to platí i o pracovnících sociálních služeb – sociálních pracovnících, poradcích sociální služby, sociálních kurátorech, pracovnících vězeňské služby, příslušnících kriminální služby, policie atd. Schaufeli et al. (1993) na základě měření míry psychického vyhoření pomocí dotazníku MBI (Maslach Burnout Inventory – inventář psychického vyhoření, který sestavila Christina Maslachová) uvádí, že u lidí, kteří pracují s lidmi v tzv. sociálních povoláních postihuje burnout 10 – 25% pracovníků.“
(Křivohlavý, J., 1998, str. 21)

## 2.2 Rozpoznání syndromu vyhoření

Rozlišení a rozpoznání syndromu vyhoření od obdobných negativních emocionálních jevů, kterých je značné množství je další důležitá kapitola. Především zátěžové situace mohou mít podstatný vliv na rozvoj syndromu vyhoření. Mezi tyto psychopatologické vlivy, které vedou k narušení psychické rovnováhy lze řadit především stres, deprese, únava, frustrace, krizi, odcizení, vyčerpání, existenciální neuróza.

**Stres a syndrom vyhoření:**

„Stres přesněji distres (Křivohlavý, 1994) podobně jako burnout patří mezi negativní emocionální zážitky. Je definován napětím mezi tím, co člověka zatěžuje (tzv. stresory) a zdroji možností tyto zátěže zvládat (tzv. salutory). Pro diagnostikování stresového stavu existují příslušné nástroje. Ty si všímají řady fyzických příznaků. Do stresu se může dostat každý člověk, avšak burnout se objevuje jen u lidí, kteří jsou intenzivně zaujati svou prací. Mají vysoké cíle. Vysoké očekávání. Mají výkonovou motivaci. Kdo takovouto vysokou motivaci (takovéto nadšení) nemá, může se dostat do stresu, ne však do stavu burnout (vyhoření). Stres se může objevit při přerůzných činnostech, avšak burnout se obvykle objevuje jen u těch činností, kde člověk přichází do osobního styku (jednání) s druhým člověkem – při práci s lidmi. Pravdou je, že stres obvykle přechází do burnout, avšak ne každý stresový stav dochází do této fáze celkového vyčerpání. Tam, kde práce je pro určitého člověka smysluplná a překážky jsou zdolatelné, tam k burnout nedochází.“ (Křivohlavý, J., 1998, str. 52)

**Deprese a syndrom vyhoření:**

„Deprese, podobně jako burnout, patří do souboru negativních emocionálních jevů, kterými se zabývá psychologie. Podle statistik WHO (World Health Organisation – Světové zdravotnické organizace) patří deprese k nejčastějším nemocem v celosvětovém měřítku. Deprese může být vedlejším příznakem burnout, avšak může se vyskytovat i nezávisle na burnout. Deprese má často úzký vztah k negativním zážitkům z mládí, které burnout nemá. Deprese se dá léčit farmakoterapeuticky, u burnout se to však nepodařilo.

U burnout syndromu je léčbou hledání smysluplnosti života a to je kvalitativně odlišná forma terapie (viz logoterapii a existenciální psychoterapii jako hlavní metody terapie syndromu burnout). Pravdou však je, že vztahy mezi burnout a depresí jsou velice úzké.“ (Křivohlavý, J., 1998, str. 53)

**Únava a syndrom vyhoření:**

„Sníženou schopnost vykonávat jakoukoliv činnost rozdělujeme na únavu fyzickou a psychickou. Únava je dalším negativním psychologickým zážitkem, podobně jako burnout. Únava se vyskytuje i při burnout. Obecně má však únava užší vztah k fyzické zátěži (tělesné námaze), než je tomu u burnout. Z takovéto fyzicky ovlivněné únavy je možno dostat se odpočinkem (krátkodobou relaxací), což u burnout možné není. Únava z fyzického zatížení (např.u sportovců) je častokrát pociťovaná kladně (viz prožitek odpočinku po namáhavém cvičení – tréninku či vyhraném závodě), kdežto u burnout je to pocit veskrze negativní. Únava z intelektuální práce je často spojována s radostí z toho, co se nám podařilo udělat. U burnout jde však o únavu, která je vždy něčím negativním, tíživým, těžkým, bezvýhledným. U burnout je únava úzce spojována s pocitem selhání a marnosti.“ (Křivohlavý, J., 1998, str. 53)

**Odcizení a syndrom vyhoření:**

„Odcizení (alienation) patří do skupiny negativních emocionálních zážitků. Co se jím rozumí? Durkheim, který přivedl naší pozornost k tomuto jevu, definoval odcizení jako druh anomie (ztráty normální zákonitosti), k němuž dochází tam, kde lidé zažívají nedostatek nebo ztrátu přijatelných sociálních norem, které by mohly řídit jejich jednání a byly směrodatným měřítkem jejich životních hodnot. Oč jde je možné demonstrovat např. prací válečných zajatců v týlu fronty. Tam měli tito váleční zajatci vyrábět to, co jejich blízkým mělo škodit, případně dělat práce naprosto nesmyslné – dělat, jen aby se dělalo. Pravdou je, že pocity odcizení je možno pozorovat i v syndromu burnout. Tyto příznaky se tam však objevují až v posledním stádiu burnout. Nikdy ne na začátku tohoto procesu. Na začátku je situace naprosto opačná. Burnout se vyskytuje jen u lidí, kteří byli zpočátku nadšeni prací. Odcizení se vyskytuje i u těch, kteří nikdy ničím nadšeni nebyli, kterým moc nešlo o to, co dělali. Odcizení se vyskytuje u lidí, pro které to, co dělali, nebylo smyslem jejích života, „celoživotním cílem“ (ideálem či idolem). U burnout je tomu naopak.“ (Křivohlavý, J., 1998, str. 53)

**Frustrace a syndrom vyhoření:**

„Frustrace pojem odvozený od slova frustra znamená zmaření potřeby, jde vlastně o pocity a vnitřní stavy, které taková situace vyvolává. Jedinci usilující o dosažení určitého cíle, se do cesty postaví určitá překážka, která maří realizaci potřeby anebo znesnadňuje její naplnění. Jde o rozpor mezi některou z našich potřeb a reálnou možností uspokojit jí. Cesta k cíli bývá vždy lemovaná překážkami a některé mohou být i takové, že je prostě zdolat nejde. Překážky může klást samo prostředí a to jak fyzické, tak sociální. Sem náleží nejen přirozená omezení, která přinášejí přírodní zákonitosti a život ve společnosti, ale někdy drobné, jindy až titánské úsilí některých osob či institucí, které přes cestu životem kladou třísky, klacíky, polínka, kameny nebo rovnou mohutné, silné a opevněné zátarasy. Ovšem i my sami – naše vlastní já – si můžeme stavět překážky a vytvářet frustrační situace.“ (Štěpaník, J., 2008, str. 11)

**Existenciální neuroza a syndrom vyhoření:**

„Existenciální neuroza je „moderním“ negativním jevem. Maddi ji definuje jako „chronickou neschopnost věřit v důležitost, užitečnost a pravdivost čehokoliv, co si člověk jen dovede představit, že by dělat měl, případně, že by o to měl mít zájem, natož pak že by se měl pro to angažovat.“ (In Křivohlavý, J., 1998, str. 54) Při existenciální neuróze jde o pocit zplanění života a naprosté existenční beznaděje. Oč jde je možno přiblížit výrokem spisovatele Camuse: „Viděl jsem mnoho lidí, kteří zemřeli, protože neměli proč žít.“ (In Křivohlavý, J., 1998, str. 40) Viktor E. Frankl hovořil v této souvislosti o ztrátě smysluplnosti života. Jde o situace ne tak nepodobné tomu, čím se zabývá David Seligmann a co vyjadřuje svým termínem HH – syndromu (helplessness ans hopelessness – pocity bezmoci a beznaděje). Yalom hovoří v tomto smyslu jednoznačně o nesmyslnosti života. Pravdou je, že s něčím podobným existenciální neuróze se setkáváme i při burnout. Setkáváme se s tím však jen na konci tohoto procesu. Na začátku je naopak mimořádně intenzivní prožitek smysluplnosti života. S pocitem ztráty smyslu života se setkáváme u těchto lidí, kteří propadli psychickému vyhoření, až na konci tohoto procesu, když jejich snaha selhala, když překážky byly příliš velké, když okolnosti byly nepředstavitelně nepříznivé, když se jejich úsilí zcela zhroutilo“. (Křivohlavý, J., 1998, str. 54)

# 3. Příznaky syndromu vyhoření

## 3.1 Faktory způsobující syndrom vyhoření

„Příčin procesu syndromu vyhoření je několik. Obvykle se zmiňuji tyto faktory – psychosociální stres – velká zátěž, kterou klade na své zaměstnance samotná profese a vnitřní faktory – osobnostní nastavení jednotlivce. Burnout syndromu mohou daleko snáz podlehnout lidé, vstupující do zaměstnání, které klade vysoké nároky na kvalitu, odpovědnost a pracovní nasazení, ale zároveň neposkytuje dostatečné množství autonomie v pracovní činnosti. Pracovník, který nemůže rozhodovat o tempu své práce a jejím rozdělení v průběhu dne, je více ohrožen burnout syndromem. Za výrazný vnější faktor se považuje také kvalita sociální opory, tedy množství a intenzita kontaktů, které člověk sám vytváří a kontaktů, které přijímá od druhých. Mezi nejdůležitější vnitřní faktory se řadí osobnostní předpoklady jedince. Za rizikový vnitřní faktor je považováno chování typu A s důrazem na soutěživost a hostilitu, vysoká míra empatie spojená s nízkou schopností asertivního chování, vysoké požadavky na výkon mnohdy spojené s nízkým sebehodnocením, úzkostné, obsedantní a perfekcionalistické rysy, osamělý život a další.“ (Stibalová, K., 2010, str. 20)

Uvádím možné faktory syndromu vyhoření:

- „Dlouhodobý bezprostřední, osobní styk s lidmi např. jak tomu je u učitelů, lékařů, zdravotních sester, vedoucích pracovníků, sociálních pracovníků atp.
- Dlouhodobé neúspěšné jednání s lidmi např. při dojednávání smluv, dohod, obchodů atp.
- Dlouhou trvající pracovní přetížení kladení mimořádných požadavků na pracovníka
- Příliš strohý pracovní režim, příliš přísná pravidla jednání či příliš tvrdě vyžadované dodržování „pravidel hry“
- Diktátorský režim, bezohledné manipulování s lidmi
- Přetěžování, tj. situace, kde je příliš velké množství úkolů, pacientů, zákazníků, klientů, stran atp. v poměru ke kapacitě pracovníků

**Je tomu tak**

- Tam, kde je nedostatek personálu, času, prostředků, atp. (např. v nemocnicích, školách atp.)
- Tam, kde téměř chybí kladné oceňování práce podřízených – pochvaly, uznání atp.
- Tam, kde chybí respekt (úcta k lidem)
- Tam, kde se setkáváme s devalvací v sociálním styku (s ponižováním, urážením, hanobením pomlouváním atp.)
- Tam, kde je nedostatek příležitostí k odpočinku (relaxace, rekreaci, spánku atp.)
- Tam, kde se něco nepříjemného (např. nemoc) dlouho vleče, a nic se pořád nezlepšuje
- Tam, kde lidé (např. učitelé, lékaři, zdravotní sestry, advokáti chudých, sociální pracovníci atp.) neustále více dávají, nežli přijímají (měřeno v psychologických hodnotách – tzv. utilech)
- Tam, kde pracovní podmínky neumožňují pracovníkům tvořivé rozvinutí schopností a uplatnění dovedností
- Tam, kde je příliš velký rozdíl mezi představami a realitou (viz německý termín „Wahrheit und Dichtung“)
- Tam, kde je vedení příliš necitlivé potřebám podřízených, kde se znají jen úkoly, kontroly, výtky atp.
- Tam, kde jsou sociální, pracovní, společenskou atp. rolí kladeny na určitou osobu požadavky, kterým ta z přerůzných důvodů není s to vyhovět, případě vyhovět může jen za cenu jiných (např. rodinných) bolestných ztrát
- Tam, kde jsou příliš tvrdé tzv. „našponované „ termíny, kde se klade příliš velký důraz na kvantitu (množství toho, co se má udělat) nebo naopak na mimořádnou přesnost (perfektnost) práce, mimořádný výkon, výhru ve sportovním zápolení typu zvítězit „za každou cenu“ atp.
- Tam, kde existuje jen a jen soupeření (soutěžení, konkurence, boj na život a na smrt, atp.)
- Tam, kde je zatížení pracovníka, nepoměrně větší, nežli je jeho kapacita (jeho možnosti, schopnosti atp.)
- Tam, kde dochází ke kumulaci několika (více) uvedených podmínek“

(Křivohlavý, J., 1998, str. 18-19)

## 3.2 Fáze syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření nevzniká náhle, ale začíná se objevovat pomalu a nenápadně. Chronicky vyčerpaní lidé nesnadno přiznávají sobě i druhým své obtíže. Zatajují úzkost, strach, vnitřní neklid a tenzi, únavu, slabost, nervozitu, neschopnost koncentrovat se, poruchy spánku, bolesti hlavy atd. Připadá jim nepatřičné a obtížné dát najevo, že si nevědí rady sami se sebou, neboť jsou to oni, kteří by si měli vědět rady. Zejména pokud pracují v poradenských centrech, pomáhajících profesích či jiných zaměstnáních v úzkém kontaktu s lidmi. Proces, jehož vyvrcholením je syndrom vyhoření, trvá mnoho měsíců až let. Probíhá v několika fázích, které mohou být různě dlouhé. V odborné literatuře můžeme najít velké množství pojetí vývoje syndromu vyhoření. Počet jednotlivých popsaných fází syndromu vyhoření je různý.

Uvádím nejčastější rozdělení na fáze:

**„Nadšení a idealismus:**
Člověk věnuje své práci mnohé přesčasové hodiny a dobrovolně se přepracovává. Často nestíhá, je neustále v běhu a začíná si uvědomovat, že těžko dostává požadavkům, jak vlastním nebo okolí. Dostavují se pocity, že snaha není oceněna, tento fakt je však přehlížen. Postupně se na práci může projevit nesystematičnost, zapomínání a roztržitost, která tam dříve nebyla.

**Stagnece:**
Původní nadšení vyprchává, dochází k psychickému a fyzickému vyčerpání, úzkosti, napětí, poruch spánku. Jedinec si uvědomuje, že je něco v nepořádku a v pozitivním případě vyvíjí snahu o přenesení zájmu do mimopracovních aktivit.

**Frustrace:**
Člověk pochybuje jak o sobě, tak o volbě povolání, klade si otázky ohledně smyslu práce, který se nedozírně ztrácí. Dostavují se velmi často špatné hodnocení práce, okolí, nadřízených, klientů a především pocit sebeobětování, který je negativně vnímám a prožíván. Narůstá velká nespokojenost.

**Apatie:**

Jedná se o nejkrizovější fázi syndromu vyhoření a typickými příznaky jsou pocity totálního vyčerpání, které nelze zahnat odpočinkem, vykonáváno je jen to, co je nezbytné, silné jsou projevy negativismu v chování a cynismus. Baterie člověka jsou naprosto vybité, práce je vykonávána jako zdroj nutného přežití.“
(Rohlíková, P., 2008, str. 5 - 6)

Podle Wolfganga Schmidbauera se jedná o tyto fáze:

„**Fázi počáteční**, ve které postižené osoby neustále pracují, a přesto že k normálnímu pracovnímu životu patří střídání práce a volného času, tito lidé si idealizují práci jako cosi naprosto upokojujícího a předstírají, že žádné zotavení nepotřebují, jsou hyperaktivní a vzdávají se jakékoliv relaxace.

**Fázi propuknutí**, tedy stádium, kdy postižený nemůže upřít, že „něco není v pořádku“, prvními varovnými signály bývá chronická únava a nechuť pouštět se do práce, schopnost regenerace sil je velmi omezená, prosazují se neosobní, cynické výrazy a výroky, postižení nedokážou zpracovávat nezdary zátěže, kterým se žádná práce nevyhne a neutralizovat agrese s tím spojené. Urážením někoho, kdo pracuje ještě hůř než já, mohu zachraňovat svoje narušené profesionální sebevědomí.

**Fázi slábnutí výkonosti**, kdy přichází ubývání výkonnosti, postižení se nedokážou koncentrovat, dopouštějí se stále více chyb, začíná jím být lhostejné, zda pracují dobře nebo špatně, mizí jejich angažovanost, dochází k onemocnění, postižení přerušují kontakty, nepěstují přátelství, nedělají nic, když partner odchází nebo se chce rozvést, jsou osamělí.

**Fázi kompenzovaného vyhoření**, ve které se jedná o extrémní případ, ke kterému dochází již méně často, ale jde o pracovníky, kteří skrývají, že se vnitřně svého povolání vzdali, snaží se, aby jejich neangažovanost nebyla nápadná, vymýšlejí různé výmluvy. Nechuť a defenzivní postoj kolegů působí i na ostatní členy kolektivu, kteří pozvolna ztrácejí zájem o práci. Jestliže do tohoto týmu přijde nováček, je snižován a urážen, neboť se nemůže hned přizpůsobit rezignaci a frustrovanému zacházení s klienty. Odolní odchází, zůstávají ti, kteří nedokážou vzdorovat vyhořelé náladě kolektivu a i

oni přestávají být ochotni podávat výkony jako dřív. Ve vyhořelém týmu se těší každý domů a co nejvíc práce by nechal raději na ostatní.“
(Schmidbauer, W., 2008, str. 218-221)

Samotné vyhoření je konečná fáze tohoto procesu. Jedná se o úplné vyčerpání, ztrátu smyslu práce, odosobnění klientů, vymizení reflexe vlastních norem.

Zmiňuji se ještě o složitějším osmifázovém modelu členění procesu burnout od autorské trojice Golembiewski, Munzenride a Stevenson. A pro srovnání uvádím nejvíce propracovaný model Johna W. Jamese (1982). Autorská trojice Golembiewski, Munzenride a Stevenson zveřejnila v.r 1986 model osmifázového procesu burnout – psychického vyhoření. (Křivohlavý, J., 1998)

„Podobně u Freudenbergera (1992) a v přehledu i u Laengle (1997) se setkáváme s vícefázovými modely průběhu procesu burnout. Uveďme zde relativně nejčlenitější model, který publikoval ve své knize John W. James (1982).
Nacházíme zde celkem 12 po sobě následujících fází či stádií tohoto procesu: “
(Křivohlavý, J., 1998, str. 62)

- „Snaha osvědčit se kladně v pracovním procesu.
- Snaha udělat vše sám (nedelegovat nikomu jinému formální pracovní autoritu)
- Zapomínání na sebe a na vlastní osobní potřeby – opomíjení nutné péče o sebe.
- Práce, projekt, plán, návrh, úkol, cíl atp. se stávají tím jediným, oč danému člověku jde.
- Zmatení v hodnotovém žebříčku – neví se, co je zbytné a co je nezbytné (co je podstatné a co je nepodstatné).
- Kompulzivní (nutkavé) popírání všech příznaků rodícího se vnitřního napětí jako obrany proti tomu, co se děje.
- Dezorientace, ztráta naděje, vymizení angažovanosti, zrod cynizmu. Útěk od všeho a hledání útěchy např. v alkoholu či drogách, v tabletkách na uklidnění, nadměrném jídle (přejídání), hromadění peněz atd.

- Radikální, vně pozorovatelné změny v chování – nesnášení rad a kritiky, jakéhokoliv rozhovoru a společnosti druhých lidí (osamění a osamocení – sociální izolace).

- Depersonalizace – ztráta kontaktu sama se sebou a s vlastními životními cíli a hodnotami (daný člověk přestává být člověkem v plném slova smyslu)

- Prázdnota – pocity zoufalství ze selhání a dopadu „až na dno“. Neutuchající hlad po opravdovém, smysluplném životě (potřeba smysluplnosti života je zoufale neuspokojována (frustrována).

- Deprese – zoufalství z poznání, že nic nefunguje a člověk se ocitá ve smyslu prázdném vákuu. Sebe-cenění, sebe-hodnocení a sebe-vážení (self-estem) je na nulovém bodě. Zážitek pocitu „nic nejsem“ a „všechno je marnost nad marností“.

- Totální vyčerpání – fyzické, emocionální a mentální. Vyplenění všech zásob energie a zdrojů motivace. Pocit naprosté nesmyslnosti všeho – i marnosti dalšího žití.“ (In Křivohlavý, J., 1998, str. 62)

## 3.3 Hlavní důsledky syndromu vyhoření

Nadšení, vyhořívání a vyčerpání psychických sil není jevem statistickým, ale je to proces, který má začátek, průběh a výsledný stav. Vyhoření není výsledkem izolovaných traumatických zážitků, nýbrž se objevuje jako plíživé vyčerpání, jako dlouhodobé působení stresujících podmětů.

Člověk, který je již postižený syndromem vyhoření se brání jakýmkoli inovacím. Nové způsoby a postupy považuje za zbytečné. Je přesvědčen, že to nejde, jak má a i kdyby to šlo, tak je to k ničemu. K syndromu vyhoření vede neustále negativně prožívaný stres, který je provázen řadou příznaků. Pro jeho výskyt jsou charakteristické :

(Křivohlavý, J., 1998)

**Subjektivní příznaky:**

Špatné soustředění pozornosti (koncentrace), mimořádně velká únava, snížené sebehodnocení a sebecenění, které vyplývají z pocitů snížené profesionální kompetence (schopnosti a dovednosti), snadné podráždění, negativismus. Dále sem patří i celá řada příznaků stresového stavu při absenci organického onemocnění.

(Křivohlavý, J., 1998)

**Objektivní příznaky:**

Snížená výkonnost, trvající řadu měsíců. Zjistit ji mohou spolupracovníci i přijímatelé služeb. Nejde zde však o případ, kdy některé z výše uvedených příznaků je způsoben psychickým onemocněním, nedostatečnou kvalifikací pro danou práci nebo rodinnými problémy ovlivňující práci. (Křivohlavý, J., 1998)

**Příznaky burnout syndromu, lze členit dle úrovní jeho projevu:**

- „Na psychické úrovni dotyčný zažívá chronický tlak a stres vycházející z pracovní činnostem jedná se o celkové duševní vyčerpání a utlumení aktivity, je zjevné depresivní ladění, postupem času se zvyšují projevy nepřátelství vůči druhým lidem a práce je založena na rutině.

- Na fyzické úrovni se člověk potýká s pocity únavy, objevují se bolesti hlavy, nespavost, zažívací obtíže, bolesti svalů, zad, napětí a je zde riziko závislosti všeho druhu.

- Na úrovni sociálních vztahů dochází k redukci kontaktů s lidmi především v profesionální oblasti, nechuť k práci, nízká empatie a postupné narůstání konfliktů.“
  (Kebza, V., Šolcová, I., 2003, str. 9-10)

Hening a Keller podrobněji rozvádějí příznaky syndromu vyhoření, které dělí do čtyřech rovin:

„**Duševní rovina:**

- Negativní obraz vlastních schopností,
- Negativní postoj ke klientům, k práci, k instituci, ke společnosti, k životu,
- Negativní hodnocení působení pracovního prostředí,
- Ztráta zájmů o profesní témata, lhostejnost k práci,
- Únik do fantazie,
- Potíže se soustředěním pozornosti, zapomínání,

**Citová rovina:**

- Sklíčenost,
- Pocit bezmoci,
- Sebelítost,
- Nespokojenost,
- Popudlivost až agresivita,
- Pocit nedostatku uznání.

**Tělesná rovina:**

- Rychlá unavitelnost,
- Zvýšená náchylnost k nemocem a úrazům,
- Vegetativní obtíže (srdce, dýchání, zažívání),
- Bolesti hlavy,
- Svalové napětí,
- Poruchy spánku,
- Vysoký krevní tlak,
- Narušené stravovací návyky (přejídání či nechutenství).

**Sociální rovina:**

- Ztráta odvahy,
- Ztráta osobní identity a sebeúcty,
- Ztráta objektivnosti,
- Emocionální vyčerpanost,
- Negativní duševní postoj.“

(Hening, C., Keller, G., 1996, str. 18)

# 4. Prevence syndromu vyhoření

## 4.1 Prevence syndromu vyhoření primární a sekundární

„Neustálé zabývání se nepříjemnými událostmi člověka vyčerpají a ubíjí. A když navíc pozitivní emoce a příjemné pocity v každodenním chvatu přeznačkujeme na „normální“, převažuje náhle únava, slabost a beznaděj. Hezkého a milého si nevšímáme, zůstává jen vše nevýrazné a zdánlivě bezvýznamné. Obzvláště v pomáhajících vztazích je důležité dbát na svou „mezilidskou ekonomiku“. Dlouhodobá nevyváženost mezi „braním“ a „dáváním“ se mění v pocity vyčerpání, nezájmu, cynismu a rozvíjí se v profesním i osobním životě v podobě syndromu vyhoření. Jestliže v některých vztazích emočně vydáme, zabýváme se trápením druhých, musíme mít své zdroje, kde si doplňujeme energii. Jsou to především ty chvíle, při nichž pociťujeme uvolněný klid a mír, radost, lásku, vzájemnost, porozumění, spokojenost a štěstí. Mnohdy musíme takové situace aktivně vyhledávat a rozvíjet. Nelze spoléhat, až přijdou samy. Jde o to, abychom si ve svém každodenním životě uvědomovali, co se povedlo, co nás baví a na co se těšíme.“
(Hájek, K., 2007, str. 100)

„Primární preventivní charakter má chování typu B, zvládání asertivních technik jednání s lidmi, užívání relaxačních technik. Jako projektivní faktor působí také dobrá organizace vlastního času, pestrost a proměnlivost práce. Lidé, věřící ve vlastní schopnosti a sebeuplatnění, méně podléhají syndromu vyhoření, podobně jako lidé, kteří jsou osobně „nezdolní“ – projevují se specifickým nastavením silné odolnosti vůči stresu. Osoby s vysokou úrovní nezdolnosti se vnímají a hodnotí jako schopnější zvládat každodenní nároky, hodnotí příznivě své psychické i fyzické síly. Pozitivně hodnotí situaci a vybírají přiměřené strategie k jejich zvládnutí. Primární prevencí tvoří i semináře a přednášky pro zaměstnance. Cílem těchto seminářů je vhodně pracovníky edukovat. Specifikou a málo zmiňovanou situaci představuje stav, kdy samotný zaměstnanec zasažený burnout syndromem odmítá akceptovat svoje vyhoření, nesnaží se vyhledat pomoc, či dokonce pomoc znevažuje, pak ztrácí jakákoliv psychologická pomoc smysl.“
(Stibalová, K., 2010, str. 21)

„Sekundární preventivní programy jsou směřovány především k vyhledávání zaměstnanců s burnout syndromem a k jejich ošetření. Pomoc při kritickém vyhoření spočívá především v psychologické pomoci. Nejúčinější možností je změna profese. Mnohdy ale samotní zaměstnanci odmítají z různých důvodů tento radikální postup – jsou zvyklí na kolektiv, neumí nic jiného a nechtějí se už nic jiného učit. Argumentují i tím, že finanční ohodnocení zkušeného zaměstnance je jiné než u začátečníka. Syndrom vyhoření lze překonat. Psychologická odborná pomoc pak vychází především z hledání smyslu života zaměstnance, úpravy žebříčku hodnot, a správného střídání práce a odpočinku."
(Stibalová, K., 2010, str. 21)

„Každý z nás je do určité míry zodpovědný za to, jak dopadne jeho osobní boj se stresem a zátěžovými situacemi. Ovšem způsob, který si každý z nás nakonec zvolí, je záležitostí ryze individuální. Příčinou je, že každý z nás je jinak citlivý na tentýž druh stresoru. Někdo je více, jiný méně přizpůsobivý, někdo se naučil správně reagovat na některé situace, jiný jedná více úzkostně nebo naopak impulzivně, prožívá událost svým, pro něj specifickým způsobem. Proto než dojde k výběru nějaké strategie zvládnutí či předcházení vyhoření, je nezbytné poznat sama sebe, zamyslet se nad celkovou úrovní životní spokojenosti z hlediska těchto dimenzí:

- práce a seberealizace
- partnerské soužití
- rodina
- zdravotní stav
- ekonomická situace
- a hlavní životní plány a perspektivy."

(Jeklová, M., Reitmayerová, E., 2006, str. 29)

## 4.2 Prevence syndromu vyhoření jednotlivce

***„Rady – i drobné rady – jsou neúčinné, pokud nejsou realizovány“***
***Jaro Křivohlavý***

Prevenci syndromu vyhoření lze rozdělit do dvou základních skupin:

- Metody zaměřené na jednotlivce, tedy tzv. interní postupy.
- Metody zaměřené na vliv pracovního a životního prostředí, tedy tzv. externí postupy.

Do první skupiny náleží postupy, zaměřené na jedince přímo ohrožené syndromem vyhoření. Zařadil bych sem především relaxaci spojenou s důležitým způsobem odpočinku, správnou životosprávu, zdravé stravovací návyky s vyloučením těch návyků, které jsou zdraví škodlivé. Dále dostatečný a osvěžující spánek, úpravu denního režimu, věnování se zálibám a koníčkům, osvojování si společenských vztahů.

Do druhé skupiny patří zejména vliv sociální opory, kdy hlavní zdroje jsou v rodině, zaměstnání, u přátel, a v rámci trávení volného času. Podpora programů zaměřená na osobnostní rozvoj v zaměstnání, poradenství, supervize, vhodná organizace práce a úprava pracovního prostředí.

Velmi cennou strategií v prevenci jednotlivce, která pomáhá zvládat stresogenní situace, je uvolňovací technika zvaná relaxace. Většina lidí velmi ráda relaxuje při sportu, hudbě, četbě, cestování či při prožívání kulturních zážitků. Tyto činnosti uvolňují psychické napětí, vytlačují stres a navozují příjemné stavy těla i duše.

„Relaxace je vědomé odstranění tělesného a psychického napětí. Když se tělesně uvolníme, impulzy přicházející z jednotlivých svalů do mozku se změní a postupně začínáme cítit psychické uvolnění. Svalová relaxace má tedy hluboký vliv na celý nervový systém, dochází k vyplavování stresových hormonů, k vyrovnání a vnitřnímu klidu. Hluboká relaxace dokáže účinně zvládat projevy úzkosti a stresu“
(Praško, J., 2003, str. 98)

Důležitost relaxace je velmi dobře vystižena v následujících bodech:

- ,,Vede k výraznému psychickému a tělesnému uvolnění a zabraňuje pokračování stresové reakce.
- Nabízí uvolnění přímo po námaze.
- Celkově zvyšuje odolnost proti stresu.
- Umožní usnout, zbavit se napětí v těle i na duši a zbavuje řady symptomů, které z napětí vznikají.
- Umožňuje připravit dostatek energie pro příští soustředění se na činnost.
- Umožní uvolnit se před očekávanou stresující situací.
- Pomáhá uvolnit se přímo v zátěžové situaci.
- Zvyšuje schopnost soustředit se na to, co se děje.
- Pomáhá rychleji se učit z nové situace.
- Pomáhá aktivizaci představivosti a tvořivosti – aktivizuje pravou mozkovou hemisféru.
- Vnitřně vyvažuje, braní zbrklému reagování a stereotypnímu nutkavému jednání.
- Zvyšuje pocit sebedůvěry a optimismu.
- Harmonizuje psychický stav a tělesné funkce.“

(Praško, J., Prašková, H., 2001, str. 117)

,,Správné relaxaci je nutno se naučit a není to vždy snadné, vyžaduje poměrně dlouhý čas a musí se cvičit systematicky a pravidelně. Je třeba nechat všechny starosti a povinnosti za sebou a chvíli jednoduše odpočívat v klidu a míru. Relaxace je spojená hlavně s dýcháním. S rozličnými druhy relaxace se setkáváme v celé historii lidstva. Mnohé ze starých relaxačních technik byly v posledním století upraveny tak, aby odpovídaly představám a možnostem lidí ve 20. století a ukázalo se, že relaxace pomáhá při bolestech hlavy, úzkosti, při zvýšeném krevním tlaku apod. Relaxace však není všelékem. Vhodnější je použít několika různých způsobů relaxace v kombinaci a počítat s tím, že budou účinky souhrnné.“ (Křivohlavý, J.,2009, str. 89-90)

„Také sport pomáhá k tomu, abychom se zbavili napětí, stresu, špatné nálady a všech příčin, které vedou k syndromu vyhoření. Pohyb je totiž tou nejefektivnější možností, jak se zbavit stresového hormonu v těle a naopak jeho nedostatek působí na vznik rizikových nemocí, jako jsou srdeční a oběhové choroby. Tělesným pohybem se rychle a trvale zlepšuje stav kyslíku a energie v těle. Považuje se za prokázané, že mnoho psychických problémů lze mnohem snadněji nahradit pohybem, než psychoterapií, nebo psychofarmaky. Pohyb zvedá náladu, stupňuje radost ze života a obecně povznáší. Sportovně aktivní lidé jsou uvolněnější, vyrovnanější, přívětivější a v neposlední řadě i úspěšnější v zaměstnání. Pravidelným pohybem se získává vytrvalost, ta známá síla, kterou potřebujeme, abychom se těsně před dosažením vrcholu kariéry nezhroutili.“ (Franková, A., 1995, str. 38)

Další možností, jak předejít syndromu vyhoření je velmi přínosný program racionálního využití času. Tento preventivní program mi osobně přináší důležité poznání vedoucí k sebepoznání a sebevýchově. Lze jej doporučit i pracovníkům Skupiny ČEZ přicházejících do velkého psychického tlaku v Zákaznických centrech, kde čas je velmi důležitý.

Podle Libora Míčka znamená racionální využívání času:

- „pořádek a koncentrace,
- střízlivý odhad časových možností,
- rozumný rozvrh práce a povinností,
- správné posouzení závažnosti úkolů, omezení zbytečností,
- výběr úkolů,
- omezení časových ztrát,
- využití nejcennějších chvil dne,
- využití rozdrobených časových úseků,
- využití volných chvil,
- vytvoření pravidelného denního rytmu, denního režimu.“

(Míček, L., 1986, str. 65-66)

Další důležitou podmínkou ke zdravému způsobu života je spánek. Potřeba spánku je u každého jedince jiná a obecná představa, že organismus, který nespí osm hodin, se vyčerpává, zde neplatí. Organismus si za normálních okolností bere tolik spánku, kolik skutečně potřebuje.

Za předpokladu optimálních podmínek, které zdravý spánek vyžaduje existují tato pravidla:

- „Spi tak, jak to skutečně cítíš,
- vstávej hned, když se probudíš,
- před spaním se nenamáhej,
- zachovávej rytmus spánku a rituály přípravy ke spánku,
- dodržuj teplotu v místnosti, která se má pohybovat od 12 – 24 stupňů celsia,
- před spaním nekuř, omez konzumaci alkoholu a kávy, omez hluk a světlo,
- spi ve vyvětrané místnosti a pokud hned neusneš, raději se chvíli věnuj jiné činnosti než se vrátíš znovu do postele,
- nespi příliš přes den ani nedřímej u televize.“

(Cimický, J., 2007, str. 38)

Se zdravým způsobem života a tím i předcházení možnosti vzniku syndromu vyhoření souvisí správná životospráva. Vytížení a pracovně zaneprázdnění lidé velmi často zanedbávají svůj stravovací režim a ve spěchu se nasytí, tím co je právě po ruce. Nekázeň a nepravidelnost ve stravovacích návycích společně s kouřením, alkoholem či nadmírou kofeinu je pro určité jedince ventilací stresu, pracovního vyčerpání. Tím ovšem nadmíru zatěžují organismus, společně s nadváhou, či podvýživou mohou dospět k agresi. Výkonnost, radosti ze života, touha po úspěších nemohou bez energeticky hodnotné výživy existovat. Návodů na zdravou výživu je v současné době nepřeberné množství a je prokázáno, že velká část symptomů syndromu vyhoření lze ovlivnit i správnou výživou.

K pravidlům správné výživy, která je dle Jana Cimického nutno respektovat patří především:

- „Znát své míry a s nimi spojenou doporučovanou hmotnost
- Stanovit a respektovat pravidelný čas příjmu potravy
- Co nejvíce pestré stravy, nejíst jednostranně
- Omezit sůl a nahradit ji jiným vhodným kořením
- Zařadit do jídelníčku co nejvíce vlákniny

- Každý den, je-li to možné, konzumovat syrovou zeleninu a ovoce
- Omezit především tučná jídla, cukr a sladkosti
- Potraviny dlouho nevařit, nepřepékat
- Střízlivě požívat alkohol, kávu a cigarety
- Jíst často, v malých dávkách, soustředěně
- Jídlo nehltat, ale pomalu kousat
- Nenechat se svádět k jídlu různými lahůdkami“

(Cimický, J., 2007, str. 55-56)

## 4.3 Prevence syndromu vyhoření organizace

Syndrom vyhoření se rovněž promítá do postojů a způsobů chování souvisejících s výkonem pracovních činností – absence v zaměstnání, změny zaměstnání, snížené pracovní úsilí, snížená pracovní spokojenost aj. – má současně i ekonomické důsledky. Mělo by být tedy v zájmu zaměstnavatele, zabývat se prevencí burnoutu.

Proto by se organizace měli zaměřit především na:

- Rozvoj programu zaměřený na osobní rozvoj
- Pracovní poradenství
- Výcvik v profesních dovednostech
- Důraz na týmovou práci
- Zvýšený podíl pracovníků na řízení atd.

(Kebza, V., Šolcová, I., 2003)

Zaměstnavatelé, zejména v zahraničí, investují do kondičních programů, které prokazatelně snižují fyzický i psychický stres, a tím náklady na nemocenské dávky a fluktuaci pracovníků. Intervence na straně organizace může také spočívat např. ve zvýšení participace pracovníků na rozhodování, vytvoření sociálně citlivého prostředí. Kladným faktorem ve spokojenosti se zaměstnáním je spokojenost s nadřízenými, spokojenost se spolupracovníky, spokojenost s postupem a finančním ohodnocením, jasný kariérní řád. (Kebza, V., Šolcová, I., 2003)

Zcela určitě hraje při prevenci syndromu vyhoření důležitou roli úprava pracovního prostředí. Úprava pracovního podmínek by měla být provedena s ohledem na vykonanou práci, s cílem pracovat v příjemném prostředí.
Jaro Křivohlavý hovoří o těchto podmínkách:

- Individuální úprava pracoviště: Pro práci si každý vytvoříme svůj koutek, místo, kde máme klid a dostatek soukromí. Je důležité si svůj prostor zařídit podle svého, roli hrají malé dekorace nebo květiny, stejně jako fotografie dětí. Jedním z důležitých faktorů je i vhodný nábytek a pohodlná židle, pokud u práce převážně sedíme.
- Světlo: Oslňující zdroj světla unavuje, málo světla působí nepříznivě.
- Klid: Pracovník by měl mít na svou práci klid, nemělo by docházet k neustálému vyrušování rozhovory s ostatními spolupracovníky nebo telefony. Pro mnoho lidí je ale důležité, že mohou mít při práci puštěné rádio, které má mnohdy uvolňující účinek a hudební pozadí patří k příjemné atmosféře v kanceláři.
- Hluk: Ten, který způsobuji sám neruší tolik jako ten, která dělá jiná osoba.
- Teplota místnosti: I když je většinou považována na samozřejmost, je důležitým momentem úpravy pracovního prostředí. Ideální vlhkost vzduchu, možnost větrat místnost a příjemná teplota ovlivňují náš pracovní výkon.
- Privátnost prostředí: Jsou věci, které lze dělat před zraky jiných, ale určitá část činnosti, například uvažování, promýšlení postupů, vyžadují určitou uzavřenost.

(Křivohlavý, J., 1998)

Má-li se syndromu vyhoření předejít, je zapotřebí nejen úprava pracovního prostředí, ale i vhodná organizace práce.

- Tedy ujasnění si, co se od koho očekává
- Jaké má kdo povinnosti
- Stanovování úkolů tak, aby bylo možno je realizovat
- Tyto úkoly kontrolovat
- Být flexibilní a mít možnost vykonávat práci tzv. od začátku do konce, kompletně, nikoliv jen jednotlivě
- Mít v zaměstnání dostatečné uznání

(Křivohlavý, J., 1998)

S úpravou pracovních podmínek velmi těsně souvisí pracovní vztahy. Na pracovišti by měl vládnout harmonický a partnerský vztah, což znamená že:

- „Nevidíme jen své potíže a těžkosti, ale pomáháme hledat různá řešení při těžkostech svých kolegů,
- Nevyhledáváme konflikty, snažíme se jim předejít a pokud vzniknou, snažíme se je konstruktivně řešit,
- Neurážíme kolegy, nepomlouváme, nehaníme je a nehovoříme o nich před ostatními negativně,
- Snažíme se cenit si svých kolegů, jejich dobré vůle a snažíme se jim to dávat najevo,
- Vycházíme spolu v dobrém a netěžíme z toho, že se někomu nedaří,
- Jde nám o prospěch nás všech jako týmu,
- Na pracovišti se cítíme bezpečně, důvěryhodně,
- Nesoutěžíme a nesnažíme se být nejlepší,
- Navzájem na sebe neútočíme, snažíme se být spravedlivý a féroví,“

(Krahulová, K., 2010, str. 23)

Vzájemné vztahy mezi lidmi vždy ovlivňují pracovní spokojenost nebo nespokojenost. Dobré vztahy mezi lidmi vždy působí kladně v prevenci syndromu vyhoření. Dobré vztahy jsou tedy, jestliže jeden druhému naslouchá, pomáhá, není povýšený, umí povzbudit, umí se o práci rozdělit a spolupracuje.
(Křivohlavý, J., 1998)

V komunikaci nadřízených a pracovníků platí podle Jara Křivohlavého jako prevence burnout tato pravidla:

- Od nadřízeného cítíme podporu, pravidelně s námi komunikuje a to nejen tehdy, když se něco děje, když něco hoří.
- Nadřízený k nám přistupuje přímo, máme potřebné informace k práci a víme, oč nadřízenému jde,
- Nadřízený nás motivuje svými cíli, které jsou i dlouhodobé,
- Nadřízený se snaží harmonizovat vzájemné vztahy mezi podřízenými,
- Nadřízený dává zřetelně najevo, že je s prací spokojen, že si práce váží a umí dát zpětnou vazbu,
- Výtky jsou vedeny vždy přímo a mezi čtyřma očima,
- Nadřízený je sám pro své podřízené zejména z morálního hlediska vzorem.

(Křivohlavý, J., 1998)

Dobře fungující management by měl umět pracovat s krizovými stavy a kompetentní vedení organizace by mělo zejména umět rozlišit, zda je vhodné zajištění potřeb jak pro klienty, tak pro personál a umět tuto skutečnost citlivě propojit. Rovněž by mělo být jasné, co se od zaměstnanců očekává, jaké jsou stanovené cíle a zda je možno je plnit, stejně jako je kontrolovat.

Způsoby, kterými se dá zabránit vyhoření a které mají pozitivní vliv na produktivitu práce a povzbuzují pocit osobní síly v práci, jsou:

- „Stanovování cílů, které vytyčují směr,
- Zpětná vazba, která je měřítkem pro zjišťování výkonů,
- Uznání, které přichází po kvalitním výkonu a má vždy motivační dopad,
- Účast, tedy možnost vlivu na rozhodování.“

(Potterová, B. A., 1997, str. 239-240)

Čím vyšší vzdělání se pro dané povolání vyžaduje, tím více by se na zachování dobrého duševního zdraví mělo dbát. Ukazuje se, že velice často mladí lidé s vyšším vzděláním dělají více, než se po nich chce, neboť se chtějí realizovat. Když však ztratí své nadšení, je to pro organizaci škoda. Tito pracovníci by měli být seznámeni s problematikou stresu a burnout. Měli by vědět, jak tento proces startuje a čím je ovlivňován, měli by umět rozlišit jejich příznaky a zejména by měli vědět, jak jejich rozvoji zabránit. Měli by vědět, jak využívat sociální oporu v zaměstnání, pracovních porad a odborného školení. Měli by umět využít charakteristiky sociální komunikace a dobrý a špatných mezilidských vztahů. Výcviků by se měl zabývat i efektivní supervizí. (Křivohlavý, J., 1998)

K prevenci z hlediska zaměstnavatele by tedy mělo patřit i průběžné vzdělání, ve kterém by měla být pracovníkům dána možnost zúčastnit se seminářů na téma syndromu vyhoření, psychohygieny, relaxačních technik, asertivity, konfliktů, stresu a pod.

# 5. Způsoby zvládání syndromu vyhoření

Na závěr teoretické části cituji několik velmi užitečných způsobů, jak se bránit stresu, distresu a burnout. Citace je z knihy Jara Křivohlavého „Jak neztratit nadšení“, tato kniha je velmi čtivá a srozumitelná pro většinu lidí, kteří hledají následnou pomoc, třeba právě v knižní podobě. Jednotlivé rady nejsou řazeny dle důležitosti, ale náhodným výběrem:

- „Zkuste se naučit rozpoznat, že se dostáváte do stresového stavu a mohli ihned něco udělat pro to, aby se situace nezhoršovala.

- Zjistíte-li, že se dostáváte do psychického napětí (do stresového stavu), zkuste na chvíli přerušit to, co děláte, zavřít oči, hluboce vydechnout a pak se pomalu nadechnout. Tento způsob dýchání můžete opakovat několikrát po sobě (např. 3 až 5krát).

- Zjistíte-li, že se dostáváte do nervového napětí, zkuste na chvíli všeho nechat, zavřít oči a představit si místo, které je vám „oázou klidu“. Může to být např. někde v horách, kde jste zažili takovouto chvilku kouzelného ticha a klidu nebo někde, kde jste něco podobného zažili v doma v mládí. Může to být představa krajiny u moře, kterou znáte z dovolené nebo na vrcholu hory, kam jste se dostali atp. Odborně se zde hovoří o *vizualizaci a imaginaci*. Taková vizualizace samovolně uklidňuje

- Jste-li z práce nejen unaven, ale cítíte-li, že domů z práce přicházíte v určitém napětí, dejte si nejprve „čtvrthodinku odpočinku a klidu“. Ve chvílích pohody snažte se vysvětlit manželce (manželovi), že někdy takovouto chvilku pokoje po práci ze zdravotních důvodů nutně potřebujete. Z důvodů psychického zdraví to každý z nás potřebuje. Požádejte rodinu, aby vás v této čtvrthodince klidu nikdo nerušil (zvláště aby vás děti nerušily), aby na vás nikdo nic nechtěl a s žádnou prosbou, žádostí atp. se na vás neobracel.

- Velkou pomocí k uklidnění je práce v zahrádce. Nejde jen o užitnou hodnotu zahrádky. Nejde jen o fyzickou – tělesnou práci, které je k udržování zahrádky třeba. Jde i o radost ze sledování toho, jak rostliny rostou, jak se rozvíjejí, jak se blíží zralosti atp. Nadarmo neříkají Číňané, že ten, kdo si chce obstarat radost na celý život, si založí zahrádku.

- V každé rodině se vyskytují problémy, přerůzné otázky a úkoly. Ty je třeba řešit. Podaří-li se je řešit v nevhodný čas, napětí může snadno stoupnout. Proto je třeba hledat vhodný čas pro řešení přerůzných rodinných problémů. Není však vhodné řešit je při jídle. Oběd by měl být chvílí radosti a pohody. Daleko vhodnější je řešit problémy na procházce. Zkuste si vyjít s manželem (manželkou)večer na procházku a při procházce parkem či v přírodě přijít s tím, co je třeba řešit. Půjdete.li vedle sebe a budete se držet za ruce, vnese to do vašich rozhovorů uklidnění. To je živnou půdou pro nalezení oboustranně přijatelného řešení.

- K uvolnění napětí pomáhá dopřát si před spaním určitý „luxus“ – např. ve formě poslechu krásné hudby. Na to, co je „krásná hudba“ mohou být různé názory. Dohodněte se proto v rodině, „kdo by si co rád poslechl“ a rozdělte si čas naslouchání. Nebojte se a oddejte se poslechu – třeba se zavřenýma očima. Krásná hudba potěší, uklidní a pozitivně naladí.

- Zpívejte si. Zpěv má svou estetickou hodnotu. Má však i velice příznivý vliv na tonizování naší psychiky. Ten, kdo si zpívá nejen relaxuje, ale přelaďuje své nitro. Zpíváte-li s radostí a vesele, bude vám to pomocí i při prevenci a zvládání stresu.

- Zaveďte si hodinu „H“ – hájení. Co se tím myslí? Hodinu před tím, nežli se jde spát, se doma žádné problémy neřeší. Vyskytnout se mohou. Někdo si může na něco vzpomenout, co by se mělo řešit. Je-li tomu tak, ať si to poznamená a druhý den se k tomu můžete vrátit. Klid před spaním má pro naše nervy cenu „zlata“.

- Spánek je pro uklidnění napjatých nervů úplným balzámem. Dopřejte si ho. V praxi však proti dobrému spaní „hřešíme“. Např. tím, že spíme v posteli, v niž se nám zrovna nejlépe nespí. Není marné zkusit si, co dělá např. laminátový spodek postele a co dělají polotuhé matrace. Co dělají např. vlněné deky, případně v létě přikrývání se jen prostěradlem. Co dělají různé formy podhlavníku a polštářů atp.

- Ráno moudřejší večera. Pravdou to je, neplatí to však obecně – vždy a všude. Klidný start do nového dne, kterého je třeba k nadějnému zvládání stresů, před nimiž stojíme, vyžaduje i řadu úkonů a opatření. Pokud to jen jde, doporučuje se vstávat vždy ve stejnou hodinu. Někdo potřebuje pomalý start, „rozkoukat se a pomalu se rozhýbat“. Na to je třeba naplánovat čas a nestartovat den časovým stresem. Doporučuje se nejen teplá snídaně, ale i ranní tělocvik. Jako minimum zde platí: jít do práce alespoň kousek cesty pěšky. Chůze tonizuje – uvádí do života blahodárný rytmus.

- Psychologové mají k ránu též své připomínky. Hovoří o vhodnosti ranního rozmýšlení a plánování toho, co v nastávající den chceme udělat. Jak to provést? Je možno např. napsat si kus papíru přehled všech možných úkolů, které před námi stojí. Poté přidělit každému z nich hodnotu naléhavosti – např. tím, že si tyto úkoly rozdělíme do skupin podle naléhavosti, kde (A) bude naléhavější, (B) druhou nejnaléhavější atp. A poté si seznam přepsat podle „škatulek“ – co bude v (A), co v (B) atp. Po té sestavit to, co je ve škatulce (A) hierarchicky – podle žebříčku důležitosti a pak jen odškrtávat.

- Ranní příprava, která má protistresový charakter jde však ještě hlouběji. Jde ji nejen o náš dobrý tělesný stav a o úkoly, které před námi stojí. Jde jí i o hlubší zaměření naší existence. O zamyšlení nad tím, co bychom dělat měli a co bychom měli přibrzdit. Myslí se tím zamyšlení nad tím, co je dobré a co tak dobré není – měřeno etickými hodnotami. Obdobným směrem jdou i ranní modlitby věřících lidí. I tam jde o zamyšlení z „vyššího hlediska“ nad tím „co dělat a co nedělat“. Ukazuje se, že díky těmto ranním zamyšlením se častokrát daří předejít situacím, které by nás dostaly do stresu, ba i do distresu a mohly by končit vyhořením.

- Intenzivní práce vyžaduje odpočinek. O něm můžeme hovořit v krátkodobé či dlouhodobé perspektivě. Můžeme o něm hovořit i v moderních termínech – jako o relaxaci (doslova uvolnění napětí). Jde-li momentální relaxaci (uvolnění), může mít podobu pětiminutové pauzy, kterou si dáme po každé hodině práce.

- Nejjednodušší forma krátkodobé relaxace může mít podobu „zdravého dýchání". Rozumí se jí nejprve co nejúplnější výdech a poté pomalý plný nádech (nádech do plných plic). Mluvit o dýchání může se zdát nadbytečné, avšak učení o zdravém dýchání říká, že je třeba se nadechnout plně nejprve pohybem bránice, poté plným rozevřením hrudního koše a nakonec si dopřát tzv. klíčkový nádech. Ukazuje se, že toto poslední tzv. klíčkové dýchání ovládají dobře ženy – maminky, avšak muži se je musí učit. Ženám zase často nejde brániční dýchání a to se musí pracně učit. Výdech se děje v opačném pořadí. Trvá však o třetinu času déle nežli nádech. Při něm je možno se soustředit na proud vzduchu, který vychází nosem. Tento proud vzduchu je možno jak při vdechu, tak i při výdechu ještě tónovat.

- Krátkodobou - pětiminutovou relaxaci může být i to, že vstaneme, když jsme před tím seděli, a projdeme se. Někdy je docela možno se protáhnout. Přinejmenším protáhnout nohy a narovnat záda. Poposednout. Změnit polohu. Stoupnout si, udělat předklon a pomalu – v několika stále hlubších předklonech se pokusit sáhnout si před špičky nohy na podlahu. Udělat několik cviků, které nám jsou blízké (z gymnastických cvičení, jógy, strečinku, aerobiku atp.).

- Krátkodobou relaxací může být individuální úprava Jakobsonovy relaxace. V podstatě jde v ní v prvním kroku o usilovné napětí či některých svalů (např. přitažení prstů špičky nohy směrem nahoru či dolů) a po té – např. po pětisekundové výdrži příslušných svalů v tomto napjatém stavu – o jejich prudké uvolnění. Takovéto cviky můžeme provádět podle Jakobsonova plánu (od špičky nohou postupně nahoru až po svaly hlavy) nebo podle situační možnosti a osobní potřeby či záliby. Pocity uvolnění se přitom generalizují, tj. rozlévají se po celém těle a šíří se i do naší psyché.

- Krátkodobě relaxovat je možné i změnou činnosti. Kdo pracoval hlavou, pro změnu chvíli pracuje rukama. Kdo pracoval v sedě, pracuje chvíli ve stoje (jako Johan Wolfgang Goethe, který svého Fausta napsal ve stoje).

- Krátkodobá relaxace může mít i po výtce psychickou formu. Můžeme se v mysli představivosti (imaginací) odpoutat od místa, kde pracujeme, a ,,zahledět se v duchu“ do míst, která jsou nám symbolem klidu, míru a pokoje – kde jsme rádi, kde nám je dobře.

- Krátkodobá relaxace může mít podobu, kterou jí dá hmat. Můžeme si vzít do ruky předmět, který je z hlediska hmatu krásný, podnětný (stimulující) a příjemný. Může to být např. kámen, který jsme si přinesli z výletu na vrchol některé hory. Může to být keramický výtvor. Může to být kousek dřeva, případně i umělecky ztvárněný výrobek ze dřeva, který jsme od někoho dostali jako dárek nebo který si v příslušném obchodě sami koupíme.

- Krátkodobou relaxací může být i změna pohledové činnosti. Můžeme se zadívat na obraz (výtvarné dílo), na fotografii, na určitý předmět, který nás zajímá, např. na vteřinovou ručičku na hodinkách atp. Vítanou změnou v určité situaci může být i změna osvětlení. Rozsvítit světlo tam, kde dosud rozsvíceno nebylo – i když jde třeba i jen o místní osvětlení.

- K umění života, které bere ohled na prevenci stresu, patří i rozumné nakládání se silami, které máme. Ukazuje se, že déle trvající práce na maximum kapacity vede u každého ke stresu. Proto se doporučuje dlouhodobě pracovat zhruba na úrovni dvou třetin kapacity.

- Jsou věci, které je možno změnit a věci, které změnit není možno. Poznat, která kam patří je zde prvním krokem k nadějnému řešení problému. Pak nezbývá než ty věci, které jsou nezměnitelné prostě přijmout – akceptovat je. Jiné cesty není. Ty věci, které se změnit dají, je možno upravovat – adaptovat.

- Každému z nás se honí v hlavě množství myšlenek. Jsou myšlenky a myšlenky. Některé působí depresivně, jiné naopak povzbudivě (stimulují nás). Je na nás, kterým myšlenkám dáme přednost. Ukazuje se, že pro zachování klidu je dobré myslet více na věci krásné, milé a pozitivní, než na věci děsivé, deprimující a negativní.

- Jsou lidé rychlí a lidé pomalí. A pak existují i lidé uspěchaní. Neustále pospíchají. Vidí kolem sebe tisíce příležitostí k tomu, co by mohli dělat a udělat. Mají v sobě „rychloběžný motor“. Klidu jim ani druhým lidem kolem nich nepřidá. Právě naopak. Žijí v neustálém neklidu a šíří kolem sebe neklid. Pomocí jim může odborná péče psychoterapeutů.

- Každý máme o řadě věcí své představy. Jsou představy správné a představy nesprávné – falešné. Falešná tisícikoruna vypadá velice podobně jako tisícikoruna pravá. Liší se jen drobností – např. vodotiskem. Obdobně je to i s našimi představami. Kolikrát se naše představy liší od té správné „drobností“. Jde-li nám o prevenci stresu, není marné prověřovat našich představ.

- Mnoha těžkostem se vyhneme, dáme-li si větší pozor na naši sociální komunikaci – na to, jak s druhými lidmi mluvíme a jednáme. Falešnou zdá se představa: „co na srdci, to na jazyku“. Na srdci nemáme často věci dobré. O tom, co řekneme, platí: „ani dvěma páry koní nestáhneš zpět jednou vyřčené slovo“.

- Falešná je představa, že slova jsou jen slova – nic jiného nežli akustické chvění vzduchu. Slovem se můžeme druhého člověka dotknout. Slovem ho můžeme i píchnout a propíchnout. Nejen to. Slovem můžeme druhého člověka poranit, ba těžce zranit. Proto je třeba dávat si pozor na to, co a jak řekneme, myslíme-li to s prevencí stresů opravdově.

- Falešnou se zdá představa, že slovo je tím nejdůležitějším v naší sociální komunikaci. Podobně je to s představou, že to, jak se na druhého tváříme (usmíváme atp.), je tím nejdůležitějším v našem jednání s ním. Kolikrát jsme překvapeni, že druzí lidé nás posuzují ne podle toho, co říkáme a jak se tváříme, ale podle toho, jak jednáme a jak se chováme.

- To, co bylo řečeno o sociální opoře a její hodnotě pro boj se stresem, distresem a vyhořením, by nás mělo vést k „pěstování přátelství“. Ukazuje se, že lidé se stávají nepřáteli „bleskově“. Přátelství se naproti tomu rodí pozvolna. Trvá to dlouho, nežli se z lidí stanou opravdoví přátelé. Vyžaduje to však myslet stále na přátele a nezapomínat na ně. Věnovat jim čas. Navštěvovat je a vítat je doma. Společně s nimi něco podnikat. Být k nim pozorný. Vážit si jich. Neopouštět je v jejich těžkostech. A jako oko v hlavě chránit staré, léty prověřené přátelství.

- Pro dobré spaní je dobré nejen ticho, ale o dobré větrání ložnice. Patří sem zcela organicky otevřené okno v ložnici. Ideálem – i při spaní – z hlediska psychické pohody je být v teple až po bradu, ale hlavu mít v chladu.

- V každé rodině se občas vyskytnou konflikty. Přesněji: každý z manželů má jinou představu o téže věci, různý názor na věc, odlišné přesvědčení, či je pro jinou formu řešení (jednání). V takových případech nikdy neřešte nesrovnalosti ve třech – vždy jen „mezi čtyřma očima“ (ve dvojici). Neřešte je doma, když sedíte u stolu – ať v obývacím pokoji či jídelně. Při sezení „sedí i myšlenky“ – a nehnou se z místa. Lépe je řešit konflikty při procházce nebo na výletě, případně při chvilce odpočinku při práci na zahrádce.“

(Křivohlavý, J., 1998, str. 117-126)

# II. PRAKTICKÁ ČÁST

# 6. Výzkum

Cílem mé bakalářské práce bylo zjištění míry syndromu vyhoření u zaměstnanců společnosti ČEZ. Protože sám pracuji v této společnosti, snažil jsem se pomocí dotazníkového šetření oslovit své kolegyně a kolegy v rámci celé Skupiny ČEZ. Provedl jsem výzkum ve dvou skupinách zaměstnanců a to u pracovníků v kontaktu se zákazníkem a pracovníků, kteří do kontaktu se zákazníkem nepřicházejí. Tento výzkum jsem prováděl na pracovištích v různých městech a to v Hradci Králové, Pardubicích, České Třebové, Rychnově nad Kněžnou, Náchodě, Liberci, Trutnově a Ostravě. Zabýval jsem se i zjištěním, zda tito pracovníci tento jev znají, či o něm slyšeli a do jaké míry vědí o metodách a zásadách duševní hygieny, kterými lze aktivně syndromu vyhoření předcházet. Dotazované zaměstnance společnosti ČEZ, jsem si cíleně vybral z důvodů, jak již bylo uvedeno výše, že jsem dlouholetým pracovníkem této společnosti a záměrně k okolnostem, že se v této společnosti v kontextu se syndromem vyhoření velmi málo hovoří. Přitom jsou na zaměstnance kladeny především v Zákaznických centrech, Call centrech velmi vysoké nároky na jednání s klientem.

## 6.1 Metodologie výzkumu

Pro svůj výzkum jsem si zvolil kvantitativní metodu - dotazníkový výzkum. Dotazník jsem zvolil jako nejrychlejší možnost získání co nejobjektivnějších dat od osob, kterých se problém syndromu vyhoření může týkat. Sestavení dotazníku jsem věnoval patřičnou pečlivost, v odborné literatuře mě nejvíce oslovily tyto dotazníky:

- Dotazník BM (Burnout Measure) – dotazník psychického vyhoření (autory jsou: Ayala Pines, Elliot Aronson)
- Logo – test (autorka Elizabeth Lukasova)
- Orientační dotazník (Autory jsou: D. Hawkins, F. Minirth, P. Maier)

Domnívám se, že získaná data nebyla záměrně zkreslena, protože kdo z respondentů z jakýchkoliv důvodů nechtěl odpovědět, tak vyplněný dotazník nevrátil. Dotazník má dvě části, obecnou a zvláštní. V obecné části jsou dotazy na nominální informace o dotazovaném (pohlaví, věk). Zvláštní část obsahuje 19 otázek směřujících ke zjištění výskytu a četnosti příznaků syndromu vyhoření.

Většina otázek je uzavřených s navrženou škálou odpovědí, pouze otázky 10, 13 a 16 jsou otevřené k volnému vyjádření dotazovaného. Výzkumným vzorkem jsem si zvolil zaměstnance Skupiny ČEZ, pracující se zákazníky v Zákaznických centrech v Hradci Králové, Pardubicích, Rychnově nad Kněžnou, Náchodě a České Třebové a zaměstnance ČEZ, Distribučních služeb, Poruchové služby nn, vn (nn – nízké napětí 230V až 400V, vn – vysoké napětí 1kV až 35kV, dále uvádím pouze nn, vn), nepřicházející do kontaktu se zákazníky z oblasti Ostrava, Liberec, Trutnov, Svitavy a Havlíčkova Brodu. Bližší popis dotazovaných pracovních skupin je popsán na str. Pro distribuci dotazníků jsem zvolil e-mailovou korespondenci i osobní sběr dotazníků v lokalitách mé pracovní působnosti, což jsou pardubický a královéhradecký kraj. Celkem jsem rozeslal 120 dotazníků, a to 60 pracovníkům v kontaktu se zákazníkem a 60 pracovníkům bez přímého kontaktu se zákazníkem. Vyplněných dotazníků se mi vrátilo po velkém úsilí z každé oslovené skupiny zaměstnanců po 40 kusech, což považuji vzhledem k prvopočáteční neochotě spolupracovat, za velký úspěch. Soudím, že celkový počet 80 vrácených dotazníků je z hlediska kvantitativního průzkumu průměrným výsledkem počtu pro průzkum. Na druhou stranu jsem si zvolil dvě velmi odlišné specifické pracoviště společnosti ČEZ, což je pro výzkum velmi zajímavé a zobecnitelné pro energetickou společnost ČEZ. V celorepublikovém měřítku je můj výzkum dílčí a nelze ho generalizovat. Lze z něho vyvodit obecné závěry. Před začátkem samotného šetření jsem provedl pilotní výzkum. Svůj dotazník jsem rozeslal šesti osobám odpovídající výzkumnému vzorku. Nikdo z nich neměl s dotazníkem žádný problém ani připomínky, či návrh k jeho zlepšení. V úvodu dotazníku jsem se představil, vysvětlil respondentům účel mého dotazníku a požádal je o spolupráci. Dále jsem dotazované ujistil, že dotazníky jsou anonymní, tímto jsem se snažil zajistit větší důvěryhodnost a také zamezit případnému zneužití informací. Při odevzdávání dotazníků jsem se nesetkal s žádným problémem, byly vyplněny pečlivě a s časovou rezervou se mi vrátily ke zpracování.

**Metodika výzkumu:** Studium odborné literatury
Stanovení předpokladů
Sestavení dotazníku
Provedení samotného výzkumu (leden, únor 2012)
Zpracování dotazníků
Porovnání výsledků výzkumu se stanovenými předpoklady
Vyvozování závěrů

## 6.2 Předpoklady výzkumu

Pro tento výzkum jsem si stanovil čtyři hypotézy v tomto znění:

**Hypotéza č. 1:**
Předpokládám, že pracovníci společnosti ČEZ, přicházející do každodenního kontaktu se zákazníky se někteří se syndromem vyhoření setkali více, než pracovníci společnosti ČEZ, kteří do kontaktu se zákazníkem nepřicházejí.

**Hypotéza č. 2:**
Předpokládám, že pracovníci společnosti ČEZ, zaměstnaní ve stejné pracovní pozici delší dobu, se setkali se syndromem vyhoření více, než pracovníci zaměstnaní ve stejné pracovní pozici kratší dobu.

**Hypotéza č. 3:**
Předpokládám, že většina respondentů má znalosti o tom, co syndrom vyhoření znamená a znají prevenci syndromu vyhoření.

**Hypotéza č. 4:**
Předpokládám, že většina dotazovaných pracovníků společnosti ČEZ, nepochybuje o svých profesních schopnostech.

## 6.3 Výzkumný vzorek

Oslovená cílová skupina dotazovaných se skládá z celkového počtu 80 vyplněných a úspěšně vrácených dotazníků. Z tohoto počtu jsem obdržel ze Zákaznických center ČEZ, kde pracovníci denně řeší problémy společně se zákazníky 40 dotazníků s počtem 33 žen a pouze 7 mužů. Naopak druhá polovina vrácených 40 dotazníků z pracovišť Poruchové služby Skupiny ČEZ, kde nejsou zaměstnanci vystaveni tlaku od zákazníků je počet 3 žen a 37 mužů.

**Popis zkoumaných pracovišť:**

První dotazovaná skupina označená A, složená z pracovníků společnosti ČEZ, přicházející do každodenního kontaktu se zákazníky. Jednalo se o pět již zmiňovaných pracovišť Zákaznických center:

- Hradec Králové, Riegrovo náměstí 1493, 500 02
- Pardubice, Arnošta z Pardubic 2082, 530 02
- Náchod, Kamenice 91, 547 01
- Česká Třebová, Semanínská 1703, 560 02
- Rychnov nad Kněžnou, U stadionu 1649, 516 01

Tato centra jsou k dispozici zákazníkům pět dní v týdnu, Zákaznická centra Skupiny ČEZ, vyřizují požadavky zákazníků, jako je uzavírání smluv – nové odběry, změny produktů (sazeb), ukončení smluv, změny odběratelů (přepisy), obecné změny (změna jména, adresy, zasílací adresy, změna plateb záloh, atd.), změny dodavatele silové elektřiny, řešení reklamací, poradenská činnost, znovu připojení a odpojení pro neplacení či mimořádné faktury. V oblasti distribuce přijímají žádosti o stanovisko k připojení nového odběru, ke zvýšení rezervovaného příkonu, ke změně jističe, ověřování existence energetických sítí, žádosti o vytýčení kabelů, žádosti o přeložky vedení, žádosti o prořez stromoví. Cíle na těchto pracovištích lze rozdělit: komplexní řešení problémů zákazníka na první kontakt, profesionální přístup pracovníků a týmová práce a neustálé zvyšování kvality poskytovaných služeb.

Na těchto pracovištích je dle mého mínění vysoký psychický tlak na zaměstnance, kteří jsou neustále vystaveni požadavkům ze strany zákazníků a to doslova celou pracovní dobu. Na pracovištích je zaměstnána převážná část žen, pouze velmi ojediněle jsou přítomni i muži a to většinou pouze v roli vedoucích pracovišť či

jejich zástupců. Nepoměr mužů je pravděpodobný z ohledu finančního ohodnocení, které není pro muže dostačující a jednak z hlediska pracovní kariéry, která rovněž není v tomto úseku pracovní činnosti příliš uspokojivá. Přesto si myslím, že na těchto pracovištích by mělo být více mužů, jednak z důvodů přibývající agresivity ze strany zákazníků a z ohledu vnesení mužského elementu, který by mohl působit k celkovému zklidnění na pracovišti. Má osobní zkušenost na těchto pracovištích je spíše negativní, díky neustálému všudypřítomnému stresu - spěchu a snaze co nejrychleji vyřešit daný problém se zákazníkem. Dlouhodobý stres nutně souvisí s výskytem syndromu vyhoření. Kladem je pracovní prostředí velmi vkusně zařízené, uvolňující a zklidňující barvy, pohodlné vybavení, díky této kulise je pohledově příjemná atmosféra. Dětský koutek či automat na kávu s odděleným posezením je samozřejmostí.

Druhá dotazovaná skupina označená B, složená z pracovníků ČEZ, Distribučních služeb, kteří v rámci své pracovní činnosti poruchové služby nn a vn nepřicházejí do přímého kontaktu se zákazníkem. Tato dotazovaná skupina pracovníků je ve vyplněných dotaznících převážně zastoupena muži, vzhledem k charakteristice pracovní náplně a to počtem 37 a 3 ženami, ženy jsou v této skupině kancelářskou silou. Prioritou a primární pracovní náplní společnosti ČEZ, Distribuční služby, je komplexní zajištění služeb v oblasti provozování a distribuci elektrické energie, odstraňování poruch, údržby a oprav distribuční soustavy v rámci Skupiny ČEZ Poruchová služba nn a vn, je řízena krajskými dispečery, vedoucími regionálních služeben a pracovníci této dotazované skupiny by neměli přicházet do situací s nutností řešit jakékoli problémy přímo se zákazníky. Veškeré problémy, nejasnosti či poruchy zákazník řeší přes Zákaznická centra, nebo na nonstop Call centrech (v těchto centrech se ohlašují poruchy v distribuční síti, nepřetržitá linka 840 850 860). Výhodou této dotazované řady pracovníku se mi jeví jejich pracovní činnost, která ve většině není stereotypem, každý den jiný požadavek a jiný průběh. Ke kladům v prevenci proti případnému syndromu vyhoření je jistě i většinový pohyb v terénu, kdy pobyt v přírodě působí velmi pozitivně na lidskou psychiku. Negativem bývají stálé pracovní dvojice, které se po zapracování často celé roky nemění, a pokud dojde k tzv. „ponorkové nemoci“, poté i banální problémy někdy přerůstají v těžko řešitelné situace. Dotazovanou skupinu pracovníků jsem zvolil z řad svých kolegů a kolegyň, které při své pracovní náplni z velké části znám osobně. Jedná se o pracoviště Svitavy, Havlíčkův Brod, Trutnov, Liberec a Ostrava.

## 6.4 Vlastní výzkumná práce

Samotný výzkum jsem prováděl v měsíci lednu a únoru 2012. Nejdříve jsem kontaktoval vedoucí pracovníky Zákaznických center, zda jsou ochotni se podílet na výzkumu syndromu vyhoření se svými podřízenými zaměstnanci. Je samozřejmostí, že celá záležitost byla založena na dobrovolnosti zúčastnit se, či nikoliv. Vedoucí center mě přijali většinou přátelsky i když na některých pracovištích s jistým odstupem a podezřívavostí. Na následné schůzce jsem sdělil veškeré informace o výzkumu syndromu vyhoření a ujistil dotazované, že veškerá získaná data budou použita anonymně, pouze pro studijní účely. Předal jsem dotazníky k následné distribuci zaměstnancům. Dohodli jsme se na termínu vyplňování dotazníků vzhledem k časovým možnostem dotčených pracovníků i mé osoby. U většiny jsem se setkal po vysvětlení celé situace s ochotou ke spolupráci. U výzkumu ve druhé dotčené skupině poruchové služby jsem postupoval obdobně s tím, že jsem dotazníky předával opět osobně, či elektronickou cestou. V této skupině dotazovaných jsem nekontaktoval jejich nadřízené a nechal jsem oslovené kolegyně a kolegy dobrovolně se rozhodnout, zda budou spolupracovat na výzkumu, či zda odmítnou. Zmiňované výsledky zpětně obdržených dotazníků jsem již popsal podrobněji výše.

## 6.5 Analýza dat

Výsledky získané dotazníkovým šetřením jsem pro větší přehlednost zpracoval do tabulek dle četnosti a následně do grafů podle otázek. Protože jsem se dotazoval současně dvou zaměstnaneckých skupin pracovníků ČEZ, které jsou si rozdílné pracovní náplní, strukturou zaměstnanců, vzděláním, pojmenoval jsem je pro lepší přehlednost:

**Skupina A** – pracovníci přicházející do kontaktu se zákazníkem v Zákaznických centrech energetické společnosti ČEZ.

**Skupina B** – pracovníci nepřicházející do bližšího kontaktu se zákazníkem, pracujících v Distribučních službách Poruchové služby nn, vn energetické společnosti ČEZ.

**Nejdůležitější výsledky zpracované z dotazníků jsem zařadil do tab. č. 1 až č. 14:**

Tabulka č. 1 **Pohlaví ve skupině A**
(pracovníci přicházející do kontaktu se zákazníkem)

| Pohlaví | Počet odpovědí | % |
|---|---|---|
| Ženy | 33 | 82 |
| Muži | 7 | 18 |
| Celkem | 40 | 100 |

Tabulka č. 2 **Pohlaví ve skupině B**
(pracovníci nepřicházející do bližšího kontaktu se zákazníkem)

| Pohlaví | Počet odpovědí | % |
|---|---|---|
| Ženy | 3 | 7 |
| Muži | 37 | 93 |
| Celkem | 40 | 100 |

Tabulka č. 3 **Věk ve skupině A**
(pracovníci přicházející do kontaktu se zákazníkem)

| Věk | Počet odpovědí | % |
|---|---|---|
| 19 - 30 | 10 | 25 |
| 31 - 40 | 22 | 55 |
| 41 - 50 | 5 | 12 |
| 51 a více | 3 | 8 |
| Celkem | 40 | 100 |

Tabulka č. 4 **Věk ve skupině B**
(pracovníci nepřicházející do bližšího kontaktu se zákazníkem)

| Věk | Počet odpovědí | % |
|---|---|---|
| 19 - 30 | 5 | 12 |
| 31 - 40 | 11 | 28 |
| 41 - 50 | 14 | 35 |
| 51 a více | 10 | 25 |
| Celkem | 40 | 100 |

Tabulka č. 5 **Nejvyšší dosažené vzdělání ve skupině A**
(pracovníci přicházející do kontaktu se zákazníkem)

| Vzdělání | Počet odpovědí | % |
|---|---|---|
| Střední s maturitou | 33 | 77 |
| Vysokoškolské | 7 | 23 |
| Celkem | 40 | 100 |

Tabulka č. 6 **Nejvyšší dosažené vzdělání ve skupině B**
(pracovníci nepřicházející do bližšího kontaktu se zákazníkem)

| Vzdělání | Počet odpovědí | % |
|---|---|---|
| Střední s výučním listem | 21 | 52 |
| Střední s maturitou | 19 | 48 |
| Celkem | 40 | 100 |

Tabulka č. 7 **Děti v rodině ve skupině A**
(pracovníci přicházející do kontaktu se zákazníkem)

| Děti v rodině | Počet odpovědí | % |
|---|---|---|
| Ano | 33 | 82 |
| Ne | 7 | 18 |
| Celkem | 40 | 100 |

Tabulka č. 8 **Děti v rodině ve skupině B**
(pracovníci nepřicházející do bližšího kontaktu se zákazníkem)

| Děti v rodině | Počet odpovědí | % |
|---|---|---|
| Ano | 32 | 80 |
| Ne | 8 | 20 |
| Celkem | 40 | 100 |

Tabulka č. 9 **Délka praxe ve skupině A**
(pracovníci přicházející do kontaktu se zákazníkem)

| Délka praxe | Počet odpovědí | % |
|---|---|---|
| 1 – 5 let | 15 | 37 |
| 5 – 10 let | 18 | 45 |
| 10 – 15 let | 5 | 13 |
| 20 let a více | 2 | 5 |
| Celkem | 40 | 100 |

Tabulka č. 10 **Délka praxe ve skupině B**
(pracovníci nepřicházející do bližšího kontaktu se zákazníkem)

| Délka praxe | Počet odpovědí | % |
|---|---|---|
| 1 – 5 let | 5 | 12 |
| 5 – 10 let | 6 | 15 |
| 10 – 15 let | 17 | 43 |
| 20 let a více | 12 | 30 |
| Celkem | 40 | 100 |

Tabulka č. 11 **Znalost problematiky syndromu vyhoření u skupiny A**
(pracovníci přicházející do kontaktu se zákazníkem)

| Víte co znamená syndrom vyhoření? | Počet odpovědí | % |
|---|---|---|
| Nevím | 2 | 5 |
| Vím pouze okrajově | 16 | 40 |
| Vím | 22 | 55 |
| Celkem | 40 | 100 |

Tabulka č. 12 **Znalost problematiky syndromu vyhoření u skupiny B** (pracovníci nepřicházející do bližšího kontaktu se zákazníkem)

| Víte co znamená syndrom vyhoření? | Počet odpovědí | % |
|---|---|---|
| Nevím | 5 | 24 |
| Vím pouze okrajově | 30 | 64 |
| Vím | 5 | 12 |
| Celkem | 40 | 100 |

Tabulka č. 13 **Ochota pomoci klientům, kolegům u skupiny A** (pracovníci přicházející do kontaktu se zákazníkem)

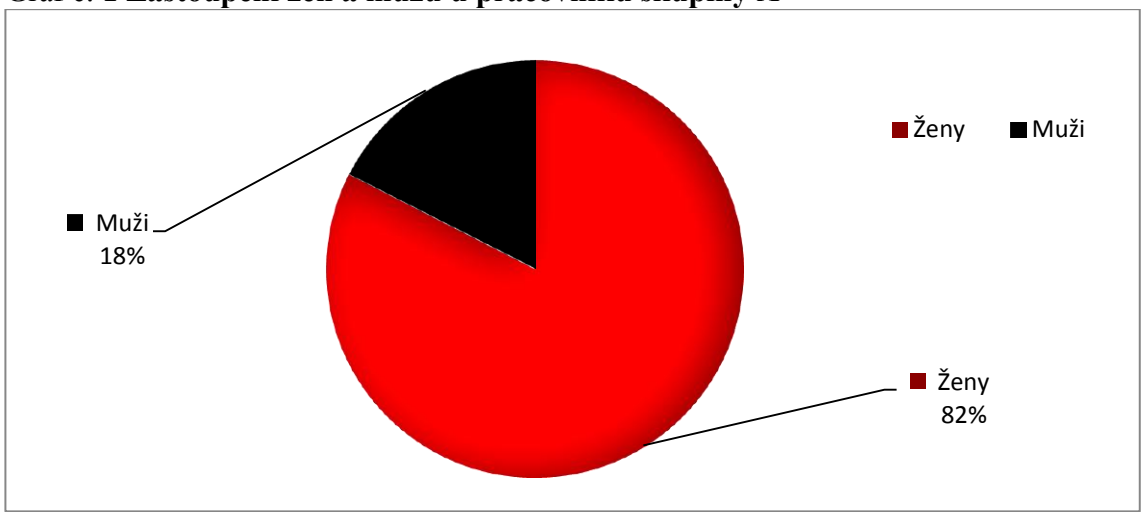
| Pomoc klientům, kolegům | Počet odpovědí | % |
|---|---|---|
| Ano | 8 | 20 |
| Ano, pokud jsem o to požádán | 29 | 72 |
| Ne | 3 | 8 |
| Celkem | 40 | 100 |

Tabulka č. 14 **Ochota pomoci klientům, kolegům u skupiny B** (pracovníci nepřicházející do bližšího kontaktu se zákazníkem)

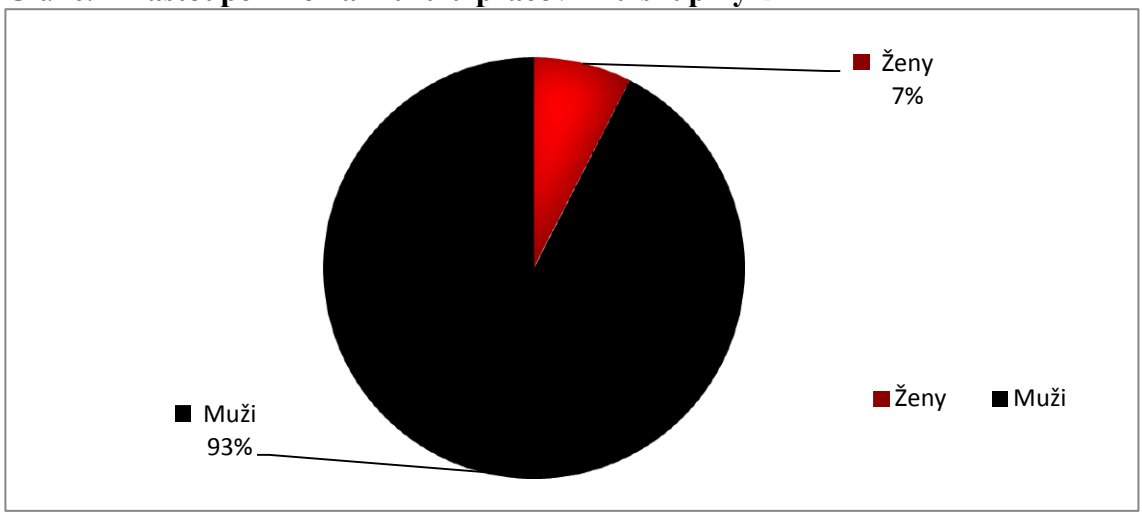
| Pomoc klientům, kolegům | Počet odpovědí | % |
|---|---|---|
| Ano | 22 | 55 |
| Ano, pokud jsem o to požádán | 18 | 45 |
| Ne | 0 | 0 |
| Celkem | 40 | 100 |

**Grafické znázornění výsledků dotazníkového šetření pomocí grafů č. 1 až č. 31:**

Graf č. 1 **Zastoupení žen a mužů u pracovníků skupiny A**



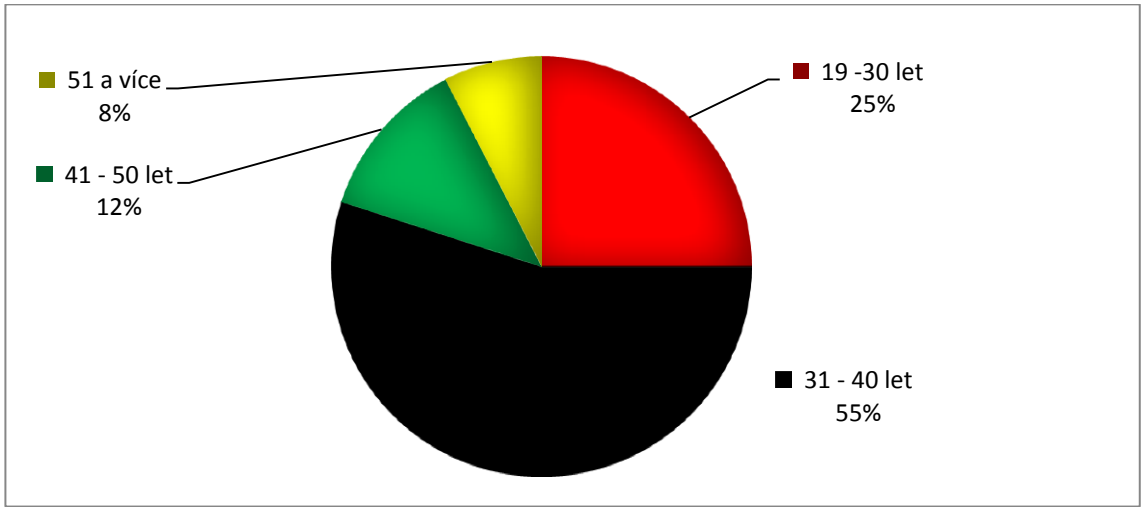

Graf č. 2 **Zastoupení žen a mužů u pracovníků skupiny B**



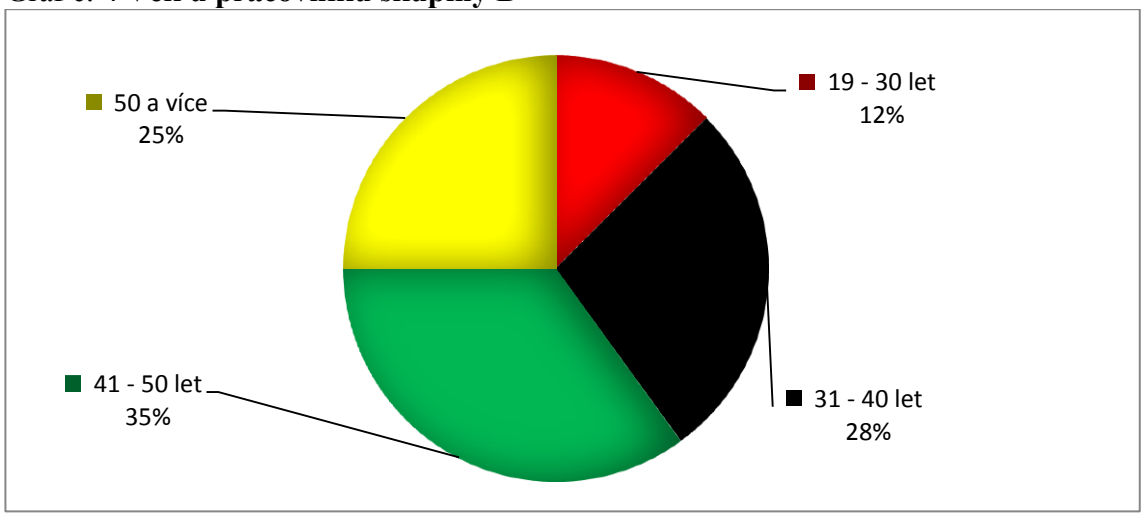

Výsledky dotazníkového šetření v oblasti složení pracovníků u skupiny A a B jsou v očekávaném složení. U skupiny A převládají ženy, tedy zaměstnanci Zákaznických center, ve kterých se tento výsledek předpokládal. Muže z této skupiny jsem evidoval pouze ve vedoucích pozicích, či jejich zástupcích.

Naopak skupina B, tedy zaměstnanci poruchové služby jsou složeni v opačném počtu respondentů. Ženy jsou zastoupeny v poruchové službě v zařazení jako kancelářská síla, či osobní sekretářky vedoucích oddělení. Naopak muži jsou základním pilířem poruchové služby, která je především manuálně náročnou profesí. Výsledky obou dotazovaných skupin tedy nepřinesly žádná překvapující fakta.

Graf č. 3 **Věk u pracovníků skupiny A**

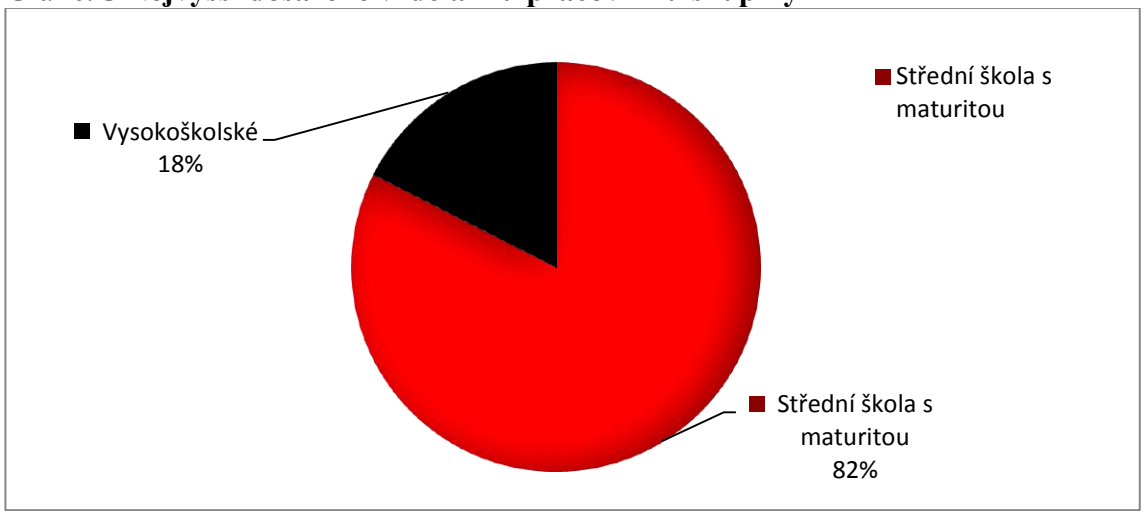



Graf č. 4 **Věk u pracovníků skupiny B**

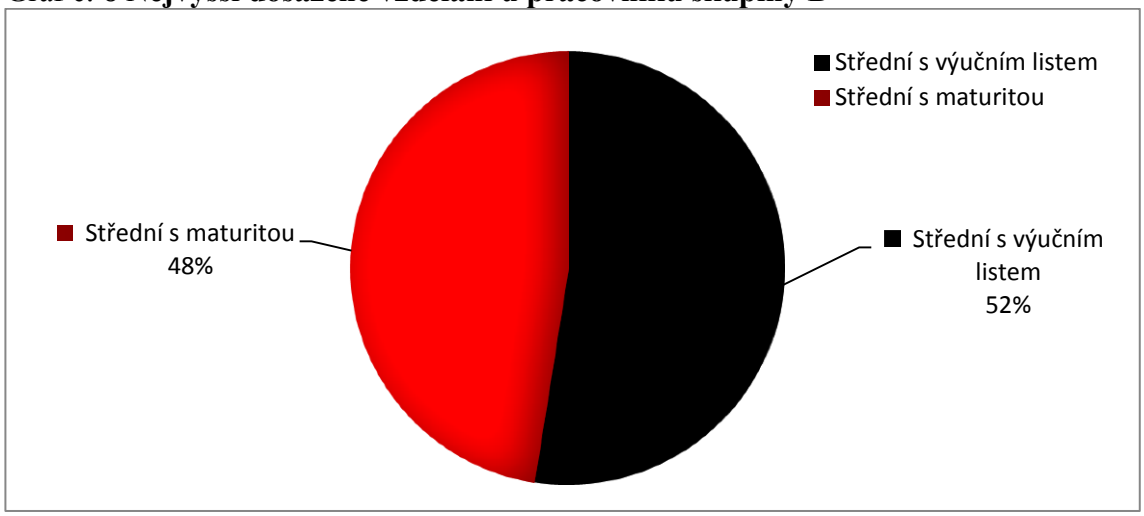



Za jeden z prokazujících faktorů, které by mohly vést ke vzniku syndromu vyhoření je považován nejen věk respondentů, ale zejména fakt, jak dlouho zaměstnanec vykonává stejnou pracovní činnost. Věkové složení u dotazovaných ve skupině A je již na první pohled celkově mladší, vysvětluji si tento fakt i skutečností, že Zákaznická centra nemají tak dlouhou tradici jako naopak Poruchová služba u skupiny B. Nejpočetnější částí u skupiny A jsou věkové složky od 19 do 30 let a od 31 do 40 let což je plných 80% z celku. Naopak u skupiny B, je výsledek celkem vyvážený ke všem věkových skupinám, pouze nepoměrné je zastoupení nejmladší části dotazovaných respondentů, tedy pouze 12% z celku. Tento fakt je, ale u celé společnosti ČEZ, znám, tato společnost trpí vysokým věkovým průměrem svých zaměstnanců, (především v dělnických profesích) a nábor nových mladých zaměstnanců je prakticky nulový.

Graf č. 5 **Nejvyšší dosažené vzdělání u pracovníků skupiny A**




Graf č. 6 **Nejvyšší dosažené vzdělání u pracovníků skupiny B**

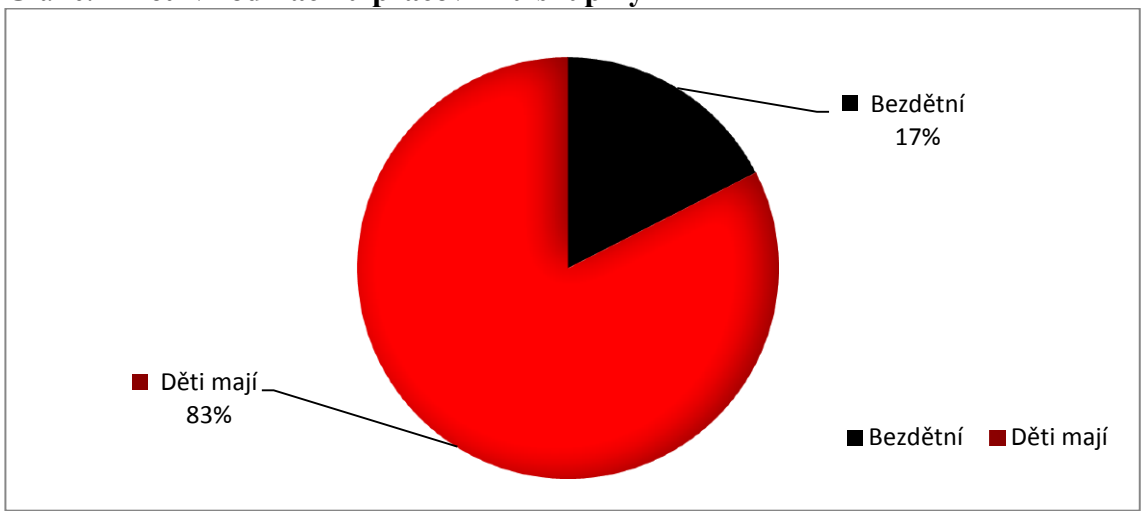



Vzdělání respondentů mě zajímalo z toho důvodu, že předpokládám u více vzdělaných zaměstnanců větší informovanost o syndromu vyhoření či o prevenci proti němu. Dále souvisí vzdělanost dotazovaných s výkonem jejich práce, tedy výsledky opět v tomto případě nejsou překvapující. Ve skupině A je v Zákaznických centrech podmínka úplného středoškolského vzdělání s maturitou, naopak u Poruchové služby jsou i pracovníci s výučním listem. Tato skutečnost se ale postupně mění a nyní i dělnické profese jsou přednostně přijímáni lidé se středoškolským vzděláním. Většina zaměstnanců v Poruchové službě v produktivním věku si dobrovolně sama zvyšuje vzdělání, například nástavbovým studiem. Do budoucna lze tedy předpokládat i u zaměstnanců Poruchové služby ve většině úplné středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Vysokoškolsky vzdělané zaměstnance jsem měl možnost hodnotit v dotazníku pouze v Zákaznických centrech na místech vedoucích, v Poruchových

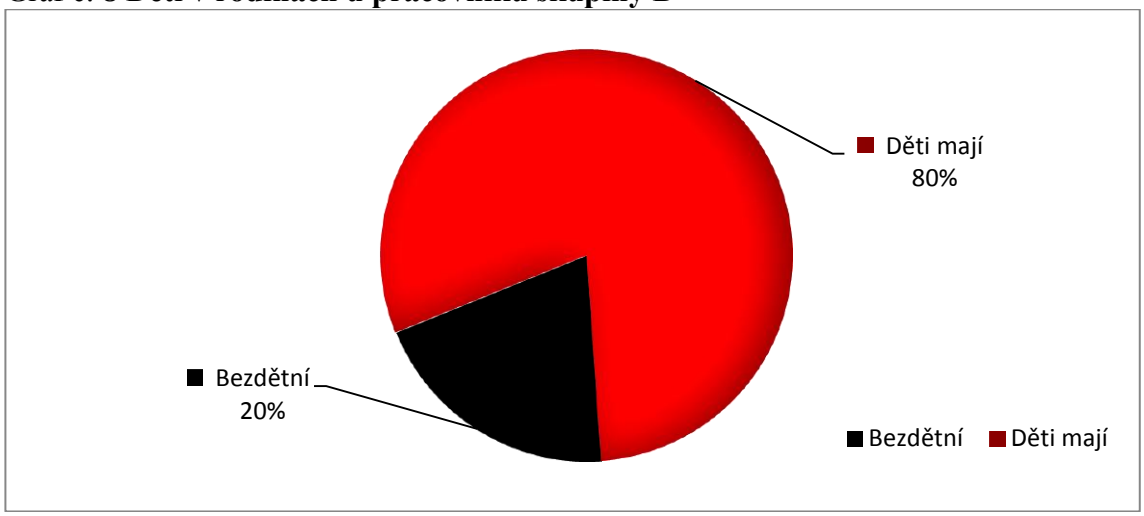
službách se vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci vyskytují až na postech vedoucích celých divizí společnosti ČEZ.

Trend podpory vzdělanosti je u společnosti ČEZ, rozhodně kladný, ovšem je nutné brát v úvahu i fakt, že případné studium při zaměstnání a zvyšující se nároky na samotnou pracovní činnost mohou naopak podpořit stresové situace a tím i možnost vzniku příznaků syndromu vyhoření.

Graf č. 7 **Děti v rodinách u pracovníků skupiny A**



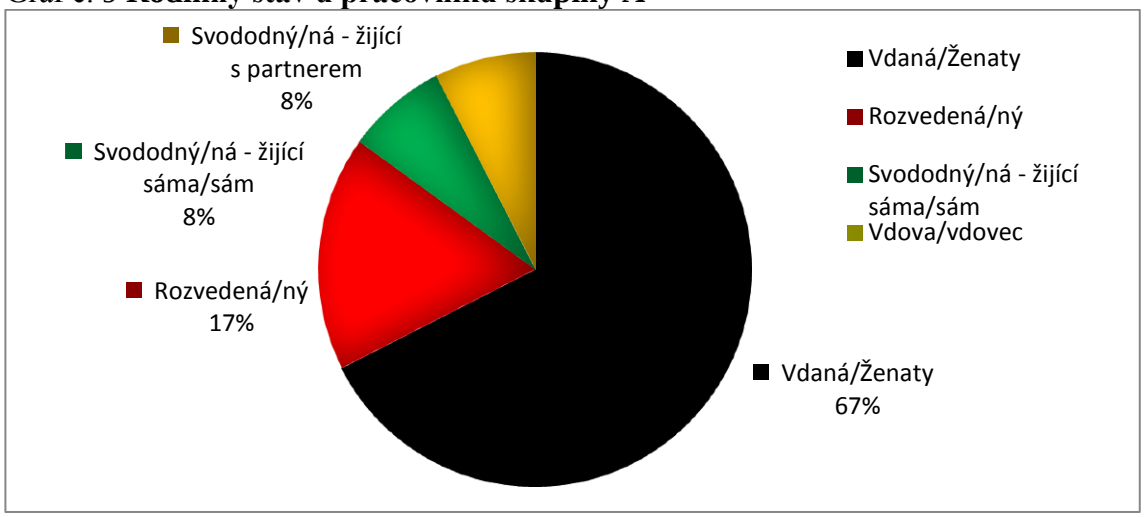

Graf č. 8 **Děti v rodinách u pracovníků skupiny B**



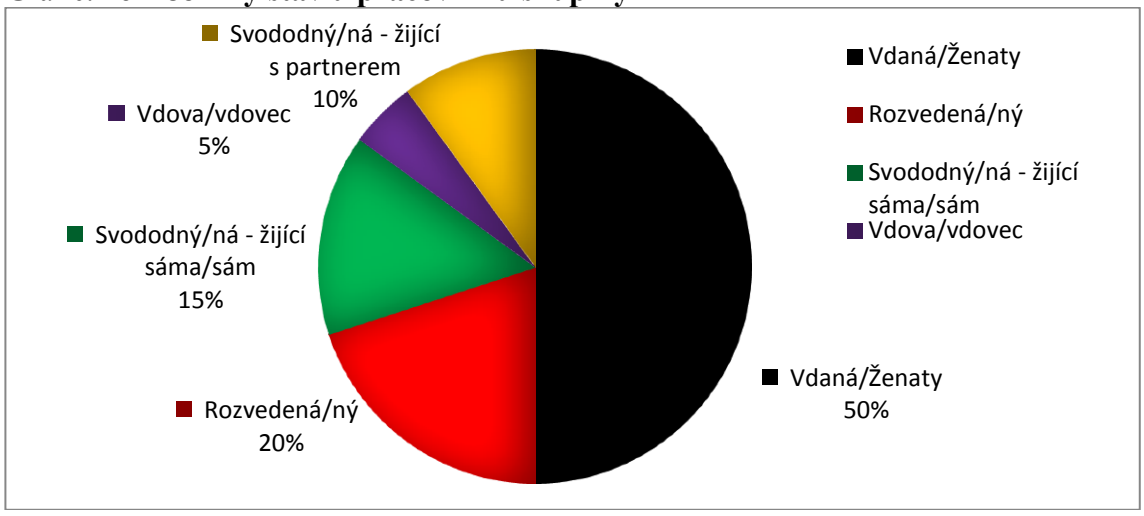

V této otázce jsem zjišťoval, v jakém složení je vztah zaměstnanců skupiny A a B ohledně bezdětných a naopak lidí, kteří děti mají. Velmi milým zjištěním je z mého pohledu skutečnost, že podstatně mladší skupina pracovníků A, tedy zaměstnanci v Zákaznických centrech oproti skupině B, která je výrazně věkově starší, se počtem dětí prakticky neliší. Pouze věk dětí zaměstnanců, lze předpokládat značně rozdílný. Tedy neprokázala se skutečnost, že věkově mladší zaměstnanci mají méně dětí, než

starší generace. Domnívám se, že rodiny či jedinci, kteří mají děti, mohou právě v dětech naleznout svůj způsob relaxace. Děti a jejich jiný, svěží přístup k životu, nabízejí možnost nespojovat pracovní a soukromý život. U lidí, kteří děti nemají a to především v produktivním věku, hrozí přílišná svázanost s pracovní profesí i v soukromém životě. Bohužel jako protiklad je naopak nutné přihlédnout k situaci, kdy zabezpečit rodinu a děti je čím dál více náročné, časově a především finančně, tento fakt naopak negativně působí na jednotlivce a přispívá ke stresovým situacím v rodinách s dětmi. Dále bylo možno dotazníky zjistit, že vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci v produktivním věku převládají v počtu lidí bez dětí a naopak lidé s nejnižším vzděláním děti měli prakticky vždy. To pravděpodobně souvisí s průběhem studií, kdy rodinný život studujících je velmi náročný a děti se pro tuto skupinu lidí zdají pravděpodobně příliš velkou zodpovědností. Vysokoškolsky vzdělaní respondenti mají děti v pozdějším věku, lidé s nejnižším vzděláním naopak děti mají ve věku nejnižším.

Graf č. 9 **Rodinný stav u pracovníků skupiny A**




Graf č. 10 **Rodinný stav u pracovníků skupiny B**

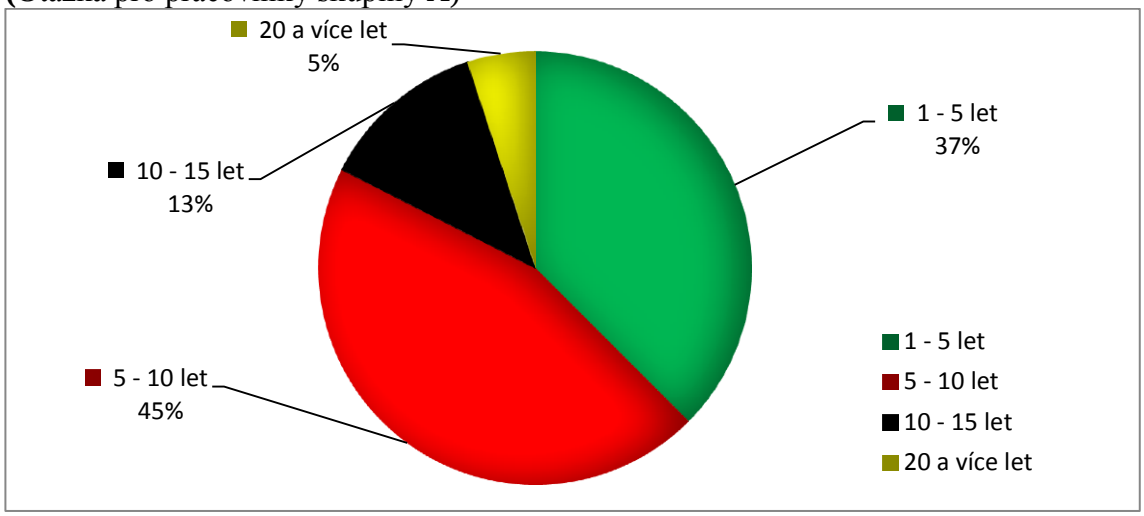


Dále jsem se dotazoval, zda může rodinný stav ovlivnit výskyt syndromu vyhoření rodinný stav jednotlivých zaměstnanců. Myslím si, že při výskytu syndromu vyhoření hraje roli fakt, zda osoby jsou rozvedené nebo osamělé, tedy bez stabilního rodinného zázemí. Úplná i neúplná rodina, (samozřejmě fungující), může dle mého názoru oddělit pracovní a již zmiňovaný soukromý život.

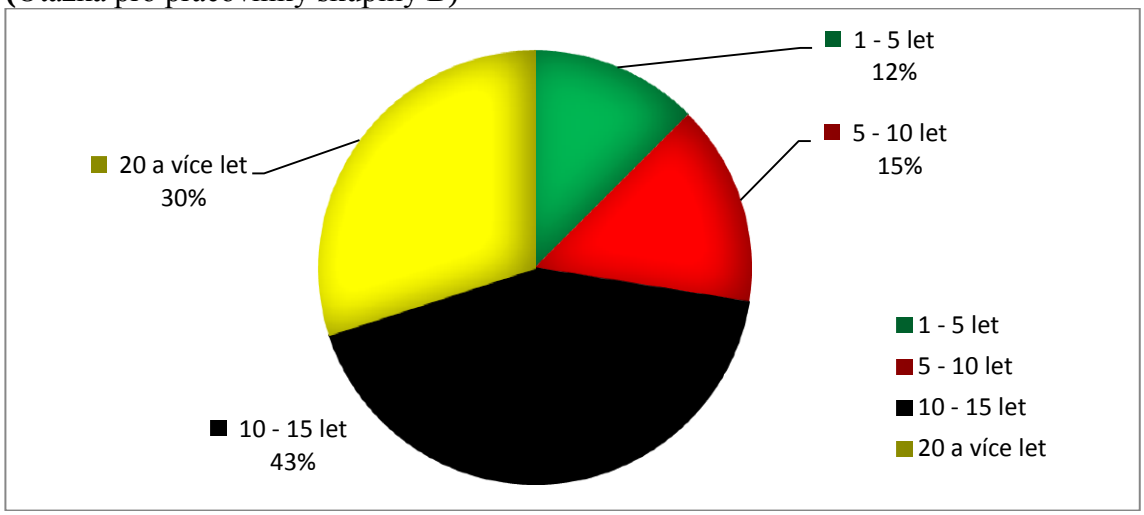
Celkově shrnuto, v této otázce ať již u skupiny A či B bylo pro mě velkým překvapením zjištění, že největší počet dotazovaných tvoří vdané a ženatí. Především ve skupině A, kde je zaměstnáno velmi mnoho mladých lidí, je toto zjištění pozitivní, ale zároveň velmi překvapující. Rozvedení tedy v obou skupinách tvoří sice druhou nejsilnější část, ale celkově není jejich počet tak vysoký, jak jsem osobně předpokládal.

Tímto zjištěním se prokázalo, že výzkum jsem většinou prováděl v tradičních rodinách. Svobodných žijících s partnerem, či úplně samotných lidí je sice na 16% u skupiny A a na 25% u skupiny B, ale stoupající trend tohoto způsobu života se mi v této dotazované otázce nepotvrdil. Volbu zařadit do dotazníku možnost přihlásit se k registrovanému partnerství jsem předem zavrhl, z důvodů vyšší ochrany dotazovaných, a předpokládám, že z žádných dotazovaných účastníků by pravděpodobně tento způsob života z obavy o své soukromí nezvolil.

Graf č. 11 **Jak dlouho vykonáváte tuto profesi?**
**(**Otázka pro pracovníky skupiny A)



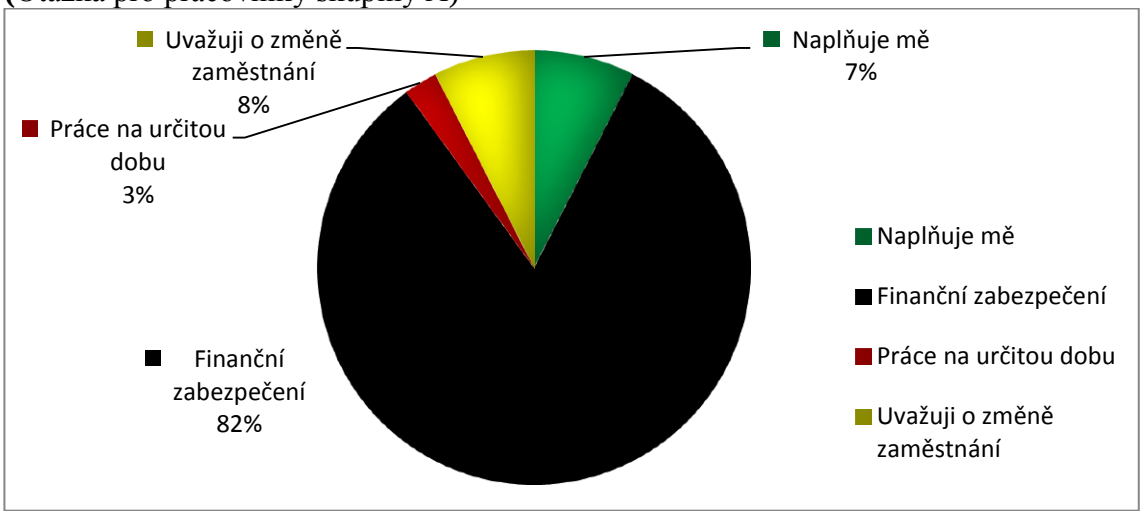

Graf č. 12 **Jak dlouho vykonáváte tuto profesi?**
**(**Otázka pro pracovníky skupiny B)



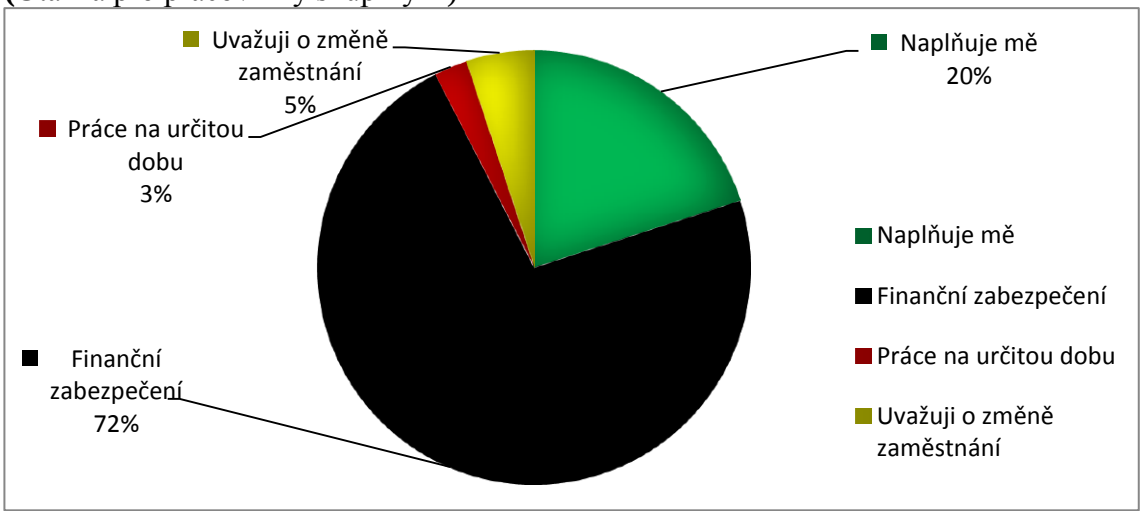

Tuto otázku považuji za zcela zásadní. Myslím, že z velké části záleží na tom, jak dlouho člověk vykonává svoji pracovní profesi a zda po určitém období může kladně zhodnotit výsledky své odvedené práce. Na grafu je evidentní, že ve skupině A jsou profesně mladší zaměstnanci než u skupiny B, ve které je možné vyčíst 20% zaměstnanců pracující 20 a více let u jednoho zaměstnavatele. Celkové výsledky této otázky, týkající se období výkonu profese, nutně souvisí s věkem zaměstnanců, a zažité skutečnosti, že u společnosti ČEZ Poruchové služby tradičně starší generace pracovaly a pracují po celé své aktivní pracovní období. Oproti tomu u skupiny A v Zákaznických centrech dochází k obměně pracovních sil ve srovnání s celou společností ČEZ ve větším počtu. Tímto zjištěním je možné dokázat jistý nesoulad u poruchové služby skupiny B, kde je vysoký počet pracujících 20 a více let, tedy lidí potencionálně

profesně starších. Tím vzniká nepoměr nových a starých zaměstnanců ve skupině B. Souvislost se syndromem vyhoření je neadekvátní, protože skupina B není zatížená kontaktem se zákazníkem. Skupina A, která je zatížená tlakem od zákazníků, má svým složením výsledky dobré a období zaměstnanosti od 1 do 5 let s 37% z celku lze hodnotit určitou prevencí proti příznakům vyhoření. Ovšem zjištění, proč dochází k tak časté změně zaměstnanců v Zákaznických centrech není lichotivé: přílišný stres, frustrace, nespokojenost, nemožnost postupu v pracovní zařazení.

Graf č. 13 **Z jakého důvodu vykonáváte vaší práci?**
**(**Otázka pro pracovníky skupiny A)




Graf č. 14 **Z jakého důvodu vykonáváte vaší práci?**
**(**Otázka pro pracovníky skupiny B)

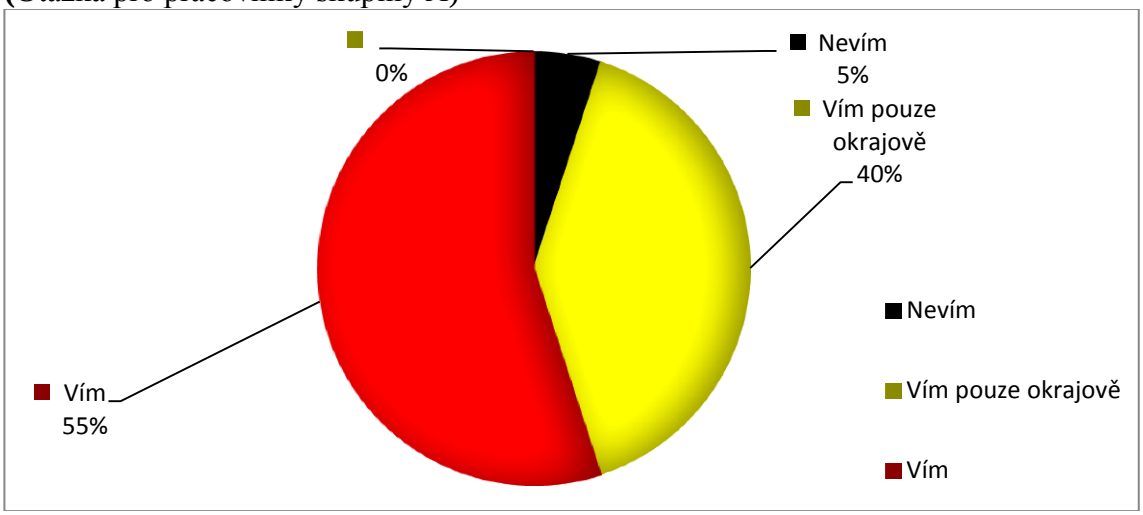



Předpoklad potvrzení od větší části respondentů, že u společnosti ČEZ, jsou nadstandardně finančně ohodnoceni, se ukázalo jako pravdivé. Bez ohledu na rozdělené

dotazníkové šetření dle skupin, je velmi přesvědčivý výsledek, že 82% u skupiny A a 72% u skupiny B vykonává svoji práci především z důvodů finančních.

I když jsem měl především nejasnosti u skupiny A, kde ve velmi vysoké psychické zátěži pracují především ženy a muži tuto práci odmítají (právě kvůli nízkému finančnímu ohodnocení). U skupiny B, jsem předpokládal větší část odpovědí s možností „naplňuje mě“. Především k zohlednění, že se jedná o stálé a dlouholeté zaměstnance, kteří přikládají své práci již hlubší smysl. Tím se nabízí vysvětlení, že pouze vyučení zaměstnanci v této skupině jsou finančně výše ohodnoceni, než by pro ně bylo možné s jejich vzděláním v jiných firmách v rámci České republiky.

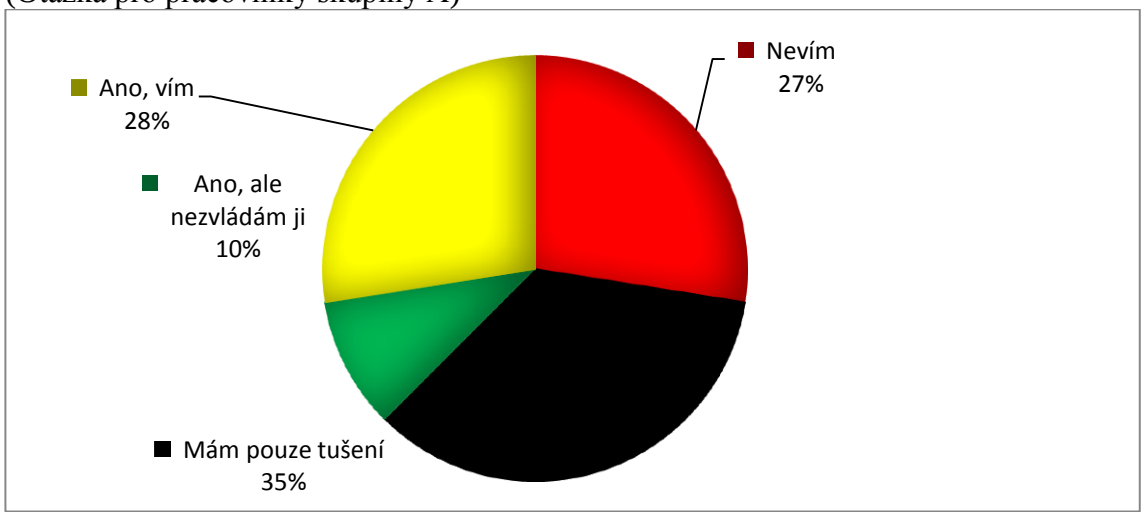
Graf č. 15 **Víte co přesně znamená syndrom vyhoření?**
**(**Otázka pro pracovníky skupiny A)



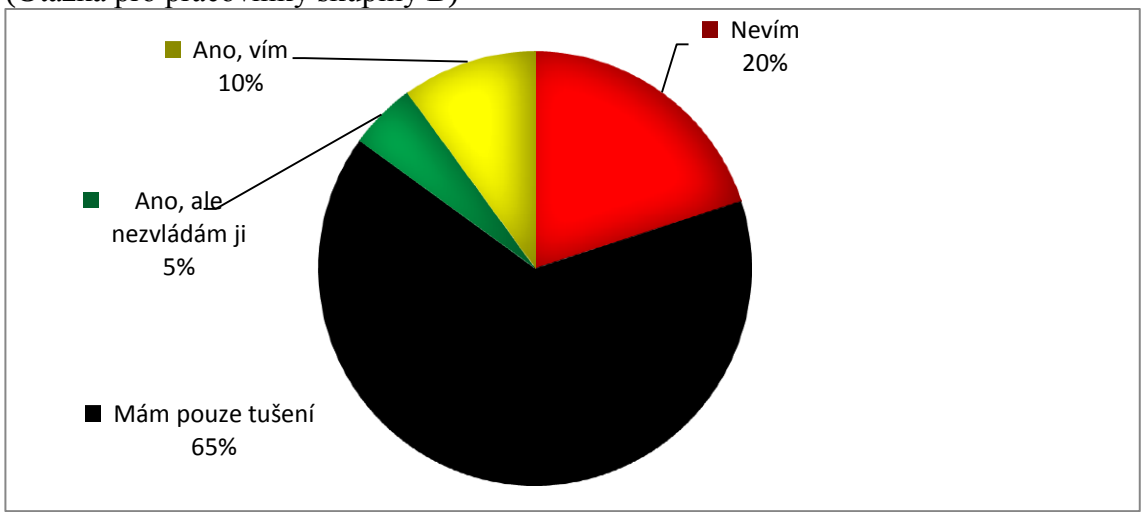

Graf č. 16 **Víte co přesně znamená syndrom vyhoření?**
**(**Otázka pro pracovníky skupiny B)

Z dotazníků vyplynulo, že syndrom vyhoření zná ve skupině A 55% respondentů a ve skupině B pouze 13% dotazovaných. Tato fakta jsou pro mě velmi zarážející, a lze je přisuzovat obecně menší vzdělanosti ve skupině B. Další vysvětlení je možné hledat v podstatě pracovní činnosti, která je především u skupiny B ryze technickou profesí, kde nedochází k žádným školením, jako například u pracovníků v sociálních službách a podobných profesích, kde je téma syndrom vyhoření velmi známým pojmem. U skupiny A, jsem byl naopak velmi mile překvapen faktem, že respondenti měli mnoho informací o syndromu vyhoření.

Graf č. 17 **Víte jaká je prevence syndromu vyhoření?**
(Otázka pro pracovníky skupiny A)



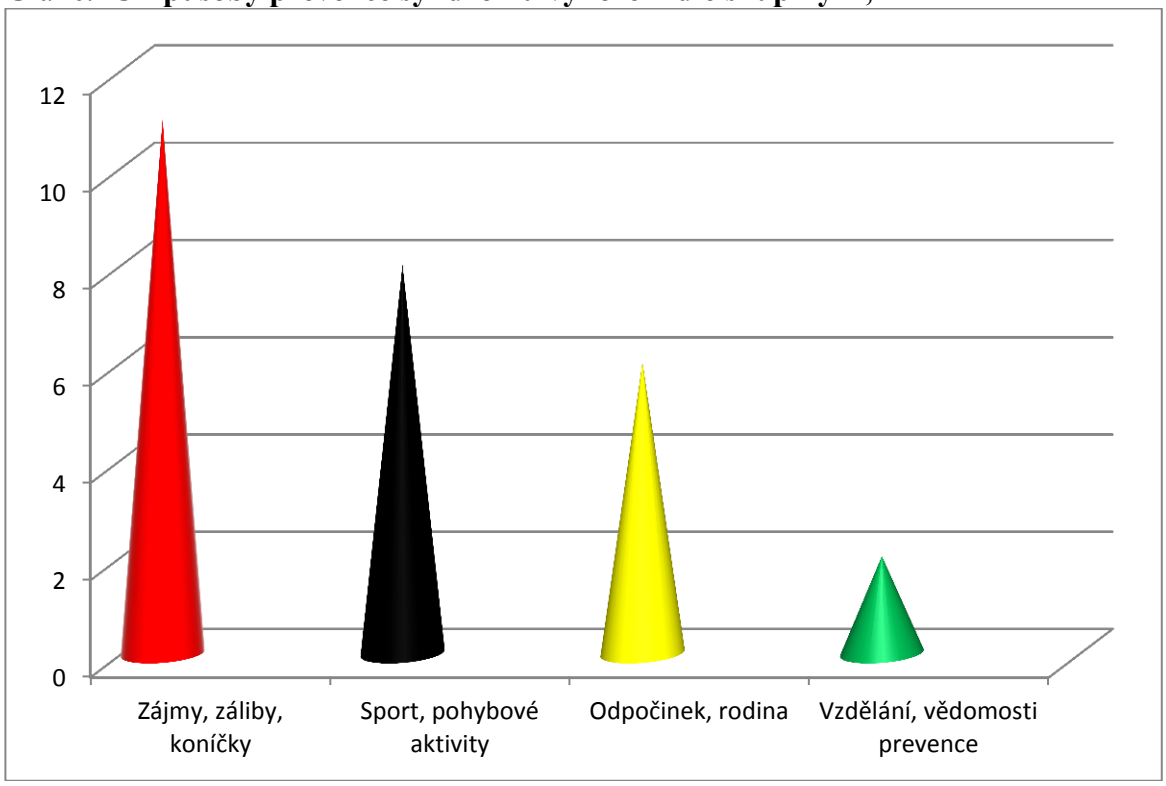

Graf č. 18 **Víte jaká je prevence syndromu vyhoření?**
(Otázka pro pracovníky skupiny B)




Tato otázka byla součásti další podotázky v případě, že respondenti odpověděli kladně, tedy že vědí, jaká je prevence syndromu vyhoření.

Ve skupině A, se ukázalo, že 28% dotazovaných má znalost o prevenci syndromu vyhoření, z toho 10% vykázalo, že ji nezvládají. Oproti minulé otázce, zda znají syndrom vyhoření, je to ovšem velký propad ve vědomostech o syndromu vyhoření. U skupiny B jsem se nedočkal výrazných změn o znalosti syndromu vyhoření. Respondenti zde ve velké většině pouze tuší prevenci a proto bylo velmi málo odpovědí v další otevřené otázce.

Graf č. 19 **Způsoby prevence syndromu vyhoření dle skupiny A, B**




Nejčastější odpovědi uvádím v grafu č. 19, zajímavé reakce dotázaných zejména pak žen ze Zákaznických center uvádím následně:

*Snažím se sportovat, chodím na procházky se psem a využívám místa, kde nepotkávám tolik lidí jako ve své práci.*

*Podporuji svůj pravidelný spánek.*

*Relaxační činnost, plavání, sauna a vhodná duševní hygiena, odreagování se.*

*Snažím se o aktivní přístup k životu, věnuji se svým koníčkům a užívám si pohody ve své rodině.*

*Netahám si práci domů! Neřešit zbytečnosti!*

*Snažím se být pozitivně naladěna, chodím hodně na kulturní akce.*

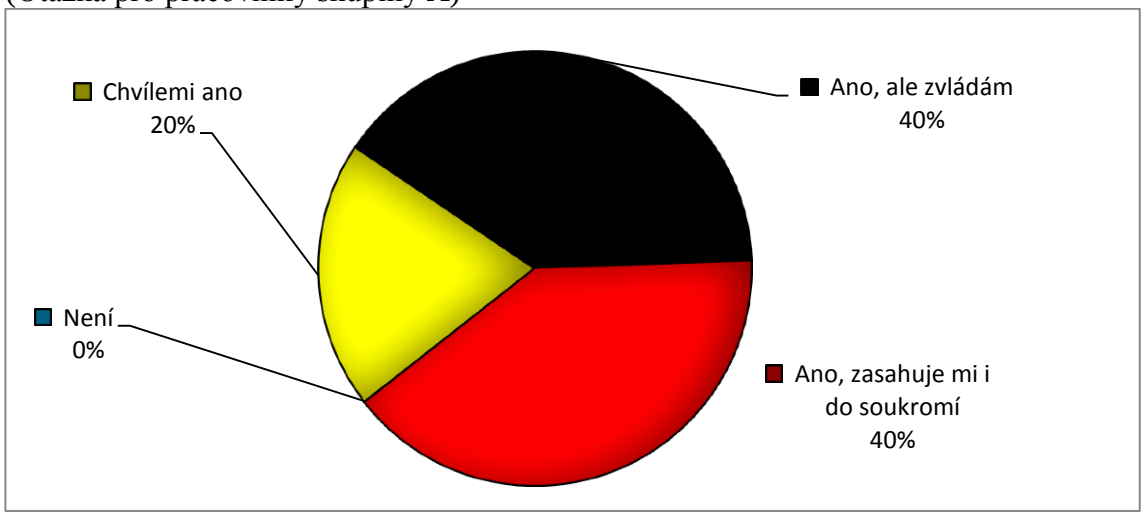
*Oprostit se od pracovních povinností ve svém soukromí, oddělit práci a soukromý život.*
*Mám psy, kteří mě vždy dostanou ze špatné nálady, nikdy mě v ničem nezklamali a jsou moje relaxace.*
*Beru věci jak jsou, nesnažím se za každou cenu vše vyřešit podle psaných pravidel, snažím se žít bez stresů.*
*Především kamarádky a kamarádi jsou mi oporou, vrbou a můžu vždy počítat s jejich pomocí, to mě uklidňuje i v náročném zaměstnání.*
*Nestahovat na sebe problémy jiných a nesnažit se zachránit svět.*
*Umění říkat „NE".*
*Dokázat změnit věci, které mi vadí a netopit se v nich, nekupit si problémy.*
*Nesnažit se být dokonalý, umět žít s tím co mám a nechtít nemožné od sebe či jiných.*
*Mít se rád a nenechat si ubližovat od vedoucích, kteří vidí pouze plnění cílů.*
*Nepochybovat o svých schopnostech.*

Všechny odpovědi výše jsou pro mě osobně velmi poučné, bohužel většina mužů nebyla tolik sdílná jako ženy. I když byly výjimky, kdy i muži uváděli v odpovědích- „pozitivní mysl, dokázat se ocenit, udělat si radost". Vyskytla se i myšlenka radikálního kroku změnit okamžitě zaměstnání, pokud jsem již v situaci, kdy trpím symptomy syndromu vyhoření.

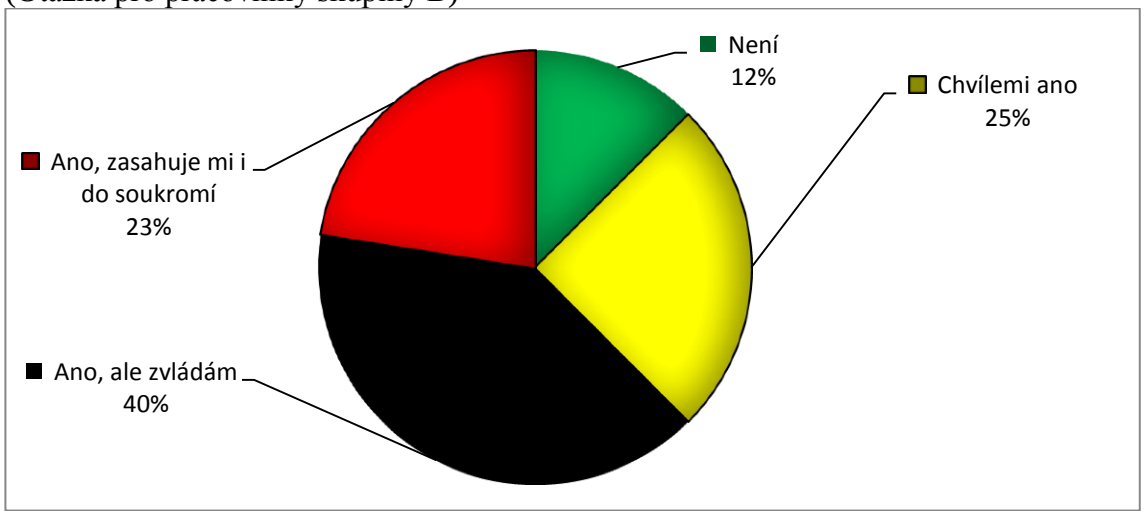
K samotné prevenci a rozdílnému výsledku ve skupině A a B, při tomto dotazu jistě velkou měrou přispívá i různá školení u pracovníků zaměstnaných v Zákaznických centrech. Tato školení jsou diametrálně rozdílná oproti pracovníkům ve skupině B. Především jsou zaměstnanci ze Zákaznických center školeni na jednání se zákazníkem, mají různé kurzy a nacvičují zátěžové situace, které je mohou během jejich pracovního výkonu potkat. Z těchto důvodů jsou i lépe informováni a obeznámeni do jisté míry i o syndromu vyhoření.

Dobrá prevence je jistě v první řadě informovanost, proto mě velmi překvapilo, že ve společnosti ČEZ, neexistuje školení specializované na prevenci proti syndromu vyhoření nebo školení v oblasti psychohygieny a to ani ve zmiňovaných Zákaznických centrech či v call centrech, která jsou ještě více zátěžová a stresující než Zákaznická centra společnosti ČEZ. Bohužel společnost ČEZ, nezaměstnává ani svého interního psychologa, kterého jsem se snažil vyhledat pro případnou konzultaci a pomoc při tvorbě této bakalářské práce.

Graf č. 20 **Je vaše práce čím dál více náročnější na čas?**
(Otázka pro pracovníky skupiny A)

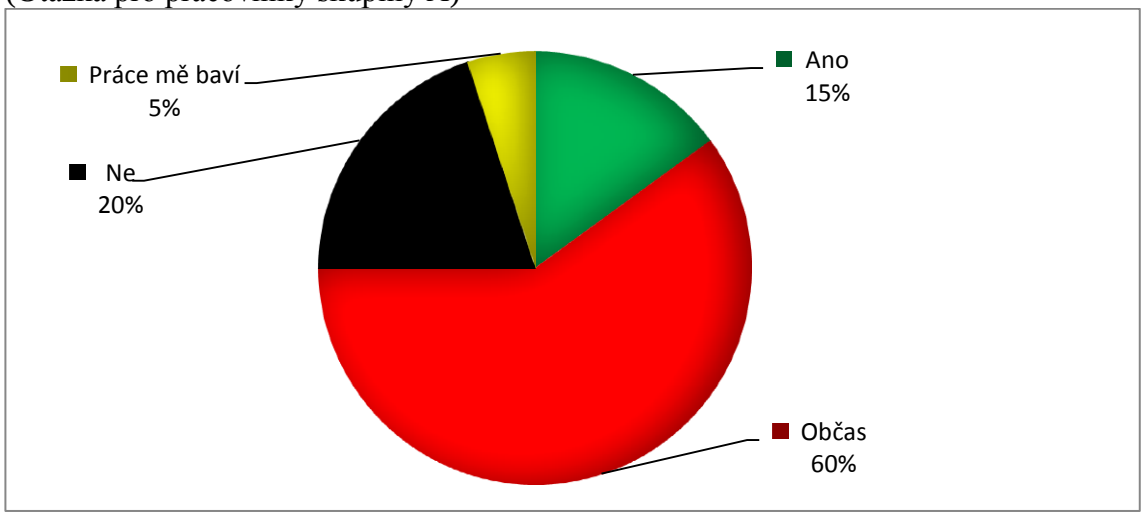



Graf č. 21 **Je vaše práce čím dál více náročnější na čas?**
(Otázka pro pracovníky skupiny B)

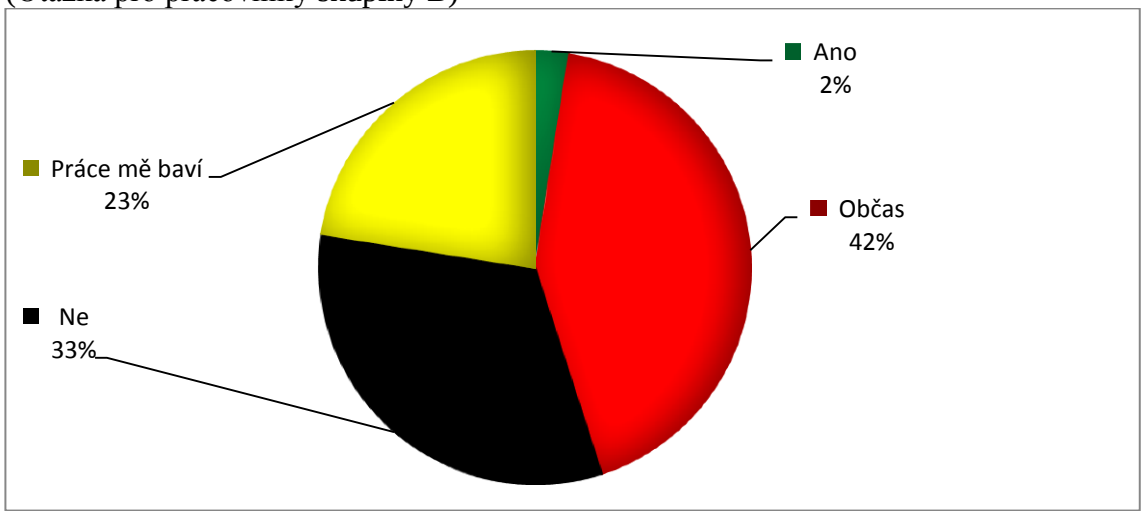



Prakticky každé zaměstnání má určitý dopad na volný čas. Zaměstnanci společnosti ČEZ, se poslední období potýkají s určitými problémy pracovního přetížení. Odstartovaná Vize 2008 přinesla a přináší nespočet změn, prvořadé je navýšení plánu práce a snížení pracovních míst. To vše se silně odráží na vyšší nároky v pracovní činnosti a případném zásahu do soukromí zaměstnanců. Jsem přesvědčen, že před Vizí 2008 by tento graf vykazoval jiné, vstřícnější hodnoty. U obou dotazovaných skupin je prakticky totožné zjištění, že práce v obou skupinách pracovníkům zasahuje do soukromí a to více jak 20%, u skupiny A dokonce v 40%. Tedy velmi negativní stav jak pro zaměstnance, tak pro společnost, protože zátěž je příliš vysoká a může se vše negativně ukázat na samotném výkonu práce. Slovo „nestíhám“ je ve společnosti ČEZ, již osvojený a zažitý každodenní termín.

Graf č. 22 **Pochybujete o svých profesních schopnostech?**
(Otázka pro pracovníky skupiny A)

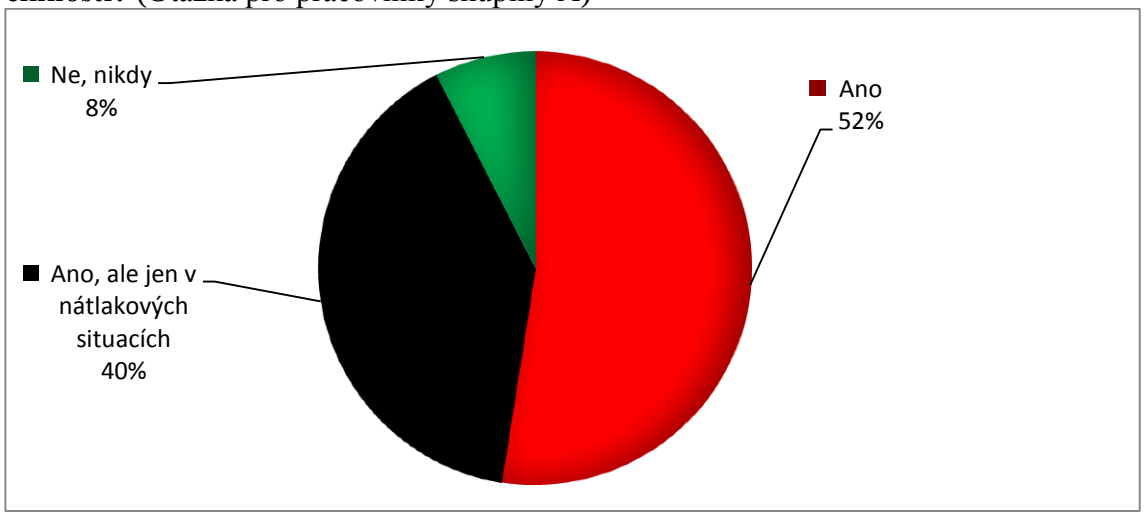



Graf č. 23 **Pochybujete o svých profesních schopnostech?**
(Otázka pro pracovníky skupiny B)

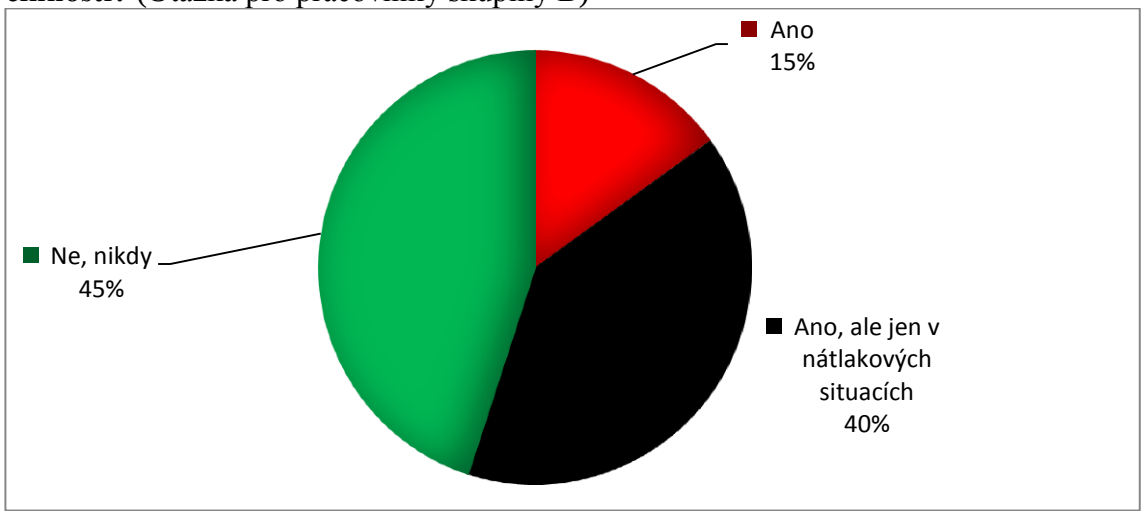



V odpovědích na tuto otázku je evidentní rozdíl mezi dotazovanými z obou skupin, nadšení pro svou práci je možné zjistit u zaměstnanců nepřicházejících do kontaktu se zákazníkem, ve které jsem sečetl 23% s odpovědí „práce mě baví“. Celkově tato skupina odpověděla optimisticky a pravděpodobně nemá větší důvody pochybovat o svých profesních schopnostech. Skupina A, ve většině potvrdila občasné či stálé pochybování o svých profesních schopnostech. V této skupině mi jeden z dotazovaných připsal k odpovědi „nikdo nemůže vědět a umět vše“. Osobně mi toto vyjádření připadá lidské a do jisté míry jsou mi sympatické i odpovědi typu „občas“ pochybuji o svých profesních schopnostech. Být za každou cenu dokonalý, bezchybný, je z mého pohledu problematické, především z důvodů stále se zvyšujících nároků odborných znalostí na každé zaměstnání..

Graf č. 24 **Snažíte se vyhýbat případným konfliktům, vyplývající z Vaší pracovní činnosti?** (Otázka pro pracovníky skupiny A)

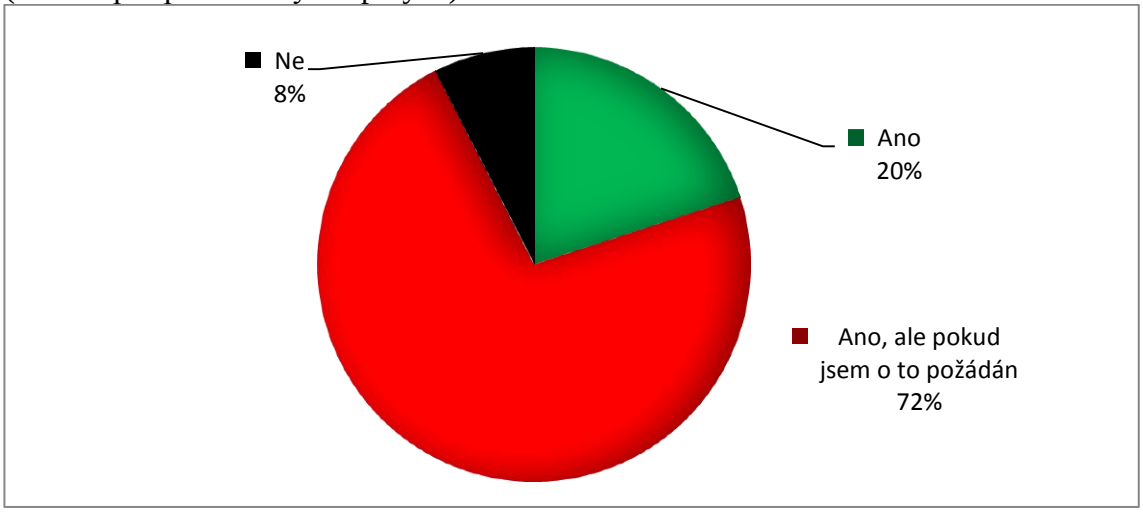



Graf č. 25 **Snažíte se vyhýbat případným konfliktům, vyplývající z Vaší pracovní činnosti?** (Otázka pro pracovníky skupiny B)

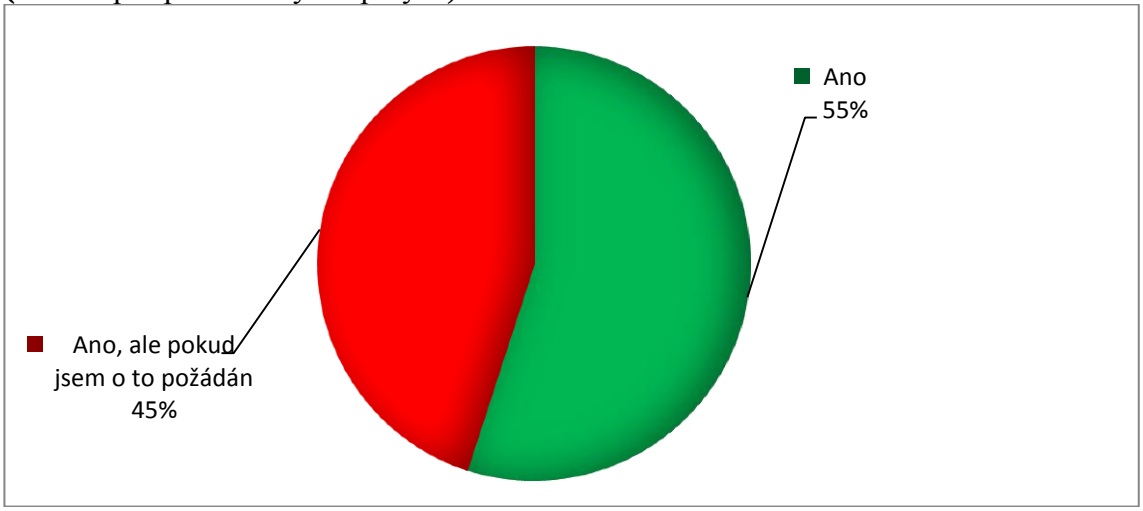



Vyhýbání se konfliktům je způsob, jak se zbavit psychické zátěže, samotná zátěž je v životě člověka vnímána individuálně a může se měnit podle dané situace. Na 92% respondentů ve skupině A by volilo vyhnout se konfliktu v nátlakových či normálních situacích. Toto zjištění odpovídá situaci ze Zákaznického centra, které jsem byl osobně účastněn. Krizovou konfliktní situaci se zákazníkem bylo nutno řešit Policií ČR, tato zkušenost se potvrdila výsledkem šetření v dotaznících. Většina dotazovaných ze skupiny A se snaží konfliktní situace neřešit „za každou cenu“. Pokud dochází ke konfliktu se zákazníkem, je zpravidla postup řešení daný předepsaným metodickým postupem. Pokud dojde ke konfliktu mezi zaměstnancem a vedoucím pracoviště, nastává velmi vážné dilema. Skupina B odpověděla přiměřeně své pracovní zátěži.

Graf č. 26 **Máte náladu a sílu pomáhat klientovi, kolegovi s jeho problémy?** (Otázka pro pracovníky skupiny A)




Graf č. 27 **Máte náladu a sílu pomáhat klientovi, kolegovi s jeho problémy?** **(**Otázka pro pracovníky skupiny B)



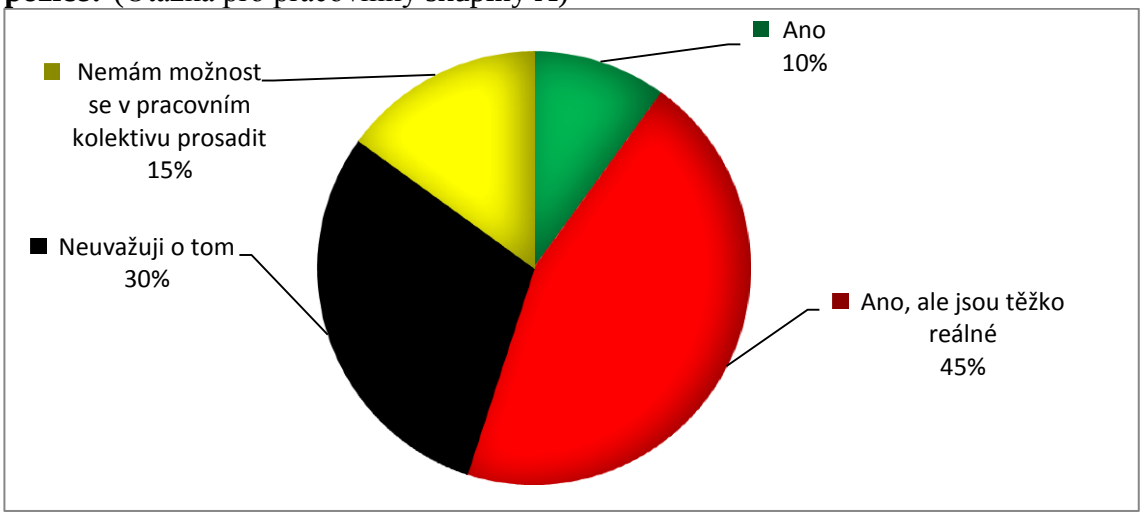

Odpovědi respondentů na tuto otázku mě pozitivně překvapily, u skupiny A jsem očekával více odpovědí, že dotazovaní nemají sílu pomáhat klientům a kolegům. V pracovní smlouvě zaměstnanců Zákaznického centra je předpoklad aktivně pomáhat klientům v jejich problémech. Vzhledem k velkému psychickému zatížení pracovníků v Zákaznických centrech jejich odpovědi vyhodnocuji, jako velmi vstřícné. Na otevřenou otázku, zda pracovníci mají sílu pomáhat klientům či kolegům jsem evidoval pouze 3 záporné odpovědi a uvádím jejich znění:

*Nemám sílu pomáhat, protože jsem podrážděná, že po mě každý něco chce.*

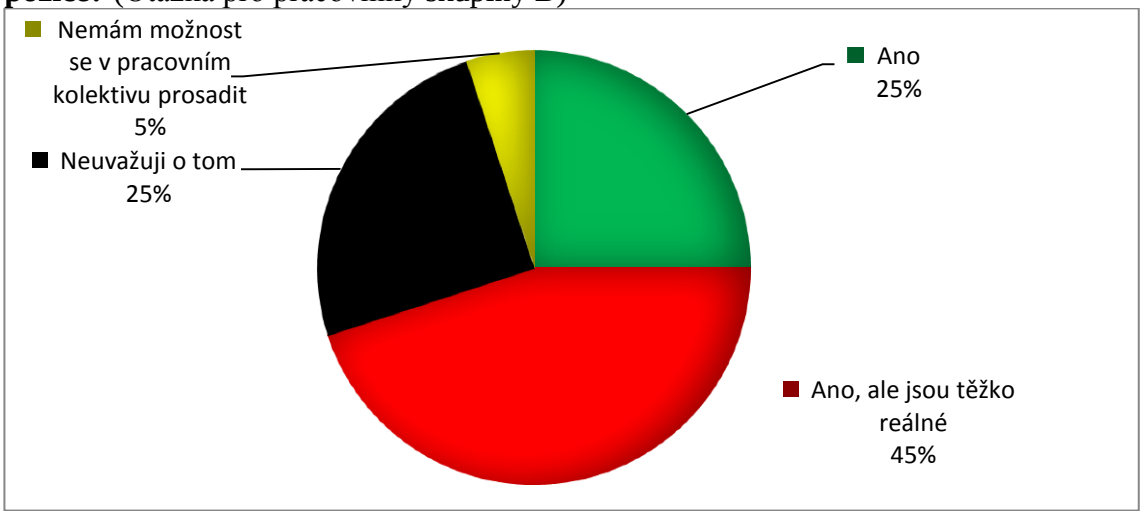
*Ne, protože to nemá smysl.*

*Ne, jsem unavená ze zbytečných a nelogických dotazů.*

Graf č. 28 **Máte ve vašem zaměstnání dlouhodobé či krátkodobé cíle k zlepšení vaší pozice?** (Otázka pro pracovníky skupiny A)

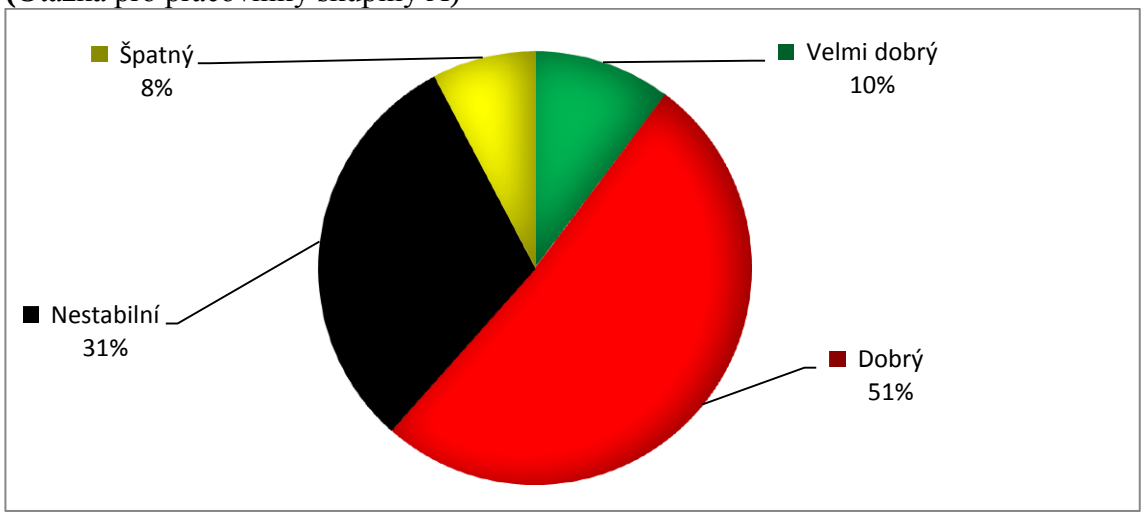



Graf č. 29 **Máte ve vašem zaměstnání dlouhodobé či krátkodobé cíle k zlepšení vaší pozice?** (Otázka pro pracovníky skupiny B)

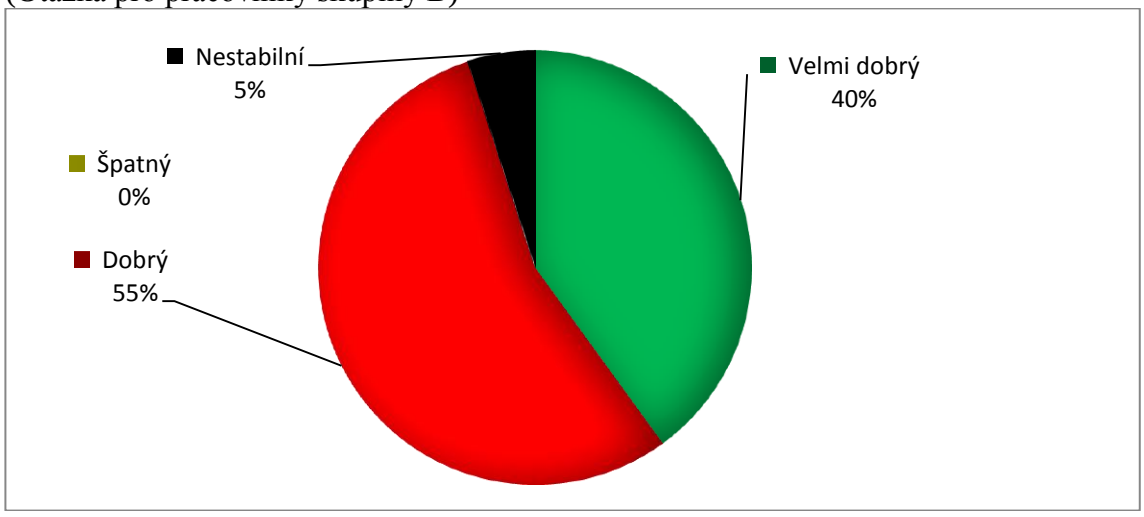



Motivace, lepší budoucnost, cíle ke zlepšení, to jsou velmi důležité pojmy. Osvojení si těchto pojmů a snaha naleznout „svou cestu“ je řešením, jak nepodléhat beznaději, ztrátě energie a podrážděnosti. Syndrom vyhoření je pocit, že za náročnou práci nejsem oceněn, jsem unaven, mohu propadat úzkosti či depresi, cítit se osamocen ve svých problémech. Proto považuji tuto otázku za důležitou k výzvě k seberealizaci, aktivitě, kreativitě, rozšíření obzorů a především ke snaze „vážit si sám sebe“. Čím více máme reálných cílů v životě, tím méně propadneme beznaději, směřující k syndromu vyhoření. Velký rozdíl v odpovědích ukazuje na velmi rozdílný přístup zaměstnanců ke své profesi.

Graf č. 30 **Jak hodnotíte váš pracovní kolektiv?**
**(**Otázka pro pracovníky skupiny A)




Graf č. 31 **Jak hodnotíte váš pracovní kolektiv?**
(Otázka pro pracovníky skupiny B)




Poslední grafické srovnání je zaměřeno na pracovní kolektiv, kde byly dotazníky rozdány. Pracovní kolektiv a vedoucí oddělení je nesmírně důležitý pro celou činnost jednotlivce i celé skupiny, ovlivňuje samotný výkon práce. Naprostá většina dotazovaných se shoduje na dobrém a velmi dobrém pracovním kolektivu u skupiny B, tedy zaměstnanců, nepřicházejících do kontaktu se zákazníky. Naopak zaměstnanci pracující se zákazníkem svůj kolektiv hodnotili 31% nestabilně a 8% dokonce špatně. Důvody tohoto negativního hodnocení bylo možno vyčíst ve volných otázkách, kdy respondenti mohli odpovídat svými slovy. Většina nespokojených zaměstnanců uvedla jednoznačně špatný kolektiv a vysoký stres. I přes tento zjištěný výsledek je i u této skupiny většina, tedy 51%, spokojená s kolektivem a velmi dobrý kolektiv vykázalo

10% respondentů. Díky těmto získaným informacím se mohu domnívat, že ve skupině A je kolektiv průměrně dobrý a ve skupině B velmi dobrý.

## 6.6 Zhodnocení výsledků výzkumu

Před tím, než jsem začal dotazníky tohoto šetření zpracovávat, jsem se domníval, že mé předpoklady budou velmi blízko reálným výsledkům. Velmi mile mě překvapil fakt, že velká většina respondentů ze Zákaznických center ví co syndrom vyhoření znamená. Toto zjištění mě utvrdilo v názoru, že ženy jsou lépe informováni než muži o případných zdravotních komplikacích. Dále jsem se domníval, že dělnická profese nebude tolik ohrožena příznaky syndromu vyhoření, což se zcela potvrdilo. Naopak mě velmi mile překvapilo zjištění rodinného stavu dotazovaných v obou skupinách, tedy že rozvodovost všech respondentů je pod průměrem udávaných v ČR. Na druhou stranu jsem se zcela utvrdil, že pracovní činnost v Zákaznických centrech společnosti ČEZ, je jednak ze strany zaměstnavatele a mnohdy i ze strany kolegů společnosti ČEZ, nepříliš oceňovaná. Tedy patří mezi nejvíce problematické profese u celé společnosti ČEZ. Podle počtu zákazníků, kterými se zaměstnanci Zákaznických center musí zabývat, se tato práce jeví i jako velmi psychicky vyčerpávající. Z grafu č. 20 vyplynulo, že pracovníci ve 40% jsou přetěžováni a práce jim zasahuje i do soukromí, dalších 40% se cítí opět přetěžováni pracovními povinnostmi, ale myslí si že práci ještě zvládají v rámci stanovené pracovní doby. Důležitou roli zde hraje skutečnost, že 51% respondentů uvedlo, že pracovní kolektiv na jejich pracovišti je dobrý a za velmi dobrý jej označilo 10% /viz graf č. 30 /, nestabilní kolektiv v 31% a v 8% za špatný kolektiv na jejich pracovišti. Tato zjištěná skutečnost se výrazně liší od druhé dotazované skupiny pracovníků, zaměstnaných v Poruchové službě společnosti ČEZ. V této skupině pracovníkům zasahuje jejich práce do soukromí pouze v 23% a ve 12% nevidí svoji práci v žádném případě náročnější na čas, což u zaměstnanců Zákaznických center neuvedl nikdo z dotázaných. U Poruchové služby se velmi dobrý kolektiv na pracovišti rozhodlo označit 40% dotazovaných a nenašel se jedinec, který by uváděl svůj pracovní kolektiv za vysloveně špatný /viz graf č. 31 /. Současně bylo zjištěno, že pochybnosti o svých profesních schopnostech v Zákaznických centrech dosahují u dotazovaných až 15% a občas pochybuje plných 60%. Poruchové služby a jejich zaměstnanci si věří znatelně více a nikdy nepochybují o svých profesních schopnostech v 43%, naopak je práce baví v 23% /viz graf č. 23 /.

## Cílem mé práce bylo zejména ověřit tyto hypotézy:

1. Předpokládám, že pracovníci společnosti ČEZ, přicházející do každodenního kontaktu se zákazníky se se syndromem vyhoření setkali více, než pracovníci společnosti ČEZ, kteří do kontaktu se zákazníkem nepřicházejí.

2. Předpokládám, že pracovníci společnosti ČEZ, zaměstnaní ve stejné pracovní pozici delší dobu, se setkali se syndromem vyhoření více, než pracovníci zaměstnaní ve stejné pracovní pozici kratší dobu.

3. Předpokládám, že většina dotazovaných má povědomí o tom, co syndrom vyhoření znamená a znají prevenci syndromu vyhoření.

4. Předpokládám, že většina dotazovaných zaměstnanců nepochybuje o svých profesních schopnostech.

**Ad 1:** Zjistil jsem, že pracovníci společnosti ČEZ, přicházejících do každodenního kontaktu se zákazníky, se v mnoha otázkách, týkajících se příznaků syndromu vyhoření, značně liší od odpovědí pracovníků společnosti ČEZ, kteří do kontaktu se zákazníkem nepřicházejí. Z výsledků celého dotazníku bylo patrno, že syndrom vyhoření především v profesi pracovníků Poruchové služby není žádným výrazným rizikem. Pouze se projevuje mírným přetížením ve 23% případů zasahuje respondentům do mimopracovního času, občasnou pochybností o svých profesních schopnostech ve 32% případů a vyhýbáním se případným konfliktům vyplývajících z pracovní činnosti v 15% případů. Naopak kladně vyznívá pro pracovníky Poruchové služby schopnost nacházet sílu a náladu v pomoci svým kolegům v 55%. Ve 45% jsou ochotni pomoci, pokud jsou o to požádáni. Tedy nenašel se nikdo, kdo by odmítl z jakýchkoliv důvodů nabídnout pomoc. V Zákaznických centrech byla situace odlišná, je 8% dotázaných, kteří by nenašli síly pomoci kolegům či klientům z různých důvodů. Uvedenými důvody byly zejména únava, přepracovanost a nechuť pomáhat, protože je to zbytečné. Celých 72 % respondentů by sice pomoc druhým neodmítlo, ale pouze, pokud by byli o pomoc požádáni. Pracovníci Zákaznických center neměli kladný přístup k vytyčování si cílů, zlepšujících jejich pracovní pozici, převažující defenzivní odpovědi v grafu č. 28 to

dokazuje. U této skupiny zaměstnanců bylo možno zaznamenat odměřenost a jistou vyčerpanost, demotivaci a nedocenění práce. Tyto výsledky byly rozhodně bližší příznakům syndromu vyhoření, než u pracovníků Poruchové služby, kteří nepřicházejí do kontaktu se zákazníkem a celkově působili sebevědoměji, zdravěji a měli celkově aktivnější přístup. Můj předpoklad, že pracovníci přicházející do kontaktu se zákazníkem se se syndromem vyhoření mohou setkat více, než pracovníci nepřicházející do kontaktu se zákazníkem se z dotazovaných šetření a výsledků **potvrdil.**

**Ad 2:** Pracovníci společnosti ČEZ, zaměstnaní ve stejné pracovní pozici delší dobu, se setkali se syndromem vyhoření více, než pracovníci zaměstnaní ve stejné pracovní pozici kratší dobu, tato hypotéza **se nepotvrdila.** Vycházím přitom z výsledků první hypotézy a porovnání věkové struktury dotazovaných a době výkonu stejné profese. Obě dotazované skupiny pracovníků se z výsledků průzkumu velmi liší věkovým složením zaměstnanců, u Zákaznických center je věk respondentů od 19 do 30 let 25% a od 31 do 40 let 55% tedy dohromady 80%, zatímco u Poruchové služby je tato věková struktura pouhých 40% /viz tabulka č. 4 /. Toto zjištění předpokládá, že v Zákaznických centrech nemohou pracovníci být zaměstnáni delší období, než zaměstnanci u Poruchové služby. Potvrzuje to i zjištění délky výkonu samotné pracovní činnosti, kterou pracovníci Zákaznických center vykonávají podstatně kratší dobu, než zaměstnanci Poruchové služby, mezi kterými je dokonce 30% dotazovaných, kteří svou práci vykonávají déle než 20 let /viz graf č. 12 /.

**Ad 3:** Zjistil jsem, že je velký nepoměr znalosti problematiky syndromu vyhoření, mezi dotazovanými pracovními skupinami. V Zákaznických centrech mají znalost o syndromu vyhoření podstatně vyšší, dotazovaní respondenti uvádějí, že přesně vědí, co syndrom vyhoření znamená a to v nadpoloviční většině v 55%, k tomuto výsledku ještě 40% uvádí, že syndrom vyhoření znají okrajově. Odpovědí, že vůbec nevědí, co syndrom vyhoření znamená, je pouhých 5% z celkového počtu dotazovaných. Domnívám se, že k vyšší znalosti pracovníků Zákaznických center přispívá fakt, že tito pracovníci procházejí speciálními školeními v oblasti jednání se zákazníkem, kde se klade důraz i na psychohygienu. Vyšší vzdělání zaměstnanců Zákaznických center rozhodně opět přispívá k jejich znalostem o syndromu vyhoření a v neposlední řadě je možné se domnívat, že složení těchto pracovníků převážně z žen a to 82% /viz tabulka

č. 1 /, je opět důvodem, proč je v Zákaznických centrech o syndromu vyhoření daleko větší povědomí. Zaměstnanci Poruchových služeb mě svými odpověďmi ujistili v závěru, že nejsou obeznámeni ve větší míře se syndromem vyhoření, odpovídají tomu výsledky dotazníkového šetření. Tito zaměstnanci ve 12% neznají, co syndrom vyhoření znamená. Naprostá většina 75% ví, pouze okrajově, co syndrom vyhoření znamená, naopak jisti jsou si pouze ve 13% /viz tabulka č. 12 /, že vědí přesně, co syndrom vyhoření je. S prevencí syndromu vyhoření jsou opět více obeznámeni pracovníci Zákaznických center /viz graf č. 17 /. Uvádějí i daleko přínosnější odpovědi ve volné otázce č. 10 v dotazníku, tedy jaká je prevence proti syndromu vyhoření. Pozitivní výsledek této hypotézy lze naleznout ve výsledku, že pracovníci Zákaznických center, kteří jsou rizikovější skupinou, ke vzniku syndromu vyhoření mají poměrně dostatečné znalosti o syndromu vyhoření i o prevenci, zatímco u Poruchové služby, která nepřichází prakticky vůbec do styku se zákazníky, je znalost problematiky syndromu vyhoření špatná a prevenci syndromu vyhoření zná pouze 10% dotazovaných. Z těchto všech zjištění a vyhodnocení se tato hypotéza **potvrdila tedy pouze částečně.**

**Ad 4:** Poslední předpoklad, že většina dotazovaných zaměstnanců nepochybuje o svých profesních schopnostech se **nepotvrdil**. Po vyhodnocení všech dotazníků, naprostá většina dotazovaných zvolila možnost odpovědi, že občas pochybují o svých profesních znalostech. Tedy v Zákaznických centrech 60% a v Poruchové službě 40%, tyto odpovědi především v Zákaznických centrech lze chápat jako jistý faktor časté obměny zaměstnanců, a dle vyjádření vedoucích těchto oddělení trvá průměrně rok, než se zaměstnanec zcela ztotožní s náročnou administrativní prací a především s praxí v jednání se zákazníkem. U Poruchové služby, lze jistou míru pochybování o profesních schopnostech chápat díky zvyšující se náročnosti na výkon práce. Snižování počtu zaměstnanců a zvyšování úkolů a kvality vykonané práce. Zapracování zaměstnance Poruchové služby je ovšem ještě náročnější, než u Zákaznických center a prakticky se jedná o roky, kdy zaměstnanec je metodicky zapracováván do problematiky výkonu Poruchových služeb. Dále je u této hypotézy nepřehlédnutelné, že u Zákaznických center se vyjádřilo pouze 5% zaměstnanců, že práce je vysloveně baví. Lze z toho usuzovat, že zaměstnancům nepřináší jejich pracovní činnost tolik morálního uspokojení, jako u Poruchové služby, kde 23% vidí svou práci velmi zajímavou a práce je vysloveně baví /viz graf č. 23 /.

# Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabýval výskytem syndromu vyhoření u kolegů pracujících v Zákaznických centrech a Poruchové službě, obě tyto složky jsou součástí jedné energetické Skupiny ČEZ. Téma syndrom vyhoření se automaticky přiřazuje vždy prvotně k pomáhajícím profesím, proto považuji zmapování a následný výzkum v těchto mnou vybraných pracovních skupinách za zpestření a oživení problému syndromu vyhoření i v jiných ohrožených zaměstnáních. Domnívám se, že syndrom vyhoření může nastat v každé profesi, která provází intenzivní a dlouhodobý kontakt s lidmi. Být dobrým profesionálem ve svém pracovním zařazení, neznamená jen zvládat svou pracovní roli, ale i umění se vyrovnat s následnými negativy. Které nás mohou z dlouhodobého hlediska poškodit, především v případě že je budeme přehlížet a zlehčovat. Každá pracovní činnost má svá specifika, kvůli kterým ji máme rádi stejně jako se skládá ze situací, které nás oslabují a přetěžují.

V teoretické části bakalářské práce jsem proto považoval za velmi důležité podrobně charakterizovat syndrom vyhoření, od vymezení jeho pojmu a definic, vývoje, příznaků, stádií až po prevenci a léčbu. Většinu informací jsem čerpal z dostupné odborné literatury, které souhrnně popisují syndrom vyhoření. Nejvíce pozornosti jsem věnoval v teoretické části zejména prevenci. Velmi si cením knihy Jara Křivohlavého „Jak neztratit nadšení“, která mi byla velkou oporou a studnicí vědomostí.

Dále se zabývám okolnostmi, které k syndromu vyhoření vedou. Kromě častého stresu, jsou to i déle neuspokojené potřeby, tužby, očekávání (frustrace). Důležité jsou také negativní vztahy mezi lidmi, bylo zjištěno, že v anamnézách postižených syndromem vyhoření se objevují v prvopočátcích především vzájemné špatné mezilidské vztahy, ať již na pracovišti, v rodině či v zájmové skupině. K vyhoření dochází často tam, kde jsou očekávány vysoké nároky na kladné emocionální vztahy mezi lidmi, což vede k velké emocionální zátěži. Vliv prostředí, pracovních podmínek a organizace práce má na syndrom vyhoření veliký význam. Určitými společnými symptomy, ale i důsledky v chování, jednání a prožívání se syndrom vyhoření podobá některým známějším a diagnosticky propracovanějším poruchám či chorobám jako jsou deprese, syndrom chronické únavy.

V praktické části se zabývám výzkumem, který jsem prováděl v rámci své bakalářské práce. Cílem tohoto výzkumu bylo prověření zadaných hypotéz. Celkem jsem sestavil čtyři hypotézy, ze všech daných hypotéz se mi potvrdily dvě a naopak dvě se nepodařilo potvrdit.

Můj výzkum mi pomohl blíže se seznámit s problémem syndromu vyhoření nejen v teoretické rovině, ale i v praxi. Osobně jsem navštívil několik Zákaznických center společnosti ČEZ. Tyto centra pojímají nespočet potencionálních zákazníků z velkých vzdáleností, v kraji bývají vždy pouze dvě či tři. Jsou soustavně přetěžována, což se promítá do postojů a způsobu chování souvisejících zejména s výkonem pracovní činnosti – absence v zaměstnání, změny v zaměstnání, snížené pracovní nasazení, nižší pracovní spokojenost. Výzkum by bylo možné prohloubit pomocí vhodné kvantitativní metody, například strukturovaného rozhovoru. Dotazníkem bylo možné zjistit široký záběr povrchních dat a příznaků, ale pouze rozhovorem by bylo možné proniknout do hloubky problému. Bohužel přesto syndrom vyhoření zatím většinou nebývá v české výzkumné, ani klinické praxi chápán jako diagnostické onemocnění. Úvahy o diagnostickém zařazení syndromu vyhoření jsou přitom velmi důležité, hlavně vzhledem k potřebě přiznání pracovní neschopnosti pacientům s obtížemi těžšího rázu.

Na závěr dodávám, že problém syndromu vyhoření je důležitý pro každého z nás, ať již vykonáváme jakoukoliv profesi. Protože při nevhodných pracovních podmínkách a okolnostech může být zasažen syndromem vyhoření jakýkoliv zaměstnanec pracující s lidmi.

# Resumé

V úvodu bakalářské práce se věnuji definování cílů, v teoretické části jde především o podrobný popis syndromu vyhoření pomocí citací z odborné literatury. V praktické části se zabývám zjišťováním stanovených hypotéz pomocí kvantitativního výzkumu – dotazníku.

Práce se skládá z teoretické a praktické části, celkem je tvořena ze šesti kapitol. Teoretická část obsahuje pět kapitol s jednotlivými podkapitolami a praktická část obsahuje jednu kapitolu se šesti podkapitolami.

První kapitola se nazývá příznačně syndrom vyhoření a obsáhle definuje syndromu, zabývá se historií i způsobem výzkumu příznaků burnout.

V druhé kapitole popisuji rizikové faktory, prostředí ve kterém je vyšší riziko vzniku vyhoření dále rozpoznání od jiných psychopatologických stavů.

Třetí kapitola je určena příznakům, zabývám se faktory způsobující vyhoření, hlavními důsledky a fázemi vyhoření.

Kapitola čtvrtá obsahuje rozsáhlou problematiku prevence syndromu vyhoření, dělení prevence na primární a sekundární. Popis prevence jednotlivce a prevence organizace a rozdíl mezi nimi.

Pátá kapitola v teoretické části je určena způsobu zvládnutí syndromu vyhoření, v této kapitole je velké množství rad jak se bránit stresu, distresu a především syndromu vyhoření, či jeho příznakům.

Praktická část je poslední šestou kapitolou bakalářské práce, intenzivně se v ní věnuji výzkumu možných příznaků syndromu vyhoření. Provedl jsem dotazníkové šetření u dvou pracovních skupin, které mají odlišnou pracovní náplň. V kapitole popisuji metodologii, předpoklady výzkumu a vyhodnocuji výsledky výzkumu. Díky celému průběhu výzkumu jsem se mohl blíže seznámit s problematikou syndromu vyhoření nejen teoreticky, ale především prakticky. Při sběru dat jsem poznal různá pracoviště, hovořil na toto téma s dotazovanými lidmi a vytvořil si na těchto základech úvahy o možném opatření a zlepšení prevence syndromu vyhoření.

Vzhledem k obsáhlé problematice syndromu vyhoření je třeba bakalářskou práci považovat za otevřenou s možností dalšího rozšíření.

# Anotace

Cílem bakalářské práce bylo zjištění možných příznaků syndromu vyhoření u dvou rozlišných pracovních skupin společnosti ČEZ, a. s. Vysvětlení základních pojmů syndromu vyhoření, historii, definic, rizikových faktorů, příznaků, příčin, fází a metod výzkumu „burnout“ bylo docíleno pomocí odborné literatury v teoretické části. Důležitou kapitolou celé práce je prevence a způsob zvládnutí syndromu vyhoření, jak z hlediska jednotlivce i z pohledu organizace. Výzkum možných příznaků syndromu vyhoření byl proveden dotazníkem. Během výzkumu jsem osobně poznal mnoho zajímavých lidí, kteří mě obohatili o spoustu zajímavých poznatků z různých typů pracovišť.

# Klíčová slova

Syndrom vyhoření, historie „burnout“, rizikové faktory, ohrožené profese, stres, frustrace, vyčerpání, fáze, prevence, výzkum.

# Annotation

Bachelor’s thesis deals with detection of potential symptoms of the burnout syndrom at two different work groups of the ČEZ, a. s. company. The theoretical part covers explanations of basic terms, history, definitions, high-risk factors, symptoms, causes, stages and research methods of burnout syndrom. Very importat capture of the work is how to prevent and control the burnout syndrom from the view of individual and the organisation. The research of potential symptoms was realized by quantity questionnaire. During the research I met lot of interesting people who inform me about useful facts from different types of departments.

# Keywords

Burnout syndrom, history of burnout syndrom, hig-risk factors, endangered proffesions, causes, stress, frustration, stages, research, prevention.

# Seznam použité literatury

## Knihy


BEDRNOVÁ, E a kol. Duševní hygiena a sebeřízení. Praha: Fortuna, 1999. 157 S. ISBN 80-7168-681-6

CIMICKÝ, J. Sám proti stresu. 2.vyd. Praha: VIP Books, 2007. 217 s. ISBN 978-80-87134-08-5

FRANKOVÁ, A. Buď fit i v zaměstnání. 1. Vyd. Praha: Motto, 1995. 217 s. ISBN 80 85872-13-7

HÁJEK, P. Práce s emocemi pro pomáhající profese. 2. vyd. Praha: Portál, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7367-346-8

IRMIŠ, F. Nauč se zvládat stres. Praha: 1. vyd. Praha: Alternativa, 1996. 190 s. ISBN 80-85993-02-3

JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. Syndrom vyhoření. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. 32 s. ISBN: 80-86991-74-1.

KALLWAS, A. Syndrom vyhoření v práci i osobním životě. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. 144 s. ISBN 978-80-7367-299-7

KEBZA, V. Psychosociální determinanty zdraví. 1. vyd. Praha: Academia, 2005. 263 s. ISBN 80-100-13007-5

KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. Syndrom vyhoření. 2.vyd. Praha: Státní zdravotnický ústav, 2003. 23 s. ISBN 80-7071-231-7

KOPŘIVA, K. Lidský vztah jako součást profese. Praha: Portál, 1997. 152 s. ISBN 80-7178-150-9

KRAUS, B. Základy sociální pedagogiky. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. 216 S. ISBN 978-80-7367-383-3

KRAUS, B., POLÁČKOVÁ, V. Člověk, prostředí, výchova. 1. vyd. Brno: Paido, 2001. 199 s. ISBN 80-7315-004-2

KŘIVOHLAVÝ, J. Jak neztratit nadšení. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3

KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví. 2. Vyd. Praha: Portál, 2003. 279 s. ISBN 80-7178-774-4

MÍČEK, L. Duševní hygiena. 2.vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství jako publikaci č. 46-00-27/2, 1986. 208s

NAKONEČNÝ, M. Psychologie téměř pro každého. Praha: Academia, 2004. 318 s. ISBN 80200-1198-6

NOVÁK, T., CAPPONI, V. Sám sobě psychologem. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 220 s. ISBN 80-247-0606-7

POTTEROVÁ, B. A. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání. 1. vyd. Olomouc: Votobia, 1997. 262 s. ISBN 80-7198-211-3

ROHLÍKOVÁ, P. Jak se projevuje syndrom vyhoření a komu hrozí. Praha: Lidie, 2008. ISBN – 1212-866X

PRAŠKO, J. Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0185-5

PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. Proti stresu krok za krokem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 188 s. ISBN 80-247-0068-9

RUSH, M. D. Syndrom vyhoření. 1. vyd. Praha: Návrat domů, 2003. 129 s. ISBN 80-7255-074-8

SCHMITBAUER, W. Syndrom pomocníka. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. 240 s. ISBN 978-80-7367-369-7

ŠTĚPANIK, J. Umění jednat s lidmi 3. Stres, frustrace a konflikty. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-1527-8

STIBALOVÁ, K. Co je to burnout syndrom. Odborný časopis Sociální služby, 2010, XII, 10. s. 21. ISSN 1803-7348

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M. et al. Základy psychologie práce a organizace. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. 200 s. ISBN 80-7184-091-2

TOŠNER, J., TOŠNEROVÁ, T. Burn-Out Syndrom, Syndrom vyhoření. Praha: Hestia, 2002. 16 s.

ÚLEHLA, I. Umění pomáhat. 3 vyd. Praha: Slon, 2005. 128 S. ISBN 8086429-36-9

VODAČKOVA, D. a kol. Krizová intervence. 1. vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-696-9

VOLLMEROVÁ, H. Pryč s únavou. Syndrom vyprahlosti. 1. vyd. Praha: Motto, 1998. 171 s. ISBN 80-85872-90-0

## Internetové zdroje

www.infolow.cz

www.slovnik-cizich-slov.abz.cz

www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz

# Seznam příloh

## DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Karel Trunec a jsem studentem 3. ročníku oboru sociální pedagogika IMS Brno. Chci Vás tímto požádat o spolupráci na výzkumu k mé bakalářské práci na téma „Syndrom vyhoření v profesním životě“. Dotazník je anonymní, všechny údaje budou využity pouze pro potřeby bakalářské práce. Prosím Vás o vyplnění dotazníku, hodící se odpovědi zakroužkujte, případně doplňte vlastními slovy ve volné otázce.

Za váš čas a ochotu Vám velmi děkuji

Karel Trunec

**Věk:**

A) 19 – 30 B) 31 – 40 C) 41 – 50 D) 51 a více

**Pohlaví:**

A) Žena B) Muž

**1. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

A) Základní B) Střední s výučním listem C) Střední vzdělání s maturitou D)Vyšší odborná škola E) Vysokoškolské

**2. Máte děti?**

A) Ano B) Ne

**3. Váš rodinný stav?**

A) vdaná/ženatý B) rozvedená/ný C) svobodná/ný – žijící sám/sama

D) vdova/vdovec E) svobodný/ná - žijící s partnerem/partnerkou

**4. Jak dlouho vykonáváte tuto práci?**

A) 1 – 5 let B) 5 – 10 let C) 10 – 15 let D) 20 let a více

**5. Zájmová činnost, koníčky, sport – věnuji se:**

A) pravidelně B) příležitostně C) několikrát do měsíce D) nevěnuji se

**6. Z jakého důvodu vykonáváte vaší práci?**

A) naplňuje mě B) materiální zabezpečení C) pracuji pouze na přechodnou dobu

D) uvažuji o změně zaměstnání

**7. Víte co přesně znamená „syndrom vyhoření“?**

A) nevím B) vím pouze okrajově C) vím

**8. Pokud jste na sobě „syndrom vyhoření“ pocítil/a potřeboval/a jste odbornou pomoc?**

A) ne B) mám obavu se svěřit C) ano, potřeboval/a

**9. Víte jaká je prevence „syndromu vyhoření“?**

A) nevím B) mám pouze tušení C) ano, ale nezvládám ji

D) ano, vím

**10. Pokud jste odpověděl ano, rozveďte, prosím vlastními slovy, jaká je prevence „syndromu vyhoření“ :**

**11. Je vaše práce čím dál více náročnější na čas?**

A) není B) chvílemi ano C) ano, ale zvládám

D) ano, zasahuje mi i do soukromí

**12. Pochybujete o svých profesních schopnostech?**

A) ano B) občas C) ne D) práce mě baví

**13. Pokud jste odpověděli ano, uveďte důvod :**

**14. Snažíte se vyhýbat případným konfliktům, vyplývajících z Vaší pracovní činnosti?**

A) ano B) ano, ale jen v nátlakových situacích C) ne, nikdy

**15. Máte náladu a sílu pomáhat klientovi, kolegovi s jeho problémy?**

A) ano B) ano, pokud jsem o to požádán C) ne

**16. Pokud jste zvolili ne, prosím uveďte důvod:**

**17. Jaký je Váš vztah s vedoucím oddělení?**

A) velmi dobrý B) dobrý C) nestabilní D) špatný

**18. Máte ve vašem zaměstnání dlouhodobé či krátkodobé cíle k zlepšení vaší pozice?**

A) ano B) ano, ale jsou těžko reálné C) neuvažuji o tom

D) nemám možnost se v pracovním kolektivu prosadit

**19. Jak hodnotíte váš kolektiv v práci?**

A) velmi dobrý B) dobrý C) nestabilní D) špatný