

Syndrom vyhoření u operátorů na Call centru a možnosti jeho zvládnání

Jana Krafková

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana KRAFKOVÁ**
Osobní číslo: **H118139**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Syndrom vyhoření u operátorů na Call centru
a možnosti jeho zvládnání**

Zásady pro vypracování:

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

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

- objasnění vzniku, vývoje a možností zvládnání syndromu vyhoření u operátorů na Call centru,
- objasnění vztahu mezi syndromem vyhoření a sociálním prostředím, v němž operátoři žijí,
- navržení opatření pro zvládnání syndromu vyhoření u operátorů na Call centru.

V rámci vypracování práce bude proveden empirický výzkum syndromu vyhoření u operátorů. Při sběru dat bude použit dotazník a jím sebraná data budou podrobena kvantitativní analýze.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Fritz, H., **Spokojeně v zaměstnání**. Praha Portál, 2006.

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

Kebza, V., Šolcová, I. **Syndrom vyhoření**. 2. vydání Praha: Státní zdrav.úst., 2003.

Kopřiva, K. **Lidský vztah jako součást profese**. Praha: Portál, 1997.

Křivohlavý J., **Jak neztratit nadšení**, Praha: Grada 2002.

Stock Ch., **Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout**, Praha Grada 2010.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.**
Katedra sociální pedagogiky

Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**

V Brně dne 16. března 2012


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




doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORKY BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

.....
Jméno, příjmení studenta

V Brně

.....
Podpis

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

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

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

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

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

ABSTRAKT

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na syndrom vyhoření ve vztahu k povolání operátora call centra, protože právě operátoři jsou tímto jevem výrazně ohroženi. Syndrom vyhoření se dotýká celé řady profesí, zejména těch, kde lidé svojí prací pomáhají ostatním. Mezi tuto skupinu můžeme zařadit i povolání operátora zákaznické linky. Součástí bakalářské práce je výzkumné šetření na základě kvantitativního dotazníku. Výzkum byl zaměřen na operátory call centra energetické společnosti E.ON Česká republika, konkrétně na pracovníky Zákaznické linky elektřina a plyn.

Klíčová slova:

Syndrom vyhoření, operátor call centra, psychické vyčerpání, sociální prostředí, relaxace

ABSTRACT

In my bachelor thesis I have focused on the burn-out syndrome in relation to the occupation of call-center operators because operators are greatly affected by that phenomenon. Burn-out syndrome is connected with a wide range of professions, especially those where the aim of the job is helping others. Into that group the profession of customer line operators may be incorporated. A part of the bachelor thesis is investigation based on quantitative research questionnaires. The research has been focused on the call center operators - employees of the company E.ON Czech Republic, specifically on the staff of Electricity and Gas Customer Service.

Keywords:

Burn-out syndrome, call center operator, psychological exhausting, social environment, relaxation

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce panu doc. PhDr. Miroslavu Jůzlovi, Ph.D., za vedení, podporu a cenné rady, které mi během práce poskytoval.

Rovněž bych chtěla za podporu při studiu poděkovat své rodině.

Motto:

„Pokud zapálíte oba konce svíčky, získáte více světla.

Svíčka však zároveň rychleji vyhoří.“

Myron D. Rush

Čestné prohlášení

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

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 SYNDROM VYHOŘENÍ	11
1.1 HISTORIE A VÝVOJ SYNDROMU VYHOŘENÍ	12
1.2 DEFINICE SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	14
1.3 PŘÍČINY VYHOŘENÍ	15
1.4 PROJEVY SYNDROMU VYHOŘENÍ	18
1.5 FÁZE PROCESU VYHOŘENÍ	23
1.6 DIAGNOSTICKÉ METODY	27
1.7 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	29
1.7.1 JAK SE VYHNOUT SYNDROMU VYHOŘENÍ PODLE TAMARY A JIŘÍHO TOŠNEROVÝCH	29
1.7.2 ZÁKLADNÍ RADY PREVENCE VYHOŘENÍ UVEDENÉ J. KŘIVOHLAVÝM	31
2 OPERÁTOŘI ZÁKAZNICKÉ LINKY A VYHOŘENÍ	34
2.1 SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ.....	37
2.2 PODMÍNKY NA PRACOVÍŠTI.....	39
2.3 ORGANIZACE PRÁCE.....	41
II PRAKTICKÁ ČÁST	45
3 EMPIRICKÝ VÝZKUM	46
3.1 PŘÍPRAVA – CÍL, ÚKOLY, HYPOTÉZY, POUŽITÉ METODY	46
3.2 DOTAZNÍK	47
3.3 VYHODNOCENÍ, ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ.....	47
3.3.1 INTERPRETACE ODPOVĚDÍ	48
ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
SEZNAM OBRÁZKŮ	63
SEZNAM TABULEK	64
SEZNAM PŘÍLOH	65

ÚVOD

Dnešní doba je plná výzev, neustále musíme činit rozhodnutí, ze všech stran na nás útočí informace, v práci i v rodině jsou na nás kladeny stále vyšší požadavky, zaměstnavatelé se často snaží „vytěžit“ ze zaměstnance co nejvíce.

V současné době pracuji v call centru významné energetické společnosti. Začínala jsem zde jako operátorka, později jsem postoupila na pozici supervizora a posléze jsem vedla tým pracovníků zpracovávajících e-mailové požadavky od zákazníků. Nyní pracuji v oddělení Podpora a řízení call centra a mám na starosti rozvoj aplikací, školení, spolupracuji na nových postupech a na celkovém rozvoji call centra.

Poskytování informací a služeb formou nepřímého (neosobního) kontaktu se zákazníkem je v dnešní době uplatňováno ve všech oborech, ať jde o bezhotovostní platební styk, podávání nejrůznějších formulářů elektronickou poštou nebo nákupy v supermarketech bez přítomnosti pokladních. Takové omezení osobního styku vyžaduje následný zákaznický servis, který je prováděn obsluhou po telefonu na zákaznických centrech, tzv. call centrech. Existuje celá řada telefonních poradenských center i krizových linek. Moderní člověk hledá možnost, jak by ušetřil čas, a využívá proto výhod telefonu a internetu. Domnívám se, že problematika telefonních center, která budou řešit požadavky zákazníků telefonicky, elektronickou poštou, chatem či on-line, se dostává stále více do popředí, a můžeme tak očekávat i nárůst zaměstnanců, kteří se při výkonu povolání operátora zákaznické linky setkávají s příznaky vyhoření, spojeného s telefonickou obsluhou zákazníka. Tato skutečnost je pro mě zajímavá a podnětná, a proto jsem se rozhodla věnovat se uvedenému tématu ve své bakalářské práci.

Cílem mé práce bude zjistit, zda se u operátorů obsluhujících informační telefonní linku ve společnosti E.ON Česká republika vyskytuje syndrom vyhoření, a identifikovat souvislosti mezi syndromem vyhoření a sociálním prostředím, v němž operátoři žijí.

Podle mého názoru si operátoři a někdy i manažeři závažnost problematiky syndromu vyhoření často ani neuvědomují a řada kvalifikovaných pracovníků řeší své problémy způsobené psychickým vyhasnutím odchodem do jiné společnosti nebo do jiné profesní oblasti.

Někdy sama na sobě pocítuji popsané symptomy syndromu vyhoření, snažím se jim však čelit, zůstat profesionálem a nenechat se vtáhnout do světa deprese. Raduji se z každého nového dne, z malých i velkých radostí.

Nenechat vyhasnout vlastní aktivitu, zájem a angažovanost, člověk se musí stále pohybovat v určité rovnováze mezi napětím a uvolněním. Nevydávat dlouhodobě více energie, než je schopen doplnit, a nepřekračovat hranice svých fyzických možností. (Henning, Keller, 2003, s. 11)

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SYNDROM VYHOŘENÍ

„Už nemohu dál“ je věta, která nejlépe vystihuje pracovníky postižené syndromem vyhoření.

Syndrom vyhoření neboli burnout ohrožuje zejména pracovníky pomáhajících profesí, mezi něž patří i operátoři zákaznických linek.

Zjednodušeně řečeno, jde o dlouhodobé emoční vyčerpání a naprostou ztrátu zájmu o zaměstnání, která je důsledkem dlouhodobého stresu a vypětí. Syndromem vyhoření trpí nejčastěji pracovníci, kteří dennodenně přicházejí do kontaktu s velkým množstvím lidí.

Syndromem vyhoření jsou nejvíce ohroženy „pomáhající profese“ (zdravotní sestry, učitelé, pracovníci na krizových centrech atd.). Lidé v pomáhajících profesích často přebírají problémy druhých, snaží se co nejlépe splnit jejich potřeby a své vlastní odsouvají do pozadí. Jejich profese se postupně stává i jejich celoživotní náplní. (Venglářová, 2011, s. 25-26)

Je to tedy stav, kdy se u jedince vyskytuje ztráta činnosti a poslání, objevují se pocity zklamání a hořkost při hodnocení minulosti. Jedinec ztrácí zájem o svou práci i o osobní rozvoj, spokojuje se s každodenním stereotypem, snaží se pouze přežít, „nemít problémy“. Profese již není zálibou, nýbrž jen pouhým zdrojem příjmu. Negativní pocity převažují.

Přehled profesí s rizikem vzniku syndromu vyhaslosti

- Lékaři (zvláště v oborech jako onkologie, chirurgie, LDN, JIP, psychiatrie, gynekologie, rizikové obory pediatrie).
- Zdravotní sestry a další zdravotní pracovníci (ošetřovatelky, laborantky).
- Psychologové a psychoterapeuti.
- Sociální pracovníci.
- Učitelé na všech stupních škol.
- Policisté, především v přímém výkonu služby.
- Pracovníci pošt, obzvláště přepážkoví pracovníci a doručovatelé.
- Dispečeri, řidiči letového provozu, telefonistky (operátoři).
- Právníci, především advokáti.
- Pracovníci věznic – především dozorcí, ale i další zaměstnanci.
- Profesionální funkcionáři – politici, manažeři.

- Za určitých okolností příslušníci ozbrojených sil – zde svou roli hraje hledisko aktuální mezinárodní situace a celkové prestiže státu.
- Duchovní a řádové sestry.
- Osoby v povoláních, která jsou závislá na hodnocení jinými lidmi, např. umělci či špičkoví sportovci, mohou být rovněž vystaveni účinkům chronického stresu.
(Kebza, Šolcová, 1998, s. 8)

1.1 Historie a vývoj syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření není nic nového, vyskytuje se od nepaměti, i když tento termín nebyl používán. Příběhy vyhoření nalezneme v Bibli, v beletrii, v badatelské činnosti, ve válečném i civilním životě.

Ve známé řecké pověsti se můžeme setkat s mužem jménem Sysifos. Jeho příběh přesně vystihuje, co je to totální vyčerpání. Podle pověsti odsoudila Smrt Sysifa k tomu, aby v podsvětí dovalil na vysokou horu obrovský kámen. Opakovaně sunul kámen nahoru, když se však blížil k samému vrcholu, kámen vždy vyklouznul, spadl dolů a Sysifos musel začít znovu. Není divu, že takovému utrpení bez konce se dodnes říká sysifovská práce.

Britský polárník R. F. Scott toužil být prvním člověkem, který dobude jižní pól. Když lidé v jeho výpravě dorazili na místo, zjistili, že je o čtyři týdny předběhla norská výprava vedená Roaldem Amudsenem. K tomuto zklamání se přidaly další neblahé okolnosti – účastníky expedice provázely bouře, ztratili orientaci, trpěli omrzlinami a vyčerpáním, nemohli najít zásoby pro přežití. Všichni postupně zemřeli hladem, vyčerpáním a zimou.

Příkladem z dnešního života mohou být podnikatelé, kteří vstupovali do světa businessu se svými představami, ideály a očekáváním. Těžkosti, překážky a nepříjemné okolnosti je však dovedly do situace, kdy zbankrotovali.

Burnout je termín, který se objevil v psychologii a v psychoterapii v sedmdesátých letech minulého století. Použil jej poprvé americký psychoanalytik Herbert Freudenberger a označil tak jev, který byl sice již dříve dobře znám, ale teprve Freudenberger mu dal název. Následně začala tento jev soustavně studovat řada psychologů (Křivohlavý J., Jak neztratit nadšení, s. 45)

Herbert Freudenberger pojem „burnout“ (možný i v podobě „burn-out“) poprvé uvedl ve své stati v časopise „Journal of Social Issues“ z roku 1974. Podle něj je *burnout* konečným

stadiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce a emociálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení (entusiasmus) a svou motivaci (své vlastní hnací síly). (Křivohlavý, 1998, s. 47)

Termín burnout (doslova vyhoření) byl původně používán pro označení stavu lidí, kteří zcela propadli alkoholu a ztratili zájem o vše ostatní. Později se tento termín začal používat i pro toxikomany, přesněji pro stav, kdy jejich zájem je soustředěn jen na danou drogu a vše ostatní je jim zcela lhostejné. Posléze se termínu burnout začalo používat i pro lidi, kteří byli tak opojeni svou prací, že je nezajímalo nic jiného, a v práci se doslova utápěli.

Pro ně se začal jako odkaz na paralelu s alkoholiky používat termín *workoholici*. I u nich docházelo k apatii při existenci těžkostí, překážek a neúspěchů, ke stranění se druhých lidí, k depresím, lhostejnosti, celkové vyčerpanosti, únavě a osamění. Jakmile byl popsán termín „burnout“ jako něco, co se vyskytuje v životě mnoha lidí, byly publikovány psychologické studie, v nichž byl tento syndrom vyčerpání sil pozorován. Americký psycholog Faerber uveřejnil v r. 1983 seznam 1 500 odborných pojednání, článků a knih, které byly v období od roku 1974 do 1983 v anglicky psané psychologické literatuře jevu burnout věnovány. Američtí psychologové Kleiber a Enzman v této přehledové práci pokračovali a zjistili, že za dalších 6 let, tj. od roku 1984 do roku 1990, bylo zveřejněno dalších zhruba 1 500 odborných pojednání o jevu zvaném burnout. (Křivohlavý, 1998, str. 46 - 47)

Hlavní vlna zájmu o problematiku syndromu vyhoření nastala na přelomu 70. a 80. let 20. století. Jako relativně nový fenomén se syndrom vyhoření objevuje v zemích, které na přelomu 80. a 90. let procházely rozsáhlými transformačními změnami.

V české odborné literatuře je syndrom vyhoření uváděn ve spojitosti s problematikou osobnosti ve zdravotnických nebo sociálních profesích. Tomuto tématu se věnují např. Jaro Křivohlavý v publikacích *Jak neztratit nadšení* a *Hořet, ale nevyhořet* a Martina Venglářová v práci *Sestry v nouzi*. Na internetu jsou dostupné např. práce *Syndrom vyhoření* Vladimíra Kebzy a Ivy Štolcové a práce se stejným názvem Marty Jeklové a Evy Reitmayerové. Další informace nalezneme na internetu nebo v odborných periodících, z nichž za zmínku stojí časopis *Psychologie*. S tématem syndromu vyhoření se často setkáváme i na různých odborných školeních či seminářích.

Terminologie vyhoření není zcela jednotná, pro pojem syndrom vyhoření se užívá řada dalších pojmů, které jsou totožné, např. syndrom vyhoření = s. vypálení = s. vyprahlosti = burnout = burn-out syndrome.

1.2 Definice syndromu vyhoření

Ačkoli pro syndrom vyhoření existují různé definice, je vždy spojován s prací a následným psychickým a fyzickým vyčerpáním. Ať už použijeme kteroukoliv definici, její obsah je velmi podobný.

V knize Hořet, ale nevyhořet (Křivohlavý, 2012, s. 65 – 67) najdeme definice psychologů zabývající se syndromem vyhoření, které cituji.

Ayala M. Pinesová a Elliot Aronson: *Burnout je formálně definován a subjektivně prožíván jak stav fyzického, emocionálního a mentálního vyčerpání, které je způsobeno dlouhodobým zabýváním se situacemi, jež jsou emocionálně těžké (náročné). Tyto emocionální požadavky jsou způsobeny kombinací velkého očekávání a chronických situačních stresů.*

Tato autorská dvojice se pokusila jednotlivé druhy vyčerpání určit přesněji.

- **Fyzické vyčerpání** je definováno výrazným snížením energie, chronickou únavou a celkovou slabostí.
- **Emocionální vyčerpání** je definováno pocitem beznaděje a představou, že člověku není pomoci (tzv. HH-syndrom, příznaky beznaděje a bezmoci) a že je chycen do pastí.
- **Mentální vyčerpání** je definováno jako negativní postoj k sobě samému, k práci i ke světu (k životu).

Christina Maslachová a Susan Jacksonová: *Burnout je syndromem emocionálního vyčerpání, depersonalizace (citové stažení) a sníženého osobního výkonu. Dochází k němu tam, kde lidé pracují s lidmi, tj. tam, kde se lidé věnují potřebným lidem.*

Herbert Freudenberger: *Burnout je konečným stadiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení (entuziasmus) a svou motivaci (své vlastní hnací síly).*

J. Tošner, T. Tošnerová: *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. (Tošner, Tošnerová, Syndrom vyhoření, Hestia 2002, s. 4)*

Vladimír Kebza: *Syndrom vyhoření je vyčerpání, pasivita a zklamání, které se dostavuje jako reakce na převážně pracovní stres. Bývá popisován jako stav emocionálního vyčerpání.*

ni, vzniklý v důsledku nadměrných psychických a emocionálních nároků. (Kebza, 1998, s. 7)

Angelika Kallwass: *Syndrom vyhoření je stav extrémního vyčerpání, vnitřní distance, silného poklesu výkonnosti a různých psychosomatických potíží.* (Kallwas, 2007 s. 9)

Oldřich Matoušek: *Syndrom vyhoření je soubor příznaků vyskytujících se u pracovníků pomáhajících profesí odvozovaný z dlouhodobě nekompenzované zátěže, kterou přináší práce s lidmi. Je to stav psychického, někdy i celkového vyčerpání, doprovázený pocity beznaděje, obavami případně i zlostí.* (Matoušek, 2003, s. 263)

Společné znaky definic burnout

- Je uváděna řada negativních emocionálních příznaků charakteristických pro stav emocionálního vyčerpání, únavy či deprese.
- Důraz je kladen na emocionální příznaky a chování lidí více než na příznaky fyzické (tělesné).
- Burnout je uváděn vždy v souvislosti s výkonem určitého povolání.
- Příznaky burnout se vyskytují u lidí jinak psychicky zcela zdravých, tj. nejde o psychologicky narušené osobnosti (psychopaty).
- Snižená výkonnost (nižší efektivita práce) při burnout souvisí úzce s negativními postoji a z nich vyplývajícím chováním, ne s nižší kompetencí či nižší pracovní schopností a dovedností. (Křivohlavý, 2012, s. 67)

Syndrom vyhoření může postihnout kohokoliv bez ohledu na pohlaví, věk či pracovní pozici. Jde o stav, kdy se u jedince vyskytuje ztráta činorodosti, pocity zklamání, hořkosti při hodnocení minulosti. Jedinec ztrácí zájem o svou práci i o osobní rozvoj, snaží se pouze přežít, spokojuje se s každodenním stereotypem.

1.3 Příčiny vyhoření

Stejně tak jako existuje několik definic syndromu vyhoření, existuje i několik různých způsobů kategorizace příznaků. Obecně můžeme říci, že hlavním spouštěčem syndromu vyhoření je stres a frustrace v práci. Vyhoření je jak fyzické a psychické, tak i citové. Na otázku, co k vyhoření vede, nelze jednoznačně odpovědět. Jde o stav, který v dnešní hektické době potkává stále více lidí. Ohroženy jsou osoby nadměrně zodpovědné, velmi ambiciózní.

ní, úzkostlivé, perfekcionalisté a workoholici. Další skupinou pak mohou být osoby méně odolné vůči stresu, lidé s nízkým sebevědomím, emočně labilní nebo depresivně ladění. K syndromu může vést také každodenní rutinní práce, přístup vedení, nízká motivace zaměstnanců, konflikty na pracovišti, tragická událost v rodině, zvyšování pracovních nároků atd.

Syndrom je charakteristický změnami emocí, zájmů, výkonnosti, vztahů i fyzického zdraví. *Burnout postihuje lidi, kteří vstupují do zaměstnání s velkou mírou nadšení, jsou vysoce motivovaní a očekávají, že jim práce dá smysl jejich života.* (Křivohlavý, 1998, s. 11)

Příčiny syndromu vyhoření můžeme obecně rozdělit do tří základních oblastí:

1. Individuální faktory

Do této skupiny můžeme zařadit osobnostní dispozice, například neschopnost požádat jiné o pomoc, workoholismus, vysoké požadavky na sebe sama, náchylnost k přehnanému prožívání stresových situací.

2. Pracovní faktory

Syndrom vyhoření je pozorován hlavně v profesích, kde náplní práce je přímý kontakt s lidmi a kde je prováděna stejná monotónní práce. Významnou roli při rozvoji syndromu vyhoření hrají také přístup managementu, nízká motivace nebo konflikty v zaměstnání.

3. Organizační faktory

K syndromu vyhoření mohou také vést nedostatky ze strany managementu, kumulování a zvyšování nároků na zaměstnance, práce bez odpočinku nebo velké množství přesčasů.

Faktory, které podle D. Rushe zvyšují vznik syndromu vyhoření:

- Nízká asertivita;
- snaha udělat všechno sám;
- neschopnost přibrzdit;
- současná společnost s neustále rostoucím tempem a nároky na člověka;
- samotné zaměstnání, které člověk vykonává;
- přehnaná pozornost cizím problémům;
- nedostatek odpočinku a mimopracovních aktivit;
- nereálná očekávání;
- koncentrace na detaily;
- příliš velká rutina;
- nízké sebehodnocení a sebepojetí;
- negativní vztahy na pracovišti;
- určité osobnostní rysy, např. fobické, úzkostné rysy, nesprávný pohled na priority v životě, špatný tělesný stav, neustálé odmítání ze strany druhých.
(Rush, 2003)

J. Křivohlavý popsal příčiny psychického vyhoření takto:

- Dlouhodobý bezprostřední osobní styk s lidmi, jak je tomu u učitelů, lékařů, zdravotních sester, vedoucích pracovníků, sociálních pracovníků, duchovních apod.;
- dlouhodobé neúspěšné jednání s lidmi při dojednávání smluv, dohod, obchodů apod.;
- dlouhodobé pracovní přetížení pracovníka, na něhož jsou kladeny mimořádné požadavky;
- příliš strohý pracovní režim, příliš přísná pravidla jednání či příliš tvrdě vyžadované dodržování „pravidel hry“;
- diktátorský režim nadřízeného, bezohledné manipulování lidmi;

- přetěžování, tj. situace, v nichž je příliš velké množství úkolů, pacientů, zákazníků, klientů apod. v poměru ke kapacitě zaměstnanců. (Křivohlavý, 2012, s. 24)

Negativní faktory v soukromém životě podporující syndrom vyhoření:

- Smrt partnera, příbuzného, přítele;
- rozvod manželství, konec vztahu;
- vlastní nemoc, nemoc blízké osoby;
- stěhování;
- propuštění z práce;
- vysoké dluhy;
- odchod dětí z domova;
- změny v zaměstnání.

1.4 Projevy syndromu vyhoření

Člověk, který je postižený syndromem vyhoření, se potýká zejména s naprostým vyčerpáním. Většina autorů (Křivohlavý, Rush, Stock) se shoduje na podobných příznacích syndromu vyhoření, jejich dělení je však rozdílné.

Ch. Stock popisuje tři základní symptomy – vyčerpání, odcizení a pokles výkonnosti.

1. Vyčerpání

Postižený se cítí emočně i fyzicky vysílený. Pocity bývají spojovány spíše s depresí. Existuje několik pojmů, jež tento stav vyjadřují.

Znaky vyčerpání

Emoční	Fyzické
<ul style="list-style-type: none"> • Sklíčenost • Bezmoc • Beznaděj • Ztráta sebeovládání (např. nekontrolovatelný pláč nebo podrážděnost doprovázená výbuchy vzteku) • Pocity strachu • Pocity prázdnoty, apatie, ztráta odvahy, osamocení 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek energie, slabost, chronická únava • Svalové napětí, bolest zad • Náchylnost k infekčním onemocněním • Poruchy spánku • Funkční poruchy (např. kardiovaskulární a zažívací potíže) • Poruchy paměti a soustředění • Náchylnost k nehodám

*Tabulka 1-1 Znaky vyčerpání***2. Odcizení**

Odcizením rozumíme postupnou ztrátu idealismu, cílevědomosti a zájmu. Člověk trpící syndromem vyhasnutí má ke své práci a svému okolí téměř lhostejný postoj. Počáteční pracovní nadšení pomalu slábne a na jeho místo nastupuje cynismus. Zákazníci či klienti začínají být vnímáni jako přítěž, nadřízení jako zdroj ohrožení a spolupracovníci jako „obtížný hmyz“. Pracovní nasazení snaživého jedince se snižuje na minimum. Pracovní problémy si jedinec přenáší domů a rodina a přátelé si začínají všimnout určitých změn. Dotyčný může být podrážděný, apatický, nemá chuť stýkat se s kolegy nebo klienty.

Projevy odcizení

- Negativní postoj k sobě samému;
- negativní postoj k životu;
- negativní vztah k práci;
- negativní vztah k ostatním;
- ztráta schopnosti navázat a udržet společenské vztahy;
- pocit vlastní nedostatečnosti;
- pocit méněcennosti.

3. Pokles výkonnosti

Jedinec se stává neefektivní, ztratil důvěru ve vlastní schopnosti a považuje se za neschopného. Na to, co dříve zvládal bez problémů, nyní potřebuje mnohonásobně více času i energie. Prodlužuje se doba regenerace organismu, dovolená nebo prodloužený víkend nestačí k odpočinku a načerpání nových sil.

Projevy poklesu výkonnosti

- Nespokojenost s vlastním výkonem;
- nižší produktivita;
- vyšší spotřeba času a energie;
- ztráta nadšení;
- nerozhodnost;
- ztráta motivace;
- pocit selhání. (Stock, 2011, s. 19 - 23)

Podle M. Venglařové můžeme příznaky syndromu vyhoření rozdělit do tří oblastí:

Tělesné vyčerpání se projevuje chronickou únavou, problémy se spaním, nedostatkem energie, svalovými bolestmi, pocity tělesné slabosti, nemocností, změnami tělesné hmotnosti. Ráno se člověk cítí nevyspaný, neodpočinutý. Únava v případě syndromu vyhoření je spojená s pocity viny a selhávání.

Psychické vyčerpání se odráží v negativních postojích k sobě samému i k okolí a projevuje se změnou dosavadních životních postojů. Život je vnímán jako "jedna velká katastrofa". Psychicky vyčerpaný člověk je cynický (bezohledný), negativistický, pesimistický, odmítá změny, nechce nic nového a přestává si věřit. Často se objevují poruchy soustředění a zapomnětlivost. Psychicky vyčerpaný člověk jakoby hlásal: „Dejte mi všichni pokoj!“ Jeho život a práce přestávají mít svůj smysl, mohou se objevit i sebevražedné myšlenky.

Emocionální vyčerpání se projevuje tím, že se člověk cítí citově vyprahlý, cítí prázdnotu, má pocity beznaděje, bezmoci, už nechce být empatický, vyhýbá se lidem a uzavírá se do sebe. Pomalu se vytrácí radost z kontaktu s lidmi, rodinu a přátele přestává vnímat jako zdroj radosti a uspokojení, znamenají pro něj další přítěž, reaguje na ně podrážděně. (Venglařová, 2011, s. 24-25)

Kebza a Šolcová člení příznak syndromu vyhoření podle úrovně výskytu:

Na psychické úrovni

- Dominuje pocit, že dlouhé a namáhavé úsilí již trvá nadměrně dlouho a efektivita tohoto snažení je v porovnání s vynaloženou námahou nepatrná.
- Výrazný pocit celkového, především pak duševního vyčerpání, v duševní oblasti se pak projevuje především vyčerpání emocionální, dále pak vyčerpání v oblasti kognitivní spolu s výrazným poklesem až ztrátou motivace. Únava je popisována výrazně expresivně (*mám toho po krk, jsem už úplně na dně, jsem k smrti unaven, cítím se jako vyždímaný*). Dochází k utlumení celkové aktivity, ale zvláště k redukci spontaneity, kreativity, iniciativy a invence.
- Převažuje depresivní ladění, pocity smutku, frustrace, bezvýchodnosti a beznaděje, tíživě je prožívána marnost vynaloženého úsilí a jeho nízká smysluplnost.
- Objevuje se přesvědčení o vlastní postradatelnosti až bezcennosti, jež někdy hraničí až s mikromanickými bludy.

- Projevy negativismu, cynismu a hostility ve vztahu k osobám, jež jsou součástí profesionální práce s lidmi (pacientům, klientům, zákazníkům).
- Pokles až naprostá ztráta zájmu o témata související s profesí, často též negativní hodnocení instituce, v níž byla profese až dosud vykonávána.
- Sebelítost, intenzivní prožitek nedostatku uznání.
- Iritabilita, někdy též selektivní interpersonální senzitivita.
- Redukce činnosti na rutinní postupy, užívání stereotypních frází a klišé.

Na fyzické úrovni

- Stav celkové únavy organismu, apatie, ochablost.
- Rychlá unavitelnost, dostavující se po krátkých etapách relativního zotavení.
- Vegetativní obtíže, jako bolesti u srdce, změny srdeční frekvence, zažívací obtíže, dýchací obtíže a poruchy (nemožnost se dostatečně nadechnout, „lapání po dechu“, atd.).
- Bolesti hlavy, často nespecifikované.
- Poruchy krevního tlaku.
- Poruchy spánku.
- Bolesti ve svalech.
- Přetrvávající celková tenze.
- Zvýšené riziko závislostí všeho druhu.
- Zásahy do rytmu, frekvence a intenzity tělesné aktivity.

Na úrovni sociálních vztahů

- Celkový útlum sociability, nezájem o hodnocení ze strany druhých osob.
- Výrazná tendence redukovat kontakt s klienty, často i s kolegy a všemi osobami majícími vztah k profesi.
- Zjevná nechuť k vykonávané profesi a ke všemu, co s ní souvisí (plán či harmonogram práce, zpracování výsledků, dohoda nových či náhradních termínů).

- Nízká empatie (projevuje se často či téměř vždy u osob s původně vysokou empatií).
- Konkrétně-operační styl myšlení.
- Postupné narůstání konfliktů, většinou však nikoli v důsledku jejich aktivního vyvolávání, ale spíše v důsledku nezájmu, lhostejnosti a „sociální apatie“ ve vztahu k okolí. (Kebza, Šolcová, 1998, s. 9-10)

Autoři zabývající se problematikou syndromu vyhoření popisují příznaky velmi detailně, což je pro osoby ohrožené syndromem vyhoření důležité. Člověk si sám může odvodit, zda mu syndrom vyhoření skutečně hrozí, nebo je jen unavený.

Velmi účinnou zbraní v boji proti burnout je umění odpočinout si. Psychickou i fyzickou odolnost a výkonnost lidského organismu posílí účinná relaxace.

1.5 Fáze procesu vyhoření

U syndromu vyhoření bylo různými autory v průběhu posledních let popsáno několik fází. Všichni se však shodují na tom, že syndrom vyhoření není stav, ale permanentně se vyvíjející proces (děj), který má začátek, průběh a důsledek. Může začít u motivovaného, nadšeného pracovníka, který je plný optimizmu, elánu a ideálů. Syndrom vyhoření má několik stupňů. Na začátku bývá *emoční vyhoření*, dále může docházet k *psychickému vyhoření* a ztrátě inspirace. Nakonec dojde k *fyzickému vyčerpání*, které často přechází do psychosomatického onemocnění, kdy trpí duše i tělo. Jedná se o následek dlouhodobého potlačovaného stresu a přirozených reakcí (zlost, pláč, strach, hněv atd.).

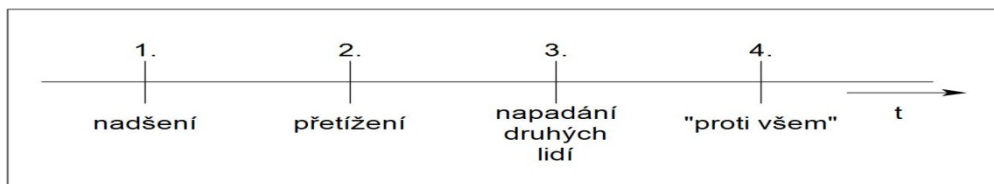
Nejjednodušší je čtyřfázový model podle Christiny Maslachové:

Pro první fázi je charakteristické idealistické nadšení a zaujetí pro věc a dlouhodobé přetěžování.

Ve druhé fázi se začíná rozvíjet psychické i fyzické vyčerpání.

Ve třetí fázi dochází k dehumanizaci druhých lidí a odcizení.

Čtvrtou fází syndromu vyhoření je terminální stadium, které se projevuje vyčerpáním, negativismem, lhostejností a stavěním se proti všemu a proti všem.



Obrázek 1-1 Fáze procesu burnout podle G. Maslachové

Vyhoření, přesněji vyhořívání, je proces, který probíhá v čase. Ten je na obrázku uveden šipkou s označením t. Uvedeny jsou charakteristiky jednotlivých fází tohoto procesu vyhořívání tak, jak se s nimi setkáváme, když pozorujeme lidi, kteří se postupně dostávají do situace vyhoření. (Křivohlavý, 2012, s. 83)

John W. James (1982) uvedl model, který je rozdělen do dvanácti po sobě následujících fází procesu vyhoření:

- Snaha osvědčit se kladně v pracovním procesu;
- snaha dělat všechno sám (nedelegovat);
- zapomínání na sebe, včetně vlastních osobních potřeb;
- práce, projekty, úkoly, atd. se stávají nejdůležitějšími;
- zmatení v hodnotovém žebříčku (co je podstatné a co nepodstatné);
- nutkání popírat příznaky vznikajícího vnitřního napětí;
- ztráta naděje, dezorientace, útek, vymizení angažovanosti, útek od všeho a hledání útěchy v alkoholu, drogách, tabletách, jídle, atp.;
- odmítání rad a kritiky, radikální změna chování a stranění se společnosti druhých lidí (sociální izolace);
- depersonalizace – ztráta kontaktu sama se sebou a vlastními životními hodnotami a cíli;
- frustrace ze ztráty smyslu života, prázdnota a pocity zoufalství ze selhání;

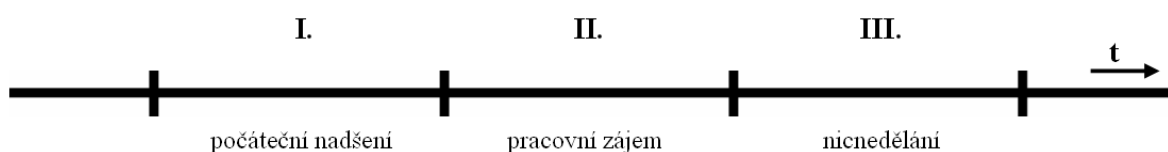
- deprese, zoufalství z poznání, že nic nefunguje a že se člověk ocitá ve smyslu-prázdném vakuu, nulové sebehodnocení, pocity méněcennosti (*nic nejsem, všechno je marnost nad marnost*);
- totální vyčerpání – fyzické, emocionální i mentální. (Křivohlavý, 1998, s. 62)

Hlubší pohled na průběh burnout zveřejnil v roce 1997 rakouský psychoterapeut Alfred Längle (in Křivohlavý, 2012), který tento proces rozdělil do tří fází:

První fáze (fáze nadšení) se projevuje tím, že se člověk pro něco nadchne, má konkrétní cíl, jeho konání mu připadá smysluplné, protože mu usnadňuje cestu k vytčenému cíli. Smysluplnost je zde hlavním tématem (člověk ví, proč je důležité tuto práci dělat).

Ve druhé fázi (fáze vedlejšího zájmu) se z prostředků začíná stávat cíl. Jediné je motivován prostředky (peníze), které za práci získává, a ne samotným cílem a jeho dosažením. Jeho nadšení začíná pohasínat, přestává být tím, kým chtěl být, zapomíná, čeho chtěl dosáhnout. Místo zcela smysluplných cílů nastupují tzv. zdánlivé cíle (např. život podle módy, držet krok a nebýt proti...).

Třetí fázi autor nazývá „životem v popeli“. Jediné ztrácí úctu k hodnotě druhých lidí, věcí a cílů. Lidi bere jako věci či materiál, neváží si jich. Ztrácí úctu k vlastnímu životu, chová se cynicky k druhým i k sobě, ničeho si neváží, nic pro něho nemá hodnotu, ztrácí smysl života. Život se stává pouhým „vegetováním“.



Obrázek 1-2 Fáze procesu burnout podle A. Längleho

Alfried Längle měl odvahu charakterizovat proces vyhořívání velice pregnantně. Pozoroval nejprve veliké nadšení, s nímž se vstupuje do zaměstnání. Po opadnutí nadšení se sice v práci pokračuje, avšak do popředí motivačních sil přichází místo nadšení pro věc zájem ryze pekuniární (peněžní). Daný člověk pracuje dále, ale stále více se ptá „co za to?“ Celý proces končí tím, že přestane pracovat úplně. (Křivohlavý, 2012, s. 90)

Některé fáze syndromu vyhoření mohou být na člověku výrazně patrné, jiné mohou být nevýrazné. Syndrom vyhoření, pokud není včas zpozorován, může přerůst až v profesionální deformaci. (Venglářová, 2011, s. 30)

Podle modelu Wolfganga Schmidbauera má syndrom vyhoření tři fáze:

Fáze 1: Počáteční fáze

Tato fáze se vyznačuje nadměrnou angažovaností (často u lidí, kteří v profesi začínají), příliš aktivním nasazením a pocitem nepostradatelnosti. Dotyčný často vzhlíží k idealizovaným vzorům (např. primář, který je „vždy k dispozici“). Vlastní potřeby jsou popírány. Jak v profesním, tak i v soukromém životě přibývá sociální izolace a strachu ze špatného hodnocení. Vlastní dokonalost je vystavována na obdiv, roste závislost na pochvale a uznání, což může vést k rivalitě s ostatními členy týmu. Zásadní je touha získat vedoucí postavení a respekt.

Fáze 2: Propuknutí syndromu

Dochází k stále většímu rozporu mezi nároky a skutečnými výkony. Chronická únava a rostoucí nechuť vedou ke snížení výkonnosti. V případě lékaře je chování k pacientům odtažitější, svěřené úkoly jsou vykonávány mechanicky a neosobně. Dotyčný má pocit, že ho všichni využívají a že je svět nespravedlivý. Reakcí je cynismus objevující se v řeči i v jednání. (*Příště zkuste vyskočit ze čtvrtého patra, třeba to bude mít větší úspěch.*)

Postupně přibývá absencí, nemocí, autoagresivního chování (kouření jedné cigarety za druhou, nadměrná konzumace alkoholu), pocitů viny a méněcennosti. Rovněž se stupňuje agresivní chování vůči kolegům i klientům, pacientům, zákazníkům. Začíná hledání obětí a vzhledem k nutnosti stabilizace vlastní hodnoty jsou devalvovány výkony kolegů (pomluvy, intriky). Protože není na dohled žádné řešení, přibývají rovněž stížnosti na instituce (např. na zaměstnavatele, politiku apod.). Postižený si vytváří roli oběti a roste v něm pocit křivdy.

Fáze 3: Slábnutí výkonnosti

Výrazně se snižuje výkonnost, stále častěji se objevují chyby z nepozornosti. Dotyčný začíná být lhostejný ke kvalitě své práce a zároveň klesá jeho angažovanost a zájem. Objevují se nemoci bez jakékoli organické příčiny, např. chronické tělesné bolesti, poruchy spánku a nejasné problémy s oběhovým systémem. Postižený je náchylnější k infekcím. Roste spotřeba nikotinu, alkoholu a/nebo nejrůznějších tablet. Člověk zcela ztratil schopnost regenerace. V soukromém životě se kupí problémy, zesiluje se sociální izolace. Na realizaci vlastních zájmů již nezůstává síla ani čas. Profesionální sebevědomí se neustále snižuje. Tento proces může nečekaně končit i sebevraždou. (Viz <http://psychologie.doktorka.cz/faze-syndromu-vyhoreni> 23.3.2013.)

Vyhoření je často důsledek ztráty životní rovnováhy. Přispívá k tomu soutěživý charakter naší společnosti, její rychlý vývoj a tempo. Jsme vystaveni stresu jak krátkodobému, tak i dlouhodobému, který vede k vyhoření. Důraz ve většině zaměstnání se klade na úspěch, výkon jedince a lidé se snaží držet vysoké pracovní tempo.

1.6 Diagnostické metody

Mezinárodní klasifikace nemocí přiřazuje syndromu vyhoření kód 10, kategorie Z 73.

Diagnostikovat syndrom vyhoření je možné různými způsoby. Můžeme jej pozorovat jak na sobě (co se se mnou děje), tak na druhých, např. na změnách v jejich chování. Dnes již existuje řada metod, ale nejčastěji se používají dotazníky.

Dotazníkem BM (Burnout Measure), jehož autory jsou Pinesová a Aronson, si můžeme změřit míru vlastního psychického vyhoření. Zkoumá celkové vyčerpání, a to fyzické, psychické i emocionální. Průměrná hodnota BM je 3,3.

BM dotazník, který umožňuje změřit míru vlastního psychického vyhoření, je zaměřen na tři různé aspekty jednoho jediného psychického jevu - celkového vyčerpání. Jsou posuzovány pocity fyzického, emocionálního a psychického vyčerpání. V hodnocení dotazníku byl kladen důraz na výsledky faktorové analýzy, která „ukázala, že vyčerpání je hlavním a v podstatě jediným faktorem, který sytí tento dotazník (69% variant.). Nejvýstižněji tento faktor vyjadřuje výrok: „Dál to již nejde“ či „Nejsem s to již dále pokračovat“. (Křivohlavý, 2012, s. 52)

Tento dotazník jednoznačně koreluje s výsledky jiných psychologických vyšetření. Pokud je upřímně vyplněný, dozví se respondent o sobě pravdu.

K nejpoužívanějším metodám odborného vyšetření patří **metoda MBI** (Maslach Burnout Inventory), jejímiž autory jsou Ch. Maslachová a S. Jacksonová.

Měří tři faktory:

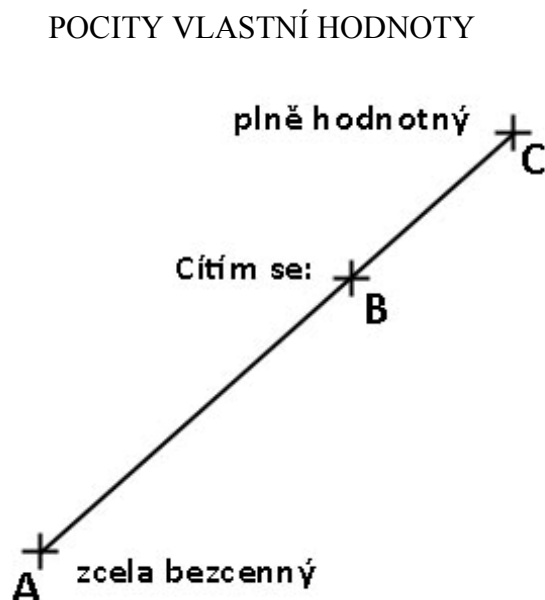
EE - emocionální vyčerpání – ztráta chutí k životu, nedostatek sil, absence motivace;

DP - depersonizaci - důsledek nenaplňování potřeby reciprocit;

PA - snížený pracovní výkon vyskytující se u lidí s nízkým sebehodnocením.

Dotazník typu samoobslužné diagnostiky, tzv. PSA (Personal Subjective Analysis – rozbor osobního vnitřního stavu), vytvořila čtveřice autorů Dno Hawkins, Frank Minirth, Paul Maier a Chris Thursman (obr. 1-3).

Výhodou dotazníku je jeho samovyhodnocení respondentem. Každý si může sám zjistit, jak na tom je. Odpovědi na otázky jsou „ano“ či „ne“.



Obrázek 1-3 Pocit vlastní hodnoty

V kterémkoli okamžiku je možno se zamyslet nad tím, jak hodnotné je to, co dělám a oč se snažím. Výsledek je možno zanést na stupnici pocitů vlastní hodnoty, například tak, že v určitém místě mezi dvěma extrémy („cítím se zcela bezcenný“ a „cítím se plně hodnotný“) udělám křížek. (Křivohlavý, 2012, s. 57)

1.7 Prevence syndromu vyhoření

Existuje celá řada preventivních opatření, mezi něž patří např. *péče o sebe* (mít se rád, přijmout své pozitivní i negativní vlastnosti), *pomoc tam, kde naše síly nestačí* (znát hranice svých schopností, dokázat požádat o pomoc a nevnímat to jako své selhání), *mezilidské vztahy* (sociálně podpůrná síť, lidé naslouchající, schopní povzbudit a fakticky i emocionálně pomoci v těžkých situacích), *osvícení zaměstnavatelé* (ohodnocení dobré práce, podpora), *sebezpoznání a sebehodnocení jako cesta k lepšímu adaptaci a zvládnání náročných situací* (uvědomování si svých dobrých vlastností, schopností, nedostatků, vlastních pocitů), *supervize* (bezpečné prostředí, podpora pracovního růstu a zlepšení pracovní atmosféry), *osobní život, přátelé, koníčky* (činnosti, které děláme rádi, jsou zdrojem emočních zážitků a energie), heslo *práce patří do práce* (umět oddělovat pracovní život od života rodinného, tj. umět přeladit myšlenky z práce a naladit se na domov), *dobrá tělesná kondice, umění odpočívat*. (Venglářová, 2011, s. 33-38)

1.7.1 Jak se vyhnout syndromu vyhoření podle Tamary a Jiřího Tošnerových

Snižte příliš vysoké nároky. Kdo na sebe i druhé klade neustále příliš vysoké nároky, vystavuje se nebezpečí stresu. Přijměte skutečnost, že člověk je nedokonalý a chybující.

Nepropadejte syndromu pomocníka. Vyhněte se nadměrné citlivosti k potřebám druhých lidí. Pohybujte se v rozmezí mezi soucítěním a emocionálním odstupem. Nesnažte se být zodpovědní za všechny a za všechno. Čím více budete ostatním pomáhat, tím více budou bezmocní.

Naučte se říkat ne. Nenechávejte se přetěžovat. Řekněte ne, pokud budete cítit, že je toho na vás nakládáno příliš. Myslete někdy také na sebe.

Stanovte si priority. Nemusíte být všude a vždy. Nevyplývejte svou energii na nesčetné aktivity. Soustřeďte se na činnosti, které si vyberte jako podstatné.

Dobrý plán ušetří polovinu času. Zacházejte rozumně se svým časem. Rozdělte si rovnoměrně práci. Větší úkoly si rozdělte na dílčí etapy, které budete schopni zvládnout. Snažte se vyhnout odkládání práce.

Dělejte přestávky. Uvědomte si, že vaše zásoba energie není neomezená. Nežeňte se z jedné činnosti do druhé.

Vyjadřujte otevřeně své pocity. Pokud se vás cokoliv dotkne, dejte to najevo. Udělejte to tak, abyste sami necitlivě nezasáhli druhého.

Hledejte emocionální podporu. Sdělená bolest je poloviční bolest. Najděte si „vrbu“, důvěrníka, kterému můžete otevřeně vylíčit svoje problémy.

Hledejte věcnou podporou. Všechny problémy nemůžete vyřešit sami. Není nutné lámat si se vším hlavu sám. Pohovořte si s kolegy, požádejte je o radu a o návrhy na řešení.

Vyvarujte se negativního myšlení. Jakmile zabřednete do hloubání a sebelítosti, řekněte si „stop“. Položte si otázku: „*Co je na mně dobrého?*“ Radujte se z toho, co umíte a dokážete. Užívejte pozitivních stránek života. Vychutnávejte všechno, co podle vás má v životě nějakou hodnotu.

Předcházejte komunikačním problémům. Práci si dobře připravte, sdělte spolupracovníkům i klientům hned na začátku svá očekávání a cíle. Vyhybejte se ukvapeným rozhodnutím, planým slibům i výhrůžkám.

V kritických okamžicích zachovejte rozvahu. V konfliktní situaci se nenechávejte svést prvním negativním pocitem k impulsivnímu jednání. Uvědomte si svůj manévrovací prostor a přiměřené způsoby řešení konfliktu. Konfliktní situaci můžete vyřešit i paradoxní reakcí nebo humorem.

Používejte následnou konstruktivní analýzu. Projděte si zpětně kritické situace. Analyzujte svoje chování, navrhněte alternativy řešení. Zapijte do rozboru kolegyně a kolegy.

Doplňujte energii. Vaše práce není pupek světa. Vyrovnávejte pracovní zátěž potřebnou mírou odpočinku. Věnujte se činnostem a vztahům, při kterých se cítíte dobře a které vás naplňují. Osvojte si relaxační techniky.

Vyhledávejte věcné výzvy. Buďte otevření novým zkušenostem, dále se učte a vzdělávejte. Rozšiřování obzoru a repertoáru komunikačních technik zlepšuje schopnost zvládat stres.

Využívejte nabídek pomoci. Jestliže máte pocit, že v kritických situacích nereagujete dobře, měli byste se snažit změnit své chování. Přihlaste se do vhodného výcviku, zorganizujte mezi kolegy diskusní skupiny, požadujte na nadřízených supervizi své práce.

Zajímejte se o své zdraví. Berte vážně varovné signály svého těla. Zmírněte pracovní nasazení, dopřávejte si dostatek spánku, zdravě se stravujte, sportujte, udělejte si radost.

1.7.2 Základní rady prevence vyhoření uvedené J. Křivohlavým

Uvědomte si, že vaším úkolem je jen pomáhat druhým lidem, a ne je zcela změnit. Změnit můžete jen samy sebe, ne druhého člověka.

Druhým lidem – svým spolupracovníkům i vedení – buďte oporou a povzbuzením, nebojte se je pochválit, když si to i jen třeba trochu zaslouhují.

Zkuste poznat, jaký je rozdíl mezi dvěma druhy naříkání - mezi tím, které zhoršuje beztak již těžkou situaci, a tím, které bolest a utrpení tiší.

Když jdete z práce domů, soustřeďte se na něco pěkného a dobrého, co se vám podařilo.

Využívejte pravidelně povzbuzujícího vlivu přátelských vztahů v pracovním kolektivu i v jeho vedení jako zdroje sociální opory, jistoty a nadějného směřování života.

Ve chvílích přestávek a volna, kdy přijdete do styku se svými kolegy, se vyhýbejte jakémukoliv rozhovoru o úředních věcech a o problémech v zaměstnání. Odpočiňte si tím, že budete hovořit o věcech netýkajících se vašeho úředního styku.

Naučte se říkat raději „*rozhodl jsem se*“, než „*musím*“ nebo „*mám povinnost*“ či „*měl bych*“. Podobně se naučte říkat raději „*nechci*“ než „*nemohu*“. Pomáhá to.

Naučte se říkat nejen „*ano*“, ale i „*ne*“. Pokud nikdy neřeknete „*ne*“, jakou hodnotu má pak vaše „*ano*“?

Plánujte si předem chvíle „*útěku*“ během týdne a nedovolte, aby vám něco či někdo tuto radost překazil. (Křivohlavý, 2003, s. 119)

Vědecky ověřené a velmi přínosné jsou relaxace. Existuje šest typů relaxace popsaných Stockem.

- Autogenní trénink podle Schultze
- Uvolnění svalů podle Jacobsona
- Asijské techniky jako jóga, tai chi, čchi-kung,
- (Auto)hypnóza
- (Nenáboženská) meditace, tzv. bdělé snění
- Biofeedback neboli biologická zpětná vazba

(Stock, 2010, s. 70)

Sami si můžeme vyzkoušet cvičení, které patří do oblasti autohypnózy. Pravidelným cvičením se uvolníme a zapomeneme na každodenní starosti. Text si můžeme nahrát nebo nám ho může někdo předčítat. Pro lepší prožitek doporučuji i tichou relaxační hudbu. Podobnou zkušenost jsem měla možnost prožít osobně na školení pro teamleadry a cítila jsem jako znovuzrozená.

Pohodlně se na židli opřete a vnímejte, kde a na čem sedíte. Zaměřte se na své ruce, na jejich kontakt s podložkou i na svá záda, jak se dotýkají opěradla. Nyní se soustřed'te na svůj dech. Nikam nespěchejte. Svou pozornost směřujte do svého nitra. Vědomě se několikrát po sobě nadechněte a vydechněte. Sledujte, jak se vaše břicho při nádechu zvedá a při výdechu se vrací zpět. Pokud chcete, zavřete oči. Představte si, že s každým nádechem do vašeho těla proudí blahodárná energie, která vám dodává sílu. S výdechem se naopak zbavujete napětí, stresu a tlaku a propadáte se hlouběji do podložky. S každým nádechem a výdechem jste čím dál uvolněnější. Napětí z vás odchází kamsi do vesmíru, kde se rozpouští. Celkově jste se zklidnili a postupně ve vás narůstá pocit vnitřní rovnováhy. Vaše tělo je nyní v bezpečí a vy se můžete v myšlenkách vydat na nějaké jiné místo, kde se cítíte dobře. Místo, které dobře znáte, nebo které jste si vysnili ve své fantazii. Zde můžete zůstat libovolně dlouho a potom, až nastane čas, vrátíte se zpět na svou židli. (Stock, 2010, s. 72)

Další relaxační techniky jsou uvedeny v příloze číslo 3.

Zcela souhlasím s názorem J. Křivohlavého, který píše ve své knize Jak neztratit nadšení o naprosté nutnosti informovat zaměstnance, kteří jsou syndromu vyhoření vystaveni.

Tito pracovníci by měli být seznámeni s problematikou stresu a syndromu vyhoření. Měli by vědět, co je to stres a burnout, jak tento proces startuje a čím je ovlivňován, jaké má příznaky, jak se mu bránit a předcházet. Měli by se dále seznámit s možnostmi, které organizace s ohledem na prevenci má pro zlepšování pracovních podmínek. Měli by poznat, jak je možno podporovat a rozvíjet struktury sociální opory v rámci dané organizace. Měli by vědět, jak je za tím účelem možno využívat porad, konferencí, odborného školení atp. Měli by se seznámit s charakteristikami sociální komunikace, které ovlivňují evalvací a devalvací. Měli by se učit umět hovořit a jednat evalvačně. Měli by se učit rozeznávat dobré a špatné mezilidské vztahy a posilovat pozitivní projevy chování na svém pracovišti. Výcvik by se měl v tomto ohledu zabývat i supervizí – tvořivou a podnětnou kritikou a potřebnou dávkou vyjadřování uznání podřízeným. (Křivohlavý, 1998. s. 107).

Zaměstnavatel by se měl o problematiku syndromu vyhoření a jeho prevenci rovněž zajímat, neboť tak může snížit fluktuaci a nemocnost zaměstnanců. Důležité je i zaměření na programy osobního rozvoje, pracovní poradenství, týmovou spolupráci a na celkovou spokojenost zaměstnanců (s nadřízenými, spolupracovníky, s ohodnocením apod.).

Kapitola o syndromu vyhoření popisuje nejen, jaké jsou jeho hlavní příznaky a fáze, ale zaměřuje se i na prevenci, která je velmi důležitá. Pracovníci často prevenci podceňují, což může vést k vyhoření. Důležité je naučit se jak asertivnímu chování, tak odpočinku a relaxaci. Když se budeme řídit pravidly prevence, můžeme být spokojeni a šťastni jak v pracovním, tak i v osobním životě.

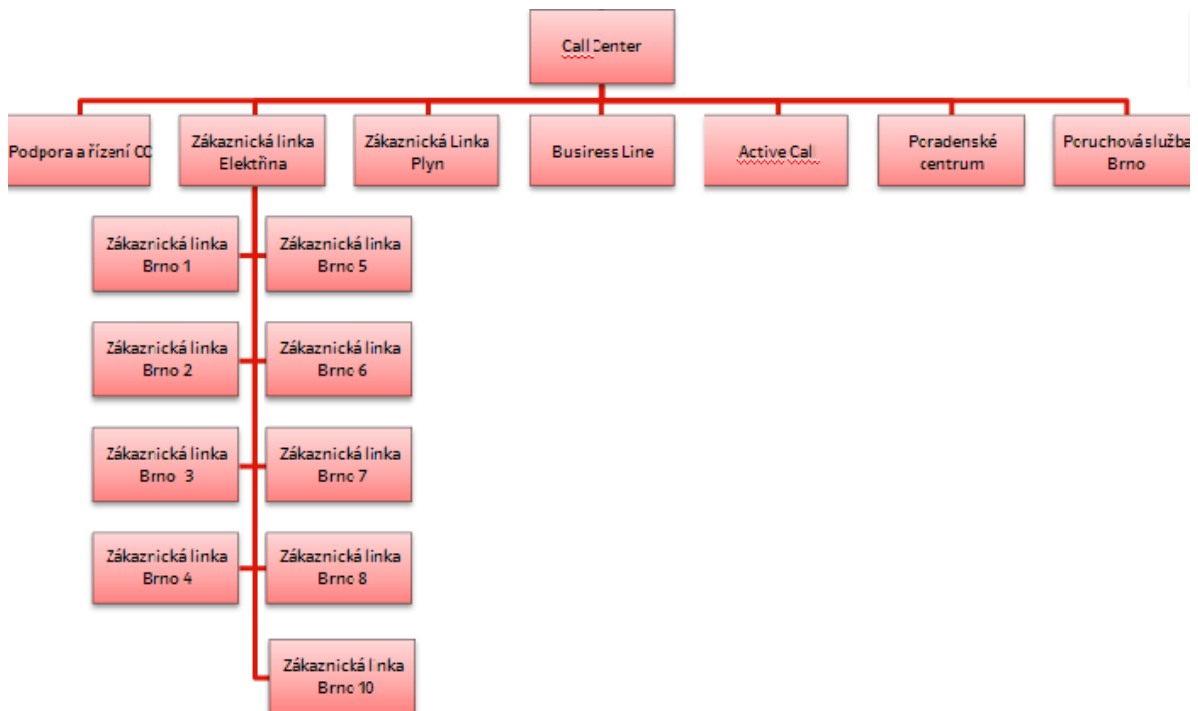
2 OPERÁTOŘI ZÁKAZNICKÉ LINKY A VYHOŘENÍ

Call centra jsou součástí našeho života a ač jsme do nich nikdy fyzicky nevkročili, jsme na nich závislí, aniž si to uvědomujeme. Při dopravní nehodě automaticky voláme na linku 158 a dovoláme se do call centra, kde nám poradí, co máme dělat. Jestliže potřebujeme informace o cenách elektrické energie nebo nám nejde elektřina, zavoláme na energetickou společnost a opět hovoříme s operátorem call centra.

Call centrum je většinou oddělení v rámci dané společnosti, kde se vyřizují telefonické požadavky zákazníků (klientů). Pokud call centrum může kromě telefonických požadavků vyřizovat také e-maily, faxy nebo SMS zprávy, hovoříme o kontaktním centru.

Call centra můžeme rozdělit podle nabízených služeb:

- **Informační call centrum** plní pouze informační funkci pro veřejnost (např. informace o telefonních číslech).
- **Transakční call centrum** je zaměřeno na prodej, vymáhání pohledávek a případně marketingový průzkum.
- **Servisní call centrum** se specializuje na péči o zákazníka.
- **Prodejní call centrum** získává aktivní či pasivní formou potenciální zákazníky a přesvědčuje je ke koupi produktu či služeb.



Obrázek 2-1 Organizační struktura call centra společnosti E.ON Česká republika

Call centrum společnosti E.ON Česká republika má 7 oddělení, která jsou rozdělena podle činností a typu obsluhy zákazníků. Pracuje zde celkem 208 zaměstnanců.

Active call – aktivní komunikace směrem ven z firmy k zákazníkovi, nabídka nových produktů.

Zákaznická linka Elektřina – obsluha zákazníků komodity elektřina. Příjem a vyřízení zákaznických požadavků telefonicky, e-mailem nebo korespondenčně.

Zákaznická linka Plyn - obsluha zákazníků komodity plyn. Příjem a vyřízení zákaznických požadavků telefonicky, e-mailem nebo korespondenčně.

Business line - obsluha individuálních zákazníků komodity elektřina i plyn. Příjem a vyřízení zákaznických požadavků telefonicky, e-mailem nebo korespondenčně.

Poradenské centrum – osobní poradenství, konzultace se zákazníky.

Poruchová linka - obsluha zákazníků komodity elektřina. Příjem a vyřízení technických požadavků, hlášení poruch a bezproudí.

Podpora a řízení call centra – zajištění technické, provozní a informační podpory všech výše uvedených oddělení.

Pracovní pozice operátor (konzultant, poradce, agent) call centra není na společenském žebříčku dostatečně oceňována, což je zcela neopodstatněné. Operátor je tzv. vstupní branou do společnosti a rozhodujícím článkem pro spojení zákazníka se společností, reprezentuje společnost a je prvním, s kým se zákazník setkává. Během své pracovní doby vyřídí velké množství zákaznických požadavků, a může tak velmi výrazně ovlivnit povědomí o firmě. Podle mého názoru je pozice operátora zákaznické linky obtížná a náročná profese vyžadující odborné znalosti, odpovědnost, empatii, umění aktivního naslouchání, schopnost správně klást otázky pro vyhodnocení požadavku zákazníka a adekvátně reagovat na nestandardní komunikaci se zákazníkem, se kterým operátor řeší nepříjemné situace, stížnosti, reklamace, pohledávky apod. Na pracovníky jsou kladeny vysoké nároky. Zákazník očekává při svém telefonickém kontaktu s call centrem profesionální jednání každého operátora, hlas v telefonu mu pomáhá řešit jeho momentální situaci, aniž by opustil svůj domov a musel navštívit kontaktní místo. Práce v call centru zahrnuje velkou škálu činností spojených s obsluhou jak směrem do firmy, tak směrem ven.

Požadavky na operátora zákaznické linky a popis jeho činnosti ve společnosti EON:

Znalosti a dovednosti

- Středoškolské vzdělání s maturitou;
- dobrá uživatelská znalost MS Office;
- znalost SAP CRM/ISU;
- všeobecný rozhled;
- znalost cizího jazyka;
- odpovídající hlasová dispozice a výslovnost;
- dobrá úroveň slovní a písemné komunikace;
- odpovědnost a preciznost;
- předpoklady pro týmovou práci;
- vysoké pracovní nasazení;
- ochota se dále vzdělávat.

Popis činností operátora

- Operátor přijímá a vyřizuje požadavky zákazníků prostřednictvím telefonu a e-mailu;
- poskytuje zákazníkům informace o fakturách, platbách, cenách elektrické energie a plynu, pohledávkách, sazbách, produktech, atd.;
- provádí opravy a změny smlouvy zákazníka;
- vyhotovuje a zasílá zákazníkům návrhy smluv o dodávce elektrické energie nebo plynu na základě požadavku zákazníka dle platných interních a externích předpisů a legislativních norem;
- udržuje a rozvíjí obchodní vztahy;
- pracuje ve dvousměnném provozu (provozní doba v pracovní dny 7.00 – 20.00 h).

Práci operátora call centra nemůže vykonávat kdokoliv. Operátoři pracují denně pod tlakem, musí vyřídit co nejvíce zákaznických požadavků telefonických i písemných, denně řeší standardní i nestandardní požadavky příjemných i nepříjemných zákazníků, jsou zde pro každého „jedinečného“ zákazníka, aby mu pomohli, poradili a vyřešili danou situaci. Taková dlouhodobá psychická zátěž může vést k syndromu vyhoření.

2.1 Sociální prostředí

Prostředí je všeobecně známým a užívaným pojmem. Jde o předměty a jevy existující kolem nás, nezávisle na našem vědomí, tedy o určitý prostor, o objektivní realitu.

Sociální prostředí je integrovaný sociální systém tvořený lidmi, jejich vztahy a společnými aktivitami a produkty těchto vztahů a aktivit. Každá firma má své sociální prostředí, které může být někdy zaměňováno za firemní kulturu, což jsou však odlišné pojmy. Kultura je soubor zvyklostí, předpisů, formálních i neformálních tradic existující v organizaci. Sociální prostředí zahrnuje to, jak se lidé v organizaci cítí, jak se zaměstnancům ve firmě žije. Žádný zaměstnavatel nemůže svým zaměstnancům nařídit, aby byli šťastní a věřili své práci.

Práce uspokojuje nejen ekonomické, ale i sociální potřeby lidí – v práci se lidé setkávají a vzájemnou interakcí prohlubují své společenské kontakty, práce klade na lidi požadavek vzájemné komunikace spolupráce. (Nový, Surynek, 2006, s. 126)

Mezi zaměstnanci by měl fungovat harmonický a přátelský vztah, vstřícnost, spolupráce a otevřenost. Zaměstnanci by se měli do práce těšit, měli by se snažit se podat vysoký výkon, měli by být motivováni a neměli by si práci nosit s sebou domů. Ale ne vždy tomu tak je, v každém pracovním prostředí dochází dříve či později k problémovým situacím, konfliktům nebo potížím.

Je vhodné vytvořit atmosféru otevřenosti a důvěry mezi vedoucími a řadovými pracovníky. Možnost sdělit své názory, připomínky, obavy, nespokojenost někomu, koho považujeme za kompetentního k odstranění či zmírnění problémů, vědět, že budeme pozorně vyslechnuti, patří k velmi efektivním nástrojům eliminace konfliktů. (Koubek, 2007, s. 317)

Dalším důležitým článkem je vztah s nadřízeným. Pracovník by měl od svého vedoucího cítit podporu, komunikovat s ním, zpětnou vazbu dostávat pravidelně, a ne teprve tehdy, až se „něco děje“.

Vztahy na pracovišti jsou také faktorem pro vznik burnout.

Jev syndromu vyhoření má blízko k nespokojenosti. Právě vzájemné pracovní vztahy mezi lidmi ovlivňují pracovní spokojenost či nespokojenost. Ve vztazích mezi lidmi můžeme sledovat výskyt určitých příznaků či bolesti v sociální interakci. Takovými příznaky mezilidských vztahů mohou být např. nepřátelské (hostilní) agresivní projevy, ponižování na rozdíl od projevů uznání, projevy zneužití moci, násilnosti, urážky, nečestné způsoby jednání, nespravedlnost v jednání, povýšenost v chování, projevy důvěry a nedůvěry, vztah slibů a jejich dodržování, hádky, konflikty, krize apod. (Křivohlavý, J., 1998, str. 101 - 102)

Riziková pracoviště jsou podle Matouška (2003) ta pracoviště, kde

- není věnována pozornost potřebám zaměstnancům;
- noví zaměstnanci nejsou zacvičeni staršími zkušenými pracovníky;
- neexistují plány osobního rozvoje;
- zcela chybí supervize;
- pracovník nemá příležitost sdělit někomu kompetentnímu, že ve své činnosti narazil na potíže, a poradit se s ním;
- vládne soupeřivá atmosféra;

- jsou časté konflikty;
- je silná byrokratická kontrola chování zaměstnanců.

Sociální prostředí člověka zahrnuje životní a pracovní podmínky, úroveň příjmů, vzdělání a také společenství, jehož je člověk součástí. Všechny tyto prvky mají velký vliv na zdraví.

2.2 Podmínky na pracovišti

Pracovním prostředím může být místo (lokalita) nebo podmínky na pracovišti. V práci tráví zaměstnanci podstatnou část dne, a proto by se mělo přihlížet i na jejich potřeby. Měli by mít takové pracovní prostředí, ve kterém se cítí dobře, kam rádi chodí. Řada výzkumů prokázala, že pracovní výkonnost zaměstnanců klesá, pokud jsou na pracovišti vytvořeny nevhodné podmínky, jako např. hluk, špatné osvětlení, nevhodná teplota, vlhkost a jiné. Podmínky na pracovišti jsou upraveny nařízením vlády č. 68/2012 Sb. a č. 93/2012 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci.

Ráda bych zmínila i další faktory, které považuji v souvislosti se syndromem vyhoření za důležité.

Pracovní prostory a soukromí

V návaznosti na trendy ze zahraničí se setkáváme v call centrech s velkoprostorovými kancelářemi neboli open-space prostory, kde pracuje více pracovníků. Ačkoliv jde o velké prostory, každý pracovník by zde měl mít pocit soukromí, mít možnost si pracoviště zpříjemnit, např. obrázkem svých blízkých, květinou, suvenýrem z dovolené apod.

Hluk na pracovišti

Sám operátor vytváří hluk, který pro něj však není tolik rušivý jako hluk, který vytvářejí okolní pracovníci. Míru hluku lze odstranit správným členěním pracovního prostoru, operátoři by měli být odděleni hlukovou stěnou, mít kvalitní technické vybavení (náhlavní telefonní soupravy) a správně je používat. Ve stropech mohou být speciální tlumicí materiály. Akustiku mohou zlepšit i např. koberec či židle s měkkými sedadly. Limit hluku v kanceláři by neměl přesáhnout mez 65 dB.

Osvětlení pracovního místa

Světlo a dobré světelné podmínky jsou faktorem, kterým můžeme snížit pracovní zátěž. Špatná je jak nízká, tak příliš vysoká intenzita osvětlení a přechody mezi nimi. Člověk přijímá zrakem 90 % informací. Při špatném osvětlení se objevují příznaky únavy, při správném osvětlení jsou pracovníci čilí, aktivní a dosahují dobrých pracovních výsledků.

Barva interiéru

Celkový dojem z pracovního prostředí spoluutváří rovněž barevné provedení. Člověk zrakem rozliší až 150 barevných odstínů. Teplé barvy (např. červená, oranžová a žlutá) mají povzbuzující a aktivizující účinky, naopak studené barvy (např. modrá, zelená) vyvolávají zklidňující a ochlazující pocit.

Klimatické podmínky – teplota, vlhkost

Na pracovišti musí být zajištěny optimální klimatické podmínky v létě i v zimě. Teplota v kancelářích by měla být 20 – 28 °C, optimální je 22 ± 2 °C. Vysoké teploty způsobují nadměrnou únavu, bolest hlavy, závratě, pokles výkonnosti a soustředěnosti. Před přímým slunečním světlem by nás měly chránit žaluzie, rolety nebo netermální skla. Klimatizace by měla být umístěna tak, aby nedocházelo k přímému ochlazování zaměstnance. V klimatizovaných kancelářích se může objevit tzv. sick-building syndrome (syndrom nemocných budov). Lidé mohou pociťovat dráždění očí a krku, výrazný pocit suchosti sliznic, bolesti hlavy, nesoustředěnost, denní ospalost. Vlhkost vzduchu by měla být v rozmezí 30 – 70 %. Pokud je vlhkost nižší než 20 %, například v zimním období, kdy se topí, je vhodné vlhkost zvýšit pomocí zvlhčovačů vzduchu. Tepelné podmínky mají mnohem větší vliv na subjektivní pocit pohody člověka, na míru odpočinku i na skutečnou produktivitu práce než nežádoucí škodliviny či obtěžující hluk.

Legislativa

Zákon č. 2/1993 Sb.

Listina základních práv a svobod, Hlava IV, čl. 28: *Zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky.*

Zákoník práce § 35, odst. 1 písm. a): *Zaměstnavateli je uloženo kromě jiného vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy nebo kolektivní nebo pracovní smlouvou.*

Domnívám se, že pracovní prostředí call centra, ve kterém pracuji, je skutečně nadstandardní. Operátoři jsou rozmístěni ve třech patrech budovy, v každém patře je maximálně 40 operátorů. Zatímco v některých jiných call centrech se několik pracovníků střídá u jednoho pracovního místa, v call centru E.ON mají operátoři svá stabilní místa, která jsou uspořádána do tzv. hnízd (viz obr. 2). V každém hnízdě jsou 4 operátoři odděleni od okolí hlukovou stěnou. Každé pracovní místo je vybaveno kvalitní náhlavní telefonní soupravou, pro lepší komfort při obsluze mají operátoři dvoumonitorová pracoviště a pohodlné zdravotní židle. Sami operátoři se podíleli na výběru barvy interiéru, mají své týmové nástěnky, kde jsou fotografie a informace jak z pracovního, tak i ze soukromého života.



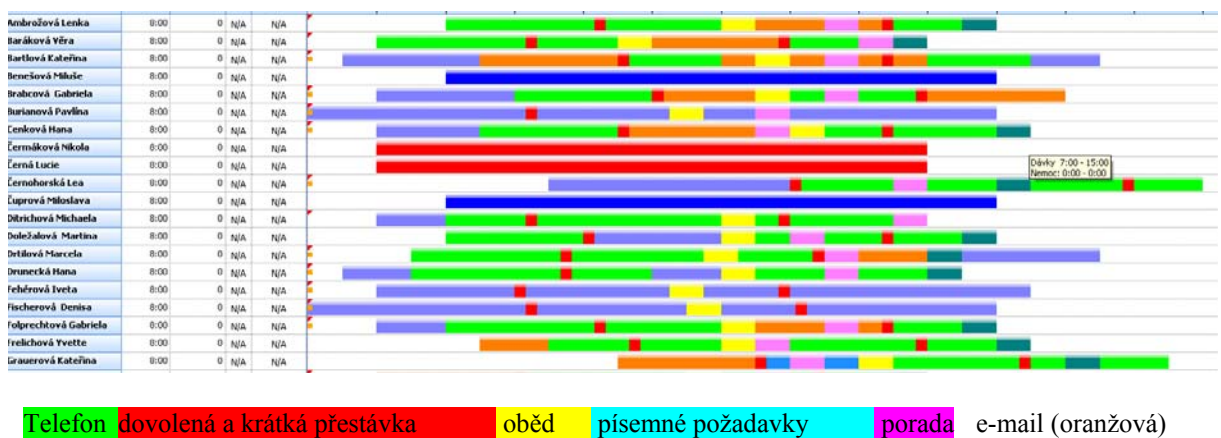
Obrázek 2-2 Uspořádání pracovních míst v CC E.ON

2.3 Organizace práce

Organizace práce je uceleným souborem vzájemně souvisejících technicko-organizačních, ekonomických a výchovných opatření, která zabezpečují plánovité a efektivní využívání pracovních sil při dané technické úrovni podniku. Cílem organizace práce je zabezpečovat neustálé zvyšování produktivity práce. Organizace, firma nebo úřad je společenství vzájemně spolupracujících lidí, v němž každý pracovník má určitou pozici, ve které hraje svou roli. Má zodpovědnost, kompetenci, poslání a svým dílem se podílí na efektivitě práce.

Organizace práce v call centru energetické společnosti E.ON

Provozní doba call centra je od 7:00 do 20:00 hodin, poruchová služba pracuje non stop. Pro zajištění dostatečného množství operátorů během provozní doby je stanoven plán pracovních směn, který mají zaměstnanci na dané období k dispozici v předstihu. Nástupy do zaměstnání jsou v půlhodinových intervalech, např. směna 7:00 – 15:00, 7:30 – 15:30 atd., poslední směna je od 12:00 do 20:00 hodin. V harmonogramu směn mají jednotliví operátoři naplánované celodenní aktivity, které se v průběhu dne střídají – práce na telefonu, e-mail, zpracování písemností, přestávky, oběd a nepřítomnost (viz obrázek č. 2-3). Pracovní směny si mohou měnit s jinými operátory.



Obrázek 2-3 Plán celodenních aktivit jednotlivých operátorů

Provozní situaci řídí tzv. dispečer. Roli dispečera zastává každý týden jeden z vedoucích, který operativně řídí kapacity a podle potřeby mění naplánované činnosti k zajištění aktuální obsluhy zákazníků.

Ve většině call center existuje specifický systém zaškolování pracovníků a adaptační proces pro nováčky. Podobný model máme nastavený i v našem call centru.

Po nástupu do firmy se nováček seznámí se základními informacemi k bezpečnosti práce, s náplní své práce, s činnostmi ve firmě a následně je zařazen do tzv. adaptačního procesu. Adaptační proces pomáhá novému pracovníkovi vytvořit takové podmínky, aby zvládl svoji práci na novém pracovišti, vžil se do existujícího systému mezilidských vztahů a přijal hodnoty a tradice firmy. Při adaptačním procesu dochází k uvedení nového zaměstnance do pracovních činností, jeho seznámení s firmou, pracovištěm, podmínkami práce a spolupracovníky.

Pro dosažení optimálního výsledku adaptačního procesu máme k dispozici:

- Adaptační plán;
- jasné definice rolí a odpovědností;
- školení potřebná k výkonu práce operátora;
- oboustrannou zpětnou vazbu.

Po zaškolení se pracovník dostává na linku, kde začíná obsluhovat zákazníky. Zpočátku mu je poskytována pomoc supervizorem nebo vedoucím. Pracovník má od svého vedoucího pravidelnou zpětnou vazbu, zda splnil zadané úkoly, jestli jeho hovory byly v pořádku, co může změnit, kam se posunout.

Pracovníci call centra se průběžně školí v oblasti nových produktů, postupů a změn. Mimo toto standardní vzdělávání probíhají i další školení, která rozvíjejí dovednosti zaměstnanců.

Školení realizovaná v call centru společnosti E.ON Česká republika v roce 2012

Prodejní dovednosti – Active call

Retence - Active call

Efektivní řízení hovoru – vedoucí týmů

Písemné dovednosti – vedoucí týmů

Excel II – Business line

Trénink manažerských dovedností – vedoucí týmů

Komunikace I - operátoři

Koučink - vedoucí týmů

Koučink – vybraní operátoři

Obrana proti manipulaci – vedoucí týmů + operátoři

Anglický jazyk – vedoucí týmů + vybraní operátoři

ABC Plyn - operátoři

Odborné konference – vedoucí týmů

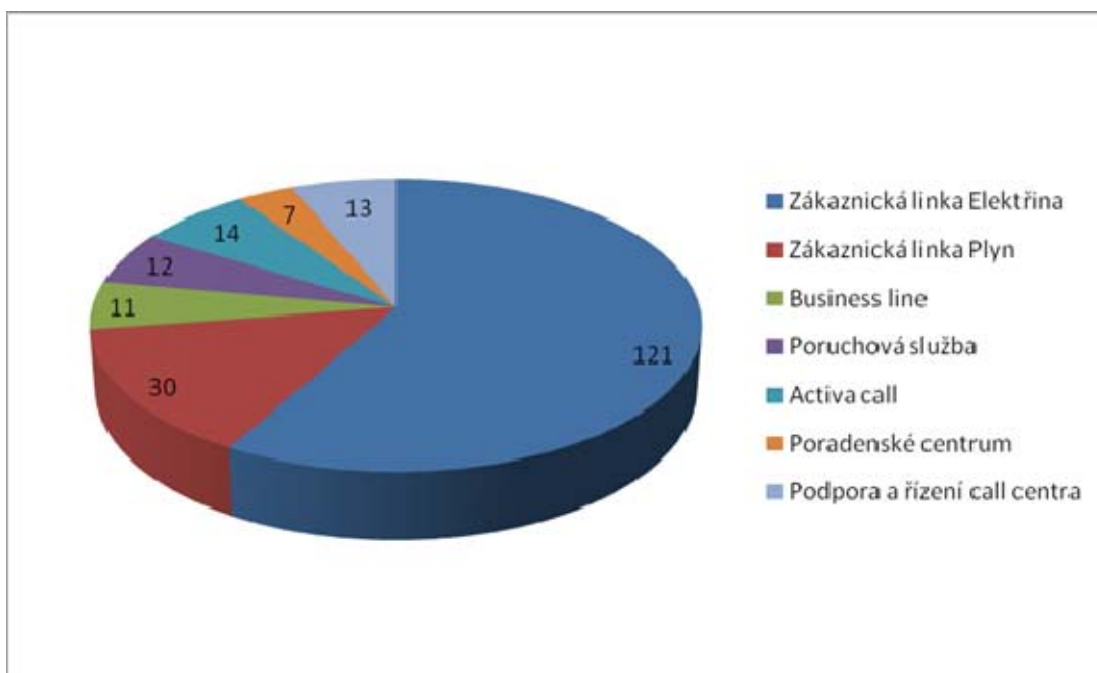
Riziko vzniku syndromu vyhoření je možné snížit nejen správnou a efektivní organizací, nýbrž i dodržováním několika elementárních zásad, např. pracovníkům co nejpřesněji ujasnit, jaké úkoly se od nich očekávají a jaké jsou jejich kompetence. Úkoly pak je nutné

zadávat s ohledem na možnosti jednotlivých zaměstnanců tak, aby nedocházelo k jejich přetěžování. Vedoucí pracovník by měl zaměstnancům důsledně poskytovat zpětnou vazbu, průběžně kontrolovat, zda a jak byly úkoly splněny, a zajistit dostatek informací ke splnění pracovních úkolů. Tam, kde je to možné, se doporučuje střídání pracovních činností, aby nedocházelo k rutině, která je příčinou chybovosti, nesoustředěnosti, poklesu výkonnosti, pocitu nudy apod.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 EMPIRICKÝ VÝZKUM

Pro účely výzkumu jsem se rozhodla oslovit pracovníky call centra energetické společnosti E.ON Česká republika, s.r.o. Toto call centrum obsluhuje zákazníky - odběratele elektřiny i zemního plynu. Telefonáty jsou jak pasivní, tak aktivní. Jedno samostatné oddělení obsluhuje významné zákazníky, druhé je vyhrazeno poruchové službě. V call centru pracuje 126 kmenových zaměstnanců, 76 externích zaměstnanců a 6 brigádníků. Rozdělení call centra podle počtu zaměstnanců zachycuje následující graf.



Obrázek 3-1 Rozdělení call centra podle počtu zaměstnanců

3.1 Příprava – cíl, úkoly, hypotézy, použité metody

Pro kvantitativní výzkum jsem se rozhodla z důvodu vyššího počtu respondentů a použila jsem tzv. dotazníkové šetření. Dotazník byl předem připravený, systematicky seřazený a respondenti na něj odpovídali písemně. Otázky v dotazníku byly sestaveny na základě pozorování a zkušeností s pracovním prostředím. Srozumitelnost dotazníku jsem si ověřila u několika náhodně vybraných pracovníků. Na základě jejich připomínek byly v dotazníku provedeny drobné úpravy. Dotazník byl anonymní a obsahoval následující typy otázek:

- **Uzavřené otázky** nabízející několik variant odpovědí: dichotomické (ano, ne), trichotomické (ano, ne, nevím), výběrové (např. vzdělání základní, středoškolské, vysokoškolské), výčtové (sport, kultura, rodina apod.).

- **Otevřené otázky** nabízející respondentovi možnost vyjádřit se vlastními slovy podle svého uvážení.
- **Škálové otázky** jako nejvhodnější nástroj pro měření názorů a postojů, protože je lze jednoduše vyhodnotit a statisticky analyzovat.

Při sestavování dotazníku jsem hledala odpověď na zásadní otázku: Vyskytuje se syndrom vyhoření u operátorů obsluhujících zákaznickou linku v call centru společnosti E.ON Česká republika a existuje jeho souvislost se sociálním prostředím, v němž operátoři žijí?

3.2 Dotazník

Pro svou práci jsem zvolila metodu kvantitativního výzkumu prostřednictvím anonymního dotazníku, jenž byl rozdělen do pěti částí. První tři otázky sloužily k identifikaci respondenta. Druhá část byla zaměřena na vzdělání a práci v call centru, třetí část dotazníku se zaměřovala na fyzické příznaky syndromu vyhoření a nemocnost. Čtvrtá část se pak týkala mimopracovních aktivit a poslední část byla zaměřena na spokojenost operátorů v zaměstnání.

3.3 Vyhodnocení, analýza a interpretace výsledků

Pro svůj výzkum jsem si vybrala respondenty ze zákaznické linky Elektřina a zákaznické linky Plyn.

O vyplnění dotazníku jsem požádala 100 pracovníků, zpět se jich vrátilo 70 (70% úspěšnost).

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucím týmů z obou zákaznických linek za skvělou organizaci a operátorům za čas, který vyplnění dotazníku věnovali.

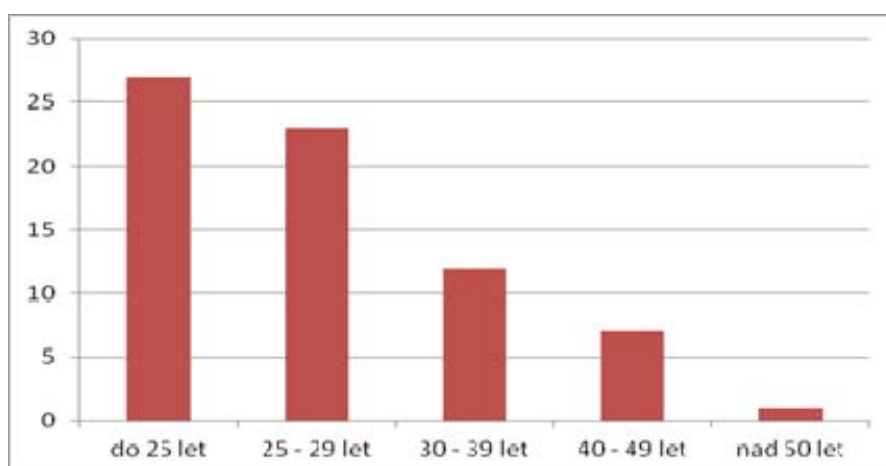
3.3.1 Interpretace odpovědí

1. Věk respondentů

Respondenty jsem rozdělila z důvodu zachování větší anonymity do pěti věkových skupin (viz tab. 3-1). Nejpočetněji zastoupenou věkovou skupinu tvořili respondenti do 25 let (39 %). Druhou nejpočetnější skupinou byli respondenti ve věku 25 – 29 let (33 %). V 17 % tvořili respondenti skupinu ve věku 30 – 39 let. Nejméně zastoupenou věkovou skupinou byli respondenti nad 50 let, a to pouhé 1 %. Z výsledku je zřejmé, že jde o call centrum mladých lidí. Domnívám se, že pracovní pozice operátora je dobrý odrazový můstek pro další kariéru.

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do 25 let	27	39 %
25 - 29 let	23	33 %
30 - 39 let	12	17 %
40 - 49 let	7	10 %
nad 50 let	1	1 %

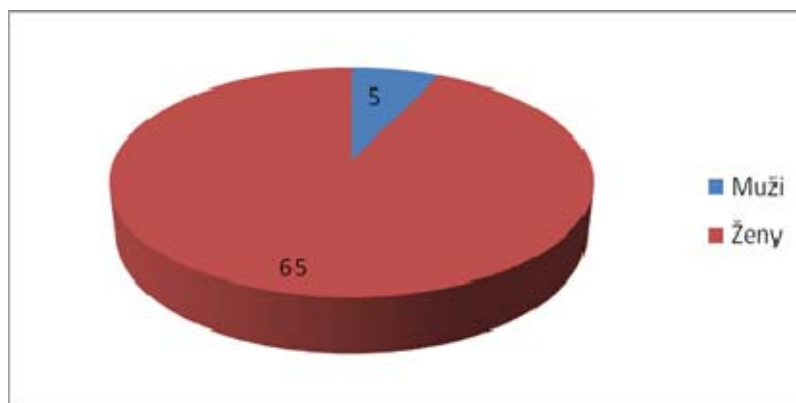
Tabulka 3-1 Věkové složení respondentů



Obrázek 3-2 Věkové složení respondentů

2. Pohlaví respondentů

Druhá otázka zjišťovala zastoupení žen a mužů na pracovní pozici pracovníka call centra (viz obr. 3-3). Jak z výsledků vyplývá, větší část pracovníků je zastoupena ženami, a to 93 %. Zastoupení mužů je jen 7%. Jde výrazně o ženský kolektiv.



Obrázek 3-3 Respondenti podle pohlaví

3. Rodinný stav

Z výsledků zjišťování vyplynulo, že 54 osob je svobodných, což je 77 %. 16 respondentů, tedy 23 %, jsou vdané ženy. To koresponduje i s věkovým rozložením. V dnešní době se mladí lidé věnují práci, zábavě, cestování i vzdělávání, mají rozsáhlou síť přátel a do manželství vstupují později, než tomu bylo u starších generací.

4. Dosažené ukončené vzdělání

Podmínkou pro přijetí pracovníka na pozici operátor call centra je dokončené středoškolské vzdělání. 63 respondentů (90 %) má středoškolské vzdělání, 4 respondenti (6 %) mají vyšší odborné vzdělání a 3 respondenti (4 %) mají vzdělání vysokoškolské. Mladý kolektiv s nízkým počtem vysokoškolsky vzdělaných respondentů může být motivátorem k dalšímu vzdělávání.

5. Délka práce v call centru

Podle obecných výzkumů nastává u operátora vyhoření v průměru po cca po 24 měsících. Syndrom vyhoření se většinou rozvíjí za 2 až 5 roků po nástupu do zaměstnání. V posuzo-

vaném call centru je průměrná délka práce 39 měsíců, přičemž nejkratší období na pozici operátora jsou 3 měsíce a nejdelší 120 měsíců.

6. Práce na podobné pozici v jiném CC

56 respondentů (80 %) neuvádí žádnou předchozí zkušenost z prací v call centru, 14 respondentů (20 %) má předchozí zkušenost s prací v jiném CC s průměrnou délkou 8 měsíců. Většinou šlo o aktivní call centrum, kde je náročnost práce větší než na pasivní obsluze.

7. Naplnila se Vaše očekávání, která jste měl/a při nástupu na tuto pozici?

Výsledek (viz tab. 3-2) sice považuji za uspokojivý, přesto však nabízí zaměstnavateli námět k zamyšlení.

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, jsem spokojen/á	29	41%
V některých věcech jsem měl/a jinou představu	41	59%
Ne, měl/a jsem jinou představu	0	0%

Tabulka 3-2 Naplnění původních očekávání

8. Vzdělání

Respondenti odpovídali na otázku, o jaké další formy vzdělávání mají zájem, přičemž si mohli vybrat z více možností.

56 osob (80 %) má zájem o jazykové kurzy, 24 osob (34 %) projevilo zájem o komunikační dovednosti, 13 osob (19 %) by se rádo zúčastnilo školení na relaxaci a regeneraci, 3 lidé (4 %) by uvítali školení v oblasti psychologie a stresu nebo studium na VŠ. Školení je v call centru věnována velká pozornost. Kromě produktových, technických či systémových probíhají i školení rozvojová a komunikační.

9. Představte si prosím situaci, kdy ukončíte nepříjemný hovor se zákazníkem.

Popište, jaké jsou Vaše reakce a jak dlouho se hovorem zabýváte.

Většina respondentů odpověděla, že se nepříjemným hovorem dále nezabývají a soustředí se na další hovor. Někteří respondenti mají potřebu podělit se o zážitek s kolegy, jiní si v duchu zanárají a pochvívají se, jak hovor zvládli. Je vidět, že se se stresovou situací vyrovnávají jako profesionálové. Jeden respondent popsal velmi expresivním výrazem, že byl z nepříjemného hovoru půl dne rozčilený, a jeden respondent se hovorem „trápil“ celý den.

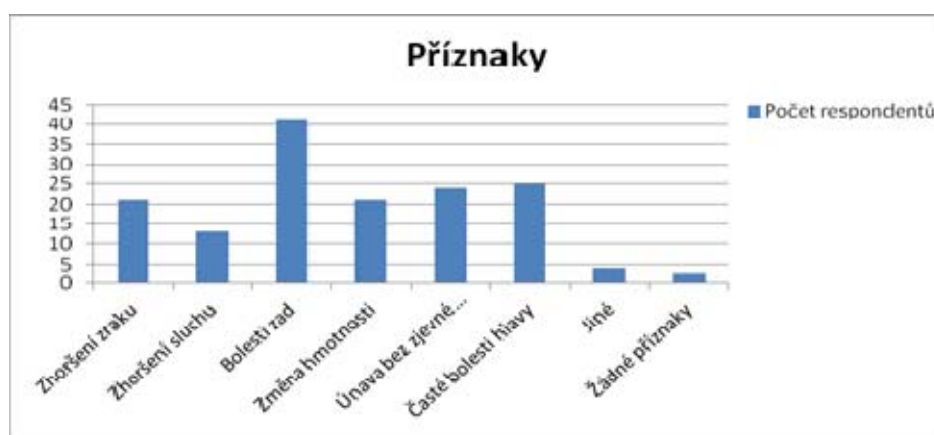
10. Vyskytly se u Vás v poslední době některé z fyzických příznaků syndromu vyhoření?

Většina respondentů si stěžuje na bolest zad. Protože práce operátora je sedavé zaměstnání, měli by pracovníci střídat polohy, alespoň sed a stoj, o přestávkách se protáhnout, projít, zacvičit si. Na každém patře jsou vyvěšeny cviky na protahování (viz příloha č. 2). Zaměstnavatel zajistil operátorům kvalitní kancelářské židle, rehabilitační balóny nejsou z důvodu bezpečnosti práce na pracovišti povoleny.

Z dalších fyzických potíží uvádějí někteří operátoři bolest hlavy a únavu zdánlivě bez příčiny. V kancelářích by se mělo častěji větrat, aby se odstranila únava a pročistil se vzduch.

Příznaky	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zhoršení zraku	21	30 %
Zhoršení sluchu	13	19 %
Bolesti zad	41	59 %
Změna hmotnosti	21	30 %
Únava bez zjevné příčiny	24	34 %
Časté bolesti hlavy	25	36 %
Jiné	4	6 %
Žádné příznaky	3	4 %

Tabulka 3-3 Fyzické potíže operátorů



Obrázek 3-4 Fyzické potíže operátorů

11. Kolikrát jste byl/a v posledním roce v pracovní neschopnosti?

V roce 2012 byla na zákaznické lince Elektřina z důvodu nemoci průměrná denní nepřítomnost 9 operátorů. Na zákaznické lince Plyn byl denně nemocný průměrně 1 operátor.

Nemocnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ani jednou	19	27 %
Maximálně 3x v posledním roce	49	70 %
Více jak 3x v posledním roce	2	3 %

Tabulka 3-4 Nemocnost operátorů

12. Cítíte se v práci unaveni a vyčerpáni?

Únava a vyčerpání se někdy vyskytuje u 53 respondentů (76 %). Nikdy se s únavou a vyčerpáním v práci nesetkali 3 respondenti (4 %), i když už v call centru pracují více než 12 měsíců. Často se cítí unaveno a vyčerpáno 14 osob (20 %). U těchto pracovníků se může jednat o počáteční stav syndromu vyhoření, ale může jít také jen o únavu z důvodu přesčasů, které byly v poslední době hojně nařizovány.

Únava a vyčerpání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nikdy	3	4%
Někdy	53	76%
Často	14	20%

Tabulka 3-5 Únava a vyčerpání

13. Setkáváte se s kolegy i mimo pracoviště?

Mimo pracoviště se v různých intervalech (viz tab. 3- 6) setkává většina respondentů. Mezilidské vztahy jsou v call centru pozitivní a dobře fungující, je zde tudíž nižší riziko vzniku konfliktu a stresového prostředí. Domnívám se, že pro kolektiv by byla velmi prospěšná neformální mimopracovní setkání pracovníků call centra (tzv. team-building).

Setkávání s kolegy mimo pracoviště	Absolutní četnost	Relativní četnost
Často, mohlo by být společných akcí i více	8	12 %
Ano, pravidelně	14	20 %
Občas	35	51 %
Na akcích pořádaných firmou	7	10 %
Ne	5	7 %

Tabulka 3-6 Setkání s kolegy mimo pracoviště

(Pozn.: 1 respondent neodpověděl)

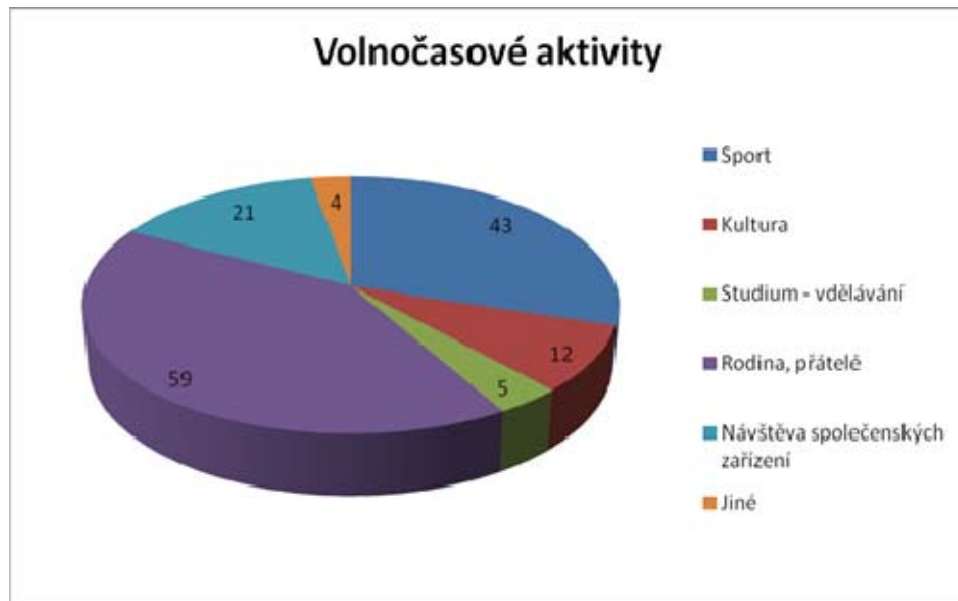
14. Volnočasové aktivity

Svůj volný čas tráví operátoři nejčastěji se svými nejbližšími – rodinou nebo přáteli.

Lidé, kteří mají pevné zázemí u svých partnerů, příbuzných a přátel a jimž se od nejbližších dostává citové podpory, bývají méně náchylní k chorobám a zvyšuje se u nich průměrná délka života. Lze tedy říct, že kvalitní sociální vazby mohou chránit před chronickým stresem, a tím snižovat nebezpečí vzniku syndromu vyhoření. (Stock, 2010, s. 85)

Další rozšířenou aktivitou je sport. Zde převládají klasické sportovní aktivity, jako je fitness, jízda na kole, jízda na on-line bruslích, míčové hry. Ze zajímavých sportů bych zmínila thai-chi a TRX (Total-Body Resistance Exercise), jež se skládá ze dvou pevných popruhů nastavitelné délky zakončených madly pro ruce či nohy. Samotné cvičení probíhá tak, že jedna část těla je vždy na podložce (zpravidla na zemi) a druhá je zavěšena na TRX.

Vzhledem k tomu, že se jedná o mladý kolektiv operátorů, patří mezi jejich volnočasové aktivity i návštěvy společenských zařízení. Jsou většinou svobodní a chtějí se bavit. Mezi jinými aktivitami byla uvedena četba, procházky se psem, výlety a cestování.



Obrázek 3-5 Volnočasové aktivity

15. Pokud byste si mohl/a vybrat, o jakou pozici byste měl/a zájem?

Respondenti mohli uvést více odpovědí. 29 operátorů (41 %) by odešlo na klidnější administrativní práci v rámci společnosti E.ON. Tím se potvrzuje moje původní domněnka, že pozice operátora je výborný odrazový můstek pro další profesní růst. Jen 9 respondentům (13 %) vyhovuje práce v call centru, z toho ale 2 mají zájem o profesní růst a o pozici vedoucího zákaznické linky.

O jakou pozici byste měl/a zájem?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Administrativa	29	41 %
Vedoucí pozice	9	13 %
Jiné oddělení v rámci firmy	31	44 %
Jinou pozici mimo firmu	5	7 %
Žádnou, práce v call centru mi naprosto vyhovuje	9	13 %

Tabulka 3-7 Zájem o jiné pozice

16. Kouříte?

Kouření	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	27	39 %
Ne	32	45 %
Chci přestat	11	16 %

*Tabulka 3-8 Kouření***17. Jak často pijete alkohol?**

Alkohol	Absolutní četnost	Relativní četnost
Jsem abstinent	11	16 %
Maximálně 2x týdně	56	80 %
Častěji než 2x týdně	3	4 %

*Tabulka 3-9 Konzumace alkoholu***18. Užíváte nějaké léky na spaní či na uklidnění?**

Užívání léků	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nikdy	63	90 %
Občas, pokud je třeba	6	9 %
Pravidelně	1	1 %

Tabulka 3-10 Užívání farmak

Otázkami č. 16, 17 a 18 jsem zjišťovala výskyt závislostí u operátorů. 27 osob (39 %) jsou kuřáci, maximálně 2x týdně požívá alkohol 56 pracovníků (80 %). Opět zde může působit faktor mladých lidí, kteří častěji chodí za zábavou.

19. Vyhovuje Vám rozvržení přestávek během pracovní doby? (Hodnoťte jako ve škole: 1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

V osmihodinové pracovní době mají operátoři naplánované dvě 10minutové krátké přestávky, jednu 30minutovou přestávku na oběd a 10 minut si mohou vybrat podle potřeby v průběhu směny na tzv. hygienickou přestávku.

	1	2	3	4	5
Absolutní četnost	16	24	23	4	3
Relativní četnost	23 %	34 %	33 %	6 %	4 %

Tabulka 3-11 Spokojenost s rozvržením přestávek

20. Spokojenost se zaměstnáním

Respondenti hodnotili jednotlivé položky hodnotící škálou od 1 do 5 (1 nejlepší, 5 nejhorší). Šlo o položky týkající se přímo prostředí call centra.

Položka	Průměrné hodnocení
Finanční ohodnocení	2
Lokalita, kde se pracoviště nachází	2
Benefity nabízené společností	2
Možnost dalšího profesního růstu	3
Možnost dalšího vzdělávání	3
Spolupráce se supervizory/vedoucími	2
Dostupnost informací (rychlost, kvalita...)	2
Pracovní vybavení	2
Pracovní prostředí (hluk, teplota, počet osob v místnosti...)	2
Jak hodnotí Vaši profesi lidé ve Vašem okolí	2

Tabulka 3-12 Hodnocení prostředí CC

Detailní analýzu (viz tab. 3-13) jsem provedla u položky Finanční ohodnocení. Byť jsou zaměstnanci se mzdovým ohodnocením převážně spokojeni, vidím i zde prostor k zamyšlení.

V call centru pracují kmenoví a externí zaměstnanci, kteří mají rozdílné mzdové ohodnocení i benefity. Domnívám se, že hodnocení 4 a 5 uvedli právě zaměstnanci externích agentur (někteří i sami v dotazníku uvedli, že jsou externisté).

Finanční ohodnocení	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	25	35 %
2	21	30 %
3	4	5 %
4	16	23 %
5	5	7 %

Tabulka 3-13 Spokojenost s finančním ohodnocením

U položky Spolupráce se supervizory/vedoucími byl 1 respondent (1 %) zcela nespokojen (překvapilo mne, že jde o pracovníka, který v call centru pracuje 84 měsíců) a 39 respondentů (téměř 58 %) hodnotilo spolupráci známkou 1.

K syndromu vyhoření může vést i nedostatek informací ze strany vedoucího, neustálá kontrola, vzájemné omezování. Má-li operátor podávat výkon, musí být motivován. Dobrý nadřízený ví, že motivace nemusí být jen finanční, ale že pochvala, uznání, ocenění je znamenají někdy mnohdy více.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se v teoretické části zabývala syndromem vyhoření, jeho historií, definicí, rizikovými faktory, příznaky, jednotlivými fázemi, diagnostickými metodami a prevencí. Druhá kapitola byla věnována osobnosti operátora, sociálnímu prostředí, pracovním podmínkám a organizaci práce.

Výzkumná část byla provedena kvantitativní metodou dotazníku.

Snažila jsem se najít odpověď na primární otázku, zda se syndrom vyhoření vyskytuje u operátorů obsluhujících zákaznickou linku v call centru společnosti E.ON Česká republika a zda má souvislost se sociálním prostředím, v němž operátoři žijí. Studium odborných materiálů s danou problematikou jsem dospěla k názoru, že burnout je výsledkem dlouhodobého stresu a psychického zatížení a jeho příčinou může být také sociální prostředí.

Na základě výzkumu v call centru společnosti E.ON Česká republika mohu konstatovat, že

- míra syndromu vyhoření se u operátorů společnosti vyskytuje jen zřídka;
- mezi fyzickými příznaky burnout syndromu se u operátorů nejčastěji objevuje bolest hlavy, únava a vyčerpání;
- operátoři call centra mají dobré rodinné i pracovní zázemí;
- spolupráce operátorů s vedoucími pracovníky je velmi dobrá;
- operátoři si jsou vědomi rizik sedavého zaměstnání a psychicky vyčerpávající práce, provozují proto sport a věnují se svým koníčkům.

Svou práci zakončím citací slov J. Křivohlavého:

Žít se dá různě. Je možno žít naplno. Na druhé straně je možno žít „jen tak“ – skoro naplno. Je možné dokonce i jen tak vegetovat na okraji opravdového života – jako oheň, který dohořívá. Má-li oheň hořet naplno, musí se pro to vytvořit příznivé podmínky. Má-li stále hořet, musí se na oheň neustále přikládat. Když se nepřikládá, oheň přestane plápat, pomalu uhasíná a nakonec zhasne. Obdobně tomu může být i s člověkem. I ten může nejen hořet, ale i vyhořet – fyzicky, psychicky i duchovně. Nadšením může někdy překypovat. Může je však i ztráct, ba dokonce i zcela ztratit. Stejně je to i s láskou. I ta může kvést. Může však i uvadat. Může se dokonce i zcela vytratit. A s životní energií je tomu obdobně. I tou může být někdo nabit – jako akumulátor. A podobně jako u akumulátoru i u člověka

může dojít k vybití energie. Všechny zdroje sil se mohou vyčerpat. Dojde-li k tomu, setkáme se syndromem psychického vyhoření – burnout. (Křivohlavý, 2012, s. 171)

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ČÁP, J., MAREŠ, J., *Psychologie pro učitele*. 1. vydání Praha: Portál, 2001, ISBN 80-7178463-X.
- [2] FRITZ, H., *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál, 2006, ISBN 80-7367-113-1.
- [3] HENNING, W., KELLER, G., *Antistresový program pro učitele*. 1. vydání Praha: Portál 2003, ISBN 80-7178-093-6.
- [4] JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E., *Syndrom vyhoření*. Praha: Agama 2006, ISBN 80-86991-74-1.
(dostupné na: <http://www.kps.zcu.cz/materials/skolpsy/syndrom.pdf>)
- [5] KALLWAS, A., *Syndrom vyhoření v práci i osobním životě*. Praha: Portál 2007, ISBN 978-80-7367-299-7.
- [6] KEBZA, V., ŠTOLCOVÁ, I., *Syndrom vyhoření*. 1. vydání Praha: Státní zdrav. úst. 1998, ISBN 80-7071-231-7.
(dostupné na: http://www.nspz.cz/dokumenty/szu/syndrom_20vyhoreni.pdf)
- [7] KEBZA, V., *Zvládání stresu*. Praha: Státní zdrav. úst. 1997.
- [8] KOPŘIVA, K., *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál 1997, ISBN 80-7178-150-9.
- [9] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
- [10] KRAUS, B., *Základy sociální pedagogiky*. Praha: Portál 2008, ISBN 978-80-7367-383-3.
- [11] KŘIVOHLAVÝ, J., *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství 2012, ISBN 978-80-7195-573-3.
- [12] KŘIVOHLAVÝ, J., *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada 1998, ISBN 80-7169-551-3.
- [13] KŘIVOHLAVÝ, J., *Psychologie zdraví*. 2. vydání Praha: Portál 2003, ISBN 80-7178-774-4.

- [14] MATOUŠEK, O. a kol., *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál 2003, ISBN 978-80-7367-502-8.
- [15] MAYEROVÁ, M., *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada 1997, ISBN 80-7169-425-8.
- [16] NOVÁK, T., *Sám sobě psychologem*. Praha: Grada 2003, ISBN 80-247-0606-7.
- [17] NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol., *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada 2006, ISBN 80-247-1705-0.
- [18] POTTEROVÁ, B. A., *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání*. Olomouc: Votobia 1997, ISBN 80-7198-211-3.
- [19] RUSH, M. D., *Syndrom vyhoření*. Praha: Návrat domů 2003, ISBN 80-7225-074-8.
- [20] STOCK, Ch., *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada 2010. ISBN 978-80-247-3553-5.
- [21] TOŠNER, J., TOŠNEROVÁ, T., *Burn – Out syndrom*. Praha: Hestia 2012.

Časopisy:

[22] SNOPKOVÁ, I., Burn-out syndrome čili syndrom vyhoření. *Sestra*, 2007, roč. 17, č. 7-8.

[23] Direct, B2B Media, s. r. o., říjen 2011.

[24] Direct, B2B Media, s. r. o., únor 2011.

[25] Příloha časopisu Direct, B2B Media, s. r. o., prosinec 2008.

Internetové odkazy:

[26] <http://e-psycholog.eu/clanek/11> *Paliativní péče a riziko syndromu vyhoření*

[27] <http://psychologie.doktorka.cz/faze-syndromu-vyhoreni> *Fáze syndromu vyhoření*

[28] <http://www.cdzjesenik.cz/soubor-514.pdf> *Burnout syndrom*

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1-1 Fáze procesu burnout podle G. Maslachové	24
Obrázek 1-2 Fáze procesu burnout podle A. Längleho	25
Obrázek 1-3 Pocit vlastní hodnoty.....	28
Obrázek 2-1 Organizační struktura call centra společnosti E.ON Česká republika	35
Obrázek 2-2 Uspořádání pracovních míst v CC E.ON	41
Obrázek 2-3 Plán celodenních aktivit jednotlivých operátorů.....	42
Obrázek 3-1 Rozdělení call centra podle počtu zaměstnanců	46
Obrázek 3-2 Věkové složení respondentů	48
Obrázek 3-3 Respondenti podle pohlaví.....	49
Obrázek 3-4 Fyzické potíže operátorů.....	51
Obrázek 3-5 Volnočasové aktivity	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1-1 Znaký vyčerpání	19
Tabulka 3-1 Věkové složení respondentů.....	48
Tabulka 3-2 Naplnění původních očekávání	50
Tabulka 3-3 Fyzické potíže operátorů	51
Tabulka 3-4 Nemocnost operátorů	52
Tabulka 3-5 Únava a vyčerpání	52
Tabulka 3-6 Setkání s kolegy mimo pracoviště.....	53
Tabulka 3-7 Zájem o jiné pozice	54
Tabulka 3-8 Kouření.....	55
Tabulka 3-9 Konzumace alkoholu.....	55
Tabulka 3-10 Užívání farmak	55
Tabulka 3-11 Spokojenost s rozvržením přestávek	56
Tabulka 3-12 Hodnocení prostředí CC	56
Tabulka 3-13 Spokojenost s finančním ohodnocením.....	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I - Dotazník kvantitativního výzkumu

Příloha P II - Návod na protahovací cviky v call centru

Příloha P III - Relaxační techniky

**9. Představte si prosím situaci, kdy ukončíte nepříjemný hovor se zákazníkem.
Popište, jaké jsou Vaše reakce a jak dlouho se hovorem zabýváte.**

.....
.....

10. Vyskytly se u Vás v poslední době některé z uvedených fyzických příznaků?

- a) Zhoršení zraku
- b) Zhoršení sluchu
- c) Bolesti zad
- d) Zvýšení nebo snížení tělesné hmotnosti
- e) Únava bez zjevné příčiny
- f) Časté bolesti hlavy
- g) Jiné.....

11. Kolikrát jste byl/a v posledním roce v pracovní neschopnosti?

- a) Ani jednou
- b) Maximálně 3x
- c) Více než 3x

12. Cítíte se v práci unaveni a vyčerpáni?

- a) Nikdy
- b) Někdy
- c) Často

13. Setkáváte se s kolegy i mimo pracoviště?

- a) Často, společných akcí by mohlo být i více
- b) Ano, pravidelně
- c) Občas
- d) Na akcích pořádaných firmou
- e) Ne

14. Jaké jsou Vaše volnočasové aktivity?

- a) Sport (uveďte jaký)
- b) Kultura
- c) Studium – vzdělávání
- d) Rodina, přátelé
- e) Návštěva společenských zařízení
- f) Jiné.....

15. Pokud byste si mohl/a vybrat, o jakou pozici byste měl/a zájem? (označte křížkem)

Administrativa	
Vedoucí pozice	
Jiné oddělení v rámci firmy	
Jinou pozici mimo firmu	
Žádnou, práce na call centru mi naprosto vyhovuje	

16. Kouříte?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Ano, ale chci přestat

17. Jak často pijete alkohol?

- a) Jsem abstinent
- b) Maximálně 2x týdně
- c) Častěji než 2x týdně

18. Užíváte nějaké léky na spaní nebo na uklidnění?

- a) Nikdy
- b) Občas, pokud je třeba
- c) Pravidelně

19. Vyhovuje Vám rozvržení přestávek během pracovní doby? (Hodnoťte jako ve škole: 1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

1 – 2 – 3 – 4 - 5

20. Jak jste spokojeni se svým zaměstnáním?

Následující položky prosím očísľujte jako ve škole (1 - nejlepší, 5 - nejhorší). Odpovědi můžete slovně doplnit.

Finanční ohodnocení	
Lokalita, kde se pracoviště nachází	
Benefity nabízené společností	
Možnost dalšího profesního růstu	
Možnost dalšího vzdělávání	
Spolupráce se supervizory/vedoucími	
Dostupnost informací (rychlost, kvalita...)	
Pracovní vybavení	
Pracovní prostředí (hluk, teplota, počet osob v místnosti...)	
Jak hodnotí Vaši profesi lidé ve Vašem okolí	

PŘÍLOHA P II - NÁVOD NA PROTAHOVACÍ CVIKY V CALL CENTRU



VHODNÁ PRACOVNÍ POLOHA

KOREKCE SPRÁVNÉHO DRŽENÍ

(především krční páteře)

- sed se vzpřímenými zády
- kolena mírně od sebe, chodidla pevně na podložce
- ramena uvolněná
- tlakem 2. a 3. prstu posuň bradu dozadu v horizontální rovině – „šuplík“



TAKTO NE!

Nejčastější chyby:

monitor – umístěný příliš vysoko, nízko, asymetricky
klávesnice – příliš vysoko, nízko, chybí možnost opěry zápěstí
myš – příliš vysoko, daleko
nevhodná kancelářská židle

CVIKY PROTAHOVACÍ



protažení paží před trupem a do vzpažení
(prsty propletené, dlaně vytočené dopředu)



protažení do rotace s nataženou paží
(druhá ruka se opírá o stehno)



protažení ve stoji (neprohýbej se
v bedrech a nezakláníš hlavu)

CVIKY PRO UVOLNĚNÍ A PROTAŽENÍ HORNÍCH KONČETIN



protřepej si ramena, celé paže
i zápěstí (iže i ve stoji)



střídavě svírej ruce v pěst
a roztahuj prsty



přilož dlaně na sebe a střídavě
je překlápej na obě strany,
v krajních polohách vydrž 3–5 sekund



RELAXACE A UVOLNĚNÍ OČÍ

polož dlaně přes otevřené oči (nestlačovat oči)
a relaxuj alespoň 10 sekund

UVOLNĚNÍ HORNÍ POLOVINY TĚLA



a) sepní ruce za hlavou a napřím se
b) uvolní se do předklonu

DOPORUČUJEME

- pro zlepšení polohy v sedu využij pomůcky (sedací klín, opěrku zad, over-ball, držák dokumentace aj.)
- dle možnosti se postav a projdi
- při únavě a bolesti očí konzultuj své problémy s očním lékařem
- oči příležitostně relaxuj pohledem do dálky



Autorky: MUDr. Sylvie Gilbertové, CSc., PaedDr. Dagmar Pavlové, CSc.,
recenze: doc. MUDr. Lumír Komárek, CSc., korekce: doc. PaedDr. Bronislav Kražmar, CSc.,
grafická úprava: Luděk Roháček, odpovědná redaktorka: Mgr. Diana Fragnerová.
Vydal Státní zdravotní ústav, Šrobárova 48, Praha 10, výtisk GEOPRINT, Krajinácká 1110, Liberec.
1. vydání, Praha 2004; 2. vydání, Praha 2008; 3. vydání, Praha 2008. © Státní zdravotní ústav. NEPRODEJNÉ

PŘÍLOHA P III - RELAXAČNÍ TECHNIKY

Základní relaxační technika

V klidné místnosti s tlumeným světlem si lehněte na tvrdší podložku, nohy jsou natažené, chodidla mírně od sebe, ruce položené od těla dlaněmi vzhůru.

Můžete zavřít oči a začnete vnímat první místa, kde se vaše pokožka dotýká podložky. V končetinách začínáte cítit příjemnou tíhu. Všimáte si také dechu, se kterým do těla proudí životodárná energie a s odcházejícím výdechem se tělo uvolňuje. Na závěr se zhluboka nadechněte, protáhněte se jako při probuzení a pomalu otevřete oči.

Relaxační technika před spaním

Poloha těla je stejná jako u základní relaxační techniky.

Zavřete oči a soustředte se na svůj dech. Hluboce se nadechnete a vydechnete nosem a vnímejte přísun energie do těla. Při dýchání použijte břišní svaly. Když dosáhnete rovnoměrného a kontrolovaného rytmu dýchání (zhruba po 8. – 10. nádechu), soustředte se na vršek hlavy a uvolněte napětí přítomné v těchto místech. Pak přejděte na obličej, krk, ramena, paže, ruce, břicho, stehna, lýtka a chodidla. Při každé části těla proveďte hluboký nádech a výdech. Dopřejte si času, kolik potřebujete, nic neuspěchejte.

Jacobsonova progresivní relaxace

je založena na střídání napětí a relaxace v určitých svalových skupinách. Je důležité uvědomit si oba tyto stavy.

Jde o zatínání a následné povolování skupin svalů. I zde je důležitá kontrola dýchání. Postup je následující: zhluboka se nadechněte, zatněte určitou skupinu svalů, napočítejte do 3 a s výdechem povolte. Opakujte dvakrát až třikrát. Na konci relaxace se zhluboka nadechněte a vydechněte a skončete protažením celého těla.

Meditace klidu

Tento druh meditace představuje techniku navozující fyzické a psychické zklidnění organismu, vyvolává vnitřní klid a vyrovnanost mysli, obnovuje životní síly, dodává tělu energii a způsobuje bezmyšlenkový stav prostý emocí.

Začátek cvičení je charakterizován určitou strnulostí a nehybností těla, pocitem „otupělosti“, také však vnímáním tepla, jemných vibrací v končetinách a zdánlivým pocitem tíhy těla.

Připravte si klidné prostředí, vypněte telefon, zařídte, aby vás nikdo nerušil. Začněte polohou vsedě, tureckém sedu nebo vsedě na patách. Poloha musí být pro vás pohodlná. Začněte sérii hlubokých nádechů a výdechů, pro zklidnění dechu udělejte po výdechu krátkou pauzu. Vědomou regulací dýchání provádíte první krok ke zklidnění mysli. Pokud se i nadále objevují rušivé myšlenky, můžete si představit, jak je proud řeky odnáší, nebo si je můžete představit na stole spolu s metličkou, která je odklídí.

V další fázi vnímejte jen věci kolem sebe, a to celou myslí, snažte se potlačit emoce, myšlenky a problémy. Nemyslete na minulost, budoucnost, ale jen na přítomný bezmyšlenkovitý stav. Po určitém čase můžete zavřít oči a věnovat se „aktivnímu snění“. (Snopková, 2007, s. 38)