

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Výskyt syndromu vyhoření u manažerů a pracovníků na vyšších pozicích

Occurrence of Burnout syndrome in Managers and workers in a Higher Positions

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová

ŠTEFEK

ZDENĚK

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Štefek** Jméno: **Zdeněk** Osobní číslo: **492956**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut pedagogických a psychologických studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Výskyt syndromu vyhoření u manažerů a pracovníků na vyšších pozicích

Název bakalářské práce anglicky:

Occurrence of Burnout Syndrome in Managers and Workers in a Higher Positions

Pokyny pro vypracování:

Cílem této bakalářské práce je zjistit míru syndromu vyhoření u konkrétních osob - pracovníků na vyšší pozici a manažerů. Na základě analýzy navrhnout možná preventivní opatření, kterými by se dalo eliminovat tento jev u manažerů. Pro výzkumné šetření byly zvoleny dva standardizované dotazníky - Dotazník výskytu syndromu vyhoření – Maslach Burnout Inventory (MBI) a Dotazník životní spokojenosti (DŽS). Přínosem bakalářské práce bude navržení konkrétních postupů, jak potencionální nástup syndromu vyhoření rozpoznat a jak mu předcházet.
Osnova: Teoretická část: syndrom vyhoření, stres, deprese, vývoj syndrom vyhoření, rizikové faktory, postupy a opatření, jak syndromu předejít. Praktická část: Charakteristika podniku. Metodika a sběr dat prostřednictvím dvou dotazníků MBI a DŽS a rozhovorů. Vyhodnocení dat a návrh řešení a doporučení.

Seznam doporučené literatury:

STOCK, Christian. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3553-5.
STULBERG, Brad a Steve MAGNESS. Na vrcholu: posuňte své možnosti, vyhněte se vyhoření a dosáhněte nejlepších výsledků díky nové vědě o úspěchu. Přeložil Ivana SÝKOROVÁ. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2230-1.
POTTER, Beverly A. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání: 'pracovní vyhoření' - příčiny a východiska. Olomouc: Votobia, 1997. ISBN 80-7198-211-3.
PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO. Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie. Praha: Paspata, 2016. ISBN 978-80-88163-00-8.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Emrová Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022** Termín odevzdání bakalářské práce: **28.04.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

PhDr. Lenka Emrová
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. David Vaněček, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

ŠTEFEK, Zdeněk. *Výskyt syndromu vyhoření u manažerů a pracovníků na vyšších pozicích*. Praha: ČVUT 2022. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 22. 04. 2022

Podpis:

Poděkování

Velice rád bych tímto poděkoval PhDr. Lence Emrové, vedoucí mé bakalářské práce, za cenné rady, odborné vedení, energii a čas a také vstřícný přístup při průběhu psaní a zpracování. Dále bych chtěl poděkovat respondentům obou firem, kde probíhal výzkum, za jejich ochotu a skvělou spolupráci při sběru dat. V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za podporu a trpělivost během studia na vysoké škole.

Abstrakt

Tato práce se zabývá syndromem vyhoření, což je poměrně nově popsáný jev v oblasti duševního i fyzického zdraví, oficiálně byl zařazen organizací WHO mezi seznam nemocí až v roce 2019. Cílem této bakalářské práce je definovat pojem, jeho aktuální odborné vnímání i praktické důsledky syndromu vyhoření a konkrétně zmapovat výskyt tohoto jevu ve dvou firmách se stavebním zaměřením na pozicích manažerů a dalších pracovníků na vyšších pozicích. Pro tento účel byl zvolen kvantitativní přístup postavený na dotazníkovém šetření doplněný o kvalitativní metodu formou rozhovorů s vedoucími pracovníky obou firem. Z výsledků výzkumů vyplývá, že míra postižení syndromem vyhoření je v obou firmách překvapivě nízká. Ve firmě A to bylo u 7 pracovníků z 15, ve firmě B z celkových 10 dotázaných respondentů jsou syndromem vyhoření zasaženi pouze 3 respondenti, a to jen v jedné oblasti. Příznivé výsledky v obou firmách je možné přičíst otevřené komunikaci a vstřícné firemní kultuře, jejíž součástí je u jedné z nich i dlouhodobé doplňující vzdělávání v oblasti osobního rozvoje.

Klíčová slova

Syndrom vyhoření, burnout, MBI dotazník, manažer, výkonnost, motivace, emocionální vyčerpání, depersonalizace, osobní uspokojení, návyky, energie, energetická bilance.

Abstract

This thesis deals with burnout syndrome, which is a relatively newly described phenomenon in the field of mental and physical health, officially included by the WHO among the list of diseases only in 2019. The aim of this bachelor thesis is to define the concept, its current professional perception and practical implications of burnout syndrome and specifically to map the occurrence of this phenomenon in two companies with a focus on the positions of managers and other workers in a higher positions. For this purpose, a quantitative approach based on a questionnaire survey was chosen, supplemented by a qualitative method in the form of interviews with managers of both companies. The results of the research show that the rate of burnout syndrome is surprisingly low in both companies. In company A, 7 out of 15 employees were affected by burnout, in company B, out of 10 respondents, only 3 respondents were affected by burnout syndrome, and only in one area. The favourable results in both companies can be attributed to open communication and a friendly company culture, which in one of the companies includes long-term additional training in the area of personal development.

Key words

Burnout syndrome, burnout, MBI questionnaire, manager, performance, motivation, emotional exhaustion, depersonalization, personal satisfaction, habits, energy, energy balance.

Obsah

Úvod	5
1 Definování pojmu syndrom vyhoření a historie odborného přístupu	7
1.1 Různé alternativy definice syndromu vyhoření	7
1.2 Souhrnná charakteristika syndromu vyhoření a psychosomatické symptomy	8
1.3 Ohrožené skupiny syndromu vyhoření	10
1.4 Diagnostika syndromu vyhoření	11
2 Anatomie syndromu vyhoření	12
2.1 Čtyřfázový model vývoje syndromu vyhoření	12
2.1.1 Poplachová fáze	12
2.1.2 Odporová fáze	13
2.1.3 Fáze vyčerpání	13
2.1.4 Fáze ústupu	14
2.2 Specifické vlivové zdroje podporující vývoj syndromu vyhoření	14
2.2.1 Specifické pracovní faktory	14
2.2.2 Typ osobnosti	15
2.2.3 Role stresu a reakce osobnosti na stres	16
2.2.4 Vliv způsobu zacházení s emocemi	17
3 Řešení syndromu vyhoření a možná prevence	18
3.1 Nefunkční přístupy k řešení	18
3.2 První pomoc v akutní fázi syndromu vyhoření	18
3.2.1 Volba formy odborné pomoci	19
3.3 Dlouhodobá strategie zvládnání syndromu vyhoření	19
3.4 Prevence syndromu vyhoření	22
4 Metodika výzkumu	25
4.1 Cíle výzkumu a výzkumné otázky	25
4.2 Charakteristika vybraných firem	25
4.3 Výzkumný standardizovaný dotazník MBI	26
4.4 Kvalitativní výzkumný rozhovor	27
4.5 Charakteristika výzkumného souboru	28
5 Výsledky výzkumu	32

5.1	Vyhodnocení výsledků	32
5.2	Celkové zhodnocení výzkumu.....	43
Závěr	44
Seznam použité literatury	46
Seznam elektronických zdrojů	47
Seznam obrázků	48
Seznam tabulek	49
Seznam grafů	50
Přílohy	51

Úvod

Syndrom vyhoření je poměrně nově sledovaným jevem v oblasti duševního i fyzického zdraví. Je to patrné i v tom, že dlouho nebyl zařazen do oficiálního seznamu nemocí. Současně se poznání v tomto směru stále ještě vyvíjí, což je zřejmé i v odlišném definování tohoto pojmu u různých autorů.

Na základě stále přibývajících výzkumů je však možno s jistotou konstatovat, že syndrom vyhoření je se všemi jeho doprovodnými jevy stále častějším jevem ve vzrůstajícím počtu profesí, ale dokonce se může vyskytovat i jako důsledek nedostatků pozitivních podnětů v soukromé sféře jedince. Ve svých důsledcích může být v konečném důsledku velmi destruktivní. Nejen že ovlivňuje pracovní výkonnost a sociální sféru člověka, ale může při neregistrování úvodních symptomů zcela ochromit pracovní i soukromou sféru zasaženého jedince. Proto je nezbytné klást důraz na prevenci a vytvoření takových pracovních i osobních návyků, které syndromu vyhoření nedovolí propuknout.

Tato práce si dává za úkol zmapovat vývoj poznání v oblasti syndromu vyhoření, definovat jeho příznaky, ale i popsat zmíněné způsoby opatření na jeho eliminaci.

Důležitou součástí práce je praktická část obsahující výzkum ve dvou zvolených firmách na míru zasažení jeho zaměstnanců příznaky syndromu vyhoření, a pak na základě zjištěných skutečností popis následných možných preventivních opatření.

Z popsaných teoretických výchozích předpokladů, ale i z konkrétních zjištění ve výzkumu je pak možno interpretovat další praktické závěry, které mohou být užitečné pro širší spektrum zájemců o tuto oblast zdraví a osobní výkonnosti. V seznamu použité literatury je možné nalézt doplňující podrobnosti k celému tématu včetně konkrétnějších praktických opatření k prevenci tohoto závažného jevu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Definování pojmu syndrom vyhoření a historie odborného přístupu

Syndrom vyhoření je termín poměrně mladý, poprvé jej v roce 1974 ve své práci představil americký psychiatr Herbert Freudenberg, který v časopise *Journal of Social Issues* zveřejnil článek *Staff Burnout*. (Baštecká, 2003)

Tento psychoanalytik původně vycházel ze svého dlouhodobého pozorování personálu na lince pro drogově závislé. Tehdy zjistil, že lidé pracující na této pozici, i přes svoji vysokou motivaci pracovat se závislími, začínali postupně trpět obtížemi jako je nespavost, vznětlivost, bolest hlavy, celkové vyčerpání – navíc za současného doprovodu řetězcího se negativního myšlení. Krátce po publikaci článku došlo ve společnosti k probuzení zájmu o tuto diagnózu, protože bylo patrné, že i v dalších pomáhajících profesích, jako jsou např. sociální pracovníci nebo zdravotníci, dochází k podobným psychickým obtížím a dalším zdravotním jevům. O několik let později vznikl dodnes známý dotazník pro hodnocení stupně syndromu vyhoření s názvem *Maslach Burnout Inventory (MBI)*.

Syndrom vyhoření býval často popisován jako důsledek nerovnováhy mezi velkým profesním očekáváním a prožívanou realitou. Postupně, jak docházelo ke stále větším nárokům na výkon, se syndrom vyhoření rozšiřoval na stále další profese a dnes za určitých podmínek, obzvláště ve spojení se specifickým typem osobnosti, se do tohoto stavu může dostat prakticky kdokoliv. V této souvislosti je možné zmínit i skutečnost, že v roce 1988 WHO zavádí pojem „onemocnění mající vztah k práci“ a v roce 2019 WHO oficiálně řadí syndrom vyhoření mezi nemoci. (Kebza, 2003)

1.1 Různé alternativy definice syndromu vyhoření

Jak již bylo popsáno výše, syndrom vyhoření býval definován jako výsledek nerovnováhy mezi původním vysokým očekáváním a následným střetem s realitou za současného vysokého stresového zatížení. V průběhu času různí autoři přicházeli s různými definicemi, v nichž každý ze svého pohledu akcentoval určitou část tohoto širokospektrálního problému. Z různých definic uváděných např. v knize Ptáčka (2013, s.20-21), můžeme uvést následující varianty:

Jednoduchou definici uvádí Kuremyr, kde popisuje vyhoření jako „*prožitek fyzického a emocionálního vyčerpání způsobeného dlouhodobým působením situací, které jsou emočně náročné.*“

Důsledky v sociální oblasti akcentuje např. Chernis, v jehož práci je vyhoření definováno jako „*proces, který začíná nadměrným a dlouhodobým pracovním vytížením a vede k pocitům napětí, podrážděnosti, vyčerpání. Když pracovník tyto příznaky stresu pasivně překoná pomocí emoční indiference, osamocnění v zaměstnání a stává se necitlivým, někdy i cynickým a krutým, je proces vedoucí k vyhoření završen.*“

Existenciální rovinu stavu při syndromu vyhoření vystihuje starší definice Edelwicha a Brodského, kteří popisují burnout jako „postupnou ztrátu ideálů, energie a smysluplnosti.“

Širokou definici syndromu vyhoření postiženou z více úhlu pohledů popisují Pavel a Helena Hartlovi v psychologickém slovníku: „*Syndrom vyhoření (burnout syndrome) je ztráta profesionálního zájmu nebo osobního zaujetí u příslušníka některých pomáhajících profesí. Nejčastěji je spojen se ztrátou činnosti a poslání; projevuje se pocity zklamání, hořkosti při hodnocení minulosti; postižený ztrácí zájem o svou práci, spokojuje se s každodenním stereotypem, rutinou, nevidí důvod pro další sebevzdělání a osobní růst; snaží se pouze přežít, nemá problémy; jde o stav konečný, ačkoliv vývoj je plíživý, a tím nebezpečný.*“ (Hartl a Hartlová, 2009, s.586)

O. Matoušek naopak ve své definici zdůrazňuje roli stresu a způsob jeho zvládnutí, kdy syndrom vyhoření popisuje jako „*soubor typických příznaků vznikajících v důsledku nezvládnutého pracovního stresu.*“ (Matoušek, 2003, s.55)

1.2 Souhrnná charakteristika syndromu vyhoření a psychosomatické symptomy

Na základě výše uvedených definic můžeme syndrom vyhoření charakterizovat jako jev, který se ve vztahu k člověku projevuje multifaktorově, a to ve všech oblastech: tzn. v oblasti psychické, fyzické, sociální i spirituální a ve své podstatě se jedná o chronickou zápornou energetickou bilanci. Pro potřeby této práce můžeme jako základní použít definici z práce A. Pinese a E. Aronsona, která popisuje burnout jako: „*stav fyzického, emocionálního a mentálního vyčerpání, které je způsobeno dlouhodobým setráváním v situacích, které jsou emocionálně obtížné a jsou charakterizovány kombinací velkého očekávání a chronických situačních stresů.*“ (Křivohlavý, 1998, s.49-50)

Jak již bylo naznačeno výše, obecná nebo původní charakteristika syndromu vyhoření se týkala z větší části profesního života a nezahrnovala tolik osobní či rodinný život. Nyní se však výskyt syndromu vyhoření rozšířil právě i do osobních sfér života, postihuje stále mladší spektrum lidí a ve svých projevech výrazným způsobem omezuje životní komfort daného jedince. Související komplex problémů zasahuje člověka v celé šíři jeho osobnosti a jednotlivé symptomy se projevují na psychické, fyzické nebo sociální rovině.

Kebza (2003) popisuje tyto roviny jako:

Psychická rovina:

- Dominuje pocit, že dlouhé a namáhavé úsilí o „něco“ již trvá nadměrně dlouho a efektivita tohoto snažení je v porovnání s vynaloženou námahou nepatrná.
- Výrazný je pocit celkového, především pak duševního vyčerpání. V duševní oblasti je pak prožíváno především vyčerpání emocionální, dále pak vyčerpání v oblasti kognitivní, spolu s výrazným poklesem až ztrátou motivace. Únava je popisována dosti expresivně („mám toho po krk“,

„jsem už úplně na dně“, „jsem k smrti unaven“, „cítím se jako vyždímaný“), což je v rozporu s celkovým utlumením a oploštěním emocionality.

- 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 mikro-manickými 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 selektivita.
- Redukce činnosti na rutinní postupy, užívání stereotypních frází a klišé.

Fyzická rovina:

- Stav celkové únavy organismu, apatie, ochablost.
- Rychlá unavitelnost, dostavující se po krátkých etapách relativního zotavení.
- Vegetativní obtíže: 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 vzniku závislosti všeho druhu.
- Zásahy do rytmu, frekvence a intenzity tělesné aktivity.

Rovina sociálních vztahů:

- Celkový útlum sociability, nezájem o hodnocení ze strany druhých osob.
- Výrazná tendence redukovat kontakt s klienty, často i kolegy a všemi osobami, majícími vztah k profesi.
- Zjevná nechuť k vykonávané profesi a 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).

1.3 Ohrožené skupiny syndromu vyhoření

Jak vyplývá z předchozího textu i dle Stocka (2010), syndrom vyhoření se může vyskytovat nejen v profesním životě, ale může se promítat i do života soukromého. V určité rovině se tyto dvě sféry života vzájemně prolínají a mají na sebe silný vliv. Jako příklad je možné uvést situaci, kdy je člověk v nepříjemném pracovním prostředí, nepohodě nebo jsou na něj kladeny příliš vysoké nároky s dlouhodobou prací přesčas, v jehož důsledku trpí osobní, popřípadě partnerský život. Tímto je poznamenán celkový životní komfort jedince ve všech jeho aspektech.

Z tohoto úhlu pohledu a za aktuálního stavu výzkumu v této oblasti je možné konstatovat, že syndrom vyhoření může člověka potkat v jakémkoliv typu zaměstnání nebo profese, popřípadě i sféře osobního či rodinného života.

Největší riziko vzniku syndromu vyhoření se projevuje v oblastech typu:

- pomáhající profese
- školství
- zdravotnictví
- jakákoliv manažerská pozice v různých typech profesí
- lidé na dlouhodobě stejné pracovní pozici bez nových motivačních stimulů
- policejní sbory či soudnictví
- ženy na dlouhodobé mateřské dovolené
- vysokoškolští studenti čelící frustraci z rozdílu mezi očekáváním a realitou

Ze zorného úhlu pohledu ohrožených skupin je možné konstatovat, že syndrom vyhoření postihuje různé skupiny osob, má mnoho příčin vzniku nebo symptomů, které ho mohou nastartovat a mezi ty nejčastější se řadí stres, dlouhodobá únava, nedostatek motivačních faktorů, dlouhodobý tlak na výkon a rozdíl mezi očekáváním jedince a realitou.

Důsledky dlouhodobého stresu se tedy projevují rozdílně dle subjektivního stavu daného jedince. Výsledkem je často stav bezmoci, který bude v této práci specifikován v jedné z dalších částí. V principu je však možné uvést, že pokud je situace, v níž se daný jedinec nachází, prožívána jako nedostatečně kontrolovatelná, kdy z frustrující skutečnosti není cesty ven, tím větší bezmoc člověk následně pociťuje. Pocit stresu se tak násobí a člověk se v této situaci zacykluje. Je důležité zmínit, že rozhodující roli zde hraje subjektivní hodnocení. Nepřiměřenou stresovou reakci totiž vyvolá až pocit, kdy člověk už nemá sílu nebo možnost situaci jakkoliv zvládnout nebo kontrolovat. Stres tedy nevzniká danou situací, ale tím, jaký výklad a hodnocení k prožívané realitě člověk zaujme. (Preiss, 2015)

1.4 Diagnostika syndromu vyhoření

Kebza (2003) rozděluje diagnostiku syndromu vyhoření na dva různé pohledy. V prvním jde o přímou identifikaci samotného syndromu vyhoření prostřednictvím pozorování osob, u nichž je na první pohled zřejmé, že v jejich chování se syndrom vyhoření v jisté míře vyskytuje. V tomto případě také platí, že u člověka, jež je sice zasažený syndromem vyhoření, ale má na svou situaci určitý náhled, je intervence vnější pomoci obvykle podstatně jednodušší než u jedince, který fakta popírá nebo je mu toto téma úplně cizí. Jedinec se širším náhledem na realitu dokáže odborníkovi snadněji popsat a přiblížit aktuální stav včetně všech příznaků, které na sobě pociťuje. Díky tomu je možné i snadněji stanovit efektivní způsob strategie či léčby.

V druhém pohledu dle Kebzy nám k diagnostice mohou pomoci dnes již známé a v praxi používané diagnostické metody, z nichž můžeme například zmínit dotazník Maslach Burnout Inventory (MBI), založený na posuzovacích škálách nebo například dotazník BDG Pines, jehož autorkou je doktorka Pinesová.

Chráška ve své knize popisuje metodu sématického diferenciálu jako alternativní možnost nepřímé diagnostiky. Jejím prostřednictvím se zachycují jemné rozdíly ve významech slov, na jejichž základě se pak následně diagnostikuje vnitřní emocionální stav jedince. Jedná se o metodu měření zavedenou třemi americkými psychology: Osgood C. E., Suci G., Tannenbaum P. (Chráška, 2005)

V této práci zvolený úhel pohledu bude jako další možnost využívat i teorii a diagnostiku čtyř druhů energie a v nich sledovaných odlišných úrovní její hladiny, jež jsou podrobně popsány v knize Buďte ve formě, od autorů J. Loehr a T. Schwartz. Teorie tohoto konceptu je založena na vědomé optimalizaci kvality i míry energie daného jedince v oblasti tělesné, emoční, duševní a duchovní.

Na závěr části o diagnostice je důležité konstatovat, že syndrom vyhoření je třeba odlišit od jiných psychických stavů, jako je například endogenní deprese nebo syndrom chronické únavy, jež mohou pocházet z nějakého jiného fyziologického onemocnění či dalších stavů. (Kebza, 2003)

2 Anatomie syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření je nebezpečný v tom, že vzniká nenápadně, postupně a plíživě. Například J. Jankovský uvádí, že jde o proces, „*který má své fáze a dynamiku.*“ V realitě to znamená, že po počáteční fázi nadšení zákonitě přichází období stagnace a z něj vyplývající frustrace, která, pokud není konstruktivně řešena, přechází nakonec v apatii a výsledný stav vyhoření. (Jankovský, 2003, s.128)

Ve výše uvedeném popisu postupně se vyvíjejícího procesu vyhoření je možné identifikovat pět odlišných fází vývoje (konkrétně tedy fáze nadšení, stagnace, frustrace, apatie, vyhoření). Proto bývá tento pohled označován jako pětifázový model syndromu vyhoření. Oproti alternativnímu, níže uvedenému čtyřfázovému modelu, který se zaměřuje více na vlastní kritické fáze vyhoření, zahrnuje pětifázový model i vstupní fázi nadšení a celý proces vyhořívání se tak představuje v celé jeho šíři. Kritickou fází vývoje syndromu vyhoření je fáze frustrace, která obvykle vyplývá ze dvou rovin: buď je vyústěním fáze stagnace, v níž je chronický nedostatek nových stimulů, nebo naopak je důsledkem dlouhodobého čelení tlaku na výkon, popřípadě vystavení ztrátě kontroly - tj. nemožnosti aktivně ovlivňovat realitu, ať už v oblasti cílů nebo mezilidských vztahů.

Z výše uvedeného je zřejmé, že pro předcházení vzniku syndromu vyhoření je důležité vnímat a být citlivý, v jaké fázi vnitřního procesu vůči vnější zátěži se jedinec nachází, aby tak bylo možné přijmout včas účinnou preventivní strategii.

Další část bakalářské práce je proto věnována podrobněji tzv. čtyřfázovému modelu akutních fází syndromu vyhoření, který se ve své terminologii a metodologii zaměřuje již pouze na kritické fáze burnoutu a vynechává tedy úvodní fázi nadšení.

2.1 Čtyřfázový model vývoje syndromu vyhoření

Z předchozího pětifázového modelu vyplývá, že kritickou fází pro předcházení vzniku syndromu vyhoření je fáze frustrace.

Preiss se v tomto úhlu pohledu zaměřuje na kritické fáze vývoje syndromu vyhoření ve svém čtyřfázovém modelu, v němž podrobně popisuje, jak se vývoj vyhoření stupňuje a výrazně ovlivňuje chování jedince natolik, že si v mnoha případech ani neuvědomuje, jak moc je do tohoto problému vtažený, a jak to následně může ovlivnit jeho osobní či pracovní život nebo vyvolání závažných zdravotních potíží. (Preiss, 2015)

2.1.1 Poplachová fáze

Poplachová fáze je charakteristická zvýšenou aktivací limbického systému, která se projevuje příznaky jak v rovině těla, převládajících myšlenek, tak i stále intenzivnějších pocitů. Pokud v této fázi nedojde k okamžitému řešení, může jedinec snadno dojít až do pocitu paniky.

Ve většině případů se jedná o každodenní situace v běžném životě, kde se lidé střetávají v představách, potřebách, názorech nebo očekáváních, jejichž následné řešení neproběhne hned formou přímého dialogu, ale postupně spěje ve vnitřní konflikt, kvůli němuž téměř vždy alespoň jeden ze účastníků, nebo i celý systém, vyhoří. Samotná cesta k vyhoření je samozřejmě individuální a konflikt, který je se situací spojený, je komplexní. Poplachová fáze je klíčová pro řešení v případě manažerů, jelikož na ty může v tomto momentě působit stres úplně jinou silou než na klasické zaměstnance či ostatní pracovníky. Důvodem může být to, že u manažerů obecně platí větší zodpovědnost a tím pádem i více povinností.

V určitých rovinách se to může projevovat stupňujícím se chronickým stresem, nervozitou, nejistotou, strachem, či cyklicky se opakujícími úzkostnými myšlenkami, jak danou situaci vyřešit. Výsledkem je trvalý stav osobní nepohody a napětí. (Preiss, 2015)

2.1.2 Odporová fáze

Podle Preiss (2015, s.28) je „*fáze odporu nejzásadnější fází v procesu vyhoření*“, protože „*odporovat stojí extrémně mnoho sil a v určité chvíli i rezerv.*“ Současně platí, že v této fázi již je obtížnější situaci vyřešit či opustit, než jak tomu bylo u poplachové fáze. V této etapě se emocionální a fyzické symptomy již násobí a výsledná psychosomatika se pak výrazně promítá i do způsobu myšlení a vnitřního jazyka ve formě automatických myšlenek. (Preiss, 2015)

Významným rozdílem mezi poplachovou fází a fází odporu je to, jak se mění primární pocity. Ve své knize to Preiss popisuje následovně: „*Zatím co hlavní pocit v poplachové fázi byl úzkost či strach, ve fázi odporu je to vztek. Strach se mění ve zlost a agresi.*“ (Preiss, 2015, s.32)

Fáze odporu je tedy typická zablokováním cílů ať už v oblasti výkonu nebo změny kvality vztahů, jehož výsledkem je navíc silný pocit bezmoci. (Preiss, 2015)

2.1.3 Fáze vyčerpání

Zátěž, která působí na člověka v této fázi, se již jeví jako nevyhnutelná a trvalá, člověk ji nedokáže překonat, a to ho staví do velmi těžké a stresující situace, u které bohužel již nepomáhá ani odpočinek.

V rovině tělesných reakcí se vyčerpání projevuje již zřetelně chronickými symptomy a průvodním znakem v oblasti emocionální mohou být i panické ataky, které jsou velmi obtížně rozeznatelné od fyzických obtíží. V rovině myšlenek se pozornost člověka obrací především na fyzické a psychické symptomy. V rovině sociální je charakteristické, že lidé se stahují do stále větší izolace a sociálním kontaktům se vyhýbají.

Forma toho, jak se symptomy na jedincích projevují v této fázi je velice individuální, ale ve většině případů se projevují chronickou bolestí v různých částech těla, vysokou únavou, nespavostí nebo přerušovaným spánkem, ale mohou se vyskytnout i problémy s imunitou a s tím spojená vyšší náchylnost k infekčním onemocněním. (Preiss, 2015)

2.1.4 Fáze ústupu

Ve fázi ústupu, jakožto posledním stádiu tohoto čtyřfázového modelu vyhoření, se člověk dostane do situace, kdy je již vyhoření plně rozvinuté. V tomto momentě se rezignace a vlastní ústup jeví jako jediné možné řešení. Přichází často spontánně a obvykle není možné tento stav ovlivnit vůlí. Jedinec téměř úplně ztrácí zájem o sociální kontakty nebo je udržuje jen velmi stěží, a vyhoření tak v plné míře postihuje všechny oblasti života. Symptomy, ať už v rovině tělesné, myšlenkové nebo pocitové, jsou plně rozvinuty a všechny obtíže se v této fázi obvykle stávají chronickými. Výrazně je tak omezena nebo úplně znemožněna pracovní činnost, člověk se postupně stahuje do izolace a často rezignuje i na předchozí sociální kontakty. Typickými emocionálními projevy jsou pocity beznaděje i ztráta smyslu života. (Preiss, 2015)

2.2 Specifické vlivové zdroje podporující vývoj syndromu vyhoření

Faktorů, které podporují vývoj syndromu vyhoření je celá řada – vzájemně se mohou ovlivňovat a jistým způsobem i násobit. Některé z nich se více dotýkají externích vlivů, jiné jsou více podmíněny vlivy osobnostními. Přestože vlivy pracovní bývají vnímány jako dominantní, není možné přehlédnout, že rozhodujícím faktorem je v konečném důsledku souhra vlivů individuálních, jako je například nastavení osobnosti, emocionální stabilita jedince nebo míra odolnosti vůči dlouhodobému stresovému zatížení.

2.2.1 Specifické pracovní faktory

Převažující vliv pracovního prostředí je naprosto logický, jelikož v tomto prostředí se člověk nachází větší částí svého aktivního času. Z nejčastěji uváděných zatěžujících faktorů, které přicházejí právě ze zaměstnání, můžeme uvést následující:

Neúměrně vysoké nároky a nadměrná pracovní zátěž

Stock (2010, s.53-55) popisuje jev, který charakterizuje významné změny pracovního prostředí: *„Svět práce se během posledních několika desetiletí změnil – následkem rostoucí produktivity vykonává méně lidí stále víc pracovních povinností. Moderní technologie s sebou přinášejí nové druhy činností a úsporná personální opatření vedou ke zhušťování pracovní náplně.“*

Nároky současného světa, neustálá změna prostředí i tlak na stále rychlejší učení se novému, pro mnohé lidi znamená stále rychlejší a snadnější propadnutí do stavu pocitu bezmoci, který se promítá do sebezničujících pocitů strachu, že na svoji pozici, úkoly i rostoucí konkurenci okolí nestačí. Mnoho lidí tak má stále více převažující pocit, že ať udělají cokoli, stejně to nebude dost dobré a vždy mohou být někým schopnějším nahrazeni.

Ztráta pocitu kontroly nad situací

Základním předpokladem psychického zdraví je určitá míra kontroly reality. Pokud se například člověk dostane do situace, kdy je pod neustálým dohledem řídicího pracovníka, podepíše se to na jeho nespokojenosti či odporu k danému nadřízenému nebo celkovému pracovnímu prostředí. Začne se cítit bezcenně a do práce se více promítá stres a strach z neúspěchu, což výrazně začne ovlivňovat jeho pracovní výkonnost a psychiku. (Stock, 2010)

Nedostatek uznání od nadřízených nebo vedení firmy

Jako další stresový faktor, který výrazně ovlivňuje vývoj syndromu vyhoření, je považován nedostatek uznání nebo pocit nespravedlnosti v odměňování za odvedenou práci. Omezená míra ocenění a související konkrétní pozitivní zpětné vazby je dokonce dominantním uváděným demotivačním faktorem v převážné většině organizací. Bez pozitivní zpětné vazby jsou možnosti osobního růstu i prožívání subjektivní spokojenosti výrazně omezené. Pokud člověk za odvedený pracovní výkon není dostatečně odměněn, ať už finančně nebo pochvalou či uznáním, vynaložené úsilí postupně ztrácí svůj smysl a dostavuje se stále hlubší zklamání. Člověk tak začne ztrácet potřebnou motivaci a s tím i chuť se jakkoli kariérně posunout, což začne výrazně přispívat k celkové nespokojenosti. (Stock, 2010)

Nutnost čelit neustálým konfliktům

Jedním z nejvíce frustrujících aspektů pracovní spolupráce nebo osobního života jsou nekončící konflikty. Pokud je člověk nucen trvale čelit neporozumění, odmítnutí nebo kritice, nejen že klesá míra vědomí vlastní hodnoty, ale navíc tento typ stresu je nejvíce ničující, protože zasahuje největší lidskou potřebu a tou jsou mezilidské vztahy. Psycholog Larry Crabb to vyjádřil jednoduše: „*Největší lidskou potřebou je vztah.*“ (Crabb, 1994)

2.2.2 Typ osobnosti

V pohledu na to, jací lidé jsou náchylnější ke vzniku a míře syndromu vyhoření, se různí autoři liší. Preiss (2015) ve své knize píše, že nemá konstruktivní pohled na jednotlivé typy lidí, kteří by měli sklon k vyhoření, jelikož není názoru kategorizování lidí, ale popisuje spíše vlastnosti, jenž mají lidé, kteří si buď syndromem vyhoření prošli nebo jsou v některé z jeho fází. Člověk, co si syndromem vyhoření prošel, může být charakterizován například subjektivní skutečností, že není schopen vnímat a rozumět sám sobě a snadno se tak dostane do situace, kdy nezná svoje osobní hranice, zátěžové limity nebo individuální potřeby. Začne si tak následně v hlavě vytvářet ideu o tom, kým by mohl být a nevnímá tak, kým aktuálně je. Tito lidé pak mají velký problém vést s ostatními lidmi autentický dialog, jelikož už dopředu myslí na možný konflikt, který by mohl během tohoto dialogu nastat. To se následně projevuje i pocitem zadržování nebo potlačování agrese a neschopností se s tímto pocitem vyrovnat. Takový člověk se uzavře do sebe a místo ventilace a komunikace jeho problémů, pocitů a neúspěchů s přáteli, rodinou nebo okolím, si je nechává pro sebe, a to se pak následně začne projevovat na jeho chování i stavu osobnosti, jelikož nehledá řešení, ale mlčí.

Naopak jiný přístup zvolil Stock, který popisuje čtyři osobnostní typy v návaznosti na způsob zvládnání pracovní zátěže.

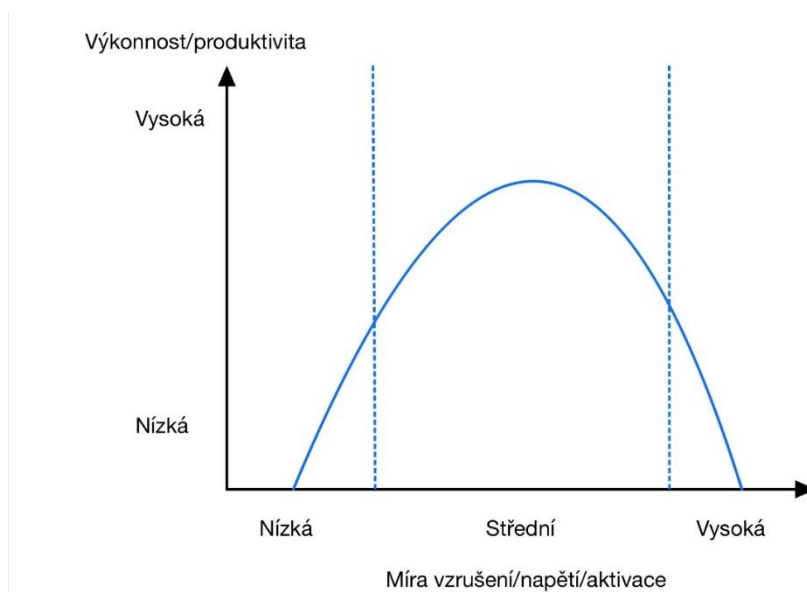
- Osobnostní typ G je zaměřený na udržování rovnováhy a celkové zdraví, a je pro něj přirozeně charakteristické být vůdčím typem, který zvládá bez větších problémů zátěž a intenzivní pracovní nasazení, nikoliv však přehnané, protože dokáže udržovat funkční své hranice. V neposlední řadě si proto umí udělat čas na potřebnou regeneraci a udržovat se tak v kondici, což mu zajišťuje dosažení potřebného úspěchu.
- Osobnostní typ A je charakteristický především svým odhodlaným zaměřením a souvisejícím perfekcionismem, který velmi často preferuje sólovou dráhu před prací v týmech, a tím pádem

logicky nemá tolik času na potřebnou regeneraci. Takto se zvyšuje šance na rychlejší vyčerpání, které často přichází náhle a bez předchozího registrování úvodních symptomů.

- Osobnostní typ B se vyznačuje sklonem k silnému psychickému i fyzickému vyčerpání, ale současně i přes vyčerpané limity, trvajícím zaujetím a odhodláním k práci. Vyčerpání je však často již tak silné, že výkon práce přestává být efektivní a ztrácí tak v určitých případech podporu od kolegů.
- Osobnostní typ S je přesný opak všech předchozích osobnostních typů, jelikož tento typ osobnosti má strach z přílišného opotřebení z práce. Jeho pracovní nasazení se projevuje nízkým osobnostním výkonnostním standardem a nepouští se do ničeho, co by bylo nad rámec jeho běžných schopností či pracovních povinností. Tito lidé v jisté míře postrádají iniciativu, čímž se úzkostně chrání proti vyššímu zatížení. (Stock, 2010)

2.2.3 Role stresu a reakce osobnosti na stres

Význačnou roli v podnětech pro vznik syndromu vyhoření hraje míra úrovně stresu, délka jeho trvání, a především individuální reakce jednotlivce na tuto stresovou zátěž. Míra odolnosti vůči stresové zátěži se u lidí významně liší. Současně vysoká stresová zátěž obvykle souvisí s mírou intenzity požadovaného výkonu a délkou trvání této výkonnostní zátěže. Tento vztah ukazuje následující graf.



Obrázek 1 Role stresu a reakce osobnosti na stres (dle Stock, 2010, s.26, vlastní zpracování)

Přestože mnozí autoři považují syndrom vyhoření za specifickou formu deprese, hlubší pohled naznačuje, že se může jednat o kvalitativně odlišný a také složitější problém. Jak uvádí Stock (2010, s.26), syndrom vyhoření „se projevuje zejména vyčerpáním na několika rovinách, tedy charakteristickým vyhasnutím, jež je třeba odlišovat od stavu sklíčenosti, které jsou běžné při depresivních epizodách.“

Z výše uvedeného vyplývá, že s délkou vysoké stresové zátěže dané intenzivním výkonem se také vyvíjí výše aktivace nervového systému, která při nepřiměřené míře i délce zátěže postupně klesá až do fáze vyčerpání a z něj vycházejícího útlumu a následné rezignace.

V konečném důsledku záleží na typu člověka a odolnosti vůči výši i délce zátěže, které se u různých typů lidí mohou výrazným způsobem lišit.

2.2.4 Vliv způsobu zacházení s emocemi

Významný vliv na utváření míry naší vnitřní stresové zátěže mají specifické emoční vzorce, které ovlivňují vnitřní proces našeho hodnocení reality.

Náš způsob zacházení s emocemi se výrazným způsobem utváří již v dětství, jelikož právě zde si osvojujeme určité hodnoty i měřítka hodnocení sebe sama i svého okolí.

Jeden z významných faktorů, souvisejících s emocionální rovinou vzniku syndromu vyhoření, proto souvisí i se schopností stanovit si své vlastní hranice jak v oblasti výkonu, tak i v sociálních vztazích s druhými.

Jak uvádí Mirriam Priess (2015, s. 48) „*Neschopnost zatáhnout včas za záchranou brzdu a respektovat vlastní hranice většinou úzce souvisí s rodičovskou výchovou v dětství.*“

Pokud si jedinec včas nedokáže postavit hranice jak ve vztazích k druhým lidem, tak i k míře či délce výkonnostní zátěže, velmi snadno může dojít k vyčerpání zdrojů energie a vyhoření je tak přirozeným následkem.

Stejně tak význačným zdrojem emocionální zátěže může být nedostatek vědomí vlastní hodnoty v okamžiku, kdy člověk svou hodnotu spojuje s mírou výkonu i oceněním ostatních, může tedy snadno na základě tohoto vnitřního nastavení upadnout do fáze vyčerpání.

Priess ve své knize píše (2015, s.64): „*Příčinou je hluboký pocit méněcennosti. Lidé se syndromem vyhoření mívají velmi často narcistní rysy. Žijí tak, aby „to dobře vypadalo“, tedy ne v souladu s vlastní identitou, ale podle nějaké představy.*“

Existuje však nespočet podobných vnitřních emočních scénářů, které mohou z dlouhodobého hlediska utvářet a podmiňovat míru pocíťované zátěže, ale i utvářet destruktivní sklon snažit se neúměrně uspokojovat očekávání okolí nebo se postupně stávat „otrokem“ vlastní deficitní motivace.

3 Řešení syndromu vyhoření a možná prevence

Syndrom vyhoření jako multispektrální postižení jedince vyžaduje širokou škálu podpůrného přístupu i individuálně stanovené terapie. Důležité je vhodně diagnostikovat, v jaké fázi postižení se jedinec nachází, jaké spektrum symptomů zažívá a do jaké míry je daný stav mimo jeho kontrolu. Dle toho je třeba stanovit vhodnou terapii, volbu odborníka i následnou stabilizační péči.

Současně, u konkrétních rizikových povolání nebo rizikových jedinců, je vhodné stanovit preventivní strategii, aby k rozvoji syndromu vyhoření vůbec nedošlo.

3.1 Nefunkční přístupy k řešení

Tváří v tvář syndromu vyhoření může člověk sklouznout k neefektivním nebo dokonce destruktivním způsobům řešení dané situace. Těmi nejběžnějšími formami přístupů člověka se jeví popírání reality, vytěšňování zdrojů obtíží nebo hledání různých druhů úniků z reality. Nejnebezpečnější formou „řešení“ dané situace je hledání povzbuzení prostřednictvím nějaké formy drog nebo neodborně používaných léků. Někteří lidé volí únik prostřednictvím zneužívání alkoholu, a to tak, aby to okolí v této fázi nezaznamenalo. Bezvýhodná situace se tímto způsobem akcentuje a ve všech sférách komplikuje.

Jedním z mnoha příkladů se v tomto případě stále častěji jeví žena v náročné manažerské pozici. Přestože je tento stav žádoucí a vesměs pozitivní, individuálně přináší mnohým ženám nepředvídané problémy. Není to vlastní manažerská pozice nebo individuální schopnosti ženy, které se na rizikových faktorech nejvýrazněji podílí. Jedním z výrazných faktorů je často subjektivní komplexní tlak, který žena klade sama na sebe za současného kritického tlaku nebo nastavení očekávání společnosti. Souběh pozice manažerky nebo jiné náročné pozice se snahou být ve stejný moment i dobrou matkou a manželkou či partnerkou, stále častěji vede k tomu, že si žena stres z pracovního prostředí přenáší i do toho rodinného, a tam může subjektivně vnímat své nedostatky například v péči o dítě nebo v jiných rodinných rolích. Tento tlak dle výzkumů řeší stále větší počet žen nenápadně právě alkoholem, jakožto únikem od vnitřního tlaku, stresu nebo napětí. (Čabáková, iRozhlas, 2022)

3.2 První pomoc v akutní fázi syndromu vyhoření

V rámci první pomoci při rozvoji syndromu vyhoření nebo přechodu do jeho akutní či chronické fáze, je možný přístup ze dvou pohledů:

Zaprvé, co může nebo je schopen udělat jedinec sám, a zadruhé, v čem potřebuje podpůrnou nebo odbornou vnější pomoc. Pokud je člověk schopen vlastního náhledu na situaci a nepropadl se do fáze, kdy je již realita i vnitřní stav mimo jeho kontrolu, je možné upravit si život, práci i veškeré aktivity tak, aby byla energetická bilance daného člověka více vyvážená. V praxi to může znamenat lépe si plánovat čas i pracovní aktivity, stanovit si reálnější cíle, vědomě si vyčlenit prostor na odpočinek a regeneraci, zařadit pravidelné pohybové aktivity, aby došlo k vyvážení zátěže, která často bývá především v psychické a emocionální oblasti. Může to také znamenat vědomé zaměření se na to, co člověku přináší radost, co ho nabíjí a motivuje, a tímto způsobem změnit zajaté koleje, které člověka uvrhly do stavu přetížení či bezmoci. (Křivohlavý, 2012)

Významnou roli ve svépomoci, jejímž prostřednictvím si dotyčný jedinec může pomoci, je aktivní využití sociální opory v jeho okolí. V praxi to znamená umět si říci o pomoc či podporu, což je pro některé typy lidí velice obtížné. V sociální psychologii se tato vnější sociální podpůrná síť často označuje jako nárazníky (buffers), jejímž prostřednictvím dochází k eliminaci nepříznivých vlivů na ohroženého jedince. Tímto zdrojem sociální opory může být například rodina, přátelé, kolegové v práci. Kebza (2003, s.18) jednoznačně konstatuje, že „*nedostatek opory přímo koreluje se syndromem vyhoření*“.

Mnoha lidem pomůže jen to, že se můžou bez zábran vypovídat a současně jsou vystaveni sociálnímu zrcadlu ve formě zpětné vazby. Často také uznání a povzbuzení včetně osobní angažovanosti druhého člověka může poskytnout dostatečnou vzpruhu, aby se člověk nepropadl do hlubších fází vyhoření a byl schopen této situaci aktivně čelit. Za klíčový faktor efektivní vnější pomoci je dle výzkumu považována schopnost naslouchání, která ve spojení se soucítěním zbavuje člověka osamělosti a bezútěšnosti. Je jednoznačně prokázáno, že „*všech funkcí sociální opory si váží lidé tím více, čím více jsou ohroženi emocionálním vyhořením*“ (Křivohlavý, 2012, s.124)

Pokud se však syndrom vyhoření posunul do akutní fáze, člověk často ztrácí náhled na situaci, propadá se do stále hlubšího pocitu beznaděje, přidávají se i nejrůznější fyzické symptomy a v této fázi svépomoc ani „laický“ sociální kontakt nepomáhá. Je proto třeba zajistit vnější intervenci ve formě odborné pomoci.

3.2.1 Volba formy odborné pomoci

Mnoho lidí může mít obecně problém připustit si, že si aktuálně vyhořením prochází nebo že již dokonce zcela vyhořeli. Pokud takový člověk má problém svěřit se svým blízkým nebo komukoliv jinému, pak je důležité, aby si uvědomil, že musí vyhledat odbornou pomoc a svěřit se tak odborníkovi, který mu následně pomůže. Pokud je však člověk v situaci, že si sám sobě nepřizná, že si vyhořením prochází a zároveň má pocit, že nemusí odbornou pomoc vyhledávat, je téměř jisté, že si toho někdo v jeho okolí všimne, jelikož příznaky a symptomy u takového člověka jsou jasně viditelné a nepřehlédnutelné.

Stock (2010) popisuje vyhledání odborné pomoci jako využití například psychologického koučinku, který je vedený zkušeným profesionálem se znalostmi, jak pracovat s lidmi tohoto typu. Dále mohou člověku pomoci určité relaxační techniky, sportovní plány, jídelníčky na míru nebo rehabilitační léčba, která probíhá v psychosomatickém rehabilitačním centru. Tuto rehabilitaci vede opět vyškolený odborník, jehož cílem je u takového člověka nastolit opět ztracenou vnitřní rovnováhu a dostat tak pacienta do komfortního stavu, který mu pomůže opět fungovat na ztracené životní úrovni, která pro něj byla optimální.

3.3 Dlouhodobá strategie zvládnání syndromu vyhoření

V předchozím textu jsme mimo jiné konstatovali, že syndrom vyhoření je možné definovat jako stav, v němž se jedná o „chronickou zápornou energetickou bilanci“, kdy výdej nebo únik energie daného jedince je větší než stav, kdy člověk svou energii vyrovnává či doplňuje. Vynikající studii i praktický

způsob aplikace zpracovali autoři Jim Loehr a Tony Schwartz, kteří na základě spolupráce s vrcholovými sportovci a následně i s vrcholovými manažery vytvořili jeden z nejkompexnějších modelů, jak přistupovat k následkům syndromu vyhoření, nebo ještě lépe, jak mu předcházet. Na čem je jejich přístup založen? Na základě pozorování, experimentů i komplexních studií definovali teorii čtyř druhů energií, která popisuje způsob zacházení s těmito energiemi, a proč jsou tyto energie pro život a samotné fungování člověka tak důležité.

První kapitola v jejich knize pojednává právě o významu si uvědomit, že naším nejcennějším zdrojem, na který bychom měli klást zvýšený důraz, je naše míra osobní energie, a nikoliv pouze čas a jeho management. Hodnoty, jako maximální výkon, jeho konstantnost, míra zakoušeného štěstí, spokojenosti a mnohé další, jsou podmíněny úrovní a kvalitou naší energie. Z toho plyne, že výkon, který jsme schopni podat, je přímo úměrný tomu, jak dobře budeme umět pracovat s obnovou a udržováním osobní energie. Manažer by měl být schopen pracovat s energiemi vždy lépe než jeho podřízený, protože to podmiňuje jak dobře a jak efektivně bude schopen uchopit tento princip a rozvíjet tak i energii ostatních. Jim Loehr a Tony Schwartz definovali dosáhnoutí trvalé změny v kontextu práce s energiemi jako tříbodový proces: „*určit si cíl, postavit se pravdě, a jednat*“ (Loehr a Schwartz, 2003, s.22-23)

Jim Loehr a Tony Schwartz ve své práci popisují čtyři odlišné typy energie v jednotlivých bodech následovně:

- Tělesná energie:
 - o V tomto typu energie se jedná o vyvážené uspokojení základních tělesných nebo fyziologických potřeb, které jsou velice důležité pro život, ale především pro soustavné zvyšování nebo udržování kapacity našeho energetického potenciálu.
 - o Obecně je právě tělesná energie považována za základní zdroj síly v životě.
 - o Její tělesná kapacita je určena množstvím energie, kterou disponujeme v průběhu pracovního dne a která se odvíjí od naší celkové fyzické kondice.
 - o K její údržbě patří odpovídající přísun potravin během dne, energetická i obsahová vyváženost jídla, sedm až osm hodin spánku denně, zlepšování tělesné kondice pomocí intervalových cvičení a dostatečný přísun vhodných tekutin během dne. V neposlední řadě sem patří i pravidelná regenerace a cílený fázový odpočinek, který by měl být během činnosti každých devadesát až sto dvacet minut.

- Emoční energie:
 - o Tato energie je zaměřena zejména na sílu pozitivních pocitů, které je člověk schopen prožít a vyvolat, a jak si tento stav umět vědomě nastavit ve své mysli.
 - o Pokud člověk chce dosahovat vyšších výkonů, musí mít k pozitivním momentům a emocím přístup. Jedná se o vědomé nastavení mysli i pocitů na stav radosti, pozitivního vnímání příležitosti i rizika jako dobrodružství, nebo také odvaha čelit bez obav novým výzvám.
 - o Emoční kapacita je určena především kvalitou emoční energie a měří se od nepříjemné (negativní) k příjemné (pozitivní).

- Stejně jako tělo, tak i mysl má v přeneseném významu slova „svaly“, které pomáhají navodit a prožít tuto pozitivní energii. Řadí se mezi ně například i sebevědomí, sebekontrola, interpersonální inteligence a empatie.
 - Samozřejmě i mysl potřebuje v jisté míře odpočinek, aby byla zajištěna obnova emoční energie. Jelikož u manažerů je jednou z klíčových kompetencí schopnost vedení druhých, znamená to naučit se vyvolávat pozitivní emoce i ve chvíli silného stresu, což ale zákonitě člověka vyčerpá a potřebuje již zmíněný odpočinek s načerpáním emoční energie.
- Duševní energie:
- U duševní energie hraje velikou roli i věk, který není určován primárně jeho kalendářní podobou, ale především biologickou, která se jedinec od jedince může výrazně lišit. Jen mozek v trvající stimulující zátěži, spojené s kvalitním a pravidelným odpočinkem, docílí dlouhodobé ochrany před ochabováním kognitivních duševních schopností.
 - Pokud jedinec vykazuje známky absence těchto duševních „svalů“, je potřeba je systematicky trénovat překračováním vlastního pohodlí a následným odpočinkem.
 - Duševní energetická kapacita je určena především schopností zaměření energie, která se projevuje na jednom z prvních míst kvalitou a úrovní efektivního rozhodování. Je známá skutečnost, že v případě ochabnutí této energie dochází přímo k blokování rozhodovacího potenciálu, a člověk už nechce prakticky „nic řešit a rozhodovat“. V případě vyhoření je tato skutečnost definovatelná jako jeden z prvních příznaků vážného stavu, který již vyžaduje konkrétní intervenci do energetického nesouladu daného jedince.
 - Klíčovým faktorem u duševní energie je také optimismus. Vidět svět jaký je a zároveň směřovat pozitivně kupředu i za cenu toho, že vše nemusí vždy dopadnout podle představ.
- Duchovní energie:
- Duchovní energii si člověk vytváří vlastními vžitými hodnotami a záměrem, který přesahuje jeho soukromé zájmy.
 - Klíčovou vlastností (svalem) pro správné fungování a dostatek duchovní energie je charakter daného jedince. Zároveň je tato energie hlavní poháněcí silou ve všech oblastech života. Přímou se totiž váže s motivací, vytrvalostí a odhodláním překonávat překážky.
 - Síla dostupné spirituální energie se dle autorů měří především z hlediska soustředění na sebe nebo na druhé, schopností zaměření ven nebo dovnitř, negativně nebo pozitivně.
 - Jako u všech ostatních typů energie, tak i u té duchovní, je důležitá regenerace a odpočinek pro zajištění dostatečné a kvalitní obnovy. Protože tato energetická složka je výrazně motivační, obnova této energie spočívá především v pravidelném vyjasňování osobních hodnot a posilování vnitřní motivace. Jak to vyjádřil filozof Nietzsche ve známém výroku jemu přisuzovaném: „Kdo ví proč, dokáže překonat každé jak.“
 - Člověk by tedy měl, stejně jak u předchozích energií, využívat i zde konkrétní cvičení podporující rozvoj této energie a dát dostatečnou váhu péči, starosti a zájmu o sebe samotného. (Loehr a Schwartz, 2003)

3.4 Prevence syndromu vyhoření

Prevence je určitý postup či opatření, jak se něčemu vyvarovat nebo něčemu předejít. V tomto případě to je komplexní strategie, jak předejít vyhoření. Výrazným faktorem, který zasahuje do vzniku syndromu vyhoření, je jistá duševní nerovnováha daného jedince ať už v pracovním nebo osobním životě. Dnešní doba má jistou rychlost, která člověka nutí se držet tempa nebo nároků ostatních a neztrácet tak krok, protože následné zjištění, že člověk zaostává, je často frustrující nebo i existenčně ohrožující. Být neustále v něčem ve skluzu člověka snadno dostává do stresové situace, která následně může být prvním krokem ke stavu vyhoření. Je to velice osobní záležitost, protože stres působí na každého individuálně, nebo lépe řečeno – člověk na stres reaguje odlišným způsobem, jak jsme zmínili již dříve.

Člověk zasažený syndromem vyhoření by proto měl být v určité míře bodem zájmu samotného zaměstnavatele, protože se to následně a často dramaticky projeví do postojů a způsobu chování, jímž se jedinec vyjadřuje v pracovním prostředí. To může nebo i bude mít za následek pracovní absenci, sníženou spokojenost ze strany vedení k zaměstnanci a opačně, vypjaté vztahy na pracovišti, snížené pracovní úsilí a omezenou chuť chodit do zaměstnání. Ve všech těchto případech jsou s tímto spojeny i ekonomické ztráty pro firmu. Každá organizace by se proto obecně měla zajímat o doplňkové vzdělání pro své zaměstnance v oblasti různých seminářů zaměřených na poradenství, osobní rozvoj, výcvik a zdokonalení pracovních dovedností, zaměření na týmovou spolupráci při práci na společných projektech, zvýšení podílu pracovníků na řízení a převzetí zodpovědnosti za úkoly, práce se stresem a vnitřním klidem. V současnosti se objevují jako první vlaštovky i možnosti vzdělávání v oblasti celkového zdraví, snižování hmotnosti nebo jiná podpora zdravějšího a vyváženějšího životního stylu. Úkolem informovaného pracovníka je následně stanovit si cíle, jak pracovní, tak osobní, udržovat se v kondici a nedostávat se do stresových situací a stresu samotného. (Kebza, 2003)

Klíčovou roli v prevenci syndromu vyhoření však hraje především osobní motivace a vědomá informovanost každého jedince. Jak už bylo v práci zmíněno dříve, dle výzkumu Loehra a Schwartza klíčovou roli v předcházení jakékoliv podoby burnoutu, nebo prostého snižování výkonu, hraje především kapacita osobní energie. Ať už si to uvědomujeme či nikoliv, všichni máme uvnitř jakési 4 pomyslné zdroje – „dobíjecí baterie“, z nichž čerpáme svoji energii, kreativitu, nadšení i vůli. Podle toho, jak jsou tyto zdroje „dobíjeny“, následně zvládneme své životní role, stres nebo pracovní či osobní výzvy. Nerovnováha mezi těmito zdroji – chronická nevyváženost – působí z dlouhodobého hlediska jako potenciální nebezpečí energetického „zkratu“. Tento „zkrat“ pak logicky způsobuje další negativní důsledky. (Loehr a Schwartz, 2003)

Tím hlavním aktivním hybatelem, který ovlivňuje náš osobní energetický potenciál, jsou v tomto úhlu pohledu naše vědomé či nevědomé návyky. Negativní návyky blokují, deformují, oslabují, ubírají, spotřebovávají a narušují nasbíranou energii. Dle Loehra a Schwartze je většina jedinců na manažerských i jiných pozicích tělesně a duchovně nedotrénovaná (nedostatek odpovídající zátěže) a duševně a emočně přetrénovaná (nedostatek odpočinku). Proto zvýšení energetického potenciálu jedince je podmíněno konkrétní změnou návyků, které odstraní nahromaděné

energetické bloky a prostřednictvím vytvoření strategických rituálů pozitivní energie je pak možné dosáhnout nejen regeneraci vyčerpaného organismu, ale následně i zajištění dostatečného množství energie ve všech čtyřech sledovaných oblastech. Klíčem k vysoké výkonnosti a prevenci burnoutu je tedy především vědomé hospodaření s energií prostřednictvím posilujících návyků.

Pro plné pracovní i soukromé nasazení je proto třeba vyváženě čerpat ze čtyř odlišných, ale propojených zdrojů energie: tělesné, emoční, duševní i duchovní. Zásoba energie se snižuje jak jejím nadužíváním, tak také nedostatečným využíváním. Proto se každý jedinec, který má zájem o maximální využití svého osobního potenciálu, potřebuje naučit – systematicky a prostřednictvím cílených návyků – vyvažovat každodenní energetický výdej a jeho neustálé obnovování. Abychom zvýšili svou výkonnost, je třeba často i překročit své běžné hranice a trénovat stejně systematicky, jako to ve svém oboru dělají špičkoví sportovci. K tomu nejlépe slouží cíleně nastavené rituály pozitivní energie – velmi přesně vytvořené návyky pro nakládání s energií. Ty jsou pak klíčem k plnému nasazení a trvale vysokému výkonu bez rizika vzniku syndromu vyhoření. (Loehr a Schwartz, 2003)

Prevencí syndromu vyhoření může být dle výše uvedeného i jakýsi individuální audit osobních či manažerských návyků, a v případě zjištěné nerovnováhy, úprava posilujících rituálů i celkového stylu života takovým způsobem, který rizikovou nerovnováhu upraví do dlouhodobě udržitelného stavu.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Metodika výzkumu

V rámci výzkumu byla stanovena výzkumná metodika, která se sestávala především z definování cílů výzkumu a příslušných výzkumných otázek. Po určení výzkumného vzorku respondentů byla následně vybrána metoda výzkumu prostřednictvím kvantitativního dotazníkového šetření doplněná o kvalitativní sběr dat formou rozhovorů s vedoucími pracovníky zkoumaných firem.

Jak je již výše zmíněno, důležitým prvkem byla i realizace rozhovoru s vedoucími obou firem s cílem seznámit je s dílčími výsledky průzkumu. Po dokončení bakalářské práce budou mít oba vedoucí možnost se seznámit i s jejím finálním obsahem a prodiskutovat konkrétní návrhy na preventivní opatření vzhledem ke změnám a obtížnému vývoji trhu v jejich pracovní orientaci.

Dotazníkové šetření proběhlo tohoto roku v průběhu dvou měsíců, a to konkrétně v únoru a březnu v Liberci, Praze a Brně. Následně byly realizovány rozhovory s vedoucími pracovníky dvou zkoumaných firem.

Před samotným vyplněním dotazníku byli všichni respondenti seznámeni s tématem bakalářské práce a poučeni o správnosti vyplnění dotazníku.

4.1 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Cílem výzkumu bakalářské práce je zjištění (zmapování) pomocí standardizovaného dotazníku MBI, zda se u pracovníků na manažerských či vedoucích pozicích těchto firem vyskytuje riziko vzniku syndromu vyhoření. Závěr práce obsahuje shrnutí výsledků analýzy a popis prevence. Současně popisuje související aktuální stav firemní kultury a její předpokládaný vliv na výsledky dotazníkového šetření.

Výzkumné otázky:

1. Jaké jsou rozdíly výskytu syndromu vyhoření mezi jednotlivými firmami?
2. V jaké oblasti syndromu vyhoření jsou pracovníci nejvíce zasaženi ve firmě A a ve firmě B?
3. Jaký má vliv zaměření a hlavní činnost respondentů firmy A a firmy B na míru syndromu vyhoření v oblastech emocionálního vyčerpání (EE), depersonalizace (DP), osobního uspokojení (PA)?

4.2 Charakteristika vybraných firem

Pro praktickou část bakalářské práce byly vybrány dvě nejmenované firmy, dále pouze jako firma A a firma B, které se ve svém oboru dobře znají a již delší dobu vzájemně spolupracují. Pracovní prostředí těchto firem je společné v jejich zaměření na oblast stavebnictví, avšak odlišné v pohledu specializace.

Firmy mají pobočky v Liberci, Praze a Brně. Sídlo vedení firmy A se nachází v Brně a firma B má vedoucí pobočku v Liberci. Každá z poboček má svého vedoucího pracovníka, který zodpovídá za provedenou práci v daném městě a předává měsíční sumarizaci odvedené práce vedení jednotlivých firem.

Mezi hlavní charakteristické rozdíly těchto dvou firem patří pracovní prostředí a samotná činnost zaměstnanců, zkoumaných pro praktickou část bakalářské práce. Pracovníci/zaměstnanci ve firmě A se specializují především na realizaci staveb a projektů nebo konečný prodej v oboru stavebnictví a jsou v tzv. „první linii“ při kontaktu s lidmi. Náplň práce a hlavní činnost zaměstnanců firmy B je převážně přípravná a před-realizační fáze stavební činnosti, projekční činnost a příprava staveb.

Firma A se specializuje na realizaci staveb, výrobu a distribuci speciálních stavebních materiálů pro sanaci železobetonových konstrukcí, zesilování stavebních konstrukcí externě lepenou výztuží nebo systémy pro sanaci vlhkého zdiva. Nyní má firma ve svém působení patnáct zaměstnanců právě na manažerských či vyšších pozicích, kde mají zaměstnanci za úkol podporovat správný chod firmy, udržovat obchodní vztahy, realizovat stavební práce nebo dohlížet na výrobu a distribuci jejích výrobků.

Firma B, jakožto projektový ateliér, je zaměřena především na problematiku odvlhčování staveb, a to jak při rekonstrukcích starších a historických objektů, tak při návrzích hydroizolací a specializovaných detailů u historických staveb i novostaveb. Současně také nabízí stavební dozory na samotných realizačních pracích u sanací vlhkého zdiva, odborné poradenství a konzultace. Nyní se firma vykazuje desíti zaměstnanci na manažerských pozicích, kteří jsou zodpovědní za správné provedení projektů, technických dozorů a podpoře chodu celého podniku.

Firma poskytuje služby v následující oblasti projektování sanací vlhkého zdiva:

- Stavebně-technické průzkumy
- Projektové dokumentace
- Revize návrhů řešení
- Odhady investičních nákladů
- Rozpočty
- Mykologické průzkumy staveb

4.3 Výzkumný standardizovaný dotazník MBI

Jednou z neznámějších metod na zjištění, zda si člověk prochází syndromem vyhoření či nikoliv nebo se u něj projevují nějaké rizikové faktory, je standardizovaný dotazník MBI (Maslach Burnout Inventory). Autory tohoto dotazníku jsou Ch. Maslach, S. Jackson, W. Schaufeli a M. Leiter. Možnost použití tohoto dotazníku není nijak omezena a může se použít na profese všeho druhu. Struktura dotazníku je rozdělena do stupně emocionálního vyčerpání, depersonalizace a osobního uspokojení. V těchto třech stupních se následně hodnotí každý stupeň zvlášť. Emocionální vyčerpání a depersonalizace jsou orientovány negativně a osobní uspokojení pozitivně. Hodnotí se četnost výskytu

jednotlivých pocitů na stupnici síly pocitů od: 0 vůbec až 7 velmi silně. Dotazník obsahuje celkem 22 otázek a jeho vyplnění zabere jen několik málo minut.

V bakalářské práci je použití tohoto dotazníku koncipováno jako kontrolní výzkumný model, který ukazuje pohled v rámci snadného srovnání míry stresu na pracovišti či v konkrétním pracovním prostředí.

Samotné vyhodnocení dotazníku následně spočívá v sečtení hodnot vyplněných respondenty v jednotlivých oblastech zvlášť. (Příloha č. 1)

- **EE (stupeň emocionálního vyčerpání)**

Nízký 0–16

Mírný 17–26

Vysoký 27 a více = vyhoření

Mezi nejčastější příznaky vzniku syndromu vyhoření patří právě již zmíněné emocionální vyčerpání, dále také nulová motivace jak pracovní, tak i ta životní dělat jakoukoliv činnost. Stupeň emocionálního vyčerpání se považuje za nejrelevantnější ukazatel přítomnosti syndromu vyhoření. (Křivohlavý, 2012)

- **DP (stupeň depersonalizace)**

Nízký 0–6

Mírný 7–12

Vysoký 13 a více = vyhoření

Depersonalizace se projevuje zejména u lidí, kteří mají potřebu dostávat zpětnou vazbu za vykonanou činnost. To se následně u těchto jedinců podepíše na psychickém vyčerpání a následkem toho začnou být cyničtí k ostatním, chovat se k nim bez respektu, zhořkne jejich přístup k životu a práci a v nejhroších případech se to může dostat až do fáze, kdy začnou s ostatními jednat jako s neživými předměty. (Křivohlavý, 2012)

- **PA (stupeň osobního uspokojení)**

Vysoký 39 a více

Mírný 38–32

Nízký 31–0 = vyhoření

Osobní uspokojení je úzce propojené s psychickým vyhořením, které se nejčastěji vyskytuje u lidí, kteří se buď podceňují nebo si dostatečně nevěří a nejsou tak spokojeni sami se sebou ani se svým pracovním výkonem. Tímto přístupem k sobě samému nemají ani dostatek energie, která jim chybí při zvládání stresových situací, konfliktů a možných životních těžkostí. (Křivohlavý, 2012)

4.4 Kvalitativní výzkumný rozhovor

Doplňující metoda ke kontrolnímu ověření dat a následné interpretaci výsledků byl s majiteli obou firem veden kvalitativní výzkumný rozhovor za účelem zjištění firemní kultury, a to především formy

komunikace, způsobu hodnocení a zpětné vazby, systému vzdělávání i konkrétní strategie předcházení vyhoření u zaměstnanců. K rozhovoru bylo vytvořeno 10 otevřených otázek viz. (příloha č. 3). Tento výzkumný rozhovor byl koncipován jako doplňující a jeho výsledky nejsou uvedeny jako samostatná kapitola bakalářské práce. Hodnocení rozhovorů je popsáno níže viz. kapitola 5.2 celkové zhodnocení výzkumu a v závěru práce.

Rozhovor podstoupili oba majitelé. Majiteli firmy A je 51 let a jeho manažerská praxe a zkušenost s vedením podniku je 21 let. Majiteli firmy B je 55 let a praxe s řízením firmy 20 let.

4.5 Charakteristika výzkumného souboru

Výzkum popsany a vyhodnoceny v bakalářské práci byl proveden v již zmiňovaných dvou nejmenovaných firmách A a B a následně na jejich respondentech, kteří jsou buď na manažerských, vedoucích či vyšších pozicích ve firmě a mají tak zodpovědnost za odvedenou práci určitého počtu lidí nebo chod celého podniku. Obecně platí, že manažeři či vedoucí pracovníci se vykazují jistou mírou zodpovědnosti za odvedenou práci, práci určitého sektoru zaměstnanců nebo skupiny či správný chod celého podniku, a tak se mohou daleko častěji dostávat do silných stresových situací, či práce pod tlakem než ostatní řadoví zaměstnanci firmy.

Pracovní náplň a zaměření pracovníků testovaných v bakalářské práci je řízení a chod firmy v oboru stavebnictví, který je úzce specializovaný na sanace, hydroizolace a systémy odvětrávání vnitřních prostor budov zasažených vlhkostí, realizaci staveb a dále také výrobou a distribucí speciální stavební chemie.

Pro bližší charakteristiku výzkumného souboru byly použity doplňující identifikační otázky viz (příloha č. 2), které upřesnily informace k jednotlivým respondentům a zahrnovaly další zjištění jako je pohlaví a věk, a jejichž výsledky jsou přehledně zpracovány níže.

Současně byla doplňující otázkou zjišťována i znalost pojmu vyhoření. Na tuto otázku odpovědělo všech dotázaných 25 respondentů, že pojem syndrom vyhoření znají nebo se s ním již setkali čili pojmová znalost je 100 %.

Po dokončení dotazníkového šetření a následné prezentaci výsledků vedoucím pracovníkům obou firem byly s těmito pracovníky vedeny rozhovory. Na základě těchto rozhovorů byla zjištěna metoda prevence, která je interpretována v závěru práce a doslovný popis těchto rozhovorů je přiložen níže viz. (příloha č. 4)

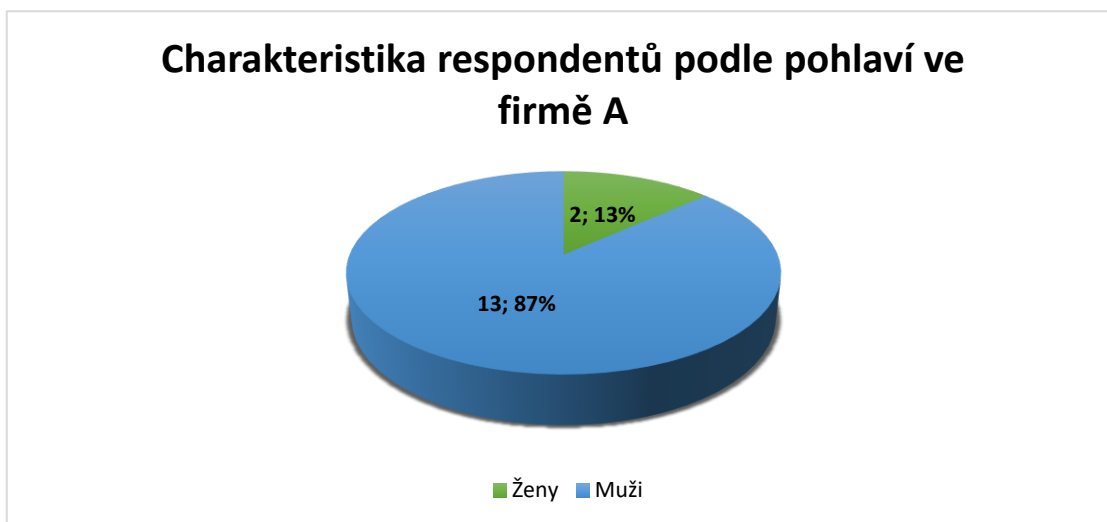
Charakteristika respondentů podle pohlaví v jednotlivých firmách a celkem

Jak již bylo výše zmíněno, firma A disponuje patnácti zaměstnanci na manažerských nebo vedoucích pozicích, kde dotazníkového šetření se zúčastnilo sto procent z dotázaných čili patnáct zaměstnanců z toho je třináct mužů a dvě ženy.

Následující tabulka a graf ukazuje charakteristiku respondentů podle pohlaví ve firmě A, kde je zcela zřejmé, že firma má na manažerských a vyšších pozicích převahu mužského pohlaví.

Charakteristika respondentů podle pohlaví ve firmě A		
	Absolutní	Relativní
Ženy	2	13,33 %
Muži	13	86,67 %
Celkem	15	100 %

Tabulka 1 Charakteristika respondentů podle pohlaví ve firmě A (vlastní zpracování)

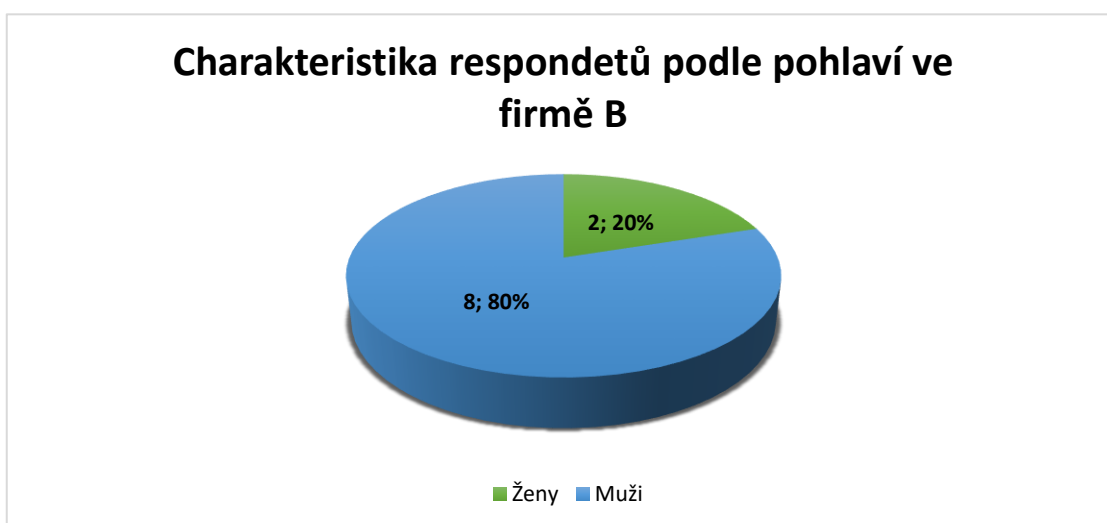


Graf 1 Charakteristika respondentů podle pohlaví ve firmě A (vlastní zpracování)

Počet respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření ve firmě B je o pět nižší než u firmy A, počet dotazovaných žen je u obou firem v tomto případě stejný. návratnost dotazníků poskytnutých této firmě byla opět zcela stoprocentní.

Charakteristika respondentů podle pohlaví ve firmě B		
	Absolutní	Relativní
Ženy	2	20 %
Muži	8	80 %
Celkem	10	100 %

Tabulka 2 Charakteristika respondentů podle pohlaví ve firmě B (vlastní zpracování)



Graf 2 Charakteristika respondentů podle pohlaví ve firmě B (vlastní zpracování)

Poslední graf je zaměřený na strukturu dotázaných respondentů podle pohlaví celkem. Z dotazníkového šetření tedy následně vyplývá, že na manažerských či vyšších pozicích konkrétně v těchto dvou firmách pracují spíše muži než ženy. Z celkových 25 respondentů, kteří byli vyzváni k vyplnění tohoto dotazníku jsou 4 ženy a 21 mužů. Převaha mužů na těchto pozicích může být způsobena stavebním oborem, na který jsou obě již zmíněné firmy orientované. Ovšem na ostatních řadových pozicích je převaha žen. Tito zaměstnanci ale nebyli předmětem praktické části bakalářské práce.

Charakteristika respondentů podle pohlaví celkem		
	Absolutní	Relativní
Ženy	4	16 %
Muži	21	84 %
Celkem	25	100 %

Tabulka 3 Charakteristika respondentů podle pohlaví celkem (vlastní zpracování)



Graf 3 Charakteristika respondentů podle pohlaví celkem (vlastní zpracování)

Charakteristika respondentů podle věku celkem

Věk je nedílnou součástí ve vztahu k syndromu vyhoření, neboť nelze srovnávat vyhoření u mladého člověka, který má praxi v zaměstnání o poznání menší než například člověk, co se touto prací zabývá již několik desítek let.

Samotný věk respondenti neuváděli v dotazníku, ale otázka ohledně věku jim byla položena ještě před zahájením vyplňování dotazníku formou doplňující otázky. Strukturu věku celkem popisuje následující tabulka s grafem, kde věk jednotlivých respondentů je zapsán v dekadách pro lepší orientaci.

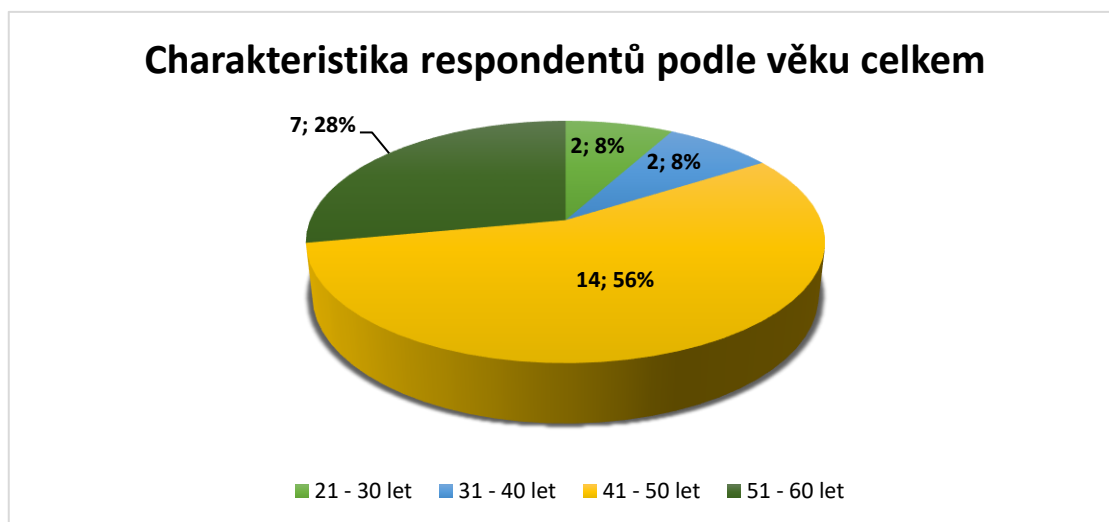
Z celkových 4 žen, které se zúčastnily dotazníkového šetření, jsou 3 ve věkovém rozmezí 41 až 50 let a 1 žena ve věkovém rozmezí 31 až 40 let.

Z následujícího grafu a tabulky lze vyčíst, že největší zastoupení mají respondenti ve věku 41 až 50 let, jelikož většina je již v dlouholeté praxi v tomto zaměstnání, a tak si svoji pozici postupem času

kariéře budovala včetně členů vedení těchto firem. Nejmenší zastoupení respondentů je ve věku 21 až 30 let a 31 až 40 let.

Charakteristika respondentů podle věku celkem		
Věk v dekadách	Absolutní	Relativní
21 až 30 let	2	8 %
31 až 40 let	2	8 %
41 až 50 let	14	56 %
51 až 60 let	7	28 %
Celkem	25	100 %

Tabulka 4 Charakteristika respondentů podle věku celkem (vlastní zpracování)



Graf 4 Charakteristika respondentů podle věku celkem (vlastní zpracování)

5 Výsledky výzkumu

5.1 Vyhodnocení výsledků

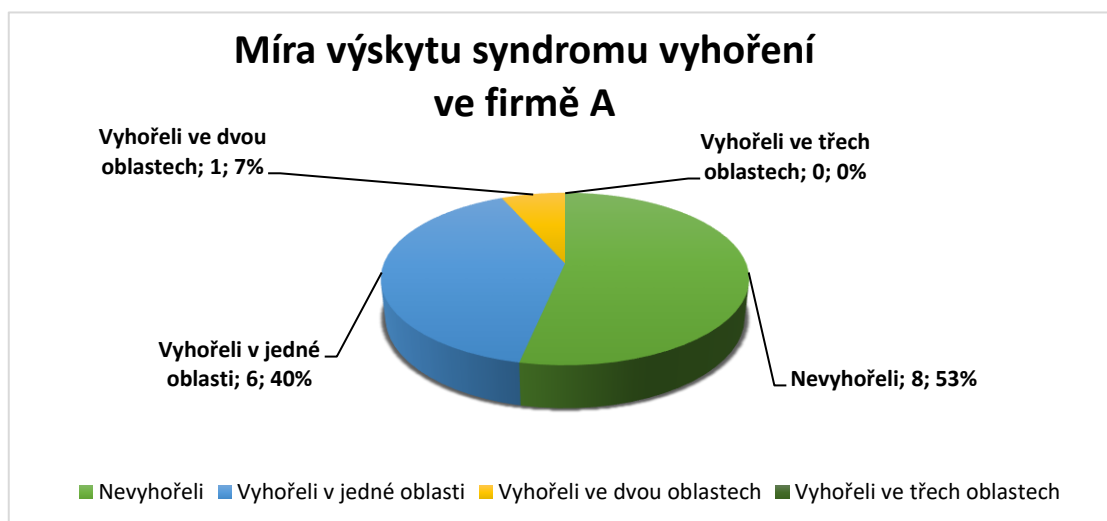
Výzkumná otázka č. 1

1. Jaké jsou rozdíly výskytu syndromu vyhoření mezi jednotlivými firmami?

Ve firmě A dotazníkové šetření prokázalo výskyt syndromu vyhoření u celkem 7 respondentů z 15, kteří toto dotazníkové šetření podstoupili. Ze 7 již zmíněných dotázaných vyhořelo 6 v jedné oblasti a jeden respondent ve dvou. Zbýlých 8 respondentů neprokázalo výskyt syndromu vyhoření ani v jedné oblasti. Z výsledků vyplývá, že přes 53 % dotázaných na manažerských či vyšších pozicích ve firmě netrpí ani se u nich neprojevuje syndrom vyhoření. U 40 % se syndrom vyhoření prokázal pouze v jedné oblasti čili tito zaměstnanci jsou sice zasaženi syndromem vyhoření, ale zásadním způsobem to v době provádění výzkumu neovlivňuje jejich pracovní nasazení a podávané výkony.

Míra výskytu syndromu vyhoření ve firmě A		
	Absolutní	Relativní
Nevyhořeli	8	53,33 %
Vyhořeli v jedné oblasti	6	40 %
Vyhořeli ve dvou oblastech	1	6,67 %
Vyhořeli ve třech oblastech	0	0 %
Celkem	15	100 %

Tabulka 5 Míra výskytu syndromu vyhoření ve firmě A (vlastní zpracování)

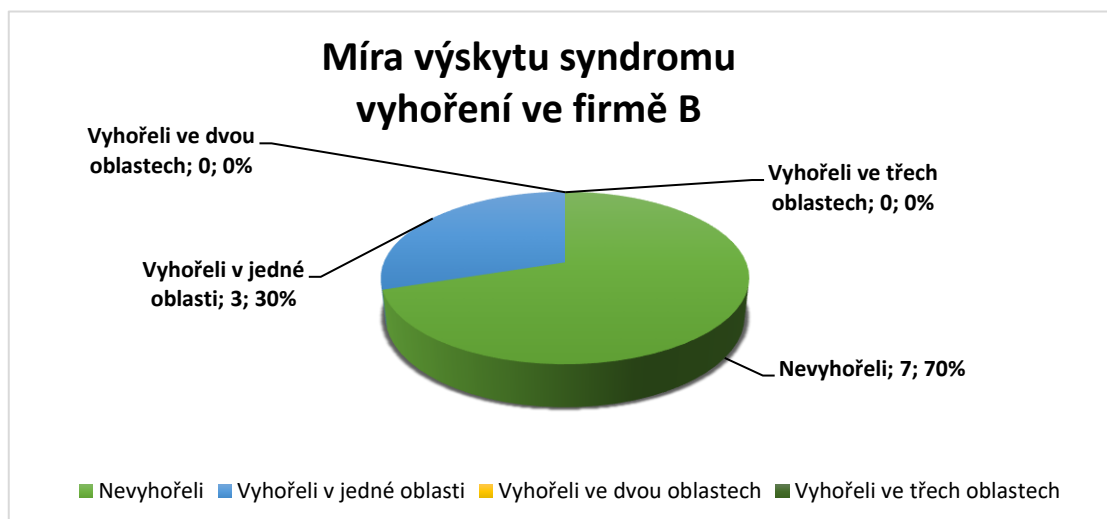


Graf 5 Míra výskytu syndromu vyhoření ve firmě A (vlastní zpracování)

Firma B se prokazuje daleko lepšími výsledky než firma A. Z níže uvedeného grafu a tabulky je možné vyčíst, že z celkových 10 dotázaných respondentů jsou syndromem vyhoření zasaženi pouze 3 respondenti, a to jen v jedné oblasti. Zbylých 7 nevyhořelo ani v jedné oblasti. V procentuálním vyjádření to znamená, že tedy 70 % zaměstnanců na těchto již zmíněných pozicích není zasaženo syndromem vyhoření a pouze 30 % je postihnuto jen v jedné oblasti.

Míra výskytu syndromu vyhoření ve firmě B		
	Absolutní	Relativní
Nevyhořeli	7	70 %
Vyhořeli v jedné oblasti	3	30 %
Vyhořeli ve dvou oblastech	0	0 %
Vyhořeli ve třech oblastech	0	0 %
Celkem	10	100 %

Tabulka 6 Míra výskytu syndromu vyhoření ve firmě B (vlastní zpracování)



Graf 6 Míra výskytu syndromu vyhoření ve firmě B (vlastní zpracování)

Ze závěru této výzkumné otázky plyne, že rozdíl výskytu syndromu vyhoření mezi jednotlivými firmami je, a to v počtu zasažených dotázaných respondentů. Důvodem tohoto výsledku může být zaměření a charakter práce zaměstnanců v jednotlivých firmách, jelikož firma A působí primárně v realizaci staveb a přímých obchodních vztazích, kde její zaměstnanci dochází téměř denně do kontaktu s lidmi oproti zaměstnancům ve firmě B, kde jejich úkolem je především příprava daných projektů pro předání k dalšímu zpracování a v tomto prostředí se její zaměstnanci daleko méně dostávají do sociálního kontaktu. Pro potvrzení výsledků této výzkumné otázky byla provedena hlubší analýza výskytu syndromu vyhoření u zasažených pracovníků v jednotlivých oblastech, kde tato analýza je podrobně rozepsána ve výzkumné otázce č. 3.

Výzkumná otázka č. 2

2. V jaké oblasti syndromu vyhoření jsou pracovníci nejvíce zasaženi ve firmě A a ve firmě B?

Jak již bylo zmíněno, výzkum ve firmách probíhal pomocí dotazníku MBI (Maslach Burnout Inventory), kde jeho vyhodnocení zkoumá tři roviny vyhoření jednotlivých respondentů. Rovina emočního vyčerpání se zkratkou (EE), dále rovinu depersonalizace (DP) a rovinu osobního uspokojení (PA).

Následující graf a tabulka ukazuje výskyt syndromu vyhoření zasažených pracovníků v jednotlivých oblastech. Konkrétně u firmy A bylo zasaženo syndromem vyhoření celkem 7 pracovníků z 15 testovaných, kde z toho jeden je postihnut syndromem vyhoření ve dvou oblastech, a to v rovině emočního vyčerpání a zároveň i v rovině osobního uspokojení.

Oblasti syndromu vyhoření ve firmě A	
Stupeň emočního vyčerpání (EE)	3
Stupeň depersonalizace (DP)	1
Stupeň osobního uspokojení (PA)	4

Tabulka 7 Oblasti syndromu vyhoření ve firmě A (vlastní zpracování)



Graf 7 Oblasti syndromu vyhoření ve firmě A (vlastní zpracování)

Firma B se z výše uvedeného zkoumání vykazuje daleko lepšími výsledky v oblasti zasažených pracovníků syndromem vyhoření v jednotlivých oblastech než firma A.

Vyhodnocení výsledků výzkumu ukázalo, že pouze 3 pracovníci z 10 jsou zasaženi syndromem vyhoření, a to pouze v jedné oblasti, kde tyto výsledky jsou interpretovány v následující tabulce a grafu.

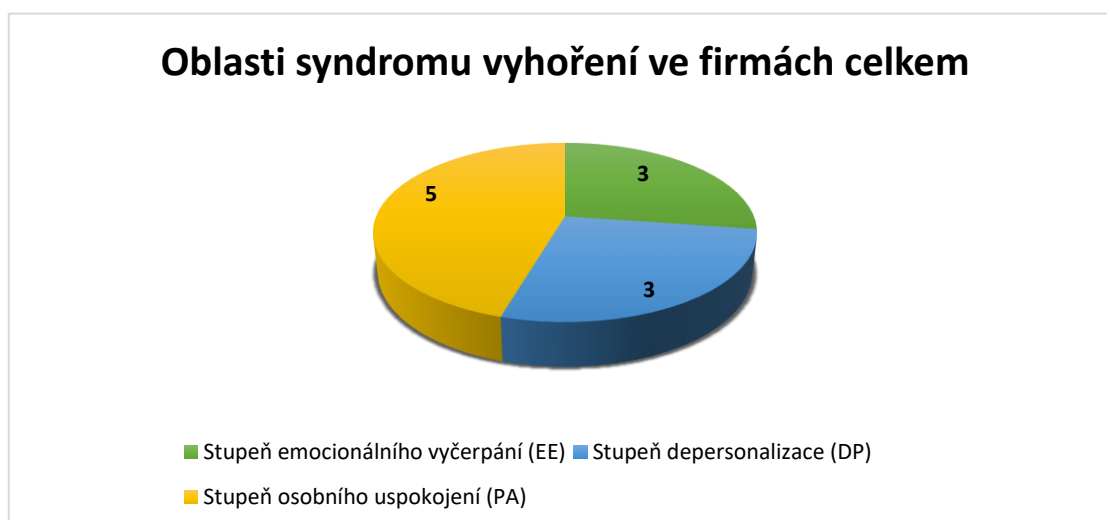
Oblasti syndromu vyhoření ve firmě B	
Stupeň emocionálního vyčerpání (EE)	0
Stupeň depersonalizace (DP)	2
Stupeň osobního uspokojení (PA)	1

Tabulka 8 Oblasti syndromu vyhoření ve firmě B (vlastní zpracování)



Graf 8 Oblasti syndromu vyhoření ve firmě B (vlastní zpracování)

Jako doplňující informace je níže uvedený graf, který ukazuje výskyt syndromu vyhoření v jednotlivých oblastech celkem z obou firem u všech zasažených respondentů.



Graf 9 Oblasti syndromu vyhoření ve firmách celkem (vlastní zpracování)

Závěr této výzkumné otázky prokazuje, že firma A se vykazuje nejvíce zasaženými pracovníky syndromem vyhoření v oblasti osobního uspokojení (PA), kde celkem u 4 respondentů bylo prostřednictvím dotazníku diagnostikováno vyhoření.

Ve firmě B je zasažených pracovníků méně, avšak jediná oblast, kde se shodují alespoň 2 pracovníci, kteří jsou syndromem vyhoření zasaženi, je oblast depersonalizace (DP).

Z doplňující celkové sumarizace zasažených pracovníků obou firem vyplynul nejvyšší počet zasažených v oblasti osobního uspokojení (PA), kde v této oblasti je zasaženo celkem 5 zaměstnanců z celkových 10 postihnutých syndromem vyhoření.

Výzkumná otázka č. 3

3. Jaký má vliv zaměření a hlavní činnost respondentů firmy A a firmy B na míru syndromu vyhoření v oblastech EE, DP, PA?

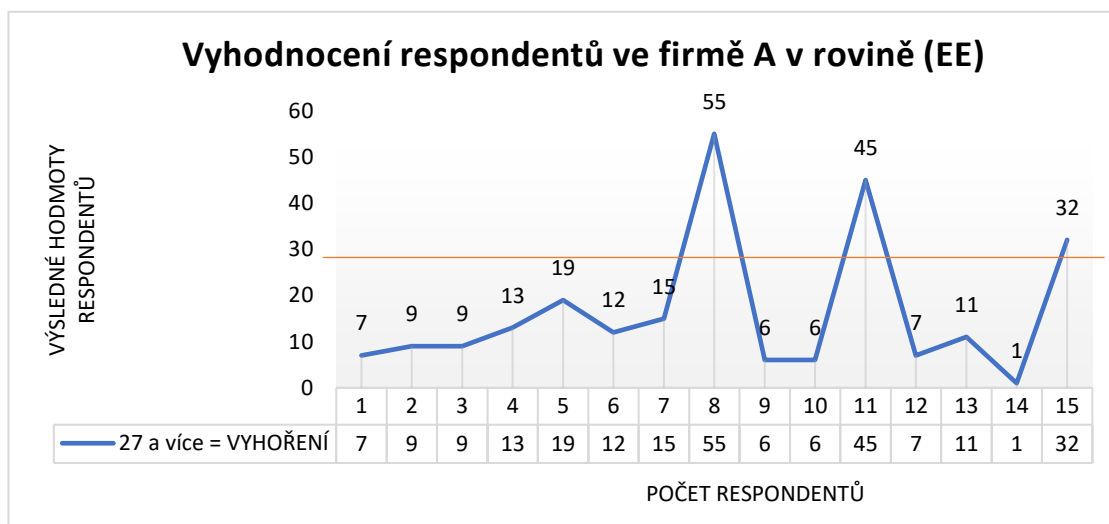
Zaměření jednotlivých firem a pracovní náplň respondentů je velice důležitá ve vztahu k vyhodnocení výsledků, jelikož zde existuje rozdíl v sociálním kontaktu, ve kterém se zaměstnanci jednotlivých firem liší. Jak již bylo zmíněno v kapitole o charakteristice jednotlivých firem, tak firma A je zaměřena především na obchodní a realizační činnost, kde její výkonní pracovníci jsou v téměř denním kontaktu s lidmi a v situacích, kdy řeší konkrétní akce. Firma B jakožto projektový ateliér je orientována hlavně na fázi přípravy staveb, projektovou činnost a realizaci stavebně technických posudků, kde sociální kontakt není tak výrazný a její zaměstnanci tvoří práci převážně na počítačích.

- **Stupeň emocionálního vyčerpání (EE)**

První 2 tabulky a grafy ukazují vyhodnocení výsledků jednotlivých respondentů v oblasti emocionálního vyčerpání, kde jsou porovnány obě firmy. Ze spojnicových grafů je vidět, že firma A má celkem 3 zaměstnance, kteří vyhořeli v rovině emocionálního vyčerpání oproti firmě B, která nemá ani jednoho zástupce ve stupni emocionálního vyhoření.

Respondenti firmy A v rovině (EE)	
Hranice Vyhoření	27 a více = VYHOŘENÍ
1	7
2	9
3	9
4	13
5	19
6	12
7	15
8	55
9	6
10	6
11	45
12	7
13	11
14	1
15	32

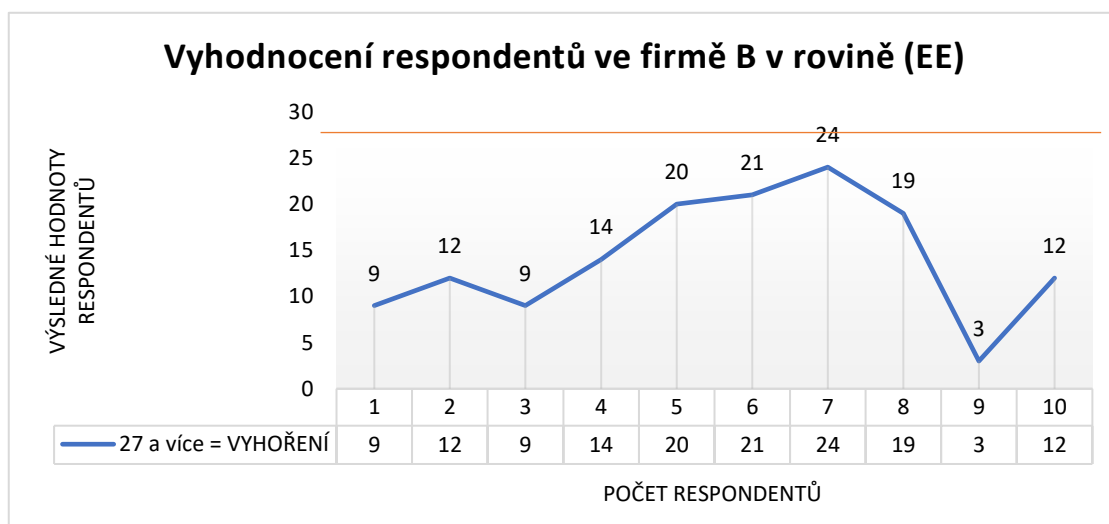
Tabulka 9 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy A ve stupni emocionálního vyčerpání (EE) (vlastní zpracování)



Graf 10 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy A ve stupni emocionálního vyčerpání (EE) (vlastní zpracování)

Respondenti firmy B v rovině (EE)			
Hranice Vyhoření	27 a více = VYHOŘENÍ		
Počet respondentů	1	9	Výsledné hodnoty
	2	12	
	3	9	
	4	14	
	5	20	
	6	21	
	7	24	
	8	19	
	9	3	
	10	12	

Tabulka 10 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy B ve stupni emocionálního vyčerpání (EE) (vlastní zpracování)



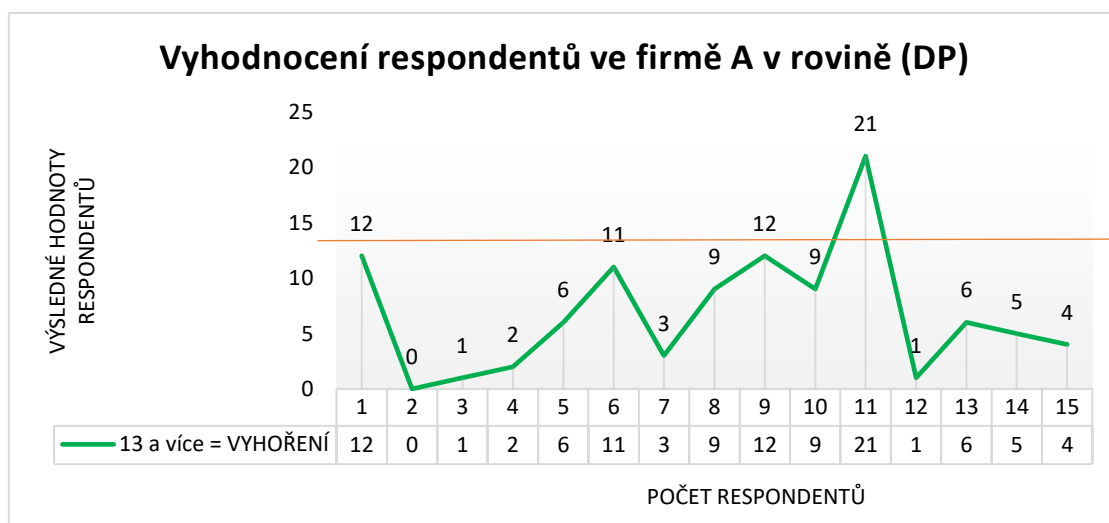
Graf 11 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy B ve stupni emocionálního vyčerpání (EE) (vlastní zpracování)

- **Stupeň depersonalizace (DP)**

Podle výsledků z grafů je výraznější rozdíl v porovnání respondentů jednotlivých firem, protože ve firmě A je jeden respondent výrazně nad hranou vyhoření a 3 respondenti jsou téměř na hranici. Oproti tomu ve firmě B je jeden respondent mírně nad hranou vyhoření a jeden na hranici vyhoření. Z výsledků analýzy a níže uvedených grafů lze s ohledem na zaměření porovnávaných firem usuzovat, že přímá práce s lidmi (firma A) a související řešení případných problémů a konfliktů může mít výraznější vliv na odosobnění než u firmy B, kde nemusí výrazně docházet k problematickým situacím vyžadujícím okamžité řešení.

Respondenti firmy A v rovině (DP)		
	Hranice Vyhoření	13 a více = VYHOŘENÍ
Počet respondentů	1	12
	2	0
	3	1
	4	2
	5	6
	6	11
	7	3
	8	9
	9	12
	10	9
	11	21
	12	1
	13	6
	14	5
	15	4

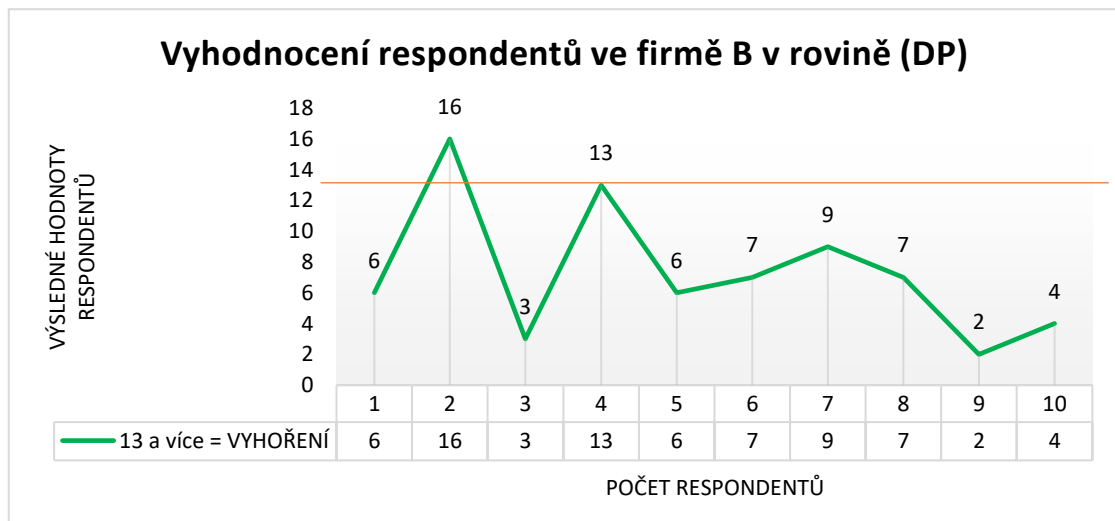
Tabulka 11 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy A ve stupni depersonalizace (DP) (vlastní zpracování)



Graf 12 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy A ve stupni depersonalizace (DP) (vlastní zpracování)

Respondenti firmy B v rovině (DP)		
	Hranice Vyhoření	13 a více = VYHOŘENÍ
Počet respondentů	1	6
	2	16
	3	3
	4	13
	5	6
	6	7
	7	9
	8	7
	9	2
	10	4
		Výsledné hodnoty

Tabulka 12 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy B ve stupni depersonalizace (DP) (vlastní zpracování)



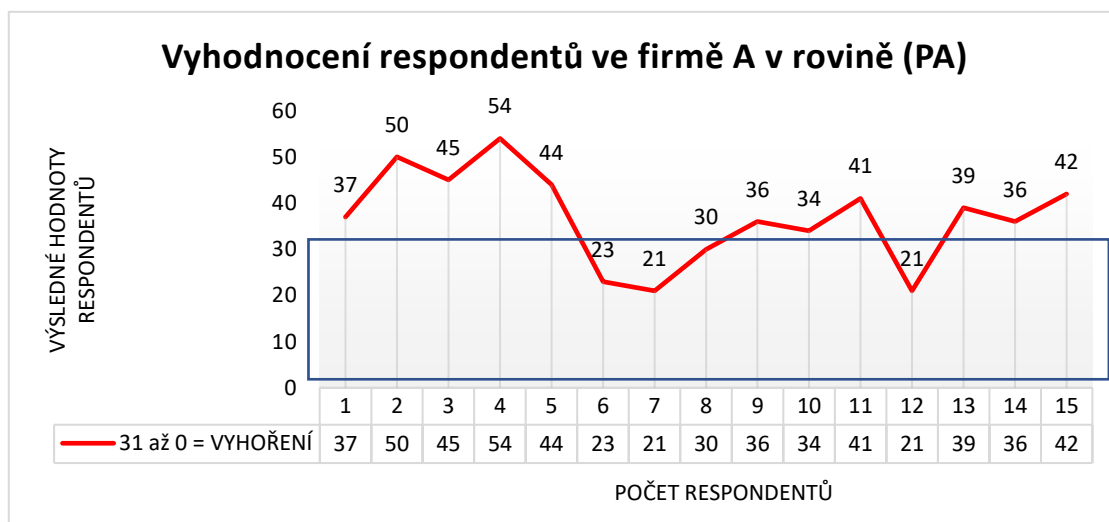
Graf 13 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy B ve stupni depersonalizace (DP) (vlastní zpracování)

- **Stupeň osobního uspokojení (PA)**

Z porovnání hodnot z obou grafů ve sledování stupně osobního uspokojení lze usuzovat o něco větší pokles stupně osobního uspokojení u respondentů, kteří jsou v procesu přímého prodeje nebo realizace staveb (firma A), než u respondentů ve firmě B.

Respondenti firmy A v rovině (PA)		
Hranice Vyhoření		31 až 0 = VYHOŘENÍ
Počet respondentů	1	37
	2	50
	3	45
	4	54
	5	44
	6	23
	7	21
	8	30
	9	36
	10	34
	11	41
	12	21
	13	39
	14	36
	15	42
		Výsledné hodnoty

Tabulka 13 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy A ve stupni osobního uspokojení (PA) (vlastní zpracování)

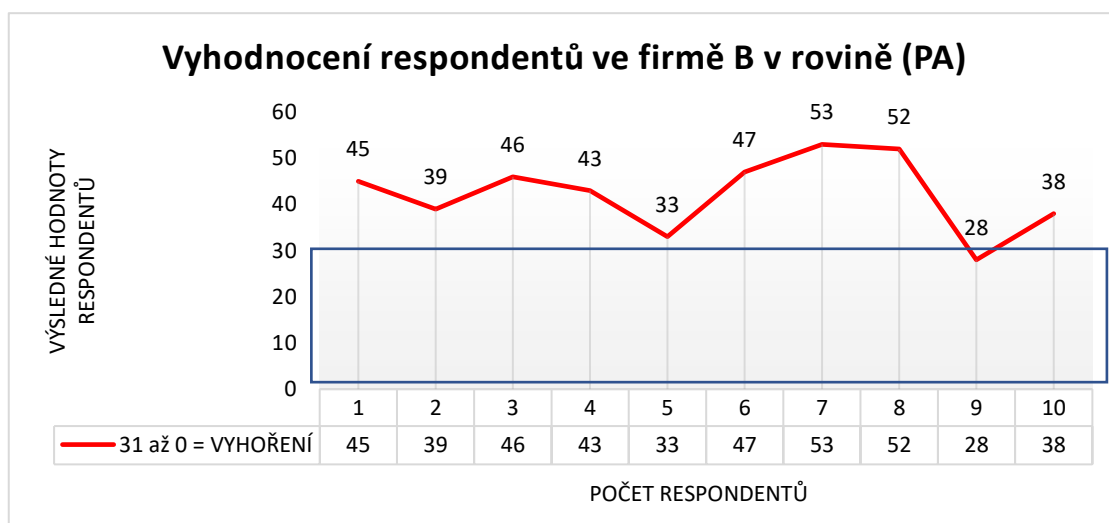


Graf 14 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy A ve stupni osobního uspokojení (PA) (vlastní zpracování)

Obdélník ve spojnicovém grafu ukazuje rozmezí na škále 0 až 31, kde v této hranici vyhoření se pohubují celkem 4 dotázaní respondenti z celkových 15.

Respondenti firmy B v rovině (PA)		
	Hranice Vyhoření	31 až 0 = VYHOŘENÍ
Počet respondentů	1	45
	2	39
	3	46
	4	43
	5	33
	6	47
	7	53
	8	52
	9	28
	10	38
		Výsledné hodnoty

Tabulka 14 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy B ve stupni osobního uspokojení (PA) (vlastní zpracování)



Graf 15 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy B ve stupni osobního uspokojení (PA) (vlastní zpracování)

Obdélník ve spojnicovém grafu ukazuje rozmezí na škále 0 až 31, kde v této hranici vyhoření se pohybuje 1 dotázaný respondent z celkových 10.

Na základě porovnání sledovaných oblastí u obou firem, které byly analyzovány z dotazníků respondentů lze konstatovat, že přímý kontakt s lidmi (zákazníky, investory, odběrateli nebo dodavateli) může zvyšovat nebo urychlovat tendenci k vyhoření oproti charakteru pracovní činnosti, která reprezentuje firmu B, kdy tendence k vyhoření je u odpovídajících respondentů nižší.

Výsledky analýzy tento závěr podporují.

Závěr této analýzy vyplývá pouze z výsledků odpovědí respondentů.

5.2 Celkové zhodnocení výzkumu

Výsledky výzkumu prokázaly poměrně nízký výskyt syndromu vyhoření ve výše popsaných zkoumaných firmách. Firma A se prokazuje větším počtem zasažených pracovníků z důvodů vyšší sociální interakce s lidmi než firma B.

Za pozitivními výsledky obou firem dle mého názoru stojí vedení podniků, kde oběma vedoucím vyšel v použitém dotazníku MBI velmi vysoký skóre osobního uspokojení a současně se projevil v dobrých výsledcích i pozitivní dopad jejich manažerského stylu řízení - tj. pravidelné otevřené komunikace k ostatním zaměstnancům firmy a vstřícným hodnocením pracovníků, jak ve formě finanční, tak i v té nefinanční (osobní ohodnocení, uznání, poděkování atd.). Dále také obě firmy využívají jistou míru prevence pro své zaměstnance a konají pravidelně semináře vedené odbornými psychology zabývajícími se touto problematikou.

Na základě osobního rozhovoru s vedoucími manažery (majiteli) obou firem vyplynula vysoká míra znalosti syndromu vyhoření z důvodu jejich vlastní zkušenosti s příznaky vyhoření, a také následného osobního pochopení podstaty i možných závažných důsledků pro výkon práce nejen jich samotných, ale i ostatních zaměstnanců. V konečném důsledku si také uvědomují riziko výskytu syndromu vyhoření pro následný finanční efekt na firemní výsledky, jakožto klíčového cíle podnikání. Míra znalosti této novodobé nemoci u vedení obou firem, ale i u respondentů, byla na vysoké úrovni, a to hlavně z důvodu rozpoznávání klíčových příznaků, a také díky zkušenosti s důsledky dřívější neznalosti, jak tyto projevy efektivně a včas řešit. Vedení obou firem proto začalo výrazně přikládat na důležitosti v oblasti prevence pro sebe i pro své zaměstnance, a to realizací i plánováním seminářů, které jsou zaměřeny na zdroje osobní energie a na fyzickou relaxační oblast, pořádáním různých sportovních aktivit a poznávacími zájezdy pro zaměstnance.

Celkově lze vyhodnotit, že zvládnutí pochopení příčin syndromu vyhoření je zásadní pro plánování a realizování prevence a preventivních postupů, které budou eliminovat nebo minimalizovat vznik a závažné důsledky syndromu vyhoření.

Důležitým aspektem v rámci prevence bylo u sledovaných firem vytvoření firemní kultury ve smyslu pracovního zaměření, kde bylo na každé pracovní pozici zpracováno jasné konkretizování, že každý pracovník zná svůj úkol, pracovní postupy a jaký je konkrétní výsledek jeho práce.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo definovat pojem syndromu vyhoření a následně konkrétně zmapovat výskyt syndromu vyhoření u pracovníků ve dvou firmách se stavebním zaměřením na pozicích manažerů a dalších pracovníků, zastávajících vyšší nebo částečně vedoucí pozice. Kvantitativní sběr dat probíhal pomocí standardizovaného dotazníku MBI (Maslach Burnout Inventory) a analýza výsledků, které vyplynuly z dotazníků u všech respondentů jednotlivých firem, je popsána v praktické části bakalářské práce. Teoretická část bakalářské práce je určena k podrobnému vymezení pojmu a problematiky syndromu vyhoření a jeho následné interpretaci na konkrétních výstupech.

Výstupem praktické části byla analýza výstupů od jednotlivých respondentů ve vybraných firmách a následný popis výsledků zkoumaného vzorku ve vztahu k možnosti zasažení syndromem vyhoření. Pro interpretaci relevantních výsledků byly stanoveny tři výzkumné otázky, následně vyhodnocené pomocí tabulek, grafů a stručného komentáře.

Důležitou roli v tomto výzkumu hrálo zaměření jednotlivých firem i přes fakt, že obě firmy se věnují pracovní činnosti v oboru stavebnictví. Zkoumaná firma A je zaměřena především na realizaci stavebních prací a obchodní činnost, kdežto firma B působí v oboru stavebnictví jako projekční ateliér a soustředí se především na přípravu jednotlivých projektů k předání do další fáze zpracování nebo pro realizaci konkrétních staveb nebo stavebních částí. Výsledky popsané v praktické části potvrdily jistý rozdíl v počtu zasažených pracovníků a oblastech vyhoření, ve kterých se tyto pracovníci nacházejí.

Charakter práce ve stavebnictví se v současné době výrazně řadí mezi činnosti ohrožené syndromem vyhoření. Vysoké nároky na kvalitu práce, osobní nasazení, kvalifikaci, kompetence, efektivitu nákladů, míru zisku a v neposlední řadě výrazné tlaky na dodržování termínů, způsobují pracovní přetížení, což vede k nárůstu výskytu syndromu vyhoření. Z tohoto důvodu by této problematice měla být věnována vysoká pozornost.

Na základě informací poskytnutých jednotlivými respondenty je možné konstatovat, že pojem syndrom vyhoření znají všichni, co podstoupili dotazníkové šetření nebo o tomto pojmu byli již díky přístupu vedení firmy obeznámeni formou přednášek a seminářů a podstupují tak v jisté míře vlastní osobní prevenci. Zasažení pracovníci si jsou vědomi, že jsou postihnuti syndromem vyhoření a díky zjištění v jaké oblasti jsou zasaženi, jsou schopni v rámci spolupráce s vedením firmy a s kolegy problém okamžitě řešit

Lze konstatovat, že dosavadní úroveň péče, včetně povědomí o rizicích syndromu vyhoření, je ve firmách na objektivně dobré úrovni, což se prokázalo i relativně nízkým výskytem symptomů syndromu vyhoření. Zde je tedy možné v rámci doporučení zmínit, že nastavený styl komunikace, způsob doplňkového vzdělávání zaměstnanců, s důrazem na prevenci negativních jevů, je žádoucí podporovat a udržovat i v budoucnu. Tato strategie je v záměrech vedení obou sledovaných firem.

Současně je však třeba konstatovat, že i přes zvýšenou péči k některým příznakům vyhoření u části zaměstnanců dochází. V tomto případě by bylo vhodné přidat i nové prvky k preventivním opatřením. K udržení vysoké výkonnosti, ale současně i vysoké kvality mentálního i fyzického zdraví, slouží například „cíleně nastavené rituály pozitivní energie – velmi přesně vytvořené návyky pro nakládání s energií“. Ve sledovaných firmách je možné dále doporučit opakování provádění komplexního auditu individuálních i manažerských návyků, a v případě zjištěné nerovnováhy opět navrhnout postupy pro pozitivní změnu životního či pracovního stylu. Tyto specifické audity zajišťuje odborná externí vzdělávací firma, která se touto oblastí rozvoje zaměstnanců zabývá. Vzhledem ke specifické kultuře v obou firmách a s přihlédnutím k tomu, že jsou zde zaměstnanci zvyklí na vzdělávání i v oblasti osobního rozvoje, je možné s velkou mírou pravděpodobnosti předpokládat, že většina spolupracovníků by pokračování v podobné další péči vstřícně uvítala.

Na závěr práce je důležité zmínit, že o problematice syndromu vyhoření je potřeba mluvit, a to bez ohledu na povolání, osobnost člověka, či jiné specifické faktory, jelikož syndrom vyhoření v dnešní „zrychlené“ době může zasáhnout každého, a tak je třeba lidem/zaměstnancům poskytovat kvalifikovanou prevenci a dostatek relevantních informací, aby bylo možné tento problém, pokud vznikne, zachytit a minimalizovat všechny důsledky. Lidem, kteří syndromem vyhoření již trpí nebo se cítí vyčerpáni, je potřeba poskytnout pomoc a nikdy tento závažný problém nepřehlížet. Jeho závažné důsledky totiž mohou být dlouhodobé a snižující jak úroveň osobní spokojenosti zasazeného jedince, ale následně i všechny pracovní výsledky ve sféře výkonu i jeho kvality.

Seznam použité literatury

1. **BAŠTECKÁ, Bohumila.** *Klinická psychologie v praxi.* Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-735-3.
2. **CRABB, Larry.** *Manželství je vztah.* Praha: Návrat domů, 1994. ISBN 80-85495-31-7.
3. **HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ.** *Psychologický slovník.* 2. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-569-1.
4. **CHRÁSKA, Miroslav.** *Hypotézy a jejich ověřování v klasických pedagogických výzkumech.* Olomouc: Votobia, 2005. ISBN 80-7220-253-7.
5. **JANKOVSKÝ, Jiří.** *Etika pro pomáhající profese.* Praha: Triton, 2003. ISBN 80-7254-329-6.
6. **KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ.** *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu).* 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN 80-7071-231-7.
7. **KŘIVOHLAVÝ, Jaro.** *Hořet, ale nevyhořet.* Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. Orientace (Karmelitánské nakladatelství). ISBN 978-80-7195-573-3.
8. **KŘIVOHLAVÝ, Jaro.** *Jak neztratit nadšení.* Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3.
9. **LOEHR, James E. a Tony SCHWARTZ.** *Bud'te ve formě.* Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2007. ISBN 978-80-7349-054-6.
10. **MATOUŠEK, Oldřich.** *Metody a řízení sociální práce.* Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.
11. **PRIESS, Mirriam.** *Jak zvládnout syndrom vyhoření: najděte cestu zpátky k sobě.* Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5394-2.
12. **PTÁČEK, Radek, Jiří RABOCH a Vladimír KEBZA.** *Burnout syndrom jako mezioborový jev.* Praha: Grada, 2013. Edice celoživotního vzdělávání ČLK. ISBN 978-80-247-5114-6.
13. **STOCK, Christian.** *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout.* Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN - 978-80-247-3553-5.

Seznam elektronických zdrojů

1. Část žen sahá po alkoholu, protože být dobrou manažerkou, matkou a manželkou je těžké | iROZHLAS - spolehlivé zprávy. *iROZHLAS - spolehlivé a rychlé zprávy* [online]. Copyright © 1997 [cit. 13.04.2022]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zivotni-styl/spolecnost/zeny-alkohol-manzelstvi-rodina-prace-narust-zavislosti-stres-reseni-lecba_2201301612_pik

Seznam obrázků

Obrázek 1 Role stresu a reakce osobnosti na stres (dle Stock, 2010, s.26, vlastní zpracování) 16

Seznam tabulek

Tabulka 1 Charakteristika respondentů podle pohlaví ve firmě A (vlastní zpracování)	29
Tabulka 2 Charakteristika respondentů podle pohlaví ve firmě B (vlastní zpracování).....	29
Tabulka 3 Charakteristika respondentů podle pohlaví celkem (vlastní zpracování)	30
Tabulka 4 Charakteristika respondentů podle věku celkem (vlastní zpracování).....	31
Tabulka 5 Míra výskytu syndromu vyhoření ve firmě A (vlastní zpracování)	32
Tabulka 6 Míra výskytu syndromu vyhoření ve firmě B (vlastní zpracování)	33
Tabulka 7 Oblasti syndromu vyhoření ve firmě A (vlastní zpracování).....	34
Tabulka 8 Oblasti syndromu vyhoření ve firmě B (vlastní zpracování).....	35
Tabulka 9 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy A ve stupni emocionálního vyčerpání (EE) (vlastní zpracování)	37
Tabulka 10 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy B ve stupni emocionálního vyčerpání (EE) (vlastní zpracování)	38
Tabulka 11 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy A ve stupni depersonalizace (DP) (vlastní zpracování)	39
Tabulka 12 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy B ve stupni depersonalizace (DP) (vlastní zpracování)	40
Tabulka 13 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy A ve stupni osobního uspokojení (PA) (vlastní zpracování)	41
Tabulka 14 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy B ve stupni osobního uspokojení (PA) (vlastní zpracování)	42

Seznam grafů

Graf 1 Charakteristika respondentů podle pohlaví ve firmě A (vlastní zpracování)	29
Graf 2 Charakteristika respondentů podle pohlaví ve firmě B (vlastní zpracování)	29
Graf 3 Charakteristika respondentů podle pohlaví celkem (vlastní zpracování)	30
Graf 4 Charakteristika respondentů podle věku celkem (vlastní zpracování)	31
Graf 5 Míra výskytu syndromu vyhoření ve firmě A (vlastní zpracování)	32
Graf 6 Míra výskytu syndromu vyhoření ve firmě B (vlastní zpracování)	33
Graf 7 Oblasti syndromu vyhoření ve firmě A (vlastní zpracování)	34
Graf 8 Oblasti syndromu vyhoření ve firmě B (vlastní zpracování)	35
Graf 9 Oblasti syndromu vyhoření ve firmách celkem (vlastní zpracování)	35
Graf 10 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy A ve stupni emocionálního vyčerpání (EE) (vlastní zpracování)	37
Graf 11 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy B ve stupni emocionálního vyčerpání (EE) (vlastní zpracování)	38
Graf 12 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy A ve stupni depersonalizace (DP) (vlastní zpracování)	39
Graf 13 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy B ve stupni depersonalizace (DP) (vlastní zpracování)	40
Graf 14 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy A ve stupni osobního uspokojení (PA) (vlastní zpracování)	41
Graf 15 Výsledné hodnoty jednotlivých respondentů firmy B ve stupni osobního uspokojení (PA) (vlastní zpracování)	42

Přílohy

Příloha č. 1

MBI

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

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

1	Práce mne citově vysává	
2	Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil	
3	Když ráno vstávám a pomyslím na pracovní problémy, cítím se unaven/a	
4	Velmi dobře rozumím pocitům svých zákazníků	
5	Mám pocit, že někdy se zákazníky jednám jako s neosobními věcmi	
6	Celodenní práce s lidmi je pro mne skutečně namáhavá.	
7	Jsem schopen velmi účinně vyřešit problémy svých zákazníků	
8	Cítím "vyhoření", vyčerpání ze své práce	
9	Mám pocit, že lidi při své práci pozitivně ovlivňují a naladují.	
10	Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal jsem se méně citlivým k lidem	
11	Mám strach, že výkon mé práce mne činí citově tvrdým	
12	Mám stále hodně energie	
13	Moje práce mi přináší pocity marnosti, neuspokojení	
14	Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně, že mne to vyčerpává	
15	Už mne dnes moc nezajímá, co se děje s mými zákazníky	
16	Práce s lidmi mi přináší silný stres	

17	Dovedu u svých zákazníků vyvolat uvolněnou atmosféru	
18	Cítím se svěží a povzbuzený, když pracuji se svými zákazníky	
19	Za roky své práce jsem byl úspěšný a udělal/a hodně dobrého	
20	Mám pocit, že jsem na konci svých sil	
21	Citové problémy v práci řeším velmi klidně – vyrovnaně.	
22	Cítím, že zákazníci mi přičítají některé své problémy	

Příloha č. 2

Doplňující identifikační otázky pro jednotlivé respondenty.

1. Pohlaví?
2. Kolik Vám je let?
3. Víte, co to je syndrom vyhoření?

Příloha č. 3

Otázky k rozhovoru s vedoucími pracovníky firem.

1. Výsledky míry zasažení syndromem vyhoření byly ve Vaší firmě dle výsledků dotazníku MBI poměrně identifikovány, ale nebyly výrazné. Jaké vlivy, podle Vás, v tomto hrají roli? (Varianta pro vedoucího firmy A)

Výsledky míry zasažení syndromem vyhoření jsou ve Vaší firmě dle výsledků dotazníku MBI poměrně nízké. Jaké vlivy, podle Vás, v tomto hrají roli: (Varianta pro vedoucího firmy B)

2. Máte Vy osobně zkušenost se syndromem vyhoření? A pokud ano, jak konkrétně Vás to ovlivnilo ve způsobu vedení Vašich firem i spolupracujících zaměstnanců?
3. Jak konkrétně byste popsal specifika Vaší firemní kultury – atmosféru ve firmě, způsob komunikace nebo některá konkrétní firemní opatření?
4. Máte na každé pozici nastavenou konkrétní očekávanou hodnotu výsledků a popis pracovní náplně tak, aby každý zaměstnanec a spolupracovník věděl, co se od něj očekává a co je jeho úkolem?
5. Jakým způsobem si ve firmě navzájem poskytujete zpětnou vazbu či hodnocení? Máte v tom nějaký systém a pravidelnost?
6. Jaká konkrétní školení nebo společné akce jste pro své zaměstnance a spolupracovníky v minulosti pořádali?
7. V jakých aktivitách v rámci prevence syndromu vyhoření chcete konkrétně i do budoucna pokračovat nebo případně i nově zahrnout do svého firemního portfolia?
8. V teoretické části bakalářské práce zmiňuji i specifickou metodu pro monitorování míry individuální energie ze 4 energetických rovin každého jedince – fyzické, emoční, duševní a duchovní. Pro předcházení syndromu vyhoření je vhodné sledovat kvalitu energetické úrovně v těchto 4 oblastech.
Bylo by v rámci preventivních opatření do budoucna zajímavé v této oblasti podstoupit konkrétní vzdělávání?
9. Co konkrétně vnímáte jako nejvýznamnější míru zátěže pro Vás i Vaše zaměstnance vzhledem k neustálému vývoji prostředí ve stavebnictví?
10. Kdybyste měl na závěr vyjádřit 3 nejvýznamnější hodnoty, které Vaši firmu charakterizují nebo o něž při vzájemné spolupráci nejvíce usilujete – o jaké hodnoty se jedná?

Doslovné přepisy rozhovorů s vedoucími pracovníky zkoumaných firem.

Rozhovor č. 1

Vedoucí pracovník firmy A (51 let)

1. Výsledky míry zasažení syndromem vyhoření byly ve Vaší firmě dle výsledků dotazníku MBI poměrně identifikovány, ale nebyly výrazné. Jaké vlivy, podle Vás, v tomto hrají roli?
 - *Myslím si, že tento stav (syndrom vyhoření), jsem na sobě v minulosti sám poznal, ale byl jsem přesvědčen, že to pomine. Po delší době jsem zjistil, že to stále trvá a je to spíš horší, tak jsem začal hledat možnosti, co s tím mohu dělat. Po konzultacích s odborníkem jsem našel cestu a postupně jsem zjišťoval, že jdu správným směrem a začal se více o tento problém zajímat i ve vztahu k zaměstnancům.*
 - *Naplánoval jsem s odborníkem minisemináře pro zaměstnance a v průběhu roku je tak 3–4krát realizujeme v prostorách naší firmy.*
 - *Jako hlavní vliv může být to, že jsme změnili v tomto směru firemní kulturu a jsme mezi sebou a kolegy více otevření a vstřícní. Uvědomuji si, že kondice zaměstnanců má velký vliv na produktivitu a tvorbu zisku.*

2. Máte Vy osobně zkušenost se syndromem vyhoření? A pokud ano, jak konkrétně Vás to ovlivnilo ve způsobu vedení Vašich firem i spolupracujících zaměstnanců?
 - *Ano, mám. Nebyl jsem schopen se tak jednoznačně soustředit na priority a vše mi začalo trvat delší dobu.*
 - *Jak jsem uvedl, je to hlavně otevřenost a prevence ve formě seminářů.*

3. Jak konkrétně byste popsal specifika Vaší firemní kultury – atmosféru ve firmě, způsob komunikace nebo některá konkrétní firemní opatření?
 - *Důraz na pozitivitu.*
 - *Důraz na konkrétní vymezení a znalost vlastní práce a odpovědnost.*

4. Máte na každé pozici nastavenou konkrétní očekávanou hodnotu výsledků a popis pracovní náplně tak, aby každý zaměstnanec a spolupracovník věděl, co se od něj očekává a co je jeho úkolem?
 - *Měli jsme v minulosti ve smlouvách pracovní náplně, ale po seminářích s odborníky jsme se začali více zaměřovat na konkrétnější popis jednotlivých pozic ve firmě a k tomu konkrétnější popis činností. Zatím to ještě nemáme zcela dokončené, ale celkově ve firmě je na tuto změnu pohlíženo pozitivně.*

5. Jakým způsobem si ve firmě navzájem poskytujete zpětnou vazbu či hodnocení? Máte v tom nějaký systém a pravidelnost?
 - *Pravidelné porady, které se již rozdělují na provozní část a personální část.*
 - *Každý vedoucí týmu si vede pravidelné intervalové hodnocení se svými podřízenými.*

6. Jaká konkrétní školení nebo společné akce jste pro své zaměstnance a spolupracovníky v minulosti pořádali?
- *Minisemináře a přednášky s odborníky na téma například „pozitivní energie“, „jak šetřit čas“, „moje místo v týmu“, „co je to vyhořet a jak tomu předcházet“? Velmi nás zaujala přednáška na téma „Síla osobních rituálů“.*
 - *Dvakrát ročně výroční společné setkání, kdy se věnujeme jak firmě a výsledkům a plánům, tak vlastnímu osobnostnímu růstu i relaxaci.*
7. V jakých aktivitách v rámci prevence syndromu vyhoření chcete konkrétně i do budoucna pokračovat nebo případně i nově zahrnout do svého firemního portfolia?
- *Určitě v pravidelných přednáškách.*
8. V teoretické části bakalářské práce zmiňuji i specifickou metodu pro monitorování míry individuální energie ze 4 energetických rovin každého jedince – fyzické, emoční, duševní a duchovní. Pro předcházení syndromu vyhoření je vhodné sledovat kvalitu energetické úrovně v těchto 4 oblastech. Bylo by v rámci preventivních opatření do budoucna zajímavé v této oblasti podstoupit konkrétní vzdělávání?
- *Na dalším setkání s odborníkem toto téma projednám.*
9. Co konkrétně vnímáte jako nejvýznamnější míru zátěže pro Vás i Vaše zaměstnance vzhledem k neustálému vývoji prostředí ve stavebnictví?
- *Všeobecně časové tlaky na plnění termínů a nákladovost a ziskovost akcí.*
10. Kdybyste měl na závěr vyjádřit 3 nejvýznamnější hodnoty, které Vaši firmu charakterizují nebo o něž při vzájemné spolupráci nejvíce usilujete – o jaké hodnoty se jedná?
- *Je jich asi více, ale určitě osobní odpovědný přístup, čestnost, loajalita.*

Rozhovor č. 2

Vedoucí pracovník firmy B (54 let)

1. Výsledky míry zasažení syndromem vyhoření jsou ve Vaší firmě dle výsledků dotazníku MBI poměrně nízké. Jaké vlivy, podle Vás, v tomto hrají roli:
 - *Celkově naši výkonní zaměstnanci mají poměrně vyšší obecnou znalost o této nemoci (pokud to tak mohu nazvat), a to v určité míře z vlastní zkušenosti nebo zkušenosti z předchozích zaměstnání nebo z rodiny.*
 - *V rámci spolupráce s lektorem, se kterým se znám již více jak 10 let, tak se pravidelně setkáváme a máme společné setkání, kde nám (pro náš kolektiv zaměstnanců), vždy po předchozí domluvě, připraví téma, které se týká hodně osobnostní roviny, třeba duševního zdraví a s tím související prevence, kondice, možností osobnostního růstu, typů osobností.*

2. Máte Vy osobně zkušenost se syndromem vyhoření? A pokud ano, jak konkrétně Vás to ovlivnilo ve způsobu vedení Vašich firem i spolupracujících zaměstnanců?
 - *Osobně jsem se sám v minulosti účastnil poměrně mnoha přednášek a seminářů na témata obchodních dovedností a pak i na manažerské řízení, kde jsem se s tímto tématem setkal, ale jak říkám, v minulosti jsem to znal jen v teoretické rovině nebo u jiných lidí. S postupem času jsem ale i sám na sobě pozoroval určité symptomy (jak bych to nazval) a mohl jsem tedy na vlastní kůži zjistit, jak to prožívám. Díky předchozím znalostem jsem to začal řešit s lektorem a začal jednoznačně dávat důraz na potřebu se v této oblasti vzdělávat intenzivněji jak pro sebe, tak pro pracovníky.*
 - *Jedna z věcí, kterou jsme začali, byly osobní a osobnostní audity a interní firemní audity. Z toho pak vzešly postupy, jak pozitivně a efektivně měnit přístupy a postupy v práci.*

3. Jak konkrétně byste popsal specifika Vaší firemní kultury – atmosféru ve firmě, způsob komunikace nebo některá konkrétní firemní opatření?
 - *Řekl bych, že hlavní, na co jsme se zaměřili, bylo díky spolupráci s lektorem osobnostní poznání v kontextu charakteru práce a co se od každého z nás očekává.*
 - *Určitě klademe na přední místa důvěru, vzájemnou otevřenou komunikaci se zpětnou vazbou, osobní růst, další odborné vzdělávání.*

4. Máte na každé pozici nastavenou konkrétní očekávanou hodnotu výsledků a popis pracovní náplně tak, aby každý zaměstnanec a spolupracovník věděl, co se od něj očekává a co je jeho úkolem?
 - *Součástí práce s lektorem bylo i postupné zpracování a lepší identifikace pracovních postupů a činností tak, aby každý věděl, jaké je jeho místo ve firmě, jaký se od každého z nás čeká výsledek, zda ví, co se po něm chce a určitě odpovědnost za vlastní výsledek své práce.*

5. Jakým způsobem si ve firmě navzájem poskytlujete zpětnou vazbu či hodnocení? Máte v tom nějaký systém a pravidelnost?
 - *Nastavili jsme si určité standardy, které každý v různé úrovni a míře zná (snažíme se na tom stále pracovat).*

- *Máme zavedený systém porad a hodnocení, které se nesnažíme dělat jen jednou za rok, ale minimálně měsíčně.*
6. Jaká konkrétní školení nebo společné akce jste pro své zaměstnance a spolupracovníky v minulosti pořádali?
- *Jak jsem říkal, zpracovali jsem s naším firemním lektorem program pravidelných setkávání, které jsou hodně zaměřeny na podporu v osobnostní rovině.*
7. V jakých aktivitách v rámci prevence syndromu vyhoření chcete konkrétně i do budoucna pokračovat nebo případně i nově zahrnout do svého firemního portfolia?
- *Pomohl nám, jak jsem asi zmínil osobnostní audit, když bych to upřesnil, takový komplexní audit, který byl zaměřen na individuální a manažerské návyky a určitě na tom budeme v této rovině i dále pracovat.*
8. V teoretické části bakalářské práce zmiňuji i specifickou metodu pro monitorování míry individuální energie ze 4 energetických rovin každého jedince – fyzické, emoční, duševní a duchovní. Pro předcházení syndromu vyhoření je vhodné sledovat kvalitu energetické úrovně v těchto 4 oblastech.
Bylo by v rámci preventivních opatření do budoucna zajímavé v této oblasti podstoupit konkrétní vzdělávání?
- *S těmito úrovní energií jsme se v minulosti na jednom našem setkání seznámili a prakticky je to často součástí našich setkávání.*
9. Co konkrétně vnímáte jako nejvýznamnější míru zátěže pro Vás i Vaše zaměstnance vzhledem k neustálému vývoji prostředí ve stavebnictví?
- *Asi největší stresy zažíváme ve zpracovávání projektů tak, abychom dodrželi slíbené termíny odevzdání, což je aktuálně dost náročné.*
10. Kdybyste měl na závěr vyjádřit 3 nejvýznamnější hodnoty, které Vaši firmu charakterizují nebo o něž při vzájemné spolupráci nejvíce usilujete – o jaké hodnoty se jedná?
- *V rámci auditů jsme se společně v týmu shodli, že by bylo dobré si popsat, jaké hodnoty ctíme a jaké chceme, aby nás prezentovali. Věnovali jsme tomu v minulosti asi dvě setkání a za hlavní bych asi uvedl odbornost, kvalitu, odpovědnost, vstřícnost, úctu, čest.*

