

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO

PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Irenej Štalmach

Syndrom vyhoření u vedoucích pracovníků

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavel Zdvořák

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2017

BACHELOR THESIS

Irenej Štalmach

Burnout syndrome of leading managers

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Pavel Zdvořák

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 8.března 2017

Irenej Štalmach

Poděkování

Děkuji Ing. Pavlu Zdvořákovi za podporu a velmi cenné rady při psaní této bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá syndromem vyhoření u vedoucích pracovníků, jeho symptomy, příčinami a jednotlivými stádii. Nedílnou součástí je návrh řešení a prevence syndromu vyhoření. Praktická část na základě rozhovorů je věnována průzkumnému šetření ve firmě, v samotném závěru vlastního šetření s návrhem na vhodná preventivní opatření.

Klíčová slova

Prevence, průzkumné šetření, symptomy, stádia, syndrom vyhoření, vedoucí pracovníci

Annotation

The Bachelor Thesis deals – within its theoretical part – with Burnout syndrome of leading managers, its symptoms, causes and individual stages. An integral part of the proposed solution and preventing burnout. The practical part is based on interviews devoted to exploratory investigation of the company, in the end its own investigation with the proposal to take appropriate preventive measures.

Keywords

Prevention, exploratory survey, symptoms, stages, burnout syndrome, leading managers

Obsah

Úvod.....	9
1 Teoretická část.....	11
1.1 Definice základních pojmů	12
1.2 Symptomy a příčiny syndromu vyhoření	14
1.2.1 Příčiny syndromu vyhoření	14
1.2.2 Příznaky syndromu vyhoření.....	17
1.3 Stádia syndromu vyhoření.....	18
1.3.1 Nadšení.....	20
1.3.2 Stagnace.....	20
1.3.3 Frustrace	21
1.3.4 Apatie	21
1.3.5 Vyhoření / intervence	22
1.4 Návrh řešení a prevence syndromu vyhoření.....	23
1.5 Dílčí shrnutí.....	26
2 Praktická část.....	28
2.1 Společnost, ve které probíhalo průzkumné šetření	28
2.2 Postup průzkumného šetření	28
2.2.1 Výběr oblastí a formulace dotazů.....	28
2.2.2 Nastavení vah rizikových oblastí	29
2.2.3 Výběr respondentů	31
2.2.4 Realizace polostrukturovaných rozhovorů.....	33
2.2.5 Analýza a vyhodnocení rozhovorů.....	45
2.3 Návrh preventivních opatření pro jednotlivé vedoucí pracovníky... 48	

2.4 Návrh preventivních opatření pro firmu	50
Závěr	51
Použité zdroje.....	54
Literatura	54
Články v odborných časopisech a příspěvky ve sbornících	56
Internetové zdroje.....	57
Seznam tabulek.....	57

Úvod

Tématem této bakalářské práce je syndrom vyhoření u vedoucích pracovníků. Název tohoto syndromu zahrnuje určitou symboliku. Hoření je fyzikálně chemický proces, je to jev, při kterém hořlavá látka reaguje s oxidačním prostředkem za vzniku tepla a světla. Při představě ohně vidíme plameny a cítíme žár, slyšíme hučení a praskání dřeva. Pokud ale oheň neživíme, pokud nemá co hořet, oheň postupně slábne, tichne, plameny se mění v plamínky, cítíme vychládání a pokud stále oheň nepřizívujeme, zbyde jen doutnání a vyhasnutí. I manažer pro svou práci potřebuje, aby oheň hořel, a k tomu, aby jeho hořel, ho také potřebuje živit, ale současně i řídit, aby vše neshořelo naráz, jako papír.

Syndrom vyhoření, přestože oficiálně není nemocí, je společenským problémem. Přichází nenápadně a nejvíce ohrožuje lidi s velkým nadšením a ideály, kteří svou prací často doslova žijí a investují do ní velké množství energie. Realita se však od ideálů značně liší, může se stát, že investovaná energie se nevrací v podobě zřejmého úspěchu, přichází útlum nadšení, stagnace, pokles empatie, ztráta chuti do práce. Začnou se objevovat fyzické příznaky včetně různých bolestí.

Syndrom vyhoření je nejvíce znám v oblasti tzv. pomáhajících profesí, zdravotnictví, sociálních služeb apod. Jsou to tedy oblasti, kde bývá prvotní nadšení konfrontováno s těžkými podmínkami promítajícími se do náročnosti profese. Ukazuje se, že počáteční nadšení nestačí a je třeba být vyzbrojen trpělivostí, uměním doplňování energie, vytrvalostí, odolností, schopností oddělovat profesní a soukromý svět atd. To se však netýká pouze uvedených profesí, ohroženi mohou být i vedoucí pracovníci, a to napříč oblastmi jejich působení, přestože to na první pohled nemusí být zřejmé a i literatura je poněkud opomíjí. I oni se potýkají s psychicky náročnými podmínkami, s prací pod tlakem, odmítáním, nedostatkem uznání, vyčerpáním. Paradoxní je, že syndrom vyhoření ohrožuje v podstatě ty nejzanícenější a také nejvíce empatické, jejichž přínos pro společnost by byl za jiných podmínek nejvyšší. Zapálíme-li hromadu dřeva celou naráz, shoří dřívě, než kdybychom přikládali polínko po polínku. I to se může stát v profesním životě manažera.

Předcházet syndromu vyhoření by tak mělo být důležitou součástí řízení lidských zdrojů v oblasti managementu, tím spíše, že prevence je v tomto případě jednodušší, než intervence.

Cílem této bakalářské práce je provést při využití rešerší odborné literatury průzkumné šetření a na jeho základě navrhnout preventivní opatření pro konkrétní vedoucí pracovníky a konkrétní firmu, která je zaměstnává.

K naplnění cílů práce bude použit polostrukturovaný rozhovor, jehož výsledky budou podrobeny obsahové analýze a multikriteriálnímu hodnocení. Na základě výsledků budou, opět za pomoci rešerší odborné literatury, vybrána pro jednotlivé vedoucí pracovníky i pro firmu jako celek vhodná doporučení pro prevenci syndromu vyhoření.

1 Teoretická část

Stavy celkového, především však psychického vyčerpání, které se projevuje v oblasti poznávacích funkcí, motivace a emocí a které zasahuje a ovlivňuje názory, postoje, výkonnost a v návaznosti na to vzorce především profesionálního chování a jednání osob, se lékaři a psychologové zabývají již od sedmdesátých let minulého století. Takové stavy jsou označovány jako „burnout syndrom“ – tedy syndrom vyhoření. Oheň, symbolizující vysokou motivaci, aktivitu, nasazení a zájem, přechází do vyhořívání a vyhaslosti.¹

Ačkoliv byl tento jev znám již dříve, poprvé byl syndrom vyhoření popsán² a pojmenován v roce 1975 Herbertem J. Freudenbergerem. Je pravděpodobné, že Freudenberger byl přitom inspirován knihou Grahama Greena Případ vyhoření.³

Jak bude ukázáno dále, literatura popisuje více možných příčin vzniku, jako je např. konflikt rolí, přílišná očekávání, nedostatek autonomie, nejasnost v hierarchických strukturách (např. v zaměstnání), nedostatečná podpora ze strany nadřízených, vztahové konflikty, nadměrné množství práce v příliš krátkém časovém rozvrhu, příliš vysoká nebo neustále rostoucí zodpovědnost či mobbing na pracovišti.⁴

KeBza a Šolcová uvádějí, že podstatu syndromu vyhoření lze správně poznat pouze na základě celostního přístupu k člověku včetně jeho aktuálního postavení na škále mezi zdravím a nemocí. Tento postup zahrnuje jak objektivní, tak subjektivní atributy zdraví v duchu vývoje definice zdraví Světové zdravotnické organizace (WHO).⁵

¹ KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření*. 2., rozšířené a doplněné vydání, Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. 26 s. ISBN 978-80-7367-299-7. str. 3.

² FREUDENBERGER, Herbert J. Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, vol. 30, No. 1. 1974. pp 159-164.

³ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

⁴ KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření – v práci i v osobním životě*. 1. vydání. Portál, 2007. 139 s. ISBN 8025115183. str. 9.

⁵ KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření*. 2., rozšířené a doplněné vydání, Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. 26 s. ISBN 978-80-7367-299-7. str. 3.

Vyhoření je ekonomicky nákladný a distres způsobující fenomén vedoucí ke škodám nejen u jednotlivců, ale také u organizací.⁶ V případě manažerů se na dlouhodobém pracovním stresu a vyhoření podílí nutnost pracovat pod tlakem ekonomických imperativů, čelit nedostatku pracovních sil a jiných zdrojů a vysoké fluktuaci, či naopak povinnost rozhodovat o propouštění pracovníků, jež může být zatěžující především tehdy, spolupracoval-li manažer s propouštěným pracovníkem dlouhodobě, navázal-li s ním i neformální vztah, zná-li jeho rodinnou situaci apod.⁷

1.1 Definice základních pojmů

Freudenberger, který popsal syndrom vyhoření jako první, jej definoval zejména jako zánik motivace nebo incentív.⁸

Z dalších zahraničních autorů definují vyhoření např. Edelwich a Brodsky, a to jako postupnou ztrátu ideálů, energie, smysluplnosti, když podle nich tento jev prožívají lidé v profesích orientovaných na pomoc druhým lidem, zvláště zdravotníci, sociální pracovníci, soudci a učitelé.⁹

Cherniss popisuje vyhoření jako proces, který začíná nadměrným a dlouhodobým pracovním vyčerpáním a vede k pocitům napětí, podrážděnosti, vyčerpání. Když pracovník tyto příznaky stresu pasivně překoná pomocí emoční indiference, osamocení v zaměstnání a stává se necitlivým, někdy i cynickým a krutým, je proces vedoucí k vyhoření završen.¹⁰

Brill vidí vyhoření jako postupně se prohlubující, pracovním podmíněný stav špatné nálady a pocit nedostatečného výkonu u osoby bez výrazných projevů psychopatologie, která byla dříve schopna normálního, přiměřeného výkonu, a která

⁶ "Beating burn-out", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 10 Iss: 1, pp.6 – 9, 2002.

⁷ FRANKOVÁ, Emilie. Ekonomická krize a syndrom vyhoření. *Ekonomika a management*, 2009, roč. 3, č. 1, s. 5–12.

⁸ FREUDENBERGER, Herbert J., RICHELSON., Geraldine. *Burn-out: The logic cost of high achievement. What It Is and How to Survive It*. New York: Bantam Books, 1980. 212 s. ISBN 9780553200485.

⁹ EDELWICH, Jerry, BRODSKY, Archie. *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions*. Vol. 255, New York: *Human Sciences Press*, 1980.

¹⁰ CHERNISS, Cary. *Staff Burnout: Job stress in the human services*. Beverly Hills: Sage Publications, 1980. 199 s. ISBN 9780803913387.

není schopna se dostat zpět na původní úroveň bez pomoci zvenčí nebo změny prostředí.¹¹

Kuremir et al. popisují vyhoření jako prožitek fyzického a emocionálního vyčerpání způsobeného dlouhodobým působením situací, které jsou emočně náročné.¹²

Maslach, která je podle Ptáčka nejčastěji citovanou autorkou v otázce definice syndromu vyhoření,¹³ definuje vyhoření jako psychologický syndrom emočního vyčerpání, citového tzv. stažení a ztráty důvěry v osobní výkonnost, který se může objevit u osob, jejichž profesí je práce s lidmi;¹⁴ v pozdější definici pak popisuje vyhoření jako prolongovanou odpověď na chronické emocionální a personální stresory, spojené s pracovní činností, charakteristické dimensemi vyčerpání, cynismu a neefektivity.¹⁵

Podle Freudenbergera a Richelson vyhořet znamená vyčerpat se s fyzických a duševních sil, opotřebovat se nadměrnou snahou dosáhnout nerealistických požadavků, které si na sebe klade člověk sám, nebo se snaží dostat hodnotám společnosti.¹⁶

Kallwass uvádí, že syndrom vyhoření „je dnes obecně známý jev, je to stav extrémního vyčerpání, vnitřní distance, silného poklesu výkonnosti a různých psychosomatických obtíží.“¹⁷

¹¹ BRILL, Peter L. The need for an operational definition of burnout. *Family and Community Health*, 6 (4), 12-24. p. 15.

¹² KUREMYR, Dan, KIHLENGREN, M., NORBERG, A. et al. Emotional experiences, empathy and burnout among staff caring for demented patients at a collective living unit and a nursing home. *Journal of Advanced Nursing*, 1994, 19, p. 670-679.

¹³ PTÁČEK, Radek, RABOCH, Jiří, KEBZA, Vladimír. *Burnout syndrom jako mezioborový jev*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 168 s. ISBN 978-80-247-5114-6. str. 21.

¹⁴ MASLACH, Christina, JACKSON, Susan E. The measurement of experienced burnout. *Journal of occupational behaviour*, Vol. 2, 99-113 (1981).

¹⁵ MASLACH Christina, SCHAUFELI, WB, LEITER, MP. Job Burnout. *Annu Rev Psychol*. 2001;52:397-422.

¹⁶ FREUDENBERGER, Herbert J., RICHELSON., Geraldine. *Burn-out: The logic cost of high achievement. What It Is and How to Survive It*. New York: Bantam Books, 1980. 212 s. ISBN 9780553200485.

¹⁷ KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření – v práci i v osobním životě*. 1. vydání. Portál, 2007. 139 s. ISBN 8025115183. str. 9.

Z domácích autorů se syndromu vyhoření věnují např. Kebza a Šolcová. Jako vyhoření bývá podle nich popisován stav emocionálního vyčerpání vzniklý v důsledku nadměrných psychických a emocionálních nároků.¹⁸

Podle Ptáčka nemá syndrom vyhoření konsenzuální definici, nicméně uzavírá, že všechny definice se shodnou na tom, že jde o jev dlouhodobého vyčerpání, který se projevuje v rovině fyzické, v rovině kognitivní a v rovině emoční.¹⁹

1.2 Symptomy a příčiny syndromu vyhoření

Vyhasnutí (vyhoření) se nachází v Mezinárodní statistické klasifikaci nemocí a přidružených zdravotních problémů (MKN-10) mezi faktory ovlivňujícími zdravotní stav: konkrétně je to Z 73 – problémy spojené s obtížemi při vedení života.²⁰ Nejde tedy de facto o diagnózu, ale o faktory ovlivňující stav.

1.2.1 Příčiny syndromu vyhoření

Stock uvádí, že syndrom vyhoření provází celá řada příznaků, které jsou však velmi obecné a právě proto jej lze, především v jeho počáteční fázi, jen velmi těžko rozpoznat.²¹

K problematice symptomů a příčin poznamenává Priess, že se vlastně neví, co je původem této civilizační choroby. Symptomy se podle ní stále ještě považují za příčiny a samotná existence syndromu vyhoření se často neuznává nebo je zlehčována. Autorka se zabývá i otázkou, zda je stres příznakem, nebo příčinou vyhoření.²²

¹⁸ KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření*. 2., rozšířené a doplněné vydání, Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. 26 s. ISBN 978-80-7367-299-7. str. 7.

¹⁹ PTÁČEK, Radek, RABOCH, Jiří, KEBZA, Vladimír. *Burnout syndrom jako mezioborový jev*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 168 s. ISBN 978-80-247-5114-6. str. 20-22.

²⁰ *Mezinárodní statistická klasifikace nemocí a přidružených zdravotních problémů*. 10. revize. Světová zdravotnická organizace. [online.] [citace 17. prosince 2016] Dostupné na: <<http://www.uzis.cz/cz/mkn/Z00-Z99.html>>.

²¹ STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing., 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-3553-5. str. 14.

²² PRIESS, Mirriam. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: Najděte cestu zpátky k sobě*. Praha: Grada Publishing, 2015. 176 s. ISBN 8024753944. str. 10 a násl.

Rush sestavil přehled deseti nejběžnějších příčin syndromu vyhoření, který zahrnuje zejména osobní dispozice.²³

1. Pocit nutkání namísto povolání.
2. Neschopnost přibrzdit.
3. Snaha udělat všechno sám.
4. Přehnaná pozornost k cizím problémům.
5. Soustředěnost na detaily.
6. Nereálná očekávání.
7. Příliš velká rutina.
8. Nesprávný pohled na priority v životě.
9. Špatný tělesný stav.
10. Neustálé odmítání ze strany druhých.

Podle Kallwass některé osobnostní struktury více inklinují ke vzniku syndromu vyhoření. Jejich společným znakem je to, že neumějí hospodařit s tělesnými a duševními rezervami, čímž se vysilují v duševní, tělesné, pracovní i rodinné oblasti až do vyčerpání.²⁴

Oproti tomu Křivohlavý uvádí, že jako nejčastější příčina bývá označován dlouhodobý bezprostřední styk s lidmi, neúspěšné jednání s lidmi, nepřiměřená pracovní doba s přílišnými požadavky kladenými na pracovníka nebo velice přísné pracovní podmínky atd.,²⁵ uvádí tedy příčiny spíše vnějšího charakteru.

Podle Kebzy a Šolcové jsou za hlavní příčiny syndromu vyhoření považovány:²⁶

- chronický, těžko zvladatelný stres,
- vysoké nároky ve vztahu k nízkým pravomocím,
- nedostatek sociální opory,

²³ RUSH, Myron. *Syndrom vyhoření*. Praha: Návrat domů, 2003. 132 s. ISBN 80-7255-074-8.

²⁴ KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření – v práci i v osobním životě*. 1. vydání. Portál, 2007. 139 s. ISBN 8025115183.

²⁵ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

²⁶ PTÁČEK, Radek, RABOCH, Jiří, KEBZA, Vladimír. *Burnout syndrom jako mezioborový jev*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 168 s. ISBN 978-80-247-5114-6. str. 24.

- nedostatečný respekt, uznání a odměna,
- nízká autonomie pracovní činnosti.

Podle Jeklové a Reitmayerové bývá někdy syndrom vyhoření označován jako fenomén prvních let v zaměstnání, kdy po vysokých očekáváních a entuziasmu přichází zklamání, frustrace, bezmoc a rezignace. Jakou roli sehrávají při vyhoření osobnostní proměnné, je podle nich zatím nejasné. Mnoho expertů vidí podle autorek jako hlavní příčinu vyhoření podmínky na pracovišti, okruh spolupracovníků a další sociologické faktory.²⁷

Kebza a Šolcová připomínají, že byly intenzivně zkoumány sociálně-psychologické souvislosti syndromu vyhoření, a to především ty, které facilitují či naopak omezují nebo znemožňují jeho vznik a rozvoj.²⁸ Někteří zahraniční autoři, např. Schaufeli, dokonce v této souvislosti pracují s hypotézou o infekčnosti tohoto syndromu.²⁹

Stock pak nehovoří přímo o příčinách, ale o rizikových faktorech, které člení do dvou skupin:³⁰

- rizikové faktory v zaměstnání
 - zvýšená pracovní zátěž
 - nedostatek samostatnosti
 - nedostatek uznání
 - špatný kolektiv
 - nespravedlnost
 - konflikt hodnot

²⁷ JEKLOVÁ, Marta, REITMAYEROVÁ, Eva. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. 32 s. ISBN 80-86991-74-1.

²⁸ KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření*. 2., rozšířené a doplněné vydání, Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. 26 s. ISBN 978-80-7367-299-7. str. 11.

²⁹ SCHAUFELI, Witmar B., MASLACH, Christine. *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. Washington: CRC Press, 1996. 312 s. ISBN 978-15-603-2683-0.

³⁰ STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing., 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-3553-5.

- rizikové faktory osobnostní
 - vzorce chování
 - poháněcí mechanismy
 - nízká odolnost

Někteří autoři mezi faktory, při jejichž přítomnosti budeme pravděpodobně syndromu vyhoření vystaveni více, uvádějí i situaci, kdy netušíme, že bychom mohli být ohroženi syndromem vyhoření.³¹

Někteří autoři³² zastávají stanovisko, že zátěž, která se spojuje s nepříznivými jevy v zaměstnání, nevede sama o sobě k syndromu vyhoření – ten se rozvíjí až tehdy, pokud se zátěž vnější střetne s osobnostně danými limity schopností jednice a jeho reálnými možnostmi ovlivňovat průběh a výsledky pracovní činnosti.

1.2.2 Příznaky syndromu vyhoření

Symptomy syndromu vyhoření lze členit podle úrovně, v nichž se projevují, konkrétně jde o úroveň psychickou, fyzickou a úroveň sociálních vztahů.³³

Vevera řadí do symptomů psychické oblasti exhausti, depersonalizaci, předrážděnost, záchvaty zlosti a hněvu, zvýšený smutek, apatii, depresivitu, vztahovačnost, podezíravost a vyhýbání se pracovním povinnostem.³⁴

Kobza a Šolcová popisují pocit nadměrně dlouhého a namáhavého úsilí bez patřičného efektu, pocit duševního, především emocionálního vyčerpání, vyčerpání v kognitivní oblasti s poklesem až ztrátou motivace, dále pak útlum celkové aktivity, redukci spontaneity, kreativity, iniciativy a invence. Převažuje depresivní ladění, frustrace a beznaděj, objevuje se přesvědčení o vlastní postradatelnosti hraničící

³¹ ANDRŠOVÁ, Alena. *Psychologie a komunikace pro záchranáře*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 120 s. ISBN 978-80-247-4119-2. str. 17-18; VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ, Alena. Syndrom vyhoření jako důsledek zanedbávání péče o sebe u lékařů a zdravotníků. *Časopis Urgentní medicína*, 2005, 25-29; VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 184 s. ISBN 978-802-4731-742.

³² Např. KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření – v práci i v osobním životě*. 1. vydání. Portál, 2007. 139 s. ISBN 8025115183 nebo BUICK, Ian, THOMAS, Mahesh. Why do middle managers in hotels burn out? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2001, Vol. 13, No 6, pp 304-309.

³³ KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření*. 2., rozšířené a doplněné vydání, Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. 26 s. ISBN 978-80-7367-299-7. str. 11.

³⁴ PTÁČEK, Radek, RABOCH, Jiří, KEBZA, Vladimír. *Burnout syndrom jako mezioborový jev*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 168 s. ISBN 978-80-247-5114-6. str. 52.

až s mikromanickými bludy. Objevují se projevy negativismu, cynismu a hostility v profesních vztazích, pokles až ztráta zájmu o témata související s profesí, sebelítost a prožitek nedostatku uznání, iritabilita, případně interpersonální senzitivita, redukce činnosti na rutinní postupy a užívání stereotypních frází a klišé.³⁵

Mohou však manifestovat i somatické příznaky jako jsou pocity vyčerpání, dechová tíseň, palpitace, bolesti hlavy, gastrointestinální obtíže, nespavost a nespecifické tělesné bolesti.³⁶

Na úrovni sociálních vztahů se projevuje celkový útlum sociability, tendence redukovat kontakt s klienty a často i s kolegy, zjevná nechuť k profesi a všemu, co s ní souvisí, nízká empatie, konkrétně-operační styl myšlení a postupné narůstání konfliktů.³⁷

Diagnostika syndromu vyhoření vychází jednak z pozorování symptomů u osob, u nichž se syndrom vyhoření začíná projevovat a z prožitku těchto příznaků u postižených osob, dále také ze speciálních psychologických metod, pro tento účel zkonstruovaných. Nejužívanějšími metodami jsou dotazníky, založené na posuzovacích škálách.³⁸

1.3 Stádia syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření je různými autory rozdělován do tří až dvanácti fází, které se vzájemně překrývají a nelze je jednoznačně ohraničit.³⁹

Čtyři fáze popisuje např. Preiss: fází poplachovou, fází odporu, fází vyčerpání a fází vyhoření.⁴⁰

³⁵ KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření*. 2., rozšířené a doplněné vydání, Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. 26 s. ISBN 978-80-7367-299-7. str. 10.

³⁶ PTÁČEK, Radek, RABOCH, Jiří, KEBZA, Vladimír. *Burnout syndrom jako mezioborový jev*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 168 s. ISBN 978-80-247-5114-6. str. 52-53.

³⁷ KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření*. 2., rozšířené a doplněné vydání, Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. 26 s. ISBN 978-80-7367-299-7. str. 10.

³⁸ Např. je to Maslach Burnout Inventory Christiny Maslach nebo Burnout Measure S. Jackson. Existují i speciální české verze těchto metod. KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření*. 2., rozšířené a doplněné vydání, Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. 26 s. ISBN 978-80-7367-299-7. str. 17.

³⁹ STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing., 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-3553-5. str. 23.

Edelwich a Brodsky v dynamice procesu vyhoření obvykle rozlišují tato stádia:⁴¹

- nadšení,
- stagnace,
- frustrace,
- apatie,
- intervence.

Syndrom vyhoření je však chápán nejen jako permanentně se vyvíjející proces, ale také jako stav.⁴² Další autoři tedy, např. Tošnerová a Tošner, uvádějí jako poslední stádium syndrom vyhoření.⁴³ Hennig a Keller podobně rozlišují pět stadií: nadšení, stagnace, frustrace, apatie, syndrom vyhoření.⁴⁴

Freudenberger popisuje dvanáct fází syndromu vyhoření, a to nutnost osvědčit se, zesílené nasazení, zanedbávání vlastních potřeb, potlačení konfliktů a potřeb, přehodnocení hodnot, zesílené popírání vznikajících problémů, ústup, změny chování, ztrátu smyslu pro vlastní osobnost, vnitřní prázdnotu, depresi a úplné vyhoření.⁴⁵

Křivohlavý uvádí rovněž dvanáct, a to obdobných stadií: snahu osvědčit se kladně v pracovním procesu, snahu udělat vše sám, zapomínání na sebe a na své vlastní potřeby včetně nutné péče o sebe, období, kdy jediné, o co člověku jde, je práce, zmatení v hodnotovém žebříčku, kompulzivní popírání příznaků rodícího se vnitřního napětí, dezorientaci a ztrátu naděje spojenou se zrodem cynismu, radikální změny v chování a nesnášenlivost kritiky, depersonalizaci, prázdnotu

⁴⁰ PRIESS, Mirriam. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: Najděte cestu zpátky k sobě*. Praha: Grada Publishing, 2015. 176 s. ISBN 8024753944.

⁴¹ EDELWICH, Jerry, BRODSKY, Archie. *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions*. Vol. 255, New York: *Human Sciences Press*, 1980.

⁴² KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření*. 2., rozšířené a doplněné vydání, Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. 26 s. ISBN 978-80-7367-299-7. str. 13.

⁴³ TOŠNER, Jiří. *Řízení lidských zdrojů: sborník vybraných materiálů specializačního kurzu "Řízení neziskových organizací"*. Praha: Agnes, 1999. 125 s. ISBN 978-80-9026-334-5.

⁴⁴ HENNIG, Claudius, KELLER, Gustav. *Antistresový program pro učitele*. Praha: Portál, 1996. 99 s. ISBN 80-7178-093-6.

⁴⁵ FREUDENBERGER, Herbert J., RICHELSON, Geraldine. *Burn-out: The logic cost of high achievement. What It Is and How to Survive It*. New York: Bantam Books, 1980. 212 s. ISBN 9780553200485.

s pocitem zoufalství ze selhání, depresi a zoufalství z poznání, že nic nefunguje až po totální vyčerpání psychické, emocionální a mentální, tedy konečné vyhoření projevující se pocitem naprosté nesmyslnosti všeho i marnosti dalšího žití.⁴⁶

Postižený může fázemi procházet postupně, do jisté míry lze některé z nich přeskočit.⁴⁷ Základy syndromu vyhoření ovšem tvoří triáda emoční exhausce – depersonalizace – nízké osobní uspokojení z práce.⁴⁸

Dále budou popsána jednotlivá stadia v nejčastějším, tedy pětistupňovém členění.

1.3.1 Nadšení

Nadšení je počátečním stádiem. Období při nástupu do práce je obvykle charakteristické „růžovými brýlemi“. Dotyčný má většinou nadhodnocenou a nereálnou představu o své budoucí činnosti. Toto období je typické nápady, horečnatou činností, ochotou. Postižený chápe potřeby druhé strany, pracuje s vysokým nasazením, nad své síly, vykonává přesčasy, své vlastní potřeby odsunuje na druhou kolej.⁴⁹

1.3.2 Stagnace

Dotyčný se již dostatečně seznámil s realitou a své počáteční ideály začíná přehodnocovat. Zažil již několik zklamání. I když stále vykonává svou práci, ta pro něj již není tolik vzrušující, jako byla na počátku. To, co dříve považoval za nedůležité, např. plat či možnost kariérního růstu, se nyní dostává do popředí jeho zájmu. Rodinný život zaznamenává první trhliny. V podstatě se celý jeho život nyní omezil pouze na práci. V tomto stádiu ještě ani dotyčný, ani jeho nejbližší okolí nepozorují známky onemocnění.⁵⁰

⁴⁶ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

⁴⁷ STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing., 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-3553-5. str. 23.

⁴⁸ PTÁČEK, Radek, RABOCH, Jiří, KEBZA, Vladimír. *Burnout syndrom jako mezioborový jev*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 168 s. ISBN 978-80-247-5114-6. str. 53.

⁴⁹ EDELWICH, Jerry. BRODSKÝ, Archie. *Ausgebrannt das „Burn out“*. *Syndrom in den Sozialberufen*. Paris: AVM, 1984. 186 s. ISBN 978-39-0045-602-3.

⁵⁰ STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing., 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-3553-5. str. 24.

1.3.3 Frustrace

Frustrace je samozřejmou součástí našeho života již od dětství. Pokud se s frustracemi dokáže již v dětství člověk vyrovnat sám, je připraven se s překážkami vyrovnávat i jako dospělý člověk. Manažeři musí mít vysokou frustrační toleranci, protože jejich zátěž je vyšší než u průměrného člověka.⁵¹

Fáze frustrace představuje pocity zklamání a marnosti týkající se efektivity a smyslu pracovní činnosti. Člověk, který dříve pracoval pro určitý cíl, pracuje nyní pro vedlejší produkt, např. peníze. Dotyčný pozvolna přestává dělat to, co dělá, proto, že je to smyslem jeho života, ale proto, že mu to cosi dává, i když se toto „cosi“ vzdaluje od jeho původního cíle. Následně vzniká odcizení, jež je předstupněm existenciálního vaku. Základní motivace je frustrována a na místo smysluplných cílů nyní nastupují cíle zdánlivé.⁵² Člověk si uvědomuje vlastní bezmocnost, zpochybňuje význam a výsledky své práce. Přibývají problémy s byrokracií a nedostatkem uznání. Vzrůstá zklamání jako důsledek rozdílu mezi tím, co by chtěl udělat, a co lze reálně provést.⁵³

1.3.4 Apatie

Fáze apatie přichází plíživě a obvykle následuje po déletrvající frustraci. Pocity dotyčného jsou typické: domnívá se, že do zaměstnání musí chodit jen z důvodu získání peněžních prostředků. Počáteční motivace a nadšení jsou nenávratně pryč. Přichází pocity strachu, zhnusení a odporu, stereotyp, odmítání změn, inovací, přesčasů.⁵⁴ Člověk tak dělá pouze to, co musí, dochází k procesu dehumanizace, ke ztrátě úcty k hodnotě druhých lidí, věcí a cílů. Člověk se dívá na lidi jako na věci. Charakteristické je necitlivé a necitelné chování, disrespekt, cynismus, ironie, sarkasmus. Přichází ztráta úcty k vlastnímu životu. Člověk si přestává vážit vlastního těla, ztrácí respekt k vlastnímu přesvědčení i k vlastním snahám. Jeho život je v diskoordinaci sama se sebou, ničeho si neváží, nic pro něj

⁵¹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 344 s. ISBN 978-80-2479-835-6. str. 77-78.

⁵² SLAVÍK, Milan, et al. *Vysokoškolská pedagogika*. Praha: Grada Publishing, 2012. 253 s. ISBN 978-80-2474-054-6. str. 60.

⁵³ STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing., 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-3553-5. str. 24.

⁵⁴ EDELWICH, Jerry. BRODSKY, Archie. *Ausgebrannt das „Burn out“*. *Syndrom in den Sozialberufen*. Paris: AVM, 1984. 186 s. ISBN 978-39-0045-602-3.

nemá skutečnou hodnotu, život se stává pouhým vegetováním.⁵⁵ Tato vnitřní rezignace je obrannou reakcí proti frustraci. Pokud se práce stává trvalým zdrojem zklamání a nejsou žádné vyhlídky na změnu, postižený dělá jen to, co je nutné, vyhýbá se náročným úkolům i kontaktům s klienty a vše se snaží vyřídit co nejrychleji. Pocity rezignace a zoufalství jsou způsobené nedostatkem jiných možností uplatnění.⁵⁶

1.3.5 Vyhoření / intervence

Tato fáze je konečnou etapou celého procesu. Vytrácí se smysl práce, často i smysl života a vlastní důležitosti. Člověk působí vyčerpaně, je nemocný, je plný negací. Nutnost vydělávání peněz současně s alergií na vykonávanou činnost nebo prostředí vhání dotyčného do neřešitelného uzavřeného kruhu. Často ukončí tuto etapu svého pracovního života rozvázáním pracovního poměru, změnou práce nebo prostředí.⁵⁷ Člověk je plný negativních myšlenek, vyhýbá se profesním požadavkům, je agresivní, podrážděný a popudlivý.⁵⁸

V této fázi je cesta zpět již velmi těžká. Syndrom vyhoření je již zcela rozvinutý. Štěstí je, pokud se proces podaří pochopit a zastavit ve fázi frustrace nebo apatie, nejlepší předpoklady k zabránění syndromu jsou ve fázi stagnace.⁵⁹

Intervence je jakýkoliv krok, který je reakcí na vyhoření a vede k přerušení koloběhu zklamání. Člověk si může udělat více času na soukromý život, odjet na dovolenou, najít si nové přátele nebo se přestěhovat. Může se začít znovu vzdělávat. Může nově definovat svůj vztah k práci, ke klientům, ke spolupracovníkům, k přátelům.⁶⁰

⁵⁵ SLAVÍK, Milan, et al. *Vysokoškolská pedagogika*. Praha: Grada Publishing, 2012. 253 s. ISBN 978-80-2474-054-6. str. 60.

⁵⁶ STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-3553-5. str. 24.

⁵⁷ EDELWICH, Jerry. BRODSKY, Archie. *Ausgebrannt das „Burn out“*. *Syndrom in den Sozialberufen*. Paris: AVM, 1984. 186 s. ISBN 978-39-0045-602-3.

⁵⁸ KELNAROVÁ, Jarmila, MATĚJKOVÁ, Eva. *Psychologie a komunikace pro zdravotnické asistenty*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 148 s. ISBN 978-80-2479-347-4. str. 64.

⁵⁹ TOŠNER, Jiří. *Řízení lidských zdrojů: sborník vybraných materiálů specializačního kurzu "Řízení neziskových organizací"*. Praha: Agnes, 1999. 125 s. ISBN 978-80-9026-334-5.

⁶⁰ SLAVÍK, Milan, et al. *Vysokoškolská pedagogika*. Praha: Grada Publishing, 2012. 253 s. ISBN 978-80-2474-054-6. str. 60.

1.4 Návrh řešení a prevence syndromu vyhoření

Způsob, jakým vedoucí pracovník dohlíží na práci ostatních, byl vždy považován za kritický aspekt jeho práce. Například neschopnost delegování povinností bývá obvyklou kritikou vznesenou proti některým manažerům. V současné době čelí manažeři nové výzvě, učit se řídit účastí na řízení. Současný důraz na účast při řízení může být pro angažované manažery příčinou zlosti, úzkosti a stresu.⁶¹

Plamínek se pokusil roztřídit příčiny distresu do určitých skupin a zároveň odhadnout jejich váhu jako součin četnosti výskytu ve sledovaném souboru klientů (převážně manažerů) a jeho subjektivního odhadu míry pustošivosti ve sledovaných kauzách, přičemž oba činitele posuzoval na škále od 0 do 10. Jako nejvýznamnější zde se součinem 35,7 figuruje přetížení, tedy nerovnováha výkonu a potenciálu typická zahlcením operativními úkoly, často provázená dezorientací v kontextu práce. Následuje vnější nejistota se součinem 32,4, naléhavost spojená s nedostatkem času a hrozícími termíny se součinem 31,5, dále důležitost spojená s odpovědností se součinem 28,8, bezmocnost se součinem 25 a vnitřní nejistota spojená s nízkou sebedůvěrou (součin 18,5). Dalšími faktory v pořadí jsou vnitřní rušení, jako např. nemoci, a vnější rušení, jako např. hluk, se součiny 17,1, resp. 16,5.⁶²

Činnost manažera je velmi specifická. Typické dílčí procesy, které manažer řeší v procesu své řídicí činnosti, tedy manažerské funkce, byly postupem času klasifikovány na základě Fayola⁶³ do průběžných a sekvenčních manažerských funkcí. Sekvenční manažerské funkce jsou typické úlohy, které manažer více či méně následně řeší v řídicí činnosti určitého procesu a problému: plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení spolupracovníků, kontrola. Průběžné manažerské funkce musí být uskutečňovány průběžně při provádění každé sekvenční

⁶¹ ARNOLD, John, SILVESTER, Joanne, PATTERSON, Fiona, ROBERTSON, Ivan, COOPER, Cary, BURNES, Bernard. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Vydání první. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3. str. 400.

⁶² PLAMÍNEK, Jiří. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: Praktický atlas sebezvládní*. 3., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 192 s. ISBN 978-80-2478-474-8. str. 154.

⁶³ FAYOL, Henri. *Industrial and General Administration*. Sir I. Pitman & sons, 1930.

manažerské funkce. Jsou jimi analyzováni řešených problémů, rozhodování a komunikace při realizaci.⁶⁴

Merg a Knödl považují za obzvláště ohroženého jedince člověka, který sám sebe definuje především podle výkonu a nezná slitování. Ohroženi jsou lidé, kteří se nevyrovnejí se zklamáním, obětují se pro druhé a neznají nic jiného, očekávají nereálné, neznají vlastní hranice, praktikují životní filosofii „všechno nebo nic“, nemají žádný smysl života.⁶⁵

Negativním důsledkům pracovního stresu je snazší předcházet, než je odstraňovat. Terapeutické, ale i preventivní strategie, uplatňované vůči vyhoření, se opírají také o psychoterapeutické zdroje, jako je existenciální psychoterapie a na ni navazující daseinsanalýza a logoterapie, ale i další postupy, vycházející např. z behaviorální či kognitivně-behaviorální terapie, jejichž účinek je však zaměřen spíše na dílčí problémy než na podstatu problému.⁶⁶

Cartwright a Cooper uvažují následující kroky pro řešení problému vyvolávajícího stres na pracovišti:⁶⁷

- být si vědom problému a přijmout, že problém existuje,
- identifikace problému (stresoru),
- snaha o jeho odstranění nebo změnu,
- pokud problém nemůže být změněn, snaha o nalezení způsobu, jak jej zvládnout,
- monitorování a revize výsledků.

Priess uvádí, že základním předpokladem úspěšné prevence a léčby syndromu vyhoření není pouze schopnost rozlišovat vnitřní a vnější reality, ale schopnost vést s vnitřními realitami dialog a bezmocně se jim nepoddávat.⁶⁸

⁶⁴ MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš, VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2014. 208 s, ISBN 978-80-2479-410-5. str. 81.

⁶⁵ MERG, Klaus, KNÖDEL, Torsten. *Jak přežít v práci*. Vydání první. Brno: Computer Press, 2007. 145 s. ISBN 978-80-251-1723-1. str. 53-54.

⁶⁶ KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření*. 2., rozšířené a doplněné vydání, Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. 26 s. ISBN 978-80-7367-299-7. str. 19.

⁶⁷ CARTWRIGHT, Susan, COOPER, Cary L. *Managing workplace stress*. Sage, 1997. 185 p. ISBN 978-07-6190-193-8.

S ohledem na to, že syndrom vyhoření je důsledkem nerovnováhy mezi profesním očekáváním a profesní realitou, lze tuto diskrepanci snížit jednak na straně jedince (osvojením si základních postupů hodnocení stresogenních situací a strategií zvládnání stresu), jednak na straně zaměstnavatele změnou jeho organizace a struktury.⁶⁹

Preventivní strategie syndromu vyhoření je orientovaná na pozitivní přeladění, orientaci na koníčky a pozitivní přesvědčení, že práce má svůj smysl a že problémy jsou od toho, aby se řešily. To napomáhá osobnímu růstu. Základem prevence je preventivně ovlivňovat nerovnováhu mezi profesním očekáváním a profesní realitou změnou organizace práce, osvojením si základních postupů duševní hygieny, hodnocení stresogenních situací a strategií zvládnání stresu.⁷⁰

DeFrank a Cooper předpokládají, že intervence stresu se mohou zaměřit na jednotlivce, organizaci nebo na rozhraní jednotlivce – organizace.⁷¹

Zabránit syndromu vyhoření ze strany jedince je možné například pomocí následujících doporučení:⁷²

- nepropadat syndromu mesiáše,
- obohatit svou práci,
- zorganizovat si dobře práci,
- užít si dostatečně přestávky,
- vyvarovat se negativního myšlení,
- předcházet problémům s klienty a kolegy,
- pokusit se zachovat klid,
- vyhledávat nové výzvy,
- hledat a získávat podporu,

⁶⁸ PRIESS, Mirriam. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: Najděte cestu zpátky k sobě*. Praha: Grada Publishing, 2015. 176 s. ISBN 8024753944. str. 62.

⁶⁹ KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření*. 2., rozšířené a doplněné vydání, Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. 26 s. ISBN 978-80-7367-299-7. str. 19.

⁷⁰ RAUDENSKÁ, Jaroslava, JAVŮRKOVÁ, Alena. *Lékařská psychologie ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-2472-223-8. str. 148.

⁷¹ DEFRAK, Richard S., COOPER, Cary L. Worksite stress management interventions: Their effectiveness and conceptualisation. *Journal of Managerial Psychology*, 1987, 2.1: 4-10.

⁷² ANDRŠOVÁ, Alena. *Psychologie a komunikace pro záchranáře*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 120 s. ISBN 978-80-247-4119-2. str. 18-19.

- neodmítat, ale naopak vyhledávat pomoc,
- žít zdravě,
- doplňovat pravidelně energii,
- pečovat o sebe.

Ze strany organizace mohou být uplatněna následující opatření:⁷³

- lepší vymezení náplně pracovních míst,
- posílení oboustranné komunikace se zaměstnanci,
- prevence konfliktů a/nebo jejich včasné a objektivní řešení,
- úprava pracovního prostředí,
- zdokonalení výběru a rozmíst'ování zaměstnanců, změny v řízení lidí,
- úprava režimu pracovní doby,
- tréninky manažerů i dalších zaměstnanců.

1.5 Dílčí shrnutí

Syndrom vyhoření, který byl (přestože byl znám již dříve) poprvé popsán a pojmenován roku 1975 Herbertem J. Freudenbergerem, představuje stavy celkového, především psychického vyčerpání, projevujícího se v oblasti poznávacích funkcí, motivace a emocí a zasahujícího a ovlivňujícího názory, postoje, výkonnost a následně též vzorce zejména profesionálního chování a jednání osob.

V odborné literatuře lze najít celou řadu definic syndromu vyhoření, které se shodnou na tom, že jde o jev dlouhodobého vyčerpání, projevujícího se v rovině fyzické, v rovině kognitivní a v rovině emoční, přičemž jako vyhoření bývá nazýván jak celý proces vedoucí k finálnímu stádiu, tak i samotné toto finální stádium procesu. Z lékařského hlediska nejde o diagnózu ve smyslu Mezinárodní statistické klasifikace nemocí a přidružených zdravotních problémů, ale o faktory ovlivňující stav.

Syndrom vyhoření provází celá řada příznaků, tyto však jsou velmi obecné a z tohoto důvodu lze syndrom vyhoření zejména v jeho počáteční fázi jen stěží

⁷³ URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-2476-687-4. str. 136.

rozeznat. Neví se přesně, co je původem této civilizační choroby, směřují se její symptomy a příčiny, její existence bývá často zlehčována. Důležitou, dá se říci stěžejní roli, hraje v případě syndromu vyhoření stres.

V odborné literatuře se uvádí celá řada možných příčin vzniku, nicméně tyto se dají rozdělit do dvou kategorií, a to na vnitřní, tedy osobnostní nastavení jednotlivce, a příčiny vnější, tedy působení prostředí, ve kterém jednatel pracuje. Symptomy se projevují v úrovni psychické, fyzické a úrovni sociálních vztahů. Zejména lze jmenovat psychické a fyzické vyčerpání a útlum sociability.

Diagnostika syndromu vyhoření vychází z pozorování symptomů a ze speciálních psychologických metod, zkonstruovaných k tomuto účelu, především pak z dotazníků.

Syndrom vyhoření člení odborná literatura do tří až dvanácti vzájemně se překrývajících fází, které nelze je jednoznačně ohraničit. Nejčastěji bývá uváděno rozdělení do pěti stádií, kterými jsou nadšení, stagnace, frustrace, apatie a samotné vyhoření, kdy přichází intervence.

Syndromu vyhoření je snazší předcházet, než jej odstraňovat. Terapeutické i preventivní strategie uplatňované vůči vyhoření se opírají i o psychoterapeutické zdroje. Stěžejní roli zde hraje stres. Intervence stresu se mohou zaměřit na jednotlivce, organizaci nebo na rozhraní jednatel – organizace.

Odborná literatura se zabývá především syndromem vyhoření u pomáhajících profesí, v menší míře pak i o syndromu vyhoření u manažerů, kde na rozdíl od pomáhajících profesí nedochází k frustraci prostřednictvím vztahu s klientem, ale zejména zapojením vnitřního prostředí organizace, ve které manažer působí. Typické dílčí procesy řešené manažerem v rámci řídicí činnosti se na základě Fayola člení do průběžných a sekvenčních manažerských funkcí. Sekvenčními manažerskými funkcemi jsou plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení spolupracovníků, kontrola. Průběžné manažerské funkce jsou analyzování řešených problémů, rozhodování a komunikace při realizaci.

2 Praktická část

Praktická část bakalářské práce popisuje postup a výsledky průzkumného šetření v konkrétní obchodní společnosti, která bude blíže představena v následující kapitole. Šetření bylo realizováno prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky působícími na manažerských pozicích.

2.1 Společnost, ve které probíhalo průzkumné šetření

Průzkumné šetření probíhalo v obchodní společnosti, jejíž jednatelé si přáli s ohledem na citlivost sdělovaných údajů uchovat tuto společnost v anonymitě. Společnost působí od svého založení před více než 15 lety v oblasti služeb. Zakladatelé společnosti jsou manželé a až do současnosti ve společnosti stále působí, nyní na vrcholových manažerských pozicích. Postupným růstem se společnost rozšířila kromě centrály ještě na další dvě pobočky a v současnosti již zaměstnává více než 40 zaměstnanců. Většina pracovníků působí na obchodních pozicích. Služby poskytované zákazníkům jsou v převážné míře zajišťovány prostřednictvím třetích osob, tedy z externích zdrojů. Část pracovníků se tedy kromě poradenství věnuje kompletaci těchto nakupovaných služeb do konečné podoby distribuované zákazníkům.

2.2 Postup průzkumného šetření

Průzkumné šetření bylo rozděleno do několika etap:

1. Výběr oblastí a formulace dotazů
2. Nastavení vah rizikových oblastí
3. Výběr respondentů
4. Realizace polostrukturovaných rozhovorů
5. Analýza a vyhodnocení rozhovorů

2.2.1 Výběr oblastí a formulace dotazů

Na základě rešerší literatury, uvedených v teoretické části, byly nejprve identifikovány rizikové oblasti. S cílem zjistit ohrožení konkrétního vedoucího pracovníka v každé z těchto oblastí byly pro každou oblast formulovány jedna nebo

více primárních otázek. Otázky byly formulovány vždy jako otevřené, a to tak, aby umožňovaly respondentům co nejvolnější odpovědi. Vybrané oblasti a formulované dotazy obsahuje Tabulka 1.

2.2.2 Nastavení vah rizikových oblastí

Rovněž na základě rešerší literatury byly stanoveny váhy jednotlivým oblastem a normovány tak, aby jejich celek dával dohromady 100 (%). Váhy reprezentují důležitost dané oblasti pro vznik syndromu vyhoření na základě vlastního odhadu autora této bakalářské práce učiněného v návaznosti na rešerše literatury. Konkrétní hodnoty vah uvádí následující tabulka:

Tabulka 1: Oblasti a primární otázky polostrukturovaného rozhovoru. Zdroj: vlastní tvorba na základě rešerší literatury.

Oblast rizika	Otázky	Váhy (%)
1) Pocit nutkání místo povolání	Co pro vás znamená vaše práce?	3
2) Neschopnost přibrzdit	Jak byste charakterizoval(a) své pracovní tempo? Jak se těšíte na dovolenou?	6
3) Snaha udělat všechno sám	Jak se vypořádáváte s delegováním úkolů?	6
4) Přehnaná pozornost k cizím problémům	Jak vnímáte problémy ostatních pracovníků?	6
5) Soustředěnost na detaily	Jak si představujete perfektně odvedenou práci?	4
6) Nereálná očekávání	Jaké jsou vaše profesní cíle?	10
7) Příliš velká rutina	Jak pestrá je vaše práce?	4
8) Nesprávný pohled na priority v životě	Co jsou vaše životní priority? Jaké jsou vaše koníčky?	4
9) Špatný tělesný stav	Jak jste spokojený(á) se svojí fyzickou kondicí?	3
10) Neustálé odmítání ze strany druhých	Které situace ve vaší práci přinášejí odmítnutí ze strany druhých?	8
11) Chronický, těžko zvladatelný stres	Jak snášíte situace, kdy nemáte dostatek klidu na vaší práci? Jak řešíte konflikty na pracovišti?	8
12) Vysoké nároky ve vztahu k nízkým pravomocím	Jak se vypořádáváte s nároky kladenými na vaší práci, s ohledem na vaše skutečné pravomoci?	10
13) Nedostatek sociální opory	Jak se vyrovnáváte s neúspěchem?	3
14) Nedostatečný respekt, uznání a odměna	Co vás v práci nejvíce motivuje?	6
15) Špatný kolektiv	Jak hodnotíte pracovní kolektiv?	6
16) Konflikt hodnot	Jak hodnotíte firemní kulturu a etické zásady ve vaší společnosti?	8
17) Znalost problematiky syndromu vyhoření	Co vám říká syndrom vyhoření?	5

2.2.3 Výběr respondentů

Při výběru respondentů nebylo usilováno o reprezentativnost vzorku. Metodou výběru byl výběr příležitostný,⁷⁴ kritériem výběru byla ochota vedoucích pracovníků dané obchodní společnosti být dotazován v oblasti, která jim nebyla předem sdělena.

K rozhovoru svolilo celkem pět vedoucích pracovníků dané společnosti na různých stupních řízení. Mezi nimi rozhovor poskytli zakladatelé, kteří jsou zároveň jednatelem společnosti a manažery na nejvyšší úrovni, a dále vedoucí týmu obchodníků, vedoucí pobočky v krajském městě a projektový manažer. Všichni respondenti se zúčastnili šetření dobrovolně a ochotně. O uvedených pracovnících poskytli s jejich souhlasem před zahájením rozhovorů jednatele společnosti základní informace, které jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

2.2.3.1 *Martin: zakladatel, jednatel a obchodní ředitel*

Martin (48 let) založil společnost po předchozích zkušenostech z oboru se svou manželkou Pavlínou s relativně nízkým počátečním kapitálem a bez většího personálního vybavení. Na podnikání ho nejvíce lákala možnost realizovat vlastní obchodní strategii a rozvíjet vztahy s klienty dle vlastního uvážení. Podle svých slov musel zpočátku ve firmě zastávat více rolí, hlavní jeho pracovní náplní však byla obchodní činnost (jednání se zákazníky). Postupem času se společnost rozrůstala a s rostoucím počtem zakázek přibývalo i stálých zaměstnanců. Role Martina se postupně měnila směrem od obchodní činnosti – jednání s klienty k vedení obchodníků a předávání zkušeností služebně mladším kolegům. Martin chápe růst jako nutnou součást úspěšné strategie společnosti.

2.2.3.2 *Pavčina: zakladatelka, jednatelka a provozní ředitelka*

Pavčina (47 let) spoluzaložila společnost s manželem v době, kdy končila mateřskou dovolenou, a práce pro společnost tak pro ni byla přirozeným pokračováním, přestože sama vystudovala učitelství a předchozími zkušenostmi z oboru nedisponovala. Na počátku historie společnosti spočívala její role v zajišťování provozních záležitostí a koordinace dodavatelů služeb. Postupným

⁷⁴ FERJENČÍK, Ján. *Úvod do psychologického výzkumu. Jak zkoumat lidskou duši*. Vydání druhé. Praha: Portál, 2010. 256 s. ISBN 978-80-7367-815-9. str. 116.

růstem společnosti se objevila nutnost přesunout část své agendy (koordinace dodavatelů služeb) na asistenta. V současné době se Pavlína věnuje pouze zastřešení provozních záležitostí, legislativních požadavků, smluvní agendy, zajištění podkladů pro vedení účetnictví, komunikaci s bankou, daňovým poradcem apod.

Manažerské pozice Pavlíny a Martina jsou naprosto rovnocenné, ani jeden z nich není druhému formálně nadřízen. O důležitých záležitostech rozhodují zásadně společně, kromě toho se vzájemně zastupují.

2.2.3.3 Jirka: projekt manager

Jirka (40 let) pracuje ve společnosti jako jeden ze služebně nejstarších pracovníků od roku 2009 po předchozí zkušenosti ve velké komerční bance. Podle svých slov se na místo ve společnosti přihlásil z důvodu potřeby nového zaměstnání po snižování stavů v bance. V této společnosti nejprve působil na pozici asistenta provozní ředitelky (Pavlíny), poté, co se osvědčil a objem zakázek dále rostl, bylo jeho místo transformováno do pozice projekt manažera. Přestože osobně stále řídí významnější zakázky, zároveň má na této pozici odpovědnost za několik jemu podřízených pracovníků.

2.2.3.4 Lukáš: vedoucí týmu obchodníků

Lukáš (31 let) nastoupil do firmy v roce 2011 prakticky jako čerstvý absolvent poté, co pro firmu pracoval při studiu příležitostně jako brigádník. Obor, ve kterém firma podniká, ho vždy zajímal, chtěl se jím zabývat a také ho vystudoval. Podobně, jako Jirka začínal na pozici Pavlínina asistenta, i Lukáš pracoval zpočátku jako řadový obchodník pod vedením Martina. Poté, co se osvědčil, jeho pozice se upevnila a postupem času transformovala v pozici manažerskou. V současné době se stará pouze o několik klíčových zákazníků a většinu jeho času zabere jednak vedení jednoho z týmů stávajících obchodníků, ale zejména pak jeho rozšiřování o obchodníky nové.

2.2.3.5 Pavel: vedoucí pobočky

Pavel (39 let) je vedoucím pobočky v krajském městě. Na této pozici působí pouze cca půl roku. Na pobočku nastoupil po několika měsících, kdy byla pobočka bez vedoucího z důvodu náhlého odchodu předchozího vedoucího. Jeho činnost

spočívá zejména ve vedení týmu tří zaměstnanců, kteří zajišťují především akvizice nových zakázek a péči o stávající zákazníky pobočky, ale v případě potřeby se musí postarat i o provozní záležitosti pobočky. Vedoucí pobočky se také podílí na přímé péči o stávající zákazníky a na akviziční činnosti. Pavel nemá přímou předchozí zkušenost v oboru, ale pracoval dlouhou dobu jako finanční poradce a úspěšně získával nové zákazníky.

2.2.4 Realizace polostrukturovaných rozhovorů

Průzkumné šetření bylo v rámci uvedené obchodní společnosti provedeno formou polostrukturovaných neformálních rozhovorů.⁷⁵ Respondentům byly kladeny volnou formou primární otázky uvedené v Tabulce 1, Důraz byl kladen na navození důvěrné atmosféry. Cílem bylo získat dostatečné podklady pro bodové zhodnocení jednotlivých rizikových oblastí. Odpovědi byly jen ovlivňovány v minimální míře, jen v případě potřeby byly primární otázky ještě doplněny sekundárními dotazy (opět otevřenými), nebo prostým pobídnutím k bližšímu vysvětlení, vše směřováno tak, aby bylo dosaženo účelu průzkumu.

V této kapitole, resp. jejích jednotlivých podkapitolách, budou uvedeny zestručněné obsahy sdělení jednotlivých respondentů. Text vyjadřuje subjektivní informace, které o sobě podal dotyčný vedoucí pracovník, nikoliv tedy objektivní fakta, informace z jiných zdrojů nebo hodnocení tazatele.

2.2.4.1 Martin

Ad 1 Martin uvádí, že práce pro něj znamená realizovat se. Je pyšný na svou firmu, práci se věnuje naplno, vybudoval ji „z ničeho“. Práce je pro něj hlavní součástí života, tím, že podniká s manželkou, má propojený rodinný a pracovní život, o práci přemýšlí stále, s manželkou nejčastěji hovoří o pracovních tématech.

Ad 2 Charakterizovat pracovní tempo je pro něj těžké, je pod tlakem okolností, situace se různí a jedná operativně. Nejdůležitější jsou pro něj klienti a jejich požadavky, zároveň se musí věnovat obchodníkům. Někdy se sejde více zakázek, pozornost zasluhují i vnitřní problémy. V práci tak někdy musí zůstat déle,

⁷⁵ Např. FERJENČÍK, Ján. *Úvod do psychologického výzkumu. Jak zkoumat lidskou duši*. Vydání druhé. Praha: Portál, 2010. 256 s. ISBN 978-80-7367-815-9. str. 175.

než původně chtěl. Dovolenu zatím neplánuje, manželka by někam chtěla jet, ale on si to teď nemůže dovolit, chybí mu tři obchodníci a blíží se konec kvartálu. Dovolenu s manželkou si v podstatě stejně nikdy neužije, protože nechává firmu opuštěnou a musí na to stále myslet.

Ad 3 Martin se snaží část práce přesunout na někoho jiného, s manželkou o tom často mluví, ale ono to není tak jednoduché, potom musí řešit ty škody, obává se, že při nedostatečné péči klient uteče, uvědomuje si, co dá práce ho sehnat. Klientům se snaží poskytnout vysoký standard. Nového obchodníka přitom není jednoduché vychovat.

Ad 4 Martin říká otevřeně, že není empatický a zajímají ho jen pracovní výsledky, řeší pouze pracovní nedostatky. Když za ním přijdou zaměstnanci s osobními problémy, mívá pocit, že jde o záminku pro to, získat nějaké úlevy nebo výhody. Soukromé problémy si má řešit každý sám, on s tím také nikoho neobtěžuje.

Ad 5 Podle Martina je hlavním měřítkem spokojenost klienta, proto se snaží všechny výstupu směřující ke klientovi důsledně kontrolovat. Důležitá je pro něj potřeba uznání od klienta, ale i od konkurence. Perfektní práce znamená, že nic není ponecháno náhodě, vše je provedeno na 100 %.

Ad 6 Martinovým profesním cílem je další růst firmy. Dostatečný růst není schopen specifikovat. Sám to vidí jako stále otevřený cíl a pochybuje, že bude někdy plně spokojen.

Ad 7 Svou práci považuje za velmi pestrou, zahrnuje jednání s klienty, vedení obchodníků, v podstatě, když o tom tak přemýšlí, je pestrá až moc – často neví, kam dřív. Někdy však utíká k jednotvárné práci (kterou by mohl udělat někdo jiný), jen proto, aby si odpočinul.

Ad 8 Martin uvádí, že na prvním místě je pro něj rodina, i když děti jsou již velké. Dělá vše pro to, aby rodinu dobře zabezpečil, což se mu daří. Na druhém místě je samozřejmě práce, ve které se snaží vyniknout. Práce mu bere veškerý čas, koníčkům už se nevěnuje. Dříve hrával závodně volejbal, ale na to už není čas, ani fyzická.

Ad 9 Cítí se sice zdravě, ale už to není, co bývalo, částečně to připisuje věku, ale i ztrátě kondice. Nemyslí si, že je na tom na svůj věk nějak špatně, rád by něco dělal, pokud by mu zbyl čas.

Ad 10 Nemyslí si, že by jeho práce obnášela nějakou nadstandardní míru odmítání. Samozřejmě, neúspěšné může být např. jednání s klienty, s tím si dokáže poradit. Spíše, než odmítání, je pro něj nepříjemné nedostatečné zaujetí některých zaměstnanců, zejména obchodníků. I to ale zvládá dobře.

Ad 11 Martin chodí do práce nejpozději na sedmou, protože je tam ještě klid, a tak si může připravit agendu pracovního dne. Nejhorší to je od devíti do tří, kdy ho stále někdo nebo něco vyrušuje a on musí reagovat na požadavky klientů nebo zaměstnanců. Někdy si říká, že by měl všechny klienty už někomu předat a uvolnit si ruce, ale je to příliš velké riziko, klienti je všechny živí a potřebují odpovídající péči. Součástí jeho práce jsou služební cesty, v průběhu cesty se se vždy alespoň snaží vyřídit různé telefonáty apod. Když skončí v 18 hodin, je rád. Konflikty se snaží řešit konstruktivně a hlavně rychle, ví, že někdy je třeba udělat nepopulární rozhodnutí, ale to mu nedělá problém.

Ad 12 V rámci firmy má Martin nejvyšší pravomoci, ale samozřejmě i on je limitován - legislativou, úřady, ale taky požadavky klientů. Za svůj hlavní limit považuje čas, kterého má stálý nedostatek. Někdy cítí nízkou motivaci svých podřízených.

Ad 13 Drobných neúspěchů zažil Martin hodně, ale za hlavní považuje, že firma prosperuje. Pokud se něco nepodaří, jak si představoval, vždy se snaží zjistit, kde se stala chyba, a najít nejlepší variantu řešení.

Ad 14 V práci ho jednoznačně nejvíce motivuje úspěch, je to pro něj zadostiučinění za obětované úsilí a motor do další práce. Je pyšný na to, co dokázal.

Ad 15 Kolektiv považuje Martin za dobrý, ale vždy se dá něco zlepšit. Zejména je problém najít kvalitní lidi, co něco chtějí.

Ad 16 Firma nedělá nic, za co by se měl stydět. Špatnou firemní kulturu by nepřipustil. Obchodníky učí, že základem vztahu se zákazníkem je důvěra, a ta

důvěra se musí budovat, například vždy dodržet slovo apod. Chce, aby si ho zákazníci vážili.

Ad 17 Syndrom vyhoření je podle Martina vzletný název pro únavu z přemíry práce.

2.2.4.2 Pavlína

Ad 1 Pro Pavlínu je její práce součástí života, zdrojem obživy a materiálního zajištění. Kdysi chtěla být učitelkou, teď je možná ráda, že se vše seběhlo jinak. Práce ji baví, i když má někdy „ponorkovou nemoc“ z podnikání s manželem.

Ad 2 Pracovní tempo vychází z potřeb firmy, hlavně obchodníků. Pavlína se snaží plánovat, aby nebyla překvapená, aby bylo vše zajištěno. Snaží se nepřepínat a určovat si priority. Za důležité považuje rozdělit dobře úkoly a pak je kontrolovat. Na dovolenou se těší, i když s manželem si ji pořádně neužije, protože ten myslí jen na práci a stále telefonuje (což Pavlína sděluje se smíchem). Děti už jsou velké a o rodinnou dovolenou nestojí, proto zřejmě pojedou sama, ještě přesně neví, kam, ale měla by to být poznávací dovolená.

Ad 3 Podle Pavlíny je delegování úkolů důležitou součástí práce manažera. Je klíčem k dlouhodobému zvládnání náporu pracovních úkolů, ale i zvládnání růstu firmy a udržení si soukromého života. Pavlíně trvalo dlouho naučit se důvěřovat podřízeným, že úkoly zvládnou, i když to nebude vždy perfektní, ale naučila se to a velmi jí to uvolnilo ruce a posunulo dál.

Ad 4 Problémy jiných se Pavlína snaží pochopit, každý má slabší chvílku a něco, co ho trápí, ale je potřeba nalézt určitou rovnováhu. Osobní spokojenost považuje za důležitou pro dobré pracovní výkony. Pavlína si uvědomuje, že chápat cizí problémy ještě neznamená je také prožívat a v tomto smyslu se snaží udržet si odstup. Považuje se za empatickou, ale ne za citlivku.

Ad 5 Perfektně odvedená práce je, když si nikdo nestěžuje, když je dodrženo, co bylo slíbeno, především asi termíny a samozřejmě kvalita. Detaily považuje za důležité do té míry, do jaké na nich lpí zákazník a do jaké jsou důležité pro celek. Pavlína se ze své pozice zabývá rámcem, podstatnými parametry, detaily nechává

na svých podřízených, kontroluje jen ty z jejího pohledu podstatné. Má ale pocit, že Martin to někdy trochu přehání a musí mít pod kontrolou všechno, včetně jí.

Ad 6 Pavlína je spokojená s tím, co dokázala. Je připravená se naučit i něčemu novému, když to bude potřeba. Teď jí stačí zvládat současnou agendu. Upřímně přiznává, že by teď ráda spíše udržela současný standard a žádné větší cíle nemá, spíše by se ráda soustředila na soukromý život a měla více volného času, podle ní už by firma ani nemusela více růst.

Ad 7 Svou práci Pavlína považuje za různorodou, je potřeba zajistit rozličné věci, jedná s lidmi z různých oborů, rutina by jí ani nebavila, i když v začátcích jejich podnikání si poradila i s hodně rutinní prací, to ale věděla, že to není trvalé.

Ad 8 U Pavlíniny je na prvním místě šťastná rodina. Je hrdá, že zvládli vybudovat firmu a ještě vychovat děti, které úspěšně studují, jen by byla radši, kdyby si Martin udělal na rodinu více času. Pavlína si uvědomuje, že v životě je důležité zdraví. Jejimi koníčky jsou hlavně cestování, divadlo, pěší turistika. Cestování si v posledních letech moc neužila, do divadla ale chodí často, i na výšlapy, i když jen krátké. Jejím snem je více cestovat, poznat různé země.

Ad 9 Pavlína je se svým fyzickým stavem spokojená, snaží se chodit co nejvíc pěšky, věnuje se turistice, i když by ráda sportovala víc.

Ad 10 Pavlína se smíchem sděluje, že nejvíce situací odmítání je ze strany manžela, když se ho snaží krotit v pracovním úsilí nebo nalákat do divadla nebo dokonce do přírody. Ze své pracovní pozice se s odmítáním příliš nesetkává, označuje to jako marginální.

Ad 11 Pavlína se snaží vyrušování především předcházet, zavedla určitá organizační opatření, která vyrušování minimalizují. Problematické jsou asi požadavky obchodníků, kteří chtějí vše hned; to jsou asi její největší spory, snaží se to obchodníkům vysvětlit a hledat kompromisy. Když potřebuje něco udělat opravdu v klidu, zavře se do kanceláře a nikdo za ní prostě nesmí. Pavlína si nemyslí, že by na pracovišti byly konflikty, které stojí za řeč. Napětí vzniká nejčastěji okolo termínů, ale to je normální. Pokud už musí řešit nějaký konflikt mezi podřízenými,

snaží se to vyřešit spravedlivě a s pochopením pro obě strany. Ona sama má konflikty jenom s Martinem, ale to je osobní, Martin má vysoká očekávání, jejich konflikty ale vždy vyřeší rychle.

Ad 12 Pavlína udává, že není to ani tak o pravomocích, ale o tom, co je reálné a co již ne. Musí se tomu bránit. Nároky na její práci má hlavně Martin, často je těžké mu něco vysvětlit, její hlavní zbraně jsou plánování a delegování.

Ad 13 Neúspěch podle Pavlíny patří k životu, nicméně jejich firma je úspěšná, problémy v její práci jsou přechodného, provozního charakteru, většinou kvůli nějakému termínu nebo nedostatku času, takže se snaží lépe plánovat a delegovat, využívat brigádníky a tak.

Ad 14 Největší motivací je pro Pavlínu dosažení materiálního zajištění pro svou rodinu, protože nejdůležitější je pro ni spokojená rodina.

Ad 15 Pracovní kolektiv Pavlína hodnotí jako dobrý, problémem je podle ní větší fluktuace u mladších kolegů, ale to se týká především obchodníků, a ti podléhají Martinovi. Pavlína se už při výběru nových lidí snaží, aby zapadli do kolektivu.

Ad 16 Firemní kulturu Pavlína hodnotí jako dobrou a rovněž tak etické zásady. Považují se za poctivou firmu. Dobrý kolektiv podle ní vytvoří dobrou firemní kulturu.

Ad 17 Syndrom vyhoření zná Pavlína z literatury, psychologie ji zajímá, četla o tom. Má pocit, že syndromem vyhoření trpí některé její spolužačky z vysoké školy, scházejí se jednou za čas a zdají se jí dost frustrované z práce ve školství. Ve firmě jsou podle Pavlíny nejvíce ohroženi obchodníci, kteří komunikují s klienty. Pavlína si myslí, že ohrožený je i Martin, který se pořád přepíná, na druhou stranu, baví ho to, a kdyby měl vyhořet, už by se to podle ní stalo.

2.2.4.3 Jirka

Ad 1 Práce pro Jirku znamená zajištění obživy. Je v práci spokojený, považuje se za spolehlivého a má seriózní vztahy se zaměstnavateli. Víc nemá, co by k tomu řekl.

Ad 2 Jirka má svůj pracovní čas uspořádaný tak, aby všechno zvládal ke spokojenosti zaměstnavatelů. Každý den začíná pracovním plánem daného dne a stanovuje si priority. Má k dispozici asistentku, na kterou může část práce přehodit, samozřejmě ji kontroluje. Jirka dělá všechno pro to, aby nepracoval pod tlakem. Někdy se to nedaří, jednatel potřebuje, aby Jirka udělal něco rychle, tak to udělá. Dovolenou už má Jirka rozmyšlenou. Vybral si poznávací zájezd do Skandinávie, chce jet v srpnu.

Ad 3 Jirka má asistentku, ta je šikovná, zpočátku některé věci nezvládala a musel to dokončit za ni, ale teď je spokojený. Když je potřeba, má k dispozici i brigádníky pro takovou tu rutinní práci. Situaci Jirka čas od času probírá s jednatelkou.

Ad 4 Problémy ostatních pracovníků se Jirky bezprostředně netýkají, pokud tedy nenazýváme běžné činnosti problémem. On má vše v pořádku a s ničím zvláštním za ním nikdo nechodí.

Ad 5 Perfektně odvedená práce znamená, že jsou jednatelé spokojeni. Zakázka je včas nachystaná a nejsou tam žádné chyby.

Ad 6 Profesním cílem je dobře plnit přidělené úkoly, což si Jirka myslí, že se mu daří.

Ad 7 Jirka svou práci hodnotí jako pestrou, ale ne překvapivou. Dodavatele má Jirka už ověřené, má s nimi dobré vztahy, vycházejí mu vstříc, když je potřeba něco udělat rychle nebo nestandardně. Dnes už málokdy zažije něco překvapivého a je za to rád.

Ad 8 Jirka usiluje v životě o stabilitu, nemá rád překvapení a nečekané události, i když se s nimi dokáže vypořádat. Na současné práci oceňuje stabilní zázemí solidní firmy, která má svoji pozici na trhu jistou. Jirka říká, že je pro něj důležitá rovnováha mezi prací a soukromým životem. Když je rovnováha, je dobrý pracovní výkon.

Ad 9 Jirka není žádný sportovec, ale myslí si, že nemá špatnou kondici, protože chodí každý den do práce pěšky, za každého počasí, což je 3,4 kilometru.

Zásadně nejezdí výtahem a vždy chodí po schodech a to stačí. Cítí se zdravě. Neschopenku neměl 5 let.

Ad 10 Na své pracovní pozici se Jirka s odmítáním neseťkává. Kdysi v bance se s tím občas setkával při jednání s klienty a neměl z toho dobrý pocit.

Ad 11 Jirka se takovým situacím snaží předcházet. Pokud k takovým situacím dochází, nemá z toho radost, protože mu to nabourá ostatní program, neví potom, co má dělat dřív. Když už o tom přemýšlí, nemá takové situace rád, stresuje ho to, ale naštěstí to nebývá často. Na rozdíl od některých kolegů má Jirka vlastní kancelář, což mu dává pocit většího soukromí a klid na práci. Konflikty na pracovišti Jirka nezažívá. S jednatelem si rozumí a s ostatními vychází.

Ad 12 Na Jirkovu práci jsou samozřejmě kladeny vysoké nároky, ale on je dokáže zvládat. Pravomoci jsou dostačující. Vždy se může spolehnout na paní jednatelku.

Ad 13 Jirka si nemyslí, že by v práci zažíval neúspěchy. Samozřejmě, každý den není posvácení, ale Jirka si dokáže s problémy poradit sám, nepotřebuje je přenášet na někoho jiného.

Ad 14 Jirku těší uznání od jednatelů společnosti, finančního ohodnocení si váží, stejně jako řady nadstandardních sociálních výhod od zaměstnavatele. Je spokojený, nemůže si stěžovat.

Ad 15 Jirka se dokáže přizpůsobit, s každým se hned nemusí kamarádit, ale vychází se všemi dobře. Proti jeho předchozí zkušenosti je tady kolektiv velice dobrý.

Ad 16 Podle Jirky jednatele usilují o dobrou pověst společnosti. Ve firmě se oceňuje slušné jednání a toho on si váží.

Ad 17 Jirka ví, že existuje syndrom vyhoření. V bance k tomu měli školení. Myslí si, že jemu nehrozí, on se snaží o rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a v práci je spokojený.

2.2.4.4 Lukáš

Ad 1 Lukáše obor vždy zajímal a chtěl se mu věnovat. To se mu splnilo. Práce ho baví, ale už ne tolik, jako na začátku, kdy neměl tolik odpovědnosti. Na druhou stranu, cení si toho, že ve firmě postoupil na důležitější pozici.

Ad 2 Lukáš toho má hodně. Teď, když dělá vedoucího obchodní skupiny, má rozdílné úkoly, musí se starat o vlastní klienty a věnovat se nováčkům, které vede. Je to časově náročné a často je i pod časovým tlakem, kdy se musí rozhodnout, co má přednost. Nemá takové situace rád. Na dovolenou se těší, ale neví kdy, ani kam a navíc bude muset termín koordinovat s kolegou, aby měl zástup.

Ad 3 Lukáš uvádí, že to je trochu problém, protože v podstatě nemá na koho delegovat. Obchodníci mají svou práci a on na ně dohlíží a radí jim.

Ad 4 Lukáš je stále mezi obchodníky, je s nimi v jedné kanceláři a jejich problémy, ať už pracovní, či osobní, vyslechne, i kdyby nechtěl. Ze své pozice se cítí být zodpovědný za řešení pracovních problémů svých podřízených, jsou to i jeho problémy, protože, když obchodníci špatně komunikují, podají špatný výkon, a za to on nese odpovědnost. O pracovních problémech Lukáš často přemýšlí i doma.

Ad 5 Podle Lukáše je dobře odvedená práce, když je šéf je spokojený a přibývají klienti. Mladší obchodníci samozřejmě nemohou být tak dobří jako ti zkušenější, což je pro Lukáše někdy problém a i když si uvědomuje, že na ně může klást jen přiměřené nároky, je často netrpělivý a rozladěný.

Ad 6 Lukášovi vlastně nastavil profesní cíle Martin, Lukášovi se zdají být asi příliš vysoké a i když za jejich splnění má přislíbenou vysokou odměnu, cítí se být pod tlakem, protože výsledek záleží i na okolnostech, které on nemůže úplně ovlivnit, například na schopnostech a úsilí mladších kolegů.

Ad 7 Práce je pro Lukáše pestrá někdy až moc, musí často přeskakovat od jednoho k druhému a nedaří se mu tak úplně soustředit a taky třeba musí dělat dvě věci najednou. Má svoje klienty, kteří volají, kdy chtějí a on se jim musí věnovat, ale musí se ještě také starat o své obchodníky, kteří také často potřebují radu hned teď.

Ad 8 Lukáš chce dělat, co ho baví. Práci má asi pořád ještě na prvním místě, protože to je jeho koníček. Upřímně řečeno, baví ho komunikovat s klienty a vymýšlet jim řešení jejich problémů, ale být vedoucí je zase větší prestiž. Tak se to snaží nějak skloubit. Na jiné koníčky už nemá čas, ale to mu nevadí, protože se v práci realizuje. Trochu příležitostně čte, hlavně odbornou literaturu.

Ad 9 Lukáš se usmívá a říká, že přítelkyně mu předhazuje, že trochu přibral, že by s tím měl něco dělat, jako třeba běhat, ale jemu se moc nechce, radši nebude tolik jíst. I když, to je trochu problém, protože ve vysokém pracovním tempu se třeba vůbec nestihne najíst v průběhu dne, ale dohání to večer a často to přežene. Ale přítelkyně mu koupila brusle, bude s ní chodit jezdit.

Ad 10 Lukáš se s odmítáním setkával hlavně dříve, když oslovoval nové klienty. V současnosti má spíše pocit, že naráží na bariéru nepochopení a někdy až nezájem ze strany některých mladších obchodníků. Má pocit, že některým chybí to nadšení a nejde jim úplně o věc a s tím se pak těžko pracuje.

Ad 11 To je přesně Lukášův největší problém, vyrušování od práce, kterému se nedá zabránit. Pak se to nedá dělat na 100 %. Dost ho to trápí. Konflikty na pracovišti se snaží řešit, pokud jsou důležité. Rozmíšky o svačinu a kdo nechal nepořádek v kuchyňce, to už on opravdu řešit nebude, to je věc osobních vztahů, do toho se snaží nezasahovat, jemu jde o to, aby dosáhli dobrých výsledků.

Ad 12 A to je pro Lukáše taky problém. Ve vztahu ke klientům to je v pořádku, horší je to s obchodníky, protože Lukáš má odpovědnost za výsledek, ale ve vztahu k obchodníkům má jen malé pravomoci, má pocit, že nemá k dispozici ty správné nástroje. Často má pocit, že s nimi nic nemůže udělat.

Ad 13 Lukáš si částečné neúspěchy jako začátečník zažil, bylo to pro něj těžké, ale poučil se z toho a překonal to. V současnosti je pro něj největším zklamáním velká fluktuace, když on vyvine úsilí a investuje svůj čas do nových obchodníků a oni to pak vzdají, tam si pak často říká, jestli to není zbytečné úsilí a snaží se nějak ty lidi odhadnout dopředu, ale vůbec se mu to nedaří, z toho je roztrpčený.

Ad 14 Lukáše v práci motivuje hlavně pracovní postup, prestiž, ale i peníze, je dobře placený. Jeho přítelkyně nemá zdaleka takový příjem, i když má taky vysokou školu.

Ad 15 Pracovní kolektiv je podle Lukáše dobrý, až na některé jednotlivce. Lukáš s nikým problémem nemá, jen si myslí, že tam někteří lidé nepatří.

Ad 16 V tomto směru si Lukáš potrpí na vysoký standard. V tomhle má stejný názor se šéfem. Ale někdy se bojí, aby se kvůli nováčkům nevyměnila kvalita za kvantitu.

Ad 17 O syndromu vyhoření slyšel Lukáš ve škole, ví, že existuje, a teď si zrovna přesně nevzpomíná, co to je. Asi problém manažerů, které nebaví jejich práce, když ji dělají moc dlouho. To není jeho případ.

2.2.4.5 Pavel

Ad 1 Pro Pavla současná pracovní pozice znamená postavení, respekt, ocenění a uznání. S pracovními úspěchy se pojí i finanční ohodnocení. Práce znamená možnost vyniknout.

Ad 2 Pavlovo pracovní tempo je hektické, ale nevadí mu to, protože on je orientovaný na výsledek. Považuje se za velmi výkonného člověka. Na dovolenou se těší, umí si ji užít. Pojede asi do Thajska s kamarády.

Ad 3 Pavel nepotřebuje delegovat, všechno zvládá sám, protože v jeho týmu má každý své úkoly, jeho úkolem je zejména motivovat ostatní a kontrolovat je.

Ad 4 Pavel dokáže vyslechnout, poradit a navrhnout řešení. Má hodně životních zkušeností.

Ad 5 Pavel je orientovaný na výsledek. Detaily jsou pro hnidopichy. On je tu od toho, aby uzavíral obchody, podrobnosti jsou věcí někoho jiného. On přivede klienta.

Ad 6 Pavel si neklade malé cíle, v současnosti by chtěl pobočku významně rozšířit, plánuje dynamický růst obchodního týmu, přírůstek klientů, jsou potřeba investice, bylo by dobré přesunout kanceláře na prestižnější adresu atd.

Ad 7 Pavlova práce je pestrá a odpovědná, ale zahrnuje i určitou rutinu, pro kterou by se hodila asistentka. Pavel má řadu nápadů, které nestíhá realizovat.

Ad 8 Pro Pavla je důležitý úspěch v práci, což se mu daří, ale také v soukromém životě. Pavel si chce užít života.

Ad 9 Pavel je se svou fyzickou kondicí spokojen. V mládí jezdil na vodu a sportoval.

Ad 10 Ano, Pavlovi podřízení se setkávají často s odmítáním klientů, a právě v tom jim Pavel dokáže poradit. Klientovi je třeba správně vysvětlit možnosti a výhody služeb firmy.

Ad 11 Pavel je zvyklý pracovat pod tlakem a myslí, že se na takovou práci hodí. Je to pro něj výzva. Konflikty na pracovišti dokáže Pavel zvládnout svou autoritou. Při své práci se již mnohokrát setkal s různými povahami a ani emočně vypjaté situace mu nejsou cizí, dokáže si s nimi poradit.

Ad 12 Pavel by uvítal vyšší pravomoci. Současné pravomoci považuje vzhledem k nárokům za nedostačující. Je nepraktické, aby si vše nechával schvalovat od vedení.

Ad 13 Pavel říká, že neúspěchu je třeba se postavit čelem, vytrvat a úspěch se dostaví. Nesmí se tomu podlehnout. Za důležité považuje, jak člověk působí na ostatní.

Ad 14 Pavla motivuje práce vedoucího pobočky renomované firmy. Rád by přispěl k jejímu rozvoji. Ocenil by vyšší autonomii a důvěru ze strany vedení v jeho schopnost zajistit odpovídající výsledky.

Ad 15 Kolektiv Pavel hodnotí jako dobrý, ale byl by rád, kdyby si ho mohl vybrat sám. Má nějaké výhrady, ale nechce být konkrétní.

Ad 16 Pavel někdy vidí trochu rozpor mezi tlakem na výsledky a určitou upjatostí v jednání s klienty a formalitami, které podle něj nejsou úplně nejdůležitější.

Ad 17 Pavel se domnívá, že syndrom vyhoření znamená ztrátu motivace a tím i ztrátu výkonu. S tím se setkal u kolegů v práci finančního poradce. Považuje za důležité stanovit si cíle, které chce člověk dosáhnout, a stále si je připomínat.

2.2.5 Analýza a vyhodnocení rozhovorů

Pro zpracování odpovědí získaných z rozhovorů byla použita obsahová analýza⁷⁶ a multikriteriální hodnocení.⁷⁷ Tato metoda se používá zejména pro analýzu rozhodovacích situací v rámci operačního výzkumu, zde byla využita ke konstrukci rizikového indexu.

Na základě odpovědí získaných v rozhovorech byly jednotlivé rizikové oblasti (viz Tabulku 1) ohodnoceny prostřednictvím bodů na pětistupňové škále s ohledem na odhadovanou intenzitu působení dané oblasti rizika pro vznik syndromu vyhoření. Nejnižší hodnoty (tedy 1) odpovídají nejnižší míře intenzity působení daného faktoru pro vznik syndromu vyhoření. Naopak nejvyšší hodnoty (tedy 5) reprezentují nejvyšší míru příspěvku k vzniku tohoto syndromu u daného jedince. Bodové hodnocení bylo daným oblastem u jednotlivých respondentů přiřazováno na základě vlastní úvahy autora bakalářské práce, vycházející z rešerší literatury a obsahové analýzy odpovědí dotazovaných v polostrukturovaných rozhovorech.

Výsledek, reprezentující riziko ohrožení syndromem vyhoření u každého jednotlivého manažera, je dán rizikovým indexem, který je součtem součinů vah jednotlivých oblastí a jejich bodových ohodnocení.

V následující tabulce jsou shrnuty výsledky multikriteriálního hodnocení průzkumného šetření pro všechny respondenty:

⁷⁶ FERJENČÍK, Ján. *Úvod do psychologického výzkumu. Jak zkoumat lidskou duši*. Vydání druhé. Praha: Portál, 2010. 256 s. ISBN 978-80-7367-815-9. str. 184 a násl.

⁷⁷ FIALA, Petr, JABLONSKÝ, Josef, MAŇAS, Miroslav. *Vícekritériální rozhodování*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. 316 s. ISBN 978-80-7079-748-8.

Tabulka 2: Výsledky multikriteriálního hodnocení. Zdroj: vlastní tvorba na základě provedeného průzkumného šetření

Oblast rizika	Váha	Martin	Martin-v	Pavčina	Pavčina-v	Jirka	Jirka-v	Lukáš	Lukáš-v	Pavel	Pavel-v
1	3	5	0,15	2	0,06	1	0,03	4	0,12	3	0,09
2	6	5	0,3	3	0,18	2	0,12	5	0,3	4	0,24
3	6	3	0,18	1	0,06	2	0,12	4	0,24	5	0,3
4	6	1	0,06	3	0,18	1	0,06	4	0,24	3	0,18
5	4	4	0,16	1	0,04	4	0,16	4	0,16	1	0,04
6	10	4	0,4	1	0,1	2	0,2	5	0,5	5	0,5
7	4	2	0,08	1	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12
8	4	4	0,16	1	0,04	1	0,04	3	0,12	3	0,12
9	3	3	0,09	2	0,06	2	0,06	4	0,12	2	0,06
10	8	2	0,16	1	0,08	1	0,08	3	0,24	3	0,24
11	8	4	0,32	2	0,16	2	0,16	5	0,4	3	0,24
12	10	1	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	5	0,5
13	3	2	0,06	2	0,06	3	0,09	2	0,06	3	0,09
14	6	2	0,12	1	0,06	1	0,06	2	0,12	4	0,24
15	6	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18
16	8	1	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16	4	0,32
17	5	3	0,15	1	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15
Σ	100	48	2,69	28	1,67	33	1,91	57	3,48	57	3,61

První sloupec tabulky uvádí rizikové oblasti, doplněné ve druhém sloupci jejich vahami. Následují dva sloupce pro každého vedoucího pracovníka, kdy v prvním z nich je uvedeno bodové hodnocení rizikových oblastí na základě jeho odpovědí a ve druhém sloupci pak následuje přepočtený význam bodového hodnocení vahami příslušejícími daným oblastem.

$$I_j = \sum_{i=1}^{17} w_i h_{ij}, \text{ za podmínky } \sum_{i=1}^{17} w_i = 1,$$

kde I_j je index rizika vyhoření u j -tého pracovníka, w_i jsou váhy i -té oblasti rizika a h_{ij} je bodové hodnocení rizika i -té oblasti v případě j -tého pracovníka.

Poslední řádek tabulky uvádí součet bodových hodnocení a zároveň i jeho přepočtený význam vahami rizikových oblastí. Tuto přepočtenou hodnotu lze považovat za rizikový index vzniku syndromu vyhoření. V obecné rovině se hodnota rizikového indexu bude pohybovat v intervalu od 1 do 5, kdy v případě hodnoty 1 jedinec je syndromem vyhoření ohrožen nejméně, v případě hodnoty 5 je ohrožení syndromem vyhoření maximální.

Komentář k výsledkům jednotlivých vedoucích pracovníků je uveden v následujících podkapitolách.

2.2.5.1 Rizikový index: Martin

Hodnota rizikového indexu je v Martinově případě 2,69. Ze sledovaných vedoucích pracovníků je uprostřed. Oblastmi, které nejvíce přispívají k riziku jeho vyhoření, jsou nereálná očekávání, chronický stres a neschopnost přibrzdit. Významná zátěž v těchto klíčových oblastech je však v Martinově případě kompenzována příznivým hodnocením v jiných důležitých oblastech, například díky jeho vysokému pravomocem, neexistujícímu konfliktu hodnot a malé pozornosti k cizím problémům.

2.2.5.2 Rizikový index: Pavlína

Hodnota rizikového indexu 1,67 je u Pavlíně nejnižší ze všech srovnávaných vedoucích pracovníků. Příčiny lze hledat ve vysoké pracovní autonomii, realizování se i mimo pracovní sféru, a to i přesto, že má propojen rodinný a pracovní život, což může souviset i s dobrou znalostí problematiky syndromu vyhoření. K nízké

hodnotě indexu přispívá charakter její práce, která umožňuje delegování a nezahrnuje odmítání.

2.2.5.3 Rizikový index: Jirka

Jirkův rizikový index 1,91 je ve sledované skupině druhý nejnižší. K výsledku nejvíce přispívá zejména jeho střízlivý přístup k práci a realistická očekávání, dobrá schopnost vypořádat se se stresem. Výhodu představuje v tomto ohledu i charakter vykonávané práce (např. absence odmítání). Mezi jeho nejvíce rizikové oblasti patří přílišná soustředěnost na detaily, nízká sounáležitost s pracovním kolektivem, nevyhledává ani sociální podporu.

2.2.5.4 Rizikový index: Lukáš

Lukáš v testovaném souboru patří s hodnotou indexu 3,48 k více ohroženým vedoucím pracovníkům. Podobně, jako je tomu v případě Martina, přispívá k růstu rizika pohlcení prací bez kompenzace v jiných oblastech. Zátěží jsou pro něj zejména vysoká očekávání a stres vyplývající z nastavených výkonnostních cílů, nemožnosti plně se soustředit na práci v kombinaci s vysokým pracovním tempem. Příznivě působí etické standardy, uznání, respekt a kolektiv na pracovišti.

2.2.5.5 Rizikový index: Pavel

Pavlův rizikový index je s hodnotou 3,61 nejvyšší z celého souboru respondentů a je tedy pravděpodobně nejvíce ohrožen vznikem syndromu vyhoření. Pavel má vysoká očekávání, pociťuje vysoké nároky a nedostatek kompetencí. Důležitou roli v jeho případě hraje i konflikt hodnot, kdy pociťuje vnitřní konflikt v nutnosti rozhodovat se mezi dosažením výsledků a dodržováním etických norem. Ze srovnávaných vedoucích pracovníků je také zasažen více chronickým stresem a odmítáním ze strany druhých. Ve srovnání s tím je kompenzace v podobě dobrého tělesného stavu, určitého odstupu od práce a schopnosti nezabývat se přehnaně detaily nedostatečná.

2.3 Návrh preventivních opatření pro jednotlivé vedoucí pracovníky

Na základě provedeného multikriteriálního vyhodnocení byl navržen soubor preventivních opatření reflektujících teoretické poznatky zpracované v první části

této bakalářské práce. Opatření jsou navržena jak osobně pro jednotlivé vedoucí pracovníky, tak i pro firmu jako celek.

V případě Martina se jako vhodné opatření jeví přesunout pozornost i k jiným oblastem života, než je práce a kariéra. V tom by mu mohla pomoci i jeho žena. Příkladem může být obnovení rozvíjení koníčků a sportu, kterému se dříve věnoval. V oblasti stresu lze patrně doporučit změnu organizace práce, popřípadě zvážit delegování některých dalších činností na další pracovníky a omezit se jen na monitoring těchto činností namísto jejich osobního vykonávání, vyvarovat se příliš těsného vedení.

Pavčina dosáhla v rizikovém indexu nejlepších hodnot, má znalosti problematiky syndromu vyhoření a podle všeho sama nejlépe ví, ve kterých oblastech může prevenci ještě posílit. Pozitivní úlohu by mohla sehrát jednak ve vztahu k manželovi, ale také k ostatním vedoucím pracovníkům. Pavčina by mohla být onou pomyslnou pochodní, která přiživuje oheň, aby nezhasl.

Jirka není podle výsledků průzkumného šetření bezprostředně ohrožen, spíše naopak. Doporučit lze přehodnotit míru pozornosti věnované detailům. I když situaci zvládá dobře, jeho práce má ze sledovaného souboru nejvíce rutinní charakter. Jirka sám, ale i jednatelé by se mohli zamyslet nad možnostmi, jak jeho práci ozvláštnit, jakým dalším zajímavým výzvám by v práci mohl být vystaven.

Lukáš patří k více ohroženým pracovníkům a v jeho případě přichází v úvahu změna, resp. omezení rozsahu pracovní náplně, která míří do odlišných oblastí. Stres by mohla snížit lepší zastupitelnost, která by mohla řešit i zajištění většího klidu pro některé činnosti. Lukáš by měl více dbát na zdravý životní styl, dopřávat si v práci nezbytné přestávky a jeho zaměstnavatelé by ho v tom měli podporovat. Otázkou, kterou by se v jeho případě měli jednatelé zabývat, je přiměřenost nastavených cílů a dlouhodobá udržitelnost pracovního tempa.

Nejvíce ohroženým vedoucím pracovníkem ze zkoumaného souboru byl Pavel. V případě nenaplnění očekávání, která má vysoká, hrozí zhoršení situace. Jako vhodné opatření se proto jeví věnovat větší pozornost mimopracovním cílům a tím oslabit tlak na úspěch v pracovní oblasti. V těchto preventivních krocích bude Pavel

zřejmě potřebovat vnější pomoc. Situaci by také mohlo zlepšit vyjasnění si očekávání jednatelů od jeho působení ve společnosti, upřesnění a lepší ohraničení jeho odpovědnosti a kompetencí. Tím by se mohl vyřešit i problém konfliktu hodnot.

2.4 Návrh preventivních opatření pro firmu

Uvedený vzorek vedoucích pracovníků poskytl určitou představu o problematice vyhoření ve firmě. Z výsledků vyplývá, že někteří pracovníci jsou ohroženi vysokým pracovním stresem, nereálnými očekáváními a neschopností přibrzdit. Týká se to zejména pracovníků věnujících se primárně obchodu. Určité znalosti problematiky syndromu vyhoření má Pavlína.

Jako preventivní opatření lze na úrovni firmy navrhnout přehodnocení pracovních náplní. Firma by měla podporovat nejen okamžitou, ale i dlouhodobou udržitelnost pracovního výkonu a podporovat pracovníky v aktivním odpočinku a nacházení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Doporučit lze osvětu v oblasti problematiky syndromu vyhoření, kterou by si mohla vzít na starost Pavlína. Ve více případech se jako riziko ukázalo odmítání. Problematika syndromu vyhoření, jak vyplynulo z teoretické části této bakalářské práce, bývá nejčastěji popisována v souvislosti s tzv. pomáhajícími profesemi. Zde by bylo možné se inspirovat a tento, ale i jiné problémy, jako např. vyrovnávání se s neúspěchem či sociální oporu by mohly zlepšit supervize,⁷⁸ které jsou např. v sociálních službách běžně užívány.

⁷⁸ „Supervize je proces, jehož účastníkem je tým, skupiny pracovníků či jednotlivců. Proces je zaměřen na reflexi profesní role, činností a aktivit spojených s pracovní pozicí.“ VENGLÁŘOVÁ, Martina et al. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2013. 104 s. ISBN 978-80-2478-789-3. str. 14.

Závěr

Syndrom vyhoření byl poprvé popsán a pojmenován roku 1975 Herbertem J. Freudenbergerem, přestože byl znám již dříve. Definice, kterých lze v odborné literatuře najít celou řadu, se shodnou na tom, že jde o jev dlouhodobého vyčerpání, projevujícího se v rovině fyzické, v rovině kognitivní a v rovině emoční. Vyhořením bývá nazýván jak celý proces vedoucí k finálnímu stádiu, tak i samotné toto finální stádium procesu. Z lékařského hlediska se nejedná o diagnózu ve smyslu Mezinárodní statistické klasifikace nemocí a přidružených zdravotních problémů, ale o faktory ovlivňující stav.

Syndrom vyhoření provází celá řada příznaků, které jsou však velmi obecné. Důležitou roli, hraje v případě syndromu vyhoření stres.

Literatura popisuje celou řadu možných příčin vzniku, které se dají na vnitřní a vnější. Symptomy se projevují v úrovni psychické, fyzické a úrovni sociálních vztahů. Zejména lze jmenovat psychické a fyzické vyčerpání a útlum sociability. Diagnostika syndromu vyhoření vychází z pozorování symptomů a ze speciálních psychologických metod, zkonstruovaných k tomuto účelu, především pak z dotazníků.

Odborná literatura uvádí tři až dvanáct fází syndromu vyhoření, nejčastěji bývá uváděno rozdělení do pěti stádií, a to nadšení, stagnace, frustrace, apatie a samotné vyhoření, kdy přichází intervence. Snazší, než syndrom vyhoření odstraňovat, je však prevence. Terapeutické i preventivní strategie uplatňované vůči vyhoření se opírají i o psychoterapeutické zdroje.

Odborná literatura se zabývá syndromem vyhoření více u pomáhajících profesí, v menší míře pak i u manažerů.

Cílem této bakalářské práce bylo provést při využití rešerší odborné literatury průzkumné šetření a na jeho základě navrhnout preventivní opatření pro konkrétní vedoucí pracovníky a konkrétní firmu, která je zaměstnává.

Průzkumné šetření bylo rozděleno do několika etap, kterými byly výběr oblastí a formulace dotazů, nastavení vah rizikových oblastí, výběr respondentů, realizace polostrukturovaných rozhovorů a analýza a vyhodnocení rozhovorů.

Rizikové oblasti byly identifikovány na základě rešerší literatury, uvedených v teoretické části. Pro každou oblast pak byly formulovány jedna nebo více primárních otázek s cílem zjistit ohrožení konkrétního vedoucího pracovníka v každé z těchto oblastí. Otázky byly formulovány vždy jako otevřené, a to tak, aby umožňovaly respondentům co nejvolnější odpovědi.

Rovněž na základě rešerší literatury byly stanoveny normované váhy jednotlivým oblastem tak, aby reprezentovaly důležitost dané oblasti pro vznik syndromu vyhoření. Stanovení vah proběhlo na základě vlastního odhadu autora této bakalářské práce.

K naplnění cílů práce bude použit polostrukturovaný rozhovor, jehož výsledky budou podrobeny obsahové analýze a multikriteriálnímu hodnocení. Na základě výsledků budou, opět za pomoci rešerší odborné literatury, vybrána pro jednotlivé vedoucí pracovníky i pro firmu jako celek vhodná doporučení pro prevenci syndromu vyhoření.

Při výběru respondentů nebylo usilováno o reprezentativnost vzorku, kritériem výběru byla ochota vedoucích pracovníků dané obchodní společnosti být dotazován v oblasti, která jim nebyla předem sdělena. K rozhovoru svolilo celkem pět vedoucích pracovníků dané společnosti na různých stupních řízení.

Formou získání odpovědí byly polostrukturované rozhovory. Respondentům byly kladeny volnou formou primární otázky, důraz byl kladen na navození důvěrné atmosféry. Cílem bylo získat dostatečné podklady pro bodové zhodnocení jednotlivých rizikových oblastí. V případě potřeby byly primární otázky doplněny sekundárními dotazy tak, aby bylo dosaženo účelu průzkumu.

Po získání odpovědí byla provedena obsahová analýza a multikriteriální hodnocení. Jednotlivé rizikové byly ohodnoceny prostřednictvím bodů

na pětistupňové škále s ohledem na odhadovanou intenzitu působení dané oblasti rizika pro vznik syndromu vyhoření.

Výsledek, reprezentující riziko ohrožení syndromem vyhoření u každého jednotlivého manažera, pak určil rizikový index, který je součtem součinů vah jednotlivých oblastí a jejich bodových ohodnocení.

Na základě provedeného multikriteriálního vyhodnocení byl navržen soubor preventivních opatření reflektujících teoretické poznatky, a to jak opatření navržených osobně pro jednotlivé vedoucí pracovníky, tak i pro firmu jako celek.

Použité zdroje

Literatura

ANDRŠOVÁ, Alena. *Psychologie a komunikace pro záchranáře*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 120 s. ISBN 978-80-247-4119-2.

ARNOLD, John, SILVESTER, Joanne, PATTERSON, Fiona, ROBERTSON, Ivan, COOPER, Cary, BURNES, Bernard. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Vydání první. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

CARTWRIGHT, Susan, COOPER, Cary L. *Managing workplace stress*. Sage, 1997. 185 p. ISBN 978-07-6190-193-8.

CHERNISS, Cary. *Staff Burnout: Job stress in the human services*. Beverly Hills: Sage Publications, 1980. 199 s. ISBN 9780803913387.

EDELWICH, Jerry, BRODSKY, Archie. *Ausgebrannt das „Burn out“*. Syndrom in den Sozialberufen. Paris: AVM, 1984. 186 s. ISBN 978-39-0045-602-3.

FAYOL, Henri. *Industrial and General Administration*. Sir I. Pitman & sons, 1930.

FIALA, Petr, JABLONSKÝ, Josef, MAŇAS, Miroslav. *Vícekritériální rozhodování*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. 316 s. ISBN 978-80-7079-748-8.

FERJENČÍK, Ján. *Úvod do psychologického výzkumu. Jak zkoumat lidskou duši*. Vydání druhé. Praha: Portál, 2010. 256 s. ISBN 978-80-7367-815-9.

FREUDENBERGER, Herbert J., RICHELSON., Geraldine. *Burn-out: The logic cost of high achievement. What It Is and How to Survive It*. New York: Bantam Books, 1980. 212 s. ISBN 9780553200485.

HENNIG, Claudius, KELLER, Gustav. *Antistresový program pro učitele*. Praha: Portál, 1996. 99 s. ISBN 80-7178-093-6.

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

KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření – v práci i v osobním životě*. 1. vydání. Portál, 2007. 139 s. ISBN 8025115183.

KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření*. 2., rozšířené a doplněné vydání, Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. 26 s. ISBN 978-80-7367-299-7.

KELNAROVÁ, Jarmila, MATĚJKOVÁ, Eva. *Psychologie a komunikace pro zdravotnické asistenty*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 148 s. ISBN 978-80-2479-347-4.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš, VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2014. 208 s, ISBN 978-80-2479-410-5.

MERG, Klaus, KNÖDEL, Torsten. *Jak přežít v práci*. Vydání první. Brno: Computer Press, 2007. 145 s. ISBN 978-80-251-1723-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 344 s. ISBN 978-80-2479-835-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: Praktický atlas sebezvládnání*. 3., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 192 s. ISBN 978-80-2478-474-8.

PRIESS, Mirriam. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: Najděte cestu zpátky k sobě*. Praha: Grada Publishing, 2015. 176 s. ISBN 8024753944.

PTÁČEK, Radek, RABOCH, Jiří, KEBZA, Vladimír. *Burnout syndrom jako mezioborový jev*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 168 s. ISBN 978-80-247-5114-6. str. 22-23.

RAUDENSKÁ, Jaroslava, JAVŮRKOVÁ, Alena. *Lékařská psychologie ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-2472-223-8.

RUSH, Myron. *Syndrom vyhoření*. Praha: Návrat domů, 2003. 132 s. ISBN 80-7255-074-8.

SCHAUFELI, Witmar B., MASLACH, Christine. *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. Washington: CRC Press, 1996. 312 s. ISBN 978-15-603-2683-0.

SLAVÍK, Milan, et al. *Vysokoškolská pedagogika*. Praha: Grada Publishing, 2012. 253 s. ISBN 978-80-2474-054-6.

STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing., 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-3553-5.

TOŠNER, Jiří. *Řízení lidských zdrojů: sborník vybraných materiálů specializačního kurzu "Řízení neziskových organizací"*. Praha: Agnes, 1999. 125 s. ISBN 978-80-9026-334-5.

URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-2476-687-4.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 184 s. ISBN 978-802-4731-742.

VENGLÁŘOVÁ, Martina et al. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2013. 104 s. ISBN 978-80-2478-789-3.

Články v odborných časopisech a příspěvky ve sbornících

"Beating burn-out", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 10 Iss: 1, pp. 6 – 9, 2002.

BRILL, Peter L. The need for an operational definition of burnout. *Family and Community Health*, 6 (4), 12-24. p. 15.

BUICK, Ian, THOMAS, Mahesh. Why do middle managers in hotels burn out? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2001, Vol. 13, No 6, pp 304-309.

DEFRANK, Richard S.; COOPER, Cary L. Worksite stress management interventions: Their effectiveness and conceptualisation. *Journal of Managerial Psychology*, 1987, 2.1: 4-10.

EDELWICH, Jerry, BRODSKY, Archie. Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions. Vol. 255, New York: *Human Sciences Press*, 1980.

FRANKOVÁ, Emilie. Ekonomická krize a syndrom vyhoření. *Ekonomika a management*, 2009, roč. 3, č. 1, s. 5–12.

FREUDENBERGER, Herbert J. Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, vol. 30, No. 1. 1974. pp 159-164.

KUREMYR, Dan, KIHLENGREN, M., NORBERG, A. et al. Emotional experiences, empathy and burnout among staff caring for demented patients at a collective living unit and a nursing home. *Journal of Advanced Nursing*, 1994, 19, p. 670-679.

MASLACH, Christina, JACKSON, Susan E. The measurement of experienced burnout. *Journal of occupational behaviour*, Vol. 2, 99-113 (1981).

MASLACH Christina, SCHAUFELI, WB, LEITER, MP. Job Burnout. *Annu Rev Psychol*. 2001;52:397–422.

VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ, Alena. Syndrom vyhoření jako důsledek zanedbávání péče o sebe u lékařů a zdravotníků. Časopis *Urgentní medicína*, 2005, 25-29.

Internetové zdroje

Mezinárodní statistická klasifikace nemocí a přidružených zdravotních problémů. 10. revize. Světová zdravotnická organizace. [online.] [citace 17. prosince 2016] Dostupné na: <<http://www.uzis.cz/cz/mkn/Z00-Z99.html>>.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Oblasti a primární otázky polostrukturovaného rozhovoru. Zdroj: vlastní tvorba na základě rešerší literatury.	30
Tabulka 2: Výsledky multikriteriálního hodnocení. Zdroj: vlastní tvorba na základě provedeného průzkumného šetření	46

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Irenej Štalmach

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Syndrom vyhoření u vedoucích pracovníků

Rok: 2017

Počet stran textu: 44

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 26

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 16

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Ing. Pavel Zdvořák