

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2017–2019

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Miloslava Pekárová

**Andragogická péče v předcházení burnout syndromu
u zaměstnanců malých a středních podniků**

Praha 2019

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Alexandra Aišmanová

JAN AMOS COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED TIME STUDIES

2017–2019

DIPLOMA THESIS

Bc. Miloslava Pekárová

**Andragogical care in prevention of burn-out syndrome
among employees of small and medium-sized companies**

Prague 2019

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Alexandra Aišmanová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 3. března 2019

.....

Poděkování

Chtěla bych moc poděkovat své vedoucí diplomové práce paní PhDr. Alexandře Aišmanové za pomoc při vedení práce, za poskytnutí mnoha cenných a užitečných rad a také za trpělivost a čas, který mi po dobu psaní práce věnovala.

Poděkování patří i mé rodině za velkou oporu při psaní této práce.

Anotace

Předložená diplomová práce pojednává o syndromu vyhoření jako fenoménu dnešní doby. Tato problematika ohrožuje jedince ve všech profesích. V diplomové práci je definován syndrom vyhoření a jeho možné příčiny. Dále je popsán průběh a jsou uvedeny symptomy syndromu vyhoření.

Další kapitola vymezuje pojmy týkající se malých a středních podniků. Uvádí souvislosti mezi řízením a andragogickou péčí o lidské zdroje. Poukazuje také na nezastupitelnou roli zaměstnavatele.

Následující kapitola vysvětluje pojmy týkající se prevence vzniku syndromu vyhoření. Popsány v ní jsou termíny jako sociální opora, pracovní prostředí či psychohygiena.

Poslední část diplomové práce je věnována preventivnímu programu, který byl vytvořen jako prevence vzniku syndromu vyhoření u malých a středních podniků.

Klíčová slova:

malé a střední podniky

pracovní prostředí

prevence

rizikové faktory

seminář

stres

syndrom vyhoření

Abstract

The presented thesis deals with the burnout syndrome as a phenomenon of our age. This problem endangers individuals of all professions. The thesis defines the burnout phenomenon and its possible causes. Further the process of the burnout syndrome is described and its symptoms stated.

The following chapter deals with problems regarding small and medium-sized enterprises. It states the connection between management and the andragogic care of human resources. It highlights the fundamental role of employers.

Next chapter explains notions regarding the burnout syndrome prevention. Stated are social support, working environment and psychohygiene.

The last part of the thesis is dedicated to a created prevention program intended to prevent burnout syndrome in small and medium-sized enterprises.

Key words:

small and medium-sized enterprises

working environment

prevention

risk factors

workshop

stress

OBSAH

Úvod	9
1 Syndrom vyhoření.....	10
1.1 Historie a definice syndromu vyhoření	11
1.2 Příčiny a okolnosti vzniku syndromu vyhoření	14
1.2.1 Stres a syndrom vyhoření	17
1.2.2 Další příčiny syndromu vyhoření	19
1.2.2.1 Vnější faktory vzniku syndromu vyhoření	19
1.2.2.2 Vnitřní faktory vzniku syndromu vyhoření.....	23
1.3 Průběh a symptomy syndromu vyhoření.....	25
2 Malé a střední podniky.....	38
2.1 Řízení a andragogická péče o lidské zdroje	40
2.2 Role zaměstnavatele.....	45
3 Prevence vzniku syndromu vyhoření.....	49
3.1 Sociální opora.....	50
3.2 Pracovní prostředí	53
3.3 Psychohygiena.....	57
4 Preventivní program pro malé a střední podniky	63
4.1 Cíl realizace preventivního programu syndromu vyhoření pro zaměstnance malých a středních podniků	63
4.2 Preventivní program jako andragogická péče v předcházení burnout syndromu u zaměstnanců malých a středních podniků.....	63
4.2.1 Témata jednotlivých částí semináře.....	67
4.2.1.1 Emoční inteligence v životě jedince.....	67
4.2.1.2 Konflikty na pracovišti	68
4.2.1.3 Síla pozitivního myšlení	70
4.2.1.4 Stres a syndrom vyhořením	71
4.2.1.5 Využití myšlenkových map.....	71
4.2.1.6 Zdravý životní styl.....	72

4.2.1.7	Relaxační cvičení a techniky	73
4.2.2	Cíl a časová dotace semináře:	74
4.2.3	Struktura semináře	75
4.2.3.1	Emoční inteligence v životě jedince	75
4.2.3.2	Konflikty na pracovišti	75
4.2.3.3	Síla pozitivního myšlení	76
4.2.3.4	Stres a syndrom vyhoření	76
4.2.3.5	Využití myšlenkových map	77
4.2.3.6	Zdravý životní styl.....	77
4.2.3.7	Relaxační cvičení a techniky	78
4.2.4	Reálný cíl absolventa semináře.....	78
5	Závěr	80
	Seznam použitých zdrojů	81
	Seznam obrázků	85

ÚVOD

„Lidé se někdy chovají podivně. Jsou ochotni utratit nekřesťanské peníze za kurz věnovaný přípravě sushi po hokkaidském způsobu, co je možná zajímavé, z praktického hlediska však zase ne tak neskonale potřebné a užitečné, ale nad nabídnutým seminářem či kurzem o mezilidské komunikaci ohrnou nos, protože ‚to přece dokonale znají‘ a je o takové banalitě nemusí poučovat. Autoškolu jsou při neúspěchu ochotni opakovat třeba pětkrát, ale ani po pátém rozvodu je nikdo nedostane do partnerské poradny, aby se vyhnuli šestému karambolu, ke kterému nezadržitelně směřují.“ (Honzák, 2013, s. 11)

Žijeme v době, kdy si sami posouváme nejrůznější hranice. Svět se stal místem superlativů. Máme pocit, že je možné uskutečnit prakticky všechno. Proč nepřekonávat překážky? Ty jsou přece od toho, aby se překonávaly. Ale je nutné překonávat všechny překážky a posouvat všechny hranice? Nežřídká posunujeme hranice za okraj a vedou až do hořkého konce. Dnešní doba je tak rychlá. Nejráději bychom žili 24 hodin denně na plné obrátky. Ale co potřebujeme, chceme, můžeme, na to si nedokáže téměř nikdo odpovědět. Syndromem vyhoření tak trpí lidé, partneři, firmy, protože nikdo z nás si na tuto otázku neodpovídá správně nebo vůbec.

Diplomová práce se zabývá syndromem vyhoření neboli „burnout“ syndromem. Tento fenomén byl poprvé pojmenován v roce 1974 americkým psychoanalytikem Herbertem Freudenbergerem a právě jemu vděčíme za zvýšenou pozornost, která je této problematice věnována. Jak říká Stock (2010, s. 11): *„Je syndrom vyhoření neboli burnout syndrom, nemocí dnešní doby? Máme se smířit s tím, že vyhoření je cesta, kterou platíme za náš individualistický životní styl?“* Protože syndromem vyhoření trpí čím dál více lidí, je třeba se nespířit s tím, že burnout patří k životu dnešní doby.

Tato práce je věnována teoretické prezentaci celé řady konceptů a jejich zmapování. Cílem diplomové práce je teoreticky popsat problematiku syndromu vyhoření a na základě získaných informací vytvořit preventivní program vhodný pro většinu zaměstnanců malých a středních podniků. V případě syndromu vyhoření je právě preventivní program pro malé a střední podniky vhodným řešením.

1 SYNDROM VYHOŘENÍ

„Podle Mezinárodní klasifikace nemocí (MKN) není syndrom vyhoření samostatnou diagnostickou jednotkou, nicméně tato kategorie je uvedena mezi faktory ovlivňujícími zdravotní stav. Jedná se o kategorii Z 73.0 – ‚vyhasnutí (vyhoření)‘, které je definováno jako ‚stav životního vyčerpání‘. Mnozí čeští psychiatři a psychologové syndrom vyhoření nediagnosticsují a spíše mluví o depresi, reakci na těžký stres, poruše přizpůsobení, chronické únavě nebo úzkostné či úzkostně depresivní poruše.“ (Pešek, Praško, 2016, s. 21)

Jak uvádí Pešek, Praško (2016), odborníci, kteří se zabývají syndromem vyhoření od 70. let 20. století, se shodují na společném znaku, kterým je celkový stav vyčerpání. Často je uváděn výraz z anglického burnout, volně přeloženo jako hořet či v přeneseném významu ‚být pro něco zapálený‘. Tento pojem z anglického jazyka použil poprvé americký psychoanalytik Herbert J. Freudenberger. Doktorka a psychoterapeutka Mirriam Prieß ve své knize uvádí rozhovor s úspěšným, ale vyhořelým manažerem: *„Jestli se o sebe zajímám?‘ zopakoval profesně úspěšný, ovšem momentálně vyhořelý manažer mou otázku. Na okamžik se zamyslel, pak se na mě podíval a zeptal se: ‚Jak definujete zájem? Jestli sám se sebou vedu dialog?‘ odsekl vyčerpaný ředitel prosperující středně velké firmy. Po chvíli mlčení řekl: ‚Jak to mám vědět?‘“ Prieß (2015, s. 9)*

Opačným stavem syndromu vyhoření lze nazvat stav plynutí. Životní styl dnešní doby je často pojmenován jako flow. Zní to velmi moderně a tento pojem se stal rychle populární. Lidé popisující tento stav jsou pozitivně naladěni, kreativní, ponoření do světa práce a vlastní aktivity. Stav plynutí nastává při plném vědomí, ale zároveň je jedinec zcela pohlcen vykonávanou činností. Je hodně takových, kteří se pohybují ve světě pracovního úspěchu a touží dále posunovat svoje hranice úspěšnosti. Práce jim „plyne“ od ruky a cítí stavy, které jsou vlastně takovým opakem vyčerpání. Pokud se nechá jedinec svojí činností naprosto pohltit, přichází po určité době také stav naprostého vyčerpání, znehybnění až zablokování.

Neustále přibývá lidí, kteří při svém stejně rychlém životním tempu žijí s pocitem, že už nedokáží dál zvládat situace běžného života ani náročné pracovní nasazení a jejich stavy vyčerpání se prohlubují. Grün (2014)

1.1 Historie a definice syndromu vyhoření

„Pokud budeme chtít syndrom vyhoření nazývat nemocí, musíme si tento problém více specifikovat podle mezinárodní klasifikace nemocí. Podle té je syndrom vyhoření zařazen do tzv. doplňkových diagnóz a nelze tedy tento problém klasifikovat jako nemoc. Pokud ale vezmeme v patrnost veškeré příznaky tohoto syndromu, jakou jsou únava, vyčerpání lze částečně zařadit syndrom vyhoření do jiné diagnózy a tou je neurastenie. Bohužel ale pacienti trpící syndromem vyhoření nejsou podle pojišťoven nemocní a ta jim nehradí léčbu, která může být stejně nákladná jako u jiných onemocnění. A přesto je pojem syndrom vyhoření hojně využíván. Kritici říkají, že fenomén vyčerpání existoval vždy a syndrom vyhasnutí je jen starý obsah v novém hávu.“ (Stock, 2010, s. 14-15)

V průběhu několika desítek let se objevily různé definice syndromu vyhoření. Co autor, to názor. Z pohledu několika předních psychologů, kteří se rovněž zabývají psychickým vyhořením, popsal syndrom vyhoření také Křivohlavý (2012) a shrnul tento jev do několika srozumitelných kapitol. Mimo jiné se pozastavuje u definice samotného syndromu vyhoření, který je podle něj popisován jako všeobecně známý stav tělesného, citového a mentálního vyčerpání a způsobují jej etapy života, ve kterých jedinec dlouhodobě podstupuje emocionálně náročné situace, neustále se opakující stresy a velká očekávání, které ani při dlouhodobé snaze nepřináší kýžený výsledek. Zároveň se Křivohlavý (2012, s. 19) přiklání k názoru, že syndrom vyhoření je odpovědí organismu na určitou situaci, která vede jedince do stresu. Jedná se o stresovou situaci, která je velmi silná, a to natolik, že by negativně ovlivnila každého jedince. U nejvíce nadšených jedinců dochází k nejtěžším formám syndromu vyhoření.

Jednotná definice fenoménu syndromu vyhoření ovšem dodnes neexistuje. Vyšší riziko zasažení syndromem vyhoření podle autorů existuje u jedinců, kteří pracují v sociálním prostředí, kdy profesně zatěžují svoji emocionalitu neustálým kontaktem s lidmi a jsou psychicky zatěžováni. Příkladem profese, která spadá do rizikových skupin, může být mimo jiné povolání učitel a jiný pedagogický pracovník, zdravotník nebo sociální pracovník. Jsou to takzvané pomáhající profese. Ve skutečnosti jsou tyto profese pouze skupinou s vyšším výskytem syndromu vyhoření, ale ten se neomezuje jen na tuto specifickou skupinu lidí. „Pomahačem“ může být jakýkoliv jedinec, který

vykonává profesi nebo činnost s vysokou intenzitou, nasazením, zcela ponořen do své aktivity, kdy nadšení z práce ovládá jeho reálný úsudek.

Nadšení je hnacím motorem a má několik možných vysvětlení. Jak Křivohlavý (2012, s. 21) uvádí ve své knize, nadšený jedinec je někdo intenzivně zapálený pro danou věc. Zároveň také popisuje, kdo je to nadšenec. Jedná se podle něj o jedince s jakýmkoliv zaměřením. Může to být umělec, sociální pracovník, učitel, ale také jedinec věřící a podobně. Pohledů na nadšence může být také několik. Může to být někdo, kdo dobrovolně pracuje přesčas, je plný elánu, má velká očekávání. Nebo někdo naprosto identifikovaný se svojí profesí. Křivohlavý (2012, s. 23) zpracoval přehled identifikátorů nadšeného člověka:

- Jedinec, který má pro co žít.
- Má daný cíl, který ho informuje o správnosti jeho cesty.
- Má něco smysluplného.
- Má důvod, který mu dodává energii k tomu postupovat dále k cíli.

Nadšený jedinec je takový, který je hluboce oddaný svému cíli. Je pro něj nadšený, zapálený, dychtivý. Má chuť získávat informace, které mu pomáhají k hladší cestě k cíli a je pro jeho splnění ochoten udělat prakticky cokoli. (Křivohlavý, 2012, s. 23)

Pokud budeme chtít pochopit pojem nadšení, musíme si i v souvislosti se syndromem vyhoření ujasnit také opak nadšení. Tím je všeobecně stav, který nazýváme lhostejnost, apatie, letargie nebo v extrémních případech také strnulost nebo zablokování. „Člověk se cítí přetížen, znehybněn, zablokovan. Zábrany se přece také vyznačují negativní zkušeností: Tok energie se v takovém případě zarazil. Člověk má pocit, že všechno ustrnulo. I když nadále pracuje, je to pro něj pouhá rutina. Tok energie se nejenom zastavil, ale člověk se cítí jako loutka vláčená z jedné schůzky na druhou. To, co dělá, už mu nepřináší radost a uspokojení. Sice se na všem podílí, je však stále nespokojenější, nevrlejší a popudlivější.“ (Grün, 2014, s. 11)

Pešek a Praško (2016, s. 17) tvrdí: „Podle evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci pracovníky nejvíce stresují procesy spojené s reorganizací, která u zaměstnanců vyvolává nejistotu, potom nadměrná pracovní zátěž a třetím největším stresorem je nepřijatelné chování kolegů a nadřízených (Kabátová, 2016). Američtí pracující uvádějí tři hlavní důvody, proč jsou v zaměstnání nespokojeni.

Nejdůležitější stížnost se týká nedostatku rozmanitosti a zajímavosti pracovních úkolů. Na druhém místě jsou konflikty s jinými lidmi na pracovišti, zejména se šéfy. Jako třetí důvod je zmiňováno vyčerpání způsobované příliš velkým tlakem, stresem a nedostatkem času na rodinu – tento faktor trápí především vedoucí pracovníky a manažery (Csikszentmihalyi, 2015).“

Křivohlavý (2012) uvádí ve své knize další příklad z civilního života, a to podnikatele, kteří vstupovali do světa byznysu s představami a ideály, ale kvůli překážkám a nepříznivým okolnostem byli dovedeni do situací, kdy sami začali přemýšlet o ukončení podnikatelské činnosti. Dalšími mohou být studenti, kteří chtěli vystudovat obor, který se nakonec ukázal natolik náročný, že to bylo nad jejich síly a byli nuceni studium ukončit. Stejně tak uzavření manželského svazku, kdy oba aktéři vstupují do manželství plni nadšení a zamilovanosti a po určitém čase dojdou k závěru, že pro ně nadále není možné setrvávat v manželství. Vyhořeli.

Je tedy zřejmé, že každý autor a odborník přistupuje ve své knize k vymezení profesí zasažených syndromem vyhoření a syndromu vyhoření samotnému vždy jiným způsobem, ale i přesto se shodují v původu a důsledku psychického a fyzického vyčerpání. Honzák (2013) popisuje stavy, které zastřešuje psychopatologické spektrum všech projevů, jakou jsou vztek, vyčerpání, zklamání, úzkost nebo pocity viny. Syndrom vyhoření si můžeme otestovat za pomoci otázek:

1. Cítíte se stále pod tlakem povinnosti uspět?
2. Potřebujete neustále nějaké vzrušení, protože jinak je život nudný?
3. Je některá oblast vašeho života enormně významná na úkor jiných?
4. Pociťujete mezi lidmi nedostatek intimity a blízkosti?
5. Jste zcela neschopní odpočívat a relaxovat?
6. Jste urputní, a když se pro něco rozhodnete, musíte to vždy a za každou cenu dosáhnout?
7. Máte neustále starosti o to, abyste si zachovali svůj image?
8. Jste se svou oblíbenou aktivitou natolik spojeni, že byste se zhroutili, kdybyste o ni přišli?
9. Berete se většinou velmi vážně?
10. Jsou vaše životní cíle nejasné a mění se v průběhu času? (Honzák, 2013, s. 21)

Pokud odpovíte na některou z otázek ano, jste již ohroženi syndromem vyhoření.

Jestliže se pokusíme shrnout definice pojmu syndrom vyhoření, který byl sledován a zkoumán v průběhu 30 let, kdy se ve světové i české literatuře objevilo mnoho pojetí a vymezení této problematiky, shodneme se alespoň v následujících bodech:

- Jedná se o psychický stav, prožitek pocitu vyčerpání.
- Vyskytuje se především u takzvaných pomáhajících profesí, tj. takové, které obsahují práci s lidmi.
- Provází jej řada symptomů, které jsou neodmyslitelné v oblasti psychické, fyzické a sociální.
- Identifikátorem syndromu vyhoření je emoční exhausce, z anglického slova emotional exhaustion, neboli vyčerpání, důsledek neustálého vnitřního napětí a možností jedince nepřiměřené pracovní vytížení. (Kebza, Šolcová, 2003, s. 7)

Přiznejme si tedy své slabiny. Stock (2010, s. 60) říká: „*Prvním krokem tedy je přiznat si, že v daný okamžik (anebo již delší dobu) je toho na vás moc. Motivátor ‚Bud‘ silný!‘ je třeba vyměnit za ‚Pro jednou si můžeš dovolit být slabý!‘. Ačkoliv je to pro vás těžké a slabí jste si připadali naposledy někdy v dětství, a i když jste si mysleli, že vás nic nemůže zlomit a nikdy jste se nevzdávali, nastal teď výjimečně čas podívat se na své pracovní a soukromé problémy s odstupem.*“

„*Burnout není neměnným osudem a nevznikne přes noc. Nikdo jím nemusí trpět jen proto, že chce být výkonný. Syndrom vyhoření se totiž dá léčit.*“ (Grün, 2014, s. 11)

1.2 Příčiny a okolnosti vzniku syndromu vyhoření

Jak bylo již výše uvedeno, syndrom vyhoření bývá spojován s konkrétními profesemi, které označujeme jako rizikové. Kebza a Šolcová (2003) zpracovali ve vztahu ke vzniku syndromu vyhoření přehled tzv. rizikových profesí. Patří mezi ně především:

- lékaři, především lékaři v oborech onkologie, chirurgie, JIP, LDN, psychiatrie, psychoterapeuti, rizikové obory pediatrie aj.;
- zdravotní sestry a ostatní zdravotničtí pracovníci, jako jsou ošetřovatelky, technici nebo laborantky;
- sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách;

- učitelé a ostatní pedagogové na všech stupních škol;
- dispečeri integrovaného záchranného systému;
- profesní funkcionáři (manažeři v oblasti státní správy, v oblasti soukromé podnikatelské sféry).

S tím souvisí představa, že určující charakteristika pracovní činnosti, která často vede k syndromu vyhoření, je především práce s lidmi. V dnešní době je toto tvrzení částečně vyvráceno. Podle Kebzy a Šolcové (2003) je základní charakteristika doplněna o prosazovaný požadavek dnešní doby a tou je vysoký standard vycházející z nekolísajícího výkonu, který je vyžadován stále vyšší. S malou možností úlevy, vysazení a v případě jakéhokoliv omylu nebo chyby vyžadování závažných důsledků. Dostavuje se pocit jedince, že nadále není schopen dostát takovýmto požadavkům. Jeho úsilí vkládané do požadované činnosti je nesrovnatelné a neadekvátní výslednému efektu. Jedinec cítí situaci jako selhání a tyto důsledky vedou k zhoršování vztahu k sobě a k vykonávané pracovní činnosti.

Křivohlavý (2012) uvádí několik bodů, které rovněž vystihují příčiny vzniku psychického vyhoření. Jedná se o soubor poznatků pozorování odborníků, kteří se profesně zabývají studiem syndromu vyhoření:

- pokud dochází k dlouhodobému a osobnímu styku s lidmi, většinou se jedná o tzv. pomáhající profese, jako jsou učitel, lékař, zdravotnický personál a pracovník v sociálních sférách;
- neúspěšná a nekončící práce s lidmi v oblasti uzavírání smluv, dohod nebo obchodů;
- vysilující pracovní únava, která je dlouhodobá;
- mimořádné pracovní požadavky kladené na jedince, které jsou nad rámec jeho sil a schopností;
- stále se opakující monotónní pracovní režim;
- příliš tvrdá pracovní pravidla;
- bezohledná manipulace s jedinci na pracovišti.

Pokud se zaměříme na příčiny v souvislosti s různými druhy profesí, musíme brát ohledy na okolnosti, které jsou pro jednotlivé činnosti příznačné. Pozastavíme se

pouze u dvou profesí, u kterých je výskyt zasažení syndromem vyhoření prokazatelně vyšší než u ostatních:

Profese učitele je jedna z nejnáročnějších. Jak uvádí Petlák a Baranovská (2016), je učitel na rozdíl od ostatních profesí osobou, která působí celou svojí osobností. Působí jako edukátor, tedy člověk, který provádí edukaci na profesionální úrovni. Někoho vyučuje, vychovává, školí. Působí na své žáky a studenty jako vzor, svým sebepojetím a svojí osobností jim je příkladem.

Pedagogové jsou ohroženi vyhořením samozřejmě v souvislosti s přístupem a nasazením k práci. Doba, kdy byla učitelská profese širokou veřejností vnímána jako prestižní, je dávno překonaná a spolu se zvyšujícími se nároky a požadavky na učitele se zvyšují i vyžadované kompetence. S výše uvedeným názorem se ztotožňuje i Křivohlavý (2012), který uvádí, že se nejčastěji se syndromem vyhoření setkáváme právě u učitelů, a to u učitelů základních a středních škol. Ve velké většině se jedná o učitele, kteří nastupovali do škol s představou, že to budou právě oni, kteří pomohou žákům na jejich cestě za poznáním. Velmi často se jedná o učitele, kteří se na pedagogických fakultách řadí mezi nejlepší. Do zaměstnání nastoupí s přehnanými představami. Realita, ať už půjde o malý nebo spíše žádný zájem ze strany žáků vzdělávat se, nedostatkem jejich disciplíny, na straně druhé s minimální možností jakéhokoliv disciplinárního postihu, dostihne každého začínajícího pedagoga. Dalším faktorem mohou být mezilidské vztahy v učitelském sboru nebo neshody s vedením školy. (Křivohlavý, 2012, s. 44)

Výzkumy, které se zabývají syndromem vyhoření, se stále častěji zaměřují také na manažery. Je na ně totiž vyvíjen tlak ze dvou stran. Jak uvádí Křivohlavý (2012), jsou manažeři tlačeni od nadřízených a zároveň podřízených. Je to nazýváno tzv. dvojitou vazbou, z anglického slova double bind. Odborníci upozorňují na vliv nátlakových skupin, tzv. lobbies, a zároveň negativní vliv konkurence. Dále nelehkou problematiku konfliktů na pracovišti, jejich předcházení a ostatní komunikace se zaměstnanci. Manažeři se rovněž potýkají s nedostatkem pracovních sil a s vysokou fluktuací. V opačném případě musí rozhodovat o snižování počtu zaměstnanců, což je situace obzvláště zátěžová.

V neposlední řadě je také jednou z příčin vzniku syndromu vyhoření tzv. příčina nemocí v systému. Grün (2014, s. 39) k tomu říká: „*Zní to sice abstraktně a může to znamenat mnohé, dokáže to však popsat zcela konkrétně vlivy, které mnou cloumají a vysilují mě. Pokud považuji svou práci ve firmě za zbytečnou, ztratím svou energii. Jestliže jsem pak například ve firmě vystaven šikaně ve smyslu, že ostatní ‚nevidí‘ můj výkon, a pokud pozoruji nespravedlivé struktury anebo všední pracovní den zastíní nečestné soupeření, může to všechno zapříčinit ztrátu mé energie.*“

Je tedy zřejmé, že pátráme-li po příčinách syndromu vyhoření, najdeme stejně jako při vymezení samotného pojmu různé přístupy, které vedou k objasnění fenoménu syndromu vyhoření. Zajisté lze napsat, že syndromem vyhoření trpí především zodpovědní, cílevědomí, schopní a empatičtí lidé. Jednou z vlastností jedinců, kteří spadají do rizikové skupiny, je také určitě perfekcionalismus. Jak říká Grün (2014, s. 32): „*Na jednu stranu bereme vodu ze špinavých zdrojů, jež se nacházejí v nás samých. Takovým kalným pramenem je třeba vnitřní tlak, kterému se vystavujeme a který sami vytváříme. Vezměme si například perfekcionalismus: udělat něco dobře, ba perfektně, je přece veskrze dobré. Avšak pokud chci zvládat všechno na 150 procent, spotřebuji na vykonávání jednoduchých činností příliš mnoho energie. Během práce tak neprožívám stav plynutí.*“

Jednoznačně z práce autorů a výzkumů odborníků vyplývá, že k syndromu vyhoření dojde jedinec procesem plným symptomů a varovných signálů, který není krátkodobý, a jednou z hlavních příčin je mimo jiné každodenní, zdánlivě nekonečný stres. Akutní stres totiž k vyhoření nevede.

1.2.1 Stres a syndrom vyhoření

Aspekty syndromu vyhoření mohou být v různých definicích obecně shrnuté jako duševní, mentální a tělesné vyčerpání.

Pro objasnění samotného pojmu stres Bártová (2011, s. 10) uvádí: „*Slovo ‚stres‘ pochází z anglického stress, které vzniklo z latinského slovesa stringere, což znamená, utahovat, stahovat, zadržovat ‚smyčku kolem krku odsouzence. Můžeme tím ale také rozumět být vystaven nejrůznějším tlakům‘, a proto ‚být v tísní‘“.*

„*Pro toho, kdo trpí syndromem vyhoření, je všechno stresující. Přesto je třeba říct, že stres není totéž co syndrom vyhoření. Stres ovšem může v syndrom vyhoření vyústit,*

když se k němu přidají jiné vnitřní a vnější okolnosti.“ (Grün, 2014, s. 23) Podobného názoru je i Křivohlavý (2012), který uvádí, že do stresu se může dostat každý jedinec, který vnímá podněty kolem sebe jako stresující. Syndrom vyhoření se ovšem většinou objevuje jen u jedinců, kteří jsou mimo jiné intenzivně zaujati svojí činností. Jsou to jedinci, kteří mají vysoké cíle a očekávání. To je právě příčina vedoucí ke vzniku stresové situace. Je tedy stres opravdu jediným spouštěcím mechanismem syndromu vyhoření? „*Když se zeptáte lidí, co konkrétně oni rozumí pod pojmem stres, dostane se vám nejrůznějších odpovědí:*

- *„Pod pojmem stres rozumím přetížení v práci, nedostatek času, tlak na odevzdání práce v termínu, příliš úkolů najednou, žádné přestávky, hluk, hádky atd.“*
- *„Já jsem ve stresu, když je toho na mě moc a já to nezvládám.“*
- *„Jsem ve stresu, když musím odvést děti do školky, a přitom už mám být dávno v práci.“*
- *„Stresuje mě, jak se na mě dívá šéf.“*
- *„Stresuje mě, když přijdu večer domů a nemůžu mít svůj klid, protože musím odpovídat na manželčiny otázky.“*
- *„Vystresuje mě, když uvíznu s autem v zácpě.“*
- *„Stresuji se, když vedu nějaký projekt a někteří členové týmu si myslí, že všechno se udělá samo.“*
- *„Stresují mě velké prezentace před zákazníkem.“*
- *„Já jsem ve stresu pravidelně dvakrát ročně, když je nával práce,“ odpověděl dvaadvacetiletý auditor, který se musel po osmém takovém návalu začít léčit se syndromem vyhoření.“ (Prieß, 2015, s. 13-14)*

Melgosa (1999) zpracoval jeden ze souhrnů, co je a není stres.

Stres je:

- odpověď organismu na potřeby a požadavky;
- fyzické a psychické napětí;
- obranná reakce v podobě útoku nebo útěku;
- začínající onemocnění, tzv. psychosomatické.

Stres není:

- vždy špatný, za některých okolností pomáhá jedinci k dosažení cílevědomí;
- i přesto, že často přispívá k vývoji onemocnění, není přímou příčinou.

I přesto, že se tomuto tématu věnuje mnoho odborníků, jsou stres a syndrom vyhoření dva pojmy neustále zaměňované. „*V této oblasti čeká odborníky v budoucnu jistě ještě hodně práce. Faktem je, že z průzkumu německé zdravotní pojišťovny Techniker Krankenkasse z roku 2009 vyplývá, že si každý třetí Němec stěžuje na chronický stres. To samozřejmě neznamená, že každý třetí občan trpí burnout syndromem. Všechny zdravotní pojišťovny však zaznamenávají výrazný nárůst počtu psychických onemocnění.*“ (Stock, 2010, s. 15)

1.2.2 Další příčiny syndromu vyhoření

1.2.2.1 Vnější faktory vzniku syndromu vyhoření

Poschkamp (2013, s. 23) uvádí: „*Kromě vysvětlení, která připisují vznik vyhoření určitým osobnostním vlastnostem, existují teorie, podle nichž jsou hlavní příčinou vyhoření sociální a organizační pracovní podmínky.*“

Vnější faktory jsou jednou z příčin vzniku syndromu vyhoření. Nejčastěji nás tyto faktory ohrožují v zaměstnání. Specializovaný projekt Organizace spojených národů (OSN) s názvem Mezinárodní organizace práce (česká zkratka „MOP“, anglická zkratka „ILO“ – International Labour Organization) se věnoval v roce 2016 důležitému tématu, jakým je stres na pracovišti. Mezinárodní den bezpečnosti a ochrany zdraví při práci měl téma Stres na pracovišti: kolektivní výzva. Tento projekt se věnuje především prosazování a podporování sociální spravedlnosti a pracovních práv uznávaných v mezinárodním měřítku. I tato organizace si uvědomuje vážnost zvyšujícího se počtu zaměstnanců, kteří trpí stresem na pracovišti, protože čelí stále většímu pracovnímu tlaku, který je způsoben zejména požadavky na moderní pracovní život.

„*Podle MOP za zvyšováním stresu v práci stojí zejména psychosociální rizika, mezi něž patří zvýšená konkurence, vyšší očekávání na výkonnost a prodlužování pracovní doby. S pracovním tempem, které udává tzv. instantní komunikace (rychlá, okamžitá, snadno připravená – obecně známá jako online komunikace), ale také neustále zvyšující se úroveň globální konkurence, je pro některé lidi velmi složité oddělit práci*

a osobní život. Dalšími faktory stresu v práci jsou značné změny pracovních vztahů, organizační změny a restrukturalizace v dělnických profesích, snižování pracovních příležitostí, nejistota práce, strach ze ztráty zaměstnání, masivní propouštění a nezaměstnanost, s níž se pojí finanční nestabilita pro lidi. Tyto faktory je třeba brát ale v celosvětovém měřítku, i když s řadou z nich se setkáme také u nás v České republice. Podle MOP mohou mít tyto faktory velmi vážné následky pro duševní zdraví lidí.“ (Světový den bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, 2016 [online])

Nejen organizace MOP, ale také samotní zaměstnavatelé míří svoji pozornost ke znepokojujícím výsledkům výzkumů těchto psychosociálních rizik a stres v práci je uznáván jako celosvětový problém, který zasahuje všechny země, profese a zaměstnanci bez rozdílu, jestli se jedná o země rozvinuté, nebo ty rozvojové. (Světový den bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, 2016 [online])

Jak praví známé české rčení, „bez práce nejsou koláče“. Ovšem stres nemůže být v práci považován za cestu k těmto „koláčům“. V zaměstnání se nesetkáváme pouze s motivací, která nás vede k lepším výsledkům. Protože jsme každý individualita, tak i stres a napětí je vnímáno naprosto odlišně.

Přemysl Doležal – lektor, trenér a konzultant v problematice stresu na pracovišti věnuje svůj čas kurzům proti stresu. Ve své praxi se nejčastěji setkává s problémy, jako jsou: „*„Jen mu naložte...‘ Je vám tato situace povědomá? Množství práce, kterou máte vykonat, je vyšší, než jsou vaše časové možnosti, a značně převyšuje možnosti využití pozitivních účinků stresu. Samozřejmě je v tomto případě nasnadě se vymezit a asertivně informovat o omezených možnostech. Zatímco generace tzv. mileniálů (narozených v letech 1980-2000) s tím mnohdy nemívá problém, dříve narození se s ohledem na věk a konkurenci mladších ročníků mnohdy obávají vyjádřit.“ (Doležal, 2018)*

Především nelogické pracovní postupy a některé pracovní procesy určované na nejvyšších úrovních způsobují stres, utlumují a demotivují. Podobně i nevyjasněné pravomoci, které mohou spočívat v abstraktně zadaném úkolu nebo nespecifikovaném očekávání, které naprosto postrádá průběžnou a finální zpětnou vazbu. I to jsou procesy, které mohou i jinak odolného jedince velmi stresovat a dovést až k apatickému jednání v zaměstnání i mimo něj. Jedním z problémů, který je také častý, je i přílišná odpovědnost, kterou někteří jedinci přebírají za druhé. A naopak na některé

jedince může být kladena neúměrná odpovědnost, která převyšuje jeho možnosti a schopnosti. Ani jeden z těchto příkladů nevede k dosažení lepších výsledků.

Ke stresu potom může přispívat i fakt, že se v dnešní době, a to nejen se svými nejbližšími přáteli, dělíme přes sociální sítě o své úspěchy a neúspěchy. A tak může být snaha o dosažení závratné a úspěšné kariéry velmi vysilující. *„Pracovní neschopnost zaměstnanců, snížená výkonnost, nedostatečná loajalita či odchod k jinému zaměstnavateli jsou cenou, kterou zaměstnavatelé platí za stres svých zaměstnanců. Zhruba polovinu všech zameškaných pracovních dnů v Evropě lze přičíst právě stresu, přičemž stres je uváděný jako druhý nejčastější zdravotní problém související s prací. Někteří zaměstnavatelé si to již začínají uvědomovat. Podle zákoníku práce jsou dokonce povinni předcházet riziku stresu spojenému s prací a riziku násilí a obtěžování na pracovišti. Ne všichni to ale berou úplně vážně.“* (Doležal, 2018)

Rizikové faktory po stránce pracovní popisují Pešek a Praško (2016, s. 18) v přehledné tabulce a uvádí tyto:

- *„nedostatečná společenská prestiž povolání;*
- *požadavky na vysoký výkon;*
- *nadměrné množství práce;*
- *nízká míra samostatnosti;*
- *nedostatek podpory a ocenění kolegů a nadřízených;*
- *nedostatek zážitků úspěchu;*
- *nedostatečná finanční odměna;*
- *špatná organizace práce;*
- *nespravedlivé poměry;*
- *jednotvárnost nebo nesmyslnost pracovní náplně;*
- *obtížní klienti;*
- *absence kvalitní supervize;*
- *není profesní perspektiva;*
- *absence dalšího vzdělávání;*
- *není využita kvalifikace;*
- *žádný vliv na uskutečnění změny v organizaci;*
- *špatné fyzikální parametry pracoviště.“*

Obecné rizikové faktory shrnul ve své knize Christian Stock (2010, s.32), který uvádí: „V prohlášení agentury OSHA (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci) z roku 2007 jsou jako příčiny pracovního stresu uvedeny tyto faktory:

- nejistota pracovních poměrů spojená s nestabilitou na trhu práce, obavy ze ztráty pracovního místa,
- rostoucí náchylnost ke stresu v souvislosti s globalizací, např. nejistota a strach způsobené přesouváním pracovních míst do zahraničí,
- úbytek jistot v důsledku nových forem pracovních smluv, např. snížení ochrany proti výpovědi, krácení dovolené, více přesčasů, práce na zkrácený úvazek a smlouvy na dobu určitou,
- dlouhá pracovní doba a rostoucí intenzita práce (nárůst produktivity a následné ‚zhuštění‘ pracovní náplně),
- ‚zeštíhlení‘ společnosti a outsourcing (rušení pracovních míst a oddělení),
- rostoucí emocionální náročnost práce (vyžaduje stále vyšší stupeň sociálních/emocionálních kompetencí, v důsledku sociálních změn se práce s klienty stává náročnější, což potvrzují i pedagogové či sociální pracovníci),
- neslučitelnost zaměstnání a soukromého života.“

Křivohlavý (2012) se přiklání k názoru, že se může v životě každého jedince objevit úsek života, kdy nám do cesty vstoupí překážka jevící se v tu chvíli jako nepřekonatelná. Věci, které do té chvíli zvládal bez problémů, už nejdou takovým způsobem jako doposud. V ten moment dochází ke zmobilizování všech rezerv a tím se jedinec dostává do stresu. Ten lze definovat jako vztah působící na dvě protikladné síly. Tyto síly jsou ovšem pouze subjektivní, protože nelze považovat působení síly na jednoho jedince stejné jako na druhého. Pro někoho je daná síla zvládnutelná a pro druhého neúnosná. Obecně lze také říci, že máme určité představy o tom, jaká naše práce bude, jaké máme očekávání společenského uznání a prestiže, ocenění naší práce a námahy ze strany ostatních lidí. V případě, že zpětnou vazbou bude kladné ohodnocení, mluvíme o tzv. satiacy neboli nasycení, uspokojení. Pokud se nedostaví kladné ocenění, přichází frustrace neboli zklamání, znemožnění uskutečnění něčeho, včetně doprovodných reakcí. (Křivohlavý, 2012, s. 52)

1.2.2.2 Vnitřní faktory vzniku syndromu vyhoření

Rizikové vnitřní faktory, které ovlivňují vznik syndromu vyhoření, lze také nazvat osobnostní. Poschkamp (2013, s. 15) říká: „*Normy, hodnoty a přístup k práci i k sobě samému jsou utvářeny už od počátku života při kontaktu s lidmi, kteří nás obklopují.*“ Jedná se o jakési vzorce chování, kdy má každý nějaké naučené zvyklosti podle kterých utváří svoje životní hodnoty. Ať už se jedná o spolupracovníky nebo členy rodiny, každý je jiný a má jiné povahové vlastnosti. Někdo věnuje veškerý svůj čas práci, je perfekcionista, jiný vidí svůj smysl života v rodině a udržování rodinných vztahů. Odborníci se shodují v tom, že vnější rizikové faktory a podmínky a osobnostní faktory hrají přibližně stejnou roli.

Ve stavu vyhoření se také můžeme ocitnout, pokud se necháme řídit a ovládat ostatními, nežijeme tak, abychom zůstali svobodnými a nezávislymi. Jak říká Grün (2014, s. 35): „*K tomu dochází, pokud se příliš řídíme obrazy, jež si o nás vytvářejí ostatní.*“ Každý z nás je jedinečný. Pokud se s touto myšlenkou ztotožníme, můžeme se věnovat své práci a žít naplno dle svých představ. Pokud se ovšem budeme snažit žít podle ostatních, co od nás očekávají, bude nás to stát spoustu energie a času. Pokud totiž žijeme podle přání a očekávání ostatních, nenaplňujeme svoje představy, potřeby, touhy a myšlenky. To všechno nás velmi vyčerpává. Pokud se tedy necháváme očekáváním druhých pohltit, dostaví se nesoulad mezi našimi potřebami. Je to snaha po dokonalosti, která jedince táhne stále kupředu, ale jak uvádí Honzák (2013, s. 48): „*Dokonalost je abstrakce, kam se každé slušné snažení dotahuje, ale pokud má jeho tvůrce dostatek zdravého rozumu, ví, že to tam nikdy dotáhnout nemůže. Cokoliv může být dobré, ale nikdy dokonalé.*“

Kebza a Šolcová (2003) popisují dva typy chování u jedinců. Jedná se o chování typu A a typu B. Zatímco u chování typu A se jedná o jedince s nepříznivým osobnostním rysem, chování typu B je spíše protektivního typu. U prvního zmiňovaného typu chování jde o jedince, kteří:

- kladou důraz na soutěživost a hostilitu;
- jsou empatictí, obětaví, mají zájem o druhé;
- mají střední a vysokou senzitivitu na podněty;
- mají nízkou asertivitu;

- kladou důraz na perfekcionismus, dokonalost, pedantství, odpovědnost za sebe i druhé;
- jsou neschopni jakékoliv relaxace;
- jsou depresivně ladění;
- trpí úzkostí, fobickými a obsedantními rysy;
- permanentně prožívají časový tlak („rush out“ a „rush up“ syndrom);
- mají zvýšené habituální nastavení na fyzickou reaktivitu ve stresu s permanentně zvýšenou reaktivitou převážně v oblasti kardiovaskulárního ústrojí;
- mají nízké sebehodnocení a chronické přesvědčení o neodpovídajícím společenském uznání a ohodnocení;
- prožívají hněv, který je neměnný. (Kebza, Šolcová, 2003, s. 16)

Obdobně popisuje dva typy chování i Stock (2010). Nazývá je typem A a typem B. Podle něj odkazují odborníci na spojitosti mezi povahovými vlastnostmi a onemocněními. „Podle výsledků výzkumu dvojice kardiologů Friedmanna a Rosenmana (1974) je riziko infarktu u tzv. typu A dvakrát vyšší než u ostatních lidí.“ (Stock, 2010, s. 42) Typem A jsou označováni jedinci, kteří jsou velmi ambiciózní, soutěživí a někdy mají sklony k agresivitě, která je způsobována vnitřním tlakem, který zvyšuje jejich podrážděnost. Spěch, který přispívá ke všeobecnému neklidu jen dokresluje obraz typu A. Tyto jedince lze nazvat také workoholiky. Tento typ chování je připisován těm jedincům, kteří jsou ve svém povolání zpočátku velmi prosperující a dostává se jim za jejich úspěchy dostatečného a náležitého uznání. Mohou to být ale také jedinci konfliktní, domnívající se, že svoji práci zvládnou nejlépe a sami.

Oproti tomu chování typu B se vyznačuje nižší mírou nepřátelského chování a agresivity vůči ostatním lidem, větší trpělivostí, klidem a uvolněností v jakémkoliv chování. (Stock, 2010, s. 43)

Je tedy zřejmé, že osobnostní rysy hrají velkou roli ve vzniku syndromu vyhoření. Ty jsou velmi častou příčinou úplného počátku problému, který vzniká nejen na pracovišti, a jsou jím špatné mezilidské vztahy. V přesněji popsáných případech, které končí syndromem vyhoření, je možné se setkat s údaji, kdy špatné vztahy v okruhu jedince předcházely syndromu vyhoření. (Křivohlavý, 2012, s. 54) Jedná se

tedy o souhrn situací, jako jsou nedorozumění, spory a konflikty. V začátcích se mohlo jednat o hádky, napadání, a to jak slovní, tak i fyzické, ale především všechno vyústilo v nepřátelství a stupňující se asertivitu, která vyústí až v agresivitu. Při pohledu do takové společenské atmosféry zjistíme nízkou úroveň vzájemné úcty, evalvace, přílišné ponižování, devalvace a především nedostatek vzájemné důvěry. (Křivohlavý, 2012, s. 54-55)

Jeklová a Reitmayerová (2006) uvádějí souhrn vnitřních rizikových faktorů, které se ve většině shodují s výše uvedenými:

- přílišné pracovní nadšení
- soutěživost
- předpojaté vnímání obtížnosti
- nedostatečné sebehodnocení
- vysoká míra vnímání vlastního selhání
- špatná fyzická kondice
- nepravidelné střídání životních dějů
- individuální přístup k činnostem
- nízká úroveň sebeprosazování
- nízká míra empatie při řešení konfliktů
- nutnost kontroly nad vším a nad všemi
- nedostatečná relaxace
- přehnaná odpovědnost
- vysoká míra nároků na svoji osobu

Lze tedy říci, že čím více těchto rizikových faktorů se u jedince vyskytuje, tím se zvyšuje riziko vzniku syndromu vyhoření.

1.3 Průběh a symptomy syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření je provázen celou řadou příznaků, ale protože se jedná o převážně příznaky obecné bez bližšího charakteru, nelze jej v počáteční fázi dobře rozpoznat. Podle Poschkampa (2013) se projevuje syndrom vyhoření mnoha různými obtížemi. Lze sestavit čtyři úrovně prožívání, podle kterých můžeme charakterizovat symptomy. Jsou to:

- Fyzická úroveň – symptomy se projevují bezprostředním tělesným omezením příslušné osoby, jako jsou ztráta energie, tělesné vyčerpání, chronická únava, problémy s kardiovaskulárním oběhem, potíže se zažíváním, stále se opakující bolesti hlavy a ztuhlost svalů.
- Kognitivní úroveň – u osoby se projevují snížené nebo částečně omezené schopnosti myšlení, dochází ke slabé koncentraci a zhoršení paměti, dochází k nepřesnostem a stupňuje se neschopnost plnit komplexní úkoly.
- Emoční úroveň – symptomy se projevují narušeným citovým stavem, který je negativní, emočním vyčerpáním, pocity přetížení ve všech situacích, antipatie vůči lidem, paranoidní přístup, snížená sebeúcta a sebehodnocení, deprese, frustrace a pocity bezmoci, zoufalství a zbytečnosti, které mohou dojít až k sebevražedným sklonům.
- Úroveň chování – symptomy v chování příslušné osoby projevující se úpadkem nadšení, cynismem, sníženou výkonností, stále častějšími konflikty s druhými, zvýšenou agresivitou, vysokou absencí v zaměstnání, častější izolací, přibývajících konflikty s partnerem a přáteli a v neposlední řadě i zvýšenou konzumací alkoholu a jiných návykových látek.

Tento seznam příznaků není nutno chápat jako plošné. Každý jedinec má určité symptomy, které se u něj objeví a pravděpodobnost, že se objeví u všech ostatních, je mizivá. Dochází pouze k tomu, že pokud se u jedince některý ze symptomů objeví, zvyšuje se pravděpodobnost výskytu i těch ostatních.

Podle Stocka (2010) sledujeme u syndromu vyhoření tři základní symptomy vyhoření. Jde o vyčerpání, odcizení a pokles výkonnosti. Těmto třem symptomům věnuje větší pozornost a vyčerpání popisuje jako pocity, které jsou spojovány spíše s depresí. Shodné rysy tam skutečně jsou. Stock (2010, s. 20) rozděluje „*znaky vyčerpání při burnout syndromu*“:

- *Emoční*:
 - *sklíčenost*,
 - *bezmoc*,
 - *beznaděj*,
 - *ztráta sebeovládání, např. nekontrolovatelný pláč nebo podrážděnost doprovázená výbuchy vzteku*,

- *pocity strachu,*
- *pocity prázdnoty, apatie, ztráta odvahy a osamocení.*
- *Fyzické:*
 - *nedostatek energie, slabost, chronická únava;*
 - *svalové napětí, bolesti zad;*
 - *náchylnost k infekčním onemocněním;*
 - *poruchy spánku;*
 - *funkční poruchy, např. kardiovaskulární a zažívací potíže;*
 - *poruchy paměti a soustředění;*
 - *náchylnost k nehodám.*“

U odcizení uvádí Stock (2010) přístup člověka trpícího syndromem vyhoření k práci jako odosobněný a lhostejný. Dříve převládal názor, že syndromem vyhoření trpí převážně pracovníci v takzvaných sociálních profesích, Nyní se ale ukazuje, že i v jiných oblastech může dojít a dochází k odcizení vůči kolegům. Pod pojmem odcizení si lze představit postupnou ztrátu idealismu a zájmu o danou činnost. Na příkladu Stock (2010, s. 21) uvádí, jak může vypadat vnitřní rezignace: *„Paní B. to vzdala. V její firmě už nebyla možnost dalšího postupu. Ačkoli se dlouhá léta aktivně podílela na jejím chodu, byl nakonec na pozici, která náležela jí, povýšen někdo jiný. Zvýhodňování zde byli jen vybraní jednotlivci. Většina ostatních zaměstnanců pečlivě dbala na to, aby v práci nezůstávala ani o minutu déle, než bylo nutné. Neschopenky bývaly na denním pořádku. Někteří kolegové už jen počítaly dny do důchodu a o motivaci tu nemohla být ani řeč. Byrokratická nařízení a přísné předpisy všechny čím dál víc znervózňovaly. Pak ještě došlo ke sloučení dvou oddělení. Také zákazníci paní B. už delší dobu rozčílovali a do telefonu bývala téměř vždy nepříjemná. Vedoucímu oddělení to bylo jedno. Paní B. ale nemohla dát výpověď, protože by přišla o celou řadu výhod. Měla totiž ještě starou pracovní smlouvu, kterou jí všichni tajně záviděli. Paní B. se tedy rozhodla pro vnitřní rezignaci.“* Takováto dlouhodobá psychická zátěž se potom dále podepisuje i na soukromém životě jedince. Ten si přináší své pracovní problémy a křivdy domů. Dotyčný je neustále podrážděný a v opačných případech apatický. Volí dobrovolně izolaci. Mezi projevy odcizení Stock (2010) řadí:

- negativismus vůči vlastní osobě i ostatním

- špatný vztah k práci i lidem na pracovišti
- neschopnost navazovat pracovní i mimopracovní vztahy
- špatné udržení jakýchkoliv vztahů
- nízká sebeúcta
- špatné sebehodnocení
- vysoká míra nerozhodnosti

Po projevech odcizení následuje pokles výkonnosti, u níž už jedinec ztratil důvěru ve vlastní schopnosti. Považuje se za neschopného, a to i přesto, že se jedná pouze o jeho subjektivní hodnocení. V souvislosti s jeho pocity dochází ke snížení efektivity a k oslabení výkonu. K provedení úkonů, které dříve bez problémů vykonával, potřebuje více času a hlavně energie. Regenerace organismu probíhá delší dobu a volný čas, který by mohl věnovat k odpočinku, už nestačí. I u těchto symptomů Stock (2010, s. 23) uvádí projevy poklesu výkonnosti při burnout syndromu:

- *„nespokojenost s vlastním výkonem,*
- *nižší produktivita,*
- *vyšší spotřeba času a energie,*
- *ztráta nadšení,*
- *nerozhodnost,*
- *ztráta motivace,*
- *pocit selhání.“*

Pešek a Praško (2016) jsou toho názoru, že syndrom vyhoření je výsledkem postupného procesu. Ten může probíhat v několika fázích. Ty mají ve své konečné podobě negativní důsledky nejen pro vyhořelého, ale i pro jeho okolí. Spouštěčem může být osobnostní, pracovní i mimopracovní rizikový faktor, kam Pešek a Praško (2016, s. 20) zahrnují:

- *„Myšlenky:*
 - *tolik se snažím, a přitom to k ničemu není;*
 - *mám toho po krk, jsem opotřebovaný;*
 - *jsem úplně na dně;*
 - *nemá to cenu, smysl;*
 - *co zase ti klienti a kolegové chtějí?!;*

- *nezlepší se to.*
- *Emoce:*
 - *marnost, bezmoc;*
 - *nedocenění;*
 - *pocity křivdy a nespravedlnosti;*
 - *zlost, zklamání;*
 - *sebelítost;*
 - *strach;*
- *Tělesné reakce:*
 - *celkové napětí;*
 - *únava a nesoustředěnost;*
 - *zažívací potíže;*
 - *bolesti hlavy, zad, krční páteře;*
 - *poruchy spánku;*
- *Pozorovatelné chování:*
 - *podrážděné reakce;*
 - *zhoršená schopnost se rozhodovat;*
 - *značkování klientů;*
 - *vyhýbání se klientům a kolegům;*
 - *emoční infikování dalších kolegů.*“

Negativními důsledky, které vyplývají z těchto rizikových faktorů, jsou nižší výkonnost, nemocnost, stále se zvyšující absence v zaměstnání, narůstající konflikty v pracovním i osobním životě jedince, deprese, užívání návykových látek nebo fluktuace. (Pešek, Praško, 2016, s. 21)

Jednotlivé příznaky rozčlenili Kebza a Šolcová (2003) podle úrovní, na kterých se nejvíce projevují. Na psychické úrovni se nejvíce projevují tyto symptomy a oba autoři je popisují jako pocity, u kterých:

- Převažuje pocit, kdy po přílišné snaze následuje nízká efektivita, která je malá oproti tomu, kolik na ni bylo vynaloženo úsilí.

- Velmi převažuje pocit emočního vyčerpání a spolu s tím dochází ke ztrátě motivace. Protože je tato únava velmi extrémní a je popisována jako únava, která je za hranicemi jedincových možností, dochází k utlumení emocionality.
- Vzhledem k tomu, že jde o utlumení emocionality u jedince následuje snížení i ostatních dovedností.
- Dochází k převaze negativních myšlenek, pocitů bezvýchodnosti. Jedinec se dostává do fáze, kdy ztrácí smysluplnost svého počínání a pracovního nasazení.
- Přichází pocity méněcennosti až bezcennosti a může se objevit až chorobné přesvědčení o bezcennosti.
- Sklony k nepřátelským agresivním impulzům navenek začínají komplikovat vztahy na pracovišti i mimo něj.
- Klesá zájem o vlastní profesi a činnosti, které s ní souvisejí. Přichází zvýšení negativismu vůči organizace, ve které jedinec pracuje.
- Dochází k přehnané a zvýšené sebelítosti.
- Nedůtklivost a podrážděnost vůči ostatním kolegům na pracovišti se přenáší již do soukromého života.
- Dochází ke stereotypní činnosti, která už je bezduchá a mechanická.

Na úrovni fyzické je tomu podobně jako u ostatních odborníků. Shodují se s Kebzou a Šolcovou (2003) na příznacích, které spočívají ve stavu celkové únavy organismu, který vede až k apatii a ochablosti. Bolesti spojované mnohdy i s jinými onemocněními mohou být zavádějící. Jedná se o bolesti hlavy, poruchy spánku, poruchy krevního tlaku, svalové bolesti, rychlá unavitelnost a vegetativní obtíže. V případě úrovně sociálních vztahů jde nejvíce o celkový útlum sociability, která se vyznačuje sdružováním a schopností vstupovat do vztahů ve společnosti. Jedinec redukuje kontakt s ostatními lidmi, ať už se jedná o klienty, kolegy v práci a často i o všechny osoby, které mají určitý vztah k profesi jedince. Dochází k postupnému narůstání konfliktů z důsledku nezájmu, lhostejnosti a sociální apatie ve vztahu k okolí. (Kebza, Šolcová, 2003, s. 10)

Většina odborníků se u symptomů a také fází syndromu vyhoření shoduje a výsledky studií, jimiž to dokládají, jsou téměř totožné.

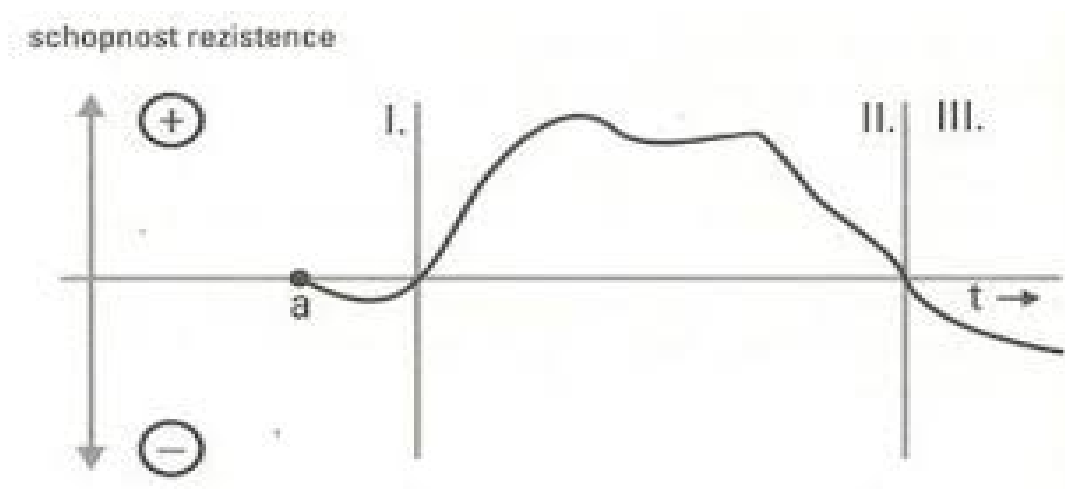
Podle Poshkampa (2013) se jedná o plíživý a pomalý proces, který je právě díky tomu zákeřný. A protože jsou počáteční symptomy těžko rozpoznatelné od jiného

onemocnění, nelze je spojovat se syndromem vyhoření. V odborné literatuře najdeme celou řadu popisů jednotlivých fází. Někteří autoři uvádějí čtyři fáze a jiní mají fáze detailněji rozpracované i do dvanácti fází.

Podobný názor ve své knize uvádí i Pešek a Praško (2016, s. 19), kdy se domnívají, že tento fenomén nevzniká ze dne na den. Každý jedinec dospěje ke vzniku syndromu vyhoření po určité době a ta je různě dlouhá. Proto odborníci rozdělují stadia na několik fází, které jsou udávány podle různých modelů. Některé popisují tři fáze a některé až dvanáct. U každého jedince mají stadia různou délku. Podle odolnosti jedince se určité fáze mohou střídát, některé se dokonce mohou vyskytovat i několikrát. Není nic výjimečného, když se u jedince některé stádium neobjeví vůbec. Křivohlavý (2012) uvádí ve svém díle pojetí několika odborníků, kteří se shodují, že syndrom vyhoření není osamoceným jevem. Je to pouze závěr procesu, který profesor Hans Selye, kanadský lékař, biolog, chemik a endokrinolog jako zakladatel souborného studia stresu pojmenoval GAS – General Adaptation Syndrome. Ve volném překladu se jedná o soubor příznaků procesu, který nám pomáhá vyrovnávat se s těžkostmi. Podle Hanse Selyeho má tento proces tři fáze:

- v průběhu první fáze dochází k působení stresoru;
- během druhé fáze jde o zvýšení obranyschopnosti organismus;
- fáze konečná, kdy dochází k vyčerpání sil a obranných možností, právě tady se nachází syndrom vyhoření.

Obrázek 1: Průběh procesu stresu podle Selyeho



K modelu, který obsahuje tři fáze, se přiklání i Bártová, která popisuje následující fáze jako poplachovou, rezistentní a fázi vyčerpání.

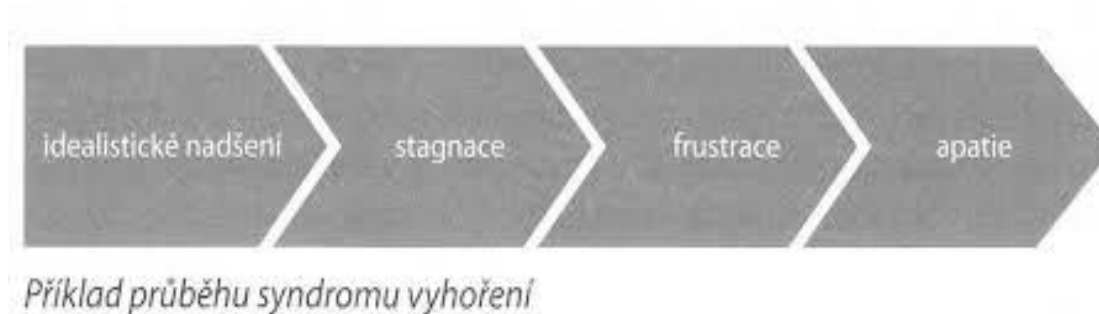
Bártová (2011, s. 14) u první fáze, tzv. poplachové reakce, uvádí: „*Tuto fázi charakterizuje akutní reakce jednotlivce vystaveného stresu. V této fázi naše tělo mobilizuje energii potřebnou pro rychlou soustředěnou akci. Důležité je především rozpoznání podnětu (stresoru), který vyvolává u člověka neklid, během nějž dochází k vyplavení adrenalinu a noradrenalinu a je aktivován sympatikus. To se projeví např. zúžením cév v kůži, zrychlením tepu srdce, zrychlením dechu, zvýšením napětí kosterního svalstva a jeho zvýšeným zásobením krví, snížením napětí hladkého svalstva trávicího traktu, rozšířením zornic, odkrvením prstů, husí kůží.*“ Tělo je tedy připraveno za pomoci nervů, které patří do skupiny vegetativního nervstva, tj. nepodléhající naší vůli, k mobilizaci veškeré energie potřebné k rychlé soustředěné akci.

Ve druhé fázi již organismus jeví známky pohotovosti. Jak popisuje Bártová (2011, s. 14-15): „*Druhá fáze, zvaná také všeobecný adaptační syndrom, se vyznačuje stavem pohotovosti a vypětím organismu. Cílem by mělo být zklidnění organismu, a to i přesto, že se nepodaří překážku či problém vyřešit. Jde zejména o to vytvořit si ochranu pro překonání či přečkání nepříznivé situace. Výrazně je zesílena útlumová složka a jsou zajišťovány přednostně funkce, jako je např. trávení. Je aktivován parasympatikus a z hypofýzy se uvolňuje adrenokortikotropní hormon, který stimuluje kůru nadledvinkovou k produkci kortizolu a kortizonu. A ty mobilizují energii – pomáhají nám přežít.*“ Mozek jedince už přestává vydávat podněty pro udržování stresové reakce. Pokud ovšem dochází ke vzniku nějaké poruchy, stresová reakce přetrvává i nadále, a to může vést až k depresím.

U poslední fáze, nazývané také fáze vyčerpání, Bártová (2011, s. 15) uvádí: „*Pokud stresová reakce probíhá v našem těle často a bez regenerační fáze, dochází postupně ke zbytnění kůry nadledvin, která tak stále produkuje stresové hormony kortizol a kortizon. Chybí zde zpětná vazba pro hypotalamus, jenž stále vysílá signály o probíhajícím stresu, a začne scházet signál, který by zastavil stresovou reakci. Objevují se příznaky deprese, úzkostná porucha nebo psychosomatické onemocnění. Člověk se dostává do fáze dekompenzace.*“ Slovo dekompenzace lze vysvětlit jako

ve své knize příběh sociálního pracovníka, který pracoval s vysokým nasazením a představou, že všechny zachrání. Energie byla vynakládána příliš neefektivně a díky tomuto extrémnímu nasazení došlo k vyčerpání. Je celá řada ostatních zaměstnanců, kteří pracují s podobným nasazením, věnují se svému povolání naplno i přesto dokáží svoji energii vyvážit s pracovním nasazením, protože umí odhadnout své hranice a syndromu vyhoření předejít. Potom je ještě celá řada takových zaměstnanců, které práce uspokojuje natolik, že okolní svět k naplnění svých potřeb nepotřebují. Pokud umí nalézt správnou rovnováhu a nedochází k vyčerpání, mohou zažívat pocity uspokojení. Sociální pracovník, vlastně jakýkoliv jiný pracovník, přichází do fáze stagnace, během které se dostatečně seznamuje s realitou a přehodnocuje svoje počáteční ideály. Práci vykonává i nadále, ale díky zklamání, které v průběhu činnosti zažil, už se nedostávají ty pocity jako na začátku. Ani další aspekty již nesplňují žádaný efekt a dochází k prvním konfliktům i v rodinném životě. Ještě nejsou výrazně pozorovatelné příznaky syndromu vyhoření. U třetí fáze, kterou lze nazvat frustrace, již výše zmiňovaný sociální pracovník zjišťuje, že jsou jeho možnosti omezené. Pochybuje o smyslu svého snažení a uvědomuje si vlastní bezmocnost. Začíná si uvědomovat, že přibývá problémů s byrokracií, nedostatkem uznání z řad klientů i nadřízených. Narůstá jeho zklamání, které pramení z důsledku rozdílu mezi tím, co chtěl udělat, a tím, co lze zrealizovat. U čtvrté fáze, nazvané apatie, Stock (2010, s. 24) popisuje: *„Jako obranná reakce proti frustraci nakonec nastupuje vnitřní rezignace. Pokud se práce stává trvalým zdrojem zklamání a postižený nemá žádné vyhlídky na změnu, dělá jen to, co je nezbytně nutné. Vyhýbá se náročným úkolům i kontaktům s klienty a vše se snaží vyřídit co nejrychleji. Počáteční nadšení se zcela vytrácí. K tomu se přidávají pocity rezignace, popřípadě zoufalství, způsobené nedostatkem jiných možností uplatnění.“*

Obrázek 3: Průběh syndromu vyhoření



Zdroj: Stock, 2010, s. 23.

Téměř shodně s výše uvedeným popisuje fáze syndromu vyhoření i dvojice autorů Pešek a Praško (2016), kteří uvádí pět fází. Prvotní idealistické nadšení střídá fáze stagnace, frustrace a v poslední fázi apatie. Poslední fázi autoři nazývají syndrom vyhoření a charakterizují jej typickými myšlenkami: „*Už to nejde vydržet, mám toho po krk. Už abych odsud vypadl. Kašlu na to. Vedení je šílené a klienti také, štvou mě. Ať mi všichni vlezou na záda. Měl bych s tím a se sebou něco dělat, ale popravdě se mi nechce. Ono to nějak vyhnije!*“ (Pešek, Praško, 2016, s. 19)

Další odborník popisující čtyřfázový model syndromu vyhoření vysvětluje tento jev také na příkladu. Jde o jednoduchou situaci, která symbolizuje běžnou každodenní rutinu v podobě plnění potřeb, představ nebo očekávání, které vedou ke konfliktu. Tento konflikt vede, alespoň u jednoho ze zúčastněných, často k vyhoření. „*Cesta k vyhoření je vždy individuální, konflikt, který je s ní spojený, je komplexní. Proto mohou existovat individuální odchylky od našeho zjednodušeného popisu.*“ (Prieß, 2015, s. 25) V situaci, na které Prieß (2015) vysvětluje syndrom vyhoření, vystupuje pan Malý a paní Řeháková. Diskutují spolu o tom, zda jít do kina, nebo na zmrzlinu. Každý mají na danou situaci jiný názor. Pan Malý chce jít do kina a paní Řeháková na zmrzlinu. Rozhodnutí, které má vzejít z dané situace, je pro oba aktéry velmi důležité. Už samotný moment zjištění, že nesdílím s druhým aktérem stejný názor, ale chci si prosadit ten svůj, vyvolává v organismu poplachovou reakci, protože je celá situace vnímána jako ohrožující. Tato ohrožující situace popsaná v knize je srovnatelná s jakoukoliv jinou situací, během které dochází ke konfliktu názorů. „*V rovině těla jsou pro poplachovou fázi typické tyto příznaky:*

- *nepřavidelné bušení srdce,*
- *slabý a rychlý puls,*

- vnitřní třes,
- mělké dýchání vedoucí často až k nedostatku kyslíku,
- pocení,
- studené vlhké ruce,
- nucení na močení a na stolici,
- knedlík v krku spojený s neschopností promluvit.

Symptomy v poplachové fázi jsou typickými prvními příznaky stresu. Jejich intenzita závisí na tělesné konstituci a individuálním vnímání osoby.“ (Prieß, 2015, s. 26) Pokud je jeden z pohledů v rovině těla, musí být popsána i rovina myšlenek a rovina pocitů. Jedná se o hledání možných řešení, při kterém si jedinec klade otázky, zda je nějaký způsob vyřešení dané situace. A jakým způsobem lze odvrátit hrozbu. Jedinec je v poplachové fázi nervózní, nejistý, může mu být nevolno, pociťuje strach, vnitřní neklid a napětí. Symptomy se mohou v souvislosti s délkou konfliktu stupňovat a mohou vzrůstat až k pocitům paniky. To může vyvolat až poruchu paniky. (Prieß, 2015, s. 27) Pokud přeroste situace do druhé fáze, což je fáze odporu, dochází k momentu, kde si oba uvědomí, že stanoviska obou stran jsou neslučitelná. Situace vede k prosazování stanovisek – jedna strana se snaží prosadit to své, zatímco druhá strana zahajuje ústup. V průběhu těchto momentů dochází k hodnocení situace obou aktérů a vytváření si vlastních a nových stanovisek. V tento moment neexistuje možnost vyřešení situace, protože chybí schopnost zvládnout situaci samotnou a upustit od svých stanovisek také není možné. Tato fáze je nejzásadnější fází na cestě k vyhoření. Dochází k čerpání velkého množství energie i rezerv. (Prieß, 2015, s. 28) *„Každý odpor jednou skončí a vyčerpá se sám sebou, vlastní bezmocností a dominancí protistrany. Pokud zavzpomínáte na období vzdoru, kterými jste během svého života prošli, uvědomíte si, s jak enormním úsilím pro vás byla spojena. Být proti něčemu stojí spoustu sil, nakonec mnohem víc než zastávat vlastní názor. Délka časového období, po které se dá odpor úspěšně vydržet, se liší podle toho, kolik má konkrétní osoba k dispozici energie. Jednou se ovšem odpor zlomí.“* (Prieß, 2015, s. 36) Nastupuje další fáze, kterou je fáze vyčerpání. Zatímco jeden z aktérů se neustále snaží druhého přesvědčit o důležitosti jeho stanoviska a snaží se vyjadřovat svoji pozici, druhá strana již nemá sílu odporovat. Nesouhlas slábné. V tento moment začíná vlastní syndrom vyhoření. Zátěž je vnímána jako extrémně vysoká, stálá a nevyhnutelná,

nelze ji kompenzovat ani zmírnit. Dochází k plně rozvinuté fázi syndromu vyhoření a tou je fáze ústupu. V rovině těla je neustále zvyšována slabost a vyčerpání. Tělesné symptomy jsou již chronické a pro svoji intenzitu již ohrožují zvládnání běžného života. (Prieß, 2015, s. 36-40) „*Lidé se syndromem vyhoření, kteří až do této fáze budili zdání, že je vše v nejlepším pořádku, zpravidla nečekaně strhnou masku normality a začnou své okolí nepříjemně překvapovat totální neschopností jakkoli ‚fungovat‘, čímž s konečnou platností ztratí pevnou půdu pod nohama. Například přestanou skrývat závislost a začnou se s ní veřejně předvádět nebo se dopouštějí hrubých chyb či zanedbání v práci, jejichž důsledkem může být jen výpověď nebo ohromné ekonomické škody pro firmu. Konečná zkáza jednotlivce přicházející v této fázi vede nezřídka ke zkáze celého systému, v němž se nachází a jehož pravidlům už nedokáže dostát, ale ani se z nich vymanit.*“ (Prieß, 2015, s. 41)

2 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY

„Z historického hlediska výraz podnikatel (entrepreneur) pochází z francouzštiny a ve svém původním středověkém významu znamenal prostředník či zprostředkovatel. Byl to výraz, který odpovídal realitě, podnikatel tehdejší doby se podílel na zprostředkování zejména obchodů.“ (Veber, Srpová a kolektiv, 2012, s. 12)

Za podnikatele lze i v dnešní době považovat každého, kdo realizuje určitý projekt a zároveň je jeho cenou za úspěch i vysoké riziko. Každý úspěšný podnikatel musí být nápaditý, aktivní a iniciativní. Postupem času byl přisouzen podnikateli i další rys a tím je atribut inovátora. Pojem podnikání jako takové je v posledních letech naprosto běžným pojmem, ale tento pojem je zapotřebí vidět z více úhlů:

- Ekonomické pojetí slova podnikání souvisí s ekonomickými zdroji a aktivitami vedoucími ke zvýšení původní hodnoty. Tento proces je považován za dynamický.
- Psychologické pojetí je vedeno základními potřebami, jako je potřeba něco získat nebo dosahovat stále vyšších cílů a hodnot. Podnikání je z tohoto pohledu vnímáno jako prostředek, kterým chce podnikatel dosáhnout určeného cíle.
- Sociologické pojetí je zakořeněno v získávání blahobytu pro všechny zúčastněné. Úspěšný podnikatel zvyšuje svoje nároky a zároveň vytváří více pracovních příležitostí pro potenciální zaměstnance.
- Právnícké pojetí je popsáno v zákonech jako soustavná činnost, která je prováděna samostatně podnikatelem. Tato činnost je prováděna na vlastní odpovědnost podnikatele za účelem dosažení zisku, protože pokud nedochází k dosažení zisku, ztrácí podnikání svůj účel.

„Ať tak či onak, k obecným rysům všech pojetí ‚podnikání‘ patří:

- *cílevědomá činnost,*
- *iniciativní, kreativní přístupy,*
- *organizování a řízení transformačních procesů,*
- *praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,*
- *převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,*
- *opakování, cyklický proces.*

Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.“ (Veber, Srpová a kolektiv, 2012, s. 12)

Další z pojmů, který má klíčový význam související s podnikáním, jsou malé a střední podniky. Definice tohoto pojmu není vždy jednoznačná. *„Můžeme se setkat se statistickým pojetím, s členěním podle nařízení komise EU nebo podle zákona o podpoře malého a středního podnikání.“* (Veber, Srpová a kolektiv, 2012, s. 16) Statistické české pojetí harmonizuje od roku 1997 typologii podle statistického úřadu EU – Eurostatu a dělí se do tří skupin v závislosti na počtu zaměstnanců na:

- malé – počet zaměstnanců je nejvýše 20;
- střední – počet zaměstnanců je nejvíce 100;
- velké – počet zaměstnanců je od 100 výše.

Je důležité ale upozornit, že malé podniky s počtem zaměstnanců do 20 nemají všeobecnou statistickou povinnost, nelze tedy provádět relevantní šetření těchto podnikatelských subjektů. Dle nařízení komise EU jsou kvantitativní kritéria jiná. Pro vysvětlení pojmu malé a střední podniky uvádí komise EU čtyři kritéria pro klasifikaci podniků, na základě kterých se následně podniky třídí na mikropodniky, malé podniky a střední podniky. Kritéria ovlivňující toto členění jsou počet zaměstnanců, roční obrat firmy, bilanční suma roční rozvahy a nezávislost:

- *„mikropodnik (drobný podnikatel) – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 2 mil. EUR,*
- *malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 10 mil. EUR,*
- *střední podnik – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 43 mil. EUR.*

Nezávislost znamená, že podnik není vlastněn z 25 či z více procent jiným podnikem, který nesplňuje definici malého či středního podniku.“ (Veber, Srpová a kolektiv, 2012, s. 16-17) Pokud se zaměříme na pojetí podle zákona o podpoře podnikání, je shodné s výše uvedenými členěními. Lze tedy za malého a středního podnikatele považovat

takového, který splňuje kritéria stanovená předpisem Evropského společenství. V případě, že podnikatel žádá o podporu podnikání, je pro něj toto členění důležité. Pokud shrneme výše uvedená členění pro oblast malého a středního podnikání, lze považovat za malé podniky firmy s počtem zaměstnanců 10- 49 a střední podniky 50-249 zaměstnanců. Podniky zaměstnávající více než 250 zaměstnanců jsou již považovány za velké. (Veber, Srpová a kolektiv, 2012, s. 17)

Unie malých a středních podniků je jednou z organizací, která napomáhá malým a středním podnikům s problematikou pojetí zákona o podnikání. V případě podpory malého a středního podnikání se výzkumnou prací zabývá také Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, která provádí výzkumné a analytické práce týkající se problematiky malých a středních podniků.

2.1 Řízení a andragogická péče o lidské zdroje

„V posledních letech byly intenzivně zkoumány právě sociálně-psychologické souvislosti syndromu vyhoření, především ty, jež facilitují (usnadňují), či naopak omezují či znemožňují jeho vznik a rozvoj. Někteří zahraniční autoři (např. W. Schaufeli) rozvíjejí v této souvislosti hypotézu o infekčnosti tohoto syndromu: podle tohoto předpokladu by vznik a rozvoj vyhoření v určitém sociálním prostředí usnadňoval a podporoval jeho šíření ve stejném nebo blízkém sociálním prostředí jedné firmy, instituce či komunity. Ch. Maslachová v této souvislosti dokonce vyslovila předpoklad, že máme možná co do činění spíše se systémovou než osobní záležitostí; syndrom vyhoření nějakého pracovníka je signálem něčeho, co nefunguje dobře v organizaci. Vedla jí k tomu opakovaná zkušenost, že v určitém podniku se setkáváme s několika postiženými v jednom oddělení, zatímco v ostatních odděleních jsou lidé bez obtíží, že problémy mají učitelé v určité škole, zatímco ve škole o ulici dál učitele se syndromem vyhoření nenajdeme apod. Lze si asi představit, že zklamání, prohlédnutí, ztráta ideálů se může v určité organizaci za určité konstelace dostavit snadněji než v jiné.“ (Kebza, Šolcová, 2003, s. 12)

Je tedy zřejmé, že mezi aspekty v předcházení syndromu vyhoření na pracovišti patří bezesporu sledování souvislostí vzniku samotného syndromu vyhoření a sociálním

prostředím na pracovišti. Nejdůležitější je v rámci prevence vzniku syndromu vyhoření oddělení řízení lidských zdrojů a především péče o lidské zdroje.

Pokud budeme věnovat pozornost andragogické péči o zaměstnance, je třeba vysvětlit původ slova andragogika, který úzce souvisí s pojmem pedagogika. Slovo vznikala odvozováním. Úplně původní vysvětlení slova bylo chápáno jako vedení dospělého jedince. Toto vysvětlení je již dávno překonáno. Odborníky je tento pojem vysvětlován jako doprovázení dospělého jedince v průběhu jeho cesty za vzděláním, poznáním a pochopením světa. Pojem andragogika je v České republice používán ve dvojím významu. Jak uvádí Beneš (2003, s. 13) jedná se o andragogiku, která představuje systém věd o výchově a vzdělávání zaměřující se na učení dospělých. Objektem andragogiky jako vědecké disciplíny je dospělý jedinec, který je po všech stránkách vývoje zralý. Předmětem andragogiky je edukace dospělých, a to především organizace učení, sebeřízení a kooperace v učení. (Průcha, Veteška, 2014, s. 39) Z výše uvedeného textu lze vyvodit, že v případě prevence syndromu vyhoření u zaměstnanců malých a středních podniků lze chápat slovo andragogika jako:

- péče o dospělé jedince, pomoc při seberozvoji;
- organizování jejich pracovního času;
- doprovázení dospělých jedinců na cestě za vzděláváním a zvyšováním kvalifikace.

V případě celoživotního vzdělávání se nejedná pouze o zvyšování kvalifikace u zaměstnanců, ale také o sebevzdělávání v oblastech mimo profesní zaměření jedinců. K seberozvoji jedince lze z andragogické péče zařadit koučink, který vede ke zvyšování výkonů a k hledání vlastní zdrojů k seberozvoji. (Šauerová, 2018, s. 158-159 a 174)

„Pojem řízení lidských zdrojů, odvozený z anglického human resource management (HRM), se v odborné literatuře i běžném životě používá ve dvou souvisejících významech. V prvním významu označuje personální práci, respektive personalistiku, která se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci. Ve druhém významu označuje současné pojetí personální práce a současné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci.“ (Šikýř, 2014, s. 21)

„Rozhodnutí zahájit podnikání, tedy dát se na dráhu podnikatele, by měla předcházet seriózní úvaha.“ (Veber, Srpová a kolektiv, 2012, s. 44)

Pro každého představuje status podnikatele řadu důsledků. Jde o důsledky pozitivního i negativního rázu. Jedinec, který zamýšlí započít podnikatelskou činnost, musí tyto důsledky řádně promyslet a vyhodnotit. Pokud dojde k zániku podnikatelské činnosti v důsledku špatného řízení podniku, je spojen tento zánik s vysokou psychickou újmou, poškozením dobrého jména a v neposlední řadě ke ztrátě vynaložených nákladů, které mohou být tímto zánikem nenávratně ztraceny. (Veber, Srpová a kolektiv, 2012, s. 44)

„Každá organizace uskutečňuje zvolenou konkurenční strategii (nejnižší náklady, nejlepší kvalita, nejrychlejší inovace aj.) a uspokojuje rozmanité potřeby zainteresovaných stran (vlastníků, manažerů, zaměstnanců, odborů, dodavatelů, odběratelů, zákazníků, státu, veřejnosti aj.) realizací požadovaného produktu (výrobku nebo služby) a dosahováním očekávaného výkonu (výsledku podnikání a hospodaření) ve specifickém podnikatelském prostředí (politickém, ekonomickém, právním, sociálním, kulturním, technickém, technologickém, demografickém, přírodním aj.).“ (Šikýř, 2014, s. 53)

Jedním z cílů podnikatele je naplnění společenské odpovědnosti, která spočívá v řešení společenských problémů a zlepšení stavu dnešní společnosti. Dochází ke změnám chápání toho, jak by měl podnikatel tuto problematiku uchopit. Cíle k naplnění společenské odpovědnosti podnikatele jsou nejen ekonomické. Ke splnění sociálních a environmentálních aspektů je zapotřebí činnosti podniku, které se v praxi projevují snížením nebo úplným odstraněním korupce. Podnikatelské činnosti musí být etické, musí vhodně podporovat region, ve kterém působí, a zároveň musí mít důsledky činnosti podniku minimální negativní dopad na životní prostředí. Z hlediska společenské odpovědnosti vůči zaměstnancům patří mezi nejdůležitější aspekty projevující se v praxi:

- respekt a dodržování lidských práv na pracovišti;
- vytvoření podmínek pro zaměstnance, které vedou ke vhodnému propojení pracovního a soukromého života.

Podnik se musí dlouhodobě a co nejpevněji snažit stát na třech pilířích, které patří mezi základní pilíře společenské odpovědnosti firem. Jsou to:

- efektivnost plnění ekonomických cílů;
- zodpovědnost v environmentální oblasti;
- společenská angažovanost. (Šikýř, 2014, s. 51)

V oblasti společenské angažovanosti je důležitou kapitolou oddělení řízení lidských zdrojů, které do jisté míry ovlivňuje vztahy na pracovišti, kolektivu a celkovou spokojenost zaměstnanců. Jak říká kolektiv autorů D. Ulrich, J. Younger, W. Brockbank a M. Ulrich (2014, s. 32): „*Řekněte nám, čím se zabýváte. ‘Touto výzvou rádi začínáme každý rozhovor s vedoucími pracovníky oddělení řízení lidských zdrojů (HR – human resources), neboť se nám osvědčila jako spolehlivý lakmusový papírek pro rychlé zhodnocení aktuálního stavu HR v dané společnosti.*“ Většina odborníků v oblasti HR totiž předkládá aktuální problémy dané společnosti nebo návrhy na zlepšení z provedených HR analýz. Dále předkládají popis vztahů v podniku, včetně stále rostoucí náročností v oblasti řízení času a zachování ‚předstíraného optimismu‘, který je zapotřebí v průběhu stále se zvyšujících požadavků. Všeobecně lze říci, že vedoucí zaměstnanci v oblasti řízení lidských zdrojů definují svoji práci jako aktivity v oblasti školení vedoucích pracovníků, výběr nových zaměstnanců, motivace a následné odměňování zaměstnanců. V těchto oblastech dochází u HR pracovníků k největšímu soustředění. „*Dosažení očekávaného výkonu organizace vyžaduje schopné a motivované lidi a jejich optimální získávání, využívání a rozvíjení k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, což zabezpečuje účelný a účinný systém řízení lidských zdrojů, uplatňovaný na základě strategie lidských zdrojů uskutečňované v souladu s konkurenční strategií, s ohledem na podnikatelské prostředí a v zájmu zainteresovaných stran.*“ (Šikýř, 2014, s. 53) Vhodně zvolená organizační struktura v oblasti řízení lidských zdrojů napomáhá podnikům k lepšímu zvládnutí obvyklých problémů z následujících oblastí:

- získávání a výběr vhodných zaměstnanců pro dané podniky,
- motivace, která zvyšuje u zaměstnanců výkonnost,
- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace.

„Tyto problémy mohou být komplikovanější u rodinné firmy. V tomto případě má vliv na řízení zaměstnanců mnohem více rodinná než firemní kultura, což může v malé firmě vytvářet výhodu. Problémem může být oddělení vlastnické role od manažerské,

ale také odvaha jednotlivce zřít se zodpovědnosti za členy rodiny.“ (Veber, Srpová a kolektiv, 2012, s. 164) Dochází k vytvoření tlaku v pracovním prostředí rodinné firmy, kdy se vrcholový management snaží objektivně zacházet s rodinnými příslušníky. Při výběru, hodnocení, odměňování, rozvoji zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace tak nezdělavka dochází ke křehkým situacím mezi zaměstnanci.

V rodinných firmách musí zaměstnanci často splňovat víceoborovou kvalifikaci. Umožňuje jim vykonávat různé úkoly a být flexibilní. Dále se jim díky rodinné atmosféře dostává osobnějšího přístupu, důvěrnější atmosféry na pracovišti. Zaměstnanci získávají více prostoru pro autonomní a flexibilní nasazení, jaké by jim velká firma neumožňovala. Práce v menších skupinkách přináší příjemnější pracovní vztahy, které vedou k lepšímu pracovnímu klimatu. Oproti tomu přináší rodinné podniky malého a středního typu i obvyklé problémy, jako je menší pracovní jistota, nižší mzda, menší rozsah zaměstnaneckých benefitů, malé nebo minimální investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců či omezené vyhlídky na vyšší pozice v organizaci. (Veber, Srpová a kolektiv, 2012, s. 164)

„Rodinné podnikání je základem každé vyspělé ekonomiky. To není fráze, ale prokazatelný fakt. Rodinné podniky jsou odolnější v krizi, mají delší životní cyklus, jsou základem obslužnosti regionů, nositeli tradičních výrobků a v mnoha případech přirozenými podporovateli svého okolí. Jejich podpora je dobře měřitelná, navíc je velmi nepravděpodobné, že by u nás nabyté know-how vyvážely cíleně do zahraničí. Udržení rodinného podnikání a motivace rodin k zakládání podniků, živností nebo farem je proto povinností každé vlády, která má zájem na tom, aby naše podnikatelské prostředí bylo vyvážené ve vazbě na zahraniční korporace a lokální producenty, pěstitele nebo obchodní společnosti.“ (KRATOCHVÍLOVÁ, 2019 [online])

Je tedy zřejmé, že vhodně zvolená organizace řízení lidských zdrojů v podniku je činnost důležitá, a to i přesto, že z hlediska podnikání firmy pouze činnost podpurná. Pokud ovšem chce být podnik z dlouhodobého hlediska výkonný a chce svůj výkon neustále zlepšovat, musí zajistit zaměstnancům takové podmínky, aby stoupala i jejich výkonnost. Pozitivní klima na pracovišti malých a středních podniků je jedním z činitelů prevence syndromu vyhoření u zaměstnanců.

2.2 Role zaměstnavatele

Jak budeme zvládat stres na pracovišti, na tom má jistě velký podíl zaměstnavatel. Ten pomáhá tvořit pracovní atmosféru. Zaměstnavatele lze rozdělit do tří skupin. Jak uvádí Doležal (2018, s. 52):

- „Zaměstnavatel oblast prevence stresu nijak neřeší, situaci nechává plynout – optimistickým přístupem vnímá své zaměstnance jako nevystresované ‚mravenečky‘, kteří výkonně a efektivně pracují na získání svých ‚koláčků‘.
- Druhý typ zaměstnavatele vyšle zaměstnance na školení týkající se práce se stresem. Jedná se však pouze o první krok, který může být účinný pouze částečně. Spokojení zaměstnanci plní zážitků a získaných nových znalostí přicházejí druhý den do práce, s nadšením vydrží pečovat o svou psychohygienu ještě pár dalších dní, než upadnou do běžného standardu – hon za ‚koláči‘ proložený sem tam nějakou relaxační technikou, cvičením v kanceláři nebo teambuildingem.
- Zaměstnavatel snů lehce i více vystresovaných zaměstnanců provede, ať již sám nebo za přítomnosti externího poradce, audit stresu a jasně specifikuje, co jeho ‚mravenečky‘ stresuje. Následuje nastavení plánu procesů potírajících stresory, který pak pravidelně kontroluje, vyhodnocuje a aktivně usiluje o předcházení rizika stresu. Zároveň podporuje své pracovníky v aktivitách podporujících omezení stresu.“

Je na každém zaměstnavateli, která ze strategií je pro něj přijatelnější a které preventivní mechanismy mu zajistí spokojené a vyrovnanější zaměstnance.

Pokud se jedná o malé a střední podniky, je toto pracovní prostředí daleko otevřenější a napomáhá zaměstnancům ke snazšímu zvládnutí stresu a tím dochází k předcházení vzniku syndromu vyhoření. Především management malých a středních podniků má právě díky počtu zaměstnanců vhodnější podmínky pro tvoření preventivního opatření vzniku syndromu vyhoření u svých zaměstnanců. „Když zaměstnavatel zjistí u pracovníka stresové chování nebo zaměstnanec sám požádá o pomoc, mám k dispozici různé druhy pomoci.“ (Moravcová, 2013, s. 47) Měla by následovat jedna z metod zjišťování a hledání příčin, které u zaměstnance vyvolaly stresové chování a na základě kterých se může odvíjet pomoc. Zaměstnavatel může udělat několik

kroků, které pomohou zaměstnanci ve zvládnání stresu a které jsou do určité míry preventivními faktory, jež pomohou předcházet syndromu vyhoření. Jak uvádí Moravcová (2013), jedná se o kroky preventivní nebo také kroky vycházející ze zákonné povinnosti zaměstnavatele, vycházející z Listiny základních práv a svobod a zákoníku práce. Moravcová (2013, s. 47) uvádí obecné zákonné povinnosti:

- *„spravedlivá odměna za práci;*
- *uspokojivé pracovní podmínky;*
- *vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů;*
- *pracovní doba a přestávky v práci;*
- *bezpečnost a ochrana zdraví v práci;*
- *odborný rozvoj;*
- *zabezpečení při pracovní neschopnosti a ve stáří. “*

Podstatné jsou i preventivní kroky, které nevycházejí ze zákonné povinnosti, a přesto jsou velmi podstatné v prevenci předcházení syndromu vyhoření u zaměstnanců malých a středních podniků. Jedná se o soubor protektivních opatření ve vztahu k syndromu vyhoření v oblasti pracovní a některé z nich jmenuje Moravcová (2013, s. 47) ve své knize:

- *„Poskytnout odpočinek – naplánovat odpočinkový čas, ať už formou dovolené konkrétnímu zaměstnanci, či společně strávený odpočinkový čas týmu pracovníků.*
- *Ujasnit odpovědnost – jasné ohraničení úkolů a odpovědnosti za výsledek.*
- *Posílit kompetence – ověření a poskytnutí dostatečných vědomostí a dovedností.*
- *Stanovení pomocníka z řad kolegů.*
- *Posílení týmu – eliminace soutěživého prostředí, posílení týmových porad a spolupráce.*
- *Obohacení práce – vytrhnutí z monotónnosti práce zajímavými činnostmi.*
- *Zjednodušení administrativy – jakékoli ulehčení složitých pracovních postupů.*
- *Oddělení pracovníka od problému – pověření jinými úkoly, umístit na jiné pracoviště, nechat pracovat s jinými lidmi (třeba dočasně).*
- *Supervize. “*

Důležité je věnovat dostatečnou péči zvyšování sociální kvality života na pracovišti, a to nejen ke vztahu prevence vzniku syndromu vyhoření.

„Péče o zaměstnance vyjadřuje starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Smyslem péče o zaměstnance je dosáhnout příznivých hodnot všech proměnných, které bezprostředně nebo zprostředkovaně ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (např. pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy apod.).“ (Šikýř, 2014, s. 131) Tato smysluplná práce je nejen zákonnou povinností, ekonomickou nutností, ale také morální povinností každého podnikatele ve vztahu k zaměstnancům. Příznivé pracovní podmínky a příjemné pracovní prostředí ovlivňují u zaměstnanců jejich zdravotní stav, spokojenost v práci i mimo pracoviště, motivaci, schopnosti a v neposlední řadě pracovní výsledky, které jsou dobrým předpokladem k úspěšnému vykonávání sjednané práce a ke zvyšování pracovního výkonu. Péče o zaměstnance mimo jiné zahrnuje:

- Péči, která vyplývá z pracovněprávních předpisů, kolektivních, pracovních nebo také jiných smluv, které určují pracovní dobu, pracovní prostředí, odborný rozvoj zaměstnanců, benefity, bezpečnost a ochranu zdraví při výkonu sjednané práce. Jedná se o péči povinnou.
- Péči, která vyplývá individuálně z personální politiky dané organizace určující zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnancům. Jedná se o péči dobrovolnou.

„Povinná péče o zaměstnance, která vyplývá ze zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů) zahrnuje pracovní podmínky zaměstnanců (vytváření pracovních podmínek umožňujících bezpečný výkon práce), odborný rozvoj zaměstnanců (zaškolení a zaučení zaměstnanců, odborná praxe absolventů škol, prohlubování i zvyšování kvalifikace zaměstnanců), stravování zaměstnanců (umožnění stravování zaměstnanců ve všech směnách, to znamená poskytování času a vytváření prostoru ke stravování zaměstnanců během přestávek v práci), zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců (zabezpečení zvýšené ochrany zaměstnanců se zdravotním postižením, zaměstnankyň a mladistvých

zaměstnanců).“ (Šikýř, 2014, s. 132) Lze tedy vyvodit, že pracovní podmínky zaměstnanců jsou rozdílné, ale společně vycházejí z teorie motivace, která úzce souvisí s pracovní dobou, dobou odpočinku, pracovním prostředím, bezpečností a ochranou při práci a pracovními vztahy. Pokud vycházíme z teorie, kdy základním motivem jednání a chování člověka jsou základní lidské potřeby, při jejich neuspokojení je v nás vyvoláván pocit nedostatku, v horších případech i pocit nadbytku něčeho subjektivně důležitého. Jedinec je tak veden k usměrňování potřeb, které je záměrné, a vede k podněcování jednání zaměstnance v pracovním procesu a náležitě působí na motivaci. *„Organizace musí uplatňovat takové nástroje stimulace zaměstnanců, které pozitivně zapůsobí na motivaci zaměstnanců, to znamená, že zaměstnanci budou sami vnitřně motivováni k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, protože získají možnost uspokojení vlastních potřeb.“* (Šikýř, 2014, s. 132)

3 PREVENCE VZNIKU SYNDROMU VYHOŘENÍ

Prevence je obecně soustředěna na předcházení nežádoucím jevům. V případě syndromu vyhoření může jít o takovou činnost, která zaměstná jedince natolik, aby mohlo dojít k předcházení syndromu samotného, popřípadě omezení a zastavení již začínajícího syndromu. Jako velmi důležitý úvodní krok prevence syndromu je znalost a uvědomění si problémů, které mohou vyústit v syndrom vyhoření. Důležitá je znalost problematiky a povědomí o tom, že syndrom vyhoření se může dotýkat každého jednotlivce. Zároveň je také podstatné přiznání si faktu, že i já se mohu ve svém životě s touto problematikou setkat a budu ji muset řešit. Pokud jsou v začátcích rozpoznány jednotlivé rizikové faktory, popřípadě příznaky začínajícího syndromu, je velice žádoucí, aby další řešení problému převzal do rukou odborník, který má povědomí o vhodných strategiích prevence, nebo pro případ, kdy se již jedinec se syndromem vyhoření potýká, má určitou znalost právě o možnostech léčby. Pokud se jedinec již se syndromem vyhoření ve svém životě potýká, je zásadní, aby měl schopnost si uvědomit a připustit, že má nějaký problém, a aby byl schopen zmobilizovat své síly a energii pro řešení tohoto problému.

Abychom dosáhli určitých hodnot, které jsou pro nás podstatné, je třeba aktivně přistupovat k životu a ovlivňovat a prosazovat principy, kterými těchto hodnot dosáhneme. Musíme iniciativně pracovat na svém chování a odpovědně ovlivňovat své konání. (Kopřiva a kol., 2008)

„Každý z nás je do určité míry odpovědný za to, jak dopadne jeho osobní boj se stresem a zátěžovými situacemi.“ (Jeklová, Reitmayerová, 2006, s. 29) „Prvním krokem tedy je přiznat si, že v daný okamžik (anebo již delší dobu) je toho na vás moc. Motivátor ‚Bud‘ silný!‘ je třeba vyměnit za: ‚Pro jednou si můžeš dovolit být slabý!‘ Ačkoliv je to pro vás těžké a slabí jste si připadali naposledy někdy v dětství, a i když jste si mysleli, že vás nic nemůže zlomit a nikdy jste se nevzdávali, nastal teď výjimečně čas podívat se na své pracovní a soukromé problémy s odstupem.“ (Stock, 2010, s. 60)

Z výše uvedených je tedy zřejmé, že pokud si jedinec přizná svůj problém, který je schopen nějakým způsobem pojmenovat a správně uchopit, nastává chvíle pro odborníka, který musí správně volit postup řešení problému. Jak uvádí Prieß (2015), je nejdůležitějším krokem, když si jedinec uvědomí, že není potřeba hledat viníka nebo

vinu u sebe a přestane unikat před skutečným světem. Musí vzít zdraví do vlastních rukou a oslovit terapeuta. Ten musí být schopen najít správnou míru, která bude respektovat vnitřní realitu nemocného. Také nesmí terapeut opomíjet i vnější realitu nemocného jedince. Proto je rovněž důležité, pokud si jedinec, který trpí syndromem vyhoření, uvědomí, že úspěšně absolvovaná terapie u odborníka není jen příjemným pohovorem, ale také konfrontací s vlastní vnitřní realitou a mnoho tvrdé práce.

3.1 Sociální opora

Princip prevence syndromu vyhoření lze rozdělit do několika oblastí, které tvoří nedílnou součást procesu, na konci kterého je jedinec schopen se vrátit zpátky do původního života. Jednou z takových možností je sociální opora, která také bývá nazývána podporou. Kterýkoliv z těchto názvů použijeme, vždy se tím rozumí pomoc nejen blízkého okolí. „*Sociální podporou můžeme rozumět interakci dvou nebo více osob s cílem vyřešit problém nebo ho učinit snesitelnějším, pokud se vyřešit nedá.*“ (Poschkamp, 2013, s. 59)

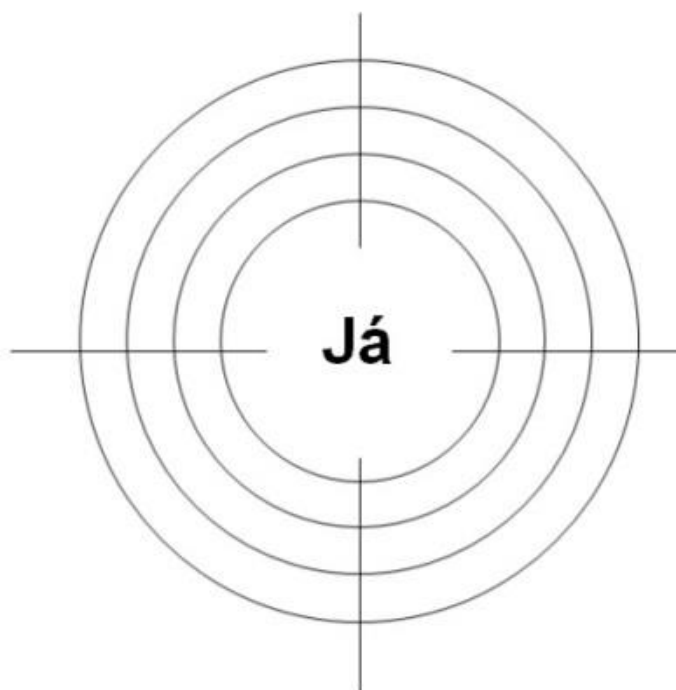
Jak uvádí i Prieß (2015, s. 151), je třeba si položit pár základních otázek, které se objevují už v našem dětství, kdy pomoc očekáváme od své rodiny, tak stejně tak v dospělosti. Pokud nastane nějaký problém, je rodina a její pomoc pro všechny velmi podstatná. V případě, že jsme schopni si položit otázky týkající se své vlastní identity a autenticity svého chování v kruhu nejbližších, očekávaná pomoc jistě přijde. Jestli se ale nejedná o prostředí, které se vyznačuje dobrými vztahy a vhodným zvládnutím konfliktů a stresových situací, je třeba vyhledat sociální oporu mezi jinými členy tzv. sociální sítě. I přesto, že jsme zvyklí hovořit o člověku jako o jedinci nebo jednotlivci, a to v jednotném čísle, zůstává faktem, že nikdo není na světě sám. Každý z nás je neustále obklopen druhými lidmi. (Křivohlavý, 2012, s. 141) O tom je už výše zmiňovaná sociální síť. Podle Poschkampa (2013, s. 58) pojednává sociální síť o propojení různých osob, které se nacházejí v okolí každého jedince. Jde o osoby, které komunikují nejen v rodině, ale také mezi přáteli a lidmi na pracovišti. Mezi nejdůležitější znaky sociální sítě patří mimo jiné:

- velikost dané sociální sítě;
- hustota sociální sítě;

- četnost kontaktů, které mezi sebou členové sociální sítě udržují.

Pokud uvádíme velikost sociální sítě, jedná se o počet členů, kteří se v dané sociální síti nachází a kolik takových členů udržuje s jedincem bližší nebo naopak vzdálený vztah. Jestli jde o rodinu, kolektiv kamarádů, spolupracovníky, sportovní tým nebo jen spolužáky ve třídě, je velmi individuální. Ovšem pokud je počet členů v sociální síti jedince vyšší, tím je i vyšší pravděpodobnost sociální opory. Hustotu sociální sítě vysvětluje Poschkamp (2013, s. 58) jako propojení členů sociální skupiny a jejich blízkost k sobě. Hustotou se vysvětluje jejich vztah, ve kterém se nacházejí. Jednoduchým cvičením, za pomoci kterého si každý jedinec může do grafiky zanést okruh svých přátel, kolegů a příbuzných, lze vypořádat tuto hustotu sociální sítě.

Obrázek 4: Znárodnění sociální sítě



Zdroj: Poschkamp, 2013, s. 558.

Pokud jedinec zanese do výše uvedené grafiky okruh své sociální sítě, která se skládá z rodiny, přátel, kolegů a známých, dojde k jednoduchému znázornění jeho sítě, a to i s propojením zúčastněných osob. Z těchto výsledků lze vyvodit závěr v podobě hustoty sociální sítě i četnosti a provázanosti kontaktů mezi jednotlivými členy sítě. Podle Křivohlavého (2012, s. 145) má sociální síť ochranný a záchranný charakter.

Pro tento charakter má dobrá sociální síť velkou roli v životě člověka, a to i přesto, že se složení sociální sítě v průběhu života jedince mění. Jedinec může být v průběhu svého života součástí jedné nebo dokonce několika sociálních sítí. A v případě, že se nachází ve více sociálních sítích, je také vysoká pravděpodobnost, že mu bude v případě potřeby poskytnuta pomoc od různých členů sociálních sítí, kterých je součástí, ale které mohou být i nezávislé. Křivohlavý (1998, s. 89-97) spolu s Poschkampem (2013, s. 56-60) uvádí emocionální podobu sociální podpory jako jednu z nejcennějších prevencí vzniku syndromu vyhoření. Většinou je jedinci poskytována v kruhu nejbližším, ať už se jedná o členy rodiny nebo jeho přátel a blízkých. Jde především o potřebu uznání, empatie, ocenění a zpětné vazby na jeho činnosti a chování. „*Lidé se někdy vyčerpají tím, že většinu své energie zaměřují jedním směrem, např. se soustředí jen na práci. Přitom zanedbávají další důležité oblasti svého života, např. přátele a koníčky, což jsou často hlavní zdroje opravdové životní radosti a „dobíjení baterek“*“ (Pešek, Praško, 2016, s. 24)

Pokud je jedinec spokojený ve svém životě, je také odolnější vůči stresu. A právě životní spokojenost je postavena na třech nejdůležitějších a pevných pilířích, kterými jsou právě rodina, práce a volný čas. (Pešek, Praško, 2016, s. 24) Pokud ovšem nastane opačná situace a stojíme na straně toho, kdo pečuje o nemocného ‚vyhořelého‘ partnera, je vysoké nebezpečí, že zatímco se o něj staráme, sami vyhoříme. „*V manželském páru se mnozí ze špatně chápané ohleduplnosti k druhému tak dlouho uskovňují a omezují, až se jednou sami ocitnou na cestě do vnitřního ústupu. Aby k tomu nedošlo, je třeba i zde dodržovat následující zásadu: Ved'te spolu dialog jako rovný s rovným! Nestávejte se pečovatelem svého partnera!*“ (Prieß, 2015, s. 156-157) Rodinné zázemí je součástí životního stylu. Pokud budeme mít oporu v rodině, lépe zvládneme i pracovní vytížení. „*Na dobrém rodinném zázemí by se měli podílet všichni členové rodiny, a proto do domácích prací zapojte i partnera a zejména děti.*“ (Bártová, 2011, s. 83) Někdy je ovšem velmi důležité uplatňovat v takových situacích asertivní komunikaci. Ta může přispívat ke zlepšení rodinné atmosféry. „*Připomeňme si jen, že lidé, kteří prožívají plnohodnotný život s co nejmenšími stresovými situacemi, mají oproti ostatním tyto výhody:*

- *dovedou zůstat v únosných mezích své přizpůsobivosti,*
- *dovedou si rozdělit čas tak, aby byli jeho pány, ne otroky,*

- *chápu práci jako zajímavou životní situaci, hledají v ní spíše to pozitivní, nezveličují nepříjemné situace, ale snaží se jim čelit,*
- *nepotřebují nic dokazovat sobě ani druhým – jsou sami sebou, se svým zdravým sebevědomím,*
- *nenechají se honit, nabírají si jen tolik úkolů, na kolik stačí.“ (Bártová, 2011, s. 83-84)*

Úspěšnou léčbou syndromu vyhoření v podobě sociální opory je bezesporu zlepšování time managementu a přijetí předsevzetí a stanovení vlastních hranic. Nedílnou součástí je i racionální vyhodnocení situace a pomoc vyhledat jedinci jeho samého, najít znovu jeho charakter, identitu a domov. Můžeme souhlasit s názorem, který uvádí Bártová (2011). Každý z nás je obklopen určitou skupinou lidí, které budeme nazývat sociální sítí. Ať už se jedná o kolegy z práce, okruh přátel a známých. Dále se jedná o rodinu, partnera. Tento zdroj podpory, kterou potřebujeme v pracovním i životním prostředí je pro jedince velmi důležitý. Není vůbec podstatné, jak velkou sociální síť určitý jedinec má. Velká sociální síť není zárukou pomoci, které je zapotřebí v určitých životních situacích. Pomoc v podobě rady, nebo jakékoliv jiné podpory může být zachycením problému a snížení tlaku na jedince. Pokud dojde ze strany členů sociální sítě ke včasné pomoci, je možné syndromu vyhoření předejít nebo ho alespoň zpomalit.

3.2 Pracovní prostředí

„Syndrom vyhoření vzniká v naprosté většině v pracovní oblasti, tedy v zaměstnání.“ (Študentová, 2016, s. 7) Proto je také jako druhým a hlavně nejčastějším zdrojem stresu pro jedince pracovní prostředí. Jedná se o sociální skupiny na pracovišti, kde dochází přirozeně velmi často ke konfliktům a vznikají zde různé a především časté stresové situace. Pokud dochází v pracovním prostředí k nesprávné nebo dokonce špatné komunikaci, ať už mezi nadřízenými a podřízenými nebo kolegy, jedná se o nevyhovující pracovní podmínky, které mohou vést ke vzniku syndromu vyhoření. (Praško, Prašková, 1996, s. 28-29)

Na jeden z ukazatelů špatné atmosféry na pracovišti může upozornit také vyšší míra fluktuace. Jak popisuje Křivohlavý (2012, s. 151), je běžným jevem v organizacích, kde se organizace práce vztahuje především na intenzivní styk s lidmi. Pokud v těchto

organizacích dochází k vyšší míře fluktuace, nemůže být rozvíjena sociální síť a opora mezi lidmi. Vzhledem k tomu, že menší skupiny mají malou soudržnost, častěji se mění složení takto malé skupiny a stále přicházejí noví spolupracovníci. Je snížena intenzita navazování kontaktů a upevňování sociální sítě. V rámci prevence je třeba začínat s nastavováním sociální sítě na pracovišti již u začínajících zaměstnanců, a to adaptací nového zaměstnance a jeho správným začleněním do sociální sítě. Správně nastavené postupy adaptace urychlují zapracování a integraci nového pracovníka do pracovního kolektivu a zvyšují stabilizaci a motivaci k práci.

Další z ukazatelů špatného pracovního prostředí popisují Pešek a Praško (2016) jako důsledek ekonomické krize, kdy mnoho organizací na základě snižování nákladů optimalizuje své pracovní síly, propouští zaměstnance nebo zkracuje úvazky. Na druhou stranu si organizace chtějí udržet svoji produkci a dochází k tomu, že stále méně zaměstnanců musí vykonávat více práce. *„Říká se tomu ‚zhušťování‘. Někdy si lidé naivně myslí, že když si zkrátí pracovní úvazek, budou mít méně práce a více času na odpočinek. Realita bývá jiná. Po zkrácení úvazku mají obvykle práce stejně, jenom ji musí vykonat v kratším časovém intervalu a za méně peněz.“* (Pešek, Praško 2016, s. 119)

Jak uvádí Študentová (2016), každý jedinec se musí naučit říkat ne. V zaměstnání je třeba oddělovat od sebe úkoly, které musí člověk udělat, od těch, které jsou určeny pro někoho jiného a není třeba je za něj vykonávat. Pokud chceme dosáhnout efektivní práce, potřebujeme na odvedení kvalitní práce také určité množství času. Pokud nebudou tyto dva ukazatele v rovnováze, může docházet ke snížení výkonnosti jedince. Ten s narůstajícími neshodami a konflikty přestává věřit ve své schopnosti a dovednosti a narůstá u něj pocit, že na práci, kterou musí vykonávat, potřebuje stále více času. A to i přesto, že byl zvyklý stejnou práci dříve vykonávat v kratším časovém horizontu. Práce jej stále více vyčerpává a u jedince narůstají pochybnosti o vlastní osobě. (Stock, 2010) *„Vztah k pracovní činnosti – žádoucí a oblíbené, která byla dříve naplněním života – se mění a stává se negativním, je provázena pocity zklamání a marnosti, až se zdá nemožné v této činnosti ještě pokračovat.“* (Kebza, Šolcová, 2003, s. 9)

Jedním z důležitých faktorů zajišťujících vhodné preventivní prostředí v souvislosti se vznikem syndromu vyhoření je organizace práce. Krivohlavý (1998) uvádí několik příkladů, jak psychickému vyčerpání účinně předcházet a jaké kroky je důležité učinit. Patří mezi ně:

- Pokud je správně nastavena organizace práce u zaměstnanců, stačí už jen co nejpřesněji dodržovat, co se od koho očekává.
- Pracovní úkoly a povinnosti musí být stanoveny s ohledem na možnost realizace, zároveň je potřeba dodržovat vyrovnanost stresorů a salutorů působících na zaměstnance.
- Práce vykonávaná se zájmem a zaujetím je méně vyčerpávající než práce, u které je zvýšena osobní odpovědnost. Náhlost úkolů a krátká doba na zpracování sjednané práce vedou spolu s neúměrným množstvím povinností ke zvýšenému riziku vzniku syndromu vyhoření.
- Úprava pracovních podmínek v daném podniku, popřípadě individuální úprava pracoviště zaměstnance.
- Jednou z preventivních strategií vzniku syndromu vyhoření u zaměstnanců je přizpůsobení organizaci pracovní doby a zařazení „time out“ chvilky odpočinku na pracovišti, které probíhají mimo centrum dění podniku, nebo přímo odpočinek, který má podobu zaměstnanecké dovolené.
- Zjednodušení složitých úkolů a přerozdělení úkolů podle potřeby.
- Zpestření jednotvárné a stále se opakující práce je jedním z faktorů působících preventivně ve vzniku syndromu vyhoření.
- Kooperace mezi zaměstnanci na pracovišti a dostatečná komunikace mezi pracovníky, kterou lze usnadnit privátností prostředí pro chvíle odpočinku a zkoncentrování.
- Odstraněním rušivých elementů zajistíme podporu pohody a klidu.
- Možností vytvoření osobního prostoru zajistíme pozitivní klima pro každého zaměstnance.

Obdobně nahlíží na problematiku syndromu vyhoření a jeho předcházení i Kebza a Šolcová (2003, s. 18-19), kteří uvádí, že pokud dochází k vyhoření v důsledku nerovnováhy mezi očekáváním profesního naplnění a realitou, je třeba tuto diskrepanci zmírnit a snažit se o dosažení rovnováhy obou aspektů. Mezi změny, které může

zaměstnavatel zvážit jako preventivní, patří podle Kebzy a Šolcové právě organizace a kultura podniku. „Vzhledem k tomu, že se burnout syndrom promítá do postojů a způsobů chování souvisejících s výkonem pracovní činnosti – absence v zaměstnání, změny zaměstnání, snížené pracovní úsilí, snížená pracovní spokojenost aj. – má i ekonomické důsledky. Je i v zájmu zaměstnavatele, aby se prevencí burnout syndromu zabýval.“ (Kebza, Šolcová, 2003, s. 18-19) Zároveň uvádí činnosti, které jsou v popředí zájmu podniku a které jsou pozitivním faktorem ve spokojenosti zaměstnanců. Mimo jiné to jsou:

- osobní rozvoj zaměstnanců;
- pracovní poradenství usnadňující řešení profesních problémů;
- zvyšování profesních dovedností;
- zlepšování týmové práce.

V řadě zahraničních podniků dochází k investování do dalších činností, mezi které patří kondiční programy snižující psychický a fyzický stres. A na základě toho dochází i ke snížení nákladů podniků na nemocenské dávky. Kondiční programy prokazatelně snižují také fluktuaci zaměstnanců. Jako další pozitivní faktor se ukazuje i zvyšování participace pracovníků na rozhodování, spokojenost s finančním ohodnocením či jasný kariéerní řád.

Mezi systematickou pomocí při řešení prevence nebo již samotného syndromu vyhoření u zaměstnanců malých a středních podniků má dobré výsledky supervize. „Jde o individuální či skupinovou systematickou pomoc při řešení profesních problémů v neohrožující atmosféře, která dovolí pochopit osobní a emoční podíl člověka na jeho profesním problému.“ (Moravcová, 2013, s. 48) Podstatná je vzájemná spolupráce mezi supervizorem a supervidovaným, jejich vzájemná důvěra a snaha hledat řešení vedoucí k pochopení vzniklých problémů na pracovišti i mimo něj. V případě individuální supervize jde o kontakt mezi supervizorem a supervidovaným, v tomto případě zaměstnancem, který se potýká s pracovními problémy emočního rázu, a pojednává o reflexi uplynulého období, předložení konkrétního pracovního problému, určitou sebereflexi a zpětnou vazbu, kterou supervizor jedinci poskytne. Na základě individuální supervize by mělo dojít k oboustranné shodě ve vztahu k problému a následnému nalezení řešení spolu s oboustranným zhodnocením.

V případě skupinové supervize se jedná o týmovou práci, kdy je poskytnut dostatečný prostor celé skupině a diskuzi o práci, pocitech a pracovních vztazích v podniku. Cílem takové skupinové supervize je nejen profesní rozvoj zaměstnanců, ale také kooperativní činnost a společné nalezení řešení problémů na pracovišti. Supervizor plní úkol moderátora, který organizuje, pečuje o potřeby účastníků, poskytuje jim určité modely chování a zároveň umí zacházet s mocí. (Moravcová, 2013, s. 48) V takovém případě splňuje dobrá supervize následující podmínky:

- „*předvídatelnost,*
- *důvěra a bezpečí (akceptace, empatie, otevřenost),*
- *informovanost,*
- *zázemí a přiměřená organizace a struktura,*
- *systematičnost a kontinuita,*
- *jasná skupinová pravidla.*“ (Moravcová, 2013, s. 48)

Zaměstnavatel se velkou měrou podílí na tom, jakým způsobem bude každý jedinec zvládat stres na pracovišti. U zaměstnanců, kteří jsou ohroženi syndromem vyhoření, může svojí rolí zaměstnavatel velmi ovlivnit nejen předcházení vzniku syndromu vyhoření u svých zaměstnanců, ale také průběh syndromu vyhoření, který již u jedinců vznikl.

3.3 Psychohygiena

Jak vysvětluje Míček (1984, s. 9) ve své knize, je pojem psychohygiena používán a popsán již od počátku 20. století. Jde o obor, který stojí na pomezí klasické medicíny, psychologie a sociologie. Pojem psychohygiena bývá také jinak nazýván jako duševní hygiena, která závisí na dobrém duševním stavu jedince. Vobořilová (2015, s. 9) uvádí jako důležitý faktor ve spojitosti se zdravím vztah každého jedince k vlastním zdravím. Pouze dobrý psychický stav je předpokladem k tomu, aby byl dobrý i tělesný stav. Některé zásady duševní hygieny jsou používány u profesionálů, kteří pracují s lidmi. Jde o některé profese, kde je důležité vytvoření odstupů od klientů. K udržení odstupů od klientů si podle Maslachové v Kebza a Šolcová (2003) profesionálové pomáhají různými technikami. Např.:

- „*sémantickým odosobněním, kdy se klient stává kauzou, určitou diagnózou, pacoušem apod.*,
- *intelektualismem, kdy profesionál hovoří o klientovi vysoce racionálně, bez emocí, bez osobního přístupu,*
- *izolací, jasným rozlišením profesionálního přístupu ke klientům od přístupu k ostatním lidem.*“

Pokud budeme přistupovat aktivně ke zvládnání stresu, lze využívat obecné zásady, pro které platí:

- otevřenost vůči situacím, které nás potkávají;
- zájem o okolí;
- pozitivní přístup k událostem, které nás potkávají;
- nebát se změn, naučit se je chápat jako něco zcela přirozeného;
- v případě prožívání těžkých životních událostí, které nás stresují, postupovat aktivně a odhodlaně;
- dopředu předpokládat přítomnost stresujících situací v našem životě;
- naučit se oddělovat pracovní záležitosti od osobních, umět izolovat negativní situace od pozitivních;
- osvojit si zdravý životní styl, který nás přivede k aktivní odpovědnosti za své zdraví;
- dodržování správné životosprávy a odpočinku. (Kebza, Šolcová, 2003, s. 21-22)

Obecné zásady uvádí také Bártová (2011, s. 84-85):

- „*Ve stresu nikdy nic neřešte, nerozhodujte o ničem (pokud se ovšem nejedná o nějakou krizovou situaci).*
- *Počítejte raději do deseti a zhluboka dýchejte, než něco řeknete, při dýchání se zaměřte na nádech a pomalé vydechování.*
- *Prohlédněte si pomalu místnost, soustřeďte pozornost na jeden předmět a v duchu jej popisujte – jde o okamžik odpoutání pozornosti od stresového podnětu.*
- *Podívejte se z okna a soustřeďte se na to, co vidíte, vnímejte krásu přírody.*

- *Jste-li v místnosti, vstaňte, omluvte se a jděte se projít tam, kde budete sami. Stoupněte si do mírného stoje rozkročeného, nadechněte se a s výdechem se skloňte do hlubokého předklonu, nechte hlavu a ruce volně viset, dýchejte v předklonu asi 1-2 minuty.*
- *Je-li to možné (např. na WC), ochlaďte si čelo, spánky a tepny na ruce studenou vodou. Naberte si sklenici vody a pomalu, soustředěně pijte, uvědomujte si pocity, které máte, když voda protéká hrdlem.*
- *Soustřeďte se na dýchání nosem, svěste ramena při výdechu a snažte se zachytit uvolnění těla.“*

Jedním z předpokladů dosažení duševní rovnováhy je zastavení snahy lidí dosahovat neustále nesmyslně vysokých nároků. Jedinec, který se neustále snaží dosahovat přehnaně vysokých cílů, jež překračují jeho schopnosti, a který na sebe klade zbytečně vysoké nároky, zvyšuje u sebe riziko výskytu syndromu vyhoření. Proto je zcela zásadní dodržovat relaxační metody vedoucí k odpočinku. Stock (2010) uvádí některé typy relaxace. Jde o šest relaxačních metod:

- autogenní trénink podle Schultze,
- uvolnění svalů podle Jacobsona,
- asijské techniky jako jóga,
- hypnóza, popř. autohypnóza,
- metoda tzv. bdělého snění,
- biofeedback neboli biologická zpětná vazba.

Některé z výše uvedených technik mohou být pro běžného Evropana nesrozumitelné. Obzvláště některé exotické techniky. Jedná se však o vědecky ověřené a přínosné metody vedoucí k cílenému odpočinku. Pokud dochází k pravidelné relaxaci podle výše uvedených relaxačních metod, dochází k viditelným pozitivním účinkům na fyzické i duševní zdraví. Mezi účinky pravidelné relaxace patří vyrovnanost a duševní svěžest. U jedinců s poruchami spánku dochází k pozitivním účinkům a k celkovému zklidnění. V oblasti fyzických změn lze pozorovat snížení tepové frekvence, snížení krevního tlaku i změny aktivity mozkových vln. V souvislosti s volbou vhodné relaxační metody lze uvést, že pragmaticky založení jedinci volí

raději Jacobsonovu metodu vedoucí k uvolňování svalového tonusu oproti volněji smýšlejícím jedincům, kteří volí raději jógu nebo biofeedback. (Stock, 2010, s. 70-71)

Mezi dodržování správné životosprávy patří také vhodné pohybové aktivity, které jsou účinným bojovníkem proti stresu. Melgosa (1999, s. 110) uvádí několik činností, které lze zahrnout do pohybového programu. Mimo jiné mezi ně patří:

- Naplánovat si pravidelnou pohybovou aktivitu, které budete věnovat určitý čas.
- Zvolit si aktivitu, která bude odpovídat našemu zdravotnímu stavu, představám a schopnostem.
- Vyhledat společníky, kteří budou pohybovou aktivitu vykonávat spolu s námi.
- Vyhledat aktivitu, která v nás bude vyvolávat pozitivní psychické rozpoložení.
- Začínat s pohybovou aktivitou pomalu a postupně přidávat na intenzitě.
- Zaznamenávat pohybovou aktivitu spolu s dosaženými výsledky.

Pokud bychom sledovali nejrůznější výsledky, které se zabývají depresivními stavy, došli bychom k závěru, že nejlépe ke zlepšení psychického stavu nám dopomůže tělesná aktivita. Díky vyplavování endofinů, které se řadí mezi tzv. hormony štěstí, dochází k uvolnění svalového napětí a zlepšení mozkové činnosti za pomoci neurotransmiterů. Mezi další pozitiva pravidelného pohybu patří ovlivnění průměrné délky života, snížení rizika vzniku rakoviny a působení preventivně proti onemocnění pohybové a opěrné soustavy. V případě vhodného výběru kondičního cvičení dochází k brzkému dostavení se výsledků a zároveň k posílení sebevědomí a pozitivního pocitu ze sebe. (Stock, 2010, s. 73)

Součástí zvládnutí stresových situací je dechová činnost. V našich schopnostech je ovládnutí dýchání a zapojení dechových cvičení při zvládnutí stresových situací a následných uvolňovacích cvičení. Jak uvádí Bártová (2011, s. 85): „*Prožívání stresu vede často k dechovým poruchám. Jedná se například o poruchy v dechovém rytmu, svíravé pocity na hrudi, které nechtějí povolit, vzniká pocit nedostatku vzduchu, knedlíku v krku, píchání u srdce, mravenčení až křeče v prstech a kolem rtů.*“ V případě, že stres je dlouhodobý, dochází ke špatným dechovým návykům. Při provádění dechové relaxace je třeba si osvojovat správné dechové návyky a v případě nutnosti odstraňovat ty špatné. (Melgosa, 1999, s. 136) Pokud jedinec využívá dechová cvičení jako pomoc pro uvolnění, napomáhá tak k normálnímu fungování vnitřních

orgánů a stabilizaci dechové frekvence. V případě uvolňovacího cvičení je využíváno pozitivních výsledků po namáhavé fyzické i psychické práci. Dochází k uvolňování svalstva celého těla a k následnému psychickému uvolnění. (Melgosa, 1999, s. 85-86)

„Máme-li se dobře zotavit z duševní i tělesné zátěže nashromážděné za celý den, potřebujeme každodenní odpočinek.“ (Melgosa, 1999, s. 112) Pro mnoho lidí je odpočinek nedosažitelný. Naučit se odpočívat je pro ně velmi obtížné. I přesto, že si uvědomují pozitivní účinky odpočinku za zdraví, jsou neustále aktivně zapojeni do určitých činností. Nevydrží svoje pracovní tempo dlouho a dostávají se do stresových situací. Odpočinek je pro ně vlastně neznámý pojem. Nedokáží si život bez práce představit, zvyšují počet úkolů, které chtějí splnit. Stále přemýšlí, zda uložené úkoly nemohli vypracovat lépe. (Petlák, Baranovská, 2016, s. 110) Těmto lidem je podstatné ukázat vhodný způsob odpočinku. *„Víme velmi dobře, že protipólem stresu je klid, což znamená zastavení činnosti. Klid je jedním z nejlepších léků proti stresu, je i důležitou prevencí proti nahromadění vlivů z přepracování, starostí, zodpovědnosti a všech ostatních mentálních a fyzických činností, kterým jsme se nedovedli přizpůsobit.“* (Bártová, 2011, s. 86-87) Stačí pár jednoduchých kroků, které vedou k odpočinku od každodenních starostí na pracovišti. Mezi způsoby, jak odpočívat, patří:

- Na chvíli usednout na židli, zavřít oči a zachovat naprostý klid.
- V průběhu polední pauzy věnovat čas procházce.
- Věnovat pravidelně určitý den v týdnu jen sobě.
- Neubírat si hodiny určené ke spánku a dodržovat jeho rytmus.

Ke kvalitnímu odpočinku pomáhá také meditace, která navozuje pocity uvolnění, přemýšlení a objevování vnitřního já. Je zapotřebí v průběhu meditace dodržovat intenzivní soustředění na určitou činnost. Meditovat je zapotřebí pravidelně. V případě zvýšené stresové zátěže, je vhodné zařadit do odpočinku určitou meditační techniku. (Bártová, 2011, s. 87) *„Velmi známá je např. Bensonova relaxační technika:*

- *Posaďte se do pohodlné pozice.*
- *Zavřete oči.*
- *Uvolněte svaly postupně, od nohou až po obličej.*

- *Dýchejte nosem. Uvědomujte si svůj dech. Při každém vydechnutí opakujte tiše slovo ‚strom‘. Tedy nadechnout, vydechnout, ‚strom‘ atd. Dýchejte přirozeně.*
- *Pokračujte 20 minut. Můžete otevřít oči a podívat se na hodinky, ale nepoužívejte budík. Když skončíte, zůstaňte několik minut klidně sedět se zavřenýma očima a pak je teprve pomalu otevřete. Několik minut nevstávejte.“ (Bártová, 2011, s. 87-88)*

Mezi podpůrné a doplňkové techniky k podpoře psychické rovnováhy a relaxace lze zařadit:

- Aromaterapii,
- relaxační omalovánky,
- mandaly,
- antistresový kalendář,
- psychowalkman,
- EEG biofeedback,
- masáže, automasáže.

Stejně jako u všech výše uvedených metod je nejdůležitějším faktorem pravidelnost. (Šauerová, 2018, s. 147-151)

Nejvhodnějším způsobem prevence vzniku syndromu vyhoření je zařazování speciálně zaměřených preventivních programů, které seznamují jedince nebo skupinu zaměstnanců se zásadami prevence. Po absolvování semináře si zaměstnanci osvojují základní postupy pro zvládání stresogenních situací. Úprava životosprávy a denního režimu patří mezi základní předpoklady úspěšné prevence syndromu vyhoření u zaměstnanců malých a středních podniků. (Kebza, Šolcová, 2003, s. 22) V průběhu semináře lze zařadit i hry a cvičení pro posílení psychické odolnosti, které podněcují zaměstnance mimo jiné k objevování svých silných a slabých stránek. Pokud bude využito skupinových seminářů, jsou zaměstnanci uváděni do situací, které umožňují získávání poznatků o vlastních schopnostech a rozvíjí jejich sebevědomí. Dochází k rozvoji sociálních vazeb a přiměřených pozic ve skupině. (Portmannová, 1999, s. 10-11)

4 PREVENTIVNÍ PROGRAM PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY

Preventivní program je dokumentem dané firmy zaměřený na konkrétní problematiku. V případě syndromu vyhoření je preventivní program pro malé a střední podniky vhodný pro zaměstnance menších pracovních skupin. Je zaměřen na zařazení semináře na téma syndrom vyhoření pro zaměstnance v rámci prevence a udržení zdravého klimatu podniku. Preventivní program vychází z preventivní strategie podniku, která je uzpůsobena obecně platným pravidlům. Preventivní program je založen na podpoře vlastní aktivity zaměstnanců, pestrosti forem preventivní péče a zapojení do odborného semináře. Preventivní program je dobré vyhodnocovat průběžně a uzpůsobovat aktuálním tématům.

4.1 Cíl realizace preventivního programu syndromu vyhoření pro zaměstnance malých a středních podniků

Následující preventivní program syndromu vyhoření byl vytvořen pro malé a střední podniky. Cílovou skupinou tedy jsou menší skupiny zaměstnanců, k čemuž bylo při tvorbě přihlíženo. Cílem programu byla příprava semináře, který má charakteristické oblasti napomáhající při snižování stresu a působící jako prevence vzniku syndromu vyhoření u zaměstnanců. Díky semináři mají být vytvořeny vhodnější podmínky na pracovišti.

4.2 Preventivní program jako andragogická péče v předcházení burnout syndromu u zaměstnanců malých a středních podniků

„Podle Mezinárodní klasifikace nemocí (MKN) není syndrom vyhoření samostatnou diagnostickou jednotkou, nicméně tato kategorie je uvedena mezi faktory ovlivňující zdravotní stav. Jedná se o kategorii Z 73.0 – ‚vyhasnutí (vyhoření)‘, které je definováno jako ‚stav životního vyčerpání‘. Mnozí čeští psychiatři a psychologové syndrom vyhoření nediagnosticsují a spíše mluví o depresi, reakci na těžký stres, poruše přizpůsobení, chronické únavě nebo úzkostné či úzkostně depresivní poruše.“ (Pešek, Praško, 2016, s. 21)

Dnešní doma je plná shonu. Lidé se neustále honí za lepší prací, za lepšími výkony a snaží se zvládat několik životních rolí najednou. Trh práce se také poměrně změnil a tato změna zatím neustává, což vede k tomu, že je na pracovníky kladen větší nápor. V minulosti se člověk vyučil určitému řemeslu nebo vystudoval daný obor a věnoval se poté práci, kterou uměl prakticky po zbytek života. Avšak v dnešním světě je tomu úplně jinak. S ohledem na neustálý vývoj technologií a sociálních sítí je nutné, aby se lidé školili průběžně. Je zcela možné, že se jejich pracovní pozice bude vyvíjet každým rokem a jejich pracovní kompetence se budou stále měnit. Tyto faktory vedou ke vzniku stresu.

Určitá porce stresu může pro některé jedince představovat skvělý podnět k vyšším výkonům, ale pokud se tento stres stane denním chlebem, pak bude efekt opačný a zdraví pracovníka, jeho psychická pohoda a fyzická aktivita může být trvale poškozená. S ohledem na stále se zvyšující životní tempo dochází také ke zvýšeným pracovním požadavkům co do produktivity či schopností pracovníků. V praxi to znamená, že lidé mají stále více povinností a jsou nuceni se pružně přizpůsobovat požadavkům zaměstnavatele či pracovního trhu.

Pracovní zátěž je prakticky v každém zaměstnání a to, jak ji jedinec zvládá, záleží na jeho osobnostních rysech, psychické odolnosti a dostatečné duševní hygieně. Je však klíčové, aby nedošlo k přetěžování jednotlivých pracovníků, což by mělo za následek vyčerpání, stavy úzkosti či deprese. V nejhorším případě si jedinec nosí své pracovní povinnosti také domu, z čehož se časem stane velké břemeno pro jeho psychický stav, ale také jeho osobní život. Pokud se stres stane každodenností, pak může dojít k takovému náporu, jenž povede až k samotnému vyhoření pracovníka. „*Vyhoření je konečný výsledek dlouhodobého stresu v pracovním nebo osobním životě. K vyhoření jsou obzvláště náchylné pomáhající profese (zdravotní sestry, lékaři, kazatelé včetně sociálních pracovníků). Tito lidé zabývající se osobními problémy druhých jsou zaměstnání ve vysoce stresových povoláních.*“ (Minirth, 2011, s. 138) Pokud kromě náročné práce má člověk i málo času na odpočinek, péči o domácnost a děti a nezbývá mu čas na sebe a sebevýchovu, pak už se jedná o risk se svým vlastním zdravím.

Jak uvádí Stock (2015), syndrom vyhoření má své určité typické znaky, mezi které patří:

- Vyčerpání: Člověk cítí psychickou i fyzickou únavu, která vede až k tomu, že se dostává na pokraj svých sil, což se odráží i na jeho zdraví. Je bez energie, špatně spí, je náchylnější k infekcím, bolí ho záda, nedokáže se soustředit, cítí strach a beznaděj. Neovládá své emoce.
- Odcizení: Postupem času přichází nezájem o vlastní práci. Přichází o určité ideály a dá se říci, že pracovní vyhasíná.
- Pokles výkonnosti: Člověk již zcela přišel o důvěru v sebe a sám sebe velmi negativně oceňuje. Přestane jej bavit jeho život.

Klíčové je, aby v rámci prevence proti syndromu vyhoření člověk aplikoval určité preventivní kroky:

- Dostatečný spánek, tedy alespoň sedm hodin denně.
- Dostatečný odpočinek, který může představovat wellness, četbu, sport, jógu, mindfulness, meditaci a mnoho dalšího.
- Správná výživa, tedy vyvarování se fast foodům, ale plnohodnotná strava bohatá na výživové složky.
- Pohybová aktivita, kdy se nemusí nutně jednat o návštěvu fitness centra, ale procházky, výlety do hor nebo různé sportovní koníčky.
- Správné dýchání.
- Hospodaření s časem, aby se člověk vyhnul stresovým situacím, kdy nemá na něco dostatek času.
- Sebevýchova, kam spadá schopnost ovládat své emoce a rizikové situace.

„K dosažení klidu a duševní vyrovnanosti mohou přispět některé postupy, které nebyly součástí běžného lékařství, ale jsou stále častěji používány. Jsou to relaxace, jóga, autogenní trénink či meditace.“ (Schreiber, 2000, s. 106)

Ulrichová (2012) uvádí, že termínem, se kterým se v problematice stresu často setkáváme, je také coping. Konkrétně se jedná o procesy, díky kterým jsou pomocí obranných mechanismů zvládnány krizové situace. *„Cíle tohoto zvládnání mohou být různé. Může nám jít o to snížit úroveň toho, co nás zatěžuje, o zachování si emocionálního klidu a duševní rovnováhy, zachovat si pozitivní obraz sama sebe, odpočinout si, můžeme se snažit zlepšit podmínky, za nichž je možno se po zážitku stresové situace regenerovat.“ (Křivohlavý, 2010, s.128)*

Účinné copingové strategie uvádí Kebza (2005) a musí splňovat tyto tři parametry:

- Umožňuje snížení úrovně psychofyzické aktivace a tím i snížení intrapsychické a fyziologické reaktivity v zájmu snížení pravděpodobnosti rozvoje nějaké psychosomatické choroby.
- Neomezuje či neznemožňuje realizaci individuálních životních cílů a podporuje zdravou produktivitu.
- Není v rozporu s životním stylem a osobnostními rysy jedince.

Mezi další faktory, které ovlivňují zvládání stresu, patří věk, zkušenosti, pohlaví, výše intelektu a rozumový vývoj jedince. Kromě těchto faktorů je klíčová také sociální podpora z blízkého okolí daného jedince, kam řadíme rodinu, přátele, ale také pracovní prostředí. Pracovní prostředí by mělo být otevřené. *„Podpora rodiny, přátel nebo dobré pracovní prostředí umožňují stresové situace zvládat mnohem lépe. Skutečnost, že si člověk může o svých problémech promluvit, může se každý večer vrátit do solidárního rodinného prostředí, má sympatické spolupracovníky – to všechno přispívá k jeho klidu a získání schopností, jak stresu čelit.“* (Cungi, 2001, s. 208)

Hawkins (2004) uvádí, že v rámci adekvátní prevence proti syndromu vyhoření je vhodné aplikovat také supervizi. Supervizor je člověk, který pomáhá svým kolegům či podřízeným adaptovat se na vzniklé zkušenosti, aplikované změny či řešit nějaký náročný problém. Supervizi můžeme rozdělit následovně:

- přímá a nepřímá,
- individuální, skupinová a týmová,
- interní a externí,
- případová a rozvojová,
- plánovaná a krizová.

Pro každý podnik je vhodná jiná forma supervize s ohledem na počet zaměstnanců, pracovní dobu či samotnou pracovní náplň.

4.2.1 Témata jednotlivých částí semináře

4.2.1.1 Emoční inteligence v životě jedince

„Pojem ‚emoční inteligence‘ použili poprvé v roce 1990 psychologové Peter Salovey z Harvardovy univerzity a John Mayer z New Hampshirské univerzity pro popis emočních vlastností, které jsou důležité pro dosažení úspěchu. Patří k nim následující: vcítění, vyjadřování a chápání pocitů, ovládnání nálady, nezávislost, přizpůsobivost, oblíbenost, schopnost řešení mezilidských problémů, vytrvalost, přátelskost, laskavost a úcta. (Wedlichová, 2011, s. 18) V současné době je v mnoha ohledech tento pojem porovnávám s psychologické vědě již uznávanými. Tento pojem lze také nahradit pojmem personální inteligence. Jedná se o schopnosti, které může jedinec využívat ve vztahu ke své osobě nebo mohou být také využívány v širším kontextu zaměstnancem personálního oddělení ve vztahu ke svým kolegům a podřízeným. Jde zejména o schopnosti:

- motivovat sám sebe a své okolí;
- schopnost ovládat svoje vnitřní emoční pohnutky;
- schopnost ovládat působení stresorů na svoji náladu;
- umět snižovat nervozitu, úzkost a stavy beznaděje;
- empatie.

Jedná se o základní schopnosti emoční inteligence, které lze rozšiřovat na různé typy inteligence. Ve vztahu k prevenci syndromu vyhoření uvádí Wedlichová (2011) dva typy inteligence podle Gardnera, které jsou úzce spjaty s personálním oddělením a jeho péčí o zaměstnance. Jedná se o:

- Interpersonální inteligenci, která označuje schopnost empatie, tj. na základě vcítění se do pocitů druhých, dokáží pracovníci personálního oddělení motivovat a lépe spolupracovat se zaměstnanci.
- Intrapersonální inteligence značí podobné schopnosti, ale na základě sebepoznání pracovníka personálního oddělení dochází ke zlepšení jednání ve vnějším životě. (Wedlichová, 2011, s. 18)

Součástí praktické části vzdělávacího semináře dojde k vytvoření modelových situací a nácviku jednání, které je ovlivněno emocemi. Nabízeny budou situace z běžného života i pracovního prostředí, např.:

- ztráta životního partnera;
- výpověď ze zaměstnání udělaná jedinci / udělaná jedincem;
- konflikt s kolegou / nadřízeným.

Za využití technik „stop technika“ nebo „sebeposilování“ bude cílem naučit účastníky ovládat svoje emoce a naučit se se svými emocemi pracovat. Stop technika je často využívána při řízené psychologické pomoci. Základem této techniky je, jak uvádí Šauerová (2018), stanovení si varovných signálů a nácviku převedení myšlenek na určitou konkrétní. V závěru tohoto cvičení jsme schopni ve vyhocených situacích zastavit své negativní emoce a nahradit je záměrně přehozenými myšlenkami na předem připravené pozitivní. V případě druhé techniky se sebeposilování myslí uplatňuje obdobně jako běžné posilování těla, ale jedinec si sám určuje, kdy a jakým způsobem k posílení dojde. Tato technika může navazovat po předchozí technice a odměňujeme s ní za zvládnutí stop techniky. Je jistým druhem posilovače, kterým hodnotíme své chování. (Šauerová, 2018, s. 101)

4.2.1.2 Konflikty na pracovišti

„Většinou si své kolegy a nadřízené nevybíráme. Někteří lidé jsou nám více sympatičtí, jiní méně. S některými kolegy potřebujeme spolupracovat a některé nadřízené poslouchat navzdory tomu, že nejsou úplně naše ‚krevní skupina‘ a nelíbí se nám jejich způsob chování, práce nebo vedení.“ (Pešek, Praško, 2016, s. 137) V tomto případě si musí jedinec osvojit udržení profesionální tváře a schopnost ovládat se v emočně vyhocených situacích. Je vhodné, aby se jedinec naučil rychle, otevřeně a hlavně konstruktivně řešit mezilidské vztahy nejen ve vztahu k nadřízeným, ale také ke svým kolegům. Konfliktům je třeba předcházet, pokud však dojde k jejich výskytu, musí jedinec zachovat „chladnou hlavu“ a řešit je s rozmyslem. Je zapotřebí připravit se na řešení vzniklého konfliktu. Sdílet stížnost kolegovi nebo zaměstnancům. Zjistit názor druhé strany a shrnout jeho sdělení vlastními slovy. Následně navrhnout řešení, které je přijatelné pro obě strany a uzavřít dohodu, kompromis. V poslední řadě musí dojít

i k pozitivní odezvě na vyřešení konfliktu pochvalou obou stran a tím předejít pocitu nevyřešeného sporu. (Pešek, Praško, 2016, s. 138-139)

Jiným příkladem řešení konfliktní situace na pracovišti může být modelová situace, při které si účastníci semináře nacvičí pozici nadřízeného, který potřebuje svému podřízenému sdělit nepříjemnou událost. Jedná se o jasné stanovení scénáře dané situace. Podle Pospíšila (1996) lze využít tento postup:

- V první fázi nastává oslovení a předložení situace zaměstnanci. Budeme vycházet z předpokladu, že zaměstnanec pouze na pracovní úkol zapomněl nebo se nemohl rozhodnout. Druhá varianta bude počítat se situací, kdy je zaměstnanec líný a nechtěl zadaný úkol vykonat.
- Důležité je vyjádřit svůj pocit z pozice nadřízeného ke vzniklé situaci.
- Dalším krokem je zjistit, zda zaměstnanec má povědomí o dané skutečnosti, např. že se do budovy dostavil pracovní kolega z jiné firmy, který na něj již delší dobu čeká.
- Jasně sdělení zaměstnanci o tom, co od něj očekávám. Zobecnit problém, který nastal a pohrozit sankcemi za nesplněný úkol.

Před zahájením modelové situace lze uvést jako příklad situaci, která může nastat ve škole po zvonění, kdy ve sborovně sedí učitelky bez povšimnutí tohoto faktu. Vchází ředitel školy a má několik možností, jak bude reagovat. Lze nastínit případnou asertivní komunikaci:

- *„Pozdrav.*
- *Zeptá se, zda je učitelkám známo, že již zvonilo, jestli mají dobrý čas na svých hodinkách.*
- *Dotazem se snaží zjistit, proč jsou po zvonění ještě zde, zda neřeší nějaký důležitý problém.*
- *Ptá se dále, např.: „V kolik vám začala hodina? Jsou vaši žáci ve třídě? Nedojde v době vaší nepřítomnosti ve třídě k nějaké lumpárně, k úrazu?“*
- *Vyzve učitelky, aby bez otálení odešly do svých tříd. Přitom nesděluje žádné argumenty, nevysvětluje. Maximálně řekne: „Já jsem tu odpovědný za chod školy, a proto vás opět žádám, abyste si plnily své povinnosti, jinak z vašeho špatného chování musím vyvodit sankce.““ (Pospíšil, 1996, s. 157)*

4.2.1.3 Síla pozitivního myšlení

Za dosažením stanovených životních cílů stojí bezesporu pozitivně laděný přístup k životu. „*Technika pozitivního scénáře se může někdy jevit jako poněkud zdlouhavá, z hlediska vztahu vedeného a vzdělavatele je však možné ji poněkud zjednodušit a věnovat pozornost vybraným oblastem.*“ (Šauerová, 2018, s. 101) Použití této techniky je podobné koučinku nebo ji lze s koučinkem kombinovat. Pozornost je třeba zaměřit na jeden aspekt, ke kterému bude vzdělávaný účastník semináře směřovat své úsilí. Při vedení tímto způsobem je zapotřebí dodržet u vedeného pravidlo nalezení odpovědi na otázky typu:

- Kdo jsem a jak se vidím?
- Čeho bych chtěl dosáhnout?
- Jaké mám dominantní vlastnosti, dovednosti a schopnosti?
- Které z nich je třeba dále rozvíjet?
- Co mi může pomoci k dosažení rozvoje určitých schopností?
- Jaký mám časový harmonogram pro dosažení mých cílů?

Poté směřujeme vedeného vzdělávaného účastníka semináře k naplánování činností, které mu dopomohou k dosažení cíle, který si stanovil. V pozitivním způsobu myšlení je důležitá i zpětná vazba celého procesu, která musí vždy následovat. (Šauerová, 2018, s. 101-102)

Jako modelovou situací pro tuto část vzdělávacího semináře je vhodné využití nejprve přerušení negativních pocitů a následné navození pozitivního myšlení. V první části si účastníci vyzkouší určitou formu meditace, na základě které dojde k navození klidného stavu. (Šauerová, 2018, s. 99) V následující části využijeme metodu „slunce za mraky“. Toto cvičení je vhodné pro všechny, kteří mají určité pocity úzkosti a obav, které nám přinášejí každodenní změny. „*Slunce za mraky nám v tomto chápání může pomoci jako jeden z pozitivních přístupů. Neříká, že něco nejde, naopak člověk ví, že ke změně dojde, ale je nutné chvíli trpělivě počkat. Tak jako slunce jednou zpoza mraků vyjde, tak i tíživý problém bude vyřešen.*“ (Šauerová, 2018, s. 103)

4.2.1.4 Stres a syndrom vyhořením

Vymezením základních pojmů souvisejících se syndromem vyhoření získá účastník semináře základní informace k této problematice. Protože jednotná definice pro syndrom vyhoření neexistuje, je třeba si stanovit obecnou, která vychází z poznatků řady odborníků. Jednu z nich uvádí Poschkamp (2013, s. 10): *„Pojem vyhoření, podobně jako pojem stres, má původ v anglosaské fyzikálně-technické terminologii. Pojem popisuje vyhoření či prohoření kabelů, žárovek nebo pojistek, případně spalování pohonných hmot. Současně tím obsahuje pojmy opotřebení a namáhání, ale také přetěžování pracovních materiálů v jejich používání při práci.“* Důležité je také umět rozlišit syndrom vyhoření od běžného stresu, se kterým se setkáváme v pracovním i soukromém životě. Umět rozpoznat základní příznaky a zná vývoj a průběh syndromu vyhoření. Důležitou částí v mapování přehledu problematiky je také prevence syndromu vyhoření a její možnosti a způsoby.

V rámci modelové situace si pro následné využití vytvoří každý účastník vzdělávacího semináře seznam svých stresorů, o kterých předpokládá, že stojí za vznikem syndromu vyhoření a které ovlivňují i jeho životní situace.

4.2.1.5 Využití myšlenkových map

„Myšlenkové mapy jsou jedním z tzv. nástrojů vizualizace informací (NVI) a v tomto modulu se na ně zaměříme, protože vám mohou přinést nový a méně obvyklý pohled na práci s informacemi, zápis vlastních poznámek a úvah, zaznamenání brainstormingu nebo plánování aktivit. V úvodu modulu se zamyslíme nad tím, ‚jak a proč to funguje‘ z pohledu kognitivní psychologie.“ (Matysová, 2016) Autorem pojmu myšlenková nebo také mentální mapa je anglický autor a výchovný poradce Tony Buzan, který považuje tuto techniku za nástroj umožňující mozku lépe zapojit obě mozkové hemisféry při zpracování informací. Dochází tak k lepšímu zpracování a zapamatování si informací, které můžeme následně využít. Myšlenkové mapy nalézají svoje využití v řadě oblastí. Za obecné využití lze považovat:

- organizace myšlenek,
- plánování postupu,
- mapování úvah, brainstorming,

- učení, lepší zapamatování informací,
- koncentrace na určitou věc.

Myšlenkové mapy tak lze považovat za velmi přínosné v prevenci syndromu vyhoření, protože jich lze využívat jako jednu z technik, které vedou k vizualizaci informací a tím k lepšímu využívání získaných informací. (Matysová, 2016)

Při modelové situaci bude v této části vzdělávacího semináře využito metody brainstorming. Je to metoda rozvíjející tvořivost a s velmi pozitivními výsledky je jí využíváno při hledání méně obvyklých řešení. (Šauerová, 2018) Účastníkům vzdělávacího semináře bude předloženo několik témat, na základě kterých budou tvořit myšlenkové mapy. Přizpůsoben bude způsob tvorby s ohledem k počtu účastníků. Vzhledem k časové dotaci vzdělávacího kurzu budeme volit zpracování formou skupinové práce, protože *„zatímco při skupinové práci technika trvá řádově desítky minut, při individuálním použití můžeme nápady sbírat třeba i týden“*. (Šauerová, 2018, s. 121)

4.2.1.6 Zdravý životní styl

„Na obecné úrovni lze souhrnně konstatovat, že základem protistresové prevence je zdravý životní styl, opřený v první řadě o zdravou, resp. správnou výživu.“ (Vobořilová, 2015, s. 77) Zdravý životní styl je možné považovat za způsob života, který zahrnuje nejen naše stravování, ale také naše volnočasové aktivity, sportovní aktivity, hygienické návyky, spánek a zvládání stresu. Jedná se o dobrovolné myšlení, které je založeno na individuálním chování. Je ovlivňováno několika faktory, kterými mohou být:

- postavení jedince ve společnosti
- vzdělání jedince
- rodinné tradice a jejich dodržování
- ekonomická situace
- společenské zvyklosti

Zdravý životní styl je způsobem života, kterým jedinec podporuje své zdraví a zároveň respektuje všechny základní principy určující racionální přístup k životu.

I přesto, že na zdraví jedince mají větší pozitivní vliv outdoorové aktivity, bude jako modelová situace v průběhu této části vzdělávacího semináře zvolena metoda indoorová. Každý účastník vzdělávacího semináře si pod vedením vzdělavatele bude mít možnost vyzkoušet dynamické cvičení. Jedná se o jedno z jógových cvičení, která zahrnují několik samostatných „ásan“. Pozdrav slunci probíhá za plynulého dýchání a přechází se z jedné pozice do druhé. (Pozdrav slunci, 2016 [online])

4.2.1.7 Relaxační cvičení a techniky

Relaxace je pojem, který je charakterizován jako stav zklidnění, odpočinku a schopnost odpoutání se od běžných, většinou negativních myšlenek všedního dne. Jde o činnost vědomou, která navozuje uvolnění těla i mysli. Jedná se o rychlou regenerační aktivitu pro obnovu a posílení organismu. Pokud chceme dosáhnout většího zklidnění a soustředění pro výkon další činnosti, je zapotřebí se pravidelně věnovat relaxačním technikám podporujících pocit uvolnění. Relaxační techniky zároveň využívají svalového uvolnění a vědomého dýchání ke zmírnění úzkosti, deprese a mírnění bolesti, ke kterým dochází vlivem vyčerpání v průběhu stresových situací. *„Někdy se člověk ocitne v situaci, kdy se mu celková relaxace může jevit příliš náročná, nemá mezi působením jednotlivých stresorů dostatek časového prostoru k uvolnění. Z těchto důvodů je vhodné mít na paměti, že určité antistresové činnosti lze provádět i v situaci, kdy stresor působí. K akutnímu působení stresu může dojít ve chvíli náročné školní situace (zkoušení), rodinné situace (konflikt), při zvýšeném sportovním napětí před startem nebo při náhlé změně pravidel v edukačním procesu.“* (Šauerová, 2018, s. 134) Na základě toho, že každý z nás má v oblíbenosti jiný druh činnosti, je třeba se zorientovat v odlišných typech a způsobech relaxačních technik. Závěrem vzdělávacího semináře byla záměrně vybrána progresivní svalová relaxace podle Jacobsona. Účastníci vzdělávacího semináře pod vedením vzdělavatele absolvují tuto relaxační techniku, za pomoci které by mělo dojít ke zmírnění emoční oblasti a celkovému uvolnění těla i mysli. *„Jacobsonova metoda spočívá v izometrickém stažení svalů a jejich následnému uvolnění. Podstatou je uvědomění si napětí a uvolnění svalstva.“* (Šauerová, 2018, s. 135) Tato metoda má pět stupňů:

- postupné uvolňování horních končetin,
- následné uvolňování dolních končetin,

- uvolněné dýchání,
- uvolňování čela,
- v závěru uvolňování svalů, které ovládají řeč.

Protože se jedná o relaxační metodu časově náročnou, lze jako závěr vzdělávacího semináře využít jen relaxaci určitých segmentů těla, kde se nachází nejvyšší napětí svalů. (Šauerová, 2018, s. 136)

4.2.2 Cíl a časová dotace semináře:

Cílem tohoto semináře je ukázat jeho účastníkům, jaké jsou mechanismy, které v lidském těle spouští stres, a jak je provázána psychická a fyzická stránka lidské osobnosti. Po absolvování semináře je zaměstnanec schopen uvědomit si, co má negativní dopad na jeho psychiku a co u něj vede ke vzniku stresových situací. Tyto skutečnosti budou trénovány při modelových situacích. Modelové situace poslouží také jako prostředek k nácvičení zvládnání konfliktů v rámci interpersonálních vztahů jak s kolegy, tak s klienty či nadřízenými. Dále pak dojde k vymezení proaktivních přístupů, co se týče vlastních postojů.

Po absolvování semináře je jeho účastník schopen aplikovat poznané formy a způsoby duševní hygieny a odpočinku. Absolventi jsou schopni rozpoznat typické znaky pro syndrom vyhoření, aplikovat adekvátní preventivní opatření a najít životní rovnováhu. Tento seminář pomáhá zvládat zaměstnancům řešení krizových situací, minimalizuje vliv stresu na lidskou psychiku a pomáhá aplikovat různé preventivní formy proti vzniku syndromu vyhoření.

Časová dotace je doba trvání vzdělávací akce. Ta může být dána buď normativně, kupříkladu při akreditování rekvalifikačních vzdělávacích projektech. Další z možností je, že časová dotace vzdělávací akce se určuje podle vzdělávacího cíle. Tato varianta časové dotace je vybírána na základě zkušenosti zpracovatele projektu. Vzhledem k neznalosti obsahu a průběhu vzdělávací akce není vhodné, aby časovou dotaci určoval objednavatel semináře.

Hodinová dotace tohoto semináře určeného pro prevenci syndromu vyhoření u zaměstnanců malých a středních podniků je chápána jakožto hodinová dotace minimální. Předpokládaná časová dotace semináře je 10,5 hodiny. Každý seminář se

bude skládat ze 1,5 hodiny. Nejsou započteny přestávky ani časový prostor pro zodpovězení otázek absolventy směrem ke vzdělavateli.

4.2.3 Struktura semináře

4.2.3.1 Emoční inteligence v životě jedince

Jedná se o první část semináře, jejíž cílem je naučit zaměstnance ovládat své emoce. Zaměstnanci budou vedeni k tomu, aby byli schopni v praxi zachovávat emoční rovnováhu a stabilitu. Budou také vedeni k empatickému jednání a naslouchání druhých.

Tato část semináře učí zaměstnance pracovat s vlastními emocemi, které provází člověka na každém kroku a každý člověk je zvládá odlišně. Emoce představují „širší pojem než cit, zastřešující subjektivní zážitky libosti a nelibosti provázené fyziologickými změnami, motorickými projevy (gestikulace, mimika), stavy menší či větší pohotovosti a zaměřenosti; lze u nich zjišťovat směr přibližování či vzdalování, intenzitu a čas trvání“. (Hartl, Hartlová, 2000, s. 774) Po absolvování jsou zaměstnanci schopni určit, co je to emoce a jaké může mít projevy. V rámci praktické stránky semináře dojde k vytvoření modelových situací, kdy budou nacvičovány různé varianty jednání, které je ovlivněno emocemi. Cílem je naučit zaměstnance zvládat své emoce a ovládat vztek, zlost či smutek při jednání s klientem, kolegou či nadřízeným. Kromě toho zaměstnanec bude schopen vyjádřit svůj názor a ukázat, že je mu nějaká situace nepříjemná či pro něj představuje bolest nebo ponížení. Velká část bude zaměřená na empatii a klidné jednání s druhými lidmi.

4.2.3.2 Konflikty na pracovišti

Druhá část semináře je zaměřená na konflikty samotné. Zaměří se na výčet všech možných konfliktů, ke kterým může v dané firmě dojít. Následně budou sestaveny různé varianty řešení těchto konfliktů. V neposlední řadě dojde k nacvikům modelových situací, které budou brát v potaz vznik konfliktů mezi zaměstnanci, mezi zaměstnancem a klientem, popřípadě mezi zaměstnancem a nadřízeným. Cílem bude naučit zvládat tyto krizové situace v práci s nadhledem, klidem a bez nervového vypětí.

Zaměstnanec se naučí nejen pracovat s vlastními emocemi, ale bude schopen také bránit vlastní zájmy bez přítomnosti strachu.

4.2.3.3 Síla pozitivního myšlení

Třetí část semináře je zaměřená na pozitivní myšlení, které je klíčem k úspěchu ve všech sférách lidského života. Pozitivně smýšlející lidé mají velmi pozitivní stav ke světu, a co více, dokáží k obdobnému jednání namotivovat i druhé lidi. Proto je klíčové, aby pozitivní myšlení vládlo na každém pracovišti. Pozitivní myšlení dokáže v člověku evokovat dobrou náladu, rozveselit a v rámci práce také vyřešit nejjeden problém. Pozitivní myšlení lidí je klíčem k osobnímu rozvoji člověka. A osobní rozvoj člověka vede také k lepším výkonům a vztahům na pracovišti.

V rámci této části semináře budou vytvořeny různé modelové situace, kdy si zaměstnanci vyzkouší řešení za pomoci pozitivního myšlení, a naopak kdy se nechají ovládnout negativismem. Budou představeny situace, které se naopak negativním přístupem zhorší. Cílem bude naučit zaměstnance zvládat krizové situace s nadhledem a bez negativního přístupu. V neposlední řadě se zaměstnanci naučí chválit druhé za jejich dobře odvedenou práci a také se naučí pochvaly přijímat.

4.2.3.4 Stres a syndrom vyhoření

Tato část semináře vysvětlí jeho účastníkům základní terminologii z oblasti stresu a syndromu vyhoření. Představí tedy termíny jako stresor, stres, syndrom vyhoření, ukáže jednotlivá preventivní opatření a možná řešení při zvládání stresu. Naučí účastníky rozpoznávat symptomy syndromu vyhoření a aplikovat získané poznatky v rámci prevence či při jeho vzniku. Účastníci vytvoří své vlastní seznamy preventivních opatření, které provádí proti vzniku stresu či syndromu vyhoření. Vytvoří také seznam stresorů, které pociťují na vlastní kůži.

V rámci praktického nácviku představí každý účastník nějakou formu prevence a také vlastními slovy vymezí ostatním, co je podle něj stres a co představuje syndrom vyhoření. Následně dojde k vymezení možných forem pomoci při vzniku syndromu vyhoření.

4.2.3.5 Využití myšlenkových map

Myšlenkové mapy se staly v posledních letech účinným prostředkem v rámci time-managementu a jejich tvorba a využití by se daly pojmut jako samostatný seminář. V rámci tohoto semináře budou myšlenkové mapy představeny jako prostředek k efektivnímu rozvržení práce, a tedy jako vhodný preventivní prostředek proti stresu.

Myšlenkové mapy mají přínos jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele:

- Osobní přínos:
 - plánování a time-management pracovních úkolů a cílů;
 - podpora rovnováhy v osobním a pracovním životě, prevence proti stresu;
 - podpora v prezentaci vlastních myšlenek a nápadů, zefektivnění myšlení;
 - podpora kreativity a pozitivního myšlení;
 - způsob rozvoje osobního potenciálu a silných schopností;
 - pomoc při řešení krizových situací.
- Firemní přínos:
 - zlepšení a zjednodušení komunikace mezi zaměstnanci a zaměstnanci a vedením;
 - přehlednost v přiřazení úkolů a jejich následném plnění;
 - nástroj na nové přístupy a způsoby analytického myšlení, evaluace procesu a současně přehledný způsob interpretace výsledků;
 - kreativní forma řešení úkolů a krizových situací, nalezení silných stránek zaměstnanců.

V rámci praktické části semináře zaměstnanci vytvoří myšlenkovou mapu, která jim pomůže při řešení nějakého aktuálního úkolu. V neposlední řadě zaměstnanci vytvoří také mapu svých životních cílů a aplikují je do mapy, která bude znázorňovat jejich pracovní i soukromý život. Prostřednictvím mapy se naučí zvládat úkoly včas a bez stresu. Tato část semináře naučí zaměstnance efektivně využívat čas, čímž dojde k prevenci vzniku stresu.

4.2.3.6 Zdravý životní styl

Tato část semináře ukáže zaměstnancům, jak spolu souvisí zdravý životní styl a odolnost proti stresu. Zaměstnanci se naučí, jak je pro jejich tělo a zdraví důležitý

spánek a jak dlouho by měli spát. Seznámí se s tím, jak podstatné je pro zdravé fungování mít určitý spánkový režim. Kromě toho bude část semináře zaměřena na zdravé stravování, kdy se zaměstnanci naučí, z čeho by se měla skládat jejich strava (bílkoviny, sacharidy, tuky, minerály, vitamíny atd.). V neposlední řadě bude rozebrán také pohyb a jeho blahodárné účinky na lidské tělo. Všechny tyto tři aspekty tvoří klíčové složky v prevenci proti stresu a syndromu vyhoření, proto je nutné zaměstnance adekvátně informovat.

V rámci praktického nácviku zaměstnanci vytvoří týdenní jídelníček, který bude zohledňovat získané poznatky. Kromě toho si naplánují dle svého aktuálního programu nějakou pohybovou činnost a vytvoří si plán, kde bude zohledněná jejich práce, další denní povinnosti a úkoly, čas, kdy jde spát, a čas, kdy vstává.

4.2.3.7 Relaxační cvičení a techniky

Poslední část semináře bude zaměřena na relaxační cvičení a odpočinek. Relaxace umožňuje organismu regeneraci a zotavení. Fyziologicky je charakterizována snížením množství impulsů, které přicházejí do mozku ze svalů, smyslových orgánů a dalších. Tím je snížena míra podráždění mozku a vytvářejí se podmínky k regeneraci. Zaměstnancům budou představeny základní techniky, které jsou při relaxaci využívány. Poznají aktivní relaxační techniky, naučí se správně dýchat a seznámí se s meditací a jógou. Poznají zklidňující účinky hudby a vliv okolí na jejich psychickou pohodu. Mezi nejúčinnější prostředky relaxace patří pohyb, vnímání těla, střídání napětí a uvolnění.

V praxi si vyzkouší několik druhů krátké meditace, naučí se různá dechová cvičení a vyzkouší si relaxační techniky jako Jacobsonova progresivní relaxace, autogenní trénink, jógová relaxace, relaxace na signál (cue controlled relaxation), vizualizace a další.

4.2.4 Reálný cíl absolventa semináře

Seminář určený tématem „preventivní program jako andragogická péče v předcházení burnout syndromu u zaměstnanců malých a středních podniků“ naplňuje cíl osobnostního a sociálního rozvoje a dále je jeho cílem naplnění primární prevence

v dané problematice. Všechny části semináře přispívají k sociálnímu rozvoji jedince a zároveň posilují sociální prostředí na pracovišti. Pozitivně formují osobnost účastníků a přispívají k vzájemnému porozumění mezi školitelem a vzdělávaným. Vzdělavatelé v průběhu vzdělávacího semináře reagují na potřeby jednotlivých jedinců a program flexibilně přizpůsobují aktuální situaci pracovního kolektivu. Celý vzdělávací seminář je veden interaktivní formou, která zajišťuje zapojení účastníků v průběhu semináře. Po zakončení jednotlivých částí semináře obdrží každý účastník zpětnou vazbu a doporučení pro rozvoj svých dovedností v dané oblasti.

V závěru vzdělávacího semináře bude každý účastník schopen:

- Uvědomit si psychosomatické důsledky stresových situací a naučí se je ovládat.
- Naučí se používat preventivní opatření před vznikem stresu či syndromu vyhoření. Bude schopen tato opatření využívat při vzniku krizových situací a bude schopen využívat pozitivní myšlení.
- Dokáže lépe zvládat vnitřní konflikty, zlosti, vztek, afekty a agresivní impulsy, které by mohly vést ke vzniku konfliktu.
- Sám si vytvoří vlastní motivační program proti frustraci a rutině, který poslouží současně jako preventivní prostředek proti stresu.
- Bude schopen využívat relaxační formy, zakomponuje do svého života zdravý životní styl a naučí se aktivně odpočívat.

5 ZÁVĚR

Žijeme ve společnosti, kde převládá orientace na vnější svět. Honba za úspěšností a zabezpečením existence převyšuje nad vytvářením atmosféry pohody na pracovišti i v osobním životě. Pokud se nezasadíme o zásadní změnu myšlení a nepodaří se nám vytvořit kulturu založenou na základech vzájemného soužití, dojde ke zvýšení pravděpodobnosti, že celá společnost v podstatě „onemocní“ syndromem vyhoření.

V problematice syndromu vyhoření nelze najít jednotné pravidlo pro prevenci. Existuje celá řada opatření, kterým byla věnována pozornost v této diplomové práci. Každý jedinec, který je postaven před tato opatření, nesmí podlehnout iluzi, že účinek se dostaví okamžitě. Jedná se o dlouhodobý proces srovnatelný svojí délkou se vznikem samotného syndromu vyhoření. U prevence je zapotřebí následné kontroly a přizpůsobování, aby došlo až k úplnému „uzdravení“. Oproti vyhoření, které u jedince postupně ovlivňuje různé úrovně, je prevence proces, který by měl působit na všechny zasažené úrovně.

Cílem předložené diplomové práce bylo shrnout teoretické poznatky a studie o syndromu vyhoření do jednoho přehledného celku pro budoucí využití a na základě získaných informací vytvořit preventivní program, který by byl vhodný a využitelný pro většinu zaměstnanců malých a středních podniků. Prostor v diplomové práci byl věnován programu osobnostního rozvoje, supervizi a osobnostní výchově. Supervizi využívají mnohé organizace pro osobní i profesionální růst svých zaměstnanců. Tyto programy jsou využívány v mnoha oblastech. Osobnostní rozvoj jako prevence syndromu vyhoření stále nenachází své uplatnění. Proto byla tomuto programu věnována pozornost a byl cílem diplomové práce. Pro každý podnik je vhodná jiná forma supervize. Závisí na mnoha faktorech, proto byl preventivní program vytvořen pro malé a střední podniky bez rozdílu jejich zaměření. Má charakter bloku několika seminářů. Každý seminář se věnuje prevenci v určité oblasti, která napomáhá při snižování stresu. I přesto, že tento preventivní program nemůže být generalizován pro širší množství podniků, lze věřit, že poukáže na důležitost problematiky syndromu vyhoření a najde své uplatnění v rámci prevence.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- BÁRTOVÁ, Zdenka. 2011. *Jak zvládnout stres za katedrou*. Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 978-80-7402-110-7.
- BENEŠ, Milan. 2003. *Andragogika*. Praha: Eurolex Bohemia. Andragogika. ISBN 80-86432-23-8.
- CUNGI, Charly. 2001. *Jak zvládnout stres*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-465-6.
- DOLEŽAL, Přemysl. Bez práce (a stresu) nejsou koláče...?. *Psychologie DNES*. 2018, **12**(10).
- GRŮN, Anselm. 2014. *Vyhoření: jak rozproudit vlastní energii*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0587-6.
- HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. 2000. *Psychologický slovník*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-303-x.
- HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7178-715-9.
- HONZÁK, Radkin. 2013. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Vyšehrad. ISBN 978-80-7429-331-3.
- JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. 2006. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí. ISBN 80-86991-74-1.
- KEBZA, Vladimír. 2005. *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia. ISBN 80-200-1307-5.
- KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. 2003. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav. ISBN 80-7071-231-7.

KOPŘIVA, Pavel. 2008. *Respektovat a být respektován*. 3. vyd. Kroměříž: Spirála. ISBN 978-80-904030-0-0.

KRATOCHVÍLOVÁ, Zuzana. Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR* [online]. 2019 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <http://amsp.cz/nastupnicka-strategie-v-ceskych-rodinnych-podnicich/>

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. 1998. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 8071695513.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. 2001. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-551-2.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. 2010. *Sestra a stres: příručka pro duševní pohodu*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3149-0.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. 2012. *Horieť, ale nevyhorieť*. Bratislava: Karmelitánske nakladateľstvo. ISBN 978-80-8135-003-0.

MATYSOVÁ, Tereza. *Myšlenkové mapy: Textová opora k předmětu*. Brno: Moravská zemská knihovna, 2016. Dostupné také z: https://www.mzk.cz/sites/mzk.cz/files/mentalni_mapy.pdf

MELGOSA, Julián. 1999. *Zvládni svůj stres!: kniha o duševním zdraví*. Dot. 1. vyd. Praha: Advent-Orion. Život a zdraví (Advent-Orion). ISBN 80-7172-240-5.

MÍČEK, Libor. 1984. *Duševní hygiena*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.

MINIRTH, Frank B. 2011. *Jak překonat vyhoření: naučte se rozpoznávat, chápat a zvládat stres*. Praha: Návrat domů. ISBN 978-80-7255-252-8.

MORAVCOVÁ, Klára. *Prevence syndromu vyhoření a stress management*. 2. rozšířené a upravené vydání. Pardubice: Benepal, 2013.

PETLÁK, Erich a Andrea BARANOVSKÁ. 2016. *Stres v práci učitel'a a syndróm vyhorenia*. BRATISLAVA: WOLTERS KLUWER. ISBN 978-80-8168-450-0.

PORTMANN, Rosemarie. 1999. *Hry pro posílení psychické odolnosti*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-331-5.

POSCHKAMP, Thomas. 2013. *Vyhoření: rozpoznání, léčba, prevence*. Brno: Edika. Rádce pro pedagogy. ISBN 978-80-266-0161-6.

POSPÍŠIL, Miroslav. 1996. *Asertivita, aneb, Jak ze slepé uličky v mezilidských vztazích*. Plzeň: M. Pospíšil. ISBN 80-85424-88-6.

PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO. 2016. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta. ISBN 978-80-88163-00-8.

PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. 1996. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada. ISBN 8071693340.

PRIEß, Mirriam. 2015. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: najděte cestu zpátky k sobě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5394-2.

SCHREIBER, Vratislav. 2000. *Lidský stres*. 2., upr. vyd. Ilustroval Jaroslav PLESL. Praha: Academia. ISBN 80-200-0240-5.

STOCK, Christian. 2010. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5.

STOCK, Christian. 2015. *Burnout*. 2. Aufl. Haufe-Lexware. ISBN 978-3-648-06680-5.

ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-9364-1.

ŠTUDENTOVÁ, Kateřina. 2016. *Burnout, neboli, Syndrom vyhoření: informace pro pacienty*. Praha: Maxdorf. ISBN 978-80-7345-520-0.

ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, Markéta. 2018. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0470-3.

ULRICH, David. 2014. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro hr budoucnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9119-7.

ULRICHOVÁ, Monika. 2012. *Člověk, stres a osobnostní předpoklady: souvislost osobnostních rysů a odolnosti vůči stresu*. Ústí nad Orlicí: Oftis ve spolupráci s Pedagogickou fakultou Univerzity Hradec Králové. ISBN 978-80-7405-186-9.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-8310-9.

VOBOŘILOVÁ, Jarmila. 2015. *Duševní hygiena a stres*. V Praze: České vysoké učení technické. ISBN 978-80-01-05724-7.

WEDLICOVÁ, Iva. 2011. *Emoční inteligence*. V Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně. ISBN 978-80-7414-347-2.

Dekompenzace. 2019. *Velký lékařský slovník* [online]. Praha: Maxdorf, [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <http://lekarske.slovníky.cz/pojem/dekompenzace>

Světový den bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. *Bezpečnost práce.info* [online]. 2016 [cit. 2019-01-14]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostprace.info/bozp/svetovy-den-bezpecnosti-a-ochrany-zdravi-pri-praci-2016-s-tematem-stres-na-pracovisti/>

Pozdrav slunci. *Jóga Online.cz* [online]. 2016 [cit. 2019-01-07]. Dostupné z: <http://www.joga-online.cz/jogove-sestavy/pozdrav-slunci>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Průběh procesu stresu podle Selyeho	31
Obrázek 2: Fáze procesu burnout	33
Obrázek 3: Průběh syndromu vyhoření	35
Obrázek 4: Znárodnění sociální sítě.....	51

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora:	Bc. Miloslava Pekárová
Obor:	andragogika
Forma studia:	kombinované
Název práce:	Andragogická péče v předcházení burnout syndromu u zaměstnanců malých a středních podniků
Rok:	2019
Počet stran textu bez příloh:	72
Celkový počet stran příloh:	0
Počet titulů českých použitých zdrojů:	36
Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:	3
Počet internetových zdrojů:	4
Vedoucí práce:	PhDr. Alexandra Aišmanová