

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Pedagogická fakulta

Katedra pedagogiky a psychologie

Zvládání zátěžových situací zprostředkovatelů  
zaměstnání ve státním sektoru

Bakalářská práce

České Budějovice 2010

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Olga Vaněčková

Vypracovala:

Kateřina Novotná

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použila jen prameny uvedené v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 b) zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě Pedagogickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Benešově dne 30. 06. 2010

.....

Kateřina Novotná

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Olze Vaněčkové za podnětné a vstřícné vedení mé bakalářské práce.

## Anotace

Tato práce je zaměřena na rozbor problematiky zátěžových situací a syndromu vyhoření u konkrétní skupiny státních zaměstnanců – zprostředkovatelů zaměstnání na úřadech práce. Hledá zdroje zátěže a zkoumá vliv vybraných faktorů na možný vznik syndromu vyhoření.

## Annotation

This work is intent on an analysis of problems of burdening situations and the 'burn-out' syndrome of the concrete group of state employees-the middlemen of occupation in The Bureau of Labour. It searches for the sources of the load and it investigates an effect of these factors on a possible rise of the 'burn-out' syndrome.

## Klíčová slova.

Psychická zátěž, stres, syndrom vyhoření, zprostředkovatel zaměstnání.

## Key words

Psychical load, stress, 'burn-out' syndrome, middleman of the occupation

NOVOTNÁ, Kateřina. *Zvládání zátěžových situací zprostředkovatelů zaměstnání ve státním sektoru: bakalářská práce*. České Budějovice, Jihočeská univerzita, Pedagogická fakulta, Katedra pedagogiky a psychologie, 2010. 58 l. Vedoucí bakalářské práce Olga Vaněčková

<b>OBSAH:</b>	
<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>6</b>
<b>2. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>7</b>
2.1. ZÁTĚŽOVÉ SITUACE .....	7
2.1.1. <i>Stres jako psychická zátěž člověka</i> .....	8
2.1.2. <i>Diagnostika a měření stresu</i> .....	11
2.1.3. <i>Zvládání stresu – coping</i> .....	13
2.2. SYNDROM VYHOŘENÍ.....	14
2.2.1. <i>Definice pojmu</i> .....	14
2.2.2. <i>Příznaky vyhoření</i> .....	16
2.2.3. <i>Fáze procesu vyhoření</i> .....	17
2.2.4. <i>Diagnostika vyhoření</i> .....	18
2.2.5. <i>Rizikové faktory syndromu vyhoření</i> .....	19
2.2.6. <i>Jak předcházet vyhoření – možnosti prevence</i> .....	24
2.3. ZPROSTŘEDKOVATELÉ ZAMĚSTNÁNÍ JAKO SPECIFICKÁ SKUPINA ZAMĚSTNANCŮ VE STÁTNÍM SEKTORU.....	30
2.3.1. <i>Možné zdroje zátěže zprostředkovatelů</i> .....	31
2.3.2. <i>Prováděná preventivní opatření</i> .....	33
<b>3. PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>34</b>
3.1. STANOVENÍ CÍLŮ PRÁCE A PŘEDPOKLADŮ .....	34
3.2. POUŽITÉ METODY ŠETŘENÍ .....	35
3.3. CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU .....	36
3.4. VÝSLEDKY ŠETŘENÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ.....	37
3.4.1. <i>Předpoklad č. 1 - Zprostředkovatelé ve státním sektoru se při výkonu své práce setkávají se zdroji neuropsychické zátěže</i> .....	37
3.4.2. <i>Předpoklad č. 2 - Za nejčastější zdroj zátěže zprostředkovatelé považují konflikty s klienty a velký objem nutně administrativy</i> .....	39
3.4.3. <i>Předpoklad č. 3 - Zkoumaná skupina je ohrožena syndromem vyhoření</i> .....	41
3.4.4. <i>Předpoklad č. 4 - Míra ohrožení roste s délkou vykonávání profese, ostatní zkoumané faktory (věk a počet evidovaných klientů ve skupině) míru ohrožení neovlivňují</i> .....	42
3.4.5. <i>Předpoklad č. 4 Kurzy organizované Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR se zaměřením na zvládání psychické zátěže jsou zprostředkovateli považovány za důležité a přínosné</i> .....	46
<b>4. ZÁVĚR.....</b>	<b>46</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY::.....</b>	<b>48</b>
<b>PŘÍLOHY:.....</b>	<b>49</b>
<b>RESUMÉ .....</b>	<b>58</b>

# 1. Úvod

V současné době prožíváme celosvětovou hospodářskou krizi. S tímto stavem je spojen enormní nárůst nezaměstnanosti, která za poslední rok vzrostla téměř o 65 %. K 31.1.2010 evidovali úřady práce v České republice 574 226 uchazečů o zaměstnání, což je nejvyšší počet od doby jejich vzniku v roce 1990. S ohledem ke skutečnosti, že na úřadech práce nedošlo v posledním období k navýšení počtu zaměstnanců, lze předpokládat zvýšení zatížení pracovníků těchto úřadů, především zprostředkovatelů práce, kteří přicházejí do přímého styku s nezaměstnanými klienty.

Já sama pracuji na úřadu práce již téměř patnáct let. Za tuto dobu jsem vystřídala všechna oddělení úřadu. Má zkušenost je taková, že práce zprostředkovatelů je s ohledem ke svému charakteru ta, která s sebou nese velké psychické zatížení a v krajním případě i riziko vyhoření. Do dnešního dne jsem se však při své práci nesečkala s uceleným rozbozem faktorů psychické zátěže, kterou výkon tohoto povolání přináší. Ve své práci bych se ráda pokusila o nástin této problematiky.

Práce vychází z výše uvedených faktů. V teoretické části definuje základní pojmy, podrobně se věnuje podmínkám vzniku syndromu vyhoření, jeho projevům a jednotlivým etapám, možnostem prevence. V další části jsem se pokusila o rozbor zdrojů zátěže zprostředkovatelů a popsala jsem prováděná preventivní opatření.

Praktická část je zaměřena na hledání subjektivních zdrojů zátěže zprostředkovatelů, souvislostí mezi délkou vykonávání zaměstnání a mírou ohrožení syndromem vyhoření. Dalšími zkoumanými faktory ovlivňující míru ohrožení budou pohlaví zprostředkovatele a počet klientů ve skupině. Výzkumným šetřením budu dále zjišťovat, do jaké míry jsou prováděná preventivní opatření zprostředkovateli akceptována. Při zpracování praktické části bude využito dotazníků, které budou rozeslány zprostředkovatelům ze všech okresů.

Cílem by mělo být zjištění, kde zprostředkovatelé vidí ve své práci hlavní zdroje zátěže, které ze zkoumaných faktorů jsou rozhodující pro riziko vzniku vyhoření a do jaké míry jsou prováděná preventivní opatření zprostředkovateli považována za přínosná.

V této bakalářské práci chci zúročit své dlouholeté zkušenosti s prací ve státním sektoru, konkrétně na úřadu práce.

## 2. Teoretická část

### 2.1. Zátěžové situace

Zátěžové situace můžeme dělit podle různých hledisek. Například podle závažnosti nebo možných následků. Všeobecně můžeme charakterizovat zátěžové situace jako takové, které narušují psychickou rovnováhu, někdy jen dočasně nebo částečně, jindy trvaleji. Mezi typy zátěžových situací je možno řadit frustraci, konflikt, krizi, deprivaci, stres.<sup>1</sup>

Frustraci chápeme jako psychický stav vyvolaný překážkou na cestě k cíli, resp. ohrožení, oddálení nebo znemožnění uspokojit určitou potřebu. Překážka může být vnější, tj. fyzická nebo způsobená jednáním jiné osoby, anebo vnitřní, např. stydlivost, plachost, pocity viny, aj.<sup>2</sup> Situace frustrace vzniká, jestliže se zacílenému chování individua postaví do cesty překážka a je tak znemožněno dosažení cíle, vzniká tedy situace bariéry.<sup>3</sup> Taková situace v nás vyvolává zklamání a vyvolává snahu o vyrovnání nepříznivé situace. Tato reakce nemusí být vždy nežádoucí, ale může člověka vést k hledání nových cest k řešení a rozvíjet jeho schopnosti.

Konflikty tvoří běžnou součást života každého z nás. Dochází k nim při současném střetávání protichůdných tendencí. Dělíme je na vnitřní, kdy protichůdné pohnutky nacházíme uvnitř jedince (např. konflikt mezi tím, co bych chtěl a co mohu) a na vnější (např. konflikt mezi lidmi).<sup>4</sup> Konflikt sám o sobě není zátěží. Tou začíná být pokud je skutečně závažný, přetrvává delší dobu, týká se oblasti pro nás osobně důležité a nejsme schopni ho řešit. Za těchto okolností se může stát stresujícím faktorem.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom Vyhoření*. 1. vyd. Praha 7 : Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. 32 s. ISBN 80-86991-74-1, str.8

<sup>2</sup> HARTL, P. *Psychologický slovník* . 1. vyd. Praha : BUDKA nakladatelství, 1993. 297 s. ISBN 80-901549-0-5, str. 56

<sup>3</sup> NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. 1. vyd. Praha : Vodnář, 1995. 397 s. ISBN 80-85255-74-X , str. 30

<sup>4</sup> HARTL, P. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha . BUDKA nakladatelství, 1993. 297 s. ISBN 80-901549-0-5, str. 91

<sup>5</sup> JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*. 1. vyd. Praha 7 : Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. 32 s. ISBN 80-86991-74-1, str.10

Krise je v psychologii výraz pro extrémní psychologickou zátěž, nebezpečný stav. Krizi můžeme charakterizovat jako stav, kdy dochází k selhávání adaptačních mechanismů a člověk je nucen hledat nové.<sup>6</sup>

Deprivace nebo-li strádání je situace, kdy dochází k nedostatečnému uspokojování základních potřeb. Můžeme deprivace dělit na biologické, motorické, smyslové, sociální, psychické, popř. citové.<sup>7</sup>

Stres chápe psychologie jako „nadměrnou zátěž neúnikového druhu vedoucí k trvalé stresové reakci, ústící ve tkáňové poškození, k poruše adrenokortikálních funkcí a psychosomatickým poruchám.“<sup>8</sup> Stres můžeme také chápat jako tzv. chorobu století, termín, kterým v širším pojetí můžeme označovat všechny výše uvedené zátěžové situace.

### **2.1.1. Stres jako psychická zátěž člověka**

Co znamená slovo stres, odkud pochází? Základ slova stres můžeme hledat v latinském stringo, stringere – sevřít, stísnit, utáhnout apod. Slovo stres bylo do českého jazyka převzato z anglického výrazu stress vyjadřujícího tlak, nepřízeň, nepohodu, zátěž, nesnáze, apod.

„Problematiku stresu se začal poprvé systematicky sledovat americký fyziolog Walter B.Cannon a reakci na ohrožení nazvanou „útok nebo útek“(fight/flight) popsál v roce 1915. Vycházel z teorie homeostázy, tedy cílené snahy organismu uvést vnitřní prostředí do rovnováhy, a poplachovou reakci interpretoval jako rychlý kompenzační mechanismus směřující k jejímu znovunastolení.“<sup>9</sup> Při svých pokusech zjistil, že v situaci ohrožení se mobilizuje celý organismus a celkově se zvyšuje činnost celého sympatického nervového systému. Je považován za průkopníka tzv. sympatoadrenálního systému při stresu.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> HARTL, P. *Psychologický slovník* . 1. vyd. Praha . BUDKA nakladatelství, 1993. 297 s. ISBN 80-901549-0-5, str. 93

<sup>7</sup> HARTL, P. *Psychologický slovník* . 1. vyd. Praha . BUDKA nakladatelství, 1993. 297 s. ISBN 80-901549-0-5, str. 34

<sup>8</sup> HARTL, P. *Psychologický slovník* . 1. vyd. Praha . BUDKA nakladatelství, 1993. 297 s. ISBN 80-901549-0-5, str. 200

<sup>9</sup> VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ, HONZÁK: Stres, eustres a distres. [online] In *Interní medicína pro praxi*. 2008, č. 4 [cit. 2010-02-21] Dostupné z WWW <<http://www.internimedicina.cz/pdfs/int/2008/04/09.pdf>>

<sup>10</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*, 1. vyd. Praha. Portál, s.r.o., 2001. 279 s. ISBN 80-7178-551-2, str.167



Pojem stres, který byl původně používán v oblasti techniky a označoval nadměrnou zátěž, použil pro označení charakteristických fyziologických projevů, jimiž reagují organismy na různé zátěže, jako první kanadský vědec Hans Selye. Je považován za zakladatele tzv. kortikoidního pojetí stresu, tj. studia zvýšené funkce nadledvinek ve stresových situacích.<sup>11</sup> Při svých pokusech zjistil, že každý organismus reaguje na zátěž souborem změn fyziologických reakcí. „Tento stabilní (nespecifický) vzor odpovědi organismu na ohrožení nazval GAS- General Adaptation Syndrome, obecný adaptační syndrom.“<sup>12</sup>. Tato teorie tam, kde jde o člověka, vykazuje značné nedostatky. Nebere v úvahu duševní stránku člověka ani jeho kognitivní aktivity, které jsou při zvládnání stresů velmi důležité.

Na kognitivní, specificky lidskou charakteristiku zvládnání těžkostí kladl velký důraz Lazarus, který se soustavně zabýval studiem snahy člověka, poznat smysl toho, co se děje, vystihnout, odkud přichází hrozba, jakou má povahu, jak může člověka ohrozit a co by se dalo proti tomuto nebezpečí dělat. Výsledky tohoto pozorování formuloval do modelu dvojího zhodnocování situace ohrožení.<sup>13</sup> Při prvotním zhodnocování situace dochází ke zvažování situace z hlediska ohrožení a to z hlediska nejen objektivního stavu věci, ale i z hlediska subjektivních faktorů. Druhotné zhodnocení se poté dotýká možností konkrétního jedince danou situaci zvládnout. I zde z hledisek jak objektivních, tak subjektivních. Důležitou roli v této teorii hraje i tzv. vulnerabilita – zranitelnost.

Jak chápeme stres v dnešní době?

Stres můžeme chápat jako nadměrnou zátěž neúnikového druhu vedoucí k trvalé stresové reakci, ústící v tkáňové poškození, k poruše adrenokortikálních funkcí a psychosomatickým poruchám<sup>14</sup>, nebo jako vnitřní stav organismu, který se snaží mobilizovat proti nadměrné zátěži<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*, 1. vyd. Praha. Portál, s.r.o., 2001. 279 s. ISBN 80-7178-551-2, str.167

<sup>12</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*, 1. vyd. Praha. Portál, s.r.o., 2001. 279 s. ISBN 80-7178-551-2, str.167

<sup>13</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. 1. vyd. Praha. Portál, s.r.o., 2001. 279 s. ISBN 80-7178-551-2, str.168

<sup>14</sup> HARTL, P. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha : BUDKA nakladatelství, 1993. 297 s. ISBN 80-901549-0-5, str. 200

<sup>15</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7., str. 203

Stres většina z nás chápe jen jako něco negativního, jako určitou zátěž, úzkost, tlak. Avšak podle poměru mezi mírou (velikostí, intenzitou) stresogenní situace a „silou“ tuto situaci zvládnout můžeme stres rozlišovat na distres a eustres.

Negativně prožívaný stres, tzv. distres prožíváme, pokud se domníváme, že nemáme dost sil nebo možností zvládnout zátěž, proti které jsme postaveni. Distres v nás vyvolávají situace, které jsou pro nás nepříjemné, přináší nám negativní pocity a prožitky. Jsou to například činnosti spojené s rizikem, situace, kdy očekáváme hodnocení druhými lidmi, nepříznivé fyzikální podmínky (horko, zima, ...) a v poslední řadě i sociální konflikty.

Opačná situace nastane, pokud jsme přesvědčeni, že naše síly a možnosti umožňují zvládnutí stresogenní situace. V tomto případě, kdy zvládáme něco, co nám přináší radost, ale vyžaduje určitou námahu, hovoříme o eustresu.<sup>16</sup> Eustres zažíváme například při svatbě, narození dítěte, výhře, při různých oslavách. Někteří z nás i v situacích, kdy se z vlastní iniciativy vystavujeme riziku, např. horolezectví nebo jiné adrenalinové zážitky, které jsou dnes velmi moderní.

Krom pojetí stresu, jako situace v níž se člověk nachází, můžeme stres chápat jako různé faktory, které člověka tlaku vystavují. „V tomto druhém pojetí se pro jednotlivé nepříznivé vlivy (tlaky), které mohou vést k tíživé osobní situaci člověka, nyní používá termínu stresory.“<sup>17</sup> I stresory je možné dělit, např. stresory vnější (fyzikální) - alkohol, nikotin, hluk, chlad, teplo a vnitřní - nemoc, strach, stresory emocionální (psychologické a sociální), dále časové stresory (termíny), sociální (nedorozumění, hádky, konfliktní situace) a mnoho dalších.

Za opak stresorů je možno považovat salutory, které naopak v těžkých situacích člověka posilují. Salutory dodávají člověku sílu k zvládnání boje se stresorem.

Existuje mnoho studií týkajících se stresových faktorů. Zmíním se například o známé teorii životních událostí Holmesa a Rahe, kteří na základě dlouholetých studií vytvořili seznam zásadních životních událostí, které rámcově pokrývají život běžného člověka, a těmto událostem přidělili konkrétní bodovou hodnotu (max. 100 bodů). Předpokládali, že na každého působí stresové situace s podobnou intenzitou. „Předpokládá se, že pokud během posledních dvanácti měsíců jedinec ‚nasbírá‘ 150–300 bodů, představuje to významnou stresovou zátěž, která už může ovlivnit jeho celkový zdravotní stav, téměř jistě nepříznivé zdravotní důsledky má

---

<sup>16</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví. I.* vyd. Praha. Portál, s.r.o., 2001. 279 s. ISBN 80-7178-551-2, str.171

<sup>17</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví. I.* vyd. Praha. Portál, s.r.o., 2001. 279 s. ISBN 80-7178-551-2, str.170

dosažení hodnoty vyšší než 300 bodů.“<sup>18</sup> Maximální hodnota 100 bodů je přiřazena smrti životního partnera, 73 bodů rozvodu, 63 bodů úmrtí blízkého příbuzného, 50 bodů sňatku, 39 bodů změně zaměstnání, atp.

Stresory lze členit i od diskrétních (tedy těch, co se vyskytují zřídka) až ke spojitým (dlouhotrvajícím) tak, jak se členil B.Wheaton:

nečekaná traumata – silné, zřídka se vyskytující stresory,  
životní události – vážné události, které trvají delší dobu,  
každodenní starosti – mikroudálosti – pravidelné i náhodné události,  
události, které nenastávají – události, které i přes očekávání nepřicházejí ,  
chronické stresory – působící minimálně pět let.<sup>19</sup>

Vzhledem ke skutečnosti, že se tato práce týká zvládnání zátěže u zaměstnanců, je třeba se zaměřit na pracovní zátěž. Je možné konstatovat, že ke stresu v práci vede především vysoká míra požadavků kladených na člověka kombinovaná s malou mírou možností řídit běh věcí. Mezi další faktory ovlivňující stres lze řadit vzájemné vztahy mezi lidmi při práci, přetížení množstvím práce, časový faktor, neúměrně velkou odpovědnost, nevyjasněné pravomoce, vysilující snahu o kariéru, nezaměstnanost.<sup>20</sup>

### 2.1.2. Diagnostika a měření stresu

Základním předpokladem diagnostikování čehokoliv je znalost příznaků, ukazatelů jevu, který chceme diagnostikovat.

Příznaky stresu dělíme na fyziologické, emocionální a behaviorální.

Mezi fyziologické příznaky stresu patří: bušení srdce, bolest a svírání na hrudi, nechutenství a plynatost, křečovitě, svírající bolesti v dolní části břicha, časté nucení na moč, snížení, až nedostatek sexuální touhy, změny v menstruačním cyklu, bodavé, řezavé a palčivé pocity v rukou a nohou, svalové napětí v krční oblasti a v dolní části páteře, úporné bolesti

---

<sup>18</sup> VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ, HONZÁK: Stres, eustres a distres. [online] In *Interní medicína pro praxi*. 2008, č. 4 [cit. 2010-02-01] Dostupné z WWW <http://www.internimedicina.cz/pdfs/int/2008/04/09.pdf>, str. 190

<sup>19</sup> ČÁP, J., MAREŠ, J.: *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál, 2001. 655 s. ISBN 80-7178-463-X, str. 76

<sup>20</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví. I.* vyd. Praha. Portál, s.r.o., 2001. 279 s. ISBN 80-7178-551-2, str.174

hlavy, častější migrény, exantém – vyrážka v obličejí, nepříjemné pocity v krku, potíže v soustředění vidění na jeden bod, případně dvojité vidění.

Emocionální příznaky stresu jsou prudké a výrazné změny nálad, nadměrné trápení se věcmi, které zdaleka nejsou tak důležité, neschopnost projevit náklonnost, sympatii či empatii, nadměrné starosti o vlastní zdravotní stav a fyzický zjev, nadměrné denní snění a stažení se ze sociálního styku, nadměrné pocity únavy, obtížné soustředění pozornosti, zvýšená podrážděnost, popudlivost a úzkostnost.

Poslední skupinou jsou příznaky behaviorální. Mezi ně řadíme nerozhodnost a do značné míry i nerozumné nářky, zvýšenou absenci v práci, zvýšenou nemocnost, pomalé uzdravování, sklon k nepozornému řízení auta a zvýšená nehodovost, zhoršená kvalita práce, snaha vyhnout se úkolům, vyhýbání se odpovědnosti, častější používání výmluv a růst falešných forem jednání i mluvení (podvádění, lhaní), zvýšený počet vykouřených cigaret za den, zvýšená konzumace alkoholických nápojů, větší závislost na drogách všeho druhu, ztráta chuti k jídlu nebo naopak přejídání, změny v denním životním stylu a rytmu, dlouhé noční bdění a pozdní vstávání často s pocitem velké únavy hned po ránu, problémy s usínáním a zaspáním, snížená kvalita práce a snížené množství vykonané práce vůbec.<sup>21</sup>

K diagnostice a měření míry stresu je možné využívat různých metod, které je možné rozdělit do několika skupin.<sup>22</sup>

Metody využívající poznatků o fyziologických a biochemických příznacích stresu patří mezi nejobjektivnější. Zpravidla využívají soubor údajů o krevním tlaku, frekvenci tepu, frekvenci a hloubce dechu, údaje o katecholaminech (biochemické vyšetření moči) apod.

Psychologické metody mohou zjišťovat přítomnost stresu pozorováním chování jednice, nebo využívání různých standardizovaných dotazníků.

Další skupinou metod k diagnostice stresu jsou metody využívající dotazníků na těžké životní události. Do této skupiny je možné zařadit výše zmiňovanou stupnici těžkých životních situací (Holmes a Rahe), která však bývá kritizována pro svou velkou obecnost.

Poslední uváděnou skupinou diagnostických metod je využití dotazníků zaměřených na každodenní starosti. „V tomto smyslu byl konstruován dotazník zvaný HS-Hassles Scale. Termín hassles je překládán jako starosti, potíže, každodenní těžkosti, pře, hádky, spory,

---

<sup>21</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví. I.* vyd. Praha. Portál, s.r.o., 2001. 279 s. ISBN 80-7178-551-2, str.181

<sup>22</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví. I.* vyd. Praha. Portál, s.r.o., 2001. 279 s. ISBN 80-7178-551-2, str.179

zmatky, apod.“<sup>23</sup> „Dotazník každodenních starostí má 117 položek. Jde o dotazy na věci, které lidi uvádějí v napětí, které je dráždí, trápí, frustrují, apod.“<sup>24</sup>

### 2.1.3 Zvládání stresu – coping

Termín coping je běžně používán jako synonymum pro zvládání stresu, pochází z řeckého „kolaphus“ - rána uštědřená protivníkovi v boxu. „V psychologii zdraví se již dvacet let traduje klasická definice zvládání z pera R.S.Lazaruse: „Zvládáním se rozumí proces řízení vnějších i vnitřních faktorů, které jsou člověkem hodnoceny jako ohrožující jeho zdroje.“<sup>25</sup>

Je důležité uvědomovat si rozdíl mezi zvládáním a adaptací. Adaptací rozumíme vyrovnání se s přiměřenou zátěží, kterou lze celkem snadno zvládnout. Zvládání je boj člověka s nadlimitní zátěží. Zvládání je tedy jakýsi vyšší stupeň adaptace, sloužící k řešení krizí, kdy nemáme pro řešení problémů dostatečné zkušenosti ani vědomosti, proto řešení musíme hledat, zkoušíme a ověřujeme různé cesty.<sup>26</sup>

Při zvládání stresu může být postupováno podle dvou základních strategií. Při strategii zaměřené na řešení problémů se člověk vlastní konstruktivní aktivitou snaží řešit stresogenní situaci. Oproti tomu strategie zaměřené na vyrovnání se s emocionálním stavem míří k regulaci emocionálního stavu, do něhož se jedinec dostal vinou stresu.<sup>27</sup>

Literatura uvádí mnoho dalších klasifikací copingových strategií. Všechny však vycházejí z dvou základních vrozených vzorců reagován na zátěž – útok nebo útek. Pro ilustraci uvádím ještě jednu další taxonomii copingové strategie, která rozlišuje převážně aktivní techniky, ty které vycházejí ze strategie útoku, kdy aktivní jedinec má snahu problém řešit. Do této skupiny je možné řadit strategie agrese, upoutání pozornosti, identifikace (ztotožnění s úspěšným jedincem podporuje naši odolnost vůči zátěži), kompenzace (hledání tzv. náhradního řešení, kdy neúspěch v jedné oblasti je kompenzován úspěchem v jiné), sublimace

---

<sup>23</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví. I. vyd.* Praha. Portál, s.r.o., 2001. 279 s. ISBN 80-7178-551-2, str.183

<sup>24</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví. I. vyd.* Praha. Portál, s.r.o., 2001. 279 s. ISBN 80-7178-551-2, str.183

<sup>25</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví. I. vyd.* Praha. Portál, s.r.o., 2001. 279 s. ISBN 80-7178-551-2, str.69

<sup>26</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví. I. vyd.* Praha. Portál, s.r.o., 2001. 279 s. ISBN 80-7178-551-2, str, 194

<sup>27</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví. I. vyd.* Praha. Portál, s.r.o., 2001. 279 s. ISBN 80-7178-551-2, , str, 86

(převedení pro společnost nepřijatelných projevů do roviny přijatelné), racionalizace (neúspěch je vysvětlován námi neovlivnitelným zásahem), relativizace (porovnávání aktuálních problémů s mnohem většími problémy např. z minulosti). Druhou skupinou jsou techniky vycházející ze strategie útěku, které označujeme jako převážně pasivní techniky, tzv. instinkt mrtvého brouka. Sem řadíme izolaci (člověk se uchyluje do samoty a nic neřeší), denní snění (únik do fantazijního světa), únik do nemoci (simulace), regrese (zpětný posun v ontogenetickém vývoji), popření (ignorace problému). Do této taxonomie řadíme ještě tzv. zřídka se vyskytující strategie, kam patří potřeba sociální opory (jedinec se ve stresu snaží navazovat kontakt s druhými, v kterém hledá oporu – naznačuje rezignaci, ale i aktivní přístup k hledání cest k zvládnutí problému) a strategie vyhýbání se (snaha zátěži se vyhnout – je možné chápat jako negativní, ale i pozitivní).<sup>28</sup>

Zvládání stresu je proces, který by měl směřovat k určitému cíli. Jaké jsou tyto cíle? K čemu zvládání směřuje? Ke snížení úrovně toho, co člověka ve stresu ohrožuje, k toleranci – vyrovnání se s nepříjemnostmi, které se nám dějí, k zachování si tváře a pozitivního obrazu sama sebe, k zachování se emocionálního klidu, ke zlepšení podmínek, za nichž by bylo možno se po zážitku stresu zregenerovat, k pokračování sociální interakce.<sup>29</sup>

Pokud nejsme schopni zvládat zátěžové situace hrozí nám narušení psychické rovnováhy, někdy jen dočasné, jindy trvalejší. Toto narušení se projevuje změnami prožívání, uvažování i chování a bývá jednou u hlavních příčin vzniku a vývoje syndromu vyhoření.

## 2.2. Syndrom vyhoření

### 2.2.1 Definice pojmu

Syndrom vyhoření neboli burnout slovník definuje jako ztrátu profesionálního zájmu nebo osobního zaujetí některé z helping professions,<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> HOŠEK, V.: *Psychologie odolnosti*. Praha. Karolinum, 2003. 70 s. ISBN 80-7184-889-1, str. 53

<sup>29</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. 1. vyd. Praha. Portál, s.r.o., 2001. 279 s. ISBN 80-7178-551-2, str.70

<sup>30</sup> HARTL, P. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha : BUDKA nakladatelství, 1993. 297 s. ISBN 80-901549-0-5., str. 27

Termín burnout použil poprvé v psychologii a psychoterapii H. Freudenberger v sedmdesátých letech minulého století. Označil jím v té době již známý jev.<sup>31</sup> Původně byl tento termín používán pro označení alkoholiků nebo toxikomanů, kteří se zajímali jen o svou drogu a ostatní jim bylo lhostejné. Až postupem času se tento termín vžil pro osoby, které jsou natolik pohlceni svou prací, že je nic jiného nezajímá.

Tento jev je možné najít i v Mezinárodní klasifikaci nemocí (anglicky ICD, The International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems) pod kategorií Z73 – Problémy spojené s obtížemi při vedení života přímo v podkategorii Z730 – Vyhasnutí (vyhoření).

Téměř každý psycholog zabývající se vyhořením se pokusil o jeho definici. Pro ilustraci zde některé z nich uvádím:

„Burnout je reakcí na práci, která člověka mimořádně zatěžuje.“

„Burnout je situací totálního vyčerpání sil.“

„Burnout je stav vyplenění všech energetických zdrojů původně velice intenzivně pracujícího člověka.“

„Burnout je stavem totálního odcizení a to jak v práci, tak druhým lidem i sama sobě.“

„Burnout je formálně definován a subjektivně prožíván jako stav fyzického, emocionálního a mentálního vyčerpání, které je způsobeno dlouhodobým zabýváním se situacemi, které jsou emocionálně těžké. Tyto emocionální požadavky jsou nejčastěji způsobeny kombinací dvou věcí: velkým očekáváním a chronickými situačními stresy.“<sup>32</sup>

Existuje i mnoho dalších definic. Ve všech je však možné vysledovat určité charakteristické rysy: obsahují negativní emocionální příznaky, důraz je kladen na příznaky a chování lidí, vždy je uváděna souvislost s výkonem určitého povolání, vyskytuje se u jinak psychicky zdravých lidí, snížená výkonnost souvisí s negativními postoji, ne s nižšími kompetencemi.

Vyhoření je negativním emocionálním jevem stejně jako např. stres, deprese, únava a další. Vždy je možné najít rozlišující faktory.

Stres X vyhoření

---

<sup>31</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3., str. 45

<sup>32</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3., str. 47-49

Ve stresu může být každý člověk, avšak vyhoření je spojováno jen s těmi, kteří jsou neúměrně zaujati svojí prací, mají vysoké cíle, motivaci.

#### Deprese X vyhoření

Deprese je vyhoření velmi blízká, rozdíly můžeme hledat v první řadě v tom, že deprese na rozdíl od vyhoření má často úzký vztah k negativním zážitkům z mládí a lze ji poměrně úspěšně léčit farmakoterapeuticky.

#### Únava X vyhoření

Obecně lze říci, že únava je většinou spojována s fyzickou zátěží a je možno se z ní dostat krátkodobým odpočinkem, což u vyhoření možné není.

#### Odcizení X vyhoření

Pocity odcizení je možno sledovat i u vyhoření. Objevují se však až v posledním stádiu. Vyhoření se objevuje u lidí nadšených pro svou práci, odcizení u těch, kteří nikdy ničím nadšení nebyli.<sup>33</sup>

### 2.2.2 Příznaky vyhoření

Příznaky vyhoření je možné rozčlenit do dvou základních skupin. První skupinou jsou příznaky subjektivní - mimořádně velká únava, snížené sebe-cenění a sebe-hodnocení (self-esteem), vyplývající z pocitů snížené profesionální kompetence, špatná koncentrace, snadné podráždění (iritabilita) a negativismus (vidění všeho v černých barvách) a celá řada příznaků stresového stavu při absenci organického onemocnění. Druhou skupinou jsou objektivní příznaky. Tato skupina zahrnuje řadu měsíců trvající sníženou výkonnost, která je zjištělná nejen spolupracovníky, ale i příjemci služeb.<sup>34</sup>

Jiným členěním příznaku vyhoření je členění podle úrovně, ve které se projevují. Můžeme tedy rozlišovat příznaky na úrovni psychické, fyzické a na úrovni sociálních vztahů. Mezi příznaky na psychické úrovni řadíme pocity, že dlouhé a namáhavé úsilí o něco již trvá neúměrně dlouho a efektivita tohoto snažení je v porovnání s vynaloženou námahou nepatrná, pocit celkového, především duševního vyčerpání („mám toho po krk“, „jsem na dně“,....), útlum aktivity, především spontaneity, kreativity, iniciativy, invence, převažující depresivní ladění, pocity smutku, frustrace, bezvýchodnosti a beznaděje, přesvědčení o vlastní

---

<sup>33</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3., str. 52-54

<sup>34</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3., str. 51



postradatelnosti až bezcennosti, projevy negativismu, cynismu a hostility ve vztahu k pacientům, klientům, zákazníkům, ztráta zájmu o témata související s profesí, sebelítost, intenzivní prožitek nedostatku uznání, iritabilita, redukce činnosti na rutinní postupy, užívání stereotypních frází a klišé.

Na úrovni fyzické se vyhoření projevuje stavem celkové únavy organismu, apatií, ochablostí, rychlou unavitelností, vegetativními obtížemi, jako je bolesti u srdce, změny srdeční frekvence, zažívací a dýchací obtíže, bolesti hlavy, poruchy krevního tlaku, poruchy spánku, bolesti ve svalech, přetrvávající celková tenze, zvýšené riziko vzniku závislostí, zásahy do rytmu, frekvence a intenzity tělesné aktivity.

Příznaky vyhoření je možné najít i na úrovni sociálních vztahů. Sem se řadí celkový útlum sociability, nezájem o hodnocení ze strany druhých osob, výrazná tendence redukovat kontakty s klienty i kolegy a všemi osobami, které mají nějaký vztah k profesi, zjevná nechuť k vykonávané profesi a všemu, co s ní souvisí, nízká empatie, konkrétně-operační styl myšlení, postupné narůstání konfliktů.<sup>35</sup>

Jak bylo řečeno výše, je syndrom vyhoření vždy spjat s určitými druhy činností. Příznaky vyhoření se nejčastěji objevují u těch, kteří byli zprvu nadšeni tím, co dělali, avšak časem u nich toto vnitřní zanícení opadlo, u těch, kteří na sebe kladou příliš vysoké požadavky, u lidí, kteří pracují nad úroveň své kapacity, u těch, kteří byli původně nejvýkonnější a nejproduktivnější, nejodpovědnější a nejpečlivější, u perfekcionalismů, workoholiků, u těch, kteří neúspěch prožívají jako osobní porážku, u těch, kteří nejsou s to se vymanit se ze spárů neustále se zvyšujících nároků, u lidí, kteří neumějí přiměřeně odpočívat, relaxovat, regenerovat svou energii, u lidí, kteří žijí v dlouhotrvajících mezilidských konfliktech.<sup>36</sup>

### **2.2.3. Fáze procesu vyhoření**

Na syndrom vyhoření je možné se pohlížet jako na konečný stav, ke kterému dospějeme pod vlivem působících okolností, nebo jako na proces, který se vyvíjí a prochází určitými stádii. Existují jednoduché třífázové modely a na druhé straně modely složité, ve kterých po sobě následuje 12 i více fází procesu vyhoření.

Autorem třífázového modelu je například představitel rakouské školy logoterapie a existenciální psychoterapie A. Laengle, který uvádí následující fáze:

---

<sup>35</sup> KEBZA, V.; ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. 2. rozš.vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. 11 s. ISBN 80-7071-231-7., str. 9-11

<sup>36</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. 1. vyd. Praha. Portál, s.r.o., 2001. 279 s. ISBN 80-7178-551-2, str.115

První fáze – fáze nadšení je situace, kdy má člověk před sebou nějaký jasný cíl, pro který je nadšený. Ve své práci vidí smysl, protože mu umožňuje dosáhnout vytyčeného cíle.

Ve druhé fázi – fázi utilitárního zájmu se z prostředku stává cíl. Ten, který pracoval, protože měl před sebou nějaký ideál, pracuje nyní proto, že se mu cílem stal vedlejší produkt, např. peníze. Do popředí vystupují tzv. zdánlivé cíle, dochází k frustraci základní motivace.

Třetí fázi – tzv. „život v popelu“ charakterizuje ztráta úcty k hodnotě druhých lidí, věcí a cílů (člověk se na druhé dívá jako na věci, na materiál) a ztráta úcty k vlastnímu životu, kdy si postižený neváží vlastní těla ani vlastního přesvědčení, stává se cynickým nejen k druhým, ale i k sobě, propadá se do bezsmyslného života.<sup>37</sup>

Další jednoduché členění je členění podle CH.Maslach, které rozlišuje čtyři fáze, a to sice fázi idealistického nadšení a přetěžování, fázi emocionálního a fyzického vyčerpání, fázi dehumanizaci druhých lidí jako obranu před vyhořením a terminální stádium, což je fáze stavění se proti všem a všemu, kdy dochází k projevům vyhoření v celé jejich pestrosti.

Členitější model publikoval J.W.James. Jeho model má dvanáct po sobě následujících stádií. Přehled těchto fází zde nebudu uvádět. Podle mého názoru jsou tyto složité modely pouze podrobnějším rozpracováním modelů jednodušších. Pro pochopení procesu vyhoření je plně dostačující uvedený třífázový model, který ve své jednoduchosti názorně popisuje průběh vyhoření od počátečního nadšení ke konečnému stavu totálního vyčerpání duševních i fyzických sil.

#### **2.2.4. Diagnostika vyhoření**

Abychom dokázali účinně vyhoření předcházet, je nutné vědět, co si pod tímto pojmem představit, jaké jsou příznaky a fáze tohoto jevu a koho ohrožuje. Toto je vysvětleno v předchozích kapitolách. V neposlední řadě je také třeba umět syndrom vyhoření diagnostikovat.

K tomu je možné použít celé řady metod. Nejběžnější je využití dotazníků speciálně zaměřených na celou šíři problematiky vyhoření, na její tři nejběžnější charakteristiky (na fyzické, emocionální a psychické vyčerpání) nebo na tři relativně samostatné faktory vyhoření (emocionální vyčerpání, depersonalizaci a snížený pracovní výkon).<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3., str. 64-65

<sup>38</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. 1. vyd. Praha. Portál, s.r.o., 2001. 279 s. ISBN 80-7178-551-2, str.117

Do první skupiny je možné zařadit dotazník čtveřice autorů (D.Hawkins, F.Minirth, P.Maier, Ch.Thursman), který velmi jednoduchou metodou umožní rozpoznat blízký se stav vyhoření. Jedná se o soubory tvrzení, na které diagnostikovaný odpovídá ano, pokud s tvrzením souhlasí nebo ne, pokud nesouhlasí. Pomocí těchto dotazníků je možné zjišťovat, zda jde o možnost zrodu syndromu vyhoření, event. ve kterém stavu tohoto procesu se pravděpodobně nacházíme.

Do druhé skupiny patří dotazník BM-Burnout Measure (míra vyhoření) sestavený A.Pines a E.Aronsonem. Tento dotazník budu využívat při svém výzkumném šetření a jeho bližší popis je zpracován v praktické části práce.

Do třetí skupiny patří metoda MBI - Maslach Burnout Inventory, která umožňuje zjišťovat emocionální vyčerpání, depersonalizaci a snížení výkonnosti.

### **2.2.5. Rizikové faktory syndromu vyhoření**

Vyhoření není výsledkem jednotlivých traumatických zážitků. Objevuje se jako plíživé psychické vyčerpání pod tlakem dlouhodobého působení stresujících podnětů.<sup>39</sup> Společnost posledních desetiletí vzhledem k vysokému životnímu tempu, rostoucím nárokům na ekonomické, sociální a emoční zdroje člověka vytváří prostředí vhodné pro vznik vyhoření. Faktory, které vznik syndromu ovlivňují, můžeme rozdělit na dvě základní kategorie a to sice na vnější a vnitřní.

#### **Vnější rizikové faktory**

Za vnější rizikový faktor je možné považovat výkon určitých druhů profesí, z nichž se nejčastěji rekrutují pacienti s diagnózou syndromu vyhoření. Za rizikové lze považovat především následující obory a profese:

Zdravotnictví (zdravotní sestry – nejčastěji na onkologických odděleních, odděleních intenzivní péče, pooperačních pokojích, psychiatrii, neurologii, interně a koronárních odděleních, lékaři)

Školství (učitelky a učitelé na všech stupních škol, zvláště učitelé speciální pedagogiky)

Hospodářství a administrativa (vedoucí pracovníci všech stupňů, administrativní pracovníci, kteří přicházejí do styku s klienty)

---

<sup>39</sup> TOŠNER, J., TOŠNEROVÁ, T. *Burn-Out Syndrom, Syndrom vyhoření*. Praha: Hestia, 2002, dostupné [www.hest.cz/ruzne/BURNOUT.doc](http://www.hest.cz/ruzne/BURNOUT.doc) [on-line] [ cit. 5.2.2010]

Sociální péče a sociální služby (sociální pracovníci, poradci sociálních služeb, sociální kurátoři, pracovníci vězeňské služby, příslušníci policie, atp.)<sup>40</sup>

Toto je výčet nejrizikovějších oborů, k vyhoření však může docházet i jinde a to především tam, kde dochází k dlouhodobému a opakovanému jednání s lidmi, kde je nedostatek personálu, času, finančních prostředků a odborných zkušeností, tam, kde není dostatek odpočinku v průběhu práce, je příliš mnoho pracovních úkolů, které mají být zvládnuty. Riziková jsou rovněž ta pracoviště, kde se zaměstnancům nedostává ocenění práce ze strany vedení či klientů, kde jsou příliš náročné pracovní podmínky, kde vládne soutěživá pracovní atmosféra, kde jsou kladeny náročné kvalitativní a kvantitativní požadavky. Vyhoření hrozí i tam, kde je snížena možnost tvůrčího rozvoje pracovníků, tak, kde převládá rutina, tam, kde je jedinec odmítán ze strany kolegů, klientů i nadřízených, tam, kde jsou špatní manažeři či nadřízení, kteří nedokáží ocenit schopnosti jedince a poskytnout mu adekvátní pracovní vytížení.<sup>41</sup>

Podmínky na pracovišti jsou jedním z nejvýznamnějších rizikových faktorů a příčin vzniku vyhoření. Riziková pracoviště jsou ta, kde není věnována pozornost potřebám zaměstnanců, kde nejsou noví zaměstnanci zacvičeni zkušenými kolegy, kde neexistují plány osobního rozvoje, kde chybí supervize, kde pracovník nemá příležitost sdělit někomu kompetentnímu, že ve své činnosti narazil na jakékoliv potíže a poradit se s ním, kde vládne soupeřivá atmosféra, kde jsou časté konflikty, kde je silná byrokratická kontrola chování zaměstnanců.<sup>42</sup>

Rizikové faktory nejsou však jen spojené s profesí. Riziková je i dnešní soutěživá společnost, která některé jedince vede k tomu, aby si stanovovali stále vyšší a vyšší cíle, které mohou jednoho dne překročit jejich fyzické a emoční síly. Společnost, která předkládá falešný obraz úspěchu, pro kterou může být šťastný jen ten, kdo má dostatek peněz, rodinu, prestižní zaměstnání, ten, kdo udrží krok se stále se zrychlujícím životním tempem. Enormní je

---

<sup>40</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha . Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3., str. 19-21

<sup>41</sup> JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom Vyhoření*. 1. vyd. Praha 7 : Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. 32 s. ISBN 80-86991-74-1, str. 16

<sup>42</sup> JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom Vyhoření*. 1. vyd. Praha 7 : Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. 32 s. ISBN 80-86991-74-1, str. 17

společenský tlak především na ženy, které mají kromě rodiny být úspěšné i v pracovním životě.<sup>43</sup>

Za vnější rizikové faktory lze považovat i některé zátěže v rodině a to především přehnanou pozornost k problémům ostatních, neutěšenou bytovou a finanční situaci, nemoc v rodině zvláště dlouhodobou a v neposlední řadě i partnerské problémy a konflikty.<sup>44</sup>

### **Vnitřní rizikové faktory**

Za vnitřní rizikové faktory lze všeobecně považovat přílišné nadšení jedince pro svou práci, vnitřní tendence k soutěživosti, ke srovnávání s druhými, subjektivní vnímání obtížnosti vlastních životních podmínek, špatné vnitřní sebehodnocení, silné vnímání neúspěchu, špatný fyzický stav, nepravidelný denní biorytmus, snahu udělat si všechno sám, nízkou úroveň asertivity, neschopnost říci „ne“, nezvládání konfliktů, neschopnost aktivního i pasivního odpočinku či relaxace, přílišná odpovědnost a pečlivost, kladení příliš vysokých nároků na sebe sama, neschopnost přibrzdit.<sup>45</sup>

Toto je jednoduchý výčet některých z faktorů ovlivňujících vyhoření. Je však možné určit nějaké osobnostní charakteristiky, které mají souvislost s rizikem pravděpodobnosti vzniku vyhoření?

Existují osobnostní struktury, které více než jiné vedou ke vzniku syndromu vyhoření. Můžeme sem zařadit ty, kteří mají příliš vyvinuté nutkání k dokonalosti, dále ty, kteří o sobě permanentně pochybují nebo nevěří ve své schopnosti a neposlední řadě jedince, u nichž je nadměrně vyvinutá potřeba harmonie.<sup>46</sup>

Všeobecně známým faktem je skutečnost, že existují na jedné straně ti, pro které jsou životní překážky neřešitelným problémem, a na druhé straně ti, kteří těžkosti berou jako výzvu, jejíž překonání jim zvyšuje sebevědomí a naplňuje je radostí a optimismem. Těmito odlišnostmi se z hlediska osobnostních charakteristik zabývalo a zabývá mnoho studií.

---

<sup>43</sup> JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom Vyhoření*. 1. vyd. Praha 7 : Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. 32 s. ISBN 80-86991-74-1, str. 16-17

<sup>44</sup> JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom Vyhoření*. 1. vyd. Praha 7 : Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. 32 s. ISBN 80-86991-74-1, str. 16

<sup>45</sup> JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom Vyhoření*. 1. vyd. Praha 7 : Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. 32 s. ISBN 80-86991-74-1, str. 17-18

<sup>46</sup> KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. 1. vyd. Praha . Portál, 2007. 139 s. ISBN 978-80-7367-299-7., str. 107

Zmíním se zde například o výzkumu M.Friedmana a B.H.Rosemana, který byl zaměřen na zkoumání vlivu určitých forem chování na výskyt nemocí srdce a krevního oběhu. Tito dva lékaři na základě dlouhodobých pozorování rozdělili vedoucí pracovníky do dvou skupin. První skupinu nazvali „typ chování A“, druhou „typ chování B“.

Jedinci zařazení do skupiny „typ chování A“ byli mimořádně energičtí, jednali velmi rychle, někdy až soupeřivě, vše chtěli udělat hned a sami, práci si brali i domů, při jednání s druhými byli asertivní, někdy až agresivní, jejich cíle byli vždy vysoké. Pokud tomuto chování zcela propadli, často byli postižení infarktem myokardu.

To druzí - „typ chování B“ měli také velkou výkonnost, úspěch však nebyl jejich prvořadým cílem, uměli nejen pilně pracovat, ale i vhodně odpočívat, byli úspěšní v práci i v osobním životě. U této skupiny byl výskyt srdečních chorob daleko nižší než ve skupině první.

Pozdější výzkumy dokázaly, že vyhořením jsou ve větší míře ohroženi lidé z první skupiny - „typ chování A“.<sup>47</sup>

Dalším známým výzkumem je výzkum C.G.Junga. Ten upozornil na skutečnost, že lidi je možné rozdělit do dvou typů:

A. lidé emocionálního typu – vyznačují se velkou citlivostí ke společnosti i ke druhým, hlubokým emocionálním prožíváním, s druhými lidmi udržují úzké vztahy, dobře a rádi s nimi spolupracují, poskytují kvalitní sociální oporu.

B. lidé myšlenkového typu – vynikají rozumovou analýzou a syntézou, logickým myšlením a uvažováním, často kritizují a hodnotí, můžeme u nich však pozorovat tzv. sníženou sociální inteligenci a omezenou schopnost empatie.

Lidé prvního – emocionálního typu inklinují k práci s druhými. Pokud se této práci věnují naplno snadno vyhoří. I lidem druhého myšlenkového typu hrozí vyhoření. Pokud se jim dlouho nedaří realizovat jejich plány a představy, upadají do deprese, cítí se ostrčeni. Tito lidé dříve, když jim bylo dobře, druhé lidi nepotřebovali, nyní, když je jim zle, však intenzivně vyhledávají sociální oporu.<sup>48</sup>

Posledním výzkumem, o kterém bych se na tomto místě své práce zmínila, jsou studie A. Antonovského, který se zabýval tím, proč někdo nějakou nemoc nedostane. „Toto zaměření

---

<sup>47</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha . Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3., str. 81

<sup>48</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3., str. 82

studia nazval studiem „salutogeneze“, tj. zjišťováním toho, jak se rodí zdraví.<sup>49</sup> Jeho studie si všímaly nejen projevů chování, které jsou viditelné, ale i postojů zkoumaných k životu a problémům. Výsledky své práce Antonovsky shrnul do pojetí nezdolnosti (tzv. SOC – Sense of Cohesion – smysl pro soudržnost, integritu). Toto pojetí rozlišuje tři dimenze, podle nichž je možno dělit lidi do dvou skupin:

„I. Smysluplnost v protikladu k nesmyslnosti činnosti, kterou člověk dělá.

II. Srozumitelnost situací v protikladu nesrozumitelnosti situace, v níž člověk žije.

III. Představa zvládnutelnosti problémů v protikladu k pocitu nezvládnutelnosti problémů, které před daným člověkem stojí.<sup>50</sup>

Pro měření těchto dimenzí se používá SOC dotazníku. Ukázalo se, že ti, kteří se přiklánějí ke kladné straně výše uvedených dimenzí, zvládnou problémové situace snadněji a riziko vyhoření je u nich nízké. Dále uvádím stručné kladné i záporné charakteristiky osob s ohledem na vzdorování nebo upadání do vyhoření.

#### Smysluplnost

Kladný pól (z hlediska odolnosti vůči stresu a psychickému vyhoření): Jedinec je vnitřně silně motivován vzdorovat problémům, je přesvědčen, že stojí za to úkoly řešit, vidí v nich cestu k uskutečnění svých cílů. Práce je pro něj potěšením a radostí. Je iniciativní, tvořivý, očekává, že bude za svou práci kladně hodnocen. Je přesvědčený, že má možnost si sám zvolit pracovní tempo i pracovní postupy. Domnívá se, že je společností uznávaný, že ovlivňuje chod událostí, spolupracuje s ostatními lidmi.

Záporný pól charakterizuje odcizení a citový odstup k vykonávané činnosti. Snižuje se kvalita i kvantita sociálních kontaktů a komunikace, emocionální vztahy postupně odumírají. Jedinec se nachází na okraji dění, kontakty s druhými jsou mu na obtíž.

#### Srozumitelnost

Kladný pól: Jedinec vnímá celkový obraz světa včetně vlastního místa v něm. Stejně dobře chápe i pozici jednotlivých detailů ve svém okolí. Toto vidění světa mu umožňuje chápat funkci a hodnotu lidí i věcí a vidět určitý řád, který mu dává smysl. Je si vědom také záporných okolností. Je přesvědčen, že budoucnost lze do značné míry předvídat, což mu dává pocit

---

<sup>49</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3., str. 82

<sup>50</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3., str. 83

jistoty. V kontaktu s ostatními jedinci je spíše přátelský, vůči druhým se chová korektně. Mezilidské vztahy chápe spíše jako přátelské.

Negativní pól: Okolní svět vidí jedinec jako chaos bez jakéhokoliv řádu, bez pravidel. Orientace v okolním dění je pro něho velmi obtížná. Žije s pocitem, že ani v budoucnu se situace nezlepší. V rovině sociálních vztahů jsou pro tohoto jedince charakteristické vsudypřítomné předsudky, komunikuje jen velmi obtížně. Sociální identifikace je pro něj téměř nemožná (neví „kdo je“).

#### Zvládnutelnost

Kladný pól: Charakteristické je vědomí jedince o adekvátnosti sil a možností svých i lidí kolem. Převládá zde důvěra v účinnost vlastních zásahů při řešení situací. Důvěřuje ve své schopnosti zvládat situace, věří v účinnost svého jednání. Člověk dokáže dobře odhadnout, co situace vyžaduje a jaké úsilí je třeba vyvinout k jejímu zvládnutí.

Záporný pól: Pro tento pól je charakteristická představa, že jedinec ke zdolání situace má nepřiměřené síly a schopnosti. Jeho postoje vyjadřují tvrzení: „To se nedá zvládnout.“, „To je nad mé síly.“ Z této nedůvěry pramení pocity úzkosti a obav, deprese.<sup>51</sup>

Podobnými otázkami vztahu mezi osobnostními charakteristikami jedince, zvládnutím zátěžových situací a hrozbou vyhoření se zabývalo mnoho dalších vědců, např. S. Maddi a S. Kotasová (tvrdost a nepoddajnost), D.McClelland (zdravá a nezdravá orientace na výkon), M.Czikentmihalyi (zaujetí pro určitou věc), A.Pines (proměnlivost proti monotónnosti).

Závěrem však konstatuji, že veškeré výzkumy prováděné na toto téma došly ke shodným závěrům. Je možné vysledovat určité osobnostní charakteristiky, jejichž nositele ohrožuje psychická zátěž více a jiné naopak méně. Nelze však jednoznačně stanovit osobnostní profil jedince, který by byl za všech okolností vůči psychické zátěži a následně vyhoření imunní.

### **2.2.6. Jak předcházet vyhoření – možnosti prevence**

Metod jak předcházet vyhoření je celá řada. Lze je rozdělit do dvou základních skupin. V první skupině jsou tzv. interní postupy, které jsou zaměřeny na toho, kdo je ohrožen. Ve druhé skupině jsou tzv. externí postupy, které jsou zaměřeny na úpravu vnějších podmínek.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3., str. 83-86

<sup>52</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. 1. vyd. Praha. Portál, s.r.o., 2001. 279 s. ISBN 80-7178-551-2, str.117



## Interní postupy

„Z nepřehlédnutelné řady studií případů lidí, kteří psychicky vyhořeli, se ukazuje, že otázka uspokojení či neuspokojení tzv. existenciální potřeby - smysluplnosti bytí - je jedním z hlavních faktorů jak při vzniku, tak při zvládnání jevu burnout. Touto základní existenciální potřebou se rozumí prožívání smysluplnosti existence.“<sup>53</sup>

Co si můžeme představit pod pojmem smysluplnost, kterému soudobá psychologie věnuje velkou pozornost? Smysluplnost je možné považovat za hlavní faktor zvládnání zátěže, jedná se o jakousi motivační sílu, vědomí, že naše činy mají smysl.

Dalším předpokladem pro zvládnání zátěže je naše vědomí, že pokud zažíváme jakékoli negativní emoce, je jen na nás abychom tuto situaci změnili. Bez tohoto základního vědomí si nikdy nebudeme schopni v zátěžových situacích pomoci. Dále je třeba mít na paměti, že je nutné udržovat příznivý poměr mezi stresory a salutory. K tomu vedou dvě možnosti:

A. ubrat na straně stresorů, např. tím, že se vzdáme některých aktivit, které děláme.

B. přidat na straně salutorů.<sup>54</sup>

Za salutory můžeme považovat např. odpočinek, pohyb a relaxaci, které by se měli stát nedílnou součástí života každého jedince. Odpočinek je odpočinkem jen v případě, že se jedná o zcela rozdílnou činnost, než kterou vykonáváme v zaměstnání, s tím, že odpočinkem může být jakákoliv činnost. Další z uvedených salutorů – aktivní pohyb - zvyšuje naši tělesnou zdatnost a odolnost. Tím se zvyšuje i psychická zdatnost a odolnost vůči zátěži každého jedince. Relaxaci chápeme jako záměrné uvolňování napětí, které se v organismu vytvoří během pracovních činností.

Každý z nás – až na určité zanedbatelné výjimky v oblasti patologie – má možnost sám na sobě v mnoha směrech pracovat, a to i pokud jde o zvyšování jeho vlastní odolnosti vůči zátěži.<sup>55</sup>

Naše tělo v zátěžové situaci na úrovni neurofyziologických procesů produkuje látky, které vyvolávají agresi nebo únik. Dnes však již sociální a kulturní normy tyto reakce

---

<sup>53</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3., str. 75

<sup>54</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3., str. 78

<sup>55</sup> BEDRNOVÁ, E. *Duševní hygiena a sebeřízení*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 190 s. ISBN 80-7079-019-9., str. 93

neakceptují jako adekvátní. Naše výkonnost pod vlivem těchto látek klesá a je nutné dokázat se s tímto stavem vyrovnat.

Pro tyto situace může být použito devatero první pomoci ve stresu:

Protistresové dýchání – pozornost zaměříme na vlastní dech, pomalu, volně a co nehlouběji se nadechneme a zcela vydechneme. Tento postup je třeba několikrát zopakovat. Pomáhá i představa, že s každým výdechem se zbavujeme části napětí. Tento postup je vhodné nacvičit v klidové situaci.

Chvilková tělesná relaxace – stres je obvykle spojen se zvýšeným napětím svalstva, pokud dokážeme tento tzv. svalový tonus snížit (např. uvolněním sevření čelistí, uvolněním úst, dalších obličejových svalů i jiných kosterních svalů), ovlivníme tím i naši psychiku.

Koncentrace „na kredenc“ - vychází z faktu, že člověk je schopen koncentrovat svou pozornost pouze na jedinou věc. Pokud tedy svou pozornost zaměříme na jakýkoliv emočně neutrální předmět – „kredenc“ – zcela nenásilně odpoutáme pozornost od stresoru a tím přirozeně dojde k poklesu psychického napětí.

Odejít a zůstat chvíli sám – pokud je příčinou našeho stresu jiný člověk, jeho názory, chování, apod. je vhodné odejít někam, kde můžeme být sami.

Změna činnosti – začneme vykonávat nějakou fyzickou ne zcela zautomatizovanou činnost. Tato činnost odvede naši pozornost od stresoru (podobně jako koncentrace na „kredenc“) a pomůže nám přirozenou cestou odbourávat bojové hormony – adrenalin a noradrenalin

Poslech relaxační hudby – využívá faktu, že hudbou je možno vyjadřovat emoce a že emoce jsou silně nakažlivé. Soustředěným poslechem relaxační hudby tedy může docházet ke zklidnění a osvěžení.

Rozhovor s někým třetím – rozhovor s osobou, která není nijak se stresem spojena.

Počítání – pokud se rozhodneme spočítat, např. kolik dní zbývá do vánoc, jedná se o převedení naší pozornost k jednoduché, racionální činnosti bez emocí, což snižuje účinky stresu.

Tělesné cvičení – působí jako prostředek k odvedení pozornosti, dále působí na odbourávání nežádoucích látek v organismu a na tvorbu hormonů jako jsou např. endorfiny – hormony štěstí.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> BEDRNOVÁ, E. *Duševní hygiena a sebeřízení*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 190 s. ISBN 80-7079-019-9., str. 94-100

Krom těchto vyjmenovaných technik první pomoci, je možné uplatnit i jiné složitější autoregulační techniky. Mezi nejznámější řadí Schulzův autogenní trénink, jógu, couéismus, Jacobsonovu progresivní relaxaci, Machačovu relaxačně aktivační metodu.

Německý lékař J.Schultz, vytvořil metodu autogenního tréninku jako specifický druh cvičení. Podstatou je maximální tělesné uvolnění a psychické soustředění. Člověk je zde chápán jako složitý systém, který je tvořen částí psychickou, somatickou a viscerální. Mezi těmito jednotlivými subsystemy existuje mnoho vzájemných propojení. Změny v jedné části vyvolávají změny i v ostatních částech.

V čem je tedy efekt autogenního tréninku? V tom, že soustředěním se (koncentrací) na somatickou oblast a její relaxaci dosahujeme díky vzájemnému propojení relaxace i v oblasti psychické. Autogenní trénink je schopnost ovlivňovat vlastní myslí svoje tělo a tím (zpětnou oklikou) opět svojí mysl.<sup>57</sup>

Autogenní trénink využívá 3 základní mechanismy: mechanismus koncentrace, mechanismus relaxace, mechanismus představ. Existuje mnoho příruček, podle kterých je možné při nácviku autogenního tréninku postupovat. Vždy je však nutné postupovat pomalu, pečlivě a cvičení se věnovat pravidelně.

Jóga je specifické indické duchovní cvičení, které pomáhá k dokonalejšímu sebeuvědomění a osvobozuje jedince od vlivů vnějšího světa.

Autorem metody couéismu je Emile Coue, francouzský lékárník. Metoda spočívá v pasivním sebeuvolnění a v autosugesci. Je znám autosugestivní větou: „Den ode dne, v každém ohledu, se mi daří lépe a lépe.“

Základem Jacobsonovy progresivní metody je postupný nácvik uvolnění svalstva ve všech částech těla, rozdělený do několika lekcí. Na rozdíl od autosugestivního tréninku začíná cvičení relaxace vždy záměrným napětím příslušné svalové skupiny.

Machačova relaxačně aktivační metoda je velmi podobná autogennímu tréninku. Relaxaci obohacuje o aktivační fáze, které se střídají s fázemi relaxačními.

Zásadou duševní hygieny u profesionálů pracujících s lidmi je udržet si od klientů jistý odstup. K tomu je možné si dopomoci různými technikami, jako jsou např.:

- sémantické odosobnění – situace, kdy je klient chápán jen jako kauza, diagnóza, apod.,

---

<sup>57</sup> BEDRNOVÁ, E. *Duševní hygiena a sebeřízení*. 1. vyd. Praha. Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 190 s. ISBN 80-7079-019-9., str. 103

- intelektualismus – profesionál dokáže hovořit o klientovi jen racionálně, bez emocí či osobního přístupu,

- izolace – striktní rozlišení přístupu ke klientům a k ostatním lidem.<sup>58</sup>

### **Externí postupy**

Pomoc při zvládnání zátěžových situací je možné hledat rovněž v našem nejbližším okolí. V tomto případě mluvíme o tzv. sociální opoře. „Sociální oporou, kterou malá skupina lidí danému člověku poskytuje ve chvílích těžkostí a životních krizí, se rozumí v prvé řadě sociální kontakt, neopuštění postiženého v jeho těžké situaci, tzv. „být s ním“. Rozumí se jí i ochota poslouchat mu a vyslechnout jeho nářky, stížnosti, problémy. Sdílet spolu s ním jeho rozbourané emoce (být k němu empatický). Neodsuzovat ho, i když by třeba byl v těžké situaci, na jejímž vzniku má určitý podíl.“<sup>59</sup> Sociální oporu hledá každý z nás ve své sociální síti, která je tvořena nejen rodinou, ale i kamarády, spolužáky, přáteli, spolupracovníky, společenstvím sousedů, apod. Tato síť se v průběhu života přirozeně mění a vyvíjí.

Čím je pro nás sociální opora skutečnou oporou, jaké jsou její konkrétní funkce? Uvádím tyto funkce členěné podle A.Pinesové a A. Aronsona:

naslouchání – sdílení těžkostí bez nutnosti přijímat rady,

potřeba sociálního zrcadla- potřeba zpětné vazby,

uznání – potřeba vědět, že naše činy mají cenu,

povzbuzování – neustále podněcování k růstu a zdokonalování sebe sama,

soucítění – empatie – potřeba každého člověka sdílet s někým blízkým nejen bolest ale i radost,

emocionální vzpruha – ve chvílích depresí a stresů potřebujeme někoho, kdo je schopen nám ukázat světlé body v budoucnosti,

prověřování stavu světa – ostatní nám pomáhají zjišťovat stav okolního světa nejen materiálního, ale i sociálního,

dělba práce – ne na vše sami stačíme, potřebujeme někoho, s kým se můžeme o práci rozdělit,

---

<sup>58</sup> KEBZA, V.; ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. 2. rozš. vyd. Praha. Státní zdravotní ústav, 2003. 11 s. ISBN 80-7071-231-7., str. 20

<sup>59</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3., str. 91

spolupráce –potřeba někoho s kým můžeme dělat to, na co jako jednatel nestacíme a víme, že se na něho můžeme spolehnout,

přejný prosociální postoj a nezištná pomoc – potřeba mít v životě někoho, kdo je nám příznivě nakloněn.<sup>60</sup>

Z takto stanovených funkcí je možno odvodit, které vzájemné vztahy mezi lidmi jsou dobré a které dobré nejsou. Dobré vztahy mezi lidmi, které plní většinu uvedených funkcí sociální opory, pomáhají zvládat zátěžové situace.

Dalším důležitým faktorem ovlivňujícím naši schopnost vyrovnat se s psychickou zátěží je kladné hodnocení vlastní osoby druhými lidmi. Po projevu devalvace se cítíme zpravidla hůře. Opakem jsou projevy evalvace vůči naší osobě. Mezi evalvační projevy patří to, když si nás někdo všimne, pozdraví nás, když je někdo ochoten nás vyslechnout, chválí nás, uklidňuje, apod.

Posledním faktorem v okolí ovlivňujícím naši schopnost zvládnout zátěž jsou pracovní podmínky. Tento fakt byl dokázán při mnoha výzkumech, ve kterých lze hledat podněty pro možnosti prevence stresu a psychického vyhoření.

Pro dobré zvládnání zátěže je důležité dbát na kvalitní organizaci práce, při níž jsou dodržovány následující zásady: práva a povinnosti jednotlivců jsou přesně definovány, úkoly se stanovují vždy s ohledem na možnosti realizace, je poskytována kvalitní zpětná vazba, postupuje se flexibilně, tzn. pružně s ohledem na potřeby jednotlivců, je umožněno udělat vždy „celou“ práci – zásada kompletizace, uznání je vyjadřováno všemi možnými prostředky, které jsou k dispozici (penězi, slovně zvláštními odměnami, pracovním postupem, apod.)

Při úpravě pracovních podmínek je pro prevenci psychického vyhoření třeba dodržet několik velice konkrétních věcí a to sice: možnost uvolnění z centra napětí (např. zřízením zvláštní místnosti, kam by se příslušný pracovník nebo pracovnice mohla uchýlit, když cítí, že jí již zátěž začíná příliš zmáhat, mimořádnou dovolenou na zotavenou, apod.), oproštěním od administrativního a byrokratického balastu, zjednodušení příliš složitých pracovních postupů, obohacením práce (např. zpestření jednotvárné práce, umožnění větší míry společenského soužití), spolupráce.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3., str. 93-98

<sup>61</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3., str. 109-110

Na vznik stresu a psychickou zátěž má vliv i to, v jakém prostředí pracujeme. Naše pracovní prostředí by mělo být do určité míry privátní, mělo by nám poskytovat alespoň minimální soukromí, nemělo by být příliš hlučné, nevhodně osvětlené, důležitá je samozřejmě i tepelná pohoda a relativní klid. Dále bychom měli každý mít možnost pracoviště si upravit k obrazu svému (květiny, dekorace,...) a o to aspoň v minimální míře.

### **Obecné zásady prevence**

Pokud má být zátěžová situace jedincem zvládnuta, je dobré mít na paměti několik zásad:

- situace bude zátěží, pokud je prožívána jako ztráta (času, energie, apod.),
- problémy je nutné vidět v proporcích a časové perspektivě (již překonaný problém se nám zdá menší),
- důležitá je snaha vyhnout se osobnímu prožívání zátěžových situací,
- případné neúspěch je třeba vždy hodnotit i z hlediska naší snahy – pokud jsme přesvědčeni, že jsme pro zvládnutí problému udělali maximum, není neúspěch tragédií,
- za všech okolností je důležitý aktivní přístup k životu, snaha bojovat vlastními silami se všemi obtížemi.

Za aktivní přístup k životu je možné považovat takový životní styl, kdy máme zájem o okolí a snažíme se chápat vše jako zajímavé a smysluplné, změny přijímáme jako něco zcela běžného, jako příležitost k tomu dokázat, co dovedu, aktivně hledáme cesty, jak problémům čelit, stres chápeme jako každodenní součástí života každého jedince a dokážeme ho izolovat od ostatních životních aktivit, udržujeme dobré a hojné vztahy s ostatními, vytvoříme si kolem sebe příznivé prostředí, dodržování správné životosprávy, dostatek spánku, pohybových aktivit, vyloučení škodlivých návyků.<sup>62</sup>

### **2.3. Zprostředkovatelé zaměstnání jako specifická skupina zaměstnanců ve státním sektoru**

Zprostředkováním zaměstnání se dle Zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti rozumí:

- a) vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly,

---

<sup>62</sup> KEBZA, V.; ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. 2. rozš. vyd. Praha : Státní zdravotní ústav, 2003. 11 s. ISBN 80-7071-231-7., str. 20-21

b) zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení,

c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.

Uchazečem o zaměstnání je podle § 24 zák. č. 435/2004 Sb. o zaměstnání v platném znění fyzická osoba, která osobně požádá o zprostředkování vhodného zaměstnání úřad práce, v jehož správním obvodu má bydliště, a při splnění zákonem stanovených podmínek je úřadem práce zařazena do evidence uchazečů o zaměstnání. Zákonem stanovené podmínky pro zařazení do evidence uchazečů jsou stanoveny v § 25 zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti v platném znění. Jsou poměrně rozsáhlé a dochází k jejich častým drobným změnám.

Nezaměstnaný je ten, který je schopný práce (věkem, zdravotním stavem, ale i osobní situací), chce zaměstnání (často se specifikuje nyní, aktuálně), ale přes tuto snahu je v daný okamžik bez zaměstnání. Tato definice vychází z definice nezaměstnanosti Mezinárodního úřadu práce v Ženevě.<sup>63</sup>

Zájemcem o zaměstnání je podle § 22 zák. č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti v platném znění fyzická osoba, která má zájem o zprostředkování zaměstnání a za tím účelem požádá o zařazení do evidence zájemců o zaměstnání kterýkoliv úřad práce na území České republiky.

### 2.3.1 Možné zdroje zátěže zprostředkovatelů

Jak jsem již uvedla v úvodu mé práce, neexistují prameny, ze kterých by bylo možno čerpat zdroje zátěže spojené s výkonem činnosti zprostředkovatele práce. Pokusím se tedy tyto zdroje sama specifikovat. Za obecně definované zdroje neuropsychické zátěže můžeme považovat především nepřiměřené úkoly, problémové situace, překážky, konflikty, stres.<sup>64</sup> Kde tyto faktory v práci zprostředkovatelů hledat? Které konkrétní činnosti je možné považovat za zátěžové? Toto zjištění je jedním z hlavních cílů práce.

Obsah pracovních náplní zprostředkovatelů se liší podle jednotlivých úřadů práce. (viz.přílohy č. 1) Není možné zcela přesně vyjmenovat veškeré činnosti prováděné zprostředkovateli. Obecně můžeme tyto činnosti rozdělit na dvě základní skupiny – přímá práce s klientem a administrativní činnost, které zabírají maximální část pracovní doby

---

<sup>63</sup> MAREŠ, P. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994. 150 s. ISBN 80-901424-9-4., str.15

<sup>64</sup> BEDRNOVÁ, E. *Duševní hygiena a sebeřízení*. 1. vyd. Praha. Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 190 s. ISBN 80-7079-019-9., str. 76

Do první skupiny je možné zařadit veškeré činnosti týkající se individuální práce s klientem. Jeho přijetí do evidence, informování o právech a povinnostech spojených s evidencí na úřadu práce, stanovení režimu spolupráce klienta s úřadem práce, vyhledávání vhodného pracovního místa, popř. poradenská činnost. Dále sem zařadím i pro nezaměstnané klienty značně nepopulární úkony jako například sankční vyřazení z evidence. Pokud tyto činnosti shrnu, jedná se z největší části o komunikaci s nezaměstnaným klientem ÚP. Každá komunikace s sebou přináší možnosti vzniku konfliktů. Zde spatřuji velký zdroj konfliktů především ve vzájemném postavení zprostředkovatel – uchazeč. Zprostředkovatel vystupuje nejen v pozici poradce, ale v mnohých případech z pozice autority, která po uchazeči vyžaduje plnění ne vždy příjemných povinností, jako je hledání zaměstnání, kontaktování zaměstnavatelů, pravidelné docházení na úřad práce, apod. Oproti tomu je uchazeč o zaměstnání v nepříznivé životní situaci, kdy ztratil jednu ze základních životních jistot. Zde mohou vznikat konflikty interpersonální a to především tehdy, když zprostředkovatelé nejsou chápáni klienty jako poradci a pomocníci. Když jsou nuceni na klienty působit z moci úřední a vyžadovat striktně pod hrozbou sankcí plnění povinností uchazečů o zaměstnání plynoucích ze zákona.

Při výkonu této profese vznikají i zdroje konfliktů intrapersonálních a to především v takových situacích, kdy je vnitřním zájmem zprostředkovatele uchazeči poskytnout kvalitní a plnohodnotnou pomoc, kterou však z nějakých objektivních důvodů poskytnout nelze.

Tato práce s sebou nese i problémové situace, popř. nepřiměřené úkoly. Zprostředkovatelé pracují s lidmi- uchazeči o zaměstnání, kteří se dostávají do nepříznivé životní situace a očekávají od nich pomoc v řešení. Není nikdy možné vypracovat postupy k řešení všech možných situací a zprostředkovatelé tedy musí hledat nové cesty k řešení, což je jistě zátěž. I množství klientů, byť by byli bezproblémovými, může na zprostředkovatele působit jako zátěž.

Velký a zásadní zdroj zátěže v této činnosti vidím rovněž v systému práce zprostředkovatelů, kteří jsou v každodenním, téměř nepřetržitém kontaktu s klienty, jejichž počet dlouhodobě narůstá.

Při své práci jsou zprostředkovatelé povinni řídit se Etickým kodexem profesionálního poradce ve službách zaměstnanosti (příloha č. 2), který rovněž přináší možné zdroje zátěže. Je zde například stanovena povinnost stavět zájmy klienta nad své vlastní a své služby poskytovat tak, aby z nich měl užitek především klient.

Druhou významnou skupinou činností vykonávaných zprostředkovateli je administrativní činnost. Jedná se o administrativní práce spojené s evidencí uchazečů, s výplatami hmotného zabezpečení a v neposlední řadě práce spojené s vedením spisové dokumentace klientů v elektronické i písemné podobě. Zde nepřetržitě dochází k nárůstu



objemu prováděných operací, k jejich průběžným změnám. Množství, ale i zvyšující se náročnost nutné administrativy považují za silně stresující. Zátěž rovněž může působit tlak na přesnost a rychlost prováděných operací ze strany jak klientů, tak nadřízených.

Zdroje zátěže můžeme též nalézt v organizaci práce a v pracovních podmínkách. Konflikty jistě vznikají i mezi kolegy i ve vztazích k nadřízeným. V neposlední řadě je jistě stresující nedostatek odpočinku v průběhu práce, příliš mnoho pracovních úkolů, které musí být zvládnuty, nedostatek ocenění ze strany vedení či klientů, existence soutěživých podmínek na pracovišti, snížená možnost tvůrčího rozvoje pracovníků, pracovní rutina, omezená možnost postupu na profesním žebříčku. Zátěž roste rovněž tam, kde není věnována pozornost potřebám zaměstnanců, kde noví zaměstnanci nejsou řádně zacvičováni zkušenými pracovníky, kde neexistují plány osobního rozvoje, kde chybí supervize, kde není možné sdělit někomu kompetentnímu vzniklé potíže a žádat o radu.<sup>65</sup>

### 2.3.2 Prováděná preventivní opatření

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR v rámci vzdělávacích kurzů pořádaných pro zaměstnance úřadů práce pořádá 3 kurzy zaměřené na zvládání zátěžových situací.

Jedná se o kurzy:

Jednání s klientem v problémových situacích,

Základní sociálně psychologický výcvik pro zprostředkovatele,

Syndrom vyhoření.

Kurz „Základní sociálně psychologický výcvik pro zprostředkovatele“ je pětidenní kurz s rozsahem 32 hodin pořádaný prezenční formou. Výukovým záměrem kurzu je zvýšit odbornou úroveň zaměstnanců na úseku zprostředkování s cílem porozumět problémům nezaměstnaných, osvojit si profesionální přístup a vybudovat a rozvíjet sociální dovednosti, které povedou k účinnému vedení rozhovoru s klientem. Obsahem kurzu je podstata služeb zaměstnanosti, role zprostředkovatele, profesionalita, psychologické následky nezaměstnanosti, osobnost, typologie zprostředkovatele, chování, asertivita, pohovor s uchazečem o zaměstnání, ovlivňování a kladení námitek, komunikace a naslouchání, prezentace, podávání zpětné vazby. Tento kurz má výcvikový charakter, výuka probíhá formou aktivních metod – brainstorming, skupinová práce, hraní rolí, diskuse, aj.

---

<sup>65</sup> JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom Vyhoření*. 1. vyd. Praha 7. Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. 32 s. ISBN 80-86991-74-1, str. 16-17

Kurz „Jednání s klientem v problémových situacích“ je pětidenní s rozsahem 32 vyučovacích hodin, navazuje na kurz Základní sociálně psychologický výcvik pro zprostředkovatele. Cílem kurzu je umožnit účastníkům identifikovat a uplatnit základní přístupy zaměřené na rozpoznání konfliktního chování při jednání s klientem a poznat účinné způsoby, jak mu předcházet. Obsahem kurzu je vliv hněvu a frustrace na vznik a vývoj konfliktních situací, vliv obav na vznik extrémních cílů, moc a kontrola moci v souvislosti se vznikem konfliktu, neverbální komunikace, zdroje konfliktních situací, příprava na hraní rolí, druhy chování při konfliktu, etika a některé vybrané etické problémy pro zaměstnance veřejné správy. Výuka je prováděna formou participačních metod, individuální a skupinové práce.

Na tyto 2 kurzy navazuje kurz „Syndrom vyhoření – jednání v zátěžových situacích“. Tento kurz je čtyřdenní v rozsahu 24 hodin. Cílem kurzu je umožnit účastníkům hledat a identifikovat příčiny zátěžových situací vedoucích k chronickému vyčerpání charakterizovanému syndromem vyhoření. Poskytuje základní informace o typech zátěže, stresorech, míře škodlivosti stresových momentů, příznacích vyhoření a jejich prevenci. Obsahem kurzu jsou psychologická rizika současného života, příčiny, vznik, průběh a důsledky přetížení na lidský organismus, rozbor stresorů, techniky a metody ke zjišťování odolnosti vůči zátěžovým situacím, poznání sebe sama, poznání svých možností, předcházení krizovým pracovním a životním situacím, nácvik relaxačních technik, duševní hygiena. V tomto kurzu převažují interaktivní metody výuky.

Kromě těchto centrálně organizovaných kurzů, které jsou zaměřeny na zvládnutí zátěžových situací, má každý ÚP nastavena vlastní preventivní opatření, která se týkají úpravy pracovních podmínek, pracovního prostředí či poskytování sociální opory a jsou prováděna podle potřeb jednotlivých pracovišť a potřeb jednotlivých zaměstnanců.

## **3. Praktická část**

### **3.1 Stanovení cílů práce a předpokladů**

Hlavní cíl mé práce je uveden v úvodu. Pokusím se specifikovat a utřídit zdroje zátěže, tak jak jsou subjektivně vnímány zprostředkovateli při výkonu jejich profese.

Dalším cílem by mělo být zjištění míry vyhoření u této kategorie pracovníků úřadů práce a její vztah ke zkoumaným faktorům, jako je pohlaví respondenta, jeho věk, délka vykonávání profese zprostředkovatele a počet klientů ve skupině.

Posledním avšak neméně významným cílem by mělo být zjištění, zda a jakým způsobem jsou zprostředkovateli akceptována preventivní opatření prováděná na celostátní úrovni.

Na základě teoretické přípravy a svých praktických zkušeností jsem stanovila následující předpoklady, ze kterých praktická část práce vychází:

P1 Zprostředkovatelé ve státním sektoru se při výkonu své práce setkávají se zdroji neuropsychické zátěže.

P2 Za nejčastější zdroj zátěže zprostředkovatelé považují konflikty s klienty a velký objem nutné administrativy

P3 Zkoumaná skupina je ohrožena syndromem vyhoření.

P4 Míra ohrožení roste s délkou vykonávání profese, ostatní zkoumané faktory (věk a počet evidovaných klientů ve skupině) míru ohrožení neovlivňují.

P5 Kurzy organizované Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR se zaměřením na zvládání psychické zátěže jsou zprostředkovateli považovány za přínosné.

### 3.2 Použité metody šetření

Pro prováděné výzkumné šetření jsem s ohledem na zkoumaný problém zvolila kvantitativní způsob založený na dotazníkovém šetření.

Dotazník (viz. příloha č. 3) je tvořen identifikačními, uzavřenými a jednou polootevřenou otázkou a je rozdělen na tři části. V první části tvoří otázky, kde respondenti vyplňovali osobní data jako pohlaví, věk, délku praxe a dále počet evidovaných uchazečů o zaměstnání ve své skupině. Tato část obsahuje i otázky týkající se prováděných preventivních opatření.

Druhá část dotazníku je paletou dvanácti stresorů, které jsem se pokusila v předchozí části specifikovat rozborem pracovní náplně zprostředkovatelů identifikovat. Je zde rovněž volný prostor pro skutečnosti mnou neuvedené, ale respondentem vnímané jako zátěž. Respondenti měli v šetření možnost označit libovolný počet uvedených faktorů, popř. libovolný počet faktorů připsat. Při mém výzkumném šetření jsem nebrala zřetel na míru zatížení.

Poslední část dotazníku tvoří dotazník BM-psychického vyhoření, který je chráněn copyrightem - *Copyright © 1980 Ayala Pines, PhD, and Elliot Aronson, PhD.*<sup>66</sup> a zkoumá tři různá hlediska celkového vyčerpání (pocitů fyzického, emocionálního a psychického

---

<sup>66</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3., str. 36

vyčerpání). „BM-dotazník má dobrou vnitřní konzistenci, vysokou míru shody při opakování (tzv. reliabilitu) po uplynutí jednoho až čtyř měsíců. BM má i vysokou míru shody mezi údaji, kdy se člověk měří sám a kdy ho měří ten, kdo ho dobře zná- např. spolupracovník, člen rodiny, atp.“<sup>67</sup>

Tento dotazník je sestaven z 21 konstatování. Každé konstatování respondent označil číslem podle toho, jak často má uvedené pocity (1-nikdy, 2-jednou za čas, 3- zřídka kdy, 4- někdy, 5-často, 6-obvykle, 7-vždy). Podle přesně uvedeného postupu je dotazník vyhodnocen a je určena míra vyhoření, která je označována jako BM hodnota.

Pokud je tato hodnota nižší než 2 je možné výsledek z hlediska psychologie zdraví hodnotit jako dobrý. Výsledek 2-3 je považován za uspokojivý. Při hodnotě BM 3-4 se doporučuje zamyslet se nad stylem a smysluplností života a ujasnit si žebříček hodnot., výsledek BM 4-5 je možné považovat za prokázanou přítomnost syndromu vyhoření. Výsledek vyšší než 5 je signálem totálního vyhoření.

### 3.3 Charakteristika výzkumného vzorku

V České republice je 71 úřadů práce s působností dle územního členění na okresy. Počty zaměstnanců se na jednotlivých úřadech práce značně liší. Existují malé úřady s několika desítkami zaměstnanců a oproti tomu velké, které mají více než 300 zaměstnanců. Počty zaměstnanců jsou určovány Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky podle rozlohy spravovaného území, počtu obyvatel, počtu pracovní síly, míry nezaměstnanosti a dalších faktorů. Postavení zprostředkovatelů je však vždy shodné. Jedná se o zaměstnance na nejnižším stupni organizační struktury. Pro výkon tohoto zaměstnání je určeno minimálně středoškolské vzdělání.

Z těchto zaměstnanců jsem náhodným výběrem vytipovala z každého úřadu práce 3 zprostředkovatele zaměstnání, kterým jsem prostřednictvím elektronické pošty zaslala sestavený dotazník.

Rozesláno bylo celkem 213 dotazníků. Zpět se mi vrátilo 86 vyplněných dotazníků. 9 dotazníků jsem byla nucena vyřadit pro jejich nekompletní vyplnění. Do výzkumného šetření bylo tedy zařazeno 77 respondentů. Návratnost dotazníků je 40%.

---

<sup>67</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3., str. 37

Tab. č. 1. Rozdělení respondentů podle věku

Věk respondentů	Počet	%
Méně než 30 let	19	24,7 %
31-40 let	19	24,7 %
41-50 let	25	32,4 %
51-60 let	13	16,9 %
Více než 60 let	1	1,3 %
Celkem	77	100 %

Tab. č. 2 Rozdělení respondentů podle délky vykonávání profese zprostředkovatel

Délka vykonávání profese	počet	%
Méně než 1 rok	6	7,8 %
1-3 roky	12	15,5 %
3-5 let	13	16,8 %
Více než pět let	46	59,7 %
Celkem	77	100 %

### 3.4 Výsledky šetření a interpretace výsledků

V části 3.2 této práce jsem si stanovila 5 předpokladů výzkumného šetření, na základě kterých jsem získané údaje vyhodnotila.

#### 3.4.1 Předpoklad č. 1 - Zprostředkovatelé ve státním sektoru se při výkonu své práce setkávají se zdroji neuropsychické zátěže

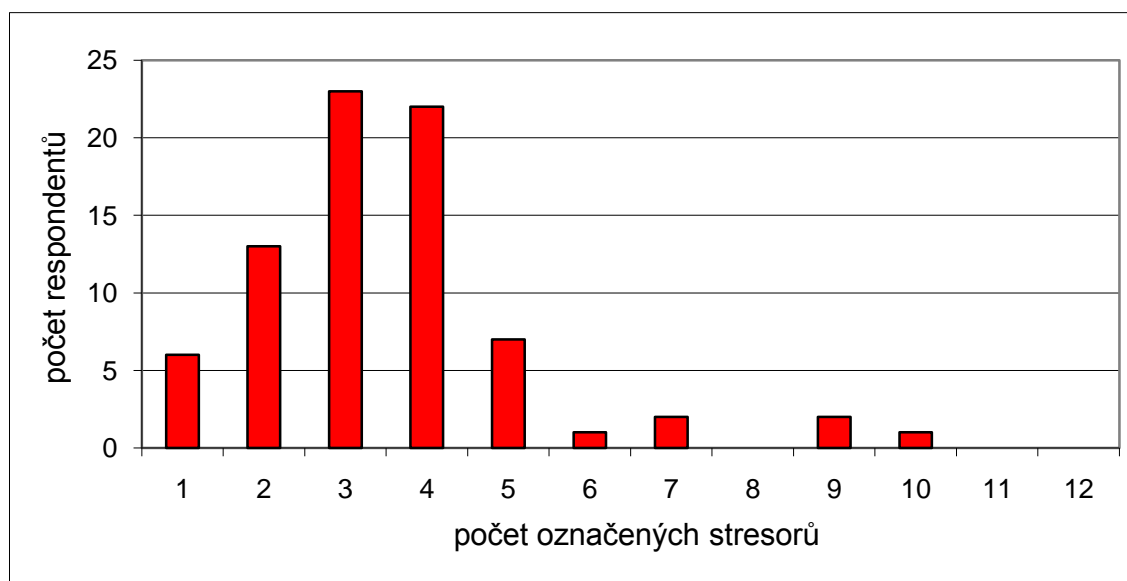
Při vyhodnocování tohoto předpokladu jsem vycházela z II. části dotazníku, který byl tvořen paletou 12 faktorů, se kterými zprostředkovatelé podle mého úsudku pravidelně

přicházejí do styku. Respondenti zde označovali, které z uvedených položek považují za stresující. Mohli označit libovolný počet položek, popř. určit další faktory, které oni sami považují při výkonu své profese za stresující.

*Tab. č. 3 Rozdělení respondentů podle počtu označených stresorů*

Počet označených stresorů	Počet respondentů	%
0	0	0
1	6	7,8 %
2	13	17,0 %
3	23	29,9 %
4	22	28,7 %
5	7	9,0 %
6	1	1,3 %
7	2	2,5 %
8	0	0 %
9	2	2,5 %
10	1	1,3 %
11	0	0 %
12	0	0 %
<b>Celkem</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Graf. č. 1 Rozdělení respondentů podle počtu označených stresorů



Z výsledků provedeného výzkumného šetření tedy vyplývá, že zprostředkovatelé ve státním sektoru se při výkonu své práce setkávají se zdroji neuropsychické zátěže. Každý z respondentů tohoto šetření označil minimálně jeden uvedený faktor jako stresující. Průměrně každý označil 3 – 4 vytipované faktory. Tento počet faktorů považuje za zátěž 44 z celkového počtu 77 respondentů. Více než 5 faktorů označilo pouze 6, tj. necelých 8 % účastníků výzkumného šetření.

Je tedy možné konstatovat, že tato skupina státních zaměstnanců se setkává při své práci se zdroji zátěže. Skutečnost, že nikdo z oslovených nevyužil možnosti doplnit zdroj zátěže, svádí k myšlence, že mnou provedený výčet byl úplný. Domnívám se, že pravděpodobnějším důvodem je malá angažovanost a ochotou pomoci nebo naopak značné pracovní vytížení zúčastněných. Toto však nebylo předmětem zkoumání a z mé strany se jedná jen o úvahu.

### **3.4.2 Předpoklad č. 2 - Za nejčastější zdroj zátěže zprostředkovatelé považují konflikty s klienty a velký objem nutné administrativy**

I tento předpoklad jsem vyhodnocovala na základě druhé části dotazníku.

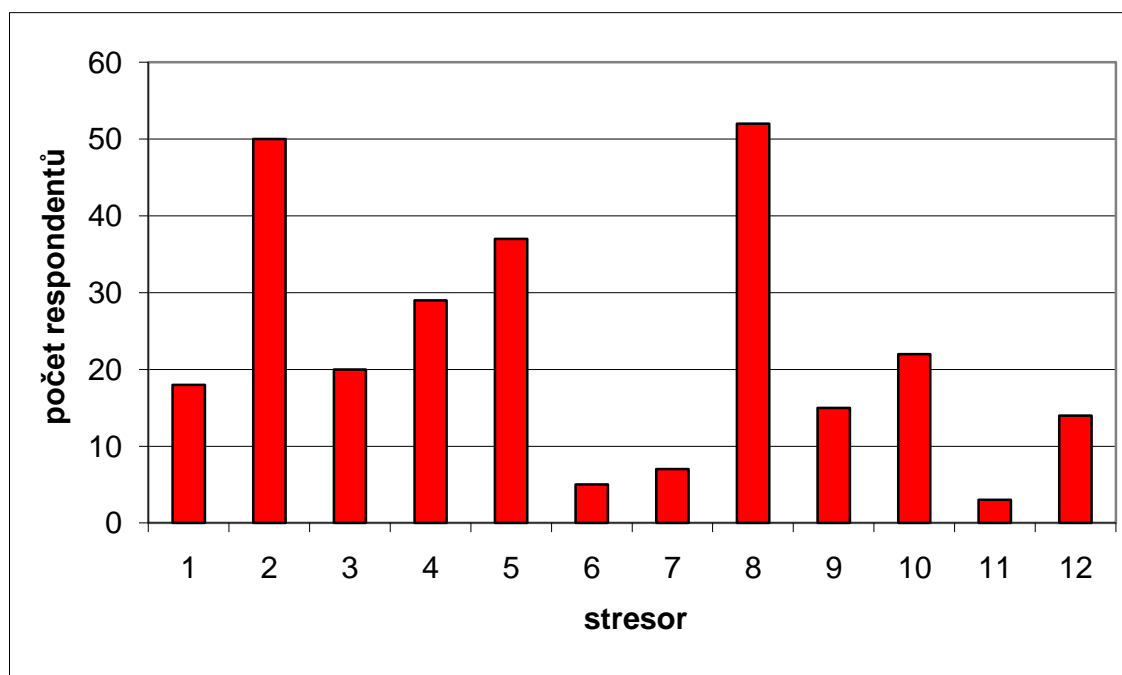
Výsledky jsou znázorněny v následující tabulce, kde ve druhém sloupci tabulky je uveden počet respondentů, kteří konkrétní faktor označili za zdroj zátěže a třetí sloupec zachycuje procentuální zastoupení označení tohoto faktoru v celé skupině respondentů.

Tab.č.4 Počty respondentů, kteří značili jednotlivé druhy stresorů

Zdroj zátěže	Počet	%
1. Dlouhodobé a opakované jednání s klienty	18	23 %
2. Konflikty s klienty	50	65 %
3. Konflikty s kolegy	20	26 %
4. Konflikty s nadřízenými	29	38 %
5. Konflikty vnitřní	37	48 %
6. Situace, kdy musím hledat nové cesty k řešení problému	5	6 %
7. Náročné a nepřiměřené pracovní úkoly	7	9 %
8. Velký objem nutné administrativy	52	67 %
9. Složitost administrativy	15	19 %
10. Nedostatek odpočinku v průběhu práce	22	29 %
11. Značná pracovní rutina	3	4 %
12. Omezené možnosti postupu v profesním žebříčku	14	18 %



Graf č. 2 Počet respondentů, kteří označili jednotlivé druhy stresorů



Z uvedené tabulky a grafu vyplývá, že výzkumné šetření potvrdilo předpoklad č. 2. Velký objem administrativy považuje za zdroj zátěže největší počet respondentů, celkem 52 zúčastněných zprostředkovatelů, tj. 67 %. Konflikty s klienty jsou stresující pro 50 respondentů, tj. 65 %. Jako další významné stresory jsou často vnímány vnitřní konflikty, které označilo 48 % dotazovaných.

Co tento výsledek znázorňuje, jak je možné ho interpretovat? Výsledek jasně ukazuje na skutečnost, že neustále narůstající objem administrativy je problémem a zdrojem zátěže pro většinu zprostředkovatelů zaměstnání. Tento fakt je v dnešní době moderních technologií a všeobecného volání po snižování byrokracie a počtu úředníků zarážející. Tyto činnosti odvádějí pozornost od podstaty práce zprostředkovatele a to konkrétně od kvalitní péče o zájemce a uchazeče o zaměstnání ve smyslu jejich odborné i morální podpory při hledání nového pracovního uplatnění.

### 3.4.3 Předpoklad č. 3 - Zkoumaná skupina je ohrožena syndromem vyhoření

K ověření tohoto předpokladu je určena 3 část dotazníku, kterou tvoří BM-psychického vyhoření (chráněn copyrightem - *Copyright © 1980 Ayala Pines, PhD, and Elliot Aronson, PhD.* ).

Výsledky tohoto dotazníku jsou interpretovány následujícím způsobem:

Hodnota BM nižší nebo rovna 2,0 – tento stav je možno z hlediska psychologie zdraví hodnotit jako dobrý, hodnota BM nižší než 3,0 je výsledek uspokojivý. Pokud je hodnota

BM mezi 3,0 a 4,0 se považuje za možné ohrožení syndromem vyhoření, výsledek mezi 4,0 a 5,0 dokazuje přítomnost syndromu vyhoření, hodnoty vyšší než 5 je považována za havarijní signál a znamená pro respondenta okamžitě se obrátit na nejbližšího klinického psychologa nebo psychoterapeuta.<sup>68</sup>

V mém výzkumném šetření byly hodnoty BM respondentů v rozmezí mezi hodnotou 1,9 do hodnoty 3,9.

*Tab. č. 5 rozdělení respondentů šetření podle hodnot BM*

Hodnota BM	Počet	%
2,0 a nižší	1	1,3 %
2,1 – 3,0	55	71,4 %
3,1 – 4,0	21	27,3 %
4,1 – 5,0	0	0 %
5,1 a vyšší	0	0 %

Z výsledků tohoto šetření vyplývá, že jen 27,3 % respondentů je ohroženo syndromem vyhoření. Konstatuji tedy, že tento můj předpoklad nebyl šetřením potvrzen.

#### **3.4.4 Předpoklad č. 4 - Míra ohrožení roste s délkou vykonávání profese, ostatní zkoumané faktory (věk a počet evidovaných klientů ve skupině) míru ohrožení neovlivňují**

K vyhodnocení pravdivosti tohoto předpokladu využiji otázek A, B, C z první části dotazníku a třetí část dotazníku.

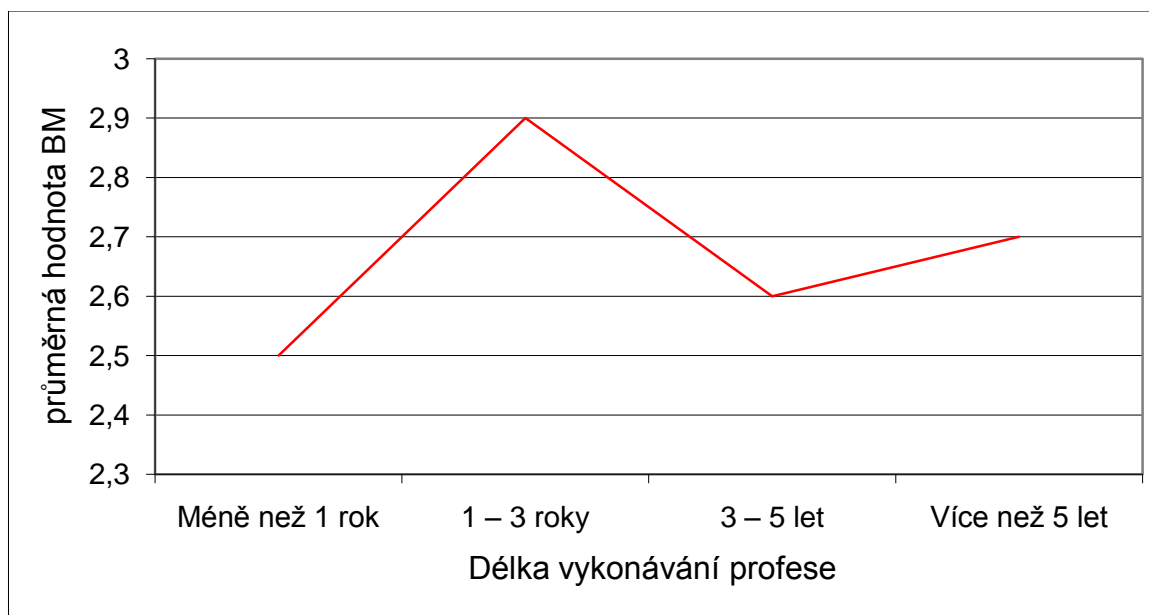
---

<sup>68</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3., str. 36

Tab. č. 6 Vztah délky vykonávání profese zprostředkovatele respondenty a hodnoty BM psychického vyhoření

Délka vykonávání profese	Počet respondentů	Průměrná hodnota BM
Méně než 1 rok	6	2,5
1 – 3 roky	12	2,9
3 – 5 let	13	2,6
Více než 5 let	46	2,7

Graf č. 3 Vztah délky vykonávání profese zprostředkovatele respondenty a hodnoty BM psychického vyhoření



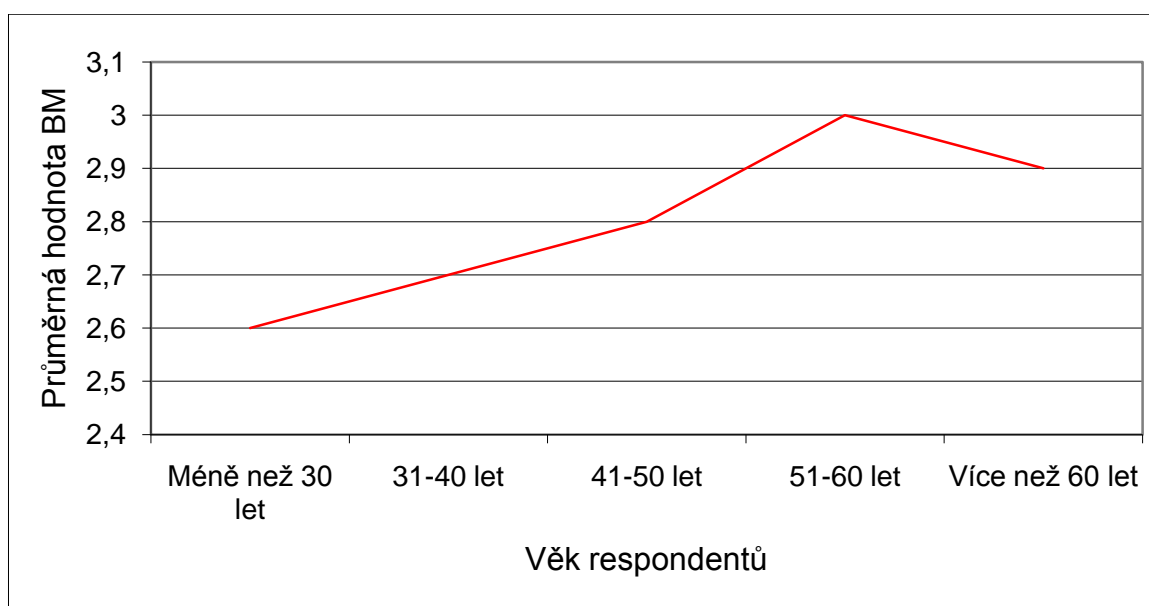
Z výsledku šetření se jeví, že kritickým obdobím, kdy jsou zprostředkovatelé práce ohroženi syndromem vyhoření je druhý a třetí rok vykonávání této profese. Po překonání tohoto období dochází k mírnému poklesu rizika. Tyto výsledky je možné interpretovat tak, že v tomto kritickém období jedinci se sklonem k psychickému vyhoření opouští toto zaměstnání a vytrvají ti, kteří se s psychickou zátěží dokáží vyrovnat.

Graf naznačuje, že po době delší než 5 let výkonu tohoto zaměstnání může přijít ještě další kritické období. Toto však šetření nezjišťovalo.

Tab. č. 7 Vztah věku respondentů a hodnoty BM psychického vyhoření

Věk respondenta	Počet respondentů	Průměrná hodnota BM
Méně než 30 let	19	2,6
31-40 let	19	2,7
41-50 let	25	2,8
51-60 let	13	3,0
Více než 60 let	1	2,9

Graf č. 4 Vztah délky vykonávání profese zprostředkovatele respondenty a hodnoty BM psychického vyhoření

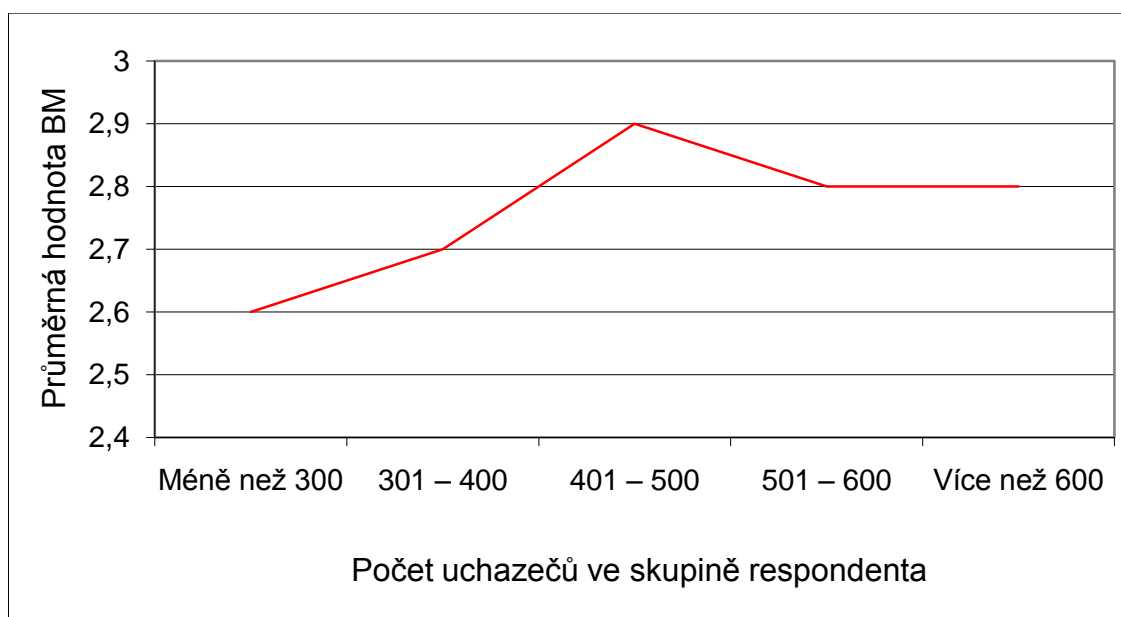


Věk se podle výsledků mého šetření jeví jako významný faktor ovlivňující míru psychického vyhoření. Pokles hodnoty BM po 60 letech věku je možné zpochybnit vzhledem ke skutečnosti, že šetření se zúčastnil pouze jeden respondent z této věkové kategorie.

Tab. č. 8 Vztah počtu uchazečů ve skupině respondentů a hodnoty BM psychického vyhoření

Počet uchazečů ve skupině respondenta	Počet respondentů	Průměrná hodnota BM
Méně než 300	11	2,6
301 – 400	24	2,7
401 – 500	14	2,9
501 – 600	13	2,8
Více než 600	15	2,8

Graf č. 5 Vztah počtu uchazečů ve skupině respondentů a hodnoty BM psychického vyhoření



Z výzkumného šetření je možné usuzovat, že počet uchazečů v evidenční skupině ovlivňuje míru ohrožení syndromem vyhoření. Graf ukazuje možné rizikové počty uchazečů, které znamená vyšší míru ohrožení. Tento fakt by musel být dále zkoumán. V této fázi je možné se pouze domnívat, že po dosažení nebo překročení určitého počtu jedinců, kterému zprostředkovatel věnuje svou péči, dochází ke změně přístupu ke klientům, který vede ke snížení míry ohrožení syndromem vyhoření.

Je tedy možné konstatovat, že můj původní předpoklad se nepotvrdil. Všechny zkoumané faktory (délka vykonávání profese, věk i počet uchazečů ve skupině) určitým způsobem míru vyhoření ovlivňují.

### 3.4.5 Předpoklad č. 4 Kurzy organizované Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR se zaměřením na zvládání psychické zátěže jsou zprostředkovateli považovány za důležité a přínosné

K vyhodnocení toho předpokladu jsou určeny otázky D a E z první části dotazníku.

Šetření ukázalo, že z celkového počtu 77 respondentů, se 27 zúčastnilo všech nabízených kurzů, 27 dvou, 10 pouze jednoho a 13 respondentů dosud neabsolvovalo žádný nabízený kurz.

Tab. č. 9 Hodnocení kurzů pořádaných MPSV zprostředkovateli zaměstnání

Hodnocení	Počet respondentů	%
Velmi důležité a přínosné	15	19,5 %
Důležité a přínosné	46	59,8 %
Zbytečné	10	13,0 %
Nedokážu ohodnotit	6	7,7 %

Naprostá většina respondentů 79,3 % považuje účast na kurzech, které jsou organizovány Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR se zaměřením na zvládání psychické zátěže, za velmi důležité a prospěšné nebo za důležité a prospěšné. Pouze 10 účastníků šetření uvedlo, že účast na těchto kurzech byla z jejich pohledu zbytečná.

Předpoklad, ze kterého jsem ve svém šetření vycházela, byl šetřením potvrzen. Výsledek je možné interpretovat tak, že tyto kurzy jsou kvalitně připravené a vedené.

## 4. Závěr

První část mé práce se zabývá teoretickými poznatky z oblasti psychické zátěže, stresu, jeho diagnostiky a zvládáním, dále shrnuje příznaky syndromu vyhoření, jeho fáze, možnostmi diagnostiky, rizikové faktory vzniku a možnosti prevence.

Dále se práce věnuje zprostředkovatelům práce ve státním sektoru, charakterizuje jejich činnosti, hledá možné zdroje zátěže při výkonu tohoto povolání a shrnuje v současné době prováděná preventivní opatření.

Cílem výzkumného šetření mělo být zjištění, kde zprostředkovatelé vidí ve své práci nejčastější zdroje zátěže, které ze zkoumaných faktorů jsou rozhodující pro riziko vzniku vyhoření a do jaké míry jsou prováděná preventivní opatření zprostředkovateli považována za přínosná.

U výzkumného vzorku zprostředkovatelů bylo šetřením zjištěno, že nejčastějším zdrojem zátěže je velký objem nutné administrativy. I přes skutečnost, že se v žádném případě nejedná o reprezentativní vzorek, je tento fakt hodný zamyšlení. A to především v dnešní době masového rozmachu informačních technologií a všeobecném požadavku na snižování počtu státních zaměstnanců.

Za další významné zjištění považuji to, že zkoumaná skupina státních zaměstnanců není ve velké míře ohrožena syndromem vyhoření. Tento fakt vnímám po svých osobních, byť krátkodobých zkušenostech s touto profesí jako poměrně překvapivý. Já osobně jsem tuto práci vnímala jako velmi psychicky náročnou s velkým rizikem vyhoření.

Velmi kladně hodnotím skutečnost, že systém opatření prováděných jako prevence zátěžových situací a syndromu vyhoření u zprostředkovatelů Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR je účastníky vnímán jako důležitý prospěšný.

Nejzajímavější pro mně při této práci je nástin toho, jak kolísá BM hodnota v souvislosti se zkoumanými faktory a to především s délkou vykonávání práce zprostředkovatele a s počtem uchazečů ve skupině. Je to pouze náhoda, nebo jsou mé domněnky o odchodu zprostředkovatelů náchylných k vyhoření po třech letech výkonu práce, popř. změně přístupu k práci při velkém množství uchazečů ve skupině tím pravým vysvětlením výsledků šetření?

## Seznam použité literatury::

1. BEDRNOVÁ, E.: *Duševní hygiena a sebeřízení*. 1. vyd. Praha. Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 190 s. ISBN 80-7079-019-9.
2. ČÁP, J., MAREŠ, J. *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál, 2001. 655 s. ISBN 80-7178-463-X
3. HARTL, P. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha : BUDKA nakladatelství, 1993. 297 s. ISBN 80-901549-0-5
4. HOŠEK, V.: *Psychologie odolnosti*. Praha. Karolinum, 2003. 70 s. ISBN 80-7184-889-1
5. JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom Vyhoření*. 1. vyd. Praha 7 : Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. 32 s. ISBN 80-86991-74-1
6. KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. 1. vyd. Praha : Portál, 2007. 139 s. ISBN 978-80-7367-299-7.
7. KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3.
8. KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. 1. vyd. Praha. Portál, s.r.o., 2001. 279 s. ISBN 80-7178-551-2
9. MAREŠ, P. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. 1. vyd. Praha : Sociologické nakladatelství, 1994. 150 s. ISBN 80-901424-9-4.
10. NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. 1. vyd. Praha : Vodňák, 1995. 397 s. ISBN 80-85255-74-X
11. TOŠNER, J., TOŠNEROVÁ, T. *Burn-Out Syndrom, Syndrom vyhoření*. Praha: Hestia, 2002, dostupné [www.hest.cz/ruzne/BURNOUT.doc](http://www.hest.cz/ruzne/BURNOUT.doc) [on-line] [cit. 5.2.2010]
12. VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ, HONZÁK: *Stres, eustres a distres*. [online] In *Interní medicína pro praxi*. 2008, č. 4 [cit. 2010-02-21] Dostupné z WWW <<http://www.internimedicina.cz/pdfs/int/2008/04/09.pdf>>



## **Přílohy:**

Příloha č. 1.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY  
SPRÁVA SLUŽEB ZAMĚSTNANOSTI

### **Oznámení č. 10/93**

Etický kodex profesionálního poradce ve službách zaměstnanosti

Určeno pro: Úřady práce

Vypracoval: PhDr. Milena Blatníková, Jaroslava Voců odbor 42, odd. 421

Počet stran: 1+1

Platnost od: 1.1.1994

Č. j.: 42/36788/93/2363

Odborní poradci na úřadě práce jsou nadále povinni při své činnosti vycházet z etického kodexu poradce ve službách zaměstnanosti, který je přílohou tohoto oznámení.

Ing. Vít Šubert  
ředitel Správy služeb zaměstnanosti

## ETICKÝ KODEX PROFESIONÁLNÍHO PORADCE VE SLUŽBÁCH

### ZAMĚSTNANOSTI

1. Poradce nabízí jen takové služby, které jsou v souladu s jeho kompetencí, znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi a možnostmi jeho vlivu a neposkytuje záruky na docílení konkrétního výsledku.
2. Poradce staví zájmy klienta před své vlastní a své služby poskytuje tak, aby z nich měl užitek především klient.
3. Informace o klientovi, které poradce v průběhu své poradenské činnosti získá, udržuje v tajnosti a nevyužije je ke svému finančnímu, či jinému prospěchu. Rovněž zabrání tomu, aby těchto informací mohly bez souhlasu klienta užívat třetí osoby .
4. Poradce poskytne své služby dvěma nebo více si navzájem konkurujícím, nebo oponujícím si stranám, jedině s jejich vědomím. Pečlivě zváží, zda za daných okolností a daného vztahu mezi klienty není vhodnější své kontakty s jedním z nich přerušit.
5. Poradce informuje svého klienta o vztazích, okolnostech nebo zájmech, které by mohly ovlivnit jeho úsudek nebo objektivitu poskytovaných služeb.
6. Před poskytnutím poradenské služby je poradce povinen informovat se o skutečné potřebě klienta a shromáždit si potřebnou dokumentaci pro důkladné pochopení problému.
7. Každá poradenská služba má být poskytována na individuální bázi a musí být spojena konkrétním doporučením.

8. S výjimkou zvláštních případů ve vztahu poradce - klient je zapotřebí, aby ještě před zahájením poradenské činnosti byl klient seznámen poradcem s postupem poradenské služby a podle možností i s odhadem případného možného výsledku.
9. Poradce při své práci vychází nejen ze vstupních informací o problému klienta, ale sleduje vývoj situace během celé doby činnosti pro něj.
10. Poradce odmítne poskytovat služby za podmínek, které by mohly ohrozit jeho objektivitu, nezávislost nebo bezúhonnost.

Příloha č. 2

Úřad práce v.....

## **Pracovní náplň**

### **A) Organizační vazby:**

Organizační jednotka: Oddělení zprostředkování

Název pracovní pozice: Pracovník zprostředkování

KZAM – R:

Přiznaná platová třída

### **B) Zaměstnanec:**

Jméno:

Podřízen(a):

### **C) Kvalifikace:**

Vzdělání předepsané: ÚSO

Vzdělání dosažené: ÚSO

**Charakteristika funkce:** Poradenství pro zprostředkování zaměstnání, individuální práce s uchazeči a zaměstnavateli. Návrh postupů pro zvýšení zaměstnanosti uchazeče.

Tento dokument vychází z organizačního řádu Úřadu práce v Benešově a je nedílnou součástí pracovní smlouvy zaměstnance.

### **Účel pracovní pozice:**

Činnost zprostředkovatele představuje vyhledávání vhodných zaměstnání pro uchazeče a zájemce o zaměstnání evidovaných ÚP a jejich doporučování zaměstnavatelům uplatňujících požadavek na pracovní sílu (y) u ÚP. Na detašovaných pracovištích ÚP v Benešově provádějí zprostředkovatelé též za evidování nových uchazečů a zájemců o zaměstnání do evidence ÚP.

V souvislosti s vykonáváním této činnosti je u zprostředkovatele vyžadován smysl pro pořádek při vedení evidence o uchazečích a zájemcích, dokonalé znalosti legislativy a vhodné osobní vlastnosti pro jednání s uchazeči.

### **Pracovní činnosti:**

- realizuje poradenství pro zprostředkování zaměstnání, individuální práci s uchazeči, zájemci a zaměstnavateli. Navrhuje postupy pro zvýšení zaměstnanosti uchazečů a zájemců o zaměstnání,

- zajišťuje agendu přiznávání, nepřiznávání odejmutí, zastavení nebo vrácení výplaty hmotného zabezpečení,
- odborně zpracovává rozhodnutí v prvním a spolupracuje na druhém stupni správního řízení včetně kontroly a dozoru;
- vyměřuje dávky hmotného zabezpečení, včetně sporných a složitých případů;
- podává základní informace uchazečům a zájemcům o zaměstnání o jejich právech a povinnostech ve vztahu k ÚP, podmínkách, způsobech a průběhu evidence za účelem zprostředkování vhodného zaměstnání;
- provádí evidenci základních údajů o uchazečích a zájemcích na základě předložených podkladů, případně dalších informací, včetně záznamu jednání s uchazečem jak v rámci informačního systému, tak i další užívané dokumentace. Mimořádnou pozornost věnuje údajům uložených v databázi výpočetní techniky, zejména pokud jde o úplnost, přesnost a aktuálnost dat o uchazečích a zájemcích o zaměstnání;
- eviduje písemné dokumenty předané uchazeči / zájemci;
- stanovuje režim spolupráce uchazeče s ÚP a kontroluje jeho dodržování;
- vede průběžné záznamy o jednání s uchazečem o zaměstnání a dokumentaci rozhodnou pro další vedení v evidenci, pro nárok na hmotné zabezpečení atd.;
- provádí sociálně-právní a základní poradenské činnosti v oblasti zaměstnanosti a rekvalifikace uchazečů;
- zjišťuje pracovní a osobní anamnézu občana, jeho záměry, zájmy a motivaci pro další pracovní uplatnění;
- vyhledává a nabízí občanům vhodné zaměstnání, vydává doporučení na volná pracovní místa hlášená zaměstnavateli;
- vyhodnocuje důvody nepřijetí doporučeného uchazeče o zaměstnání a navrhuje závěry pro další vedení v evidenci uchazečů;
- vydává uchazeči o zaměstnání příslušné doklady;
- zajišťuje doplňování veškerých údajů o uchazeči v databance úřadu práce;
- s příslušnými odborníky úřadu práce spolupracuje při umísťování uchazečů s nevyhraněnými zájmy, aktuálně neuplatnitelnou kvalifikací, bez kvalifikace, simplexních osob, osob v krizových situacích apod.;
- při zprostředkování spolupracuje se zaměstnavateli v mikroregionu, tuto spolupráci zajišťuje osobně, písemně i telefonicky;
- vydává potřebné doklady pro orgány státní správy a samosprávy a spolupracuje s nimi;
- na pokyn vedoucího oddělení vypomáhá v dalších činnostech, které zabezpečuje úřad práce,
- spolupracuje s pracovníky úřadu práce při přípravě umístění uchazečů s využitím rekvalifikace a dalších nástrojů APZ;

- spolupracuje při umísťování uchazečů, resp. při řešení dalších otázek s působností ve zprostředkování zaměstnání s ostatními ÚP;
- v souvislosti s výkonem práce nebo školení je povinen v případě rozhodnutí zaměstnavatele vykonat pracovní cestu;
- plní další úkoly dle pokynu vedoucího oddělení.

Pracovní náplň nabývá účinnosti dnem:.....

Potvrzuji, že jsem byl/a dnešního dne seznámen/a s pracovní náplní, s jejím obsahem souhlasím a zavazuji se uvedené pracovní úkoly plnit co nejlépe. Současně potvrzuji převzetí jednoho vyhotovení pracovní náplně.

V ....., dne.....

\_\_\_\_\_  
Podpis zaměstnance

\_\_\_\_\_  
Podpis nadřízeného zaměstnance

Příloha č. 3

**Dotazník výzkumného šetření**

**I. Část**

Uveďte, prosím, číslo zvolené odpovědi

<b>A. Jsem</b>	
muž	1
žena	2

<b>B. Věk</b>	
méně než 30 let	1
31-40 let	2
41-50 let	3
51-60 let	4
více než 60 LET	5

<b>C. V mé evidenční skupině je (uveďte počet uchazečů)</b>	
---	--

<b>D. Na úřadě práce pracuji jako zprostředkovatel</b>	
méně než 1 rok	1
1-3 roky	2
3-5 let	3
více než 5 let	4

<b>E. Jako zaměstnanec ÚP jsem se zúčastnil kurzů</b>	
Jednání s klientem v zátěžových situacích	1
Základní sociálně psychologický výcvik pro zprostředkovatele	2
Syndrom vyhoření	3
Dvou z výše uvedených	4
Všech třech	5
Žádného	6

<b>F. Účast na výše uvedených kurzech je pro mě</b>	
vyplňte pouze, pokud jste se zúčastnili alespoň jednoho kurzu	
Velmi důležitá a přínosná	1
Důležitá a přínosná	2
Zbytečná	3
Nedokážu kurzy ohodnotit	4

## II. Část dotazníku

### Při výkonu své profese považuji za stresující:

vybrané odpovědi označte X, možno označit libovolný počet možností

dlouhodobé a opakované jednání s klienty	
konflikty s klienty	
konflikty s kolegy	
konflikty s nadřízenými	
konflikty vnitřní - mezi tím, co bych chtěl a tím co musím	
situace, kdy musím hledat nové cesty k řešení problému	
náročné a nepřiměřené pracovní úkoly	
velký objem nutné administrativy	
složitost administrativy	
nedostatek odpočinku v průběhu práce	
značná pracovní rutina	
omezená možnost postupu na profesním žebříčku	
<b>Popř. možno uvést další stresující faktory:</b>	



### III. Část - Dotazník BM psychického vyhoření

*Tato dotazníku je chráněna copyrightem.*

*Copyright © 1980 Ayala Pines, PhD, and Elliot Aronson, PhD.*

*J.Křivohlavý (Grada Publishing, 1998)*

**Vyplňte dotazník tak, jak cítíte, že se věci skutečně mají.**

**Použijte následující škálu.**

1 nikdy - 2 jednou za čas - 3 zřídka kdy - 4 někdy - 5 často -

6 obvykle - 7 vždy

1. Jsem unaven	
2. Jsem v depresi (tísni).	
3. Prožil jsem krásný den.	
4. Jsem tělesně vyčerpán.	
5. Jsem citově vyčerpán.	
6. Jsem šťasten.	
7. Cítím se vyřízen (zničen).	
8. Nemohu se vzchopit a pokračovat dále.	
9. Jsem nešťastný.	
10. Cítím se uhoněn a utahán.	
11. Cítím se jako by uvězněn v pasti.	
12. Cítím se jako bych byl bezcenný.	
13. Cítím se utrápen.	
14. Tíží mne starosti.	
15. Cítím se zklamán a rozčarován.	
16. Jsem sláb a na nejlepší cestě k onemocnění.	
17. Cítím se beznadějně.	
18. Cítím se odmítnut a odstrčen.	
19. Cítím se pln optimismu.	
20. Cítím se pln energie.	
21. Jsem pln úzkosti a obav.	

## Resumé

V této práci jsme se zaměřila na problematiku zátěžových situací a syndromu vyhoření u konkrétní skupiny státních zaměstnanců – zprostředkovatelů zaměstnání na úřadech práce.

Praktická část práce se zaměřuje na subjektivní vnímání zdrojů zátěže, na některé konkrétní měřitelné faktory, které mohou ovlivňovat míru vyhoření a dotýká se i preventivních opatření, které jsou v současné době prováděna.

Provedené šetření ukázalo, že zkoumaná skupinu pracovníků vnímá jako největší zdroj zátěže narůstající objem administrativy a dále konflikty s klienty. Dále bylo zjištěno, že se nejedná o skupinu, která je významným způsobem ohrožena syndromem vyhoření, byly však odhaleny faktory, které mohou mít na riziko vyhoření vliv. V poslední řadě šetření ukazuje na skutečnost, že opatření, která jsou v současnosti prováděna, jsou zprostředkovateli považována za důležitá a přínosná.

## Abstract

In this work I've focused on problems of burdening situations and the 'burn-out' syndrome in the concrete group of state employees- the middlemen of occupation in the Bureaus of Labour.

The practical part of the work is addressed to a subjective perception of sources of load and also on some concrete measurable factors that could influence an extent of 'burning out'. It also mentions some preventive measures which are being taken in these days.

The investigation, which was done, proved that the group of employees which was examined founds the accruing content of office work and conflicts with customers as a bigger source of load. It was also found out that this group isn't threatened by the 'burn-out' syndrome in an important way. However, there were some factors revealed that could have an influence on a risk of 'burning out'. Finally, the investigation points to the fact that measures which are being done nowadays are found/ judged as very important and beneficial by the middlemen.