

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

Syndrom vyhoření u zaměstnanců státní správy

Andrea Holinková

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Andrea Holinková

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Šumperk

Název práce

Syndrom vyhoření u zaměstnanců státní správy

Název anglicky

Burnout Syndrome in Public Administration Employees

Cíle práce

Bakalářská práce má za cíl popsat a analyzovat míru syndromu vyhoření u zaměstnanců státní správy s ohledem na jejich pracovní zařazení, pracovní zkušenost, délku praxe a další faktory, které mohou ovlivnit míru syndromu vyhoření u zaměstnanců v tomto sektoru. Pro dosažení tohoto cíle budou v teoretických východiscích práce analyzovány dostupné zdroje informací za účelem vymezení a operacionalizace jednotlivých proměnných. V rámci vlastního výzkumu bude provedeno empirické šetření, jehož výsledky budou statisticky zpracovány a interpretovány v diskuzi a závěru bakalářské práce. Data budou analyzována a interpretována nejenom s ohledem na míru přítomnosti syndromu vyhoření u respondentů, ale také ve vztahu k přijetí možných preventivních opatření na straně jednotlivců i zaměstnavatele.

Metodika

Prvním krokem při zpracovávání bakalářské práce bude analýza dostupných informačních zdrojů s cílem vymezení jednotlivé proměnné, jejichž zkoumání bude následně předmětem vlastního výzkumu bakalářské práce. Dalším krokem po vymezení proměnných bude volba výzkumného plánu, volba vhodných metod pro zkoumání daného problému a formulace hypotéz, které budou empiricky ověřovány. Při sběru dat se autorka přikloní k metodám ze spektra kvantitativní metodologie a empirické šetření realizuje v podobě strukturovaného dotazníku. Získaná data pak budou statisticky zpracována a jejich interpretace povede k formulování závěrů.

Doporučený rozsah práce

40 – 60 stran

Klíčová slova

coping, státní správa, stres, stresory v pracovním prostředí, syndrom vyhoření

Doporučené zdroje informací

- ARNOLD, John; RANDALL, Ray. *Work psychology : understanding human behaviour in the workplace*. New York: Pearson Education, 2016. ISBN 9781292063409.
- FERJENČÍK, Ján; BAKALÁŘ, Petr. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu : jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-815-9.
- HENDL, Jan. *Přehled statistických metod : analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0981-2.
- HONZÁK, R. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Vyšehrad, 2022. ISBN 978-80-7601-668-2.
- NOVÁK, T. – CAPPONI, V. *Sám sobě psychologem*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-8927-9.
- PELČÁK, S. *Stres a syndrom vyhoření*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-576-9.
- PEŠEK, R. – PRAŠKO, J. *Syndrom vyhoření : jak se prací a pomáháním druhým nezničit : pohledem kognitivně behaviorální terapie*. Praha: Pasparta, 2016. ISBN 978-80-88163-00-8.
- PRIESS, Mirriam. *Jak zvládnout syndrom vyhoření : najdete cestu zpátky k sobě*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5394-2.
- ROHWETTER, A. *Únava ze soucitu : jak předcházet vyčerpání v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2022. ISBN 978-80-262-1891-3.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace : nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Ludmila Natovová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 7. 6. 2023

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 02. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Syndrom vyhoření u zaměstnanců státní správy" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.3.2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Ludmile Natovové, Ph. D. za vedení, cenné rady, připomínky a pomoc při zpracování mé bakalářské práce. Děkuji také všem respondentům za jejich ochotu a spolupráci při získávání dat.

Syndrom vyhoření u zaměstnanců státní správy

Abstrakt

Hlavním záměrem této bakalářské práce je identifikace syndromu vyhoření ve státní správě. Jejím cílem bylo stanovení míry vyhoření ve vzorku dobrovolníků z řad státních zaměstnanců, na základě jejichž odpovědí v provedeném šetření bylo toto vyhodnoceno. Data byla získána z dotazníku, který se skládal ze tří částí, z nichž první slouží k detekci syndromu vyhoření, další pak k prokázání vzájemné nezávislosti či závislosti syndromu vyhoření a zvolených proměnných, poslední část je věnována individuálnímu hodnocení vlastních pocitů zúčastněných ve vztahu k jejich práci. Výsledky odhalily nezanedbatelnou míru syndromu vyhoření ve výzkumném vzorku, přičemž neprokázaly jeho závislost na vybraných faktorech jako věk, vzdělání apod. Individuální hodnocení práce a její vnímání jednotlivými respondenty poskytuje možnost k odhalení možných skrytých příčin, které lze považovat za možné spouštěče vyhoření. Práce se proto zabývá také návrhem preventivních opatření a doporučení, které by mohly této hrozbě předcházet či ji odhalit v prvopočátcích, než propukne v plné síle se zničujícími dopady na všechny oblasti lidského života.

Klíčová slova: coping, státní správa, stres, stresory v pracovním prostředí, syndrom vyhoření

Burnout Syndrome in Public Administration Employees

Abstract

The main purpose of this bachelor's thesis is to identify the burnout in public administration. Its goal was to determine the degree of burnout in a sample of state employees, that agreed to participate, whose answers were evaluated in the conducted survey.

The data was obtained from a questionnaire that consisted of three parts, the first of which is used to detect burnout, the second to demonstrate the mutual independence or dependence of burnout, and selected variables, the last part is dedicated to the individual evaluation of the participants' own feelings in the relation to their work. The results revealed a non-negligible rate of burnout in the research sample, while not proving its dependence on selected factors such as age, education, etc. Individual evaluation of work and its perception by individual respondents provides an opportunity to reveal possible hidden causes that can be considered as possible triggers of burnout. The work therefore also deals with the proposal of preventive measures and recommendations that could prevent or detect this threat at its early stages, before it erupts in full force with devastating effects on all areas of human life.

Keywords: coping, public administration, stress, stressors in the work environment, burnout

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika práce.....	12
3 Teoretická východiska	15
3.1 Syndrom vyhoření	15
3.1.1 Příčiny syndromu vyhoření.....	16
3.1.2 Příznaky syndromu vyhoření	19
3.1.3 Fáze syndromu vyhoření.....	20
3.1.4 Diagnostika syndromu vyhoření	22
3.1.5 Léčba syndromu vyhoření	22
3.1.6 Prevence syndromu vyhoření.....	23
3.2 Stát a státní správa.....	25
3.2.1 Stát	25
3.2.2 Státní správa.....	26
3.2.3 Struktura a úkoly státní správy	26
3.2.4 Etické požadavky kladené na státní správu	27
3.2.5 Moderní státní správa a její budoucnost	28
3.2.6 Kritika státní správy	28
3.2.7 Syndrom vyhoření ve státní správě.....	29
4 Vlastní práce.....	31
4.1 Výsledky zpracovaného dotazníku BM	32
4.2 Syndrom vyhoření a věk	34
4.3 Syndrom vyhoření a vzdělání.....	35
4.4 Syndrom vyhoření a délka praxe.....	37
4.5 Syndrom vyhoření a povědomí o něm	39
4.6 Syndrom vyhoření a individuální hodnocení práce	41
4.6.1 Individuální hodnocení – nadměrné požadavky	41
4.6.2 Individuální pocit – nesmyslnost požadavků.....	43
4.6.3 Individuální hodnocení – autorita nadřízeného	44
4.6.4 Individuální hodnocení – nadměrná odpovědnost	46
4.6.5 Individuální hodnocení – naplnění očekávání	47
4.6.6 Individuální pocit – dostatečná komunikace a podpora.....	48
4.6.7 Individuální pocit – společenské ocenění a uznání.....	50
4.7 Preventivní opatření proti syndromu vyhoření ve státní správě.....	51

5 Závěr.....	53
6 Seznam použitých zdrojů	55
7 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	58
7.1 Seznam obrázků	58
7.2 Seznam tabulek	58
7.3 Seznam grafů.....	59
Přílohy.....	60

1 Úvod

Vývoj moderní společnosti probíhá v neustále se zvyšujícím životním tempu, které klade stále rostoucí nároky také na státní správu, která je nedílnou součástí života každého z nás od narození až do smrti. Také v ní probíhá dynamický a progresivní vývoj, který je charakterizován např. probíhající digitalizací a jejím stále zvětšujícím se převodem do virtuální sféry na straně jedné, tak i stále rostoucími nároky na její zaměstnance na straně druhé. Zvyšují se požadavky na jejich odbornost, které se již mnohdy netýkají pouze jimi vykonávané agendy, ale mnohdy se dotýkají a prolínají s ostatními. Rozšiřuje se oblast výkonu státní správy, přičemž dochází k nárustu objemu jejich činností, i když je neustále provázena snahou o její zjednodušení. Úsilí, o co nejlepší poskytnutí, zajištění a zjednodušení služeb a dostupnosti pro své klienty – obyvatele, je tak paradoxně vystavováno obrovskému tlaku a kritice ze strany veřejnosti. Ve snaze obstát „na jedničku“ je pak často opomíjen její základní a nejdůležitější článek – člověk.

Člověk – zaměstnanec státní správy, ať již jde o pracovníka ve státní správě či o zaměstnance místních samospráv, je zde v pozici představitele veřejné moci, zajišťující jak její výkon, tak také kontrolu dodržování jejich pravidel dle platných předpisů a zákonů. Svou práci se snaží vykonávat zodpovědně, odborně, precizně a efektivně. V podmínkách ekonomické stagnace může být toto úsilí značnou výzvou, provázenou velkým psychickým tlakem. Snaha o bezchybný výkon je často znesnadňována nedostatečným či zastaralým technickým a programovým vybavením, které je důsledkem omezeného množství finančních prostředků. Platové zařazení se řídí příslušnými tabulkami a také možnosti finančního ohodnocení dle vykonané práce jsou značně limitovány, což dozajista nečiní práci ve státní sféře dostatečně atraktivní a může tak docházet k odlivu vysoce kvalifikovaných zaměstnanců do jiných sfér, kde je jejich ohodnocení adekvátní vzhledem k jejich odbornosti.

Nedostatečné finanční ohodnocení, neustále rostoucí náročnost pracovních úkolů, mnohdy ne úplně vyhovující pracovní prostředí, kritika ze strany veřejnosti, pocit nedocnění a ztráta smysluplnosti, nedostatek sebereflexe mohou vést k nárustu psychické zátěže na jednotlivce až za hranici jeho psychické únosnosti. V případě, že není problém včas identifikován a řešen, dochází u zaměstnanců k syndromu vyhoření.

Syndrom vyhoření se tak v dnešní době stává jedním z palčivých problémů, vzhledem ke zvyšujícím se požadavkům, kladeným na člověka, a to nejen v profesním životě.

Tato práce se věnuje tématu syndromu vyhoření, popisuje jeho příčiny, příznaky a také upozorňuje na možné nebezpečné důsledky, spojené s jeho výskytem. Zároveň představuje sféru státní správy z různých úhlů, jelikož představy o jejím fungování a činnosti jsou mnohdy jednostranné. Praktická část potom obě kapitoly propojuje a hledá vzájemné souvislosti mezi nimi.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je identifikace případného výskytu syndromu vyhoření ve státní správě, míry jeho rozsahu, jeho příznaků a důsledků a zhodnocení možné závislosti na věku či délce praxe v osloveném vzorku zaměstnanců, k čemuž je využit BM dotazník. Dílčí cíle práce se odvíjí od hypotéz, které jsou v souvislosti s touto prací stanoveny s cílem prokázání či neprokázání možných závislostí na jednotlivých činitelích (věk, délka praxe apod.), které jsou z důvodu přehlednosti uvedeny ve vlastní práci.

Na základě získaných výsledků je vypracován také návrh možných preventivních opatření či případných možností na jeho řešení u zaměstnanců státní správy.

Jednotlivé pojmy a jejich charakteristika jsou blíže popsány a rozvedeny v teoretické části bakalářské práce, která je zpracována na základě dostupné odborné literatury a poznatků, včetně zahraničních zdrojů.

Praktická část následně některé tyto poznatky aplikuje při zpracování dotazníkového šetření, a to jak pro volbu vhodných otázek při sestavení dotazníku, tak především při analýze dat, z něj získaných (Křivohlavý, 2012).

2.2 Metodika práce

V teoretické části bakalářské práce byly použity poznatky, vycházející z dostupných odborných pramenů, ať již knižních, časopisů či internetových zdrojů. Vysvětlení a definice jednotlivých základních pojmů z první části byly posléze využity v praktické části. Tato vychází z dotazníku *BM – Burnout Measure Ayalá M. Pinesové a Elliotta Aronsona*, sloužícího k detekci syndromu vyhoření (Křivohlavý, 2012, s. 49). Uvedený dotazník byl doplněn o dva další soubory jednoduše koncipovaných otázek, z nichž první sloužil k zařazení jednotlivých respondentů do skupin podle věku, dosaženého vzdělání, délky praxe ve státní správě a také jejich osobnímu zhodnocení vlastního povědomí o syndromu vyhoření. Pro odpovědi týkající se věku či délky praxe byly použity intervalová rozmezí, což mělo působit uklidňujícím dojmem a také zaručit vyšší pocit anonymity (survio, 2024). Toto bylo využito k analýze vzájemné závislosti se syndromem vyhoření. Druhá skupina rozšiřujících otázek byla pak určena k individuálnímu zhodnocení vlastního vnímání vykonávané práce, zaměřeného především na možné spouštěče syndromu vyhoření, jakými

jsou například pocity nadměrné zátěže a odpovědnosti, nesmyslnosti vykonávané činnosti, nedostatku podpory ze strany nadřízených, včetně nedostatečného ocenění vykonávané práce veřejností. O dobrovolné vyplnění dotazníku byli požádáni úředníci na úrovni referenta dvou úřadů bývalého okresního města. Tyto úřady byly zvoleny na základě jejich zařazení pod Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, což bylo předpokladem k podobně nastavené hierarchii úřadů a jejich vedení. Pozice referenta pak byla vybrána z důvodu, že se jedná o zaměstnance, kteří jsou většinou v první linii při jednání s klienty z řad veřejnosti a jsou tak neopominutelným prvkem, ovlivňujícím vnímání veřejné správy veřejností. Rozhodující pro oslovení respondentů tak byla pouze osobní zkušenost s prací ve státním sektoru, přičemž nebyla nijak stanovena minimální, ani maximální doba zaměstnání, ani jejich věk. Z důvodu, že většinu dotázaných tvořily ženy, jelikož podíl mužů v analyzovaném vzorku byl minoritní, což odpovídá i skutečnému složení zaměstnanců na oslovených úřadech, nebyl ve vlastní práci zkoumán syndrom vyhoření ve vztahu k pohlaví dotázaných. Jednotliví účastníci byli seznámeni se skutečností, že jejich účast v dotazníkovém šetření, které bylo prováděno v rámci bakalářské práce, je dobrovolná. Aby nedošlo k ovlivnění odpovědí jednotlivých účastníků tzv. Hawthorským efektem, účel práce nebyl blíže specifikován a jejich volby tak byly více intuitivní a reálné (Hendl a kol., 2022). Zároveň byli informováni o naprosté anonymitě jejich odpovědí, které byly využity pouze k získání dat. Byla jim dána také možnost volby způsobu vyplnění dotazníku. Na základě nastavených bezpečnostních pravidel jednotlivých úřadů nebylo možné dotazník vyplnit přímou cestou, proto jim byl k dispozici odkaz na internetovou stránku společnosti Survio, kde bylo možné uvedený dotazník pohodlně a bezproblémově vyplnit (survio, 2024). Druhou možností pro jeho vyplnění byla tištěná verze. Její výsledky byly následně ručně vloženy do uvedeného programu k dalšímu zpracování. Dotazník byl k dispozici v závěru roku 2023.

Vlastní práce byla zpracována nejprve na základě vyhodnocení dotazníku BM, který byl z hlediska cíle práce, zásadní. Výsledky byly zaneseny do tabulky, ze které bylo možno vyhodnotit syndrom vyhoření a míru jeho výskytu. Protože se jedná o validní a všeobecně využívaný dotazník, nebyla k cíli práce stanovována hypotéza, ale jeho závěr byl podrobně vyhodnocen a interpretován dle doporučení Křivohlavého (2012). Tato zjištění byla výchozím bodem pro další analýzu získaných dat, které již vychází ze stanovených hypotéz, které byly na základě provedených statistických výpočtů pomocí χ^2 – testu nezávislosti přijaty či zamítnuty. Tento způsob výpočtu sloužil k určení vzájemné závislosti syndromu

vyhoření a dalších faktorů. Testy statistických hypotéz byly používány pro odhalení rozdílů a vzájemných závislostí mezi základními prvky jednotlivých souborů. Jako první byla sestavena nulová hypotéza, postavená na neexistenci vzájemné závislosti. Poté byla vyslovena alternativní hypotéza, která závislost potvrzovala. Po rozřídění dat byly vypočteny předpokládané četnosti jejich výskytu. Dalším krokem pak byl výpočet χ^2 – hodnoty testového kritéria, která byla porovnána s kritickou hodnotou dle stupňů volnosti, uvedenou v příslušných statistických tabulkách na stanovené hladině významnosti α , která byla pro tuto práci stanovena na 5 %. V případě, že byla hodnota χ^2 menší než kritická hodnota, byla nulová hypotéza přijata. V opačném případě byla zamítnuta. Tento způsob lze použít pro tabulky pouze v případě neexistence hodnot menších než 1 a splnění podmínky, že počet hodnot menších než 5 nepřesáhne 20 % tabulkových hodnot (Menčík, 2017). V případě nesplnění podmínek byl zvolen jiný způsob pro vyhodnocení dat. Jak uvádí Ferjenčík (2000), lze na základě pochopení vzájemných souvislostí, lépe odhadovat a vysvětlovat případné rizikové faktory a zvýšit možnost jejich eliminace. Výsledky byly opět shrnuty do tabulek, k jejichž tvorbě byl využit program Excel. Každá část byla slovně vyhodnocena a okomentována.

Vzorec pro výpočet (Svatošová, a kol., 2022, s. 14):

Rovnice 1: Vzorec pro výpočet chí kvadrátu – test nezávislosti

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{oj})^2}{n_{oj}}$$

Na základě získaných dat byly následně identifikovány nejrizikovější faktory, zvyšující riziko syndromu vyhoření a podle jejich výsledků bylo definováno závěrečné zhodnocení a navrženy případné změny či preventivní opatření, aplikovatelná v běžné praxi.

3 Teoretická východiska

Každý zdravý člověk se ve svém životě opírá o minimálně šest základních opěrných bodů, kterými jsou rodina a partnerství, práce, vlastní zdraví, sociální kontakty, individualita a koníčky a víra. V případě, že některá z těchto životních opor ztrácí svoji pevnost, objeví se zde konflikt, člověk se přestává cítit vyrovnaně, začíná ztrácet životní jistotu. Syndrom vyhoření pak může vzniknout v kterékoliv oblasti, v závislosti na tom, kterou daná osoba preferuje (Prieß, 2015).

V teoretické části jsou představeny jednotlivé proměnné, o které se tato práce opírá, a s nimiž dále pracuje v praktické části, což má vliv na celkovou provázanost zpracovaného tématu. Třetí kapitola vysvětluje a popisuje, co je syndrom vyhoření, včetně jeho jednotlivých fází, jaké jsou jeho příznaky a příčiny, možnosti jeho diagnostiky, léčby a prevence.

Také definuje pojem státu a státní správy, přičemž objasňuje její úlohu, vliv a fungování ve společnosti, včetně nároků, které jsou na ni kladeny. Tato část slouží k popisu pracovního prostředí a s tím spojené náročnosti výkonu povolání, která je kladena na zaměstnance státní správy a může tak být v některých případech spouštěčem syndromu vyhoření.

3.1 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření – angl. *burnout* představuje stav naprostého tělesného, emocionálního a duševního vyčerpání. Nadšení a zápal pro vykonávanou činnost, vztah, ať již v pracovním či osobním životě je postupně vytlačován pocity beznaděje, selhání, ztrátou smysluplnosti, strachu a rezignace (Honzák, 2022).

Jako první tento termín použil v roce 1974 americký psychoanalytik, německého původu Herbert J. Freudenberger, který při jeho výzkumu vycházel také z vlastní prožité zkušenosti. K nejpodstatnějším faktorům pro jeho vznik řadí hon za ziskem společenské prestiže, přesvědčení o vlastní nenahraditelnosti a nepostradatelnosti, očekávaný bezproblémový průběh jakékoliv činnosti, unáhlené závěry, preference nepodstatných věcí, zveličování problémů. Z jeho poznatků vychází např. Christina Maslach, Gail North a další (Honzák, 2022).

Z provedených výzkumů pak vychází, že jeho výskytem jsou nejvíce ohroženi jedinci, kladoucí na sebe neúměrné nároky, workoholici, lidé v prvním zaměstnání po skončení studia, perfekcionisté, manažeři ve vysokých pozicích, policisté, právníci, duchovní, učitelé, úředníci a další. Jako nejčastěji ohrožená skupina bývají uváděni lidé vykonávající povolání v sociálních službách, dále pak především zdravotnické profese s posláním – lékaři, psychologové, psychoterapeuti, psychiatři, zdravotnický personál, kteří často také bojují s výskytem únavy ze soucitu. Většina z nich přichází při své práci do každodenního blízkého kontaktu s lidmi, potýká se s nedostatkem odpočinku, volnočasových aktivit. Syndrom vyhoření však může mít svůj počátek také v neuspokojivém osobním či duševním životě (Křivohlavý, 2012).

3.1.1 Příčiny syndromu vyhoření

Počátkem pro vznik syndromu vyhoření mohou být přílišná očekávání, která nedojdou svého naplnění, dále pak neuspokojivé mezilidské vztahy, které se stupňují a nejsou řešeny, nedostatek volného času, také dlouhodobé vážné onemocnění s následnou péčí či ošetřováním, závažné změny životní situace – rozvod, ovdovění, osamostatnění dětí, rozpad partnerského vztahu apod (Kallwass, 2007).

V pracovním prostředí bývá spouštěčem nejčastěji mobbing na pracovišti, kdy nevyřešený konflikt přechází do urážení, ponižování a vyvíjení psychického tlaku na většinou podřízenou osobu. Cíl mobbingu je vystavován pomluvám, jeho práce i osoba je neustále kritizována, dochází k nedostatečnému předávání informací a podkladů, potřebných k práci, vyřazení z kolektivu. Nadšení, pracovní výkon postiženého a jeho bezchybnost se snižuje. V poslední fázi se pak vzdává a odchází (Kallwass, 2007).

Další, velmi častou příčinou vzniku syndromu vyhoření je také žádná či nedostatečná podpora a ocenění ze strany nadřízených, kteří ignorují potřeby a oprávněné požadavky ze strany podřízených, jejich zainteresovanost probíhá pouze na základě hodnocení výkonu, kontroly, popř. zlehčování problémů, neochota při zlepšování pracovních vztahů a pracovního prostředí (Kallwass, 2007).

Výraznou měrou mohou ke spuštění syndromu vyhoření přispět také zvyšující se nároky na pracovní výkon, stejně tak jako přetíženost či nevytíženost. Všechny tyto situace jsou pro většinu lidí velice zatěžující a stresující. Stres je přitom jedním z velmi závažných faktorů, přispívajících k syndromu vyhoření (Kallwass, 2007).

Jako rizikové faktory jsou v souvislosti s pracovním trhem uváděny zatěžující situace spojené s hrozbou propouštění v souvislosti se zeštíhlováním, reorganizací či přesunem pracovních míst, prodlužováním pracovní doby – velké množství přesčasové práce, rostoucí složitostí pracovních postupů, růstem psychické zátěže v souvislosti s jednáním s klienty, narušováním či zanedbáváním rodinného života z pracovních důvodů – nepřetržitá pohotovost a vyžadovaná dostupnost (Stock, 2010).

Syndrom vyhoření bývá v některých případech ztotožňován se stresem. Tato definice je však mylná. Stres neznamena vždy syndrom vyhoření (Křivohlavý, 1994).

Stres ve vztahu ke člověku lze chápat jako vystavení tísní, dle teorie Hanse Selye, zakladatele nauky o stresu, je stres „*určitým stavem těla a mysli a má na ně určitý dopad*“ (Křivohlavý, 1994, s. 9).

Stres pochází z angl. *stress* – překládáno jako *pres*, zátěž, přetížení, nápor, tlak. Jedná se o obrannou reakci organismu na nepřiměřenou zátěž, které je vystaven lidský organismus na hranici jeho únosnosti. Stres je popisován velkým množstvím definic, jejichž společným jmenovatelem je nadměrná zátěž na organismus, vzniklá z očekávané či aktuálně prožívané zátěžové situace, která je vnímána jako extrémně nepříjemná, ohrožující, neobvyklá a traumatizující, na jejíž zvládnutí není organismus dostatečně připravený (Křivohlavý, 1994).

Zda je prožívaná situace jedincem vnímána jako stresová či ne, záleží ve velké míře také na jeho schopnosti adaptace na zátěž, obrannými mechanismy neboli *copingem*, který lze chápat jako vyrovnávání se se stresem, což je ovlivněno schopností jedince přizpůsobit se aktuální situaci, jeho vnitřními osobními zdroji, pomocí a podporou přicházející zvenku. Mezi individuální jsou řazeny sebehodnocení, aktuální fyzický stav a pocit, způsoby jednání, určitá míra kreativity a praktičnosti při řešení problémů. Pomocnou rukou přicházející zvnějšku je pak empatie, podpora a možnost dobré spolupráce s okolím (Venglářová a kol., 2011).

Základní rozdělení stresu je na *eustres* a *distres*. Zatímco *eustres* je vnímán jako pozitivní, přinášející sebou radostné očekávání, nadšení, příliv pozitivní energie, *distres* je naopak omezující, nepříjemný, škodlivý a přesahující hranice zvládnutelnosti. Při jeho prožívání je možné pociťovat silnou frustraci, která je výrazem chronického neuspokojování lidských potřeb. Velmi těsně jsou na ni navázány pocity deprivace neboli strádání, související s absencí určitých smyslových či citových podnětů (Venglářová a kol., 2011).

Stres lze také rozlišovat na stres organizační, psychologický a fyziologický. Organizační spočívá v neuspořádaném vedení s minimální komunikací a chybějícím dialogem, který je nezbytný pro velmi prospěšnou zpětnou vazbu. Psychologický stres je dle Honzáka charakteristický zmatečnou záměnou potřeb skutečných za svá přání, čímž dochází k neefektivnímu, nadměrnému plýtvání tělesnou i duševní energií, včetně zbytečné ztráty finančních prostředků. Výraz „pocit viny“ se v dnešní době nazývá „psychologickým stresem“. Důsledkem toho je naprostá změna morálního nastavení společnosti, kdy nejsou nečinnosti a poklesky nazývány pravými jmény, ale tak, aby by to bylo společensky vyhovující a přijatelné, mnohdy medicínsky diagnostikovatelné. Tento typ stresu lze vyvolat také působením vnějších podmínek, proti kterým je člověk naprosto bezmocný a znemožňují mu uspokojit jeho potřeby – samota a osamělost, mechanická a rutinní práce, nevyhovující pracovní prostředí, šikanózní chování a mnoho dalších (Honzák, 2022).

Fyziologický stres je odpovědí organismu na stresor, který vyvolává pocit nebezpečí, ohrožení a uvádí organismus do stavu pohotovosti, ve kterém setrvává až do vyřešení či odeznění zátěžové situace (Praško a kol., 2004).

Stresová reakce probíhá ve třech fázích, z nichž první je poplachová, ve které dochází k enormní reakci organismu, kdy dochází k maximální aktivaci obranných mechanismů, potřebných pro zvládnutí zátěžové situace, rozhodování se, zda utéct či bojovat. V této etapě dochází k vyplavení vysoké míry adrenalinu a noradrenalinu do krve, v závislosti na jejich vzájemném poměru se objevuje úzkostné či naopak agresivní chování. Vyrovnávací neboli rezistentní fáze pak znamená, že organismus si na stresor zvyká a jeho reakce polevují, je patrná určitá míra rezignace, poraženectví, zoufalství, doprovázená smutkem až depresí. Obě tyto fáze jsou energeticky velmi náročné a dlouhodobě neudržitelné. Ve třetí – fázi vyčerpání, která nastává při dlouhodobé nadměrné zátěži, pak selhávají regulační i adaptační mechanismy, snižuje se obranyschopnost organismu, objevují se záchvaty zlosti, popř. apatie (Honzák, 2022).

Základními spouštěči stresu jsou stresory, tedy veškeré podněty vyvolávající zátěž organismu, kterými mohou být například nepřiměřené požadavky kladené na člověka okolím či sebou samým, pocity neúspěchu, bezcennosti, bezmoci, negativní myšlenky, nadměrné přebírání a řešení cizích problémů. Mezi další stresory patří také faktory fyzikální – nadměrný hluk, prudké světlo, fyziologické – narušení přirozeného biorytmu, nedostatečná tělesná aktivita, špatná strava, sociální – neuspokojivé vztahy, organizace práce, traumatické – narození dítěte, úmrtí, vznik manželství či jeho konec, propuštění, stesy vzniklé v dětském

věku, související s týráním, nestabilním rodinným zázemím, přílišnými nároky a nepřiměřenými testy (Venglářová a kol., 2011).

Dalším možné rozlišení stresorů je na reálné, vyznačující se aktuálním ohrožením a potencionální, vyvolávající stres na základě překročení hranice únosnosti. Změna potencionálních na reálné je podmíněna vlastním vyhodnocením situace jedincem, individuálním nastavením subjektu – jeho schopnostmi, myšlením, odolností, aktuálním vnitřním rozpoložením, předcházejícími prožitými stresovými situacemi, postavením, podporou a oporou v okolí a v nemalé míře také subjektivním zvládnutím stresu – copingem (Paulík, 2010).

Opakem stresorů jsou salutory, pomáhající se se stresovou zátěží vyrovnat, jeho vlastní schopnosti, hranice jeho možností, ať fyzické či psychické, vedoucí ke zvládnutí situace. Optimální je vzájemná vyrovnanost stresorů a salutorů (Křivohlavý, 2010).

Stres je možno identifikovat na základě behaviorálních, psychických a fyziologických příznaků. K behaviorálním jsou řazeny např. změny v chování, poruchy spánkového rytmu, zvyšující se negativita a rozpolcenost osobnosti, poruchy soustředěnosti, snížení pracovní výkonnosti a její kvality, zvýšení spotřeby uklidňujících či povzbuzujících látek – léky, alkohol, nikotin, drogy. Psychické lze potom pozorovat na základě zvýšené náladovosti s prudkými zvraty, iritability, pocitů vyčerpanosti, omezení potřeby sociálních kontaktů. Fyziologické jsou charakterizovány nepravidelnou, zrychlenou srdeční činností, třesem, svalovým napětím, nechutenstvím, bolestmi hlavy, břicha, střevními problémy atd (Venglářová a kol., 2011).

Stres nemá na lidský organismus pouze negativní dopad, v některých ohledech lze nalézt i jeho pozitivní účinky, kterými může být zvýšená motivace, aktivace organismu, zvýšení pozornosti v případě nebezpečí, objevování nových řešení (Venglářová a kol., 2011).

3.1.2 Příznaky syndromu vyhoření

K hlavním příznakům syndromu vyhoření patří ztráta energie a chuti do života, stav chronického tělesného i psychického vyčerpání, apatie, snížení úrovně výkonu z hlediska kvantity i kvality, podřízenost a povolená manipulace od ostatních – ztráta vlastní vůle, pocity viny, frustrace, strach, agrese vůči okolí i sobě samému, negativní postoj vůči všemu a všem, ztráta motivace, zklamání, častá nemocnost, suicidální myšlenky (Grün, 2014).

Mezi další varovné signály lze zařadit prohlubující se izolovanost od okolí, minimalizace či úplné přerušení sociálních kontaktů, ve vzrůstající míře se objevuje znuďenost a cynismus. Pocit vlastní nenahraditelnosti, neomylnosti je konfrontován se sníženou výkoností a vlastní chybovostí, což v konečném důsledku vyvolává u postiženého narůstající podrážděnost a obviňování druhých za vlastní problémy, které mohou v nejzazších případech končit paranoidními pocity ohrožení. Intervaly udržení maximální pozornosti a soustředění jsou stále kratší. U jedince se mohou vyskytnout deprese v různých stupních – v některých případech člověk obviňuje své okolí, v jiných zase přebírá veškerou vinu na sebe (Minirth a kol., 2011).

3.1.3 Fáze syndromu vyhoření

Vznik syndromu vyhoření není dílem okamžiku, jeho vývoj je ve většině případů výsledkem dlouhodobého ignorování a přehlížení varovných signálů, posouvání vlastních hranic až za hranici vlastní únosnosti. Existuje velké množství modelů, které jeho vznik popisují. Jedním z mnoha je čtyřfázový model Christiny Maslachové, publikovaný Křivohlavým (2012, s. 83), který rozděluje jednotlivé fáze následovně:

- 1. Nadšení → 2. Přetížení → 3. Napadání druhých lidí → 4. „Proti všem“ → Syndrom vyhoření*

Z výše uvedeného tak vyplývá, že první fáze se vždy vyznačuje velkou dávkou entuziasmu, očekávání, vysokou mírou motivace k dosažení vytýčeného cíle, obrovskou dávkou energie a horlivosti. Jedinec upozaduje a podřizuje své jednání a chování dosažení kýženého cíle. Jeho nedosažení, výskyt nepředpokládaných a neřešitelných překážek, nedostatečná podpora okolí zvyšují tlak na přetížený organismus jedince, objevuje se emocionální a tělesné vyčerpání, které může být provázeno problémy se spánkem, pocity rozčarování a frustrace z nízkého či žádného ocenění. Zásoby energie nejsou dostatečně či vůbec doplňovány. Nadšení a aktivita mají klesající charakter, práce je vykonávána pouze pro zajištění finančních prostředků, objevují se pochybnosti o vlastních schopnostech, a smysluplnosti vykonávané činnosti (Křivohlavý, 2012).

Smysluplnost lze definovat na základě různých úhlů pohledu, a to např. v oblasti lásky, štěstí, identity a v neposlední řadě v práci. Z tohoto hlediska je smysluplnost práce chápána

jako uspokojení člověka, přičemž psychologie rozlišuje práci jako zaměstnání, práci jako příležitost pro dosažení určité kariéry a práce jako povolání. V případě práce jako zaměstnání lze spatřovat ocenění již z titulu toho, že je člověk zaměstnán bez ohledu na dlouhodobost pracovního poměru, čímž je schopen zajistit pokrytí svých životních nákladů a potřeb a zároveň i sociálních kontaktů (Křivohlavý, 2006).

Pokud je na práci nahlíženo z hlediska kariéry, přináší tento pohled podle dosažené úrovně určité společenské postavení, osobní prestiž, která může výrazně ovlivnit jeho společenskou i ekonomickou situaci, společenský status. Nebezpečím je v tomto případě extrémní hon za kariérou – kariérismus. Práci jako povolání naopak chápeme jako využití osobního daru, talentu, schopností člověka pro blaho společnosti, kdy je práce chápána jako něco „posvátného“ (Křivohlavý, 2006).

Ve třetí fázi přebírá vládu frustrace, syndrom vyhoření je zde nejlépe poznatelný, a ještě stále řešitelný. Projevuje se podrážděností, pocity marnosti, výbuchy vzteku z maličkostí, cholerickým jednáním, sklony k vyvolávání mezilidských konfliktů, hledáním viníka zodpovědným za vzniklou situaci. Zároveň dochází ke zvyšujícímu se množství používaných únikových prostředků jako jsou různé tišící prostředky, prášky na spaní, alkohol, nikotin či drogy (Křivohlavý, 2012).

Čtvrtá fáze pak je ve znamení apatie, jedinec již neprojevuje žádný zájem, utápí se v sebelítosti, sebeobviňování, sebemrškačství, pocitech naprostého vykořenění ze společnosti. Dalším krokem je pak pád na samé dno – syndrom vyhoření (Casanova, 2022).

Nejvážnější stupeň syndromu vyhoření může být provázen myšlenkami na sebevraždu, která může být viděna jako jediná myslitelná vysvobozující cesta (Minirth a kol., 2011).

Jiný model, na kterém začal v osmdesátých letech minulého století pracovat Herbert J. Freudenberg společně s Gailem Northem rozlišuje těchto kritických fází 12 (Honzák, 2022):

- nutkavá snaha o sebeprosazení;
- člověk začíná pracovat více a tvrději;
- přehlížení potřeb druhých;
- přesunutí konfliktu;
- revize a posunutí hodnot;
- popírání vznikajících problémů;

- stažení;
- zcela jasně patrné změny v chování;
- depersonalizace;
- vnitřní prázdnota;
- deprese;
- syndrom vyhoření.

Posloupnost jednotlivých fází se může u každého lišit a nemusí se vyskytovat všechny (Honzák, 2022).

3.1.4 Diagnostika syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření lze diagnostikovat např. dotazníkem psychického vyhoření, který byl sestaven paní profesorkou Ayalou M. Pinesovou a doktorem Elliotem Aronsonem, který s jejím souhlasem otiskl ve své knize „*Hořet, ale nevyhořet*“ Jaro Křivohlavý (2012, s. 49). Výše uvedený dotazník obsahuje 21 otázek, k nimž je navázána 7stupňová hodnotící škála odpovědí, na jejímž základě je možné vyhodnotit míru vyhoření. Zaměření otázek pokrývá nejen oblast fyzického, citového, ale i duševního vyčerpání, přičemž jeho vyhodnocení velmi vysoce koreluje s výsledky jiných psychologických vyšetření.

Další metodou používanou pro stanovení míry syndromu vyhoření pro detekci emocionálního vyčerpání, depersonalizace, snížení výkonnosti je metoda MBI – *Maslach Burnout Inventory*. Jiný dotazník pro diagnostiku syndromu vyhoření byl vytvořen Donem Hawkinsem, Paulem Maierem a Chrisem Thursmanem (Křivohlavý, 2012).

Syndrom vyhoření je možno stanovit také na základě PSA – *Personal Subjective Analysis*, kdy je využíváno subjektivní hodnocení vyšetřovaného (Křivohlavý, 2012).

3.1.5 Léčba syndromu vyhoření

Léčba syndromu vyhoření je velice dlouhá a náročná. Prvním krokem je uvědomění si problému a jeho závažnosti, naprosté přehodnocení stávajícího hodnotového žebříčku, stanovení si nového systému priorit. Nutností je především aktivní spolupráce vyhořelého jedince, včetně jeho nejbližšího okolí a také spolupracovníků (Rohwetter, 2022).

V počátečních fázích je jedním ze zklidňujících prostředků, které pomohou ke stabilizaci situace provádění dechových cvičení, uvolňujících tělesných cvičení, které vedou k odbourání svalového napětí a poskytnou organismu potřebnou dávku odpočinku

a zároveň obnovují energii a zlepšují schopnost koncentrace. Také vhodně zvolená meditační cvičení, případně kurzy mohou pomoci nalézt opětovně ztracenou rovnováhu a pomoci s urovnáním neuspořádaných myšlenek. Někomu zase může pomoci schopnost imaginace, kdy si dokáže na okamžik se zavřenýma očima vyvolat představu jemu příjemné věci či místa a následně tím zklidnit svůj organismus (Rohwetter, 2022).

V oblasti, ve které je identifikován původ vyhoření, je nutné začít hledat řešení. Pokud se jedná o nespokojenost a stagnaci v osobním životě, je nutná otevřený dialog (ne monolog) s partnerem, dětmi, nejbližším okolím. Účinnou cestou může být také využití služeb mediátorů či dalších organizací, které mohou být při tomto nápomocny, jelikož zde nejsou osobně zainteresovány a mají tak potřebný nadhled a odstup (Prieß, 2015).

Řešením problémů v pracovní oblasti v počátečním stádiu se může být osvětlení vlastních pocitů a situace spolupracovníkům s navržením případných řešení – delegování některých činností či přerozdělení pracovní činnosti, změna pracovních postupů. Pokud je jedním z důvodů nefungující či kritický mezilidský vztah např. v kanceláři, popř. že je současná práce a s ní spojená zodpovědnost již za hranicí snesitelnosti a únosnosti jedince, je nutno tento problém vysvětlit a řešit s nadřízenými. Ve chvíli, kdy nedojde v nalezení vhodného řešení – např. možnosti přeřazení do jiné kanceláře, na jiné místo, přidělení jednodušší činnosti s nižší psychickou zátěží, je nutné zvážit i odchod ze současného místa, případně i definitivní změnu oboru (Dahlke, 2001).

Nejtěžší fází pak není možné zvládnout bez pomoci psychologa či psychiatra s psychoterapeutickým vzděláním.

3.1.6 Prevence syndromu vyhoření

Vzniku syndromu vyhoření lze předejít. Mezi účinné prostředky se dozajista řadí zdravý životní styl, který zahrnuje jak zdravou stravu, tak i dostatečnou tělesnou aktivitu spolu s dostatečnou mírou odpočinku. Dále pak předcházení vytvoření tlaku na člověka, způsobeného neřešením konfliktů či tlaků časových, které lze eliminovat sestavením vhodného time-managementu. Také proměnlivost vykonávané činnosti, příjemné pracovní prostředí, určitá osobní angažovanost člověka na provádění a rozvoji firemní filozofie mohou být správnou obranou (Kebza a kol., 2003).

Přiměřená míra svobody a kontroly se zpětnou vazbou od nařízeného, který dokáže práci ocenit a vysvětlit jím kladené požadavky z hlediska širších souvislostí. K tomu by měl

mít možnost rozhodovat o případném finančním ohodnocení. Zároveň by to měl být člověk s autoritou, se schopností naslouchat a přístupný k názorům ostatních (Křivohlavý, 2012).

Nevhodným kandidátem na zkušenost se syndromem vyhoření je také člověk, který si dokáže udržet radost ze života, úsměv, uhájít si čas na své koníčky, zvědavost, lásku, funkční pozitivní mezilidské vztahy, které mu v případě životních pádů poskytnou stabilní záchrannou síť (Rohwetter, 2022).

Schopnost asertivního jednání, které je založeno na umění říct „ne“ bez výčitek, pocitů strachu a viny, přičemž jedinec reálně vyhodnotí své schopnosti a možnosti a v případě, že by jeho kladná odpověď vedla k vlastním nekomfortním pocitům či stresu, raději odmítne. Zároveň tento člověk dokáže jasně definovat své vlastní požadavky, naprosto přesně ví, co ano a co ne, umí vyslechnout a respektovat názor druhého bez negativních reakcí, jakými mohou být například sarkasmus, ironie či případné manipulace. Takový člověk má většinou dobře nastavené priority a zná svoji cenu. Je schopen hledat kompromisní řešení, které je pak přijatelné pro všechny zúčastněné (Novák a kol., 2014).

Na opačném pólu pak stojí manipulativní chování, které se vyznačuje snahou jedince ovládat, vydírat, vnutit mu svoji vůli, donutit jej dělat a chovat se podle vnucených pravidel manipulátora, přesvědčit jej o vlastní bezvýznamnosti a bezcennosti, nedůležitosti jeho vlastního názoru. Velice často je toto činěno agresivním způsobem za pomoci skrytých či otevřených výhrůžek, citového vydírání (Novák a kol., 2014).

Jako preventivní opatření je také uváděna rada (Max Kašparů in Křivohlavý, 2012, s. 94-95) s použitím obrazu krychle s hořící svíčkou uprostřed, která zde symbolizuje neuhasínající nadšení. Každá ze stěn má svoji symboliku: Přední strana zde symbolizuje budoucnost, cíle, motivaci, nejvyšší hodnotyžití. Zadní strana pak značí zázemí – rodinu, spolupracovníky, poskytující pomocnou ruku v případě nesnází. Levá stěna patří přátelům – tedy těm, před kterými není nutná opatrnost, přetvářka, vztahy jsou naprosto otevřené a beze strachu, vzájemná komunikace je založena na stoprocentní důvěře beze strachu ze zrady. Pravá stěna je stěnou lidí, pro které pracujeme – tedy v případě učitelů pro žáky, lékařů pro pacienty, úředníků pro obyvatele. Dolní pak znamená vědomí, že teď a tady je jedinec správně. Strop pak symbolizuje víru, naději, lásku a naplněnost našeho života.

Důležité je také nepodcenění pocitů bezmoci kolektivem spolupracovníků, protože negativní myšlení je nakažlivé a špatná nálada se velmi rychle šíří. Nespokojený zaměstnanec může svým výkonem snadno ovlivnit fungování celého kolektivu, ať již konfliktním jednáním, neustálou kritikou a reptáním, zvýšenou nemocností a s tím

spojenou nepřítomností, kdy toto může způsobit přetíženost ostatních. Zároveň je nutná komunikace, protože zaryté a nepřátelské mlčení může vytvářet napjatou atmosféru a vzhledem k hodinám stráveným v pracovním kolektivu je tato doba převážnou částí lidského života (Prieß, 2015).

Překonání a vyléčení se ze syndromu vyhoření může mít i pozitivní dopady na lidský život. Uvědomění si hodnoty vlastního já, nastavení nových hodnot, naučení se relaxovat, návrat ke svým koníčkům, důsledné dodržování odpočinku a nicnedělání bez negativních pocitů, obnovení společenských kontaktů mohou být začátkem lepšího a plnějšího života (Loja, 2022).

3.2 Stát a státní správa

Na základě historického vývoje celé lidské společnosti se již od dob vzniku státu člověk svým narozením stává automaticky příslušníkem lidské společnosti a občanem státu. Co všechno to znamená a je s tím spojeno, na to člověk přichází postupem času v souvislosti s výchovou, vzděláváním a dospíváním, začleňováním se do společnosti a fungováním v ní, což výrazně ovlivňuje jeho vztah ke státu a státní správě.

3.2.1 Stát

Pojem stát je nejčastěji vysvětlován jako suverénní, geograficky vymezené území s trvale žijícím obyvatelstvem, zákony a vládou, k jejímž nejdůležitějším úkolům se řadí obrana území státu a jeho občanů, jeho suverenity a práv před nepřáteli, ať již zvenku nebo zevnitř za použití diplomacie či v krajním případě silou (Hans-Adam II., 2011).

Stát můžeme s nadsázkou definovat jako momentálně jedinou známou, monopolní instituci, co do jejího rozsahu a vlivu, která nebyla dosud překonána a nahrazena jinou formou, a to navzdory dynamickým a překotným změnám dnešní doby (Hanuš a kol., 2022).

V současné době lze najít velkou řadu definic státu, a především jeho funkcí, jakými jsou např. zajišťování jeho vnitřní a vnější bezpečnosti, dosahování spravedlnosti apod. Výkon těchto a mnoha dalších funkcí, které byly a jsou v průběhu dějin státem přebírány, můžeme nazvat správou věcí veřejných, stejně jako celková správa státu je v současné společnosti svěřena do rukou veřejné správy, jejíž podstatnou složkou je státní správa ve veřejnoprávních oblastech (Tomeš a kol., 2009).

Současná mapa států je brána za definitivní a jediné změny, které přicházejí v úvahu, jsou v politickém vedení. Aby nedocházelo ke kolapsu států na základě změn vládnoucích

stran, je ve většině moderních společností kladen velký důraz na nezávislost státní správy a její oddělení od politických vlivů, což má zajistit její trvalou objektivnost v rozhodovacích procesech a stabilitu jejího výkonu (Bohatá a kol., 2021).

3.2.2 Státní správa

Správu v širším vymezení lze chápat jako „*činnost formalizovaných systémů, které systematicky, organizovaně, plánovitě a záměrně sledují nějaký cíl a řídí za trvalým účelem určité záležitosti*“ (Tomeš a kol., 2009, s. 20).

Na základě této definice lze tedy státní správu charakterizovat jako organizaci, s jasnou hierarchií, která na základě platných zákonů vykonává pouze ty činnosti, které jsou jí zákonem přikázány a od ní požadovány ve veřejném zájmu a jako službu občanům. Samostatné složky, vykonávající částečně státní správu tzv. přenesenou státní správu, jsou vyšší územně samosprávné celky a místní samosprávy, která jsou složeny z demokraticky zvolených zástupců občanů a jejichž činnost je vázána pouze na jejich území, přičemž jsou povinny řídit se platnými zákony státu (Tomeš a kol., 2009).

Státní správa má ve společnosti svoji jedinečnou a nezaměnitelnou úlohu. Hlavní náplní její činnosti je zabezpečení správy a řízení věcí veřejných v souladu s platnými zákony daného státu, jehož občanům poskytuje své služby ve veřejném zájmu (Bohatá a kol., 2021).

Veřejný zájem v tomto pojetí lze definovat jako uspokojení potřeb všech nebo široké skupiny obyvatel, v jejímž zájmu stát vystupuje, ať již se jedná o oblast sociálního zabezpečení, zdravotnictví, životní prostředí či další. Veřejný zájem se v některých případech může dostávat do rozporu se zájmy soukromými – např. případy ohledně vyvlastnění, nikdy by však neměl být s nimi zaměňován (Šámalová a kol., 2021).

Kromě výkonu politiky státu je státní správa zplnomocněna aplikovat zákony, dohlížet na jejich dodržování a také při své činnosti rozhodovat o právech právnických a fyzických osob (Tomeš a kol., 2009).

3.2.3 Struktura a úkoly státní správy

Působnost, způsoby veřejné správy a její meze jsou stanoveny zákonem na základě principu, zakotveného v Ústavě. Ústřední státní správa zahrnuje ústřední orgány státní správy, představující nejvyšší organizační úroveň, nadřazený ostatním správním úřadům a vyznačující se celostátní působností. Tyto jsou rozlišovány na ministerstva a ostatní

ústřední správní úřady. Hlavním představitelem jednotlivých ministerstev je vždy některý ze členů vlády, jenž nese zodpovědnost za jejich fungování vůči premiérovi. V současné době existuje 14 ministerstev – např. financí, vnitra, zemědělství, pro místní rozvoj a další. Mezi ostatní ústřední správní úřady řadíme např. Český statistický úřad, Český báňský úřad, Národní bezpečnostní úřad apod. Těchto – celkem 13 úřadů má svou činnost rovněž upravenou na základě zákona. Dále rozlišujeme celostátně působící orgány, nezahrnuté mezi ústřední orgány státní správy, závislé na vládě, ke kterým řadíme Český telekomunikační úřad a Energetický regulační úřad a na vládě nezávislé, kam patří Rada pro rozhlasové a televizní vysílání, Úřad pro ochranu osobních údajů nebo Úřad pro dohled nad hospodařením politických stran a hnutí. Zvláštní správní úřad – Úřad práce ČR. Mezi úřady s celostátní působností podléhající ministerstvům patří např. Česká správa sociálního zabezpečení, Státní veterinární správa ČR, Český hydrometeorologický úřad, Vězeňská služba, Česká školní inspekce (Pavlíček a kol., 2020).

Státní správa zasahuje takřka do všech oblastí veřejného života, přičemž k jejím největším prioritním úlohám patří zabezpečení zdravotnictví, školství, sociálních oblastí, dále také bezpečnostní, zahraniční a hospodářská politika, společně s ochranou veřejného pořádku (Tomeš a kol., 2009).

3.2.4 Etické požadavky kladené na státní správu

Státní správa je svým postavením a rozsahem vykonávaných činností naprosto ojedinělá a specifická, jelikož její fungování výrazně ovlivňuje důvěru občanů ve společenský systém, v jeho stabilitu, rovnost, spravedlnost a také bezpečnost. Na základě toho je výkon státní správy neustále pod drobnohledem, zda je dostatečně efektivní, kvalitní, poskytující vysoce profesionální služby, apolitický, nestranný a nekorupční. Hodnotový systém státní správy klade důraz především na zajištění svobody a spravedlnosti, které považuje za prioritní v demokratickém a právním státu. K dalším zásadním znakům je pak řazena transparentnost jednotlivých činností, poctivost, slušnost, čestnost, nestrannost a odpovědnost úředníků při jednání ve veřejném zájmu. Vzhledem ke stanoveným principům fungování státní správy, která vykonává svoji činnost mezi jasně danými mantinely, tedy pouze to, co jí zákon příkazuje, je zde na místě vysoký morální a etický kodex jejich zaměstnanců, od nichž je automaticky vyžadována vysoká míra profesionality (Bohatá a kol., 2021).

3.2.5 Moderní státní správa a její budoucnost

Dynamika celospolečenského vývoje zasahuje všechno a všechny. Pro toho, kdo chce v dnešní době obstát, proto není možné zůstat stát na místě a vystačit si se současnou vybaveností. A to, ať se jedná o přístroje, stroje, výpočetní techniku, materiály, software, metody či jednání. Také veřejná správa se snaží při zvyšování a zefektivňování výkonu své činnosti držet krok s dnešními trendy, což vystihuje obsah následující definice: *“eGovernment je využívání informačních technologií veřejnými institucemi pro zajištění výměny informací s občany, soukromými organizacemi a jinými veřejnými institucemi za účelem zvyšování efektivity vnitřního fungování a poskytování rychlých, dostupných a kvalitních služeb“* (Lidinský a kol., 2008, s. 7).

Vzhledem k tomu, že veřejná správa zpracovává a vede obrovské množství citlivých údajů, je zde kladen velký důraz na jejich zabezpečení. Zavádění inovací však často naráží legislativní překážky (Lidinský a kol., 2008).

3.2.6 Kritika státní správy

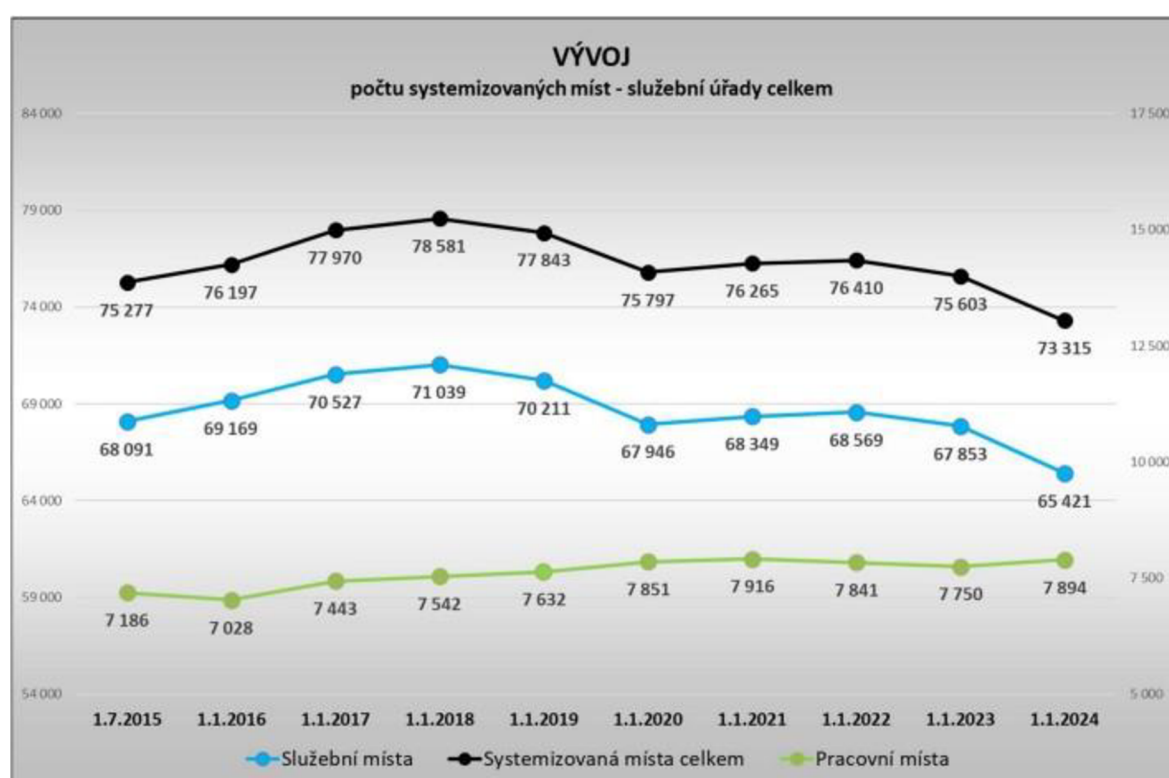
Státní správa je nedílnou součástí každé společnosti, která velmi citlivě reaguje na její výkon. Jako naprosto společensky nepřijatelné jsou v souvislosti se státní správou vnímány odhalené výskyty podvodů, diskriminačního a manipulativního jednání, zneužívání moci a střety zájmů, přičemž prvenství je přisuzováno případům korupčního jednání (Bohatá a kol., 2021).

Dalším důvodem kritiky veřejnosti je nadměrný a neustále se rozrůstající počet jejich zaměstnanců navzdory neustále proklamovanému zeštíhlování jejího aparátu, které je jedním z témat každé předvolební kampaně (Hanuš a kol., 2022). Tento trend je možné vysledovat i v současné době, neboť již v roce 2022 bylo opětovně proklamováno výrazné snížení počtu zaměstnanců státní správy a seškrtnání platů těch zbývajících o takřka 80 miliard tak, aby došlo k naplnění slibu státní koalice ve volebním období (ČT24, 2022).

Jak vyplývá z veřejné databáze Českého statistického úřadu (2024), období 26.3.2021, bylo evidováno 5 290 071 zaměstnaných lidí, přičemž v kategorii úředníci jich je 366 646, v kategorii zákonodárci a řídící pracovníci 264 676. Z údajů, které jsou k dispozici na stránkách Ministerstva vnitra ČR (2024), lze jednoznačně pozorovat trendy vývoje v počtu systemizovaných míst služebních úřadů v ČR. Zatímco k 1.7.2015 byl jejich počet 75 277, k 1.1. 2024 je to 73 315. Stejná vývojová tendence platí i pro služební místa, narozdíl od míst pracovních, kde je mírný nárůst. Návrh předpokládaných nákladů na mzdové

prostředky této sféry je ve výši 37 485 438 523 Kč. Vynakládané mzdové prostředky jsou často trnem v oku veřejnosti. Platy státních zaměstnanců se řídí platným nařízením vlády č. 304/2014 Sb., které stanovují jejich platový tarif, skládající se z platové třídy (na základě vykonávané činnosti) a platového stupně, který se odvíjí od započtené praxe. Ve srovnání s podnikatelským prostředím jsou stanoveny striktně a jejich výše je víceméně fixní (mvr, 2024). Limity finančního ohodnocení jsou tak v mnoha případech důvodem nedostatečně lukrativnosti pro kvalifikované a odborné pracovníky, což může vést ke snížení kvality vykonávané práce.

Obrázek 1 Vývoj počtu systemizovaných míst



Zdroj: Ministerstvo vnitra ČR (2024)

Snižování počtu míst vede však nejen k nižším mzdovým nákladům v této sféře pracovního trhu, ale také ke zvýšení nejistoty a pracovní zátěže stávajících zaměstnanců v tomto sektoru.

3.2.7 Syndrom vyhoření ve státní správě

Nejen ve státní správě představuje syndrom vyhoření značný problém. Nejjednodušším řešením se jeví jako zbavení se postiženého jedince, čímž by došlo k odstranění problému. Tento způsob je však na základě statistických dat hodnocen jako příliš drahý a neefektivní, vzhledem ke skutečnosti, že nový zaměstnanec dosáhne

produktivity svého předchůdce asi za dva roky, v závislosti na vykonávané činnosti. Zaučování samozřejmě znamená, že se novému pracovníkovi někdo věnuje, zasvěcuje jej do dané problematiky, vysvětluje a ukazuje mu pracovní postupy a zároveň na něj dohlíží, aby nedocházelo ke zbytečným chybám a následným materiálním či finančním škodám. Toto sebou nese i fakt, že zaučující zaměstnanec – „mentor“ nemůže v tomto období naplno vykonávat svoji práci. Pokud by docházelo k časté fluktuaci zaměstnanců, bude tato situace nejen lidsky, ale ekonomicky velmi náročná a dlouhodobě neudržitelná (Minirth a kol., 2011).

I když nelze srovnávat práci lékaře nebo zdravotní sestry, zaměstnanců v pomáhajících profesích, vrcholných manažerů a práci úředníka či vedoucího ve státní sféře, přece všechny tyto profese nacházíme na seznamu povolání, ohrožených ve velké míře syndromem vyhoření.

4 Vlastní práce

Ke zpracování vlastní práce, jejímž cílem je stanovení míry syndromu vyhoření ve státní správě, byl použit uznávaný dotazník BM Ayaly M. Pinesové a Elliota Aronsona, velmi dobře hodnocený z hlediska srovnání s jinými metodami, které jsou v praxi používány. Jeho smyslem je určení míry pocitů tělesného, psychického a emocionálního stavu jedince. Fyzická vyčerpanost je zde ilustrována pocity ztráty energie, vyčerpanosti, nekonečné vyčerpanosti. Emocionální pak totální ztrátou životního entuziasmu, radosti, která je nahrazena pocity zmaru a beznaděje. Duševní vyčerpanost je charakterizována ztrátou vlastní sebehodnoty, individuálními negativními pocity bezcennosti a vlastní bezvýznamnosti.

Dotazník je sestaven z 21 konstatování, k nimž je stanovena sedmibodová hodnotící škála, vyjadřující četnost pocitů. Jeho vyhodnocení následně používá metodu součtu bodového zisku vybraných otázek tak, aby mohlo být vypočteno celkové BQ skóre, které vypovídá o BM míře vyhoření jedince. Protože zvolený program neumožňoval zadání hodnotící škály v rozmezí od 1 do 7, byla zvolena varianta od -3 do 3. Ta byla potom převedena na původní od 1 do 7.

Výsledná hodnota BM, která je menší nebo rovna dvěma – dobrý psychický stav.

BM až 3 – uspokojivý stav

BM mezi 3,0 a 4,0 – tento stav už vyžaduje, aby se jedinec zamyslel nad hodnotovým žebříčkem svého života a změnil nastavení svých priorit, jelikož to současné je cestou, vedoucí k neuspokojivému psychickému stavu a budoucím vážným problémům.

BM 4,0 až 5,0 – detekce syndromu vyhoření, vyžadující již odbornou pomoc, směřující k novému nastartování vyhořelé osoby, zabránění celkové destrukci organismu s fatálními následky.

Tato část byla vyhodnocena na základě výsledné tabulky.

Pro vyhodnocení dílčích cílů, tedy od kapitoly 4.2 již byly stanoveny hypotézy, které měly prokázat vzájemnou nezávislost či závislost syndromu vyhoření na vybraných proměnných. Postup vyhodnocení je pro všechny stejný: Aby byly splněny podmínky pro testování pomocí χ^2 – testu nezávislosti, musely být v prvním kroku odstraněny pole s hodnotou menší než 1 v hodnotících tabulkách s absolutními četnostmi, dále pak sloučeny jejich sloupce a z nich vypočteny očekávané četnosti. Tento postup byl opakován až do splnění druhé podmínky, kterou je, že počet hodnot, které nedosahují hodnoty 5 je nižší než 20 %. V práci

jsou pak uvedeny finální tabulky absolutních a očekávaných četností, které již tyto podmínky splňují.

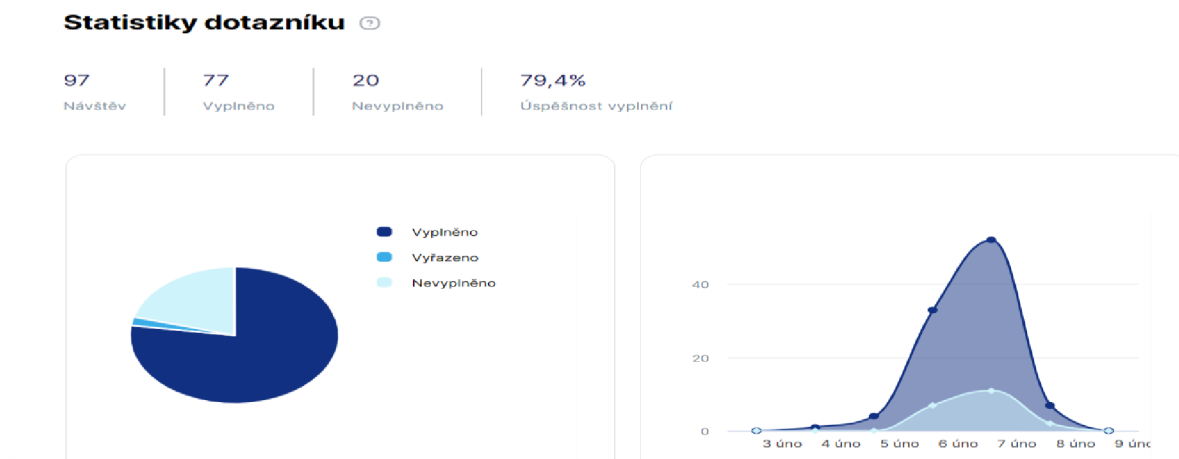
Hladina významnosti α byla pro všechny hypotézy stanovena na 5 %. Stupně volnosti pak vyplynuly z jednotlivých tabulek. Výpočet χ^2 – testu nezávislosti byl vypočten na základě vzorce podle Svatošové a kol. (2022, s.14).

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{oj})^2}{n_{oj}}$$

4.1 Výsledky zpracovaného dotazníku BM

Vyplnění dotazníku bylo nabídnuto zaměstnancům veřejné správy na dvou úřadech v bývalém okresním městě. Ti se mohli rozhodnout pro jeho elektronickou či papírovou variantu. Dále byli seznámeni s účelem orientačního výzkumu, dobrovolností jejich účasti, anonymitou jejich odpovědí. Již v tomto kroku byla překvapující míra jejich ochoty podílet se na uvedeném šetření a jejich souhlas vyplněním dotazníku. Původní předpoklad o preferenci elektronické varianty z důvodu anonymity a s tím spojené míry otevřenosti odpovědí, se tak nepotvrdil. Velké množství zvolilo fyzickou variantu, po jejímž srovnání s elektronickou lze konstatovat srovnatelnou úroveň otevřenosti odpovědí. Dotazník byl nakonec předložen k vyplnění až v únoru 2024, a to na základě probíhající „optimalizace státní správy“, která započala na podzim roku 2023 a bude pokračovat i v roce 2024 a letech následujících. Rozdané výpovědi a nejistota ostatních zaměstnanců by měly zásadní vliv na data získaná z dotazníku BM. V únoru 2024 již byla situace relativně stabilizovaná.

Obrázek 2 Statistika dotazníku



Zdroj: Survio.com

Dotazník byl dostupný k vyplnění po dobu od 3. února 2024 do 9. února 2024, tedy po dobu 6 dnů. Takto krátká doba byla zvolena na základě předpokladu, že pokud její lidé chtějí vyplnit, udělají to buď ihned nebo do 5 dnů, protože potom upadne v zapomnění v důsledku dalších povinností.

Zvolený program umožňuje v této verzi maximálně 100 vyplněných dotazníků, což nebylo překročeno. Z 97 provedených návštěv bylo 77 vyplněno, což představuje 79,4 % úspěšnosti. Dvacet návštěv bylo bez zápisu, přičemž nelze určit, zda si to daná osoba s vyplněním rozmyslela či byla vyrušena, dotazník ukončila a posléze jej vyplnila. Dva vyplněné dotazníky byly vyřazeny z důvodu duplicitního zadání při ručním zpracování. Z toho vyplývá, že při konečném vyhodnocení bylo započteno 75 vyplněných dotazníků. Celkový počet respondentů, s jejichž odpověďmi bylo dále pracováno, je 75 osob.

Tabulka 1 Vyhodnocení výsledků dotazníku BM

Popisky řádků	Počet z Stav	Součet z A	Součet z B	Součet z C	Součet z D	Součet z BQ
Dobrý	2	62	46	18	80	3,80952381
Uspokojivý	24	993	474	294	1287	61,28571429
Zamyslet se	28	1553	443	453	2006	95,52380952
SV	21	1654	292	380	2034	96,85714286
Celkový součet	75	4262	1255	1145	5407	257,4761905

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocením 75 dotazníků byly získány tyto výsledky:

Pouze u dvou účastníků lze jejich stav z pohledu psychologie zdraví hodnotit jako dobrý, u 24 jako uspokojivý, u 28 jako stav s doporučením k provedení změn. U 21 respondentů je na základě jejich odpovědí prokázán syndrom vyhoření. Zjištěná míra syndromu vyhoření je tak 28 %. Tato skutečnost je alarmující, jelikož se jedná téměř o jednu třetinu dotázaných.

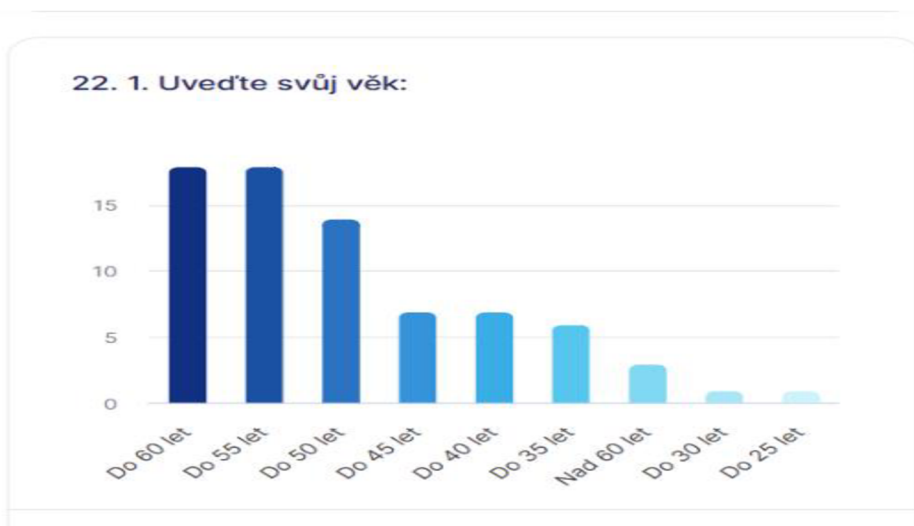
Na základě teoretických poznatků uvedených v první části této práce lze u postiženého jedince pozorovat sníženou pracovní výkonnost, doprovázenou zvýšenou mírou chybovosti, nedostatek zájmu, zhoršení zdravotního stavu a s tím související nárůst pracovní neschopnosti, apatie či nárůst agrese vůči sobě i okolí. Ironicky lze použít i úsloví „Když se daří, tak se daří“, takže lze s velkou dávkou jistoty předpokládat, že jmenovaný se potýká s problémy i v osobním životě, jelikož syndrom vyhoření ve většině případů zasahuje

všechny oblasti, které postupně ničí. Tyto projevy by měly být velmi rychle řešeny, což vyžaduje velmi citlivý přístup jeho rodiny, přátel i pracovního kolektivu.

4.2 Syndrom vyhoření a věk

Pro orientační výzkum nebyly určeny žádná limitující omezení z hlediska věku či vzdělání, o čemž svědčí níže uvedený graf s rozlišením jednotlivých věkových skupin a počtem jejich zástupců, kteří se do něj zapojili. Ten názorně dokazuje převahu spíše vyšších věkových skupin, která velmi dobře koresponduje s věkovým složením zaměstnanců napříč úřady. Důvody, proč tomu tak je, mohou být různé – finanční ohodnocení, pracovní náplň, pracovní doba.

Graf 1 Věkové složení respondentů



Zdroj: Survio (2024)

Tabulka 2 Vyhodnocení dotazníku BM dle věku respondentů

Počet z Stav	Popisky sloupců									
Popisky řádků	Do 25 let	Do 30 let	Do 35 let	Do 40 let	Do 45 let	Do 50 let	Do 55 let	Do 60 let	Nad 60 let	Celkový součet
Dobry						1	1			2
Uspokojivy			3	5	1	3	5	6	1	24
Zamyslet se		1	2		3	7	8	5	2	28
SV	1		1	2	3	3	4	7		21
Celkový součet	1	1	6	7	7	14	18	18	3	75

Zdroj: vlastní zpracování

Pro interpretaci výskytu syndromu vyhoření a jeho závislosti na věku dotazovaných byly stanoveny následující hypotézy:

Nulová hypotéza $H_{0(1)}$: Syndrom vyhoření nezávisí na věku osoby.

Alternativní hypotéza $H_{1(1)}$: Syndrom vyhoření závisí na věku osoby.

Tabulka 3 Tabulka absolutních četností-syndrom vyhoření dle věku

Syndrom vyhoření dle věku			
	ANO	NE	CELKEM
Do 25,30,35 let	2	6	8
Do 40, 45 let	5	9	14
Do 50,55 let	7	25	32
Do a nad 60 let	7	14	21
CELKEM	21	54	75

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4 Tabulka očekávaných četností-syndrom vyhoření dle věku

Syndrom vyhoření dle věku			
	OČ	OČ	CELKEM
Do 25,30,35 let	2,24	5,76	8
Do 40, 45 let	3,92	10,08	14
Do 50,55 let	8,96	23,04	32
Do a nad 60 let	5,88	15,12	21
CELKEM	21	54	75

Zdroj: vlastní zpracování

Vypočtená hodnota $\chi^2 = 1,3409$

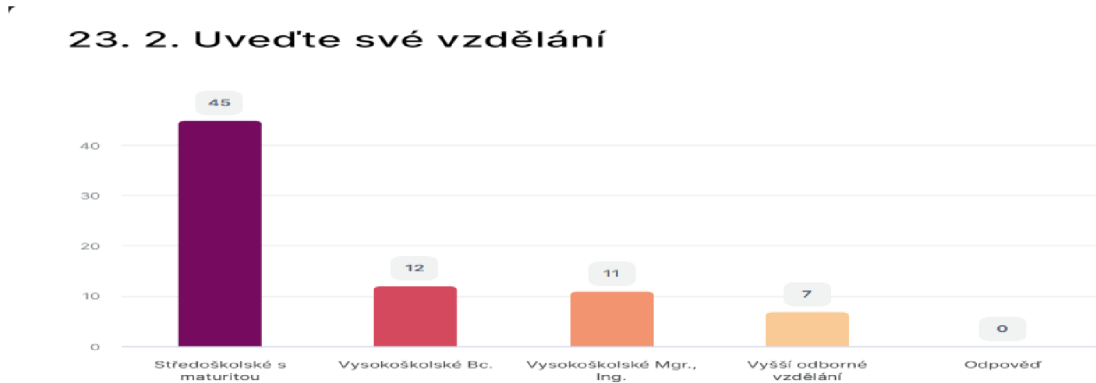
Kritická hodnota $\chi^2_{\alpha(3)} = 7,815$

Protože testovaná hodnota χ^2 je menší než hodnota kritická, nulovou hypotézu $H_{0(1)}$ přijímáme na hladině významnosti α 0,05 pro 3 stupně volnosti. Syndrom vyhoření u hodnoceného vzorku nezávisí na věku osoby. Tuto skutečnost je možno potvrdit i pohledem na výchozí tabulku, jelikož syndrom vyhoření byl konstatován ve většině věkových skupin.

4.3 Syndrom vyhoření a vzdělání

Rozlišení skupin dle vzdělání bylo provedeno s ohledem na kvalifikační požadavky, které jsou stanoveny pro pozice referenta na uvedených úřadech. Z tohoto důvodu nebyla uvažována kategorie se základním vzděláním.

Graf 2 Složení respondentů dle vzdělání



Zdroj: Survio (2024)

Tabulka 5 Vyhodnocení dotazníku BM dle vzdělání respondentů

Počet z Stav	Popisky sloupců				
Popisky řádků	SŠ s maturitou	Vyšší odborné	VŠ Bc.	VŠ Mgr., Ing.	Celkový součet
Dobrý	2				2
Uspokojivý	15	1	3	5	24
Zamyslet se	16	3	6	3	28
SV	12	3	3	3	21
Celkový součet	45	7	12	11	75

Zdroj: vlastní zpracování

Pro interpretaci výskytu syndromu vyhoření a jeho závislosti na vzdělání dotazovaných byly stanoveny následující hypotézy:

Nulová hypotéza $H_{0(2)}$: Syndrom vyhoření nezávisí na vzdělání osoby.

Alternativní hypotéza $H_{1(2)}$: Syndrom vyhoření závisí na vzdělání osoby.

Tabulka 6 Tabulka absolutních četností dle vzdělání respondentů

Syndrom vyhoření dle vzdělání			
	ANO	NE	CELKEM
SŠ s maturitou	12	33	45
Vyšší odborné	3	4	7
VŠ Bc.	3	9	12
VŠ Ing., Mgr.	3	8	11
CELKEM	21	54	75

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 Tabulka očekávaných četností dle vzdělání respondentů

	OČ	OČ	CELKEM
SŠ s maturitou	12,60	32,40	45,00
Vyšší odborné	1,96	5,04	7,00
VŠ Bc.	3,36	8,64	12,00
VŠ Ing., Mgr.	3,08	7,92	11,00
CELKEM	21,00	54,00	75,00

Zdroj: vlastní zpracování

$$\chi^2 = 0,8626$$

Kritická hodnota $\chi^2_{\alpha(3)} = 7,815$

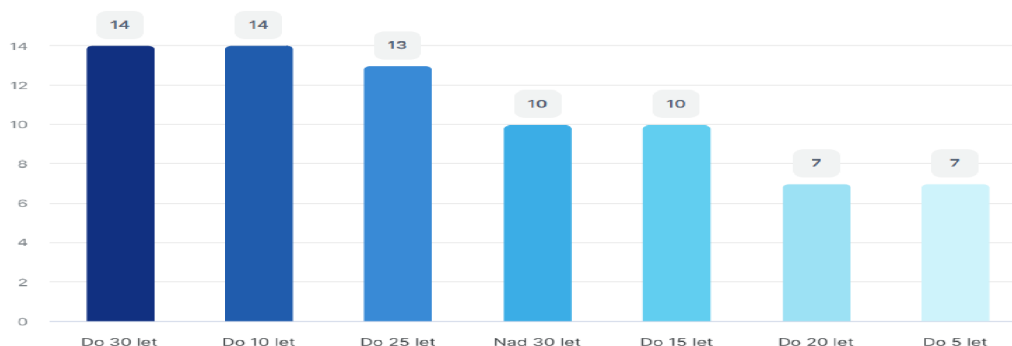
Jelikož je testovaná hodnota χ^2 menší než hodnota kritická, nulovou hypotézu $H_{0(2)}$ přijímáme na hladině významnosti α 0,05 pro 3 stupně volnosti. Syndrom vyhoření v hodnocené skupině nezávisí na vzdělání osoby. Syndrom vyhoření byl nejvíce potvrzen ve stupni vzdělání – středoškolské s maturitou, což může být dáno nejen majoritou této skupiny, ale také sníženou mírou informací o této problematice. Nezávislost syndromu vyhoření na vzdělání lze potvrdit i na základě jeho detekce ve všech stupních vzdělání.

4.4 Syndrom vyhoření a délka praxe

Další proměnnou, u níž byl zkoumán vzájemný vztah k syndromu vyhoření, byla délka praxe – tj. počet let ve státní správě. Právě tato praxe byla podmínkou pro účast v orientačním šetření. Nebyla stanovena minimální doba trvání.

Graf 3 Složení respondentů dle délky praxe ve státní správě

24. 3. Počet let zaměstnání ve státní správě:



Zdroj: Survio (2024)

Tabulka 8 Vyhodnocení dotazníku BM dle délky praxe respondentů ve státní správě

Počít Stav	Popisky sloupců							
Popisky řádků	Do 5 let	Do 10 let	Do 15 let	Do 20 let	Do 25 let	Do 30 let	Nad 30 let	Celkový součet
Dobry					2			2
Uspokojivy	3	8	4	3	3	2	1	24
Zamyslet se	2	3	3	3	4	8	5	28
SV	2	3	3	1	4	4	4	21
Celkový součet	7	14	10	7	13	14	10	75

Zdroj: vlastní zpracování

Pro možnost vyhodnocení výskytu syndromu vyhoření a jeho vzájemného vztahu s délkou praxe jednotlivých dotázaných byly stanoveny následující hypotézy:

Nulová hypotéza $H_{0(3)}$: Syndrom vyhoření nezávisí na délce praxe ve státní správě.

Alternativní hypotéza $H_{1(3)}$: Syndrom vyhoření závisí na délce praxe ve státní správě.

Tabulka 9 Finální tabulka absolutních četností-syndrom vyhoření dle délky praxe

	ANO	NE	CELKEM
Do 5,10 let	5	16	21
Do 15,20 let	4	13	17
Do 25 let	4	9	13
Do a nad 30 let	8	16	24
CELKEM	21	54	75

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 Finální tabulka očekávaných četností-syndrom vyhoření dle délky praxe

	OČ	OČ	CELKEM
Do 5,10 let	5,88	15,12	21,00
Do 15,20 let	4,76	12,24	17,00
Do 25 let	3,64	9,36	13,00
Do a nad 30 let	6,72	17,28	24,00
CELKEM	21,00	54,00	75,00

Zdroj: vlastní zpracování

$$\chi^2 = 0,4808$$

$$\text{Kritická hodnota } \chi^2_{\alpha(3)} = 7,815$$

Jelikož je testovaná hodnota χ^2 menší než hodnota kritická, nulovou hypotézu $H_{0(3)}$ přijímáme na hladině významnosti α 0,05 pro 3 stupně volnosti. Syndrom vyhoření u dotázaných respondentů nezávisí na délce praxe ve státní správě. Syndrom vyhoření byl sice nejvíce potvrzen v kategorii „do a nad 30 let“, ale zároveň se vyskytuje i ve všech

ostatních skupinách. Naprosto nečekaně i ve skupině s praxí do 5 let. Tato skutečnost může úzce souviset s věkem účastníka-pokud by se jednalo o mladého člověka, je zde předpoklad nevyzrálého hodnotového žebříčku a životních priorit s ohledem na životní zkušenosti, které přichází s věkem. S vyšším věkem je naopak možná vyhořelost právě na základě lekcí, které již byly životem uštědřeny. Možná je jistá míra rezignace, apatie, nedostatek nadšení na základě automatizace vykonávaných činností, nárůst možných zdravotních potíží či změn v souvislosti s věkem.

4.5 Syndrom vyhoření a povědomí o něm

Syndrom vyhoření je v současné době jedním z často zmiňovaných pojmů, souvisejících s dynamicky se měnícím světem, uspěchanou dobou a také tlakem nejen na pracovní výkon. V souvislosti s těmito faktory byla do dotazníku zařazena také otázka na jejich individuální hodnocení vlastního povědomí o syndromu vyhoření.

Graf 4 Vlastní hodnocení respondentů jejich povědomí o syndromu vyhoření

25. 4. Víte, co je syndrom vyhoření, jaké jsou Vaše znalosti o této problematice?



Ždroj: Survio (2024)

Tabulka 11 Vyhodnocení dotazníku BM dle vlastního hodnocení respondentů jejich povědomí o syndromu vyhoření

Počet Stav	Popisky sloupců				
Popisky řádků	Někde	Představa	Vícekrát	Zájem	Celkový součet
Dobrý		1		1	2
Uspokojivý	2	18	1	3	24
Zamyslet se		17	9	2	28
SV		8	12	1	21
Celkový součet	2	44	22	7	75

Ždroj: vlastní zpracování

Pro vyhodnocení tohoto dílčího cíle vztahu mezi prokázaným syndromem vyhoření a povědomí respondentů o něm byly stanoveny následující hypotézy:

Nulová hypotéza $H_{0(4)}$: Syndrom vyhoření nezávisí na povědomí osoby o něm.

Alternativní hypotéza $H_{1(4)}$: Syndrom vyhoření závisí na povědomí osoby o něm.

Tabulka 12 Finální tabulka absolutních četností-syndrom vyhoření a povědomí o něm

Syndrom vyhoření – znalost			
	ANO	NE	CELKEM
Někde, představa	8	38	46
Vícekrát	12	10	22
Zájem	1	6	7
CELKEM	21	54	75

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13 Finální tabulka očekávaných četností-syndrom vyhoření a povědomí o něm

Syndrom vyhoření – znalost			
	OČ	OČ	CELKEM
Někde, představa	12,88	33,12	46
Vícekrát	6,16	15,84	22
Zájem	1,96	5,04	7
CELKEM	21	54	75

Zdroj: vlastní zpracování

$$\chi^2 = 10,9107$$

$$\text{Kritická hodnota } \chi^2_{\alpha(2)} = 5,991$$

Jelikož je testovaná hodnota χ^2 větší než hodnota kritická, nulovou hypotézu $H_{0(4)}$ zamítáme na hladině významnosti α 0,05 pro 2 stupně volnosti a přijímáme hypotézu alternativní. Syndrom vyhoření závisí na povědomí osoby o jeho existenci. Syndrom vyhoření byl v největším počtu zachycen ve skupině dotázaných, která hodnotí své individuální povědomí o něm odpovědí vícekrát. Znamená to tedy, že jmenovaná osoba si je vědoma jako první změn, které provází jeho výskyt, tedy náládovosti, sklíčenosti, poklesu nadšení, sníženého pracovního výkonu a dalších. Na základě toho pak hledá důvod a s ním spojenou cestu zpět. Na základě dostupných informací jej pak dokáže pojmenovat. Že se jedná o velmi často diskutovaný problém, lze vyslovit i na základě toho, že se s tímto pojmem setkal každý účastník šetření.

4.6 Syndrom vyhoření a individuální hodnocení práce

Aby bylo možné zjistit individuální pohled oslovených respondentů na jejich práci, byly součástí dotazníků i otázky, které byly koncipovány na základě rizikových faktorů, vedoucích k syndromu vyhoření. K těmto byla stanovena 5stupňová hodnotící škála:

-2 – ne, -1 – spíše ne, 0- někdy, 1 – spíše ano, 2 - ano.

4.6.1 Individuální hodnocení – nadměrné požadavky

Výzkumná otázka: Máte pocit, že jsou na Vás v zaměstnání kladeny nepřiměřené požadavky, že jste vystaven nadměrnému množství úkolů? “

Tabulka 14 Individuální hodnocení – nepřiměřené požadavky

Syndrom vyhoření – individuální hodnocení práce						
	Otázka č. 1					
Respondenti/stav	Ne	Spíše ne	Někdy	Spíše ano	Ano	Součet
Dobrý	1	1	0	0	0	2
Uspokojivý	5	7	7	3	2	24
Zamyslet se	0	6	6	10	6	28
Syndrom vyhoření	0	1	8	6	6	21
Kontrolní číslo	6	15	21	19	14	75

Zdroj: vlastní zpracování

Pro vyhodnocení vztahu mezi prokázaným syndromem vyhoření a pocitem nepřiměřených požadavků, kladených v zaměstnání, byly stanoveny následující hypotézy:

Nulová hypotéza $H_{0(5)}$: Individuální pocit nepřiměřených požadavků a nadměrného zatížení nezávisí na přítomnosti syndromu vyhoření.

Alternativní hypotéza $H_{1(5)}$: Individuální pocit nepřiměřených požadavků a nadměrného zatížení závisí na přítomnosti syndromu vyhoření.

Již na základě prvního pohledu na souhrnnou tabulku bylo jasné, že k jejímu vyhodnocení nelze použít metodu pro testování pomocí χ^2 – testu nezávislosti, jelikož nejsou splněny podmínky pro jeho použití. V tabulce je zachycen několikanásobný výskyt hodnot nižších než 1, a ani sloučením sloupců nelze dosáhnout jejich vyloučení. Navíc by tímto krokem došlo ke zkreslení vypovídající hodnoty. Bylo by tak možné spojit pouze výsledky

negativních a pozitivních odpovědí, středová hodnota „někdy“ však sloučena být nemohla, protože jejím přidáním na kteroukoliv stranu, by došlo k výraznému ovlivnění výsledků. Proto bylo nakonec zvoleno hodnocení na základě procentuálního výpočtu. Z uvedených důvodů nelze stanovené hypotézy přijmout či zamítnout.

Tabulka 15 Individuální hodnocení – nepřiměřené požadavky

Nepřiměřenost požadavků				
	ANO	% z celku	NE	% z celku
Ne	0,00	0,00	6,00	8,00
Spíše ne	1,00	1,33	14,00	18,67
Někdy	8,00	10,67	13,00	17,33
Spíše ano	6,00	8,00	13,00	17,33
Ano	6,00	8,00	8,00	10,67
Kontrolní číslo	21,00	28,00	54,00	72,00

Zdroj: vlastní zpracování

Nepřiměřenost požadavků potvrzuje odpovědi ano celkem 18,67 % respondentů, spíše ano pak 25,33 %, někdy 28 %, spíše ne 20 % a ne 8 % z celkového počtu dotázaných. Ve skupině s prokázaným syndromem vyhoření pociťuje nadměrnou zátěž 16 % respondentů (odpověď ano a spíše ano). Zároveň ji připouští i 21 % ostatních. Tento výsledek tak prokazuje nezávislost pocitu nepřiměřených požadavků se syndromem vyhoření. Jako nepřiměřené požadavky lze chápat neustále se rozšiřující činnosti veřejné správy a jejich decentralizace, jdoucí ruku v ruce se snižováním počtu zaměstnanců na nižších stupních správy, komplikovanost stávajících postupů a jejich časté inovace, probíhající digitalizace a modernizace státní správy, vyžadující neustálé rozšiřování vědomostí a nových dovedností s původním vybavením, které nemusí být pro tyto novinky dostačující. Nadměrný tlak může být také pociťován z důvodu odchodu dlouholetých zaměstnanců, přičemž nový zaměstnanec smí být přijat až po vypršení výpovědní doby, čímž je znemožněno jejich zaučování a získávání zkušeností. Stávají se pak pro zbylé zaměstnance neúmyslně přítěží, namísto pomoci. Nedostatek znalostí pak vede ke zbytečným omylům, které musejí být řešeny nad rámec pracovních povinností ostatních.

4.6.2 Individuální pocit – nesmyslnost požadavků

Výzkumná otázka: Máte pocit, že jsou na Vás v zaměstnání kladeny nesmyslné požadavky?

Tabulka 16 Individuální hodnocení – nesmyslné požadavky

Syndrom vyhoření – individuální hodnocení práce						
Respondenti/stav	Otázka č. 2					
	Ne	Spíše ne	Někdy	Spíše ano	Ano	
Dobrý	0	1	0	1	0	2
Uspokojivý	1	1	15	5	2	24
Zamyslet se	1	1	11	7	8	28
Syndrom vyhoření	0	1	5	10	5	21
Kontrolní číslo	2	4	31	23	15	75

Zdroj: vlastní zpracování

Pro interpretaci výsledků mezi prokázaným syndromem vyhoření a pocitem nesmyslnosti kladených požadavků byly stanoveny následující hypotézy:

Nulová hypotéza $H_{0(6)}$: Individuální pocit nesmyslnosti kladených požadavků nezávisí na přítomnosti syndromu vyhoření.

Alternativní hypotéza $H_{1(6)}$: Individuální pocit nesmyslnosti kladených požadavků závisí na přítomnosti syndromu vyhoření.

Pohled na souhrnnou tabulku stejně jako v předchozím případě potvrzuje výskyt hodnot menších než 1, což je jasným ukazatelem, že k jejímu vyhodnocení nelze použít metodu pro testování pomocí χ^2 – testu nezávislosti, a to ani po provedení sloučení sloupců, které by vedly ke zkreslení odpovědí. Hodnocení odpovědí je tak i zde na základě procentuálního výpočtu. Proto nelze stanovené hypotézy přijmout či zamítnout.

Tabulka 17 Individuální hodnocení – nesmyslné požadavky

Nesmyslnost požadavků				
	ANO	% z celku	NE	% z celku
Ne	0,00	0,00	2,00	2,67
Spíše ne	1,00	1,33	3,00	4,00
Někdy	5,00	6,67	26,00	34,67
Spíše ano	10,00	13,33	13,00	17,33
Ano	5,00	6,67	10,00	13,33
Kontrolní číslo	21,00	28,00	54,00	72,00

Zdroj: vlastní zpracování

I v tomto případě lze konstatovat existenci pocitu nesmyslně kladených požadavků, která nezávisí na výskytu syndromu vyhoření. Kladné odpovědi (ano, spíše ano) zvolilo 50,66 % respondentů. Jako nesmyslné požadavky si lze představit některé směrnice, které nesouvisí s činností vykonávanou referentem, ale přesto je vyžadováno seznámení se s nimi. Hierarchie sice umožňuje strnulé fungování, ale zároveň je překážkou efektivního a rychlého nalezení a vyřešení nestandardních situací na základě zkušeností. Opětovně se zde promítají i neustále se měnící pokyny, které neberou v potaz připomínky a doporučení z praxe. Dalším aspektem mohou být i stále se opakující odpovědi na dotazy klientů, které lze získat z veřejně dostupných materiálů a zdrojů.

4.6.3 Individuální hodnocení – autorita nadřízeného

Výzkumná otázka: Vnímáte svého nadřízeného jako autoritu?

Tabulka 18 Individuální hodnocení – autorita nadřízeného

Syndrom vyhoření – individuální hodnocení práce						
Respondenti/stav	Otázka č. 3					
	Ne	Spíše ne	Někdy	Spíše ano	Ano	
Dobrá	1	0	0	0	1	2
Uspokojivý	1	1	3	11	8	24
Zamyslet se	2	3	4	10	9	28
Syndrom vyhoření	1	3	3	8	6	21
Kontrolní číslo	5	7	10	29	24	75

Zdroj: vlastní zpracování

Pro vyhodnocení vztahu mezi prokázaným syndromem vyhoření a vnímáním nadřízeného jako autority byly stanoveny následující hypotézy:

Nulová hypotéza $H_{0(7)}$: Individuální pocit vnímání nadřízeného jako autority nezávisí na přítomnosti syndromu vyhoření.

Alternativní hypotéza $H_{1(7)}$: Individuální pocit vnímání nadřízeného jako autority nezávisí na přítomnosti syndromu vyhoření.

Tato kapitola se neliší od dvou předcházejících. I zde jsou zachyceny hodnoty nižší než 1, které jsou významnou překážkou pro použití metody pro testování pomocí χ^2 – testu nezávislosti. Sloučení sloupců opět není možné bez ztráty vypovídající hodnoty získaných

dat. Proto bylo konstatováno, že z těchto důvodů není možné přijetí či zamítnutí stanovených hypotéz. Vyhodnocení bylo provedeno procentuálním výpočtem.

Tabulka 19 Individuální hodnocení – autorita nadřízeného

Autorita nadřízeného				
	ANO	% z celku	NE	% z celku
Ne	1,00	1,33	4,00	5,33
Spíše ne	3,00	4,00	4,00	5,33
Někdy	3,00	4,00	7,00	5,34
Spíše ano	8,00	10,67	21,00	28,00
Ano	6,00	8,00	18,00	24,00
Kontrolní číslo	21,00	28,00	54,00	68,00

Zdroj: vlastní zpracování

Data získaná vyhodnocením výše uvedené tabulky vypovídají o pozitivním vnímání nadřízených, kteří jsou jak ve skupině osob, zasažených syndromem vyhoření, tak i ve zbývajícím vzorku respondentů uznáváni 70,67 % jako autorita. Vůdčí schopnosti, odborné znalosti i osobnostní vlastnosti vedoucího pracovníka jsou jedním ze zásadních faktorů, ovlivňujících vztahy v kolektivu, ale i k vykonávané práci. Silná, vyzrálá a profesně schopná osobnost je zárukou opory v případě výskytu problémů, kde je nápomocna při hledání potřebných řešení a rozhodnutí. Zároveň je ochotna respektovat a vyslechnout názor podřízených pracovníků, má dobré organizační a motivační schopnosti. Slabá a odborně neznalá osobnost se naproti tomu vyznačuje bagatelizací problémů, přenosem odpovědnosti a v některých případech i kategorickým rozhodováním bez ohledu na souvislosti a jejich důsledky. Dobrému nadřízenému by neměla být cizí, ani lidskost a empatie, jejichž projev není známkou slabosti, ale spíše pochopení. Díky uvedeným „kladným“ vlastnostem může jako první zachytit případné příznaky syndromu vyhoření a postiženému tak podat tolik potřebnou pomocnou ruku.

4.6.4 Individuální hodnocení – nadměrná odpovědnost

Výzkumná otázka: Máte pocit nadměrné odpovědnosti při výkonu práce?

Tabulka 20 Individuální hodnocení – nadměrná odpovědnost

Syndrom vyhoření – individuální hodnocení práce						
Respondenti/stav	Otázka č. 4					
	Ne	Spíše ne	Někdy	Spíše ano	Ano	
Dobrý	0	1	1	0	0	2
Uspokojivý	0	4	10	6	4	24
Zamyslet se	1	4	6	14	3	28
Syndrom vyhoření	1	2	4	8	6	21
Kontrolní číslo	2	11	21	28	13	75

Zdroj: vlastní zpracování

Pro vyhodnocení vztahu mezi prokázaným syndromem vyhoření a pocitem nadměrné odpovědnosti respondentů byly stanoveny následující hypotézy:

Nulová hypotéza $H_{0(8)}$: Individuální pocit nadměrné odpovědnosti při výkonu práce nezávisí na přítomnosti syndromu vyhoření.

Alternativní hypotéza $H_{1(8)}$: Individuální pocit nadměrné odpovědnosti při výkonu práce závisí na přítomnosti syndromu vyhoření.

Hodnoty z tabulky, které jsou menší než 1, nedovolují použití metody χ^2 – testu nezávislosti a jejich odstranění není možné provést logickým sloučením sloupců, jelikož by došlo k výraznému ovlivnění jejich relevance. Proto bylo opětovně zvoleno hodnocení na základě procentuálního výpočtu. Z uvedených důvodů nelze stanovené hypotézy přijmout či zamítnout.

Tabulka 21 Individuální hodnocení – nadměrná odpovědnost

Nadměrná odpovědnost				
	ANO	% z celku	NE	% z celku
Ne	1,00	1,33	1,00	1,33
Spíše ne	2,00	2,67	9,00	12,00
Někdy	4,00	5,33	17,00	22,67
Spíše ano	8,00	10,67	20,00	26,67
Ano	6,00	8,00	7,00	9,33
Kontrolní číslo	21,00	28,00	54,00	72,00

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o službu veřejnosti, je od jejich zaměstnanců striktně vyžadována profesionalita, která sebou nese neustálé zvyšování a rozšiřování odborné kvalifikace, sledování změn a jejich zavádění do pracovních procesů. K automatickým vlastnostem úředníka patří slušnost, čestnost, poctivost a další vysoce hodnocené morální vlastnosti. Jejich práce sebou nese také velkou dávku odpovědnosti, ať již jde o dodržování termínů, formální správnosti jednotlivých postupů a jejich znalost. Zároveň je očekávána vstřícnost a pro klientský přístup. Vnímání nadměrné odpovědnosti potvrzují i data, získaná z obou skupin, která v 54,67 % tento pocit přiznávají. Většina dotázaných si je vědoma, že jejich vystupování, znalosti a profesionalita ve velké míře ovlivňují názor veřejnosti na fungování státní správy a chybně podaná informace či rozhodnutí mohou negativně ovlivnit život klienta.

4.6.5 Individuální hodnocení – naplnění očekávání

Výzkumná otázka: Splňuje Vaše práce Vaše očekávání?

Tabulka 22 Individuální hodnocení – naplnění očekávání

Syndrom vyhoření – individuální hodnocení práce						
Respondenti/stav	Otázka č. 5					
	Ne	Spíše ne	Někdy	Spíše ano	Ano	
Dobrý	0	0	0	2	0	2
Uspokojivý	0	3	5	15	1	24
Zamyslet se	2	8	6	10	2	28
Syndrom vyhoření	2	5	5	8	1	21
Kontrolní číslo	4	16	16	35	4	75

Zdroj: vlastní zpracování

Pro zhodnocení odpovědi na tuto otázku, která se zabývá vztahem mezi prokázaným syndromem vyhoření a pocitem naplnění, očekávaného od vykonávané práce, byly stanoveny následující hypotézy:

Nulová hypotéza $H_{0(9)}$: Individuální pocit naplnění očekávaného z vykonávané práce nezávisí na přítomnosti syndromu vyhoření.

Alternativní hypotéza $H_{1(9)}$: Individuální pocit naplnění očekávaného z vykonávané práce závisí na přítomnosti syndromu vyhoření.

Nulové hodnoty opět brání použití testování pomocí χ^2 – testu nezávislosti, jelikož tím nejsou splněny podmínky pro jeho použití. Jejich odstranění není možné, jelikož jednotlivé

hodnotící škály nelze sloučit bez ztráty hodnověrnosti získaných dat. Zachování této vlastnosti vedlo k volbě procentuálního výpočtu. Hypotézy tak nelze přijmout či zamítnout.

Tabulka 23 Individuální hodnocení – naplnění očekávání

Naplnění očekávání				
	ANO	% z celku	NE	% z celku
Ne	2,00	2,67	2,00	2,67
Spíše ne	5,00	6,66	11,00	14,67
Někdy	5,00	6,66	11,00	14,67
Spíše ano	8,00	10,67	27,00	36,00
Ano	1,00	1,33	3,00	4,00
Kontrolní číslo	21,00	27,99	54,00	72,01

Zdroj: vlastní zpracování

Naplnění osobních očekávání je důležitou podmínkou, vedoucí k pocitu smysluplnosti vykonávané práce, motivací k neustálému zlepšování a motorem pro rozšiřování dovedností. V případě, kdy se z práce stane rutina, stane se ve většině případů automaticky vykonávanou činností bez osobního zainteresování, vymizí z ní lidský přístup a snaha o hledání možných řešení, pomoci a zlepšení. Naštěstí ze získaných dat toto nevyplývá, ani pro jednu skupinu respondentů.

4.6.6 Individuální pocit – dostatečná komunikace a podpora

Výzkumná otázka: Máte pocit dostatečné komunikace, informovanosti a podpory ze strany nadřízených?

Tabulka 24 Individuální hodnocení – dostatek komunikace

Syndrom vyhoření – individuální hodnocení práce						
Respondenti/stav	Otázka č. 6					
	Ne	Spíše ne	Někdy	Spíše ano	Ano	
Dobrý	0	0	0	2	0	2
Uspokojivý	4	6	7	6	1	24
Zamyslet se	8	3	9	7	1	28
Syndrom vyhoření	7	3	6	5	0	21
Kontrolní číslo	19	12	22	20	2	75

Zdroj: vlastní zpracování

Pro stanovení vztahu mezi prokázaným syndromem vyhoření a pocitem dostatečné komunikace, informovanosti a podpory ze strany nadřízených, byly vysloveny následující hypotézy:

Nulová hypotéza $H_{0(10)}$: Individuální pocit dostatečné komunikace, informovanosti a podpory nezávisí na přítomnosti syndromu vyhoření.

Alternativní hypotéza $H_{1(10)}$: Individuální pocit dostatečné komunikace, informovanosti a podpory závisí na přítomnosti syndromu vyhoření.

Ani v tomto případě nelze sloučením sloupců, vedoucích k výmazu hodnot menších než 1, splnit podmínky pro metodu testování pomocí χ^2 – testu nezávislosti. Uvedený krok by měl opět negativní vliv na získaná data. Proto bylo opět použito procentuálního výpočtu. Hypotézy tedy nelze přijmout, ani zamítnout.

Tabulka 25 Individuální hodnocení – dostatek komunikace

Dostatek komunikace				
	ANO	% z celku	NE	% z celku
Ne	7,00	9,33	12,00	16,00
Spíše ne	3,00	4,00	9,00	12,00
Někdy	6,00	8,00	16,00	21,33
Spíše ano	5,00	6,67	15,00	20,00
Ano	0,00	0,00	2,00	2,67
Kontrolní číslo	21,00	28,00	54,00	72,00

Zdroj: vlastní zpracování

Dostatečná, smysluplná a otevřená komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je velmi důležitá. Pokud jsou vedoucím pracovníkem předávány informace jasně, srozumitelně a v takové míře, aby nedošlo k zahlcení podřízených i těmi nepodstatnými, nedochází k vytváření prostoru pro domněnky a spekulace či interpersonální konflikty. Jasná delegace úkolů je zároveň dobrým předpokladem pro osobní zainteresovanost pověřeného pracovníka a posílení pocitu vlastní důležitosti. Předávání informací je předpokladem pro snížení chybovosti a stabilitu pracovního kolektivu. O tom, že je komunikace podceňovaným uměním, vypovídají výsledky uvedené v tabulce, svědčící o jejím nedostatku. Zde je prostor pro zlepšení.

4.6.7 Individuální pocit – společenské ocenění a uznání

Výzkumná otázka: Máte pocit, že je Vaše práce společensky oceňována a uznávána?

Tabulka 26 Individuální hodnocení – společenské uznání

Syndrom vyhoření – individuální hodnocení práce						
Respondenti/stav	Otázka č. 7					
	Ne	Spíše ne	Někdy	Spíše ano	Ano	
Dobry	0	0	1	1	0	2
Uspokojivy	9	5	8	1	1	24
Zamyslet se	16	5	5	2	0	28
Syndrom vyhoření	10	7	1	3	0	21
Kontrolní číslo	35	17	15	7	1	75

Zdroj: vlastní zpracování

Pro vyhodnocení tohoto dalšího dílčího cíle vztahu mezi prokázaným syndromem vyhoření a pocitem respondentů z hlediska společenského ocenění a uznání byly stanoveny následující hypotézy:

Nulová hypotéza $H_{0(1)}$: Individuální pocit uznání vlastní práce společnosti nezávisí na přítomnosti syndromu.

Alternativní hypotéza $H_{1(1)}$: Individuální pocit uznání vlastní práce společnosti nezávisí na přítomnosti syndromu.

Získaná data opět nedávají možnost pro jejich zhodnocení na základě metody pro testování pomocí χ^2 – testu nezávislosti díky nesplnění podmínek pro jeho použití. Několikanásobný výskyt hodnot nižších než 1 nelze eliminovat sloučením sloupců, vzhledem k hodnotící variantě „někdy“. Z tohoto důvodu bylo opět využito procentuálního výpočtu. Z uvedených důvodů nelze žádnou ze stanovených hypotéz přijmout či zamítnout.

Tabulka 27 Individuální hodnocení – společenské uznání

Společenské uznání				
	ANO	% z celku	NE	% z celku
Ne	10,00	13,34	25,00	33,33
Spíše ne	7,00	9,33	10,00	13,34
Někdy	1,00	1,33	14,00	18,67
Spíše ano	3,00	4,00	4,00	5,33
Ano	0,00	0,00	1,00	1,33
Kontrolní číslo	21,00	28,00	54,00	72,00

Zdroj: vlastní zpracování

Kritický pohled veřejnosti může být jedním z možných spouštěčů syndromu vyhoření, jelikož nedostatečné ocenění, kdy je veřejná správa snášena jako „nutné zlo“, může u jednotlivce snadno vyvolat pocit marnosti, bezcennosti a ztráty smysluplnosti vykonávané činnosti. Systém a rozsah státní správy je velmi často terčem kritiky, a to např. z následujících příčin: Velmi často z důvodu nadměrného počtu zaměstnanců a s tím spojeného velkého množství finančních prostředků, vynakládaných na jejich mzdy. V souvislosti s odměňováním je také zmiňován výskyt korupčního jednání, který může vést k destabilizaci systému. Státní správě je také často vytýkána zastaralost jejich systémů, malá flexibilita při zavádění nových technologií a jejich používání. Dalším důvodem nespokojenosti pak bývá netransparentnost při rozhodovacích procesech a jejich komplikovanost, dlouhá doba vyřízení s překročením zákonných lhůt.

Schvalovaným zákonům, vyhláškám a nařízením je pak vytýkána politická vůle, která může narušit nezávislost správy. Určitá strnulost v jejím fungování, byrokratizace, pomalé zavádění reforem neumožňuje komunikaci mezi jednotlivými úřady, čímž dochází k duplicitnímu vyžadování dokládání stejných podkladů. Zároveň je zde velmi nízká úroveň participace občanů na státní správě. Negativní pocity klientů jsou často spojovány s nadměrným množstvím neustále se zvyšující byrokracie, komplikovanosti a neprovázanosti jednotlivých úřadů, pocitu nadřazenosti státní správy a její neochoty a lhostejnosti k obyčejným problémům občana. Na druhé straně však neustálé rozpravy o jejím zeštíhlování, mohou vyvolávat zdání její zbytečnosti a posilovat averzi vůči úředníkům, jejichž prostřednictvím je vykonávána. Ti se tak mnohdy při výkonu své práce stávají hromosvodem negativních emocí pro nespokojené klienty, přičemž je jejich práce spíše znevažována a devalvována, o čemž svědčí i výše uvedené výsledky. Záporné odpovědi téměř 70 % všech dotázaných jsou důkazem, že práce úředníka není veřejností oceňována a uznávána a tato skutečnost není ovlivněna potvrzeným syndromem vyhoření.

4.7 Preventivní opatření proti syndromu vyhoření ve státní správě

Státní správa je největším zaměstnavatelem České republiky, což znamená také velký počet zaměstnanců se specifickým osobním přístupem k práci a různými osobními potřebami. Stále se zvyšující objem vykonávaných činností tak dává prostor pro vznik negativních jevů, které sebou přináší dnešní doba. Jedním z nich je také syndrom vyhoření, jehož důsledky mohou způsobit velmi vážné osobní, ale i pracovní problémy. V této oblasti mohou výrazně poškodit veřejné mínění o státní správě a chybným rozhodnutím způsobit

i nemalé finanční škody či vleklé úřední spory či soudní řízení. Vždy je proto lepší problémům předcházet.

Daleko efektivnějším řešením nejen ve firmách, ale i ve státní správě je vytváření podmínek, které pomohou vzniku syndromu vyhoření předejít. Předpokladem proto je zaměření se na člověka nejen z hlediska jeho pracovního výkonu, ale i osobnostního. Jako aktivní preventivní přístup lze v této souvislosti chápat změny a úpravy pracovních úvazků, umožnění částečné práce z domova, flexibilní úpravy pracovní doby. Samozřejmostí by mělo být také dodržování pracovních přestávek a doby odpočinku. Pracovní porady by měly být věnovány nejen věcem profesionálním, ale alespoň z nějaké části i věcem nepracovním, vedoucím k posilování soudržnosti pracovního kolektivu, vytváření příjemného prostředí a vhodných pracovních podmínek. Zároveň je tímto větší možnost k odhalení případných změn v chování zaměstnanců. Nejdůležitější je zde stejně jako v osobních vztazích vzájemný dialog.

Přínosem by mohl být i otevřený rozhovor se zaměstnanci, kteří se již rozhodli pro odchod, a to hlavně v případě dlouholetých zaměstnanců, kteří dosahují vysoké profesionální úrovně a jejich zkušenosti jsou neocenitelné. Důvody pro jejich odchod mohou odhalit slabá místa a zároveň možnosti pro jejich posílení a odstranění případných problémů.

Dalším opatřením, které může výrazně omezit riziko vzniku syndromu vyhoření je seznámení nadřízených i zaměstnanců s touto problematikou. Každoročně jsou prováděna školení, která mají předejít rizikovému chování v práci, školení bezpečnosti, avšak rizika, spojená s ohrožením vnitřního stavu člověka jsou přehlížena a ignorována. Kvůli neznalosti jsou tak počítačční varovné signály a nebezpečí, která mohou přerůst až do velmi vážné osobní krize, podceňována a neřešena. Na místě je také představení širokého spektra možností, jak se vypořádat s pocitem tlaku, např. relaxační cvičení, meditace apod.

5 Závěr

Syndrom vyhoření – pouhá dvě slova s nepředstavitelným rozsahem. Pojem, zahrnující bezbřehé zoufalství, vztek, agresi, apatii, rezignaci a nekonečnou bolest člověka, který byl na počátku této cesty plný optimismu, nadšení, elánu a energie.

Dnešní svět se točí ve stále rychlejším tempu. Moderní technologie sebou přináší nové možnosti, umělá inteligence začíná v některých oblastech již nahrazovat lidské zdroje. Rostoucí požadavky na stále se zvyšující výkon vyvolávají pocity nesnesitelného tlaku a všudypřítomného stresu, pochybností a obav. Neustálý závod s časem nedává mnoho prostoru pro upevňování a rozvoj mezilidských vztahů, koníčků a relaxaci. Spolupráce je nahrazována soupeřivostí, dialogy monology, zájem a empatie nezájmem a lhostejností. Vše dohromady se pak stává živnou půdou pro vznik syndromu vyhoření.

Teoretická část této práce je věnována již prokázaným poznatkům o problematice syndromu vyhoření, kterou představuje od prvotních příčin, příznaků, ukazuje jednotlivé fáze až k možným fatálním následkům. Dále popisuje stát a státní správu, její úkoly a fungování ve společnosti.

Státní správa – prozatím jeden z nejstabilnějších zaměstnavatelů v České republice. Jak již bylo předesláno, výrazně ovlivňuje a zasahuje do života každého občana, který je s jejím působením konfrontován každý den, a to od narození až do konce jeho dní. Na základě vlastních zkušeností s její činností si potom vytváří svůj názor, ale i vlastní náhled na fungování státu. Velmi často je vnímána pouze její velikost, málokdy je hodnocena také z hlediska rozsahu výkonu a objemu agend, které spravuje. Součástí každého úsporného balíčku, reformy veřejných financí či konsolidačních opatření je vždy jedním z prioritních cílů snaha o její zefektivnění a zeštíhlení. To může z určitého úhlu pohledu vzbuzovat představy o její zbytečnosti a jednoduchosti a také snižovat cenu jejich zaměstnanců.

Zaměstnanci veřejné správy se výraznou měrou podílí na celkovém fungování státu, který jejich prostřednictvím zabezpečuje svůj chod, dohlíží na kontrolu dodržování zákonů a jiných nařízení, poskytuje jeho občanům široké spektrum různých služeb, ovlivňujících životní úroveň, míru vzdělanosti, zaměstnanost a také rozličné formy funkční záchranné sítě.

Vlastní práce pak na základě dotazníkového šetření zjišťuje míru postižení orientačního vzorku respondentů z řad zaměstnanců státní správy syndromem vyhoření. Míra syndromu vyhoření byla stanovena, čímž došlo ke splnění stanoveného cíle této práce.

Její výše potvrzuje skutečnost, že se nejedná o ojedinělý problém, ale o prozatím neřešenou, závažnou hrozbu nejen pro postiženou osobu, ale také pro organizaci, kde může zásadním způsobem ovlivnit nejen pracovní výsledky, ale i mezilidské vztahy. Průvodní příznaky vyhoření by neměly být v žádném případě zlehčovány nebo ignorovány. Na základě stanovených hypotéz a získaných výsledků byla porovnávána vzájemná závislost syndromu vyhoření na dalších možných faktorech jako věk, vzdělání apod., která nebyla prokázána. Syndrom vyhoření se projevil ve všech věkových kategoriích, bez ohledu na vzdělání. Na základě odpovědí z doplňujících otázek, které měly odhalit bolestivá místa v souvislosti s výkonem práce ve státní správě, lze identifikovat tyto problémové oblasti – komunikaci, informovanost a podporu ze strany nadřízených, dále pak množství pracovních úkolů a jejich smysluplnost. Tato zjištění však zároveň nabízejí možnosti pro posílení těchto stránek – například za pomoci odborných kurzů, zlepšování komunikačních dovedností. Velká většina dotázaných uvedla pocit nedostatečného uznání a ocenění ze strany veřejnosti. Jednou z možných cest je změna, jakým způsobem bude jejich práce prezentována navenek, protože i za ní stojí „jenom“ lidé....

S ohledem na výsledky v orientačním vzorku se nabízí otázka, zda by testování významnějšího počtu respondentů vedlo ke stejným závěrům, případně zda by byly nalezeny další skryté hrozby či možnosti řešení.

Tato práce přináší návrhy některých doporučení, zaměřené na duševní zdraví, antistresové techniky a také ukazuje oblasti, ve kterých je stále, co zlepšovat. Následné příznivé změny tak mohou být skutečnou prevencí jeho vzniku.

Syndrom vyhoření je závažným rizikem nejen pro pracovní prostředí, ale také pro soukromý život, jelikož zasahuje do všech důležitých oblastí žití, které svým působením může naprosto zdevastovat a zlikvidovat s nedozírnými následky pro celou společnost. Důkladné seznámení s tímto jevem, vysvětlení jeho příčin a poznávacích znamení tak, aby mohlo dojít k jeho zachytu a řešení již v počátku, by tyto důsledky mohlo výrazně snížit.

6 Seznam použitých zdrojů

Bohatá, Marie a kol., 2021. *Etika a integrita veřejné správy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2021. ISBN 978-80-271-3311-6.

Casanova, Petr. 2022. Jak nevyhořet. *FC Premium*. 2022, 2, str. 14.

czso. 2024. czso. *Český statistický úřad*. [Online] 04. 03 2024. [Citováno dne 04. 03 2024] Dostupné na: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=SLD21SP013x&z=T&f=TABULKA&katalog=33955&str=v103&v=v62__null__null__null.

ČT24. 2022. Další škrty v platech státních zaměstnanců. Ministři projednávají propouštění už v tomto roce. *ČT24*. [Online] 29. Leden 2022. [Citováno dne 04. 03 2024] Dostupné na: <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/domaci/dalsi-skrty-v-platech-statnich-zamestnancu-ministri-projednavaji-propousteni-uz-v-tomto-roce-24720>.

Dahlke, Rüdiger. 2001. *Životní krize jako vývojová šance*. Praha : Aquamarin, 2001. ISBN 80-86259-02-1.

Ferjenčík, Ján. 2000. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: Jak zkoumat lidskou duši*. Praha : Portál, s. r. o., 2000. ISBN 80-7178-367-6.

Grün, Anselm. 2014. *Vyhoření: jak rozprodit vlastní energii*. Praha : Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0587-6.

Hans-Adam II., vládnoucí kníže z Liechtensteinu. 2011. *Stát ve třetím tisíciletí*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3652-5.

Hanuš, Jiří a Hloušek, Vít. 2022. *Náš stát*. Brno : Masarykova univerzita, 2022. ISBN 978-80-280-0045-5.

Hendl, Jan, a kol. 2022. *Základy matematiky, logiky a statistiky pro sociologii a ostatní společenské vědy v příkladech*. Praha : Nakladatelství Karolinum, 2022. ISBN 978-80-246-5400-3.

Honzák, Radkin. 2022. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha : Vyšehrad, 2022. ISBN 978-80-7601-668-2.

2024. <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/zmena-systemizace-sluzebnich-a-pracovnich-mist-s-ucinnosti-od-1-ledna-2024.aspx>. *Ministerstvo vnitra ČR*. [Online] 02. 01 2024.

[Citováno dne: 27. 02 2024] Dostupné na: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/zmena-systemizace-sluzebnich-a-pracovnich-mist-s-ucinnosti-od-1-ledna-2024.aspx>.

Kallwass, Angelika. 2007. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*. Praha : Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.

Kebza, Vladimír a Šolcová, Iva. 2003. *Syndrom vyhoření*. Praha : Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN 80 - 7071 - 231 - 7.

Křivohlavý, Jaro. 2012. *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří : Karmelitánské nakladatelství, 2012. stránky 94-95. ISBN 978-80-7195-573-3.

— . **1994.** *Jak zvládat stres*. Praha : Grada Avicenum, 1994. str. 9. ISBN 80-7169-12-6.

— . **2006.** *Psychologie smysluplnosti existence*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1370-5.

— . **2010.** *Sestra a stres*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3149-0.

Lidinský, Vít, Švarcová, Ivana a Budiš, Petr. 2008. *eGovernment bezpečně*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2462-1.

Loja, Radka. 2022. *Myšlení pod kontrolou: Alfa stav a jeho využití v pracovním a osobním životě*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2022. ISBN 978-80-271-3402-1.

Menčík, Jaroslav. 2017. *Úvod do experimentální analýzy*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-066-0.

Minirth, Frank a kol., 2011. *Jak překonat vyhoření*. Praha : Návrat domů, 2011. ISBN 978-80-7255-252-8.

Novák, Tomáš a Capponi, Věra. 2014. *Sám sobě psychologem*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-8927-9.

Paulík, Karel. 2010. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2959-6.

Pavlíček, Václav a kol., 2020. *Ústavní právo a státověda*. Praha : Nakladatelství Leges , s. r. o., 2020. ISBN 978-80-750-2468-8.

Praško, Ján a Prašková, Hana. 2004. *Proti stresu krok za krokem aneb Jak získat klid a odolnost vůči nepohodě*. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 2004. ISBN 80-247-0068-9.

Prieß, Mirriam. 2015. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: Najděte cestu zpátky k sobě*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5394-2.

Rohwetter, Angelika. 2022. *Únava ze soucitu: jak předcházet vyčerpání v pomáhajících profesích*. Praha : Portál, 2022. ISBN 978-80-262-1891-3.

- Stock, Christian. 2010.** *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout.* Praha : Grada Publishing, a.s. , 2010. ISBN 978-80-247-3553-5.
- survio. 2024.** Moje dotazníky. *survio*. [Online] survio, 2024. [Citováno dne: 09. 02 2024]
Dostupné na: <https://my.survio.com/P6J4O2L2D6A0H5Z4U7K4/builder>.
- Svatošová, Libuše a Kába, Bohumil. 2022.** *Statistické metody II.* Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze., 2022. ISBN 978-80-213-1736-9.
- Šámalová, Kateřina a Vojtíšek, Petr. 2021.** *Sociální správa. Organizace a řízení sociálních systémů.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2021. ISBN 978-80-271-2195-3.
- Tomeš, Igor a kol., 2009.** *Sociální správa.* Praha : Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-483-0.
- Venglářová, Martina a kol., 2011.** *Sestry v nouzi.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3174-2.

7 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Vývoj počtu systematizovaných míst.....	29
Obrázek 2 Statistiky dotazníku	32

7.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Vyhodnocení výsledků dotazníku BM	33
Tabulka 2 Vyhodnocení dotazníku BM dle věku respondentů.....	34
Tabulka 3 Tabulka absolutních četností-syndrom vyhoření dle věku	35
Tabulka 4 Tabulka očekávaných četností-syndrom vyhoření dle věku.....	35
Tabulka 5 Vyhodnocení dotazníku BM dle vzdělání respondentů	36
Tabulka 6 Tabulka absolutních četností dle vzdělání respondentů	36
Tabulka 7 Tabulka očekávaných četností dle vzdělání respondentů.....	37
Tabulka 8 Vyhodnocení dotazníku BM dle délky praxe respondentů ve státní správě.....	38
Tabulka 9 Finální tabulka absolutních četností-syndrom vyhoření dle délky praxe	38
Tabulka 10 Finální tabulka očekávaných četností-syndrom vyhoření dle délky praxe.....	38
Tabulka 11 Vyhodnocení dotazníku BM dle vlastního hodnocení respondentů jejich povědomí o syndromu vyhoření	39
Tabulka 12 Finální tabulka absolutních četností-syndrom vyhoření a povědomí o něm	40
Tabulka 13 Finální tabulka očekávaných četností-syndrom vyhoření a povědomí o něm..	40
Tabulka 14 Individuální hodnocení – nepřiměřené požadavky	41
Tabulka 15 Individuální hodnocení – nepřiměřené požadavky	42
Tabulka 16 Individuální hodnocení – nesmyslné požadavky	43
Tabulka 17 Individuální hodnocení – nesmyslné požadavky	43
Tabulka 18 Individuální hodnocení – autorita nadřízeného	44
Tabulka 19 Individuální hodnocení – autorita nadřízeného	45
Tabulka 20 Individuální hodnocení – nadměrná odpovědnost.....	46
Tabulka 21 Individuální hodnocení – nadměrná odpovědnost.....	46
Tabulka 22 Individuální hodnocení – naplnění očekávání	47
Tabulka 23 Individuální hodnocení – naplnění očekávání	48
Tabulka 24 Individuální hodnocení – dostatek komunikace	48
Tabulka 25 Individuální hodnocení – dostatek komunikace	49

Tabulka 26 Individuální hodnocení – společenské uznání	50
Tabulka 27 Individuální hodnocení – společenské uznání	50

7.3 Seznam grafů

Graf 1 Věkové složení respondentů.....	34
Graf 2 Složení respondentů dle vzdělání	36
Graf 3 Složení respondentů dle délky praxe ve státní správě	37
Graf 4 Vlastní hodnocení respondentů jejich povědomí o syndromu vyhoření	39

Přílohy

Příloha 1: Náhled titulní stránky dotazníku	61
Příloha 2: Dotazník BM (Křivohlavý,2012, s.50)	62
Příloha 3: Doplnující otázky – soubor 1	64
Příloha 4: Doplnující otázky – soubor 2	66

Příloha 1: Náhled titulní stránky dotazníku

Dotazník BP

Vážení,

jsem studentkou bakalářského studia České zemědělské univerzity v Praze, obor Veřejná správa a regionální rozvoj a ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku sloužícího k získání potřebných údajů, které budou využity při zpracování bakalářské práce na téma "Syndrom vyhoření ve státní správě". Velice Vám děkuji za Váš čas a Vaši ochotu.

SPUSTIT DOTAZNÍK TEĎ

Ochrana osobních údajů | [Vytvořit dotazník zdarma](#) | © Survio 2024 | [Nahlásit zneužití](#)

Dotazník BP

1. Byl jsem unaven.

Hodnotící stupně: -3: nikdy -2: jednou za čas -1: zřídka 0: někdy 1: často 2: obvykle 3: vždycky

2. Byl jsem v depresi (tísni).

Hodnotící stupně: -3: nikdy -2: jednou za čas -1: zřídka 0: někdy 1: často 2: obvykle 3: vždycky

3. Prožíval jsem krásný den.

Hodnotící stupně: -3: nikdy -2: jednou za čas -1: zřídka 0: někdy 1: často 2: obvykle 3: vždycky

4. Byl jsem tělesně vyčerpán.

Hodnotící stupně: -3: nikdy -2: jednou za čas -1: zřídka 0: někdy 1: často 2: obvykle 3: vždycky

5. Byl jsem citově vyčerpán.

Hodnotící stupně: -3: nikdy -2: jednou za čas -1: zřídka 0: někdy 1: často 2: obvykle 3: vždycky

6. Byl jsem šťasten.

Hodnotící stupně: -3: nikdy -2: jednou za čas -1: zřídka 0: někdy 1: často 2: obvykle 3: vždycky

7. Cítil jsem se vyřízen (zničen).

Hodnotící stupně: -3: nikdy -2: jednou za čas -1: zřídka 0: někdy 1: často 2: obvykle 3: vždycky

8. Nemohl jsem se vzchopit a pokračovat dál.

Hodnotící stupně: -3: nikdy -2: jednou za čas -1: zřídka 0: někdy 1: často 2: obvykle 3: vždycky

9. Byl jsem nešťastný.

Hodnotící stupně: -3: nikdy -2: jednou za čas -1: zřídka 0: někdy 1: často 2: obvykle 3: vždycky

10. Cítil jsem se uhoněn a utahán.

Hodnotící stupně: -3: nikdy -2: jednou za čas -1: zřídka 0: někdy 1: často 2: obvykle 3: vždycky

11. Cítil jsem se jakoby chycen v pasti.

Hodnotící stupně: -3: nikdy -2: jednou za čas -1: zřídka 0: někdy 1: často 2: obvykle 3: vždycky

12. Cítil jsem se, jako bych byl nula (bezceňný).

Hodnotící stupně: -3: nikdy -2: jednou za čas -1: zřídka 0: někdy 1: často 2: obvykle 3: vždycky

13. Cítil jsem se utrápen.

Hodnotící stupně: -3: nikdy -2: jednou za čas -1: zřídka 0: někdy 1: často 2: obvykle 3: vždycky

14. Tížily mě starosti.

Hodnotící stupně: -3: nikdy -2: jednou za čas -1: zřídka 0: někdy 1: často 2: obvykle 3: vždycky

15. Cítil jsem se zklamán a rozčarován.

Hodnotící stupně: -3: nikdy -2: jednou za čas -1: zřídka 0: někdy 1: často 2: obvykle 3: vždycky

16. Byl jsem sláb a na nejlepší cestě k onemocnění.

Hodnotící stupně: -3: nikdy -2: jednou za čas -1: zřídka 0: někdy 1: často 2: obvykle 3: vždycky

17. Cítil jsem se beznadějně.

Hodnotící stupně: -3: nikdy -2: jednou za čas -1: zřídka 0: někdy 1: často 2: obvykle 3: vždycky

18. Cítil jsem se odmítnut a odstrčen.

Hodnotící stupně: -3: nikdy -2: jednou za čas -1: zřídka 0: někdy 1: často 2: obvykle 3: vždycky

19. Cítil jsem se pln optimismu.

Hodnotící stupně: -3: nikdy -2: jednou za čas -1: zřídka 0: někdy 1: často 2: obvykle 3: vždycky

20. Cítil jsem se pln energie.

Hodnotící stupně: -3: nikdy -2: jednou za čas -1: zřídka 0: někdy 1: často 2: obvykle 3: vždycky

21. Byl jsem pln úzkostí a obav.

Hodnotící stupně: -3: nikdy -2: jednou za čas -1: zřídka 0: někdy 1: často 2: obvykle 3: vždycky

Příloha 3: Doplnující otázky – soubor 1

1. Uveďte svůj věk: *

Jednotlivé věkové hranice jsou uvedeny včetně

Do 25 let

Do 30 let

Do 35 let

Do 40 let

Do 45 let

Do 50 let

Do 55 let

Do 60 let

Nad 60 let

2. Uveďte své vzdělání*

Vyberte jednu odpověď

Středoškolské s maturitou

Vyšší odborné vzdělání

Vysokoškolské Bc.

Odpověď

Vysokoškolské Mgr., Ing.

3. Počet let zaměstnání ve státní správě: *

Vyberte jednu odpověď

Do 5 let

Do 10 let

Do 15 let

Do 20 let

Do 25 let

Do 30 let

Nad 30 let

4. Víte, co je syndrom vyhoření, jaké jsou Vaše znalosti o této problematice? *

Vyberte jednu odpověď

Žádné

Někde jsem to slyšela

Už jsem o tom slyšela a mám nějakou představu

Zabývala jsem se tím vícekrát

Zajímá mě to, o tuto problematiku se zajímám

Příloha 4: Doplnující otázky – soubor 2

1. Máte pocit, že jsou na Vás v zaměstnání kladeny nepřiměřené požadavky, že jste vystaven nadměrnému množství úkolů?

Hodnotící stupně: -2: ne -1: spíše ne 0: někdy 1: spíše ano 2: ano

2. Máte pocit, že jsou na Vás v zaměstnání kladeny nesmyslné požadavky?

Hodnotící stupně: -2: ne -1: spíše ne 0: někdy 1: spíše ano 2: ano

3. Vnímáte svého nadřízeného jako autoritu?

Hodnotící stupně: -2: ne -1: spíše ne 0: někdy 1: spíše ano 2: ano

4. Máte pocit nadměrné odpovědnosti při výkonu práce?

Hodnotící stupně: -2: ne -1: spíše ne 0: někdy 1: spíše ano 2: ano

5. Splňuje Vaše práce Vaše očekávání?

Hodnotící stupně: -2: ne -1: spíše ne 0: někdy 1: spíše ano 2: ano

6. Máte pocit dostatečné komunikace, informovanosti a podpory ze strany nadřízených?

Hodnotící stupně: -2: ne -1: spíše ne 0: někdy 1: spíše ano 2: ano

7. Máte pocit, že je Vaše práce společensky oceňována a uznávána?

Hodnotící stupně: -2: ne -1: spíše ne 0: někdy 1: spíše ano 2: ano