

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

Stresové zatížení pracovníků ve vybrané profesi

Lucie Kluchová

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Kluchová

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Most

Název práce

Stresové zatížení pracovníků ve vybrané profesi

Název anglicky

Stress load in a specific job

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zjištění a zhodnocení míry stresové zátěže u pracovníků ve veřejné správě. V teoretické části bude podrobněji definována problematika stresu a syndromu vyhoření, popsán vliv na výkonnost člověka a další související pojmy. Empirická část bude formou dotazníkového šetření na vzorku pracovníků posuzovat míru stresového zatížení ve vybrané profesi.

Metodika

Diplomová práce se bude skládat ze dvou částí – teoretické a empirické. Ke zpracování teoretické části bude použita odborná literatura. V empirické části bude jako výzkumný nástroj použito dotazníkového šetření. Podkladem pro sestavení dotazníku budou stanovené výzkumné hypotézy. Ke zpracování dat bude použita vhodně zvolená statistická metoda. Jednotlivé výsledky výzkumu budou zpracovány, interpretovány, náležitě okomentovány a doplněny grafy a tabulkami.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 str.

Klíčová slova

zátěž, stres, odolnost, adaptace, výkonnost, zaměstnání

Doporučené zdroje informací

ARNOLD, J. et al. Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace. Harlow: Pearson, 2020. ISBN 978-1-292-26943-6.

FONTANA, D. Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1033-7.

PAULÍK, K. Psychologie lidské odolnosti. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5646-2.

PLAMÍNEK, J. Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4751-4.

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

ULRICOVÁ, M. Člověk, stres a osobnostní předpoklady: souvislost osobnostních rysů a odolnosti vůči stresu. Ústí nad Orlicí: Oftis, 2012. ISBN 978-80-7405-186-9.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Mgr. Ing. Pavel Michálek, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2022

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 02. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Stresové zatížení pracovníků ve vybrané profesi" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.03.2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Mgr. Ing. Pavlu Michálkovi, Ph.D. za odborné vedení, za pomoc a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnoval. Dále bych ráda poděkovala své rodině za jejich trpělivost a vstřícnost během mých studií.

Stresové zatížení pracovníků ve vybrané profesi

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá problematikou stresového zatížení a syndromu vyhoření u pracovníků, kteří jsou zaměstnáni ve veřejné správě.

V teoretické části se práce věnuje základnímu rozdělení veřejné správy. Konkrétněji je zde definována státní správa a samospráva v České republice, její zaměstnanci a komunikace ve veřejné správě. Dále je podrobněji popsána problematika stresu, psychické zátěže a syndromu vyhoření se zaměřením na úředníky.

V rámci empirické části je pomocí stanovených hypotéz ověřován vztah mezi syndromem vyhoření, stresovým zatížením a dalšími proměnnými. Sběr dat je uskutečněn formou kvantitativního dotazníkového šetření mezi zaměstnanci Městského úřadu Litvínov a Finančního úřadu pro Ústecký kraj, Územní pracoviště Most. Výstupy z dotazníkového šetření jsou zpracovány pomocí grafů a vyhodnoceny vhodnými statistickými metodami. Výsledky zjištění jsou řešeny a diskutovány v závěru a diskusi práce.

Klíčová slova: samospráva, státní správa, psychika, stres, zátěž, syndrom vyhoření, výkonnost, odolnost

Stress load in a specific job

Abstract

This diploma thesis deals with the issue of stress and burnout in workers who are employed in public administration.

The theoretical part deals with the basic division of public administration. More specifically, with regard to the topic of the diploma thesis, the state administration and self-government in the Czech Republic, employees and communication in public administration are defined here. Furthermore, the issue of stress, psychological stress and burnout syndrome is described in more detail with a focus on public administration officials.

Within the empirical part, the relationship between burnout syndrome, stress and other variables is verified using established hypotheses. Data collection is carried out in the form of a quantitative questionnaire survey among employees of the Litvínov Municipal Office and the Financial Office for the Ústí nad Labem Region, Most Territorial Office.

The outputs from the questionnaire survey are processed using graphs and evaluated by appropriate statistical methods. The results of the findings are addressed and discussed in the conclusion and discussion of the work.

Keywords: self - government, state administration, psyche, stress, load, burnout syndrome, performance, resilience

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	15
3.1 Veřejná správa.....	15
3.1.1 Zaměstnanci veřejné správy.....	15
3.1.2 Komunikace ve veřejné správě	16
3.2 Stres.....	18
3.2.1 Příčiny stresu v práci.....	20
3.2.2 Důsledky stresu.....	25
3.2.3 Nemoci způsobené stresem.....	27
3.2.4 Zvládání stresu (coping)	29
3.2.5 Obranné mechanismy	30
3.3 Syndrom vyhoření	33
3.3.1 Symptomy syndromu vyhoření.....	34
3.3.2 Syndrom vyhoření a zaměstnání.....	35
3.3.3 Fáze syndromu vyhoření.....	36
3.3.4 Prevence a zvládnutí syndromu vyhoření	37
4 Vlastní práce.....	40
4.1 Sběr dat.....	40
4.2 Celkové zhodnocení dotazníku	41
4.3 Meisterův dotazník.....	44
4.4 MBI dotazník	47
4.5 Testování hypotéz	51
4.5.1 Vyhodnocení hypotéz	51
5 Výsledky a diskuse	70
5.1 Výsledky testovaných hypotéz.....	70
5.2 Diskuse.....	71
6 Závěr.....	74
7 Seznam použitých zdrojů	76
8 Seznam obrázků, tabulek a grafů	79
8.1 Seznam obrázků	79
8.2 Seznam tabulek	79

8.3	Seznam grafů.....	80
	Přílohy.....	81
	Meisterův dotazník	81
	Dotazník MBI.....	83
	Vlastní dotazník	85

1 Úvod

Živote zpomal... nestíhám!!!

Jak moc vystihují tato tři slova dnešní uspěchanou dobu. Dobu, ve které máme neomezené možnosti v cestování, přístupu k informacím, možnostech seberealizace, studia ale také práce. Možná právě díky množství nabízených podnětů všeho druhu mají lidé potřebu a chuť všechno vyzkoušet, dosáhnout vyšších cílů a nepromarnit ani minutu ze svého života. Zní to krásně, mít tolik možností a moci zkusit a dokázat všechno na světě. Na druhou stranu pak neustále slyšíme věty „promiň, nestíhám“, „jsem ve stresu“, „musím být zase déle v práci“, „na to nemám čas“ a podobně. Nejednou zjistíme, že chceme všechno, ale nestíháme nic.

Především v oblasti pracovního prostředí jsou na nás kladeny stále vyšší nároky, ať už v oblasti vzdělávání, tak ochoty pracovat nad rámec svých pracovních povinností. V zaměstnání strávíme asi třetinu svého života, což je více času než, který strávíme se svojí rodinou. Přitom volný čas, je tolik důležitý pro naše duševní zdraví. Každý potřebuje mít čas na odpočinek, na svou rodinu a přátele. Přestože všichni víme, jak je tento čas cenný, stále jsme ochotni věnovat ho své práci.

Práci totiž člověk ke svému životu potřebuje, je důležitá z hlediska jeho finančního i sociálního zabezpečení. Potřebujeme ale, aby naše pracovní prostředí bylo příjemné. Za nejpodstatnější považujeme náplň naší práce, jak jsme za ni odměňováni, zda nám odvedená práce přináší uspokojení a jestli nás za dobré výsledky někdo dokáže ocenit. S tím pak souvisejí vztahy na pracovišti, je velmi důležité, jak vycházíme se svými kolegy, podřízenými nebo nadřízenými. Všechno totiž souvisí se vším. Pokud máme štěstí a pracovní prostředí vnímáme jako příjemné, práce nám pravděpodobně žádné psychické zatížení přinášet nebude.

Co ale, pokud pracovní prostředí nesplňuje naše očekávání, požadavky a v práci se necítíme příjemně. Všechno se to odrazí na pracovních výkonech a bohužel se to může vážně odrazit i na našem zdraví. Člověk, který není spokojený ve svém zaměstnání, nemůže podávat takové výkony, nesnaží se dělat svou práci na sto procent. Na to potom navazují zhoršující se vztahy na pracovišti, a ještě si negativní myšlenky přenášíme do svého osobního života. Je to začarovaný kruh, ze kterého se jen těžko dostáváme. Stojíme totiž před rozhodnutím, zda z práce odejít, přestože ji tolik potřebujeme a možná v ní jsme i několik let nebo čekáme, jestli se situace zlepší.

Diplomová práce je zaměřena na zjištění, zda spolu souvisí psychické zatížení pracovníků a jejich finanční ohodnocení, kontakt s klienty či délka působení v zaměstnání. Konkrétně se jedná o pracovníky finančního úřadu a městského úřadu. Bude tedy možné zjistit, zda psychické zatížení může souviset i s tím, pokud jsou zaměstnání ve státní správě nebo samosprávě.

Úředníci jsou specifictí zaměstnanci, jsou to zaměstnanci státu, krajů nebo obcí, kteří vykonávají veřejnou službu občanům. Jsou na ně kladeny velké nároky ohledně vzdělávání. Úředník musí podstoupit úřednickou zkoušku, která potvrdí způsobilost k vykonávání jeho konkrétního pracovního zařazení a musí neustále sledovat změny v legislativě. To je důležité především kvůli tomu, že úředník bývá pravidelně v kontaktu s klienty, občany či firmami, kteří očekávají od úředníka ucelené informace na jejich dotazy. Pryč je doba, kdy být úředníkem znamenalo velkou moc a úctu. V dnešní době je úředník veřejností vnímán pouze jako někdo, koho si lidé platí ze svých daní, je jich zbytečně hodně a mají rádi hromady zbytečných papírů. Takový úředník finančního úřadu není oblíben už z principu, že spravuje daně, které lidi vnímají jako nutné zlo. Často se tak úředníci dostávají do konfliktních situací s klienty a musejí čelit nejen tlaku veřejnosti, ale i svých nadřízených, kteří požadují naprostou profesionalitu jak v oblasti znalostí legislativy, tak způsobu vystupování a vyjadřování. Ne vždy, i tato profesionalita úředníka ovšem stačí k uspokojení klienta.

Všechny tyto nároky kladené na úředníky mohou působit jako stresory, které pokud působí dlouhodobě mohou vytvářet negativní tlak na jejich psychiku a projevit se jako chronický stres, který může vyústit až v syndrom vyhoření či v jiné zdravotní potíže.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem teoretické části diplomové práce je popsat a definovat problematiku psychické zátěže, stresu a syndromu vyhoření u zaměstnanců pracujících ve veřejné správě. Teoretická část také podrobněji popisuje veřejnou správu, zaměstnance, tedy úředníky, jejich specifika práce, komunikaci a postavení ve společnosti.

Cílem empirické části je zjištění míry psychického zatížení a pocíťovaného syndromu vyhoření u zaměstnanců veřejné správy, konkrétně zaměstnanců Městského úřadu Litvínov a Finančního úřadu pro Ústecký kraj, Územní pracoviště Most. Pomocí stanovených hypotéz je ověřováno a posuzováno, zda existuje závislost mezi těmito hypotézami a dalšími určenými proměnnými.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, a to části teoretické a empirické. V teoretické části je na základě použití odborné literatury shrnuta a podrobněji popsána veřejná správa České republiky a její členění a práce úředníka. V dalších kapitolách je pak popsána zkoumaná problematika stresu, psychické zátěže a syndromu vyhoření u zaměstnanců, kteří pracují jako úředníci ve veřejné správě. Právě tyto pracovníci mohou být často postiženi stresovými situacemi. Práce úředníka je specifická a může způsobovat dlouhodobé působení psychického zatížení. Tato psychická zátěž může následně vyústit až k syndromu vyhoření, který je popsán v poslední kapitole teoretické části práce.

V empirické části práce jsou na základě dotazníkového šetření zpracovány data, která jsou následně zhodnocena a ověřována.

Sběr dat, použitý jako podklad pro práci, probíhal pomocí dotazníkové šetření mezi zaměstnanci Městského úřadu Litvínov a Finančního úřadu pro Ústecký kraj, Územní pracoviště Most. Dotazník byl mezi zaměstnance zaslán elektronicky a obsahuje tři části. V první části vyplňovali respondenti čtyři určené proměnné (praxe, finanční ohodnocení, osobní kontakt s klienty a zda jsou zaměstnání ve státní správě či samosprávě). Následně byly použity dva standardizované dotazníky – Meisterův dotazník ke zjištění míry psychické zátěže a MBI dotazník, který patří k nejvíce využívaným dotazníkům pro zjištění míry syndromu vyhoření. Po ukončení sběru dat jsou tato data vyhodnocena a zpracována pomocí vhodné statistické metody ch² kvadrát testu nezávislosti a v případě zamítnutí hypotézy

je k ověření těsnosti závislosti použita metoda Pearsonova koeficientu kontingence. Metody a použité dotazníky jsou podrobněji popsány dále v práci, v kapitole empirická část.

Před samotným zahájením sběru dat byly stanoveny níže uvedené nulové hypotézy. Každá jedna proměnná je zkoumána samostatně jak pro zjištění míry psychické zátěže, tak pro míru syndromu vyhoření.

H₀₁ Míra psychické zátěže nesouvisí s tím, jak dlouhou praxi má pracovník ve veřejné správě – předpokladem pro výběr hypotézy, je konstatování, zda má délka praxe vliv na míru psychické zátěže u zaměstnanců ve veřejné správě.

H₀₂ Míra syndromu vyhoření nesouvisí s tím, jak dlouhou praxi má pracovník ve veřejné správě – předpokladem pro výběr hypotézy, je konstatování, zda má délka praxe vliv na míru pocíťovaného vyhoření u zaměstnanců ve veřejné správě.

H₀₃ Míra psychické zátěže nesouvisí s tím, zda je pracovník zaměstnán ve státní správě či samosprávě – předpokladem pro výběr hypotézy, je konstatování, zda míra psychické zátěže souvisí s tím, zda se jedná o pracovníka zaměstnaného ve státní správě nebo samosprávě.

H₀₄ Míra syndromu vyhoření nesouvisí s tím, zda je pracovník zaměstnán ve státní správě či samosprávě – předpokladem pro výběr hypotézy, je konstatování, zda míra pocíťovaného vyhoření souvisí s tím, zda se jedná o pracovníka zaměstnaného ve státní správě nebo samosprávě.

H₀₅ Míra psychické zátěže nesouvisí s tím, jak často se pracovník při své práci setkává s klienty – předpokladem pro výběr hypotézy, je konstatování, zda četnost setkávání pracovníka s klienty souvisí s jeho mírou psychické zátěže.

H₀₆ Míra syndromu vyhoření nesouvisí s tím, jak často se pracovník při své práci setkává s klienty – předpokladem pro výběr hypotézy, je konstatování, zda četnost setkávání pracovníka s klienty souvisí s jeho pocitem vyhoření.

H₀₇ Míra psychické zátěže nesouvisí s tím, jak pracovník vnímá své finanční ohodnocení – předpokladem pro výběr hypotézy, je konstatování, zda to, jak je pracovník spokojen se svým finančním ohodnocením ovlivňuje míru psychické zátěže.

H₀₈ Míra syndromu vyhoření nesouvisí s tím, jak pracovník vnímá své finanční ohodnocení – předpokladem pro výběr hypotézy, je konstatování, zda to, jak je pracovník spokojen se svým finančním ohodnocením ovlivňuje míru pocitu vyhoření.

3 Teoretická východiska

3.1 Veřejná správa

Veřejná správa je spravováním (řízením, udržováním a rozvíjením) veřejných záležitostí, uskutečňovaným jako projev státní moci. Subjekty, které jejím prostřednictvím uskutečňují veřejný zájem, tak činí na základě zákona a v mezích, jež jim stanovil. Veřejná správa má dvě podoby: **Státní správu**, vykonávanou na celém území státu prostřednictvím norem platných pro všechny občany, a **územní samosprávu**, která zastupuje pouze občany určité části území státu. Veřejná správa v širokém pojetí zahrnuje centrum i místní správu, nejen ryze politické a správní činnosti, ale také veřejné služby různého druhu (Heger, 2012, s. 41).

3.1.1 Zaměstnanci veřejné správy

Pracovník je zaměstnanec a organizace veřejné správy je zaměstnavatel. Zaměstnanec veřejné správy uzavírá služební nebo pracovní poměr.

Služební poměr mají uzavřený zaměstnanci státní správy, příslušníci ozbrojených sil a v policejní správě, v celní správě, v armádě a ve vězeňské a justiční stráž. Zaměstnání ve státní službě přináší výhodu jako je stabilita pracovního poměru, stabilitu platu, dodatkovou dovolenou, placené volno ke studiu a další.

Služební poměr se řídí zákonem o státní službě oproti tomu, pracovní poměr se řídí zákoníkem práce. Úředníci obecních a krajských úřadů v pracovním poměru jsou povinni vykonat zkoušku o zvláštní odborné způsobilosti.

Zaměstnanec veřejné správy musí prokázat znalosti světového jazyka, odborné kvalifikační dovednosti a morálně volní vlastnosti, jako je vstřícnost, ohleduplnost, čestnost. Musí mít velmi dobré verbální schopnosti. V průběhu komunikace je nezbytně nutné, aby zaměstnanec veřejné správy vyvolal u klientů a posluchačů důvěru, hovořil otevřeně, čitelně a transparentně. Je důležité, aby mluvil pravdu, nezklamal klienty a vyvaroval se nejasných a nesrozumitelných sdělení.

Zaměstnanec veřejné správy, úředník, se v rámci svých pracovních povinností zúčastňuje jednání správních orgánů na různých stupních důležitosti a významu. Úředník nakládá se získanými informacemi se vši vážností a potřebnou důvěrou, získaným informacím poskytuje příslušnou ochranu. Zaměstnanec úřadu jedná s klientem, který je občanem,

fyzickou nebo právnickou osobou. Vyřizuje záležitosti klienta, problémy, stížnosti, žádosti ústní i písemné.

Zaměstnanci úřadů znají typy klientů a osobnosti a podle toho volí i způsob jednání, taktiku a strategii jednání. Doporučuje se nejdříve získat důvěru klienta a navázat s klientem kontakt. Je vhodné být vstřícný a klienta vyslechnout, dotázat se, jaké by mělo být jeho vlastní řešení problému. Dávat přednost individuálnímu rozhovoru, který je důvěrný a účinný a návrh řešeného problému projednávat předem (Káňa, Kalousková, 2019, s. 63-65).

3.1.2 Komunikace ve veřejné správě

Komunikace ve veřejné správě lze z mnoha důvodů a právem, považovat za nejnáročnější disciplínu externí komunikace. Jedním z takových důvodů může být fakt, že necílí na předem unifikovanou skupinu posluchačů, ale jejími příjemci je široké spektrum celé populace státu (Monitora Media, s.r.o.).

Představitelé veřejné správy používají specifické komunikační prostředky a specifický jazyk, který může být pro občany někdy nesrozumitelný a vést k nedorozumění. Občan v roli klienta úřadu si uvědomuje složitost a zprostředkovatelnost svého komunikačního postavení. Je závislý na průběhu komunikace uvnitř úřadu a nemůže ji zcela ovlivnit, což je pozitivní věc z hlediska objektivnosti správního řízení, ale negativní z pohledu hierarchizovatelnosti komunikace. Přesto občané kladou na veřejnou správu stále vyšší požadavky a chtějí od ní stále více kvalitních služeb, ale vzhledem ke složitosti politického a odborného rozhodování o ní stále málo vědí a nedostatečně jí rozumějí. Ve veřejném prostoru je třeba počítat s tím, že zdaleka ne všechny informace zdůrazňované úřadem a jeho politickou a administrativní reprezentací jsou občany považovány za důležité. Naopak ne všechny požadavky a stížnosti občanů jsou pro úřad akceptovatelné, a to nejen z politických důvodů, ale třeba proto, že se netýkají jeho působnosti. Veřejná správa je živý organismus a mnohé neefektivní, subjektivní, nahodilé redundantní nebo okrajové prvky vnáší do jejího systému klienti (Heger, 2012, s. 143-145).

V dnešní společnosti dochází k celkové krizi autorit, jež zasahuje i stát a veřejnou správu jako celek. Zdůrazňování formálních atributů moci (poslanecká imunita, využívání luxusního automobilu s řidičem, účast na recepcích a kulturních akcích atd.) se může stát kontraproduktivní a vést až ke ztrátě důvěry veřejnosti. Rozdíl mezi občanem a úředníkem, které mají statusovou, kulturní, genderovou, hodnotovou nebo třeba generační povahu, zvyrazňují lidové mýty a fámy o všemocnosti úředníků, o jejich nízkém pracovním vytižení nebo o jejich profesním protekcionismu. Nemalou roli v prezentaci uměle nebo záměrně vytvářených rozdílů sehrávají také média (Heger, 2012, s. 145-146).

Nová doba klade nové nástrahy. Úředník nebo politik může být při osobním jednání s občanem nečekaně konfrontován se záznamovou technikou zabudovanou do mobilního telefonu. Úředníci u přepážek nebo jednotlivých kancelářích otevřených pro veřejnost v úředních hodinách netuší, jaký klient je navštíví a jaký typ komunikace nastolí. Během emotivně vypjatých jednání s klienty (např. při projednávání přestupků nebo na sociálním odboru) může nastat konfliktní situace, které se zaměstnanci úřadu brání budováním fyzických bariér (rozestavením nábytku, oddělením úředníka od klienta prosklenou přepážkou). Přestože může být správní akt z hlediska komunikace s klientem stručný, správní řízení trvá delší dobu a čekání na rozhodnutí může klienta frustrovat. Stresující může být také dlouhá čekací lhůta u přepážky, kterou dokážeme vyřešit pomocí elektronických médií (vytištěné pořadové číslo klienta, zaslání SMS zprávy nebo e-mailu s datem a časem vyřízení požadavku (Heger, 2012, s. 162).

V současné době „covidové“ je neustále poukazováno na neschopnost komunikace vládních představitelů. Běžní občané mají problém s tím, jakým způsobem ministři, ostatní poslanci, ale i odborná společnost zdůvodňuje některá proti epidemiologická opatření.

Trendem dnešní doby je sdílení svých pocitů a názorů na sociálních sítích. Ne vždy je však taková komunikace, především ve státní správě, žádoucí. I tento fakt byl již několikrát zpochybňován a bylo poukazováno na to, aby si především vrcholní politici, sdílení svých osobních názorů na sociálních sítích odpustili. Přesto, že si to doba žádá a vlivu sociálních sítí se nevyhneme, z útržkovitých komentářů mohou vnikat neúplné a matoucí informace, které občané nemusejí správně pochopit a mají pocit, že představitelé veřejné správy nejsou schopni vykonávat řádně své funkce (vlastní názor autorky).

Další zkouškou pro komunikaci ve veřejné správě bylo v této době zabránit přenosu viru mezi občany a úředníky. Z toho důvodu byl na úřadech privilegován elektronický kontakt, případně pro podání dokumentů sloužili pouze podatelny úřadů. Po určitou dobu byly omezeny i úřední hodiny úřadů. Zde bylo důležité rychlé přizpůsobení se nastalé situaci nejen ze strany úředníků ale i občanů.

Jako ideální a žádaný prostředek pro realizaci elektronické komunikace veřejnosti s orgány veřejné správy se ukázaly být (mimo méně formalizovaných jako např. e-mail) datové schránky. Dosavadní zkušenosti s využíváním datových schránek poukazují na jejich veskrze spolehlivý a bezproblémový chod. V kontextu aktuální epidemiologické situace, se tento institut jeví jako velice vhodný prostředek, jak s orgány veřejné správy bez sebemenšího rizika nákazy komunikovat (Atlas Consulting, spol. s r.o., 1999-2021).

Nejen v této složité době, mohou popsané skutečnosti, způsobit dlouhodobý tlak na úředníky, jak ze strany nadřízených orgánů, tak ze strany veřejnosti (občanů, klientů, médií) na jejich odbornou způsobilost, profesionalitu, rychlost a efektivitu práce. U úředníků pak může docházet k psychickému zatížení, které vyústí až v syndrom vyhoření.

3.2 Stres

Pojem „stres“ pochází pravděpodobně z lat. „stringo, -ere“ (škrábnout, poškodit, či otrhat) a ve středověku, cca od přelomu 14. a 15. stol. se objevuje v angličtině („stress“). Původně sloužil k vyjadřování stavů strasti, útrap či těžkosti (hardship), obtížných situací či tísně (straits), či protiventství, neštěstí či nepřízně osudu (adversity).

Od 17. – 18. stol. začal tento pojem částečně nabývat poněkud odlišného významu, mj. i v souvislosti s prudkým rozvojem průmyslové výroby a začal se objevovat v kontextu vyjádření působení fyzikálních sil, tlaku či napětí. Současné pojetí je tedy částečně návratem k původnímu obsahu a kontextu, ale rozpětí současných významových úrovní je velmi široké a zahrnuje mj. jak fyzikální, tak psychologicko-medicínskou dimenzi (Lazarus, 1993). Slovesa „to stress“ se též běžně užívá v současném jazyce k vyjádření důrazu, zdůraznění či podtrhnutí důležité okolnosti (Kebza, 2015, s. 19-20).

Není snadné najít obecně přijatelnou definici „stresu“. S tímto výrazem se zachází volně, různí lidé a různé skupiny mu dávají různý význam. Lékaři, inženýři, psychologové, poradci pro management i laická veřejnost, každá z těchto skupin používá slovo stres

vlastním specifickým způsobem. Lékaři budou o stresu hovořit z hlediska fyziologických mechanismů, inženýři budou mluvit o tíži břemene, psychologové o změně chování, manažerští poradci o organizační výzvě a laici o čemkoliv pod sluncem, těžkostmi kolem rodinného rozpočtu počínaje a výchovu dětí konče. Někdo si myslí, že stres je přirozený a dokonce žádoucí (inženýři), někdo zase, že jím trpíme (lékaři a laici) (Fontana, 2016, s. 14).

Slovo „stres“ se v běžném jazyce používá k označení příznaků, kterými tělo reaguje na rostoucí napětí. Určitá míra stresu dokonce člověku pomáhá zvládnout náročné životní situace, Nadměrný stres však působí na organismus nepříznivě. Člověk potřebuje určitou míru stresu, aby se dokázal soustředit, rozhodnout a jednat pozitivně (Battisonová, 1999, s. 6).

Stres je jedním ze symbolů naší současnosti. Být stresován se stalo téměř požadavkem naší doby. Nebýt stresován je svým způsobem podezřelé. Stres je přirozenou součástí života, která nás nutí k aktivitě a chrání nás před nebezpečím (Plamínek, 2013, s. 124).

Stres je považován za zabijáka a hlavní příčinu pracovní neschopnosti. Společnosti se stresu obávají, protože snižuje výkonnost; jednotlivci můžou zjistit, že stres ničí jejich zdraví a štěstí. Nicméně, stres je složitým komplexem různých jevů. Nemůže být líčen jenom černě a bíle. My všichni určitý stupeň potřebujeme, je pro nás hnací silou nutnou k dosažení stanovených cílů. Škodí nám jak jeho totální nedostatek, tak i jeho přemíra (Clegg, 2005, s. 1).

I když sám termín „stres“ a jeho vztah k pojmu „zátěž“ není vymezován všemi badateli shodně, zpravidla se stres spojuje se situacemi obtížnými, ohrožujícími, významně narušujícími rovnováhu organismu a vyvolávajícími závažné změny v hormonálním, oběhovém i imunitním systému. Přitom je důležité, aby obecný výklad zátěže a stresu vycházel z celku všech nároků, které život klade na člověka jako bytost představující jednotu psycho-bio-socio-spirituálně-ekologických systémů, a aby úvahy o zátěžových podnětech i odpovědích zahrnovaly všechny komponenty chování a prožívání a respektovaly spjitost organismu a jeho vnějšího prostředí (např. Hladký a kol., 1993, s. 17). V takovém pohledu je možno stres chápat jako specifický případ obecněji pojaté zátěže (Paulík, 2017, s. 65).

Zátěž ve smyslu požadavků, jež jsme schopni zvládnout a jež nejen že nejsou zdravotním rizikem, ale jež jsou dokonce nezbytné pro další rozvoj každého člověka je třeba důsledně odlišovat od stresu, vyvolávaného požadavky (stresory), na jejichž zvládnání naše kapacity nestačí. Někdy se analogicky rozdílům mezi zátěží a stresem rozlišuje též mezi tzv. hyperstresem („nadměrným stresem“, tj. stresem „v pravém slova smyslu“) a hypostresem (tj. zátěží). Je třeba též poznamenat, že obsah pojmu „stres“ byl především v důsledku častého mediálního zpracování posunut od původního významu k významu pozměněnému (téměř každý v něm bývá velmi často stresován, přestože jde ve většině případů spíše o zátěž). (Kebza, 2015, s. 20)

3.2.1 Příčiny stresu v práci

Podle studie „European Foundation“ práce nejvíce stresuje obyvatele Turecka (76,5 %), Itálie (67,6 %), Bulharska (62,8 %) a Řecka (62,7 %). Nejméně stresující je pro Finy (19 %), Holanďany (22 %) a Dány (26 %). ČR zaujímá průměr (40 %). Jedním z největších stresorů jsou mezilidské vztahy. Ať už jsou příčinou klienti, kolegové nebo nadřízení, naše výsledná reakce bývá podobná. Zvláště náročná je práce spojená s vysokými nároky v oblasti jednání s lidmi, kdy je člověk vystaven interpersonálním konfliktům, frustraci a negativním emočním reakcím (Monster, 2021).

Tato kapitola je zaměřena na naše zaměstnání, především na obecné profesní stresory, tedy věci, které leží mimo rámec naší bezprostřední práce a sní související zodpovědnosti, nicméně které významně ovlivňují to, jak ji zvládáme.

Obrázek 1 Ergonomické stresory



Zdroj: Odborový portál pro BOZP, 2002-2021

Organizační problémy – špatná organizace práce obecně znamená, že existují frustrující postoje, než se přijmou rozhodnutí v klíčových otázkách. Nebo není jasné, kdo má v rámci existující hierarchie za tato rozhodnutí zodpovědnost. Organizační procedury mohou být obecně neefektivní a zdlouhavé.

Nedostatek personálu – nedostatek úředníků nebo lidí na klíčových pozicích (i když patrně nikoli těch nejdůležitějších) postech může znamenat, že budete nuceni vykonávat úkony nad rámec své kvalifikace a svých kompetencí, které vám ubírají čas na práci, jež by měla být správně vaší náplní. Psaní dopisů, zvedání telefonů, převážení nebo instalace zařízení, to všechno sem patří. Jak ale tvrdí soustředění jedinci, nejhorší na tom všem je, že díky soustavné nutnosti odvádět pozornost od skutečných úkolů k podružným činnostem se v nich časem nahromadí pocit frustrace a vzteku, který většinou nelze ventilovat u těch, kteří jsou původci problému.

Dlouhá pracovní doba – příliš dlouhá pracovní doba je únavná sama o sobě. Tělo má svůj přirozený 24hodinový rytmus (odborně označovaný jako cirkadiánní rytmus). Je čas na spaní a čas na práci, čas, kdy je náš metabolismus na svém vrcholu, a čas, kdy je na svém nejnižším bodě, čas, kdy jsme nejvýkonnější a máme nejjasnější mysl, a je čas, kdy tělo i mysl potřebují odpočívat a nabrat síl (Fontana, 2016, s. 52-53).

Dle Fontany (2016) mezi další obecné příčiny stresu můžeme řadit nízkou prestiž zaměstnání, malý plat a mizivou šanci na povýšení. Dále sem řadíme zbytečné rituály a procedury, jako je přebujelé papírování a vyplňování formulářů, psaní hlášení a reportů. Většina tohoto papírování nám přijde úplně zbytečná a může být klidně pouhým výmyslem úzkostného úředníka, který se snaží obhájit svou vlastní pozici a vylepšit si ji tím, že získal moc zasahovat do profesního života ostatních zaměstnanců.

Pokud přejdeme od všeobecných, výše uvedených, úvah ke konkrétnějším stresorům, které souvisí s naší profesí, jedná se o lokalizované stresory, které nejsou ani tak rysem našeho povolání jako takového, spíše odrážejí způsob, jakým jej zvládáme my konkrétně. Fontana (2016) uvádí 12 takových konkrétních stresorů, jedná se zejména o:

- **Nejasně definovaná role**

Hlavní potíží této nejasnosti tkví v tom, že na nás padá vina za věci, o nichž jsme netušili, že jsou v naší kompetenci. Nejasné vymezení pracovních rolí nás činí zranitelnými. Když nic neuděláme, řeknou, že jsme měli jednat. Jestliže ukážeme iniciativu a jednáme,

řeknou nám, že překračujeme své kompetence a podráždíme tím nohy svým kolegům, popřípadě jim bereme vítr z plachet. Nejasně definování rolí nám také ztěžuje možnost přidělit jednotlivým úkolům jinou prioritu a každému z nich věnovat příslušný čas, což jsou dáv faktory, které působí jako zdroj stresu.

- ***Konflikt rolí***

Stres plynoucí z konfliktu rolí se může v rámci zaměstnání rozvinout tehdy, jsou-li nějaké jeho dva aspekty vzájemně nekompatibilní. Například v případě sociálního pracovníka může loajalita vůči klientovi kolidovat s jeho právní zodpovědností. Konflikt rolí může v člověku podpořit vznik další dvojné vazby: ať už člověk dělá cokoli, vždycky to bude podle něčích kritérií špatně. Toto obvykle vyústí v pocit vnitřního konfliktu, v obavu z odhalení a kritika ze strany nadřízených, a nakonec v pocit vlastní neschopnosti.

- ***Nerealistická očekávání od sebe sama (perfekcionismus)***

Jestliže od sebe neustále očekáváme příliš, staneme se pilnějším a pracovitějším, ale už navždy ze sebe bude zklamání. Důsledkem je neochota delegovat úkoly: “Protože druzí tu práci neodvedou tak dobře (nebo stejným způsobem!) jako já, udělám to nakonec sám, místo abych přijal, že nápady ostatních mohou být stejně kvalitní, jako ty moje, a že schopnost delegovat úkoly je vlastností dobrého manažera.“

- ***Neschopnost ovlivnit rozhodovací proces (nedostatek pravomoci)***

V zaměstnání mají lidé rádi pocit, že mohou věci do jisté míry ovlivňovat, a že jejich osobním preferencím a nápadům na zvýšení efektivity práce bude dopřáno sluchu. Pocit bezmocnosti ničí pocit naší vlastní hodnoty. Kromě toho je pro nás situace, kdy odhalíme nedostatky ve stávajícím systému a vidíme lepší řešení, avšak jsme ignorováni či dokonce umlčováni, vysoce frustrující.

- ***Časté střety s nadřízenými***

Špatné vztahy s nadřízenými jsou potenciálním zdrojem stresu, protože nadřízení mohou náš život ovlivňovat v materiální rovině. Mohou manipulovat s našimi povinnostmi a pracovními podmínkami, povýšit nás, nebo našemu povýšení zabránit, zvýšit nebo snížit náš status v očích kolegů a poskytnout, nebo naopak odmítnout kladné hodnocení, což má zásadní dopad na naše šance v dalším zaměstnání. Další potenciální stresor ve vztahu podřízený-šéf je takový šéf, který neustále zapomíná vyjádřit uznání za něco, co si podle nás uznání zaslouží. Cítíme se pak nedocenení a naše radost z práce a motivace zlepšovat se a dělat pokroky postupně otupuje.

- ***Přepřacování a časová tíseň***

Jen málokdo dokáže podávat nejlepší výkon pod neustálým tlakem. Vedle dovolených a oficiálních pracovních pauz potřebujeme i krátké pauzy mezi dokončením jednoho úkolu a započítím druhého: čas nabrat dech, rozhlédnout se, uvolnit mysl a trochu se zasnít, přeorientoovat své myšlenky, než se zase vnoříme do problematiky. Potřebujeme i líné pomalé dny, kdy máme vyřízené všechny resty a kdy si můžeme dovolit maličko zevlovat. Takový oddych má neocenitelnou hodnotu pro naši odolnost vůči stresu. Bez něj se cítíme uhonění a chycení do pastí jako lidé, kteří nemají ani vteřinu času pro sebe, ani vteřinu na to, aby se zastavili a objektivně zhodnotili svou práci, ani způsob, jakým se ji snaží vykonávat.

- ***Malá pestrost***

Pocit svobody získáváme také díky pestrosti naší práce. Lidská mysl občas potřebuje stimulovat novými zážitky, aby dokázala zůstat soustředěná a tvůrčí. Mnoho zaměstnání tuto různorodost obsahuje – alespoň občas. Žádní dva klienti, pacienti, žáci nejsou stejní. Ale administrativní úkony spojené s těmito profesemi monotónní být mohou. Někteří zaměstnanci přiznávají, že cestou do práce zažívají téměř paniku, když si uvědomí, že se bude vše odehrávat podle stále stejného vzorce. Ona předvídatelnost, která je otupující a svírající.

- ***Špatná komunikace***

Špatné komunikační kanály jsou často potenciálním zdrojem stresu – bez ohledu na to, jak dobře se spolu lidem pracuje na individuální rovině. Nikdo neví, co může, komu říct, ani kdy. Obvyklým důsledkem špatné komunikace je, že lidé přijímají rozhodnutí, aniž by měli k dispozici přesná fakta; nedokážou předat důležité detaily příslušnému oddělení, chodí na schůze špatně informovaní a obecně pak mají pocit menší kontroly nad během událostí.

- ***Nedostatečné vedení***

Lidé oceňují silné vedení v různé míře. A každý „vůdce“ má samozřejmě jiný způsob, autoritářským počínaje, přes demokratické, až po „laissez-faire“. Nicméně slabé nebo nedostatečné vedení, nebo takový styl vedení, který nevyhovuje lidem níže v hierarchii, vytváří mocenské vakuum. A jakmile existuje mocenské vakuum, hrozí, že jej rychle zaplní nedobré věci.

- **Konflikty s kolegy**

Ve většině organizací najdeme dostatek živné půdy pro střety mezi zaměstnanci, ať už je to slabé vedení, osobní konflikty, nebo proměnné typu nejasná definice rolí či přesčas. Boj o status, teritorium či „výsady“ jenom vytvářejí další příležitosti ke konfliktům. V dusné atmosféře plné obviňování a zapírání ze sebe vydá to nejlepší jen málokdo a málokdo si může o druhých, a nakonec i o sobě myslet něco pěkného.

- **Neschopnost dokončit práci**

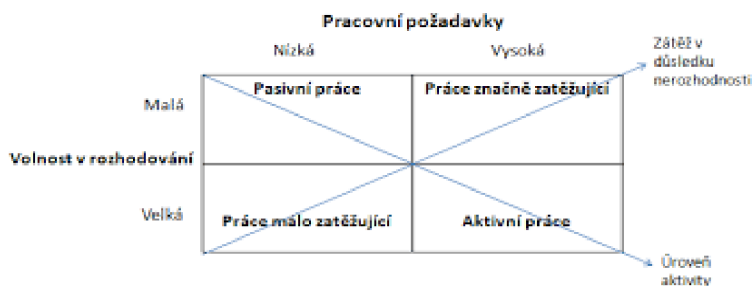
Příčinou zde může být více faktorů, jako například časová tíseň, špatná organizace na vyšších úrovních, nebo špatná komunikace. Faktem ovšem zůstává, že většina našeho uspokojení pochází z dobře vykonané práce, na jejímž konci vidíme nějaký výsledek. Toto uspokojení je obrovským způsobem umenšeno, když je člověk pokaždé převelen na jiný úkol těsně předtím, než stihne dokončit ten původní. Dá se říct, že tento postup vede k pocitu frustrace a hořkosti.

- **Malicherné souboje a půtky**

Toto je opět často důsledek kombinace různých dříve uvedených faktorů. Jan máloco člověka vyčerpá tolik co neustálé boje a dohady, kterým by se dalo s lepším plánováním a pod lepším vedením úplně předejít. Člověk má potom pocit, že musí bojovat nejenom bitvy, které k jeho práci jako takové patří, ale ještě navíc ty, které s ní nemají co do činění.

Velkým zdrojem pracovního stresu je pocit ztráty kontroly jednání. Karasek (Vašina, Strnadová, 2002, s. 2018) sestavil model, který znázorňuje, jak je rozvoj stresu ovlivněn mírou pracovních požadavků a mírou volnosti rozhodování. Z Karaskova Demand –control modelu (modelu požadavků a kontroly) vyplývá, že největší stres pociťuje pracovník při vysokých pracovních požadavcích v kombinaci s malou volností rozhodování (Štikar, 2003, s. 79-80).

Obrázek 2 Model stresu, vycházející z kontroly jednání



Zdroj: Štikar (2003, s. 79)

Schopnost adaptovat se efektivně na pracovní zátěž je jednou z nutných podmínek profesionálního uplatnění člověka. S každým zaměstnáním jsou spojeny úkoly a situace obsahující potenciaální stresory, které za určitých, subjektivně či objektivně podmíněných okolností mohou navodit reálný stres. Odolnost vůči pracovní zátěži lze spojovat s pojmy, jako je „kompetence“, „fyzická zdatnost“, „fyzická výkonnost“, „kvalifikace“ apod. každý z nich akcentuje určité předpoklady, které mimo jiné umožňují vypořádat se více či méně úspěšně s pracovními nároky (Paulík, 2017, s. 214).

3.2.2 Důsledky stresu

V odborné literatuře, zejména psychologicky a lékařsky zaměřené, se tématu důsledků stresu věnuje celá řada autorů (např. Schreiber, 2002; Hladký a kol., 1993; Kebza, 2005; Křivohlavý, 2009). Z časového hlediska lze určit:

- Bezprostřední projevy zátěže a stresu, které se člení na psychické reakce a krátkodobé stavy (sem lze zařadit emoční rozkladu- annoyance, emoční reakce a nálady, únavu a únavě podobné stavy, jako je např. snížená bdělost a ospalost, mentální přesycení, pocit monotonie, ztrátu motivace, zřetelný pokles výkonnosti, výpadky koncentrace a krátkodobé napětí), somatické (různé nepříjemné pocity jako bolest hlavy, břicha i objektivně měřitelné změny funkcí organismu, tepová nebo dechová frekvence, změny peristaltiky střev) a krátkodobé behaviorální reakce (agresivní a hostilní projevy, stažení se, pasivita atd.).
- Účinky trvalejšího rázu rozdělené na psychologické symptomy (nespokojenost, únava, vyčerpání apod.), somatické symptomy (respirační a oběhové problémy, potíže motorického aparátu, dlouhodobé bolesti hlavy, přetrvávající sexuální problémy, trvalejší, výrazné a nápadné negativní změny v chování apod.), zvýšení nespecifické nemocnosti, poruch duševního zdraví (adaptační poruchy, posttraumatická stresová porucha, krátká reaktivní psychóza apod.) (Paulík, 2017, s. 106).

Stres patří k nejhorším moderním zabijákům. Vyvolává či zhoršuje řadu chorob, urychluje stárnutí a podepisuje se na mnoha emocionálních obtížích. Nedávné výzkumy dokonce dokázaly, nepolevující dlouhodobý stres (jakým může být i zátěž vyvolaná

„jedovatým“ šéfem), dokáže změnit naši genetickou výbavu. Důsledky stresu pro zdravotní stav tak mohou být někdy horší než dopady všech nezdravých potravin dohromady (Urban, 2016, s. 9).

Ve vztahu mezi prožíváním, zvládnutím a potenciálními důsledky stresu ke zdraví existuje řada kontinuálně ověřovaných hypotéz. Obecně lze konstatovat předpoklad, že stres, zvláště chronický, je samostatně působícím rizikovým faktorem ve vztahu ke zdraví. Tato hypotéza byla operacionalizována v souvislosti s etiopatogenezou některých skupin onemocnění, zvl. kardiovaskulárních, nádorových, dále samostatně u hypertenze, bronchiálního astmatu, závažných obtíží, artritidy či některých kožních onemocnění, avšak zcela jednoznačně potvrzení tohoto vztahu ve smyslu medicíny založené na důkazech nebylo dosud získáno (Kebza, 2015, s. 29).

Již dlouhou dobu je známo, že chýtrání tělesného zdraví člověka snižuje jeho organismu na různé druhy infekcí. Do dnešních dnů je však otevřená otázka vlivu stresu na imunitní obranný systém a s tím související somatický stav vaginismu, tento problém je mimořádně zajímavým výzkumným tématem (Asbjørn, 2010, s. 51).

Jak uvádí Paulík (2017, s. 108) oblast zájmu v rámci problematiky důsledků stresu představuje otázka vztahu zátěže a zdraví. K tomuto tématu se vyjadřuje celá řada badatelů. Při hledání příslušné odpovědi je třeba posuzovat tento vztah vzhledem ke kontextu, v němž jsou oba pojmy užívány. Široké pojetí zdraví na základě jeho vymezení WHO jako relativně optimálního stavu tělesné, psychické a sociální pohody při zachování optimální funkce osobnosti jako celku i jejich jednotlivých subsystémů ve všech sociálních rolích a změnách prostředí i operacionalizovaná charakteristika zdraví WHO z roku 1999 (česky 2001), obsahující redukci mortality, morbidit a negativních důsledků chorob a poruch zvýšení pocitu zdraví, implicitně zahrnuje předpoklad schopnosti zvládat příslušné nároky (zátěž).

V rámci jednoho z nově se rozvíjejících oborů, psychoneuroimunologie, byl však potvrzen předpoklad, že imunitní systém reaguje odlišně na chronický a akutní stres: R. E. Ballieux (1994) a po něm P. Evans a jeho spolupracovníci ověřili v dobře kontrolované studii (1997), že krátkodobě působící, akutní stresory vedou ke vzestupu činnosti imunitního systému, zatímco ironizované stresory způsobují pokles jeho činnosti (Kebza, 2015, s. 29).

Odborná i laická veřejnost věnuje velkou pozornost negativnímu vlivu stresu na zdraví. Často například v daném kontextu mluví o civilizačních chorobách, připisujících se na vrub chování souvisejícího se změnami životního stylu, který často neumožňuje reagovat na stres fyziologicky adekvátním způsobem (Paulík, 2017, s. 109).

Dále Paulík ve své knize uvádí, že výjimečně silný a závažný podnět narušující adaptační proces vyvolává i u zdravých osob akutní stresovou reakci (zahrnuje akutní krizovou reakci, krizový stav, psychický šok, bojovou únavu), která může být až patologická s průvodními znaky jako šok, zúžené vědomí se zhoršením koncentrace pozornosti, snížením chápavosti či dezorientací. K ní se přidávají somatické příznaky jako pocení, zrychlení tepu a dýchání apod., změny chování jako ustrnutí nebo naopak hyperaktivita, útěk či útočení.

Dle D. Vodáčkové a kol. (2002, 361-362) mezi aktivní reakce na zvýšenou akutní zátěž typu „útěk nebo útok“ na tělesné, emoční i behaviorální úrovni, jejichž podstatou je rychlá mobilizace sil řadíme např. svalové napětí, zrudnutí v obličeji, silné pocení, zrychlený tep a dech, třes rukou, nohou nebo celého těla, agresivní projevy či nesoustředěnost, těkání a zhoršená schopnost komunikace. Oproti tomu může člověk reagovat na akutní stresor i pasivně. K pozorovatelným projevům pasivní reakce na stresory, která se vyskytuje méně často než reakce aktivní, patří například ztuhlost, strnulost, nekoordinovaný pohyb, zblednutí, studený pot, rozšíření zornic, ledové ruce či zpomalení fyziologických procesů. Aktivní i pasivní reakce na stres se mohou objevit v různé formě i intenzitě. Reakce na akutní stres obvykle odeznívá během poměrně krátké doby (hodiny, několik dnů).

3.2.3 Nemoci způsobené stresem

Stres pramení z psychických a fyzických reakcí na možnou změnu v našem prostředí. Naše mysl reaguje znepokojením, obavou či strachem. Naše tělo odpovídá zase vylučováním stresových látek a hormonů (Weiss, 2014, s. 10).

Spousta lékařských studií dává chronický stres do souvislosti s četnými nemocemi a problémy. V USA existuje ve skutečnosti pět hlavních příčin úmrtí spojených se stresem: srdeční choroby, rakovina, plicní onemocnění, cirhóza jater a sebevražda. Ženy to postihuje stejně jako muže, často i více. Stres nebere ohledy na pohlaví, rasu, náboženství ani národnost. Je dobře známo, že stres může poškodit fungování našeho imunitního systému. Když imunitní systém řádně nepracuje, tělo je náchylnější k infekcím, jak virovým, tak bakteriálním a také k dalším oportunistickým patogenům, jako jsou třeba paraziti. Imunitní systém hraje také hlavní roli v obraně proti mnoha typům rakoviny. Stres také zvyšuje hladinu LDL cholesterolu, takzvaného špatného cholesterolu, spojovaného s rizikem infarktu (Weiss, 2014, s. 10, 25-26).

Přestože vliv stresu na zdraví není zcela potvrzený, jsou uváděny nemoci, na kterých se stres může podílet, jedná se zejména o následující nemoci:

- Srdeční problémy
- Obezita
- Diabetes
- Bolesti hlavy a migrény
- Deprese a úzkost
- Zažívací problémy
- Nespavost
- Rakovina? (Akademie stresu, 2021)

Lidé, kteří stresem trpí více než jiní, si tak za to často mohou sami. Uvažují totiž způsobem, kterým si sami škodí. S určitou nadsázkou lze říci, že své uvažování využívají jako nástroj v boji proti sobě samému. Svými zvyklostmi navíc zbytečně stresují a své okolí. Trápí-li vás stres v důsledku negativního uvažování, je třeba je nahradit uvažováním pozitivním. Tedy zvykem vidět či záměrně se zaměřovat na konkrétní příznivé stránky, které s sebou nepříznivé okolnosti přinášejí (Urban, 2016, s. 17).

Stres se zdá být nevyhnutelný a všudypřítomný. Ať se podívám kamkoliv, všude se vyskytují potenciální zdroje stresu, připravené oloupit nás o naši radost a poškodit nám zdraví (Weiss, 2014, s. 7).

3.2.4 Zvládání stresu (coping)

Samostatnou kapitolou ve výzkumu stresu a jeho důsledků pro zdraví se stalo zvládání stresu (coping). V průběhu posledních cca 25-30 let se výzkumné i aplikační pojetí zvládání stresu stalo jednou z hlavních oblastí studia v psychologii (Somerfield, McCrae, 2000), avšak základní paradigma zvládání stresu se jeví dnes navzdory tomuto dlouhému úsilí poněkud méně slibné, než v jeho počátcích (Maes, Johnston, Greenglass, Oldenburg, 2004).

Postupně bylo zjištěno, že zvládání stresu (coping) je mj. ovlivněno dvěma typy proměnných (Baron, Kenny, 1986):

- Moderátory jsou osobnostní a sociální proměnné (např. osobnostní vlastnosti, znalosti, dovednosti, ale též např. věk, sociální vztahy atd.), které moderují vztahy mezi vnějšími okolnostmi a podmínkami a stresovou reakcí a jejími důsledky, ale protože existují již před nástupem stresové reakce, jsou nezávislé na ní, na působících stresorech i na průběhu zvládání. Moderátory jsou individuální charakteristiky osobnosti, které jsou relativně konzistentní a stabilní v čase
- Mediátory jsou proměnné, které vznikají až při expozici individua stresové situaci, vstupují do vztahu mezi predátorem a závisle proměnnou a týkající se vnímání a hodnocení působícího stresoru a stresové reakce včetně kognitivního zpracování, pozornosti, vůle, motivace a kavity, kterou jedinec zvládání stresu věnuje (Kebza, 2015, s. 29-30).

Označení coping se ustálilo pro aktivní a vědomý způsob zvládání stresu. Z terminologického hlediska je vhodné rozlišovat mezi adaptací a copingem. Diference těchto dvou termínů koresponduje s rozlišením zátěže a stresu. (stres jako zvláštní případ neoptimální zátěže). Adaptace se vztahuje ke zvládání zátěže jako takové. Coping se uplatňuje v případech, kdy je zátěž vzhledem k odolnosti osobnosti nadlimitní nebo podlimitní, a je tedy potřebné vyvinout zvýšené úsilí k vyrovnávání se s ní. Jinými slovy, coping představuje zvládání náročných či stresových situací.

V odborných kruzích panuje v podstatě shoda v tom, co se pojmem „coping“ míní. Například Folkman, Lazarus, Gruen at. Al. (1968, s. 572) charakterizují coping jako „behaviorální, kognitivní nebo sociální odpovědi související s úsilím osoby eliminovat, zvládat či tolerovat vnitřní nebo vnější tlaky a tenze pocházející z interakce osobnosti a prostředí“.

Coping představuje „stabilizující faktor, jenž může pomoci udržovat psychosociální adaptaci během stresu plné epizody“ (Holan, Moss, 1990, s. 910). Za určitý typ copingu využívající kognitivních procesů lze považovat monitoring založený na vyhledávání informací o ohrožení (srov. Shiloh, Orgler, Shoob, 2006) (Paulík, 2017, s. 118).

Později Lazarus (např. 1993, 1994) určil dva základní obecné typy copingu podle toho, jak působí:

- 1. coping zaměřený na problém** (problem-focused coping), příznačným úsilím změnit situaci k lepšímu prostřednictvím úpravy okolností nebo vlastního chování
- 2. coping zaměřený na emoce** (emotion-focused coping) tak, aby dostal jedinec své emoce pod kontrolu a ty nenarušovaly jeho integritu ani vztahy s lidmi v okolí.

Jednotlivé typy se prosazují podle výsledků hodnocení situace. Pokud subjekt soudí, že je možno něco dělat, volí coping zaměřený na situace. Ten spočívá v přímé akci, v úsilí získat a využít potřebné informace a uplatnit je při změnách vlastního chování nebo při aktivních zásazích do prostředí i ve vyhledávání pomoci od druhých lidí. Pokud hodnocení vyústí do závěru, že se nic dělat nedá, převládne coping zaměřený na emoce. Zakládá se na snaze o regulaci emočního doprovodu stresových situací přinášejících škody nebo na jejich riziko. Jedinec se zpravidla pokouší vyhnout myšlenkám na ohrožení, mění názor na to, co se děje nebo co se bude dít, dává událostem a jevům jiný význam atd.

Podle Lazaruse je coping komplexním dynamickým jevem. Lidé mají tendenci používat základní strategie zvládnání ve všech situacích. Na základě hodnocení, co se dá za daných okolností dělat, pak dávají přednost některým z nich. Účinné zvládnutí vlastních emocí umožňuje člověku celkové zklidnění a dosažení odstupů od problému (Paulík, 2017, s. 119).

3.2.5 Obranné mechanismy

Obecně lze konstatovat, že obranné mechanismy, kterých je popsáno celkem několik desítek jsou považovány spíše za náhradní, neplnohodnotný způsob zvládnání, neboť v nich nejde o skutečné řešení situace, ale spíše o jeho vykonstruovanou, iluzorní náhradu, realizovanou většinou na nevědomé úrovni, související s vyrovnáním s potlačenými komplexy, zatímco skutečné strategie zvládnání směřují ke skutečnému řešení stresové

situace a bývají realizované spíše (i když ne nutně vždy) vědomě (Ihilevich, Gleser, 1986; Mohapl, 1992; Křivohlavý, 1994, 2002 a další)

Všechny obranné mechanismy tedy obsahují určitou tendenci k sebe iluzi či sebeklamu, avšak za projev maladaptace je lze považovat teprve v tom případě, když se stávají základní či převládající strategií zvládání problémových situací.

Mezi nejznámější obranné mechanismy patří např.:

- Projekce – projikování, připisování našich vlastních nežádoucích vlastností druhým lidem
- Popření – odmítání, popření existence nepříjemné reality
- Racionalizace – racionální, rozumové zhodnocení či vysvětlení chování, které by jinak bylo nevhodné či nepřijatelné
- Vytěsnění – dle S. Freuda základní obranný mechanismus, jehož podstatou je vyloučení ohrožujících či citlivých podnětů z vědomí
- Sublimace – přesunutí potřeby, která nemůže být určitým uspokojena na náhradní cíl
- Intelektualizace – postup využívající navození emočního odstupu od stresové situace používáním neosobních, abstraktních a intelektuálních výrazů, přičemž emoce a prožitky jsou ignorovány (Kebza, 2015, s. 31).

Podrobně se obrannými mechanismy zabývá S. Freud (1926) nebo A. Freudová (2006) a mnozí další. S. Freud popsal deset obranných mechanismů, jeho dcera Anna k nim přidala ještě další. Za základ obrany sebepojetí a pocitu jistoty, který se k ustálenému a vnitřně konzistentnímu hodnocení sebe sama váže, lze považovat **nevědomé vytěsnění** a **vědomé potlačení**.

Vytěsnění je založeno na odstranění nepřijatelných a nepříjemných pocitů a myšlenek z vědomí. Přestože si je člověk neuvědomuje, mohou jeho chování i prožívání mimo vědomou kontrolu ovlivňovat (např. formou těžko vysvětlitelných a pochopitelných tendencí ve vztazích k okolí)

Potlačení spočívá v upuštění od určité subjektivně atraktivní aktivity nebo její odložení na později. Může vycházet z popření její důležitosti a využívat přesunu pozornosti na jiné věci (Paulík, 2017, s. 115-116).

Lze tedy shrnout, že lidská adaptace na zátěž se uskutečňuje v podstatě dvěma v něčem podobnými, v něčem rozdílnými způsoby: jednak jako obranné reakce, jednak jako reakce zvládací. Ke společným znakům obranných a zvládacích reakcí patří to, že ovlivňují emoce a snižují nežádoucí stres, jsou dynamické a potenciálně vratné, rozvíjí se s věkem a je u nich možno rozlišit dílčí složky.

Obrázek 3 Charakteristiky obranných a zvládacích reakcí

Obranné reakce	Zvládací reakce
Obsahují implicitní operace	Obsahují explicitní operace
Aktivovány intrapsychicky	Aktivovány prostředím, okolnostmi
Obtížněji pozorovatelné	Snadněji pozorovatelné
Jedinec si je uvědomuje	Jedinec je ovládá vůlí
Determinovány osobnostními rysy	Determinovány jak osobnostně, tak situačně
Základem je instinktivní chování	Základem jsou kognitivní procesy
Nepředchází zhodnocení situace	Předchází zhodnocení situace i vlastních možností
Výsledkem je automatické chování	Výsledkem je promyšlené chování

Zdroj: Čáp a Mareš, 2007, s. 532

Jak uvádí Štěpaník (2008, s. 77) každý z nás zpravidla nachází vlastní postupy a recepty, jak se vypořádat se stresem, které přináší život. Ne každému vyhovuje vše a odborné rady mohou být příliš obecné anebo nám prostě nesedět. Osvědčenou a rozšířenou metodou je střídání činností. Duševní práce se kompenzuje tělesným pohybem, zdravou fyzickou námahou. Někdo přísahá na sport, jiný na procházky v přírodě, jeden chodí na masáže, druhý cvičí jógu, někdo sází na přesný režim práce a odpočinku, jiný věří na přirozené a spontánní střídání různých aktivit. Prostředků k prevenci a boji se stresem je nesčíslné množství. Stačí vyzkoušet a zvolit ty pravé. Důležitá je prevence, a proto uvádíme několik jejích zásad:

- Poznejme své možnosti i meze a nepřekračujme své přirozené hranice!
- Kladme si dosažitelné cíle a nepřijímejme za vlastní domnělé potřeby!
- Zabývejme se především tím, co můžeme sami ovlivnit!
- Dbejme zásad režimu práce a odpočinku a zdravé životosprávy!
- Nenechme se zahltit přemírou úkolů!

- Nepřipusťme, aby druzí zneužívali naši vstřícnosti a ochoty práce!
- Buďme pozitivní, pěstujme harmonické vztahy!
- Nenechejme se otrávit černými povahami a zachovejme si optimismus!

(Štěpaník, 2008, s. 77)

3.3 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření (do češtiny překládán též jako syndrom vyhaslosti, vyčerpání, někdy též vypálení či vyprahlosti, angl. Burnout syndrome, dříve též burn-out syndrome) je dnes relativně frekventovaným jevem. Název vyjadřuje komplexní, procesuálně utvářený stav a prožitek únavy, vyčerpání, ztráty zájmu, zklamání a demotivace, vztahující se k vykonávané profesi, který vzniká v důsledku součinnosti několika okolností, zvláště vlivu chronického, dlouhodobě nezvládaného stresu, apatie a rezignace, demotivace a přesvědčení, že ačkoliv do vykonávané činnosti bylo vkládáno značné úsilí, očekávaný výsledek se nedostavil a není možné jej dosáhnout (Kebza, 2015, s. 93-94).

Pojem „burnout syndrome“ byl uveden do literatury H.J. Freudenbergerem v roce 1974 a zanedlouho byl publikován dalšími, zpočátku americkými autory. Podstatou pojmu syndrom vyhoření je vlastně výstižná metafora, vyjadřující mj. procesuální charakter vyhoření: anglické sloveso „to burn“ znamená hořet, ve spojení „burn out“ pak dohořet, vyhořet, vyhasnout. Původně silně hořící, plápolající oheň, symbolizující v psychologické rovině vysokou motivaci, nadšení, zapálení pro věc, zájem, aktivitu a nasazení, předchází zpočátku většinou nenápadně pod vlivem dlouhodobého, chronického stresu a postupně se vynořujících problémů a překážek jakož i narůstajícího přesvědčení, že očekávaný efekt, směřující k naplnění stanoveného cíle, se přes veškerou snahu nedostavuje do dohořívání, doutnání a vyhaslosti. Když původně plápolající oheň aktivity, zájmu a činnostnosti již všechno spálil, nemá již dále co hořet.

Stav vyhoření jako důsledek předcházejícího procesu vyhořívání však představuje i velmi aktuální problém zdravotnický, neboť mj. výrazně zhoršuje kvalitu života postižených osob, působí velmi negativně a destruktivně na úroveň, strukturu a dynamiku utváření osobní pohody (well-being), ovlivňuje též interpersonální vztahy a prostřednictvím psychologické reflexe těchto reflexe těchto změn ovlivňuje negativně i celkový zdravotní stav postižených osob (Kebza 2015, s. 94).

Rozhodně se nejedná o jednoduchou záležitost. Většinou si vůbec nevšimneme blízkého nebezpečí. Pracujeme, chceme stihnout čím dál tím víc věcí, pro druhé bychom udělali první poslední a na sebe nemáme ani čas, ani chuť něco udělat. Potom přijdou situace, které nám způsobí větší množství stresu. Nebo možná donekonečna se opakující monotónní a ubíjející práce, která nám přináší stále menší uspokojení. **A pak pomalinku** stíháme stále méně, máme stále méně radosti v životě a jsme víc a víc unavenější. Jednoho dne sklenice trpělivosti našeho organismu přeteče a skončíme u lékaře s pracovní neschopností. Může to dojít až tak daleko, že se prostě nedostaneme z postele (**1.Zapper, 2017**).

Syndrom vyhoření:

- Je stav vyčerpání, citového oploštění, ztráty důvěry ve smysl osobní angažovanosti
- Vyčerpání z opakující se rutiny
- Pocit ztráty, obrazně vyhoření vlastní schopnosti prožívat uspokojení a radovat se z práce
- Projevuje se zejména u osob, které pracují s lidmi, a u pomáhajících profesí
- Stav u lidí, kteří hledají smyslů života především v práci
- Může se projevit i v partnerském vztahu či rodině (Novák, 2010, s. 43).

3.3.1 Symptomy syndromu vyhoření

Jednotlivé příznaky syndromu vyhoření dle Kebzy a Šolcové (2003), kteří uvádějí rozčlenění podle úrovní, v nichž se projevují, rozdělujeme na:

1. Psychická úroveň

- dominuje pocit, že dlouhé a namáhavé úsilí o něco již trvá nadměrně dlouho a efektivita snažení je v porovnání a vynaloženou námahou nepatrná
- výrazný je pocit celkového, především pak duševního vyčerpání, v duševní oblasti a pak prožíváno především vyčerpání emocionální, dále pak vyčerpání v oblasti kognitivní spolu s výrazným poklesem až ztrátou motivace
- dochází k utlumení celkové aktivity
- převažuje depresivní ladění, pocity smutku, frustrace, bezvýchodnosti a beznaděje
- projevy negativismu a cynismu ve vztahu k osobám, jež jsou součástí profesionální práce s lidmi
- pokles až naprostá ztráta zájmu o témata související s profesí

- často též negativní hodnocení instituce, v níž byla profese až dosud vykonávána

2. Fyzická úroveň

- jedná se o stav celkové únavy organismu, apatie, ochablost

- rychlá unavitelnost, dostavující se po krátkých etapách relativního zotavení

- vegetativní obtíže: bolesti u srdce, změny srdeční frekvence, zažívací potíže, dýchací potíže a poruchy

- bolesti hlavy, svalů, poruchy spánku

- zvýšené riziko vzniku závislostí všeho druhu

3. Úroveň sociálních vztahů

- celkový útlum sociability, nezájem o hodnocení ze strany druhých osob

- výrazná tendence redukovat kontakt s klienty, často i s kolegy a všemi osobami, majícími vztah k profesi

- zjevná nechuť k vykonávané profesi a všemu co s ní souvisí

- nízká empatie

- postupné narůstání konfliktů (v důsledku nezájmu, lhostejnosti a „sociální apatie“ ve vztahu k okolí)

3.3.2 Syndrom vyhoření a zaměstnání

Nejčastější příčiny vzniku syndromu vyhoření pocházejí z pracovní oblasti. Náročné podmínky, soutěživé prostředí nebo strach o pozici vedou u mnoha postižených ke stresu (Stock, 2010, s. 31).

Obrázek 4 Rizikové faktory v zaměstnání

Rizikové faktory v zaměstnání
K nespecifickým extrémním spouštěčům burnout syndromu (rámcovým podmínkám) patří např. změny ve světě práce, globalizace, nejistota pracovních poměrů
Specifické externí spouštěcí faktory jsou zvýšená pracovní zátěž a zhuštění pracovní náplně, nedostatek samostatnosti a pravomocí, nedostatek uznání a nefunkční kolektiv v rámci pracovních skupin a mezi spolupracovníky
Dalším rizikovým faktorem je situace, v níž zaměstnanec vnímá systém rozdělování práce jako krajně nespravedlivý a neodpovídající výkonům
Ke spouštění syndromu vyhasnutí může dojít v případě, že se hodnoty a měřítka firmy výrazně odlišují od individuálních hodnot jedince, a ten pak musí jednat v rozporu se svým přesvědčením

Zdroj: vlastní zpracování dle Stock, 2010

Syndrom vyhoření je v Mezinárodní klasifikaci nemocí (MKN-10) zařazen do kategorie Z 73-0 (kód Z 73 zahrnuje problémy, spojené s obtížemi při vedení života), je tedy možné na tuto diagnózu oficiálně stonat, resp. být zařazen do kategorie práce neschopných.

Především zpočátku byl syndrom vyhoření popisován především u profesí založených na pravidelném kontaktu, či alespoň na pravidelném kontaktu s lidmi včetně vnímané závislosti na jejich hodnocení výsledků vykonávané činnosti.

Později bylo prokázáno, že se vyskytuje nejen u původně popsanych skupin profesí, spojených relativně úzce vymezenou oblastí profesionální práce s lidmi, jako jsou zdravotničtí pracovníci, učitelé, psychologové, sociální pracovníci či policisté; jeho výskyt byl popsán v řadě dalších zaměstnaneckých kategorií (např. u poštovních a jiných úředníků, dispečerů dopravy, pracovníků justice, ředitelů a poradců, psychiatrů a duchovních), ale dokonce i u kategorií nezaměstnaných (např. profesionálních sportovců či umělců, realitních makléřů, podnikatelů) (Kebza, 2015, s. 96).

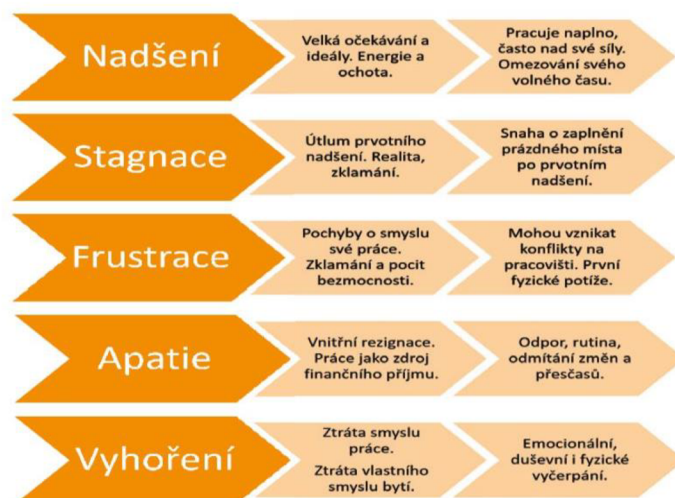
Ačkoliv si lidé syndrom vyhoření spojují především právě s výše uvedenými určitými profesemi, může postihnout v podstatě kohokoliv. Co se týče osobnostních předpokladů, větší pravděpodobnost vzniku syndromu vyhořením u lidí přecitlivělých, kteří mají sklony k perfekcionismu nebo workoholismu, projevuje se u nich naivní optimismus, mají velká očekávání a jsou ochotni hodně své práci obětovat. Syndrom vyhoření se také často projeví u lidí, kteří podlehnou tzv. teroru příležitosti. Postupně se na ně začínají valit různé pracovní úkoly, které není možné adekvátně zvládat, ale oni stále nejsou schopni říct někomu „ne“ (Zdraví Euro, ©2020).

3.3.3 Fáze syndromu vyhoření

Dospět k vyhoření znamená projít několika fázemi. Některé jsou poměrně dobře identifikovatelné a záleží jen na nás samotných, zda jim budeme věnovat pozornost a včas zakročíme, nebo jim nebude přikládat žádnou váhu a dostaneme se až do poslední fáze – vyhoření.

Vyhoření je popisováno jako důsledek nerovnováhy mezi původním profesním očekáváním a realitou, které člověk musí později čelit. Neobjeví se jen tak z ničeho nic, jedná se spíše o důsledek pozvolného a často i několik let trvajících dlouhodobého stresu. Vývoj této nemoci popsali například Edelwich a Brodsky ve svém modelu fází syndromu vyhoření (Zdraví Euro, ©2020).

Obrázek 5 Fáze syndromu vyhoření



Zdroj: Braun Sharing Expertise, 2021

3.3.4 Prevence a zvládnutí syndromu vyhoření

Když jedinec dospěje do některé z fází procesu vyhoření nebo dokonce do té poslední, existuje cesta zpátky? Je možné se vrátit a začít znovu? Pomoc je možná, záleží však na několika různých podmínkách. V první řadě je důležité, aby si člověk, který se dostane do takového stavu, byl vědom toho, že něco není v pořádku, aby byl srozuměn s tím, že trpí syndromem vyhoření a že se jedná o vážný stav. Další podmínkou je, aby trpící člověk sám chtěl se svým stavem něco dělat, aby se chtěl „lécit“, aby měl dostatečnou osobní motivaci k uzdravení, ke změně. S tímto nedílně souvisí i převzetí osobní zodpovědnosti za zotavující proces. Mnohdy je příliš těžké pro trpícího jedince, byť jen přiznat, že situaci nezvládá, natož pak převzít zodpovědnost za změnu současného stavu. Záleží rovněž na tom, jaké podmínky pro ozdravný proces vytváří pracoviště, jestli jedince podporuje a poskytuje mu prostor pro ozdravný proces. V neposlední řadě je také důležité, jestli má daný jedinec dostatečnou podporu doma a jak je tato podpora účinná v jeho osobním životě.

Možnosti pomoci můžeme volně rozdělit na pomoc sama sobě a na pomoc zvenčí.

1. Pomoc sama sobě

V první řadě je třeba si uvědomit, že za zážitky, které prožíváme, které v nás vyvolávají druzí, nemohou ti druzí, ale naše vlastní vnímání světa kolem nás (Kopřiva, 1997). Pokud tedy prožíváme zlost, bezmocnost, úzkost, je jen na nás, abychom to změnili. Při vyhoření

se mění naše vnímání světa kolem nás, nemění se svět sám o sobě. Tohle je ten nejdůležitější předpoklad pro to, abychom mohli začít účinně pomáhat sami sobě.

Dalším základním podnětem při zvládnutí vyhoření je pocit smysluplnosti vlastního života a práce, již vykonáváme. Je to jev ryze subjektivní, plně závisí na tom, jak vnímáme smysluplnost vlastního konání především my sami. Zážitek smysluplnosti je základním prvkem celkové životní spokojenosti a rovněž tak jednou ze základních složek smysluplnosti bytí vůbec (Křivohlavý, 1998).

2. Pomoc zvenčí

Jednou z nejdůležitějších pomoci při vyhoření je sociální opora v našem okolí. Jako sociální oporu chápeme podporu lidí v našem bližším i vzdálenějším okolí, rodinu, přátele, spolupracovníky apod. Ukazuje se, že čím má člověk lepší vztahy s ostatními lidmi v okolí, tím má i relativně nižší úroveň psychického vyhoření (Křivohlavý, 1998), tím méně vykazuje příznaků vyhoření (Jeklová, Reitmayerová, 2006, s. 23-24).

Hlavní zásady preventivních opatření a postupů vůči syndromu vyhoření využívají mj:

- Posilování otevřenosti novým zkušenostem
- Osvojování aktivního řešení náročných situací a požadavků
- Umění oddělit zvláště pracovní stres od ostatních životních podnětů a činností a nebát se změn, které je v jejich zvládnutí občas třeba udělat
- Dále rozvíjení kvalitních vztahů s druhými lidmi
- Posilování nově utvářené osobní zodpovědnosti, zájmu a angažovanosti ve vztahu k vykonávaným činnostem spolu s tolerancí k dílčím neúspěchům

Na straně organizací, zaměstnavatelů, jde především o vhodnou kombinaci přiměřených pracovních nároků, podpůrného prostředí a pokud možno vysoké autonomie pracovní činnosti. Významné je též využívání vlivu sociální opory a osvojení zásad zdravého životního stylu (Kebza, 2015, s. 97).

Samozřejmě je lepší se syndromu vyhoření zcela vyhnout, než abychom se museli potýkat s náročnou terapií. Existuje proto celá řada preventivních opatření, na které je dobré se soustředit:

- Dodržovat zdravý životní styl
- Vyhýbat se dlouhodobému stresu
- Věnovat dostatek času vlastním koníčkům, rodině, přátelům
- Otevřeně mluvit o svých problémech
- Říkat „ne“ v situacích, které člověka příliš zatěžují
- Dávat si realistické cíle a mít realistická očekávání
- Dobře organizovat pracovní úkoly
- Relaxovat fyzicky i psychicky
- Snažit se mít radost z maličkostí
- Informovat se o problematice syndromu vyhoření

Vhodnější a účinnější jsou samozřejmě speciálně zaměřené programy, ve kterých se jedinec s těmito zásadami nejen seznámí, ale naučí se základní relaxační metody, dostane se mu odborného doporučení, jak má upravit výživu, životosprávu, pohybový režim, má možnost docházet v rámci takto organizovaných programů na cvičení apod. Osvojení si základních postupů a strategií hodnocení stresogenních situací a zvládnutí stresu, stejně jako úprava životosprávy, denního režimu a celkového životního stylu se jeví jako nezbytný předpoklad úspěšné prevence syndromu vyhoření (Kebza, Šolcová, 2003).

4 Vlastní práce

4.1 Sběr dat

Před samotným sběrem dat z dotazníku byl autorkou práce vyjednáán souhlas se zasláním dotazníku zaměstnancům Městského úřadu v Litvínově s tajemnicí úřadu a Finančního úřadu pro Ústecký kraj, Územní pracoviště Most s ředitelkou sekce. Po konzultaci s vedoucím práce ohledně sestavených otázek k dotazníkovému šetření byl za pomoci internetového dotazníkového systému Survio vytvořen kvantitativní dotazník. Ten byl následně elektronicky zaslán mezi respondenty se žádostí o jeho vyplnění, s důrazem na naprostou anonymitu respondentů. Vzhledem k situaci s onemocněním Covid -19 a omezením osobních kontaktů, nebyl dotazník nikým vyplněn osobně.

Dotazníkový systém Survio umožnil dotazník v aplikaci sestavit, ukládat shromážděné odpovědi a analyzovat výsledky. Dotazník během měsíců července, srpna roku 2021 vyplnilo celkem 102 respondentů, což je zhruba polovina oslovených respondentů.

Respondenti byli osloveni formou e-mailové žádosti, ve které byli seznámeni s tím, že výsledná data budou využita jako jeden z podkladů pro diplomovou práci na zvolené téma „Stresové zatížení pracovníků ve vybrané profesi“. Vzhledem k tomu, že se jedná o bývalé a současné kolegy autorky práce, byla žádost k vyplnění dotazníku koncipována spíše osobně.

V první části dotazníku jsou respondentům položeny čtyři otázky (proměnné). První otázka se týká jejich délky praxe ve veřejné správě, druhá otázka je zaměřena na to, zda jsou zaměstnanci státní správy či samosprávy. Třetí otázka se věnuje četnosti osobního kontaktu s klienty a ve čtvrté otázce si mohou respondenti vybrat, jak jsou spokojeni se svým finančním ohodnocením v zaměstnání.

Druhou část dotazníku tvoří standardizovaný dotazník – Meisterův dotazník psychické zátěže a třetí částí byl standardizovaný dotazník MBI (Maslach burnout inventory) ke zjištění míry syndromu vyhoření.

4.2 Celkové zhodnocení dotazníku

Na základě získaných odpovědí, které respondenti vyplnili v dotazníku bylo úspěšně přijato 102 odpovědí. Žádný z dotazníků nebyl odeslán neúplný či nevyplněný. Proto bude dále pracováno se 102 respondenty a jejich odpověďmi, které v dotazníku uvedly.

První otázka se věnuje délce praxe respondenta ve veřejné správě. Délka praxe má značný vliv na psychickou zátěž, potažmo syndrom vyhoření u pracovníků. Pokud je pracovník dlouhou dobu zaměstnán na stejném pracovním místě, pravděpodobněji u něj bude docházet k pocitu neuspokojení, únavy nebo nechuti k práci samotné. Zaměstnanec během let mění své osobní priority, a to co ho mohlo uspokojovat po nástupu do zaměstnání, nemusí fungovat po 15 ti letech práce u stejného zaměstnavatele. Respondenti se zde zařazovali do následujících skupin:

Ve veřejné správě pracuji:

- méně než jeden rok
- 1–10 let
- 11–20 let
- více než 20 let

Graf 1 Délka praxe ve veřejné správě



Zdroj: vlastní zpracování

Ze získaných odpovědí vyplývá, že nejvíce respondentů se zařadilo do dvou skupin. V první, ve které jsou respondenti s délkou praxe mezi 1-10 lety a ve druhé, ve které jsou

respondenti s praxí delší než 20 let. V obou skupinách je 33 % respondentů. Následuje také početná skupina, kterou tvoří respondenti s praxí 11-20 let (28 %). Nejméně respondentů je pak ve skupině s délkou praxe ve veřejné správě menší než jeden rok (6 %).

Jako nejvýznamnější je rozdělení respondentů do skupin podle toho, zda jsou zaměstnání ve státní správě či samosprávě. Tento dotaz je uveden jako druhá otázka v dotazníku. Rozdělení bude dále použito při vyhodnocení Meisterova dotazníku a MBI dotazníku a zaměří se na srovnání mezi respondenty státní správy a samosprávy. Zda je u nich spatřován rozdíl mezi pocitem psychické zátěže či syndromu vyhoření.

Dle získaných odpovědí budeme pracovat s 59 respondenty (58 %) pracujících ve státní správě a se 43 (42 %) respondenty, kteří jsou zaměstnání v samosprávě.

Graf 2 Rozdělení dle pracovního zařazení



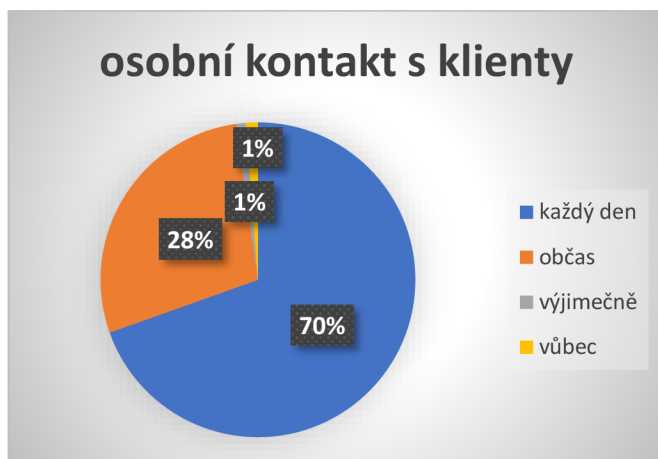
Zdroj: vlastní zpracování

Ve třetí otázce respondenti odpovídají na otázku, jak často se setkávají při své práci s klienty. Osobní kontakt s klienty je jeden z důležitých ukazatelů, který může ovlivňovat míru psychické zátěže i syndromu vyhoření u oslovených respondentů. Respondenti mají možnost výběru z uvedených možností:

S klienty se při své práci setkávám:

- každý den
- občas, a to jen na základě předem domluvené schůzky
- výjimečně (např. při zastupování kolegy)
- vůbec

Graf 3 Osobní kontakt s klienty



Zdroj: vlastní zpracování

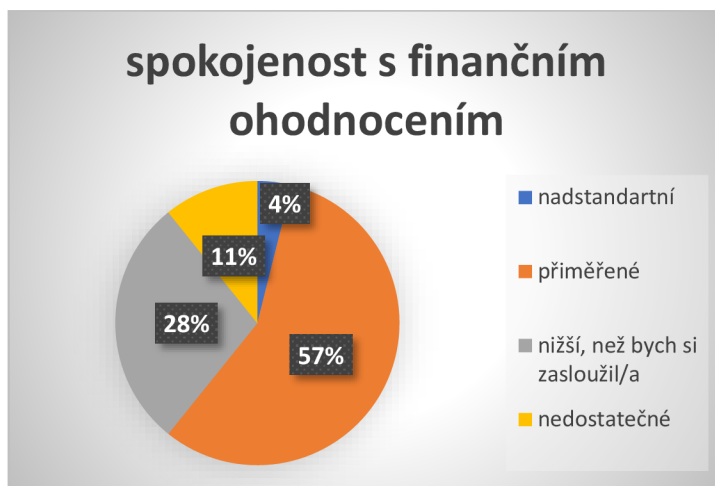
Z výše uvedeného grafu vyplývá, že většina respondentů (70 %) se s klienty setkává každý den, což je u pracovní náplně zaměstnanců městského a finančního úřadu pochopitelné. Právě úředníci patří do skupiny zaměstnanců, kteří jsou s klienty v každodenním kontaktu. Část respondentů (28 %) se klienty setkává pouze občas. Tito zaměstnanci pravděpodobně vykonávají na úřadě takovou agendu, u které styk s klienty není na každodenní úrovni. Může se jednat například o agendu přestupků, kdy se s klienty vede spíše písemný kontakt a k jednání dochází pouze v případě nařízených ústních jednání. Pracovníci, kteří vykonávají funkce spojené spíše s chodem úřadu, jako je například personální oddělení, se s klienty setkávají výjimečně nebo vůbec. Těchto respondentů, jsou ale dle získaných odpovědí pouze 2 %.

Jako poslední, čtvrtý dotaz je položena otázka, jak jsou respondenti spokojeni se svým finančním ohodnocením. Respondenti opět mají možnost vybrat si následujících možností:

Finanční ohodnocení své práce vnímám jako:

- Nadstandardní
- Přiměřené
- Nižší, než bych si zasloužil/a
- Nedostatečné

Graf 4 Spokojenost s finančním ohodnocením



Zdroj: vlastní zpracování

Více jak polovina respondentů (57 %) vnímá své finanční ohodnocení jako přiměřené a 4 % respondentů dokonce jako nadstandartní. 28 % respondentů, ale vnímá své finanční ohodnocení jako nižší, než by si zasloužili a 11 % respondentů dokonce jako nedostatečné. Z toho vyplývá, že 39 % respondentů je nespokojeno se svým finančním ohodnocením, což je dle autorky poměrně vysoké zastoupení nespokojených respondentů a vnímá to jako další ukazatel, který ovlivňuje míru psychické zátěže i případného syndrom vyhoření u oslovených úředníků.

V následujících kapitolách je pak uvedeno hodnocení standardizovaných dotazníků- Meisterův dotazník a MBI-Malach Burnout Inventory.

4.3 Meisterův dotazník

Meisterův dotazník slouží k hodnocení vlivů pracovní činnosti na psychiku pracovníků. Jedná se o orientační vyšetření psychické zátěže při práci. Dotazník byl převzat od autora W. Meistera z Zentralinstitutu für Arbeitsmedizin v Berlíně (Židková, 2013).

Vyhodnocení podle jednotlivých položek

Vyhodnocení Meisterova dotazníku lze provést dvěma způsoby, a to podle faktorů a podle jednotlivých položek. V práci je využita metoda vyhodnocení podle jednotlivých položek.

Jedná se o hodnocení zatěžujících faktorů, které vycházejí z překročení kritických hodnot mediánu (středních hodnot). V těch položkách, kde zjištěný medián překračuje kritickou hodnotu, je práce hodnocena negativně a naopak, v položkách, v nichž medián nedosahuje kritickou hodnotu, kladně (Židková, 2013).

Tabulka 1 Kritické hodnoty mediánů

Číslo položky	otázka	Kritická hodnota mediánu	Faktor
1	Časová tíseň	3,0	I.
2	Malé uspokojení	2,5	II
3	Vysoká odpovědnost	3,0	I
4	Otupující práce	2,5	II
5	Problémy a konflikty	2,5	I
6	Monotonie	2,5	II.
7	Nervozita	3,0	III.
8	Přesycení	3,0	III.
9	Únava	3,0	III.
10	Dlouhodobá únosnost	2,5	III.

Zdroj: vlastní zpracování, dle Židková, 2013

Tabulka 2 Vypočtené kritické hodnoty mediánů

Číslo položky	otázka	Kritická hodnota mediánu	Celkově	Státní správa	Samospráva	Faktor
1	Časová tíseň	3,0	3	4	3	I.
2	Malé uspokojení	2,5	2	2	1	II
3	Vysoká odpovědnost	3,0	3	3	3	I
4	Otupující práce	2,5	2	2	1	II
5	Problémy a konflikty	2,5	2	2	2	I
6	Monotonie	2,5	1	1	1	II.
7	Nervozita	3,0	2	3	2	III.
8	Přesycení	3,0	2	2	2	III.
9	Únava	3,0	3	3	2	III.
10	Dlouho. únosnost	2,5	2	2	2	III.

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě získaných odpovědí je vyhodnocen Meisterův dotazník pro celou skupinu 102 respondentů, dále pro skupinu 59 respondentů, kteří jsou zaměstnaní ve státní správě a pro 43 respondentů zaměstnaných v samosprávě.

Při celkovém hodnocení 102 respondentů je na základě Meisterova dotazníku zjištěno, že k překročení kritických hodnot mediánů nedochází v žádné oblasti. K dosažení

kritických hodnot mediánu naopak dochází v oblasti časové tísně, vysoké odpovědnosti a únavy.

Při vyhodnocení Meisterova dotazníku u respondentů, kteří jsou zaměstnaní ve státní správě dochází k překročení kritické hodnoty v oblasti časové tísně. K dosažení kritické hodnoty pak v oblasti vysoké odpovědnosti, nervozity a únavy. Oproti tomu u hodnocení zaměstnanců samosprávy k překročení kritické hodnoty v žádné oblasti nedochází. K dosažení kritické hodnoty pak pouze v oblasti časové tísně a vysoké odpovědnosti.

Při klasifikaci zátěže se vychází ze součtu středních hodnot faktorů I a III, pokud má faktor I nejméně o dva body vyšší součet středních hodnot než faktor II. Tato situace nastává ve všech třech způsobech vyhodnocování.

Tabulka 3 Klasifikace zátěže

Klasifikace zátěže				
	Fa I.	Fa II.	Fa III.	Celkem
Celkově	8	5	9	17
Státní správa	9	5	10	19
Samospráva	8	3	8	16

Jestliže je součet	Stupeň	Zátěžová tendence
7-19	1	
20-24	2	k přetížení
25-35	3	k přetížení

Zdroj: vlastní zpracování, dle Židková, 2013

Na základě výše uvedených tabulek je vyhodnocen stupeň a k tomu odpovídající zátěžová tendence. Jestliže je součet faktorů I. a III. v rozmezí od 7–19 jedná se o první stupeň. V tomto případě se jedná o psychickou zátěž, při které není pravděpodobné ovlivnění zdraví, subjektivního stavu a výkonnosti. Je zde třeba upozornit na to, že respondenti zaměstnaní ve státní správě jsou již na samé hranici stupně jedna a dva, při kterém by již psychická zátěž mohla ovlivňovat subjektivní stav, resp. výkonnost.

Po vyhodnocení Meisterova dotazníku vidíme, že zaměstnanci veřejné správy pocítují největší psychické zatížení především kvůli časové náročnosti jejich zaměstnání, vysoké odpovědnosti a s tím spojené únavě. Vzhledem k tomu, že byrokracie v České republice neustále roste, je zřejmé, že na úředníky je kladeno obrovské množství práce. Úředníci jsou pod tlakem zákonných lhůt, a ne zřídka rozhodují o lidských osudech (finanční úřad, orgán sociálně-právní ochrany dětí, přestupky).

Úředníci se musejí vypořádat s časovou tísní a vysokou odpovědností za svá rozhodnutí. Z toho pramení již zmíněná únava a nervozita, kterou pracovníci na konci svého pracovního dne pocítují.

4.4 MBI dotazník

Maslach Burnout Inventory je nejčastěji používaný dotazník ke zjištění úrovně vyhoření. Byl uveden prvně v roce 1981, jeho autorkami jsou Christine Maslach a Susan Jackson. V MBI je vyhoření definováno třemi složkami, a to emocionálním vyčerpáním, depersonalizací a snížením osobního uspokojení-výkonnosti. Jednotlivé složky procesu se při vyhoření vynořují postupně (Kebza, Šolcová, 1998). Podle Maslach, Jackson a Leitera (1996) se nejprve objevuje emocionální vyčerpání jako odpověď na mimořádné požadavky okolí. Vyčerpanost pak vede zcela automaticky k depersonalizaci, kdy se jedinec snaží odpoutat od druhých lidí a stahuje se do samoty. Tím pádem se depersonalizace i emocionální vyčerpání spojují a negativně ovlivňují výkonnost.

Tato metoda byla vyvinuta ke zjištění míry vyhoření u pomáhajících profesí. MBI vznikl faktorovou analýzou položek, které byly nashromážděny v souvislosti s poznatky o fenoménu vyhoření (Švamber Šauerová, 2018).

Dotazník obsahuje 22 výroků zaměřených na zjištění tří výše uvedených složek syndromu vyhoření. Jedná se o jednoduché výroky, ke kterým respondenti přiřazují četnosti výskytu na sedmibodové škále od 0-7 od „vůbec“ (0) až po „velmi silně“ (7).

Tabulka 4 Řešení položek dotazníku MBI

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

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

Zdroj: vlastní zpracování, dle Židková, 2013

EE – emocionální vyčerpání

DP – depersonalizace

PA – osobní uspokojení

Vzhledem k tomu, že syndrom vyhoření je složitým psychologickým konstruktem, jsou sub-škály kombinovány tak, aby postihly více oblastí a nezjišťuje se jen celkový skóre. MBI měří na každé škále úroveň vyhoření ve třech stupních – vysoký, mírný a nízký. Pro emocionální vyčerpání a depersonalizaci korespondují vysoké hodnoty s vysokým stupněm vyhoření, a naopak u osobního uspokojení korespondují s vyhořením nízké hodnoty (Židková, 2013).

Tabulka 5 Stupeň vyhoření

Stupeň vyhoření			
škála	Nízký	Mírný	Vysoký
Emocionální vyčerpání	0-16	17-26	27 a více (vyhoření)
Depersonalizace	0-6	7-12	13 a více (vyhoření)
Osobní uspokojení	31-0 (vyhoření)	38-32	39 a více

Zdroj: vlastní zpracování, dle Židková, 2013

Vyhodnocení MBI dotazníku se nejprve se zaměřuje na celkové zastoupení všech 102 respondentů (tabulka č. 6–8). Získané odpovědi jsou rozděleny podle jednotlivých sub-škál a následně spočítán celkový skóre.

Tabulka 6 Emocionální vyčerpání u celkové skupiny

Emocionální vyčerpání (EE)	Stupeň vyhoření		
	Nízký	Mírný	Vysoký (vyhoření)
Počet respondentů	59	17	26
%	58 %	17 %	25 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z výše uvedené tabulky u 58 % respondentů v oblasti emocionálního vyčerpání je stupeň vyhoření pouze mírný. Ovšem 25 % respondentů se pohybuje ve stupni vysokém, což signalizuje syndrom vyhoření. Z celkového počtu respondentů se jedná o 26 zaměstnanců, kteří na základě svých odpovědí v dotazníku pociťují při svém zaměstnání vyhoření. Průměrná hodnota celkového skóru u všech respondentů v oblasti emocionálního vyčerpání vychází 16,8 což je přesně hranice mezi nízkým a mírným stupněm vyhoření.

V tabulce č. 7 jsou uvedeny výsledky v oblasti depersonalizace, tedy pocit stavu odcizení či oddělení od vlastního já. Ze všech zahrnutých respondentů v této oblasti má většina (64 %) pouze nízký stupeň vyhoření. Ve stupni mírném a vysokém se objevuje skoro stejný počet respondentů. Mírný stupeň vyhoření v oblasti depersonalizace pociťuje 18 respondentů a ve vysokém stupni vyhoření je 19 respondentů. Jako průměrná hodnota v této oblasti vychází hodnota 6,2 což se opět pohybuje na hranici nízkého a mírného stupně vyhoření.

Tabulka 7 Depersonalizace u celkové skupiny

Depersonalizace (DP)	Stupeň vyhoření		
	Nízký	Mírný	Vysoký (vyhoření)
Počet respondentů	65	18	19
%	64 %	18 %	17 %

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce alarmující výsledek je v oblasti osobního uspokojení. Jak je uvedeno v tabulce č. 8 celých 48 % respondentů na základě svých odpovědí spadá do nízkého stupně, což v této oblasti ukazuje vysoké ohrožení syndromem vyhoření. Oproti tomu pouze 24 % respondentů pociťuje v rámci svého zaměstnání vysoké osobní uspokojení či výkonnost. Jako průměrná hodnota vychází u respondentů hodnota 30,7, to odpovídá nízkému stupni osobního uspokojení, tedy vyhoření.

Tabulka 8 Osobní uspokojení u celkové skupiny

Osobní uspokojení (PA)	Stupeň vyhoření		
	Nízký (vyhoření)	Mírný	Vysoký
Počet respondentů	49	29	24
%	48 %	28 %	24 %

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulkách č. 9–11 je uvedeno srovnání pocitu syndromu vyhoření (za každou sub-škálu zvlášť) u zaměstnanců vykonávající státní správu a samosprávu. Z celkového počtu respondentů se jedná o 59 pracovníků státní správy a 43 pracovníků samosprávy.

Tabulka 9 Emocionální vyčerpání státní správa vs samospráva

Emocionální vyčerpání (EE)	Státní správa		Samospráva	
	Počet respondentů	%	Počet respondentů	%
Stupeň NÍZKÝ	30	51 %	29	68 %
Stupeň MÍRNÝ	10	17 %	7	16 %
Stupeň VYSOKÝ (vyhoření)	19	32 %	7	16 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 Depersonalizace státní správa vs samospráva

Depersonalizace (DP)	Státní správa		Samospráva	
	Počet respondentů	%	Počet respondentů	%
Stupeň NÍZKÝ	34	58 %	31	72 %
Stupeň MÍRNÝ	13	22 %	5	12 %
Stupeň VYSOKÝ (vyhoření)	12	12 %	7	16 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11 Osobní uspokojení státní správa vs samospráva

Osobní uspokojení (PA)	Státní správa		Samospráva	
	Počet respondentů	%	Počet respondentů	%
Stupeň VYSOKÝ	17	29 %	7	16 %
Stupeň MÍRNÝ	16	27 %	13	30 %
Stupeň NÍZKÝ (vyhoření)	26	44 %	23	54 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z porovnávání míry pocitu vyhoření jednoznačně vyplývá, že u zaměstnanců vykonávajících státní správu, můžeme syndrom vyhoření spatřovat ve větší míře. V oblasti emocionálního vyčerpání pociťuje vyhoření 19 zaměstnanců státní správy a jen 7 zaměstnanců samosprávy. V oblasti depersonalizace a osobního uspokojení již takový rozdíl mezi zaměstnanci státní správy a samosprávy není. Oblast depersonalizace je vzhledem k počtu respondentů v každé skupině téměř vyrovnaná, pocit vyhoření má 12 pracovníků státní správy a 7 pracovníků samosprávy. V oblasti osobního uspokojení je pocit vyhoření také srovnatelný, jedná se o 26 zaměstnanců státní správy a 23 pracovníků samosprávy.

Tyto rozdíly a horší výsledky se dají u zaměstnanců státní správy přičítat k tomu, že úředníci samospráv pracují pro „své město“ oproti státním úředníkům, kteří mají v tomto ohledu pracovní motivaci o něco nižší. Dalším ukazatelem může být fakt, že se jedná o pracovníky finančního úřadu, jejichž pracovní náplň není příliš příjemná a častokrát se úředníci dostávají do nepříjemných a konfliktních situací.

4.5 Testování hypotéz

V metodice práce je uvedeno osm níže uvedených nulových hypotéz, které souvisejí s psychickou zátěží a syndromem vyhoření pracovníků zaměstnaných ve veřejné správě. K testování hypotéz je využito statistické metody χ^2 testu nezávislosti v kontingenčních tabulkách na stanovené hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

- **H₀₁** Míra psychické zátěže nesouvisí s tím, jak dlouhou praxi má pracovník ve veřejné správě
- **H₀₂** Míra syndromu vyhoření nesouvisí s tím, jak dlouhou praxi má pracovník ve veřejné správě
- **H₀₃** Míra psychické zátěže nesouvisí s tím, zda je pracovník zaměstnán v státní správě či samosprávě
- **H₀₄** Míra syndromu vyhoření nesouvisí s tím, zda je pracovník zaměstnán ve státní správě či samosprávě
- **H₀₅** Míra psychické zátěže nesouvisí s tím, jak často se pracovník setkává při práci s klienty
- **H₀₆** Míra syndromu vyhoření nesouvisí s tím, jak často se pracovník setkává při práci s klienty
- **H₀₇** Míra psychické zátěže nesouvisí s tím, jak pracovník vnímá své finanční ohodnocení
- **H₀₈** Míra syndromu vyhoření nesouvisí s tím, jak pracovník vnímá své finanční ohodnocení

4.5.1 Vyhodnocení hypotéz

Vyhodnocení testovaných hypotéz, které souvisejí s mírou psychické zátěže u pracovníků ve veřejné správě jsou označeny H₀₁, H₀₃, H₀₅, H₀₇. Podklady pro jejich vyhodnocení vycházejí z Meisterova dotazníku.

Dle Meisterova dotazníku je klasifikace psychické zátěže rozdělena do tří stupňů, podle pravděpodobného ovlivnění zdraví, subjektivního stavu a výkonnosti pracovníka od nejmírnějších příznaků po takovou zátěž, kdy již nelze vyloučit přímá zdravotní rizika.

Vyhodnocení testovaných hypotéz, které souvisejí s mírou syndromu vyhoření u pracovníků ve veřejné správě jsou označeny H_{02} , H_{04} , H_{06} , H_{08} . Podklady pro jejich vyhodnocení vycházejí z MBI dotazníku.

Dle MBI dotazníku je úroveň vyhoření rozdělena do tří stupňů – nízký, mírný a vysoký. Dále pak do tří sub-škál. Hypotézy jsou tedy vždy testovány třikrát, pro každou sub-škálu zvlášť – emocionální vyčerpání, depersonalizace a osobní uspokojení.

1) H_{01} Míra psychické zátěže nesouvisí s tím, jak dlouhou praxi má pracovník ve veřejné správě

Nulová hypotéza označena jako H_{01} byla stanovena tak, že míra psychické zátěže nesouvisí s tím, jak dlouhou praxi má pracovník ve veřejné správě. Podklady pro kontingenční tabulky byly čerpány z Meisterova dotazníku. Vzhledem k možnosti využití χ^2 testu nezávislosti s ohledem na velikost očekávaných četností, bylo třeba sloučit proměnné v tabulce pozorovaných četností, tak aby bylo možné tuto statistickou metodu použít. Byl tak sloučen řádek 1 a 2 (délka praxe <1 rok; 1-10 let).

Tabulka 12 Pozorované četnosti, Meisterův dotazník - délka praxe

H_{01} délka praxe	Míra psychické zátěže			
	Stupeň 1	Stupeň 2	Stupeň 3	Celkem
<1 rok	4	2	0	6
1-10 let	21	10	3	34
11-20 let	18	4	6	28
>20 let	22	6	6	34
Celkem	65	22	15	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13 Upravená tabulka četností- délka praxe

H_{01} délka praxe	Míra psychické zátěže			
	Stupeň 1	Stupeň 2	Stupeň 3	Celkem
0-10 let	25	12	3	40
11-20 let	18	4	6	28
>20 let	22	6	6	34
Celkem	65	22	15	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14 Očekávané četnosti. délka praxe

H ₀₁ délka praxe	Míra psychické zátěže			
	Stupeň 1	Stupeň 2	Stupeň 3	Celkem
0-10 let	25,490	8,627	5,882	40
11-20 let	17,843	6,039	4,118	28
>20 let	21,667	7,333	5	34
Celkem	65	22	15	102

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

$$\chi^2 = 4,731$$

Kritická hodnota = 9,488

$$K = 4,731 < 9,488$$

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H₀₁) o nezávislosti jednotlivých znaků **NEZAMÍTÁME!**

Na základě zvolené statistické metody může potvrdit, že délka praxe ve veřejné správě nesouvisí s mírou psychické zátěže u dotazovaných zaměstnanců.

2) H₀₂ Míra syndromu vyhoření nesouvisí s tím, jak dlouhou praxi má pracovník ve veřejné správě

Nulová hypotéza označena jako H₀₂ byla stanovena tak, že míra syndromu vyhoření nesouvisí s tím, jak dlouhou praxi má pracovník ve veřejné správě. Podklady pro kontingenční tabulky byly čerpány z MBI dotazníku. Vzhledem k možnosti využití χ^2 testu nezávislosti s ohledem na velikost očekávaných četností, bylo třeba sloučit proměnné v tabulce pozorovaných četností, tak aby bylo možné tuto statistickou metodu použít. Byl tak sloučen řádek 1 a 2 (délka praxe <1 rok; 1-10 let). Tato nulová hypotéza byla testována za každou sub-škálu MBI dotazníku zvlášť.

Emocionální vyčerpání

Tabulka 15 Pozorované četnosti - MBI - EE - délka praxe

H ₀₂ délka praxe	Stupeň vyhoření			Celkem
	Nízký	Mírný	Vysoký	
<1 rok	3	4	0	7
1-10 let	20	6	8	34
11-20 let	15	4	8	27
>20 let	20	5	9	34
Celkem	58	19	25	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16 Upravená tabulka četnosti - EE - délka praxe

H ₀₂ délka praxe	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
0-10 let	23	10	8	41
11-20 let	15	4	8	27
>20 let	20	5	9	34
Celkem	58	19	25	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17 Očekávané četnosti -EE- délka praxe

H ₀₂ délka praxe	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
0-10 let	23,314	7,638	10,05	41
11-20 let	15,352	5,029	6,618	27
>20 let	19,335	6,334	8,333	34
celkem	58	19	25	102

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

$$\chi^2 = 2,014$$

Kritická hodnota = 9,488

$$K = 2,014 < 9,488$$

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H₀₂) o nezávislosti jednotlivých znaků **NEZAMÍTÁME!**

Na základě zvolené statistické metody můžeme potvrdit, že stupeň syndromu vyhoření v oblasti emocionálního vyčerpání u pracovníků nesouvisí s délkou jejich praxe ve veřejné správě.

Depersonalizace

Tabulka 18 Pozorované četnosti - MBI - Depersonalizace - délka praxe

H ₀₂ délka praxe	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
<1 rok	3	3	0	6
1- 10 let	22	6	7	35
11-20	15	7	5	27
>20 let	26	2	6	34
celkem	66	18	18	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19 Upravená tabulka četnosti- DP- délka praxe

H ₀₂ délka praxe	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
0-10 let	25	9	7	41
11-20 let	15	4	8	27
>20 let	20	5	9	34
Celkem	66	18	18	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 20 Očekávané četnosti- DP- délka praxe

H ₀₂ délka praxe	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
0-10 let	25,53	7,235	7,235	41
11-20	17,471	4,765	4,765	27
>20 let	22	6	6	34
celkem	66	18	18	102

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

$$\chi^2 = 2,078$$

Kritická hodnota = 9,488

$$K = 2,078 < 9,488$$

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H₀₂) o nezávislosti jednotlivých znaků **NEZAMÍTÁME!**

Na základě zvolené statistické metody můžeme potvrdit, že stupeň syndromu vyhoření v oblasti depersonalizace u pracovníků nesouvisí s délkou jejich praxe ve veřejné správě.

Osobní uspokojení

Tabulka 21 Pozorované četnosti- MBI- osobní uspokojení- délka praxe

H ₀₂ délka praxe	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
<1 rok	2	2	2	7
1- 10 let	16	8	11	34
11-20	18	4	5	27
>20 let	13	14	7	34
celkem	49	28	25	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 22 Upravená tabulka četností- PA- délka praxe

H ₀₂ délka praxe	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
0-10 let	18	10	13	41
11-20 let	15	4	8	27
>20 let	20	5	9	34
Celkem	49	28	25	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23 Očekávané četnosti- DP- délka praxe

H ₀₂ délka praxe	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
0-10 let	19,696	11,255	10,049	41
11-20	12,971	7,412	6,618	27
>20 let	16,333	9,333	8,334	34
celkem	49	28	25	102

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

$$\chi^2 = 2,279$$

Kritická hodnota = 9,488

$$K = 2,279 < 9,488$$

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H₀₂) o nezávislosti jednotlivých znaků **NEZAMÍTÁME!**

Na základě zvolené statistické metody můžeme potvrdit, že stupeň syndromu vyhoření v oblasti osobního uspokojení u pracovníků nesouvisí s délkou jejich praxe ve veřejné správě.

3) H₀₃ Míra psychické zátěže nesouvisí s tím, zda je pracovník zaměstnán ve státní správě či samosprávě

Nulová hypotéza označena jako H₀₃ byla stanovena tak, že míra psychické zátěže nesouvisí s tím, zda je pracovník zaměstnán ve státní správě či samosprávě. Podklady pro kontingenční tabulky byly čerpány z Meisterova dotazníku. Zde nebylo třeba k možnosti využití χ^2 testu nezávislosti s ohledem na velikost očekávaných četností, slučovat proměnné v tabulce pozorovaných četností, tak aby bylo možné tuto statistickou metodu použít.

Tabulka 24 Pozorované četnosti- Meisterův dotazník- pracovní zařazení

H ₀₃ pracovní zařazení	Míra psychické zátěže			
	Stupeň 1	Stupeň 2	Stupeň 3	Celkem
Státní správa	36	11	12	59
Samospráva	30	11	2	43
Celkem	66	22	14	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 25 Očekávané četnosti - pracovní zařazení

H ₀₃ pracovní zařazení	Míra psychické zátěže			
	Stupeň 1	Stupeň 2	Stupeň 3	Celkem
Státní správa	38,176	12,725	8,098	59
Samospráva	27,824	9,275	5,902	43
Celkem	66	22	14	102

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

$$\chi^2 = 5,309$$

$$\text{Kritická hodnota} = 5,991$$

$$K = 5,309 < 5,991$$

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H₀₃) o nezávislosti jednotlivých znaků **NEZAMÍTÁME!**

Na základě zvolené statistické metody můžeme potvrdit, že s mírou psychické zátěže u dotazovaných zaměstnanců nesouvisí, zda jsou zaměstnání ve veřejné správě či v samosprávě.

4) H₀₄ Míra syndromu vyhoření nesouvisí s tím, zda je pracovník zaměstnán ve státní správě či samosprávě

Nulová hypotéza označena jako H₀₄ byla stanovena tak, že míra syndromu vyhoření nesouvisí s tím, zda je pracovník zaměstnán ve státní správě či samosprávě. Podklady pro kontingenční tabulky byly čerpány z MBI dotazníku. Zde nebylo třeba k možnosti využití χ^2 testu nezávislosti s ohledem na velikost očekávaných četností, slučovat proměnné v tabulce pozorovaných četností, tak aby bylo možné tuto statistickou metodu použít. Tato nulová hypotéza byla testována za každou sub-škálu MBI dotazníku zvlášť.

Emocionální vyčerpání

Tabulka 26 Pozorované četnosti- MBI- emocionální vyčerpání- pracovní zařazení

H ₀₄ pracovní zařazení	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
Státní správa	30	10	19	59
Samospráva	29	7	7	43
Celkem	59	17	26	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 27 Očekávané četnosti- EE- pracovní zařazení

H ₀₄ pracovní zařazení	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
Státní správa	34,127	9,833	15,039	59
Samospráva	24,873	7,167	10,961	43
celkem	59	17	26	102

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

$$\chi^2 = 3,666$$

Kritická hodnota = 5,991

$$K = 3,666 < 5,991$$

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H₀₄) o nezávislosti jednotlivých znaků NEZAMÍTÁME!

Na základě zvolené statistické metody můžeme potvrdit, že stupeň syndromu vyhoření v oblasti emocionálního vyčerpání u pracovníků s tím, zda je pracovník zaměstnán ve státní správě či samosprávě.

Depersonalizace

Tabulka 28 Pozorované četnosti- MBI- Depersonalizace- pracovní zařazení

H ₀₄ pracovní zařazení	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
Státní správa	34	13	12	59
Samospráva	31	5	7	43
celkem	65	18	19	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 29 Očekávané četnosti- DP- pracovní zařazení

H ₀₄ pracovní zařazení	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
Státní správa	37,496	10,412	10,99	59
Samospráva	27,504	7,588	8,01	43
celkem	65	18	19	102

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

$$\chi^2 = 2,566$$

Kritická hodnota = 5,991

$$K = 2,566 < 5,991$$

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H₀₄) o nezávislosti jednotlivých znaků NEZAMÍTÁME!

Na základě zvolené statistické metody můžeme potvrdit, že stupeň syndromu vyhoření v oblasti depersonalizace u pracovníků nesouvisí s tím, zda je zaměstnán ve státní správě či samosprávě.

Osobní uspokojení

Tabulka 30 Pozorované četnosti- MBI- Osobní uspokojení- pracovní zařazení

H ₀₄ pracovní zařazení	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
Státní správa	26	16	17	59
Samospráva	23	13	7	43
celkem	49	29	24	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 31 Očekávané četnosti PA- pracovní zařazení

H ₀₄ pracovní zařazení	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
Státní správa	28,343	16,778	13,882	59
Samospráva	20,657	12,222	10,118	43
celkem	49	29	24	102

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

$$\chi^2 = 2,205$$

Kritická hodnota = 5,991

$$K = 2,205 < 5,991$$

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_{04}) o nezávislosti jednotlivých znaků NEZAMÍTÁME!

Na základě zvolené statistické metody můžeme potvrdit, že stupeň syndromu vyhoření v oblasti osobního uspokojení u pracovníků nesouvisí s tím, zda jsou zaměstnání ve státní správě či samosprávě.

5) H_{05} Míra psychické zátěže nesouvisí s tím, jak často se pracovník setkává při práci s klienty

Nulová hypotéza označena jako H_{05} byla stanovena tak, že míra psychické zátěže nesouvisí s tím, jak často se pracovník setkává při své práci s klienty. Podklady pro kontingenční tabulky byly čerpány z Meisterova dotazníku. Vzhledem k možnosti využití χ^2 testu nezávislosti s ohledem na velikost očekávaných četností, bylo třeba sloučit proměnné v tabulce pozorovaných četností, tak aby bylo možné tuto statistickou metodu použít. Byl tak sloučen řádek 1 a 2 (každý den; občas) a řádek 3 a 4 (výjimečně; vůbec).

Tabulka 32 Pozorované četnosti- Meisterův dotazník- osobní kontakt

H_{05} osobní kontakt	Míra psychické zátěže			
	Stupeň 1	Stupeň 2	Stupeň 3	Celkem
Každý den	43	16	11	70
Občas	18	7	3	28
Výjimečně	1	0	0	1
Vůbec	3	0	0	3
Celkem	65	23	14	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 33 Upravená tabulka četností- osobní kontakt

H_{05} osobní kontakt	Míra psychické zátěže			
	Stupeň 1	Stupeň 2	Stupeň 3	Celkem
Každý den	43	16	11	70
Občas-Vůbec	22	7	3	32
Celkem	65	23	14	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 34 Očekávané četnosti- osobní kontakt

H ₀₅ osobní kontakt	Míra psychické zátěže			
	Stupeň 1	Stupeň 2	Stupeň 3	Celkem
Každý den	44,608	15,784	9,608	70
Občas-Vůbec	20,392	7,216	4,392	32
Celkem	65	23	14	102

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

$$\chi^2 = 0,836$$

Kritická hodnota = 5,991

$$K = 0,836 < 5,991$$

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H₀₃) o nezávislosti jednotlivých znaků NEZAMÍTÁME!

Na základě zvolené statistické metody můžeme potvrdit, míra psychické zátěže u dotazovaných zaměstnanců nesouvisí, s tím, jak často se setkávají při své práci s klienty.

6) H₀₆ Míra syndromu vyhoření nesouvisí s tím, jak často se pracovník setkává při práci s klienty

Nulová hypotéza označena jako H₀₆ byla stanovena tak, že míra syndromu vyhoření nesouvisí s tím, jak často se pracovník setkává při své práci s klienty. Podklady pro kontingenční tabulky byly čerpány z MBI dotazníku. Vzhledem k možnosti využití χ^2 testu nezávislosti s ohledem na velikost očekávaných četností, bylo třeba sloučit proměnné v tabulce pozorovaných četností, tak aby bylo možné tuto statistickou metodu použít. Byl tak sloučen řádek 1 a 2 (každý den; občas) a řádek 3 a 4 (výjimečně; vůbec). Tato nulová hypotéza byla testována za každou sub-škálu MBI dotazníku zvlášť.

Emocionální vyčerpání

Tabulka 35 Pozorované četnosti- MBI- Emocionální vyčerpání- osobní kontakt

H ₀₆ osobní kontakt	Stupeň vyhoření			Celkem
	Nízký	Mírný	Vysoký	
Každý den	40	10	19	69
Občas	16	5	7	28
Výjimečně	1	0	0	1
Vůbec	2	2	0	4
celkem	59	17	26	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 36 Upravená tabulka- EE- osobní kontakt

H ₀₆ osobní kontakt	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
Každý den	40	10	19	69
Občas- Vůbec	19	7	7	33
celkem	59	17	26	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 37 Očekávané četnosti- EE- osobní kontakt

H ₀₆ osobní kontakt	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
Každý den	39,912	11,5	17,588	69
Občas- Vůbec	19,088	5,5	8,412	33
celkem	59	17	26	102

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

$$\chi^2 = 0,955$$

Kritická hodnota = 5,991

$$K = 0,955 < 5,991$$

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H₀₆) o nezávislosti jednotlivých znaků NEZAMÍTÁME!

Na základě zvolené statistické metody můžeme potvrdit, že stupeň syndromu vyhoření v oblasti emocionálního vyčerpání u pracovníků nesouvisí s tím, jak často se pracovník při své práci setkává s klienty.

Depersonalizace

Tabulka 38 Pozorované četnosti- MBI- Depersonalizace- osobní kontakt

H ₀₆ osobní kontakt	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
Každý den	42	13	14	69
Občas	20	3	5	28
Výjimečně	1	0	0	1
Vůbec	4	0	0	4
celkem	67	16	19	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 39 Upravená tabulka- DP- osobní kontakt

H ₀₆ osobní kontakt	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
Každý den	42	13	14	69
Občas- Vůbec	25	3	5	33
celkem	67	16	19	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 40 Očekávané četnosti- DP- osobní kontakt

H ₀₆ osobní kontakt	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
Každý den	45,324	10,824	17,588	69
Občas- Vůbec	21,676	5,176	8,412	33
celkem	67	16	26	102

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

$$\chi^2 = 2,426$$

Kritická hodnota = 5,991

$$K = 2,426 < 5,991$$

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H₀₆) o nezávislosti jednotlivých znaků **NEZAMÍTÁME!**

Na základě zvolené statistické metody můžeme potvrdit, že stupeň syndromu vyhoření v oblasti depersonalizace u pracovníků nesouvisí s tím, jak často se pracovník při své práci setkává s klienty.

Osobní uspokojení

Tabulka 41 Pozorované četnosti- MBI- osobní uspokojení- osobní kontakt

H ₀₆ osobní kontakt	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
Každý den	28	21	20	69
Občas	17	6	5	28
Výjimečně	1	0	0	1
Vůbec	4	0	0	4
celkem	50	27	25	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 42 Upravená tabulka- PA- osobní kontakt

H ₀₆ osobní kontakt	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
Každý den	28	21	20	69
Občas- Vůbec	22	6	5	33
celkem	50	27	25	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 43 Očekávané četnosti- PA- osobní kontakt

H ₀₆ osobní kontakt	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
Každý den	33,824	18,265	16,912	69
Občas- Vůbec	16,176	8,735	8,088	33
celkem	50	27	25	102

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

$$\chi^2 = 6,11$$

Kritická hodnota = 5,991

$$K = 6,11 > 5,991$$

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H₀₆) o nezávislosti jednotlivých znaků ZAMÍTÁME!

Přijímáme tak alternativní hypotézu, která nám stanovuje, že stupeň syndromu vyhoření u pracovníků ve veřejné správě souvisí s tím, jak často se při své práci setkávají s klienty.

Těsnost závislosti = 0,24

Těsnost závislosti setkávání se s klienty při práci na míře syndromu vyhoření hodnotíme jako slabou.

7) H₀₇ Míra psychické zátěže nesouvisí s tím, jak pracovník vnímá své finanční ohodnocení

Nulová hypotéza označena jako H₀₇ byla stanovena tak, že míra psychické zátěže nesouvisí s tím, jak pracovník vnímá své finanční ohodnocení. Podklady pro kontingenční tabulky byly čerpány z Meisterova dotazníku. Vzhledem k možnosti využití χ^2 testu nezávislosti s ohledem na velikost očekávaných četností, bylo třeba sloučit proměnné v tabulce pozorovaných četností, tak aby bylo možné tuto statistickou metodu použít. Byl tak sloučen řádek 1 a 2 (nadstandartní; přiměřené) a řádek 3 a 4 (nižší; nedostatečné).

Tabulka 44 Pozorované četnosti- Meisterův dotazník- finanční ohodnocení

H ₀₇ finanční ohodnocení	Míra psychické zátěže			
	Stupeň 1	Stupeň 2	Stupeň 3	Celkem
Nadstandartní	4	0	0	4
Přiměřené	42	13	4	59
Nižší	13	8	7	28
Nedostatečné	6	2	3	11
Celkem	65	23	14	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 45 Upravená tabulka- finanční ohodnocení

H ₀₇ finanční ohodnocení	Míra psychické zátěže			
	Stupeň 1	Stupeň 2	Stupeň 3	Celkem
Nadstandartní/přiměřené	46	13	4	63
Nižší/nedostatečné	19	10	10	39
Celkem	65	23	14	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 46 Očekávané četnosti- finanční ohodnocení

H ₀₇ finanční ohodnocení	Míra psychické zátěže			
	Stupeň 1	Stupeň 2	Stupeň 3	Celkem
Nadstandartní/přiměřené	40,147	14,206	8,647	63
Nižší/nedostatečné	24,853	8,794	5,353	39
Celkem	65	23	14	102

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

$$\chi^2 = 9,04$$

Kritická hodnota = 5,991

K = 0,836 < 5,991

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H₀₇) o nezávislosti jednotlivých znaků ZAMÍTÁME!

Přijímáme tak alternativní hypotézu, která nám stanovuje, že míra psychické zátěže u pracovníků ve veřejné správě souvisí s tím, jak pracovníci vnímají své finanční ohodnocení.

Těsnost závislosti = 0,28

Těsnost závislosti vnímání finančního ohodnocení na psychickém zatížení pracovníků hodnotíme jako slabou.

8) H₀₈ Míra syndromu vyhoření nesouvisí s tím, jak pracovním vnímá své finanční ohodnocení

Nulová hypotéza označena jako H₀₈ byla stanovena tak, že míra syndromu vyhoření nesouvisí s tím, jak pracovník vnímá své finanční ohodnocení. Podklady pro kontingenční tabulky byly čerpány z MBI dotazníku. Vzhledem k možnosti využití χ^2 testu nezávislosti s ohledem na velikost očekávaných četností, bylo třeba sloučit proměnné v tabulce pozorovaných četností, tak aby bylo možné tuto statistickou metodu použít. Byl tak sloučen řádek 1 a 2 (nadstandartní; přiměřené) a řádek 3 a 4 (nižší; nedostatečné). Tato nulová hypotéza byla testována za každou sub-škálu MBI dotazníku zvlášť.

Emocionální vyčerpání

Tabulka 47 Pozorované četnosti- MBI- Emocionální vyčerpání- finanční ohodnocení

H ₀₈ finanční ohodnocení	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
Nadstandartní	4	0	0	4
Přiměřené	35	12	11	58
Nižší	15	3	11	29
Nedostatečné	5	2	4	11
celkem	59	17	26	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 48 Upravená tabulka- EE- finanční ohodnocení

H ₀₈ finanční ohodnocení	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
Nadstandartní/přiměřené	39	12	11	62
Nižší/nedostatečné	20	5	15	40
celkem	59	17	26	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 49 Očekávané četnosti- EE- finanční ohodnocení

H ₀₈ finanční ohodnocení	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
Nadstandartní/přiměřené	35,863	10,333	15,804	62
Nižší/nedostatečné	23,137	6,667	10,196	40
celkem	59	17	26	102

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

$\chi^2 = 5,106$

Kritická hodnota = 5,991

$K = 5,106 < 5,991$

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_{08}) o nezávislosti jednotlivých znaků NEZAMÍTÁME!

Na základě zvolené statistické metody můžeme potvrdit, že stupeň syndromu vyhoření v oblasti emocionálního vyčerpání u pracovníků nesouvisí s tím, jak pracovník vnímá své finanční ohodnocení.

Depersonalizace

Tabulka 50 Pozorované četnosti- MBI- Depersonalizace- finanční ohodnocení

H ₀₈ finanční ohodnocení	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
Nadstandartní	3	1	0	4
Přiměřené	41	10	7	58
Nižší	16	4	9	29
Nedostatečné	5	3	3	11
celkem	65	18	19	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 51 Upravená tabulka- DP- finanční ohodnocení

H ₀₈ finanční ohodnocení	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
Nadstandartní/přiměřené	44	11	7	62
Nižší/nedostatečné	21	7	12	40
celkem	65	18	19	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 52 Očekávané četnosti- DP- finanční ohodnocení

H ₀₈ finanční ohodnocení	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
Nadstandartní/přiměřené	39,51	10,941	11,549	62
Nižší/nedostatečné	25,49	7,059	7,451	40
celkem	65	18	19	102

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

$\chi^2 = 5,873$

Kritická hodnota = 5,991

$K = 5,873 < 5,991$

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_{08}) o nezávislosti jednotlivých znaků NEZAMÍTÁME!

Na základě zvolené statistické metody můžeme potvrdit, že stupeň syndromu vyhoření v oblasti depersonalizace u pracovníků nesouvisí s tím, jak pracovník vnímá své finanční ohodnocení.

Osobní uspokojení

Tabulka 53 Pozorované černosti- MBI- Osobní uspokojení- finanční ohodnocení

H_{08} finanční ohodnocení	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
Nadstandartní	1	0	3	4
Přiměřené	28	16	14	58
Nižší	15	8	6	29
Nedostatečné	5	4	2	11
celkem	49	28	25	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 54 Upravená tabulka- PA- finanční ohodnocení

H_{08} finanční ohodnocení	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
Nadstandartní/přiměřené	29	16	17	62
Nižší/nedostatečné	20	12	8	40
celkem	49	28	25	102

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 55 Očekávané četnosti- PA- finanční ohodnocení

H_{08} PA finanční ohodnocení	Stupeň vyhoření			
	Nízký	Mírný	Vysoký	Celkem
Nadstandartní	29,784	17,02	15,196	62
Přiměřené	19,216	10,98	9,804	40
celkem	49	28	25	102

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek:

$$\chi^2 = 0,752$$

Kritická hodnota = 5,991

$$K = 0,752 < 5,991$$

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_{08}) o nezávislosti jednotlivých znaků NEZAMÍTÁME!

Na základě zvolené statistické metody můžeme potvrdit, že stupeň syndromu vyhoření v oblasti osobního uspokojení u pracovníků nesouvisí s tím, jak pracovník vnímá své finanční ohodnocení.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Výsledky testovaných hypotéz

H₀₁ Míra psychické zátěže nesouvisí s tím, jak dlouhou praxi má pracovník ve veřejné správě

- Hypotézu přijímáme

H₀₂ Míra syndromu vyhoření nesouvisí s tím, jak dlouhou praxi má pracovník ve veřejné správě

- Hypotézu přijímáme ve všech oblastech

H₀₃ Míra psychické zátěže nesouvisí s tím, zda je pracovník zaměstnán ve státní správě či samosprávě

- Hypotézu přijímáme

H₀₄ Míra syndromu vyhoření nesouvisí s tím, da je pracovník zaměstnán ve státní správě či samosprávě

- Hypotézu přijímáme ve všech oblastech

H₀₅ Míra psychické zátěže nesouvisí s tím, jak často se pracovník setkává při své práci s klienty

- Hypotézu přijímáme

H₀₆ Míra syndromu vyhoření nesouvisí s tím, jak často se pracovník setkává při své práci s klienty

- Hypotézu přijímáme
- Hypotézu zamítáme pouze v oblasti osobního uspokojení

H₀₇ Míra psychické zátěže nesouvisí s tím, jak pracovník vnímá své finanční ohodnocení

- Hypotézu zamítáme

H₀₈ Míra syndromu vyhoření nesouvisí s tím, jak pracovník vnímá své finanční ohodnocení

- Hypotézu přijímáme ve všech oblastech

5.2 Diskuse

Tato diplomová se zaměřila na téma stresového zatížení pracovníků ve veřejné správě zejména pro osobní zkušenost autorky z pozice zaměstnance jak finančního, tak městského úřadu. Z tohoto důvodu byly k šetření osloveni její bývalí kolegové Finančního úřadu pro Ústecký kraj, Územní pracoviště Most a současní kolegové Městského úřadu Litvínov. Přestože byl předpoklad velké účasti respondentů, nakonec se jich zapojilo 102, což odpovídá zhruba polovině zaměstnanců obou úřadů. Dá se předpokládat, že o dotazník nebyl projeven větší zájem z důvodu toho, že byl mezi zaměstnance rozeslán během letních prázdnin, kdy většina z nich čerpá dovolenou. I přesto se podařilo na vzorku zúčastněných respondentů odpovědět na otázku míry psychické zátěže a pocitu syndromu vyhoření u zaměstnanců pracujících ve veřejné správě.

V dotazníku byly použity obecné otázky, proměnné, ze kterých byly stanoveny hypotézy. Jednalo se o oblast délky praxe ve veřejné správě, pracovního zařazení zaměstnanců, zda jsou zaměstnání ve státní správě či samosprávě, jejich četnost kontaktů s klienty a vnímání svého platového ohodnocení. V další části dotazníku byly použity dva standardizované dotazníky na zjištění psychické zátěže (Meisterův dotazník) a syndromu vyhoření (MBI).

Při vyhodnocování Meisterova dotazníku z výsledků vyplynulo, že došlo k dosažení kritických hodnot v oblastech časové tísně, vysoké odpovědnosti, únavy a nervozity. Jedná se tedy o oblasti, ve kterých je úředník vystaven vysokému tlaku klientů, ale i svých nadřízených zaměstnanců a orgánů. Své rozhodnutí či jiné úkony je úředník povinen vykonávat v zákonem stanovených lhůtách, dle platných zákonných ustanovení a metodických nařízení. Při rozhodování v konkrétních případech může použít vlastní správní úvahu, ale nelze se od těchto ustanovení odchylovat. Úředník se tak dostává do situace, kdy nemusí s řešením situace lidsky souhlasit, ale vzhledem ke svému pracovnímu postavení musí vydat i taková to rozhodnutí. S tím poté mohou souviset konfliktní situace s klienty, kteří dávají za vinu právě úředníkovi, že rozhodl v jejich neprospěch, on ale pouze postupuje v souladu se zákonem. Úředník pak může pociťovat pocit únavy ze své práce a vnitřní nervozitu z toho, kdy bude muset čelit dalším konfliktním situacím. V tomto případě je na místě zamyslet se nad svou prací, zda jsem ochoten takový to tlak snášet. Jelikož ve veřejné správě nelze obcházet zákonné postupy ani lhůty. Těmto aspektům, které mohou způsobovat psychickou zátěž se tak nelze zcela vyhnout. V případě takových pocitů, by se měl zaměstnanec obrátit na svého nadřízeného a požádat o pomoc

nebo o jiné řešení nastalé situace. Například rozložit pracovní povinnosti mezi více zaměstnanců, aby nebyl úředník v tak velkém časovém tlaku. Administrativa úředníků neustále narůstá a úředníci jsou čím dál více pod tlakem nejen časovým. I přesto vládní představitelé neustále hovoří o tom, že úředníků je mnoho a jejich počet by se měl snížit. Autorka práce se naopak domnívá, že pokud by bylo úředníků dostatečné množství, nebyli by v časové tísní a měli by čas věnovat se svým případům do podrobností. To všechno by se rovnalo daleko lepšímu pocitu z jejich odvedené práce.

Při vyhodnocování MBI dotazníků, který je zaměřen na stupeň syndromu vyhoření došlo ke zjištění, že nejvíce respondentů pociťuje syndrom vyhoření v oblasti osobního uspokojení. U respondentů, kteří jsou zaměstnáni ve státní správě se objevil pocit syndromu vyhoření u 44 %, v samosprávě dokonce v 54 %. V této oblasti se MBI dotazník zaměřuje především na porozumění klientům, schopnost řešit jejich problémy, zda pracovník během práce s klienty cítí, že mu dokáže pomoci, vytvořit příjemnou atmosféru či má ze své odvedené práce dobrý pocit. Zde pocit syndromu vyhoření opět souvisí s tím, že úředník není schopen klientovi věnovat dostatečné množství času, ponořit se do jeho problému a hledat s ním nejvhodnější řešení jeho situace a problému. Úředník nemůže mít pak ze své práce dobrý pocit. Pokud se u úředníka takovýto pocit objeví několikrát do měsíce, či dokonce několikrát do týdne, není pak překvapením, že se syndrom vyhoření objevuje u skoro poloviny respondentů. Jak již autorka zmínila, sama je několik let zaměstnancem ve veřejné správě a bohužel musí potvrdit tento trend, kdy spousta jejich kolegů odchází z práce z důvodu toho, že se cítí být naprosto vyčerpaní, unavení a vyhořelí. Především pak zaměstnanci, kteří na úřadě pracují od jeho začátků, například třeba přes dvacet let, tito zaměstnanci se bohužel bojí měnit své zaměstnání, protože už mají častokrát pár let do důchodu a chtějí to už takzvaně „doklepat“. Zde by bylo dobré, aby vedoucí zaměstnanci dokázali správně motivovat podřízené zaměstnance, pokusit se je psychicky podpořit, či pokusit se zařídit na pracovišti příjemnou a uvolněnou atmosféru. Pokud má úředník časově a psychicky náročné zaměstnání, je dobré, pokud pracuje alespoň v příjemném prostředí a v přátelském kolektivu, kde ví, že se může se svými problémy obrátit nejen na své kolegy, ale také na vedení organizace. Ne nadarmo byl syndrom vyhoření zařazen WHO (světová zdravotnická organizace) v roce 2019 do mezinárodní kvalifikace nemocí. Nejedná se tedy pouze o pocit, ze kterého se vyspíme, jedná se o nemoc, která má velmi těžké a dlouhodobé léčení.

Pokud se zaměříme na vyhodnocení testovaných hypotéz, měla autorka na začátku psaní diplomové práce představu, že budou zamítnuty především ty hypotézy, které se týkají délky praxe ve veřejné správě a osobního kontaktu s klienty. Tato představa se potvrdila pouze v případě syndromu vyhoření, kde v oblasti osobního uspokojení souvisí právě s četností osobního kontaktu s klienty. Zde můžeme vidět soulad s výše uvedeným vyhodnoceným MBI a Meister dotazníkem. Opět můžeme pozorovat spojitost mezi prací úředníka a jeho kontaktem s klienty. Dá se předpokládat, že respondenti mají pocit syndromu vyhoření právě kvůli zahlcení informacemi od klientů, jejich problémů a pocitu únavy z těchto setkávání. Jako další byla zamítnuta hypotéza, že psychická zátěž nesouvisí s tím, jak pracovník vnímá své finanční ohodnocení. Ovšem pokud se podíváme na platové tabulky úředníků ve veřejné správě a porovnáme je s průměrnou mzdou v České republice, není asi pochyb o tom, proč byla právě tato hypotéza zamítnuta. Úředník ve veřejné správě má v platové třídě 9 (jedná se nejběžnější pozici referenta úřadu, pracovník s maturitním vysvědčením) má nástupní plat do 1 roku praxe 19 730 Kč, do 12 let praxe 23 430 Kč a zaměstnanci, kteří ve veřejné správě pracují déle než 32 let mají mzdu ve výši 28 920 Kč (Kurzy, 2000-2022). Oproti tomu průměrná mzda ve třetím čtvrtletí roku 2021 byla ve výši 37 047 Kč (Český statistický úřad, 2021). Ani zde pak nevidíme podporu od vládních činitelů, kteří uvádějí, že úředníci jsou přeplácani a dosahují vysokých příjmů. Jedná se o hrubé příjmy a úředník má možnost k těmto tabulkovým platům obdržet například osobní ohodnocení nebo prémie. Vše ale závisí na jeho nadřazeným pracovníkovi. Ten jistě dokáže správným osobním ohodnocením, případně odměnou, dostatečně motivovat a zhodnotit pracovní výkon podřízeného úředníka. Pokud pracovník cítí, že je oceněn nejen slovně, ale i finančně, jistě to je pro něj příjemné zadostiučinění. Ostatní hypotézy byly při testování přijaty, jak je uvedeno v předchozí kapitole 5.1 Vyhodnocení hypotéz.

Nejlepším možným způsobem, jak bojovat s pocitem psychické zátěže či syndromem vyhoření je nebát se přiznat, že jsem jen člověk a mám své určité limity. Nejen ty fyzické, ale především psychické. Základem by měla být prevence, abychom se do těchto stavů vůbec nedostali. Například dodržováním zdravého životního stylu, sportováním, relaxací či věnování se svým koníčkům. Pokud se již do psychických problémů dostaneme, je důležité nebát se o tom hovořit a požádat o pomoc. Ať už své nejbližší, kolegy v práci nebo odborníky, kteří se této problematice věnují.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zjištění stresového zatížení pracovníků ve veřejné správě, tedy úředníků. První část obsahuje teoretické shrnutí, za pomoci odborné literatury základních témat této práce. Vzhledem k tomu, že je práce zaměřena na pracovníky finančního a městského úřadu, je v první kapitole popsán systém rozdělení veřejné správy v České republice, kdo jsou zaměstnanci veřejné správy a jejich komunikace. Další kapitoly se pak podrobněji zaměřují na vysvětlení problematiky stresu a syndromu vyhoření.

V empirické části práce pak bylo za pomoci dotazníkového šetření zjišťováno, jaký vliv má stres na psychickou zátěž a pocit syndromu vyhoření u pracovníků Finančního úřadu pro Ústecký kraj, Územní pracoviště Most a Městského úřadu Litvínov. Do dotazníkového šetření se zapojilo celkem 102 respondentů (59 zaměstnanců finančního úřadu a 43 pracovníků městského úřadu). Konkrétními cíli pak bylo vyhodnocení míry psychické zátěže, míra ohrožení syndromem vyhoření a potvrzení, zda existuje závislost mezi stanovenými hypotézami – určené proměnné ve vztahu k psychické zátěži a syndromu vyhoření.

Jako první byl vyhodnocován standardizovaný Meisterův dotazník, který slouží k hodnocení vlivů pracovní činnosti na psychické zatížení pracovníků. Zde bylo na základě vyhodnocení zjištěno, že kritických hodnot mediánů bylo dosaženo v oblasti časové tísně, vysoké odpovědnosti, nervozity a únavy. U zaměstnanců finančního úřadu byla kritická hodnota dokonce překročena v oblasti časové tísně. Psychická zátěž byla u celkového vzorku respondentů kvalifikována jako psychická zátěž, při které není pravděpodobné ovlivnění zdraví, subjektivního stavu a výkonnosti.

Při vyhodnocení standardizovaného MBI dotazníku, který se považuje za nejčastěji používaný dotazník ke zjištění úrovně syndromu vyhoření, byly stupně vyhoření rozděleny do tří sub-škál. U celkového vzorku zapojených respondentů dochází k pocitu syndromu vyhoření v oblasti emocionálního vyčerpání u 25 % respondentů. V oblasti depersonalizace dochází k syndromu vyhoření u 17 % respondentů a v oblasti osobního uspokojení až u 48 % respondentů. Zde se jedná o již velmi vysoký počet respondentů s pocitem syndromu vyhoření.

Dále bylo za pomoci statistické metody chí-kvadrát testu nezávislosti testována závislost mezi určenými proměnnými a výše uvedeným standardizovanými dotazníky. Jako proměnné byly určeny délka praxe pracovníků ve veřejné správě, zda je pracovník

zaměstnán ve státní správě či samosprávě, čestnost osobního kontaktu s klienty a vnímání svého finančního ohodnocení. Na základě těchto proměnných bylo stanoveno osm nulových hypotéz. Jedna vždy testuje souvislost mezi těmito proměnnými a mírou psychické zátěže a druhá pak vztah k syndromu vyhoření (testováno u každé oblasti zvlášť).

U délky praxe pracovníků ve veřejné správě můžeme na základě výsledku testování hypotézy potvrdit skutečnost, že tato proměnná nemá vliv na míru psychického zatížení respondentů a zároveň ani na jejich pocit syndromu vyhoření. Tuto skutečnost můžeme dále potvrdit u další proměnné, tedy že je pracovník zaměstnancem státní správy, v tomto případě Finančního úřadu pro Ústecký kraj, Územního pracoviště Most nebo zaměstnancem samosprávy, Městského úřadu Litvínov nesouvisí s psychickou zátěží ani pocitem syndromu vyhoření. U proměnné, která je zaměřena na četnost kontaktů pracovníků s jejich klienty již můžeme potvrdit, že závislost zde existuje v oblasti osobního uspokojení u syndromu vyhoření. Tato proměnná však nesouvisí s mírou psychické zátěže u respondentů. Jako poslední byla testována proměnná zaměřena na to, jak pracovník vnímá své finanční ohodnocení. I zde můžeme potvrdit závislost, tentokrát s mírou psychické zátěže pracovníků. Naopak u syndromu vyhoření nebyla souvislost s touto proměnnou potvrzena.

Z celkového hodnocení dotazníkového šetření může vyhodnotit závěr, že respondenti, tedy úředníci ve veřejné správě, svou práci zvládají bez velkých psychických problémů. Ovšem je žádoucí zaměřit se na konkrétní oblasti, kde jsou vidět odchylky, především formou prevence a motivace pracovníků.

7 Seznam použitých zdrojů

Bibliografické zdroje

ASBJØRN, Feleide O., Lilleba B. Lian, Eyolf K. Faleide. Vliv psychiky na zdraví. Soudobá psychosomatika. Praha, Grada. 2010. ISBN 978-80-247-2864-3

BARON, R.m., Kenny, D.A. The moderator-mediator variable distinction in socialpsychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration. Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 5, 6, s. 1173-1182

BATTISONOVÁ, Toni. Zvládnutý stres. Praha, nakladatelství Jan Vašut. 1999. ISBN 80-7236-053-1

CLEGG, Brian. Stress Management. Brno, CPBooks. 2005. ISBN 80-265-0617-9

ČÁP, Jan a Mareš Jiří. Psychologie pro učitele. Praha, Portál. 2001. ISBN 80-7178-463-X

FOLKMAN, S., Lazarus, R.S., Gruen, R.j., Delongsis, A. Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 50, 3, s. 571-579

FONTANA, David. Stres v práci a v životě. Jak ho pochopit a zvládat. Praha, Portál. 2016. ISBN 978-80-262-1033-7

HEGER, Vladimír, Komunikace ve veřejné správě. Praha, Grada. 2012. ISBN 978-80-247-3779-9

HLADKÝ, Aleš a kol. Zdravotní aspekty zátěže a stresu. Praha, Karolinum. 1993. ISBN 80-7066-784-2

HOLAHAN, c. J., Moss, R. H. (1990). Life stressors, resistance factors and improved psychological functioning: An extension of the stress resistance paradigm. Journal of Personality and Social Psychology, 1990, 58, 5, s. 909-917

JEKLOVÁ, Marta a Reitmayerová Eva. Syndrom vyhoření. Praha, Vzdělávací centrum ochrany dětí o.p.s.. 2006. ISBN 80-86991-74-1

KÁBA, Bohumil, Svatošová Libuše. Statistické nástroje ekonomického výzkumu. Plzeň, nakladatelství Aleš Čeněk. 2012. ISBN 978-80-7380-359-9

KÁŇA, Pavel a Kalousková Petra. Základy veřejné správy. Vybrané kapitoly veřejné správy pro studium na středních školách. Ostrava, Montanex. 2019. ISBN 978-80-7225-465-1

KEBZA, Vladimír. Chování člověka v krizových situacích. Česká zemědělská univerzita v Praze, provozně ekonomická fakulta. 2015. ISBN 978-80-213-2591-3

KEBZA, Vladimír a Šolcová Iva. Syndrom vyhoření (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu. Praha, Státní zdravotní ústav. 2003 ISBN 80-7071-231-7

NOVÁK, Tomáš. Sám sobě psychologem 2. Praha, Grada. 2010. ISBN 978-80-274-2956-5

PAULÍK, Karel. Psychologie lidské odolnosti. Praha, Grada. 2017. ISBN 978-80-247-5646-2

PLAMÍNEK, Jiří. Sebepoznávání, sebeřízení a stres. Praktický atlas sebe zvládnání. Praha, Grada. 2013. ISBN 978-80-247-4751-4

STOCK, Christian. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. Praha, Grada. 2010. ISBN 978-80-247-8514-1

ŠAUEROVÁ ŠVAMBERK, Markéta. Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele. Praha, Grada. 2018. ISBN 978-80-247-5265-5

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Umění jednat s lidmi 3. Stres, frustrace a konflikty. Praha, Grada. 2008. ISBN 978-80-247-1527-8

ŠTIKAR, Jiří. Rymeš, Milan. Riegel, Karel. Hoskovec, Jiří. Psychologie ve světě práce. Praha, Karolinum. 2003 ISBN 80-246-0448-5

URBAN, Jan. Přestaňte se v práci stresovat. 44 doporučení pro ty, kteří nechtějí práci obětovat své zdraví. Praha, Grada. 2016. ISBN 978-80-271-9161-1

VODÁČKOVÁ, Daniela a kol. Krizová intervence. Praha, Portál. 2002. ISBN 978-80-7367-342-0

WEISS, Brian L. Uvolnění stresu, dosažení vnitřního klidu. Od nepohody k nalezení vnitřního míru. Praha, Metafora. 2014. ISBN 978-80-7359-783-2

Elektronické zdroje

AKADEMIE STRESU. Nemoci vyvolané stresem. [online]: © 2021 Akademie stresu [cit. 2021-12-09]. Dostupné z: <https://akademiestresu.cz/nemoci-vyvolane-stresem/>

BRAUN SHARING EXPETRISE. Braunoviny. [online]: © 2021 B. Braun Melsungen AG. [cit. 2021-09-13]. Dostupné z: <https://www.braunoviny.cz/hor-ale-nevyhor-0>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrné mzdy 3. čtvrtletí 2021. [online]: © Český statistický úřad. [cit. 2022-01-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2021>

KUTRZY.CZ. Platové tabulky. [online]: © 2000-2022 Kurzy.cz, spol. s r.o., Aliaweb, spol. s r.o. [cit. 2022-01-27]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/platy/platove-tabulky-2021/>

MONITORA. PR ve státní správě. [online]: © Monitora media, s.r.o. [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: <https://monitora.cz/znalosti/pr-ve-statni-sprave/>

MONSTER. Stres na pracovišti. [online]: © 2021 Monster Worldwide [cit. 2021-09-11]. Dostupné z: <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/stres-na-pracovisti>

OBOROVÝ PORÁL PRO BOZP. Obecně o významu ergonomie na pracovišti. [online]: © 2002-2021 ISSN 1801-0334. Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i. [cit. 2021-09-11]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/obecne-o-vyznamu-ergonomienapracovisti?page=0%2C1>

PRAVNÍ PROSTOR. Komunikace s veřejnou správou v nelehké době. [online]: © 1999-2021 ATLAS CONSULTING, spol. s r.o. člen skupiny ATLAS GROUP [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/ostatni-pravo/komunikace-s-verejnou-spravou-v-nelehke-dobe>

ZDRAVÍ.EURO.CZ. Syndrom vyhoření. [online]: © 2020 Zdraví. Euro.cz. [cit. 2021-09-14]. Dostupné z: <https://zdravi.euro.cz/leky/syndrom-vyhoreni-priznaky-prevence/>

1.ZAPPER Detox centrum. Syndrom vyhoření. [online]: © 2017 1 Zapper Detox centrum [cit. 2021-09-14]. Dostupné z: <http://www.1zapper.cz/syndrom-vyhoreni/t1194>

ZDEŇKA ŽIDKOVÁ PSVZ. Metody [online]: © 2013 Všechna práva vyhrazena [cit. 2021-05-17]. Dostupné z: <https://zdenka-zidkova-psvz.webnode.cz/metody/>

8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Ergonomické stresory	20
Obrázek 2 Model stresu, vycházející z kontroly jednání	24
Obrázek 3 Charakteristiky obranných a zvládacích reakcí	32
Obrázek 4 Rizikové faktory v zaměstnání	35
Obrázek 5 Fáze syndromu vyhoření	37

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Kritické hodnoty mediánů	45
Tabulka 2 Vypočtené kritické hodnoty mediánů	45
Tabulka 3 Klasifikace zátěže	46
Tabulka 4 Řešení položek dotazníku MBI	47
Tabulka 5 Stupeň vyhoření	48
Tabulka 6 Emocionální vyčerpání u celkové skupiny	48
Tabulka 7 Depersonalizace u celkové skupiny	49
Tabulka 8 Osobní uspokojení u celkové skupiny	49
Tabulka 9 Emocionální vyčerpání státní správa vs samospráva	50
Tabulka 10 Depersonalizace státní správa vs samospráva	50
Tabulka 11 Osobní uspokojení státní správa vs samospráva	50
Tabulka 12 Pozorované četnosti, Meisterův dotazník - délka praxe	52
Tabulka 13 Upravená tabulka četností- délka praxe	52
Tabulka 14 Očekávané četnosti. délka praxe	53
Tabulka 15 Pozorované četnosti - MBI - EE - délka praxe	53
Tabulka 16 Upravená tabulka četností - EE - délka praxe	54
Tabulka 17 Očekávané četnosti -EE- délka praxe	54
Tabulka 18 Pozorované četnosti - MBI - Depersonalizace - délka praxe	54
Tabulka 19 Upravená tabulka četností- DP- délka praxe	55
Tabulka 20 Očekávané četnosti- DP- délka praxe	55
Tabulka 21 Pozorované četnosti- MBI- osobní uspokojení- délka praxe	55
Tabulka 22 Upravená tabulka četností- PA- délka praxe	56
Tabulka 23 Očekávané četnosti- DP- délka praxe	56
Tabulka 24 Pozorované četnosti- Meisterův dotazník- pracovní zařazení	57
Tabulka 25 Očekávané četnosti - pracovní zařazení	57
Tabulka 26 Pozorované četnosti- MBI- emocionální vyčerpání- pracovní zařazení	58
Tabulka 27 Očekávané četnosti- EE- pracovní zařazení	58
Tabulka 28 Pozorované četnosti- MBI- Depersonalizace- pracovní zařazení	58
Tabulka 29 Očekávané četnosti- DP- pracovní zařazení	59
Tabulka 30 Pozorované četnosti- MBI- Osobní uspokojení- pracovní zařazení	59
Tabulka 31 Očekávané četnosti PA- pracovní zařazení	59
Tabulka 32 Pozorované četnosti- Meisterův dotazník- osobní kontakt	60
Tabulka 33 Upravená tabulka četností- osobní kontakt	60
Tabulka 34 Očekávané četnosti- osobní kontakt	61
Tabulka 35 Pozorované četnosti- MBI- Emocionální vyčerpání- osobní kontakt	61
Tabulka 36 Upravená tabulka- EE- osobní kontakt	62

Tabulka 37 Očekávané četnosti- EE- osobní kontakt.....	62
Tabulka 38 Pozorované četnosti- MBI- Depersonalizace- osobní kontakt	62
Tabulka 39 Upravená tabulka- DP- osobní kontakt.....	63
Tabulka 40 Očekávané četnosti- DP- osobní kontakt.....	63
Tabulka 41 Pozorované četnosti- MBI- osobní uspokojení- osobní kontakt.....	63
Tabulka 42 Upravená tabulka- PA- osobní kontakt.....	64
Tabulka 43 Očekávané četnosti- PA- osobní kontakt.....	64
Tabulka 44 Pozorované četnosti- Meisterův dotazník- finanční ohodnocení.....	65
Tabulka 45 Upravená tabulka- finanční ohodnocení	65
Tabulka 46 Očekávané četnosti- finanční ohodnocení	65
Tabulka 47 Pozorované četnosti- MBI- Emocionální vyčerpání- finanční ohodnocení	66
Tabulka 48 Upravená tabulka- EE- finanční ohodnocení.....	66
Tabulka 49 Očekávané četnosti- EE- finanční ohodnocení	66
Tabulka 50 Pozorované četnosti- MBI- Depersonalizace- finanční ohodnocení	67
Tabulka 51 Upravená tabulka- DP- finanční ohodnocení	67
Tabulka 52 Očekávané četnosti- DP- finanční ohodnocení.....	67
Tabulka 53 Pozorované četnosti- MBI- Osobní uspokojení- finanční ohodnocení	68
Tabulka 54 Upravená tabulka- PA- finanční ohodnocení	68
Tabulka 55 Očekávané četnosti- PA- finanční ohodnocení.....	68

8.3 Seznam grafů

Graf 1 Délka praxe ve veřejné správě.....	41
Graf 2 Rozdělení dle pracovního zařazení	42
Graf 3 Osobní kontakt s klienty	43
Graf 4 Spokojenost s finančním ohodnocením	44

Přílohy

Meisterův dotazník

Vyhodnocení podle jednotlivých položek

Při hodnocení zatěžujících faktorů se vychází z překročení kritických hodnot mediánu. V těch položkách, kde zjištěný medián překračuje kritickou hodnotu, je práce hodnocena negativně a naopak, v položkách, v nichž medián nedosahuje kritickou hodnotu, kladně.

Číslo položky	Otázka (zkráceně)	Kritická hodnota mediánu	Začlenění do faktoru
1.	Časová tíseň	3,0	I.
2.	Malé uspokojení	2,5	II.
3.	Vysoká odpovědnost	3,0	I.
4.	Otupující práce	2,5	II.
5.	Problémy a konflikty	2,5	I.
6.	Monotonie	2,5	II.
7.	Nervozita	3,0	III.
8.	Přesycení	3,0	III.
9.	Únava	3,0	III.
10.	Dlouhodobá únosnost	2,5	III.

Metoda

Pro zařazení do stupně zátěže celé skupiny je třeba vycházet z faktorových skóre. Hodnocení se provede následujícím způsobem: sečtou se mediány (střední hodnoty) pro jednotlivé faktory (pro faktor I. sečteme č. 1+3+5, pro faktor II. č. 2+4+6, pro faktor III. č. 7+8+9+10). Po sečtení mohou nastat 3 případy:

- 1) faktor I. má nejméně o 2 body vyšší součet středních hodnot než faktor II. – při této variantě k němu přičteme součet středních hodnot faktoru III., tedy I.+III. Podle tabulky se pak vyhodnotí stupeň a k tomu odpovídající zátěžová tendence.

Jestliže je součet:	Stupeň	Zátěžová tendence
7 – 9	1	
20 – 24	2	K přetížení
25 – 35	3	K přetížení

- 2) má-li faktor II. nejméně o 2 body vyšší součet středních hodnot než faktor I., pak se sečte součet středních hodnot II.+III. Podle tabulky se opět určí výsledný stupeň a odpovídající zátěžová tendence.

Jestliže je součet:	Stupeň	Zátěžová tendence
7 – 21	1	
22 – 26	2	K monotonii (jednostrannosti, podtížení)
27 – 35	3	K monotonii (jednostrannosti, podtížení)

- 3) bude-li rozdíl mezi faktory I. a II. menší než 2 body, pak se sečtou součty středních hodnot všech faktorů dohromady, tj. I.+II.+III. Podle tabulky se určí stupeň, resp. odpovídající zátěžová tendence

Jestliže je součet:	Stupeň	Zátěžová tendence
10 – 26	1	
27 – 32	2	Kombinace obou (tj. přetížení i jednostrannosti)
33 – 50	3	Kombinace obou (tj. přetížení i jednostrannosti)

Klasifikace psychické zátěže

1	Psychická zátěž, při které není pravděpodobné ovlivnění zdraví, subjektivního stavu a výkonnosti (přitom je nutno odhlédnout od náhodných situačně podmíněných výkyvů v průběhu pracovní směny)
2	Psychická zátěž, při které může docházet pravidelně k dočasným ovlivněním subjektivního stavu, resp. výkonnosti.
3	Psychická zátěž, při níž nelze vyloučit zdravotní rizika

(Židková, 2013)

Dotazník MBI

Řazení položek dotazníku MBI

1	EE	Práce mne citově vysává
2	EE	Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil
3	EE	Když ráno vstávám a pomyslím na pracovní problémy, cítím se unaven/a
4	PA	Velmi dobře rozumím pocitům svých klientů
5	DP	Mám pocit, že někdy s klienty jednám jako s neosobními věcmi
6	EE	Celodenní práce s lidmi je pro mne neskutečně namáhavá
7	PA	Jsem schopen velmi účinně vyřešit problémy svých klientů
8	EE	Cítím „vyhoření“, vyčerpání ze své práce
9	PA	Mám pocit, že lidi při své práci pozitivně ovlivňuji a naladuju
10	DP	Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal jsem se méně citlivý k lidem
11	DP	Mám strach, že výkon mě práce mne činí citově tvrdým
12	PA	Mám stále hodně energie
13	EE	Moje práce mi přináší pocity marnosti, neuspokojení
14	EE	Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně, že mne to vyčerpává
15	DP	Už mne dnes moc nezajímá, co se děje s mými klienty
16	EE	Práce s lidmi mi přináší velký stres
17	PA	Dovedu u svých klientů vyvolat uvolněnou atmosféru
18	PA	Cítím se svěží a povzbuzený, když pracuji se svými klienty
19	PA	Za roky své práce jsem udělal/a hodně dobrého
20	EE	Mám pocit, že jsem na konci svých sil
21	PA	Citové problémy v práci řeším velmi klidně- vyrovnaně
22	DP	Cítí, že klienti mi přičítají některé své problémy

EE= Emocionální vyčerpání (emotional exhaustion)

DP= Depersonalizace

PA= Osobní uspokojení (personal accomplishment)

Vyhodnocení dotazníku

Vyhodnocení spočívá v součtu všech bodových hodnocení v jednotlivých sub-škálách

Stupeň emocionálního vyčerpání EE

Nízký	0-16
Mírný	17-26
Vysoký	27 a více = vyhoření

Stupeň depersonalizace DP

Nízký	0-6
Mírný	7-12
Vysoký	13 a více = vyhoření

Stupeň osobního uspokojení PA

Nízký	31-0 = vyhoření
Mírný	38-32
Vysoký	39 a více

(Židková, 2013)

Vlastní dotazník

Vážení kolegové,

ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku (odkaz níže), který Vám zabere jen pár minut a je zcela anonymní. Výstup dotazníku bude sloužit pouze jako podklad k mé diplomové práci, kterou zpracovávám na téma „Stresové zatížení pracovníků ve vybrané profesi“ (konkrétně zaměstnanci státní správy a samosprávy), kdy budu pomocí statistiky hodnotit stresové zatížení těchto zaměstnanců. Dotazník se zaměřuje na syndrom vyhoření a psychickou zátěž při práci. Prosím Vás o zaškrtnutí odpovědí u všech otázek. Po ukončení bude dotazník automaticky odeslán a já budu moci pomalu začít zpracovávat 😊

Předem moc děkuji za Váš čas a ochotu při jeho vyplňování

Stresové zatížení pracovníků

1 Ve veřejné správě pracuji

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než jeden rok 1 - 10 let 11 - 20 let Více než 20 let

2 Jsem zaměstnán/a

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Státní správa Samospráva

3 S klienty se při své práci setkávám

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Každý den Občas, a to jen na základě předem domluvené schůzky Výjimečně (např. při zastupování kolegy) Vůbec

4 Finanční ohodnocení své práce vnímám jako

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Nadstandartní Přiměřené Nižší, než bych si zasloužil/a Nedostatečné

5 Meisnerův dotazník- hodnocení psychické zátěže při práci

Nápověda k otázce: *Vyberte příslušné číslo v každém řádku podle toho, jak s tvrzením souhlasíte.*

	1- ne, vůbec nesouhlasím	2- spíše nesouhlasím	3- nevím, někdy ano, někdy ne	4- spíše ano	5- ano, plně souhlasím
Při práci mívám často pocit časového tlaku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce mě neuspokojuje, chodím do ní nerad/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce mě velmi psychicky zatěžuje pro vysokou zodpovědnost, spojenou se závažnými důsledky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce je málo zajímavá, duševně je spíše otupující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V práci mám časté konflikty a problémy, od nichž se nemohu odpoutat ani po skončení pracovní doby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Při práci udržuji jen s námahou pozornost, protože se po dlouhou dobu nic nového neděje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce je psychicky tak náročná, že po několika hodinách cítím nervozitu a rozechvělost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Po několika hodinách mám práce natolik dost, že bych chtěl/a dělat něco jiného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce je psychicky tak náročná, že po několika hodinách cítím únavu a ochablost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce je psychicky tak náročná, že ji nelze dělat po léta se stejnou výkonností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 MBI- syndrom vyhoření

Nápověda k otázce: *Vyberte příslušné číslo v každém řádku podle toho, s jakou intenzitou v práci uvedené pocity zažíváte.*

	0- vůbec	1- několikrát za rok nebo méně	2- jednou měsíčně nebo méně	3- několikrát za měsíc	4- jednou týdně	5- několikrát týdně	6- každý den	7- velmi silně
Práce mě citově vysává	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Když ráno vstávám a pomyslím na pracovní problémy, cítím se unaven/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Velmi dobře rozumím pocitům svých klientů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám pocit, že někdy s klienty jedním jako s neosobními věcmi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Celodenní práce s lidmi je pro mě neskutečně namáhavá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem schopen velmi účinně vyřešit problémy svých klientů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cítím "vyhoření", vyčerpání ze své práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám pocit, že lidi při své práci pozitivně ovlivňuji a naladuji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal jsem se méně citlivým k lidem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mám strach, že výkon mé práce mne činí citově tvrdým	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám stále hodně energie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje práce mi přináší pocity marnosti, neuspokojení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně, že mne to vyčerpává	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Už mne dnes moc nezajímá, co se děje s mými klienty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce s lidmi mi přináší silný stres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dovedu u svých klientů vyvolat uvolněnou atmosféru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cítím se svěží a povzbuzený, když pracuji se svými klienty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za roky své práce jsem byl úspěšný a udělal/a hodně dobrého	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám pocit, že jsem na konci svých sil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citové problémy v práci řeším velmi klidně- vyrovnaně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cítím, že klienti mi přičítají některé své problémy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>